

1.1 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

A partir del año 2000, con la incorporación del actual Director Gerente General, Sr. José Antonio Colomer, EL BANCO CONTINENTAL (EL BANCO) inicia una nueva forma de gestión y liderazgo basado en un Modelo Corporativo de Excelencia en la Gestión, (Ver Figura 1.1-1) cuya estructura ha permitido una implantación gradual para asegurar la consolidación de la calidad en sus 05 módulos:



Figura 1.1-1

Este modelo ha sido desplegado desde la Alta Dirección hasta la última línea de la organización, favoreciendo una evaluación general y permanente de avances, fortalezas y áreas de mejora. Se sostiene en dos grandes pilares, **ACTITUD** y **EFICIENCIA**, y se apoya en una sólida base, **TRABAJO EN EQUIPO**. (Ver Figura 1.1-2)

El BANCO ha considerado el Criterio de Liderazgo en la Gestión con especial énfasis e interés en todas sus líneas de dirección, divididas en:

Alta Dirección: Conformada por el Director Gerente General y los Gerentes de Área,

Equipo Directivo: Conformado por la Alta Dirección y Gerentes de Unidad; y

Mandos Medios: Conformado por los Responsables de las Unidades Organizativas que no integran el Equipo Directivo.



Figura 1.1-2

1.1.a(1) El Grupo BBVA estableció la Visión y Principios de la Organización a nivel global a través de lo que internamente denomina la *Experiencia BBVA*, producto de haber escuchado extensamente durante dos años a los clientes, accionistas, analistas, directivos y líderes de opinión a través de más de 100.000 entrevistas y centenares de dinámicas de grupos en 20 países de Europa, América y Asia. Este Proyecto representa la estrategia adoptada para definir las expectativas de desempeño y las formas de crear valor, interactuar y negociar a todo nivel. Comprende dos ámbitos, externo e interno, referidos hacia la Marca y la Cultura respectivamente (Figura 1.1-3). Se inicia con la definición de la Cultura Corporativa, desarrollando la Visión y los 7 Principios de Actuación, los cuales se traducen en Compromisos frente a los clientes y los distintos grupos de interés, y se complementa con la definición de Marca e Imagen Externa, desarrollando una nueva identidad corporativa y estilo de comunicación para los productos y servicios. Además se concibió un nuevo lema corporativo a partir de la idea creativa *adelante*, el cual expresa la actitud y compromiso que El Grupo espera reflejar hacia la sociedad.



Figura 1.1-3

De otro lado, la Alta Dirección despliega estos elementos de la Cultura Corporativa a través de un mecanismo institucional de comunicación que rige en toda la organización para, a partir de las expectativas de los clientes, accionistas, empleados y la sociedad, facilitar el gobierno eficaz de los diferentes escenarios de Planeamiento, Alineamiento, Evaluación e Integración y finalmente desplegarlos con alto empowerment y bajo una modalidad internalizada de *Flujo en Cascada*, hacia toda la empresa. (Ver figura 1.1-4).

En este proceso, los líderes de la organización desarrollan un rol de impulso clave para su funcionamiento y retroalimentan su accionar de las expectativas y necesidades de los grupos de interés mencionados. A través de sus diferentes escenarios

se virtualizan la filosofía y estrategia de la empresa y se optimizan los procesos más importantes del negocio para el logro de los objetivos y resultados.

Es importante señalar que la adecuada gestión del componente humano y de los procesos operativos generan el terreno propicio para hacer realidad la puesta en práctica de la idea creativa *adelante*.

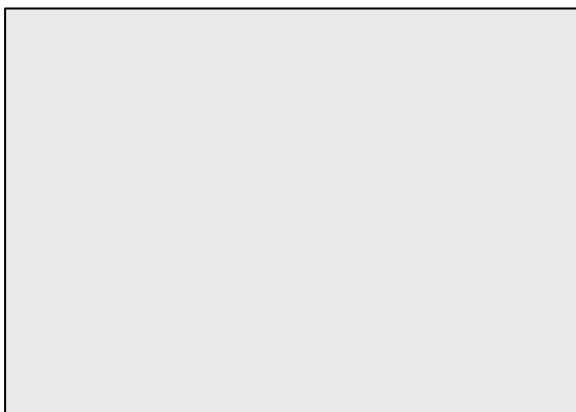


Figura 1.1-4 – Estilo de Gestión

6. **La Innovación como palanca del progreso:** buscar las buenas ideas de clientes, competidores y empleados, para hacerlas realidad, tolerando el error.
7. **La Responsabilidad Social Corporativa** como compromiso de desarrollo: en el Grupo todos son responsables y pueden aportar en la gestión eficiente para los stakeholders.



Figura 1.1-5

Los 7 Principios Corporativos (Figura 1.1-5) extraídos de la Experiencia BBVA y que orientan las expectativas de desempeño de EL BANCO son:

1. **El Cliente como centro del negocio:** el objetivo es entender el punto de vista del cliente. Se refiere a la empatía y lo que marca la diferencia cuando se busca construir relaciones a largo plazo.
2. **La creación de valor** para los accionistas como resultado de la actividad: entender la creación de valor como una gestión eficiente, utilizando los recursos lo mejor posible, generando beneficios a largo plazo y siendo mejores en cada una de las actividades que el Grupo desarrolla.
3. **El equipo** como artífice de la generación de valor: la iniciativa y el trabajo en equipo es el principio de la creación de valor, intercambiando conocimientos y mejores prácticas, puntos de vista, etc.
4. Un **estilo de gestión** como generador de entusiasmo: dirigir con orientación hacia los resultados, promover la toma de decisiones y facilitar el aprendizaje continuo.
5. Un **comportamiento ético y de integridad** personal y profesional como forma de entender y desarrollar su actividad: ir más allá del mero comportamiento de los estándares éticos y legales, significa integridad en todas las acciones.

En complemento, se diseñó una Guía de Comportamientos que amplía las ideas centrales de cada Principio y que sirven de línea de actuación para todos los empleados.

En el despliegue de la *Experiencia BBVA* en el Perú, se adoptó el mencionado mecanismo de flujo en cascada. Este proceso se inició con una Jornada del Comité de Dirección de la cual se desprendieron acciones de cada Gerente de Área para reproducirla hacia sus subordinados directos, y a su vez éstos con sus colaboradores, y así sucesivamente hasta el último nivel de la organización. Asimismo, el despliegue más allá de lo cualitativo, se transportó a lo tangible, entregándose documentación y material de soporte físico a cada miembro de la Organización para su adecuado estudio y visible ubicación en su respectiva unidad de trabajo. Esta modalidad actualmente forma parte del proceso de inducción oficial de cada nuevo integrante de EL BANCO. Además se realizaron varias jornadas posteriores para internalizar los diferentes conceptos contenidos en la *Experiencia BBVA* generándose múltiples discusiones y ejercicios para enriquecer la Guía de Comportamientos referida.

La internalización de la *Experiencia BBVA* se mide a través de la Evaluación de la Actuación que se realiza sobre todo el personal, una vez al año, y en el cual los jefes asignan un puntaje al compromiso y alineamiento con los Principios Corporativos. Asimismo, se realizan encuestas cada dos años,

CRITERIO 1: LIDERAZGO

que miden la satisfacción del personal sobre los estilos de liderazgo de sus jefes.

1.1 .a(2) Desde el año 2000 la Alta Dirección de EL BANCO establece y promueve un ambiente para la delegación reuniéndose anualmente con el Equipo Directivo para compartir las líneas estratégicas de actuación y comunicar los objetivos institucionales que éstos deberán asumir en su gestión. A su vez, EL BANCO permite a sus ejecutivos participar en el establecimiento de los objetivos comerciales, los cuales son preparados durante el último trimestre del año por las distintas Áreas Comerciales y presentados en la referida reunión. Posteriormente estas Áreas son delegadas para comunicar las metas a los distintos niveles jerárquicos.

Los objetivos estratégicos definidos por la Alta Dirección se preparan con un año de anticipación y para su logro conforma Grupos de Mejora, los cuales trabajan durante todo el año sobre los mismos. Los Grupos de Mejora están integrados por equipos multidisciplinarios de trabajo, liderados por un Gerente de Área (miembro del Comité de Dirección), con la facultad de identificar oportunidades de mejora, sugerir acciones correctivas y realizar el respectivo seguimiento y evaluación para la posterior implementación y normalización.

Estos Grupos se reúnen quincenal o mensualmente e informan sus avances al Comité de Dirección trimestralmente. En la Figura 1.1-6 se muestra la evolución de estos Grupos en los últimos años.

Año	Núm. Grupos de Mejora
2001	6
2002	8
2003	16
2004	9
2005	7

Figura 1.1-6

En el 2003 se conformaron 16 Grupos dado el lanzamiento de la *Experiencia BBVA*, año en el cual se trabajaron varios objetivos de otro gran proyecto institucional denominado Proyecto Cliente para hacer patente el primer principio de EL BANCO, *El Cliente como centro del negocio*. Luego los Grupos de Mejora se han optimizado y reducido en los últimos dos años, debido a que se han delegado varios proyectos afines a un mismo Grupo.

En la última reunión anual del Equipo Directivo, se formaron 07 nuevos Grupos para el 2005 integrados por aproximadamente 5 personas cada uno:

- Pasión por las personas
- Sinergia entre bancas

- Desburocratización / Productividad
- Eficiencia / Gastos
- Transaccionalidad
- Empowerment
- Mejora de Procesos / Bancas

Es importante precisar que es una práctica común la conformación de diversos equipos de trabajo en todas las Áreas, para abordar distintos temas de su interés, es decir, el proceso de participación se despliega en toda la organización.

De otro lado, el Empowerment es precisamente uno de los más importantes desarrollos que se vienen realizando y que busca redefinir la manera de gestionar tanto el propio trabajo como el de los demás, y que implica el logro de dos objetivos:

- Delegar funciones, confiar en las personas y brindarles propiedad sobre su trabajo.
- Cambiar aquellas estructuras que no facilitan la descentralización de decisiones.

EL BANCO fomenta un ambiente de constante debate para cuestionar las estructuras, políticas, esquemas, procesos y métodos de trabajo y promover además del empowerment, la innovación. Así en el 2004 se realizaron entrevistas y focus groups a Gerentes de Oficina de la Red Comercial. Producto de esta dinámica se han tomado iniciativas como la puesta en marcha del Proyecto Corporativo de Gestión por Competencias, que se explica en el criterio 5.1.a(2), con el fin de determinar los gaps de formación y capacitación en las distintas Áreas y Unidades de EL BANCO para potenciar el aprendizaje y adquisición de conocimientos de las personas y elevar sus competencias para la toma de decisiones. Al nivel de negocios, el empowerment se aplica para la negociación de precios en las Oficinas de Banca Minorista, y en la planificación mensual de las Oficinas a cargo del Gerente Territorial, a través del Intranet y en la revisión de las zonas de influencia. Este proceso tiene previsto su despliegue general durante el 2005 y 2006.

Además, el Proyecto Cliente iniciado el 2003, ha evolucionado de *Pasión por el Cliente* a *Pasión por las Personas* involucrando a: Clientes externos, Clientes internos y empleados del Grupo a nivel global.

Pasión por las Personas es un proyecto coherente con la Visión de EL GRUPO, "*Trabajar por un futuro mejor para las personas*", y pretende convertir a la Institución y al Grupo en líderes en el servicio al Cliente. Actualmente se vienen desplegando 29 iniciativas en la cobertura del proyecto.

CRITERIO 1: LIDERAZGO

De otro lado, la Alta Dirección promueve programas que favorecen el desarrollo profesional y el intercambio de conocimiento, como el Plan 50, programa de aplicación global mediante el cual empleados de EL BANCO son enviados a la matriz por un período de hasta 2 años, para aprender y perfeccionar conocimientos técnicos así como adquirir las mejores prácticas que a su retorno aplicarán en su puesto de trabajo.

A nivel local, en la Red de Oficinas de BM se implementó otro programa denominado Plan Líderes de Calidad, que convierte a los 184 Gerentes en el *Líder de Calidad* de su respectiva Oficina, estimulando en sus equipos la voluntad de mejora continua (Ver Figura 1.1-7). Este plan se constituye en herramienta vital para mantener el círculo virtuoso de la mejora permanente. A partir de una evaluación de los atributos de calidad que valoran los clientes, se detectan los gaps existentes entre el resultado de esta evaluación y lo que aprende la organización de la "voz del cliente". Estos son priorizados para plantear acciones de mejora, y desarrollar mecanismos de seguimiento, medición, y aprendizaje periódico de las mejores prácticas las que a su vez serán consideradas en los futuros planes de formación.

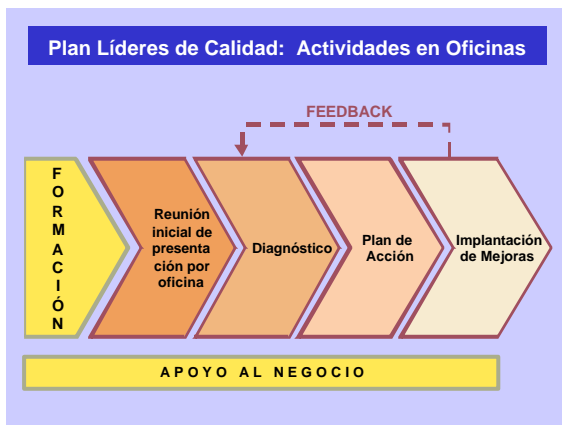


Figura 1.1-7

Adicionalmente se despliegan otros mecanismos para establecer y promover la innovación, como el Buzón de Sugerencias (físico y electrónico) que permite a todo el personal comunicar sus ideas y/o proyectos. Así mismo existen otros medios como las cartas que el Director Gerente General dirige en forma aleatoria y periódica a un grupo de empleados para solicitar su opinión al respecto de proyectos estratégicos que la Alta Dirección desea realizar. También se promueve el aprendizaje organizacional a través de los instituidos *Desayunos con la Gerencia* en los cuales empleados invitados especialmente pueden compartir en una reunión

informal con el Director Gerente General o algún otro miembro del Comité de Dirección, sus ideas e inquietudes y conversar e intercambiar conocimientos, experiencias y temas de interés.

1.1.a(3) La Alta Dirección de EL BANCO establece la orientación de su gestión en base a la Visión y Principios Corporativos institucionalizados a nivel global y que representan su guía de decisión y actuación. Así también, identifica oportunidades futuras para la organización a través de las diversas etapas del sistemático proceso de planificación estratégica (Ver Figura 2.1-1), y especialmente de los mecanismos de monitoreo del desempeño establecidos como, el Comité de Dirección, los Comités especializados, Comités Territoriales (BM, BEI, BMG), Grupos de Mejora, Directorios mensuales, Jornadas de la Alta Dirección (Corporativas y Nacionales) y otros que se pueden apreciar en el Criterio 2.1.a(1).

Además, el contar con un socio de relevancia internacional como el BBVA, provee a EL BANCO una gran ventaja comparativa frente a la competencia para actualizar conocimientos de HACER BANCA e identificar las mejores oportunidades.

1.1. b(1) La Alta Dirección mide el desempeño de la organización, su capacidad para evaluar el estado de la empresa y su competitividad, mediante la evolución de los principales indicadores de desempeño definidos por EL BANCO en cuatro ámbitos de gestión (Ver Figura 1.1-8), los que están estrechamente alineados con los objetivos estratégicos y los Principios Corporativos, cuyos resultados se pueden observar en el Criterio 7.

MEDIDAS DE DESEMPEÑO			
Financieros	Clientes - Mercado	Procesos	Personal - Know-How
-Rentabilidad -Eficiencia -Recurrencia -Productividad -Ratios de: -Riesgo -Liquidez -Solvencia -Creación de Valor	-Cuotas de Mercado por Segmento -Benchmarking Competitivo -Nivel de Satisfacción -Nivel de Calidad por Segmentos -Creación de Valor	-Eficiencia -Gastos de Explotación e Inversiones -Ahorros y Mejoras Operativas -Calidad Interna	-Oportunidades Innovación -Satisfacción de Colaboradores -Creación de Valor

Figura 1.1-8

Es importante señalar que en la cultura de EL BANCO la evaluación del desempeño financiero a diferencia de otras organizaciones, es de práctica diaria y para ello se vale de la información que le

provee el Sistema Maestro de Información – MIS, el cual recoge, condensa y procesa información de las distintas Unidades de Negocio, e informa diariamente la evolución de resultados de cada Oficina de EL BANCO.

A su vez, la Alta Dirección evalúa el progreso de los objetivos de desempeño y las cambiantes necesidades organizacionales a través de la utilización de diversos Reportes.

En cuanto al ámbito de clientes y mercado EL BANCO procesa información del negocio a través de reportes emitidos diariamente por tipo de préstamo (hipotecario, consumo y comercial) a nivel de oficinas y territorios, conteniendo datos de volumen de negocios, tasas y seguimiento de campañas, todo ello enfocado hacia los productos y las personas. Adicionalmente, el MIS permite acceder a otro tipo de información sobre los centros de gestión, productos, clientes y riesgos.

En cuanto a la gestión de Recursos Humanos, existe un cuadro de mando cuya información se elabora mensualmente para la Alta Dirección y se obtiene de la plataforma de soporte. Existe también un procedimiento sistemático de medición del clima laboral que se realiza cada dos años y en complemento la encuesta internacional Great Place to Work.

Con respecto a la gestión de los procesos, los indicadores más relevantes tales como, reportes de incidencias, ratios de fiabilidad del sistema, estructura de puestos, etc., son revisados anualmente y cada vez que las circunstancias lo ameriten, para aplicar las medidas preventivas y/o modificaciones necesarias.

1.1.b(2) Entre los principales hallazgos obtenidos de la Evaluación del Desempeño de los últimos períodos, se ha identificado precisamente una gran necesidad de descentralizar la toma de decisiones en la organización que, como se expuso en el punto 1.1 a (2), dio origen al programa de Empowerment que actualmente viene implementándose a todo nivel, el cual representa una oportunidad de innovación en el estilo de dirección de los funcionarios de EL BANCO y que provocó la designación de un Grupo de Mejora ad hoc para su desarrollo.

Además, de la sistemática evaluación del desempeño, se han descubierto durante los últimos años importantes oportunidades de innovación entre

las cuales destacan los lanzamientos de las Tarjetas de crédito y débito VISA MINI, la Familia de Cuentas en EUROS, y la novedosa Cuenta Empresa, única cuenta corriente empresarial bimoneda en el medio. Los resultados de la evaluación de desempeño son difundidos en la organización a través del flujo en cascada anteriormente señalado, y desplegados en los comités formalmente constituidos que se señalan en la Figura 1.1-9.

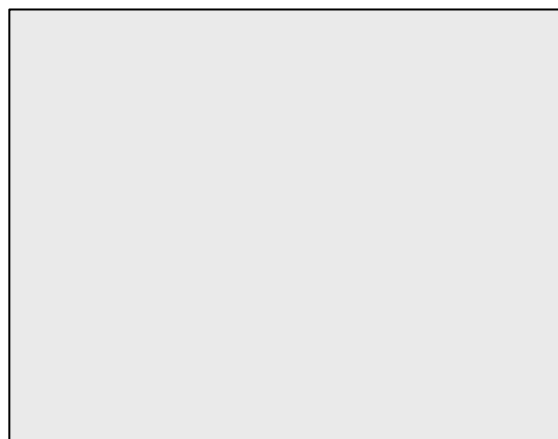


Figura 1.1-9 – Constitución de Comités

Asimismo, esta información se comunica sistemáticamente a los diferentes grupos de interés, empleados, clientes, socios, proveedores, para asegurar un adecuado alineamiento a través de:

- **Espacio Perú:** Intranet de EL BANCO de acceso a todos los empleados para consultar información de carácter económico y bursátil, normativas internas, asuntos de recursos humanos y noticias de interés general, etc.
- **Notas de interés:** Publicaciones mensuales internas que contienen entre otros, resultados de las evaluaciones telefónicas, encuestas internas y principales indicadores de la actividad general de EL BANCO.
- **Revista corporativa Adelante:** De publicación trimestral, con información sobre desempeño del Grupo y específicamente de EL BANCO.
- **Notas de prensa:** Dirigidas por correo electrónico a los Gerentes, sobre asuntos internos que luego se encargan de desplegar a todos sus colaboradores.
- **Correos directos del Director Gerente General:** Transmitidos a todos los empleados, informando sobre la performance de EL BANCO, como por ejemplo, nuevos proyectos, la obtención de alguna distinción o similares.

Por último, toda la información de gestión es enviada a los organismos supervisores y expuesta trimestralmente al público en general en la página Web de EL BANCO, la misma que es utilizada por los responsables comerciales en sus visitas y presentaciones a clientes, para demostrar la total transparencia hacia adentro y afuera que practica la organización.

1.1.b(3) En adición a lo señalado en el punto 1.1 b(2), se puede mencionar que las conclusiones de la evaluación permiten identificar a los responsables directos de los resultados, lo que facilita tomar medidas inmediatas para reforzar cursos de acción ya establecidos, o crear nuevos planes de acción a mediano y largo plazo, derivando la tarea de investigación y análisis a los Grupos de Mejora antes mencionados o conformando grupos especiales de trabajo al interior de las Áreas o Unidades.

Todo esto representa una de las fuentes principales de detección de oportunidades de negocio y de mejora de procesos o productos puesto que la frecuencia diaria de suministro de esta información permite que los procesos de análisis y corrección puedan efectuarse prácticamente en simultáneo. Asimismo, estas conclusiones se traducen en encargos o planes de acción específicos, que se delegan explícitamente a través de la modalidad de comunicación de flujo en cascada.

1.1.b(4) El Modelo de Evaluación y su retroalimentación, propicia niveles óptimos de comunicación entre Supervisor y supervisado, identificar mejoras, reforzar compromisos y generar un escenario favorable para asumir retos más ambiciosos. La suma de los resultados individuales se refleja en la creación de valor de la empresa.

La naturaleza de este modelo, permite generar las condiciones para establecer un sistema de delegación en materia de riesgos crediticios y tasas de interés a nivel de oficinas y territorios que han potenciado la toma de decisiones y originado la creación de un sistema de recompensas con componentes variables en las remuneraciones, que fomentan la iniciativa y el esfuerzo personal en la consecución de los objetivos institucionales y promueven una rápida reacción frente a los competidores directos y al mercado en general.

Todo ello espera ser complementado con el programa de *Empowerment* actualmente en marcha, para fortalecer el liderazgo y estilo directivo de la

Alta Dirección, la cual es sujeta de una Evaluación 180° a nivel superior y horizontal una vez al año.

1.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL

El Grupo BBVA y EL BANCO, se conducen con un sólido y permanente compromiso en el presente para la constante creación de riqueza (Ver Figura 1.2-1) en favor de quienes le depositan su confianza, trabajando en sus oficinas, utilizando sus servicios o invirtiendo en sus productos, inspirado por una Visión Corporativa que lo anima a *trabajar por un futuro mejor para las personas*.

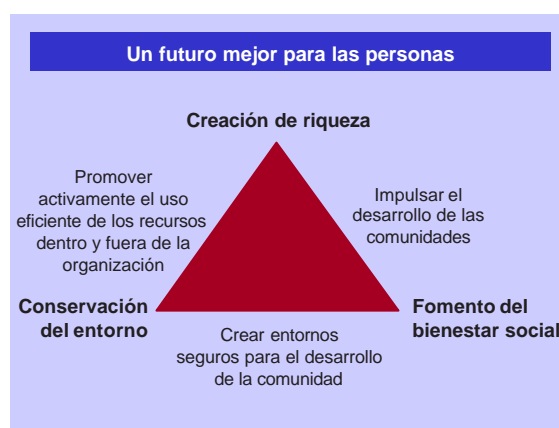


Figura 1.2-1

Esta visión se virtualiza a través de su concepción de Responsabilidad Social Corporativa (Ver Figura 1.2-2), la cual se asume en un sentido integral, como un compromiso de aportación de valor para los grupos de interés de EL BANCO y que a su vez representa uno de sus 7 principios corporativos.

Desde esta perspectiva, la responsabilidad social se integra en todas las Áreas y actividades del Banco, como un eje transversal que orienta actitudes y criterios.

1.2.a(1) La Responsabilidad Social de EL BANCO está alineada a su razón de ser como negocio. Para cumplir con los requisitos normativos y legales está regulado, en primer lugar por la normativa societaria y comercial vigente, teniendo en la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV) a sus principales entes reguladores.



Concepción de Responsabilidad Social BBVA
Figura 1.2-2

El Área de Servicios Jurídicos, se encarga de velar por el cumplimiento de las normas externas en todas las operaciones que EL BANCO realiza, además del soporte jurídico que brinda al resto de la organización. A su vez, es encargada de mantener informados a los funcionarios sobre los cambios en la normativa, jurisprudencia y casos especiales que puedan generar experiencia y aprendizaje, a través de medios electrónicos y en forma diaria. De otra parte las Jefaturas de Unidad son responsables de actuar y desarrollar sus operaciones dentro de las normas legales vigentes y en concordancia con los principios y políticas internas.

Existen además Unidades de Cumplimiento Normativo y Auditoría Interna, las cuales reportan directamente al Directorio a través del Área de Presidencia para garantizar su independencia y objetividad. La primera vela por la prevención de lavado de activos y realiza una sistemática labor de educación en toda la organización. La segunda se encarga de opinar sobre el control interno y ayudar a la Alta Dirección a mantener controlados sus riesgos (labor de prevención) y/o adoptar las medidas correctivas necesarias. En este proceso colabora el Comité de Auditoría, ente independiente que facilita su labor y resguarda su independencia y status organizacional.

Asimismo, tan importante como la gestión de los productos y servicios que se ofrecen, es la gestión de los riesgos inherentes a ellos. Existen varios Comités encargados de mantener bajo control los riesgos del balance más allá de los límites establecidos, dada la política de EL BANCO de mantener lineamientos estrictos en materia de riesgos. Las consecuencias de esta gestión, se traducen en un mejor estándar de solvencia y manejo del riesgo en el sistema bancario (Ver Criterio 7.2). En este sentido, existen registros de

casos con propuestas de riesgo cuyo análisis consideró diversos criterios ambientales como los referidos a la explotación petrolera y gasífera y otros de cancelación de operaciones por tratarse de construcción de inmuebles en zonas de alto impacto medioambiental (p.e. construcción de un hotel en el distrito de Aguas Calientes en Cusco, que no obtuvieron los permisos de los organismos oficiales correspondientes).

Además, existen diversos proyectos corporativos enfocados a mantener controlados los riesgos, y por ende mantener protegidos los intereses de los stakeholders.

Otro asunto importante es el referido al bienestar laboral de los empleados, y al establecimiento de políticas que refuercen los vínculos laborales. EL BANCO viene desarrollando planes que permitan tener una mayor presencia en RSC, creando mecanismos de medición más precisos que reflejen la percepción de los stakeholders (Ver Figura 1.2-4), con las medidas establecidas para mejorar el comportamiento medioambiental de la entidad.

Finalmente, EL BANCO ha sido siempre pionero en la generación de productos innovadores como: el primer Cajero Automático RAMON, la primera cuenta a plazo con premios y sorteos SUPERDEPOSITO, las Tarjetas de Crédito y Débito VISA MINI, la familia de cuentas en Euros, la Cuenta Corriente Empresa Bimoneda, etc., todos los cuales fijaron precedentes e impactaron el negocio bancario en el país, modificando los usos y costumbres de los ciudadanos y sus familias.

1.2.a(2) El Banco se anticipa a las preocupaciones del público de forma proactiva manteniéndose siempre atento a recoger información de los stakeholders a través de distintos mecanismos, como los análisis de impacto y estudios que se realizan en forma previa a la creación de nuevos productos y servicios, así como evaluando permanentemente toda información obtenida de "la voz del cliente" (Ver Criterio 3.1.a 2). Estas acciones se ven reflejadas en los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente: Conticomprador, Calidad de Atención al Cliente de Oficina, Estadísticas de Atención Telefónica y Reclamos. En cuanto a los Accionistas, su "voz" es recogida a través de las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias. De los proveedores se obtiene información a través de encuestas que se realizan cada dos años, las cuales incluyen preguntas referidas a su valoración sobre el grado de transparencia en las relaciones

CRITERIO 1: LIDERAZGO

que mantiene con EL BANCO, entre otras. Es importante mencionar que existe un Código de Ética para el personal de la Unidad de Compras, Inmuebles y Servicios Generales. EL BANCO tiene como política mantener cercanía, transparencia y fluidez en la relación con los entes reguladores, consultando permanentemente toda duda así como reuniones recurrentes con los mismos. Adicionalmente, recibe información de la sociedad en general a través de las asociaciones gremiales a las que pertenece y de mantener relaciones con instancias gubernamentales, acudiendo a responder consultas en cuanto es requerido.

1.2.a(3) EL BANCO instrumenta el desarrollo de prácticas éticas en sus transacciones e interacciones con sus diferentes stakeholders, mediante compromisos de actuación institucionales como el *Código de Conducta BBVA*, pieza clave para preservar la integridad y coherencia corporativa y, concretamente su 5to. Principio Corporativo, *Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad*. El cumplimiento de este Código brinda seguridad y confianza a los grupos de interés para asumir los compromisos derivados de su actividad y negocios.

Sus pautas de actuación se alinean con los diferentes componentes de Integridad Corporativa de EL BANCO: la integridad en las relaciones, la integridad en los mercados, la integridad personal y organizacional. El Código fue aprobado por el Directorio y plenamente desplegado en toda la organización.

Mantener en funcionamiento la Visión de construir un futuro mejor para las personas, exige conservar una sólida cultura organizacional en todos los niveles de la Organización como se muestra en la Figura 1.2-3.

Es importante señalar que la verificación del estricto cumplimiento de los Códigos de Conducta de connotación legal, es función de la Unidad de Cumplimiento Normativo y de Auditoría Interna que también opina sobre su aplicación en las auditorías regulares. El cumplimiento de los demás Códigos se despliega y monitorea al interior de las Unidades involucradas, a través de charlas y recordatorios periódicos. Para garantizar el cumplimiento de estas prácticas éticas, además se ha formado un Comité de Disciplina, encargado de analizar y fallar los casos de incumplimiento, incluidos los relacionados al Código de Conducta. Este Comité está conformado por representantes de Banca Minorista,

Servicios Jurídicos, Recursos Humanos y Auditoría. Se reúne cada vez que se presenta un caso de incumplimiento y sus fallos son ejecutados por Recursos Humanos.

Recientemente también se ha creado el Comité de Gestión de la Integridad Corporativa, encargado de autorizar exenciones a disposiciones concretas del Código de Ética y de promover la adopción de medidas necesarias para resolver situaciones éticamente cuestionables.

COMPONENTE	NIVEL
Principios de Gobierno Corporativo	Consejo de Administración Y Alta Dirección
Estatuto del Consejero	Consejo de Administración
Código de Conducta	Toda la plantilla
Principios de Política Ambiental	Toda la plantilla
Código de Conducta en los Mercados de Valores	Personas o entidades que ejerzan, de forma directa e indirecta, actividades relacionadas con los mercados de valores
Código Ético para la Selección de Personal	Área de Recursos Humanos
Código Ético para el Área de Compras, Inmuebles y Servicios Generales	Área de Compras, Inmuebles y Servicios Generales
Código Ético del Área Inmobiliaria	Área Inmobiliaria
Principios Básicos de la Gestión del Riesgo	Área de Riesgos

Figura 1.2-3 – Integridad Corporativa

Gobierno Corporativo. Complementando todo lo anterior, El BANCO hace evidente su interés y compromiso de adoptar y desarrollar prácticas de buen gobierno corporativo, como elementos centrales de su gestión que reflejan la ética y responsabilidad social con las que se conduce. Desde setiembre del 2002, con ocasión de la difusión de los “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”, que elaboró el comité presidido por CONASEV, EL BANCO viene presentando satisfactoriamente a CONASEV un alto rango de cumplimiento de los principios comprendidos, preservando los derechos de sus accionistas -de los que mantiene un registro computarizado y actualizado- permitiendo la distribución oportuna de los dividendos aprobados por la Junta General, a la que tienen derecho de asistir y votar todos sus accionistas. Cada acción confiere a su titular, sin considerar el número de valores de su propiedad, un voto en las Juntas Generales. Es importante precisar que en EL BANCO solo existe un tipo de acción. En lo que se refiere al Directorio, este órgano está integrado por un número de miembros suficiente para tomar decisiones independientes. De acuerdo con los principios de buen gobierno, se reservó al Directorio asuntos críticos de giro del negocio y de las operaciones que por su envergadura económica o

visión estratégica así lo requieran. El Directorio ha aprobado además estrictas normas de conducta para el manejo de información privilegiada y al interior del mismo se ha constituido el "Comité de Nombramientos y Remuneraciones", responsable de establecer y revisar las políticas de referencia.

1.2.b(1) Desde hace 32 años la Organización respalda y fortalece activamente a la comunidad a través del trabajo realizado por la Fundación BBVA Banco Continental y la Unidad de Imagen y Comunicación, programando, desarrollando y ejecutando un conjunto de actividades estrechamente alineadas con los objetivos estratégicos y que han trascendido en el ámbito social, cultural y de la educación en el país.

La difusión de la cultura en todas sus manifestaciones a través de centros culturales en Lima y Provincias, el apoyo a la educación y la ciencia participando de actividades coyunturales y el desarrollo de proyectos conjuntos con el Grupo BBVA unificando criterios entre las representaciones de América Latina, son parte esencial de las funciones de la Fundación y la Unidad de Imagen y Comunicación.

Cabe resaltar que en actividades como el voluntariado en la Clínica San Juan de Dios y en el Asilo Hermanitas de la Caridad se involucra y participa el personal de la empresa. Así también se han realizado campañas internas de donación a la Liga Peruana de Lucha Contra el Cáncer, la Fundación Peruana de Cáncer y la Fundación por los Niños del Perú.

El Directorio de la Fundación se reúne sistemáticamente dos veces al año a fin de evaluar la gestión y proyectar las actividades de los períodos siguientes.

Entre algunos ejemplos de prácticas que aportan a la acumulación de capital económico, humano, ambiental y social, de acuerdo a las siguientes líneas de acción, se pueden distinguir:

i. Social.- Donación de material reciclable para entidades sin fines de lucro, implementación de iglesias con mobiliario, entrega de dinero en efectivo, entre otros.

ii. Cultural.- A la fecha se han publicado más de 20 Títulos y en cuanto a la música, se han editado tres volúmenes de la colección *Antología de Música Peruana Siglo XX* en la cual se reunió a los principales exponentes de la música de Cámara y se creó el elenco lírico EDUBANCO (antigua

denominación de la Fundación). Otra de las actividades de gran importancia es la conservación del patrimonio monumental a través de la puesta en valor y restauración de la Casa Jerónimo Luis de Cabrera (Cusco), la Casa de la Emancipación (Trujillo), la Casa Tristán del Pozo (Arequipa) y la Huaca Santa Cruz (San Isidro). También se fomenta la promoción cultural de jóvenes valores y maestros de la plástica nacional a través de las Salas de Exposición ubicadas en las ciudades de Iquitos, Cajamarca, Trujillo y Lima. En el plano audiovisual EL BANCO cuenta con el archivo de la imagen y la palabra, el cual reúne entrevistas video-grabadas de los más calificados intelectuales peruanos en todos los campos de la vida nacional. En este mismo rubro cabe mencionar la creación de la Filmoteca de Lima (1986-1997) con el objeto promover el arte y la cultura cinematográfica en el país así como favorecer la conservación de películas y formar un archivo filmográfico.

Una de las últimas acciones realizadas ha sido el Museo de Arte Precolombino, creado en asociación con el Museo Rafael Larco de Lima y con el auspicio de AFP Horizonte. Este Museo reúne más de 400 piezas rigurosamente seleccionadas y distribuidas en 12 salas cuya curaduría está concebida con criterio artístico (<http://map.perucultural.org.pe>).

iii. Educación.- Se han construido múltiples escuelas para los sectores más deprimidos, las que luego han sido entregadas a instituciones de reconocida solvencia moral y prestigio en el área educativa, delegándoles normar su funcionamiento. Se han construido e implementado bibliotecas universitarias, minibibliotecas con textos básicos de consulta en el campo de las ciencias sociales, el programa de minilaboratorios escolares que incluía módulos para la enseñanza práctica de la física, química y biología contenidas en un mueble-banco y donadas a escuelas en zonas marginales.

Actualmente se viene ejecutando el Programa APRENDO BBVA creado con la finalidad de introducir a edad temprana las leyes del mercado, haciendo énfasis en el sistema financiero, dirigido a estudiantes del sexto grado de educación primaria de centros educativos estatales y particulares.

El Grupo viene desarrollando adicionalmente, el Programa Ruta Quetzal BBVA, involucrando la participación de jóvenes entre los 15 y 16 años. La expedición 2004 viajó por tierras mexicanas y españolas. La ruta 2005 será: "Desde la Ciudad de los Reyes al Amazonas y a la Tierra de los Vascos". (www.rutaquetzal.com).

CRITERIO 1: LIDERAZGO

El total de actividades realizadas y las distinciones obtenidas en éste propósito se pueden apreciar en las Figuras 7.5-16 y Figura 11, respectivamente.

Finalmente, los compromisos de RSC se han ampliado a partir de iniciativas de adhesión como:

- **Pacto Mundial**, convenio suscrito con las Naciones Unidas que compromete al cuidado del ecosistema, los derechos humanos y laborales.
- **Latin America Task Force**, durante el 2004 EL BANCO ha participado activamente en el desarrollo de políticas medioambientales
- **Perú 2021**, EL BANCO participa en los eventos de la institución Perú 2021 creada para impulsar entre otros objetivos, la difusión de una "Visión País", el liderazgo en Responsabilidad Social Empresarial y el apoyo a la educación y la niñez.

vinculadas a su sector, trabajando de manera conjunta con instituciones líderes en este tema. De esta forma, ha llevado a cabo reuniones como miembro del United Nations Environment Programme Financial Initiatives (UNEP) a través del Latin America Task Force.

Área de Recursos y Servicios	Medio ambiente	Adecuación de normas Municipales de ruidos con la instalación de sistema acústico para el ambiente de grupos electrógenos. Evaluación del impacto ambiental de las instalaciones de tanques de petróleo y gas y adecuación de normas del Ministerio de Energía y Minas. Controles de los consumos de agua, energía eléctrica y combustibles. Operaciones continuas de reciclaje.
	Prácticas laborales	Respeto a la diversidad por razones de género, religión, origen social o racial. Igualdad de remuneración hombres/mujeres. Libertad de asociación. Consultas a los empleados para la toma de ciertas decisiones. Adecuada política de despidos respetando los derechos del trabajador y de acuerdo a la ley. Promoción de la salud y prevención de la accidentabilidad y el absentismo. Desarrollo y ejecución de planes formativos por Área/unidades, planes de desarrollo de habilidades directivas, programas de desarrollo directivo, programas de certificación, programas de entretenimiento y programas de cambio funcional.
	Salud y seguridad	Feria de la salud (Lima). Chequeos preventivos (provincias).
	Requisitos para proveedores	Adecuado comportamiento ambiental de la empresa. Requisitos ambientales del producto. Condiciones laborales claras y precisas. Exclusión del trabajo a menores. Constante compromiso social/acción social.
	Área de Riesgos	Evaluación de operaciones
Área de Banca Minorista	Productos con carácter social	Programa de Crédito Hipotecario MIVIVIENDA apoyado por el Gobierno.
Área de Finanzas	Contribuciones a la economía nacional	Gastos realizados en compras a proveedores fuera de la región. Gastos producto del pago de salarios. Gastos producto del pago de seguros sociales. Gastos derivados de los pagos de beneficios sociales obligatorios. Gastos derivados de los pagos de beneficios sociales voluntarios. Gastos por concepto de pagos de impuestos. Inversiones nacionales.

Figura 1.2.4 – Medidas para Mejorar el Comportamiento Ambiental

CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

2.1. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

EL BANCO desarrolla su proceso de planeamiento estratégico en línea con la orientación Corporativa (Mediano y Largo Plazo), los proyectos corporativos en marcha, las condiciones del entorno nacional e internacional, el perfil de fortalezas y debilidades de la organización, los planes de acción del negocio, planes funcionales, presupuestos y metas individuales del personal, todo lo cual permite una alta efectividad en el enfoque y despliegue a lo largo de toda la Organización.

2.1.a(1) El Planeamiento Estratégico de EL BANCO es un proceso sistemático que se desarrolla en 06 Pasos (P) y 02 Etapas. En una primera a nivel corporativo y regional, que involucra principalmente a los altos Directivos de El Grupo y en una segunda a nivel local y puntual, involucrando a los Comités de Gerencia y funcionarios de cada país, llegando a establecer inclusive planes individuales de acción, como se puede apreciar en la Figura 2.1-1.

P1-Plan Corporativo

Al término del 3er trimestre de cada año, y sobre la base de reportes y análisis del entorno como del perfil interno, se programan reuniones a nivel Grupo

BBVA, para revisar o reformular la Visión, Compromisos, Principios y Objetivos que alimentarán el Plan Estratégico de los próximos 2 a 3 años.

P2-Plan Regional-Orientación Estratégica

Siempre a nivel Grupo y disponiendo de información relevante (Macroeconómica, Entorno, Sectorial, Competencia y Desempeño Interno), los CEO de cada país, discuten propuestas de acción sustentadas y validadas para sus respectivas regiones y/o países (p.e. BBVA América y BBVA Banco Continental). La posición competitiva de cada país/región es revisada para reformular la orientación estratégica siempre en línea con la dirección básica de *Crecimiento Rentable y Creación de Valor*.

P3-Plan Local - Objetivos Corporativos

El CEO y los Gerentes de las Unidades Estratégicas de Negocios (BM, BEI, BMG y TES) analizan el FODA de su segmento respectivo y formulan los objetivos alineados siempre a la Visión Corporativa. En estos análisis y planteamientos, el CEO y los Gerentes de Negocios involucran a sus equipos de negocios, haciendo también participe de esta dinámica al Comité de Dirección.

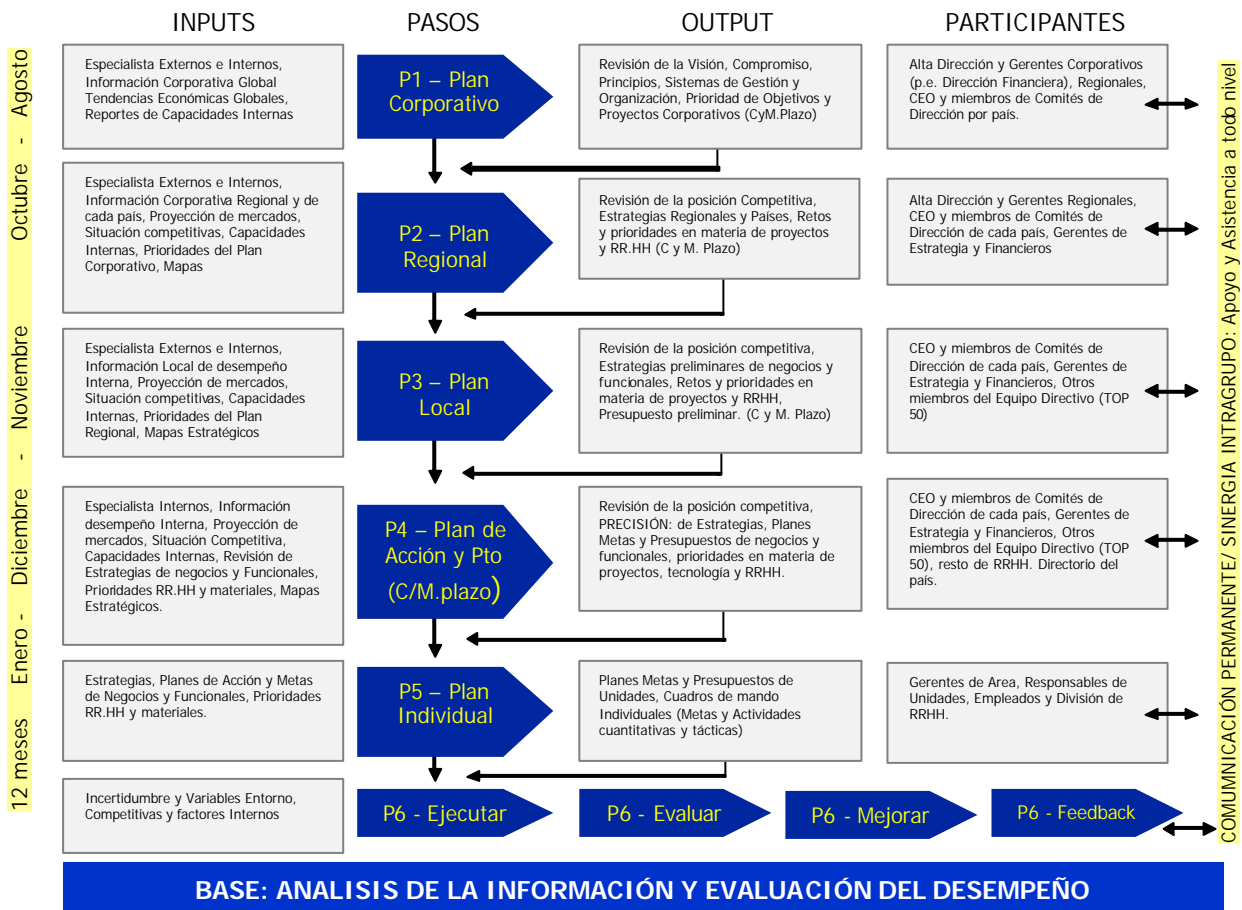


Figura 2.1-1 Proceso de Planeamiento

CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

P4-Planes de Acción y Presupuesto

La Alta Dirección formula sus Planes de Acción para el siguiente periodo, y para ello se retroalimenta de todo lo que el personal de cada Unidad de Negocios o Apoyo identifica, y recomienda una serie de iniciativas de acción, en línea con los Pasos anteriores y durante el 4to trimestre, se perfilan los objetivos claves y planes de acción definitivos de cada Unidad.

P5-Plan Individual

Definidos los Objetivos y Planes de Acción, que pueden incluir proyectos locales o corporativos, se procede a identificar responsabilidades individuales, definiéndose metas y resultados en una ficha de desempeño individual -ver Evaluación de la Actuación 5.1.a(3)- que se formula entre el supervisor y cada uno de los empleados. De esta manera se clarifican responsabilidades y metas individuales, en línea con todo el proceso de planeamiento estratégico.

P6-Ejecutar, Evaluar, Mejorar, Feedback

Los Planes, Proyectos y Presupuestos se llevan a la práctica contando para ello con un sistema de Información de gestión y asistencia permanente a todo nivel que capitaliza la sinergia positiva que se logra de las experiencias compartidas en grupo. Existen Comités para efectuar el seguimiento y evaluación regular de cada plan de acción:

- Comité de Dirección
- Comité de Negocios BM, BMG, BEI
- Comité de Créditos
- Comité de Riesgos
- Comité de Activos y Pasivos (COAP)
- Comité de Calidad
- Comité de Auditoría
- Comité de Gastos e Inversiones

Sistema de Información y Asistencia

El proceso de Planeamiento Estratégico es soportado por Unidades especializadas responsables de nutrir información y asesoría a las Unidades de Negocio y Apoyo en el seguimiento de planes, elaboración de presupuestos y análisis de inversión, en función a los diferentes planes de negocio, administrando en todo momento el Criterio de Creación de Valor y de Crecimiento Rentable y los recursos (monetarios, tecnológicos, humanos, materiales y de información) son asignados de acuerdo a sus prioridades.

2.1.a(2) Los aspectos más relevantes considerados en el proceso de planeamiento son los siguientes:

Necesidades de los clientes y mercados

Estas necesidades / expectativas son sistemáticamente identificadas por medio de, Encuestas de Opinión, Focus Groups (sobre productos o temas específicos), Consultas a clientes, opiniones directas, sugerencias, reclamos, retroalimentación de los empleados, etc. EL BANCO reconoce la importancia de este monitoreo para la generación de alternativas de mejora e innovación.

Entorno Competitivo

El análisis del entorno se efectúa con el seguimiento, evaluación y análisis de impacto en materias económicas, normativas, legales, riesgos, competidores, campañas por productos, etc.

Adicionalmente, en aspectos de gestión bancaria se realiza un benchmarking mensual de la actividad y resultados por tipo de cliente, resultados financieros, productos e indicadores claves. Estos elementos permiten nutrir a los Comités mencionados, del feedback necesario para un desempeño más competitivo. (Ver Anexo 1).

Riesgos

Para el BBVA y EL BANCO la gestión del riesgo es una actividad de vital importancia. En 1997 EL BANCO fue el primero en el Perú en distinguir, en aspectos de estructura y procesos, la independencia y relevancia de la gestión del riesgo dentro del servicio focalizado al cliente. Desde esa época a la fecha el BBVA y EL BANCO han evolucionado hasta producir un modelo integrado y sistemático de la gestión del riesgo.

Los riesgos se clasifican como de CREDITO (o contrapartida), riesgos de áreas de MERCADO (mercados y crédito en esta actividad), riesgos ESTRUCTURALES (liquidez, renta variable, tasa de interés y de cambio) y riesgo OPERACIONAL.

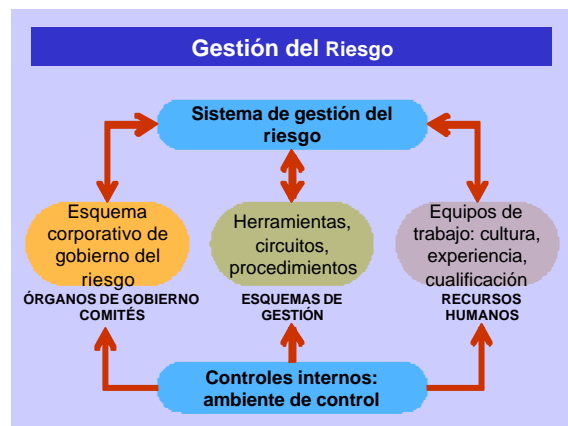


Figura 2.1-2 Gestión del Riesgo

CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

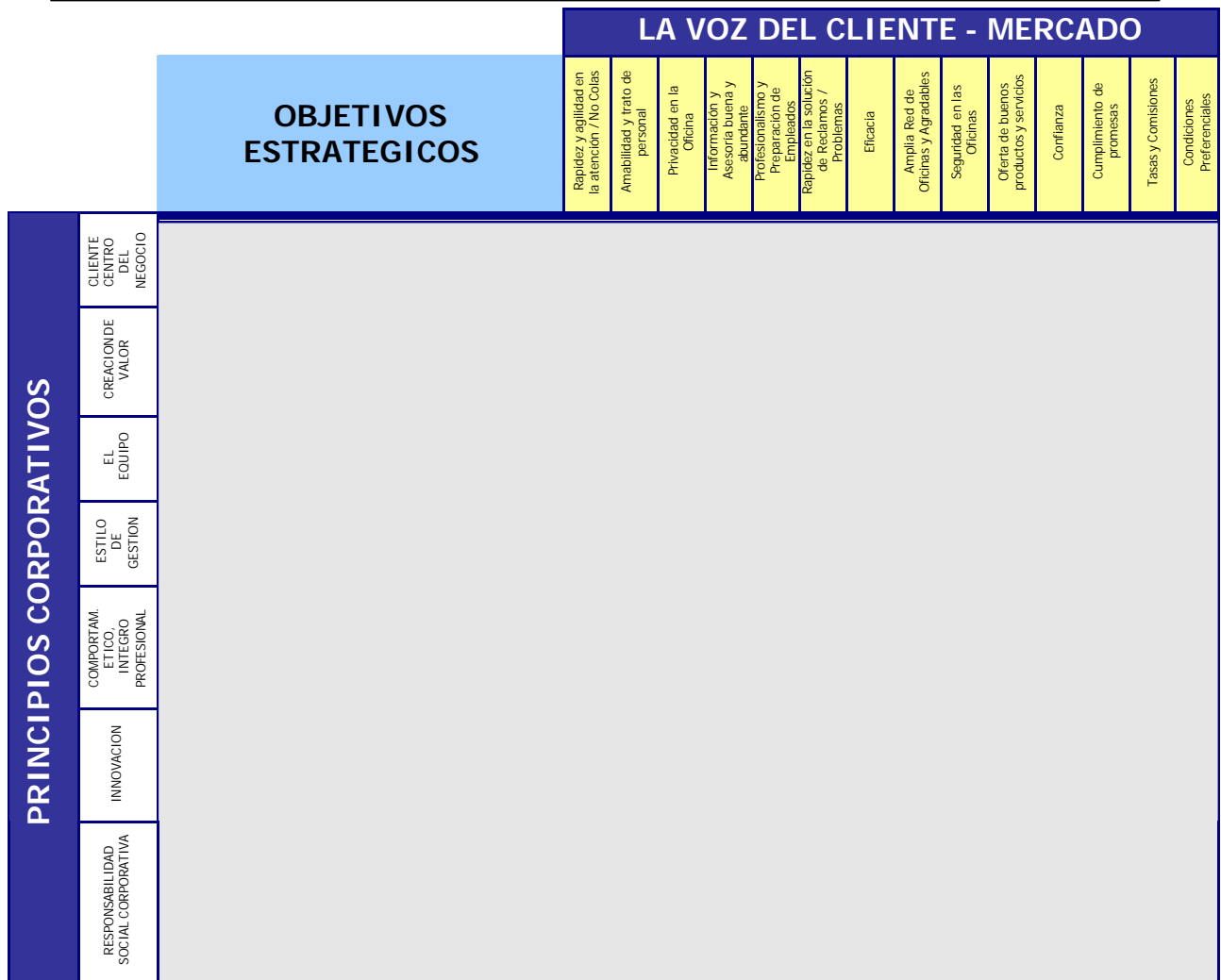


Figura 2.1-3 Alineamiento de Objetivos y Requerimientos de Clientes

Dicho sistema de gestión del riesgo tiene como objetivos fundamentales atender las necesidades específicas de los clientes y preservar la solvencia de la Institución y busca gestionar de manera integrada todos los riesgos asociados a los diferentes negocios y actividades, apoyada en un conocimiento profundo de los 04 tipos de riesgo expuestos y de sus posibles interrelaciones.

Asimismo, este sistema descansa en un esquema de gestión corporativa y en un conjunto de herramientas, circuitos y procedimientos que garantizan el óptimo funcionamiento y la correcta orientación de la gestión con un equipo humano altamente calificado (Figura 2.1-2)

Todo lo señalado ha permitido a EL BANCO ser distinguido como el de mayor solvencia financiera y Top en diversos ratings, así como ser el único banco peruano con tres calificaciones "AAA" para sus instrumentos de depósito mayores a un año. (Ver Figura 7.5-15).

Capacidad y Requerimientos del Personal

EL BANCO desarrolla un modelo propio del BBVA de gestión de Recursos Humanos, alineado a la estrategia corporativa y planes regionales, locales, individuales y presupuestales de cada organización que compone el Grupo (Ver figura 5.1-2).

Adicionalmente existe un Modelo de Gestión por Competencias que asegura la implementación de programas de capacitación ajustados a las necesidades de cada puesto de trabajo. De esta forma cada Plan de Acción o Proyecto específico tiene asignado el capital humano necesario para el cumplimiento de las metas que se solicitan.

Capacidades y necesidades operacionales

A lo largo de todo el proceso de planeamiento, las propuestas de planes o proyectos son elevadas a discusión en paralelo con el requerimiento de recursos y/o capacidades disponibles para su despliegue. De ser necesario el concurso de recursos adicionales (materiales, humanos y procesos), éstos son incorporados a los

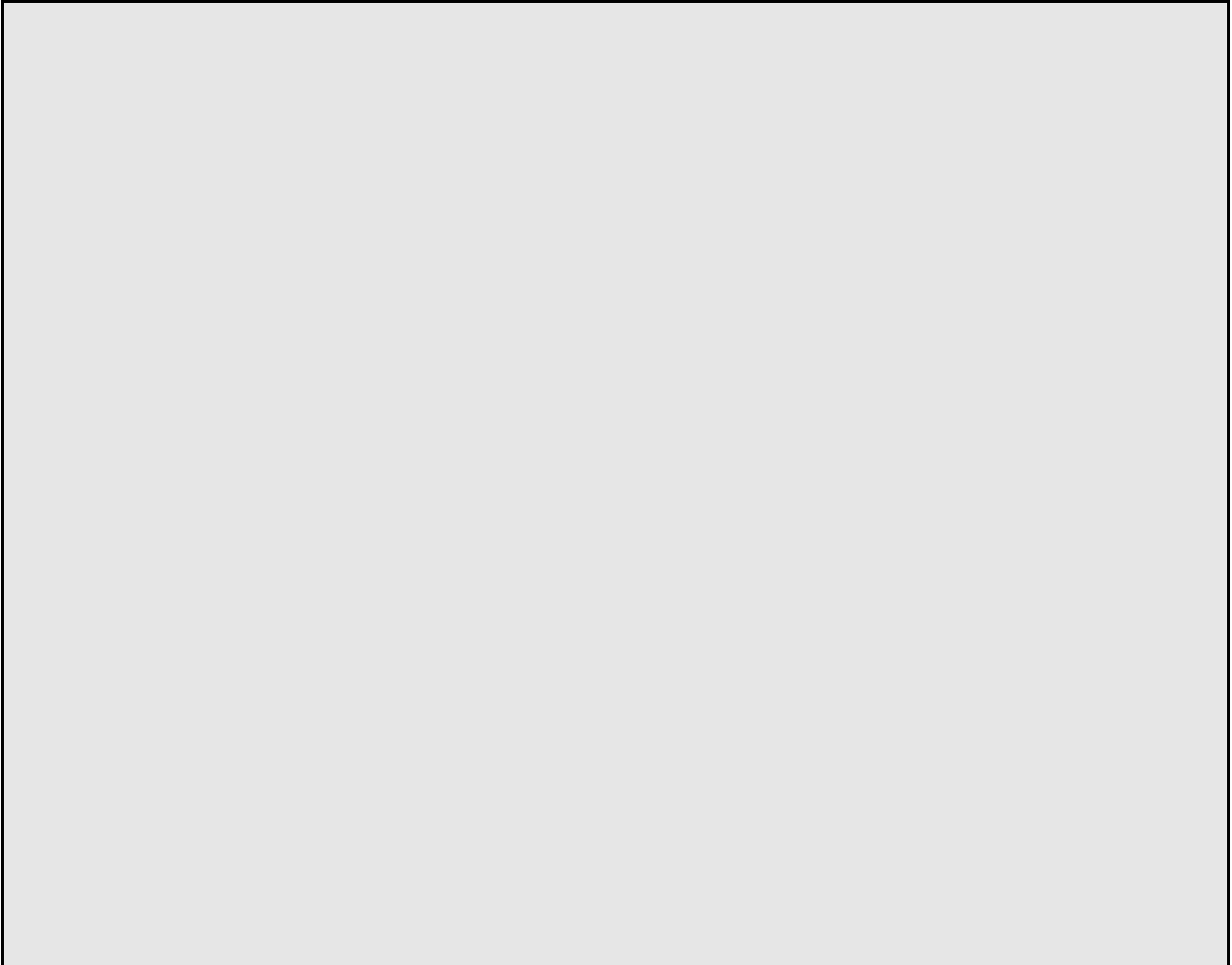


Figura 2.2-1 Planes de Acción por Area (Unidades) y Horizonte de Aplicación

requerimientos (planes y presupuestos) de las Áreas correspondientes (usualmente Área de Recursos y Servicios) para su valoración y priorización de acuerdo a los criterios estratégicos de creación de valor, rentabilidad, eficiencia, productividad y economías de escala.

Necesidades de proveedores / socios

La relación que EL BANCO sostiene con sus principales proveedores y socios (BBVA) es muy estrecha en la medida que los diversos Sistemas de Gestión requieren de mantenimiento y actualización en línea con la tecnología de punta a nivel global. De esta forma y gracias al poder de negociación como Grupo, es posible mantenerse actualizado y disponer de sistemas en calidad de prueba (sin costo o al mínimo valor) para la solución de requerimientos internos.

La gran experiencia que ofrece el BBVA y la existencia de unidades a nivel corporativo encargadas de producir y compartir innovaciones y soluciones entre los diversos miembros del Grupo,

permite desarrollar sinergias positivas en la relación Cliente-Proveedor y generar grandes economías de escala, aseguramiento de la calidad y fiabilidad de las alternativas que se disponen.

2.1.b(1) En base a los requerimientos del cliente, el análisis de entorno y perfil interno, premisas corporativas, el marco de Visión y Principios y en una serie de debates en comités y reuniones, el Equipo Directivo define los principales objetivos estratégicos y planes alineados con los requerimientos de mercado, y que se presentan en forma resumida en la Figura 2.1-3.

La forma en que se procesan las conclusiones para la determinación de los objetivos estratégicos de EL BANCO se puede visualizar en la primera columna denominada Inputs de la Figura 2.1-1. Durante las reuniones a nivel Global, Regional y Local, se discuten y evalúan estas conclusiones, para proponer objetivos estratégicos que estén alineados a los Principios, para asegurar las expectativas de los stakeholders.

CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

2.2. DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS

2.2.a(1) Los planes de acción provienen de un proceso ascendente y descendente de propuestas y aprobaciones, que una vez formulados, analizados, discutidos y aprobados, se convierten en insumo principal para el siguiente nivel inferior. En este punto la comunicación se canaliza a través de los Gerentes, representados en el Comité o Foro en el que se procesaron, facilitando la comunicación e implantación sin interferencia de terceros (“de arriba hacia abajo”). Durante todo el proceso se conservan presentes los objetivos estratégicos para asegurar el debido alineamiento. De presentarse cambios en el entorno, regulaciones, comportamientos de los mercados, etc., que motiven el surgimiento de nuevas estrategias emergentes, estos se integrarán al plan de trabajo de los Grupos de Mejora o se transformarán en un nuevo Plan de Acción (p.e. Transaccionalidad, Subrogación de Carteras, etc.).

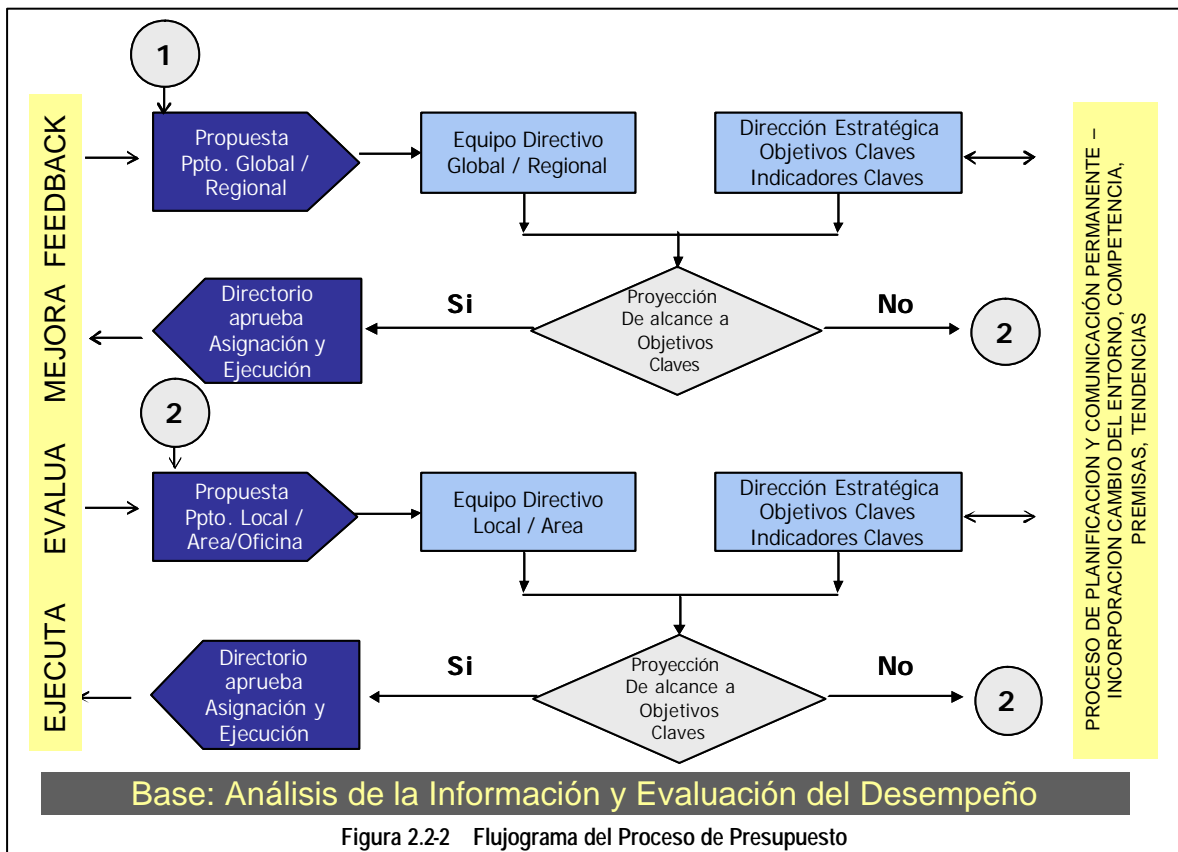
En la Figura 2.2-1, se muestra un resumen de los Planes de Acción por horizonte de aplicación a corto y largo plazo, así como las Áreas y grupos involucrados.

En resumen, toda modificación, cambios y mejoras en los productos y servicios, se producen en la medida que el requerimiento del cliente lo exija, por

esta razón existen normas y procesos institucionalmente establecidos para adecuarse a los mismos y asegurar también el alineamiento con las expectativas del mercado.

2.2.a(2) Los principales requerimientos del personal son extraídos de cada Unidad Organizativa que, a través de diferentes mecanismos, obtiene información sobre las necesidades y capacidades que su equipo humano requiere para satisfacer las expectativas internas de la organización y externas de los clientes, las cuales son elevadas a nivel de Gerencia para la confección de los Planes de Acción de RRHH necesarios y alineados con los Objetivos Estratégicos de EL BANCO. Se puede señalar que el proceso de Gestión por Competencias, es tal vez la principal ventaja diferencial, que permite establecer progresivamente los GAP (Requisitos de la Organización VS perfil de RRHH) para efectuar los cambios necesarios que preserven la competitividad frente a su cambiante entorno.

2.2.a(3) La asignación de los recursos que garantizan el cumplimiento de los Planes de Acción va acompañada, para su análisis y discusión, de la confección de presupuestos preliminares (Ver Paso 3 de Figura 2.1-1). Estos planes y presupuestos son susceptibles de cambio en tanto el Comité de Dirección y el CEO las aprueben. Es en este punto



CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

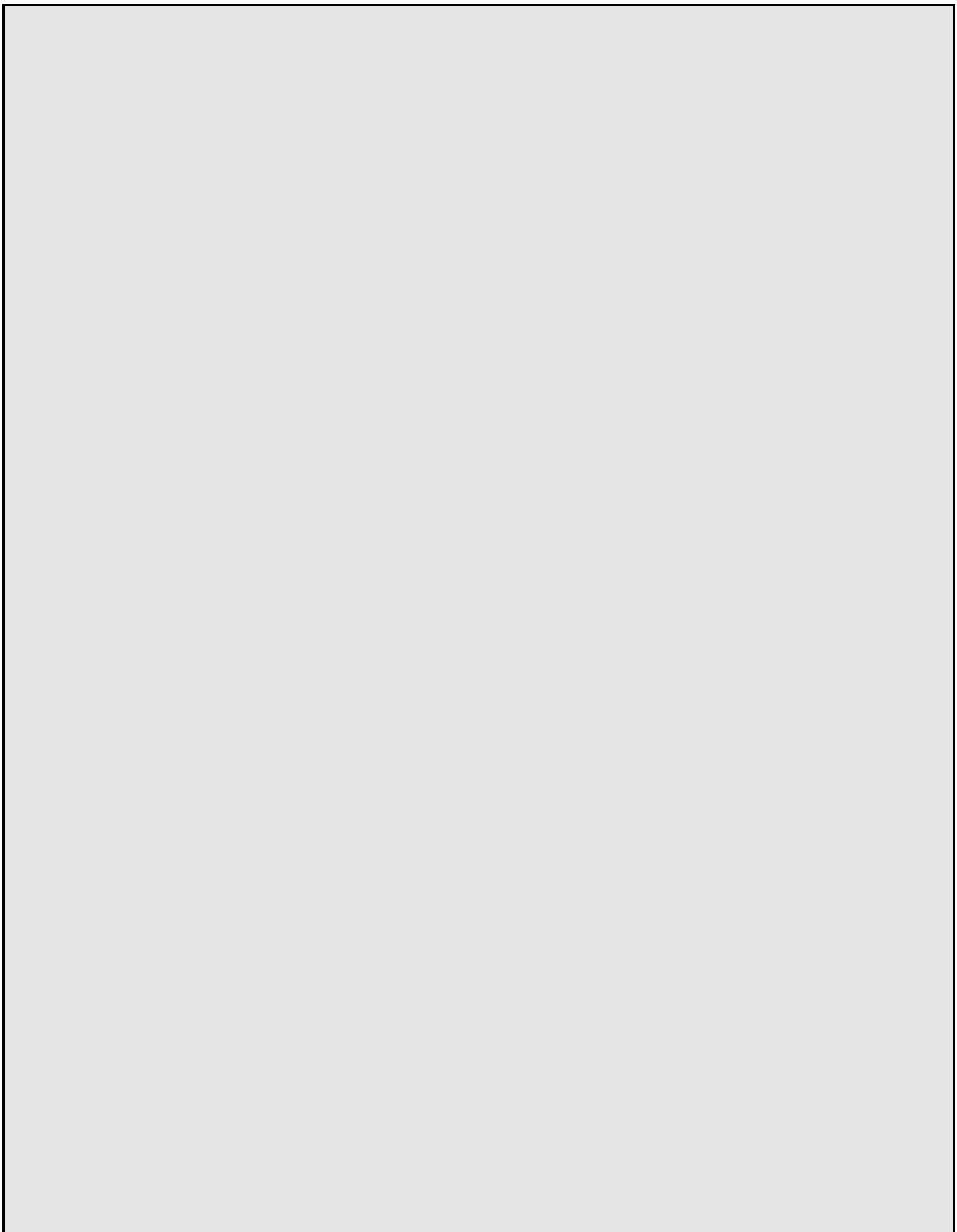


Figura 2.2-3 Planes de Acción e Indicadores Claves

que se precisan y comprometen las metas, ingresos, gastos, personal, materiales, equipamiento y el capital requerido. Todos estos elementos se incorporan en el Presupuesto Operativo (ingreso, gastos, personal, servicios, etc) y en un Presupuesto

de Inversión (máquinas, equipamientos, proyectos corporativos, etc.) para finalmente someterlos a la aprobación y autorización del Directorio para su ejecución en el periodo correspondiente. (Ver Figura 2.2-2).

CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

2.2.a(4) En la figura 2.2-3, se pueden apreciar los indicadores clave para el seguimiento de los principales planes de acción. En general estos indicadores de desempeño se pueden clasificar en dos: por ACTIVIDAD y por RESULTADOS. También existen Informes de Gestión detallados a nivel de las unidades organizativas, así como un benchmarking de cuotas de mercado, resultados y ratios de gestión que sirven para comparar el avance de las metas internas (p.e. Presupuesto) y el desempeño de la organización (p.e. cuotas de mercado). Esta dinámica implantada desde el 2001 ha permitido el avance exitoso de la posición competitiva de EL BANCO (Ver Anexo 1).

2.2.a(5) Los objetivos estratégicos, planes de acción y mediciones del desempeño se difunden en la Organización utilizando diversos canales y medios en diferentes frecuencias, como se puede apreciar en la Figura 2.2-4, para desplegar y garantizar el adecuado alineamiento organizacional.

2.2.b(1) Las proyecciones de los indicadores de desempeño clave como las cuotas de mercado o de rentabilidad, se realizan detalladamente en el corto plazo (1 año).

En tanto que las proyecciones a 5 años se incorporan en el presupuesto de mediano plazo para mantener un marco de referencia definido por las tendencias del mercado y regulaciones el cual permite proyectar y simular escenarios probables que por razones de alta reserva, confidencialidad y política de EL BANCO, las mismas no pueden ser expuestas ni publicadas por escrito en ningún medio que no sea propio de la Alta Dirección de la Institución.

2.2.b(2) La comparación de las proyecciones de desempeño con los competidores y con la gestión del pasado se realiza sobre la base de tendencias históricas y con un estrecho seguimiento mensual de las diferentes actividades, resultados, cuotas, etc., semanalmente sobre los depósitos, lanzamientos, campañas, etc. y en forma diaria de tasas de interés y noticias, entre otros. En el Anexo 1 se pueden apreciar claramente los extraordinarios resultados obtenidos de este proceso de seguimiento sistemático del entorno financiero y de la competencia, lo cual ha permitido que EL BANCO lidere en la actualidad 17 de los 25 indicadores claves monitoreados por la SBS, lo que ha significado un crecimiento desde el año 2001 del 33% al 68% en el 2004.

CANALES	FRECUENCIA
Junta Obligatoria de Accionistas	Anual
Reunión de Planeamiento Global	Anual
Reunión de Planeamiento-Región	Anual
Reunión I de Personal	Anual
Jornadas Áreas	Semestral
Jornadas Equipos Dirección	Trimestral
Reunión Equipo Directivo	Trimestral
Directorio	Mensual
Comité de Calidad	Mensual
Comité de Dirección	Semanal
Comité de Área	Semanal
Equipos Tácticos (pe. Melia)	Semanal
Página WEB	Diaria
Intranet – Espacio	Diaria
Campañas – Marketing	Diaria
E-mail	Diaria

Figura 2.2-4

3.1 CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y EL MERCADO

En coherencia con los Principios Corporativos y lo establecido en el Plan Estratégico, para EL BANCO, la opinión de sus clientes es trascendental en la gestión de sus negocios y en su obtención, utiliza diversos medios que le permiten conocer y entender requerimientos, tales como: encuestas, focus group, investigaciones propias y externas, retroalimentación de clientes o del personal, manejo de reclamos, etc.

Esta información recogida permite identificar oportunidades de innovación y desarrollo de nuevos productos, servicios y mercados así como mejorar los existentes y diseñar nuevos procesos de trabajo, todos orientados a la satisfacción de los clientes.

3.1.a(1) Los clientes y segmentos de mercado son determinados y definidos en dos grandes grupos: Personas Naturales y Personas Jurídicas, los mismos que son atendidos a través de sus 04 Unidades de Negocio: Banca Minorista, Banca Empresas e Instituciones, Banca Mayorista Global, y Tesorería y Mercados. En el caso de nuevos clientes, que provienen de otros bancos o que se inician en el sistema financiero, EL BANCO los asigna a una de sus Bancas según los criterios que se mencionan a continuación.

Para determinar a que Banca pertenecen las Personas Jurídicas, se utilizan dos criterios: el volumen de ventas anual y/o el riesgo que el cliente

representa en el sistema (Ver Figura 0.5). Además, en cada Unidad de Negocio y bajo el concepto de aportación de valor, los clientes se segmentan en función a volumen de activos, pasivos, ingresos, ventas anuales, etc. (Ver Figura 3.1-1)

Con respecto a las Personas Naturales, estas se atienden exclusivamente a través de la Banca Minorista, teniendo en cuenta la "aportación de valor" y criterios como el nivel de activos, recursos gestionados (pasivos), riesgo en el sistema, ingresos, etc., y se han segmentado tal como se muestra en la Figura 3.1-2.



Figura 3.1-2 Segmento Personas Naturales

Dentro del segmento VIP se distingue un grupo de clientes de Alto Valor Actual y son atendidos en una Oficina especial. Asimismo, este grupo comprende autoridades diplomáticas o políticas, funcionarios gubernamentales y Presidentes o Directores de empresas importantes.

A su vez, el proceso de segmentación de clientes se apoya en el Customer Relationship Management (CRM) denominada internamente TECOM (Ver Figura 3.1-3) que permite carterizar a los clientes catalogados como Alto Valor Actual o Alto Valor

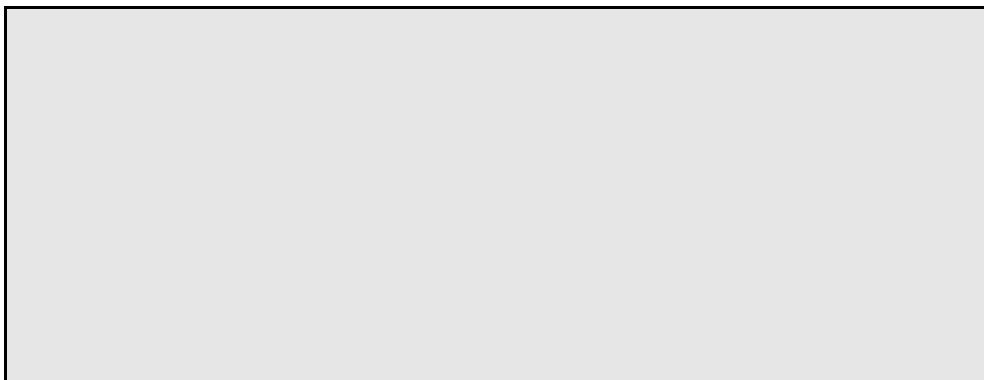


Figura 3.1-1 – Segmentación Personas Jurídicas

Potencial, asignándoles un Gestor o Ejecutivo de Cuenta especial, para personalizar su atención y administrar información comercial y financiera actualizada.



Figura 3.1-3 - TECOM

En base a la información que se obtiene mensualmente de la SBS y la ASBANC, EL BANCO continuamente explora posibilidades de incrementar su participación de mercado, tanto a nivel geográfico (a través de la apertura de Oficinas o instalación de cajeros automáticos en nuevas zonas) o buscando captar segmentos como las Pequeñas y Microempresas, clientes que por su dinamismo, movimiento económico y necesidades de financiamiento representan un mercado importante para la colocación de préstamos comerciales.

La identificación de éste mercado potencial ha originado la reciente creación de un Centro de Negocios y un RPS orientados a gestionar y promover un mayor acercamiento y volumen de negocio con este grupo de clientes.

3.1.a(2) EL BANCO escucha y aprende a determinar las expectativas de los clientes mediante dos elementos claves: la Retroalimentación proveniente de los clientes y la Información que se extrae del Mercado.

Retroalimentación proveniente de los clientes: consiste en escuchar a los clientes directamente (a través del contacto personal) o indirectamente (a través de los buzones de sugerencias, reclamos, Banca por Teléfono, correo electrónico, página Web, etc.).

Es una política institucionalizada, especialmente en el personal de la red de oficinas. y es una fuente importante para conocer las necesidades de los clientes Personas Naturales o Personas Jurídicas. Los Gestores/Ejecutivos de cuenta obtienen permanente información sobre las inquietudes, necesidades o tipo de asesoría requerida por el cliente las que son canalizadas en forma ascendente a sus supervisores inmediatos y a los Responsables de Productos/Servicios (RPS), quienes se encargan de analizar la factibilidad de implementar sus propuestas como se deja ver en la Figura 3.1-4. Antes del lanzamiento de nuevos productos y/o servicios o cambios en los actuales, estos son informados a todo el personal de la red a través de comunicados, charlas y/o comités.

Más allá del contacto regular y del análisis financiero de los balances se realizan visitas a los clientes de BEI y BMG, en forma conjunta entre el Ejecutivo de Negocios y Funcionarios de la Unidad de Riesgos. Estas visitas permiten reforzar el conocimiento respecto al negocio y el mercado en el que se desenvuelven estos clientes, situación que permite fortalecer la relación y conocer de cerca sus necesidades financieras.

Tratándose de clientes Institucionales u Organismos Públicos estos especifican sus requerimientos normalmente en las mismas solicitudes que realizan.

Información extraída del mercado: a través de este mecanismo, se busca conocer las tendencias del mercado, mediante la elaboración de estudios internos y externos, cuantitativos o cualitativos, a través de focus group, encuestas o entrevistas en profundidad, los mismos que por lo general se realizan entre clientes y no clientes de EL BANCO, Gerentes y Gestores de Oficinas, principales receptores de esta información, lo que ofrece la ventaja de conocer las necesidades y oportunidades para la creación de productos y servicios adecuados.

Los estudios que permiten aprender del cliente a nivel interno son:

- Análisis Base de clientes Productos de Pasivo.
- Análisis Base de clientes Productos de Activo, etc.
- Informes mensuales de gestión.
- Estudios de productos de la competencia (Benchmarking).

CRITERIO 3: ORIENTACION HACIA EL CLIENTE Y EL MERCADO

Además, en forma mensual se recoge información actualizada del mercado a través del SIA (Sistema de Información Ascendente), el cual resume las ofertas de la competencia en lo que respecta a productos, precios y campañas dirigidas a clientes en general o a clientes específicos.

Esta información es elaborada por las Unidades de Investigación Comercial, Desarrollo Comercial, Finanzas y por los propios RPS y son sistemáticas. Los estudios que permiten aprender del cliente a nivel externo son:

- Comportamiento Financiero de las Personas Naturales en el Perú; y
- Comportamiento Financiero de las Personas Jurídicas en el Perú.
- Evaluación de Movilidad de clientes con productos de pasivo.
- Estudios sobre productos como Tarjetas, Seguros.

Estos estudios son contratados a compañías de investigación de mercados muy reconocidas y con amplia experiencia en el mercado financiero como lo son FRS Inmark, Apoyo OM, Arellano IM.

3.1.a(3) EL BANCO determina las características claves de sus productos y servicios, su planificación y desarrollo comercial bajo las premisas de: *soluciones oportunas y efectivas*, para adecuar los productos y servicios a lo que el cliente necesita y adelantarse a sus requerimientos, e *innovación*, para que los clientes hallen en los servicios y productos características originales que renueven constantemente sus expectativas.

La información que se obtiene del mercado es analizada por los RPS y traducida en acciones

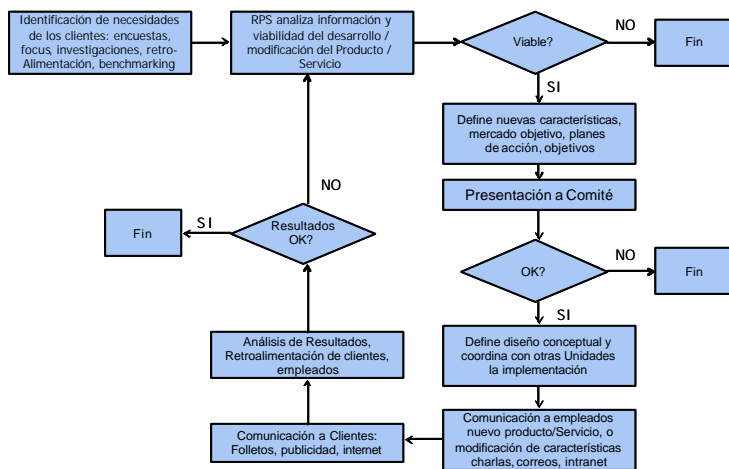


Figura 3.1-4 Proceso de Desarrollo / Modificación de Productos / Servicios

concretas, como la elaboración de nuevos productos/ servicios o mejoras en los existentes. (Ver Figura 3.1-4).

En caso de necesidades coyunturales u oportunidades de negocio estacionales, se elaboran campañas comerciales específicas y dirigidas a segmentos de clientes previamente identificados, a fin de obtener la máxima productividad.

3.1.a(4) EL BANCO mantiene vigentes los métodos de escucha y aprendizaje en función de las necesidades de los clientes detalladas en el punto 3.1.a(2) y se actualizan principalmente a través de desarrollos tecnológicos y a la utilización de nuevos canales de interacción entre los clientes y EL BANCO. Con la puesta en marcha de la Banca por Internet y la Banca por Teléfono, se ampliaron los medios para escuchar y aprender a través de proveedores como ATENTO que realiza reuniones entre sus operadores para obtener directa e indirectamente comentarios o apreciaciones que permitan identificar necesidades insatisfechas e informarlas a EL BANCO y/o proponer mejoras a los procesos / productos / servicios. Estas reuniones se enmarcan dentro del proceso de mejora continua de ATENTO denominado Dinámico-K. Asimismo, en la página Web de EL BANCO existen formularios para que los clientes realicen consultas, sugerencias o reclamos que son derivadas automáticamente por el sistema a las Áreas correspondientes de acuerdo a flujos predefinidos.

Otra forma de mantener vigente la escucha y aprendizaje que se puede obtener de la organización es la utilización del buzón de sugerencias, a través del cual el personal realiza planteamientos sobre las características y los procesos, orientados a mejorar los productos y servicios que se ofrecen.

Escuchar y aprender del cliente interno y externo es una filosofía desplegada a todo nivel en EL BANCO para manejar una adecuada interacción especialmente en las Áreas Comerciales, las que por su naturaleza sostienen el mayor número de contactos, actuando como fuente importante de comentarios, sugerencias, información de la competencia, etc., y que posteriormente es canalizada en forma ascendente hasta la Alta Dirección.

3.2 SATISFACCION Y RELACIONES CON EL CLIENTE

3.2.a(1) EL BANCO determina diversos mecanismos de acceso para facilitar la relación del cliente con su organización a través de canales de atención tales como: una amplia red de Oficinas y Cajeros Automáticos B24 a nivel nacional, el servicio de Banca por Teléfono, Banca por Internet (personas naturales y jurídicas), Terminales de Puntos de Ventas (POS) y el SIETE (Sistema Integral Electrónico de Tesorería de Empresas), la mayoría de los cuales atienden los 7 días de la semana y las 24 horas del día.

A excepción de los Cajeros Automáticos B24, POS y el SIETE, en cualquiera de los otros canales de atención, los clientes pueden presentar sus reclamos relacionados con cualquier insatisfacción. Los principales servicios que ofrecen estos canales son:

. *Red de Oficinas a nivel nacional*, Ventanillas y Plataforma de Negocios (Gerente y Gestores /Ejecutivos de Cuenta), es el principal mecanismo de acceso de los clientes, a través del cual pueden realizar o solicitar todos los productos y/o servicios que ofrece EL BANCO. Existen oficinas diferenciadas para atender a los clientes según la Banca a la que pertenecen. Actualmente, la red de oficinas es la más amplia en la ciudad de Lima y la segunda a nivel nacional (Figura 3.2-1).

Número de Oficinas a nivel nacional					
Banca	2000	2001	2002	2003	2004
Minorista	184	182	181	183	184
Empresa	14	17	16	16	16
Mayorista	1	1	1	1	1
Total	199	200	198	200	201

Figura 3.2-1

. *Red de Cajeros Automáticos a nivel nacional*: EL BANCO fue pionero en el país ofreciendo a inicios de 1980 la posibilidad de realizar operaciones mediante su red de cajeros automáticos RAMON (Rapid Money). Actualmente a través de los Cajeros Automáticos, denominados B24 los clientes pueden realizar retiros, consultas de saldos y movimientos, traspasos entre cuentas propias y/o de terceros, pago de servicios, entre otros. Adicionalmente, los clientes pueden realizar operaciones en la amplia red de cajeros automáticos afiliados a VISA de otros bancos a nivel nacional e internacional. (Fig. 3.2-2).

Número de Cajeros B24 a nivel nacional				
No. Cajeros	2003		2004	
	LIMA	PROV.	LIMA	PROV.
	173	85	202	96
TOTAL	258		298	

Figura 3.2-2

. *Banca por Teléfono*: este medio se encuentra disponible desde el 2002 a través de ATENTO, cuyos sistemas se encuentran conectados al computador central de EL BANCO, de tal manera que cuando un cliente realiza sus operaciones por este medio es como si lo hiciera directamente al mismo. A través de la Banca por Teléfono los clientes pueden realizar consultas de saldos y movimientos, pago de servicios, traspasos entre cuentas propias y/o de terceros, solicitar información, principalmente.

Así también, ATENTO se encarga del servicio de Recobros (aviso de cobranza a los clientes personas naturales que mantienen deudas vencidas pendientes de pago), Telemarketing (colocación de préstamos personales y venta de tarjetas de crédito), y asesoría a los clientes sobre el uso de Banca por Internet y Banca por Internet Empresas.

. *Banca por Internet* (personas naturales y jurídicas): este medio se encuentra disponible desde el 2001 y permite a los clientes realizar consultas en línea de saldos y movimientos, pago de servicios, traspasos entre cuentas propias y/o de terceros, operaciones interbancarias, enterarse de las promociones, ver el catálogo de productos / servicios, realizar el pago de nóminas, el Tarifario General y acceder a información general de EL BANCO. Durante el 2004, este servicio fue premiado como la Mejor Banca por Internet por la revista Global Finance a nivel de todos los bancos nacionales.

. *Puntos de Venta* (POS): En forma conjunta con otros Bancos y VISA, se creó la empresa VISANET, empresa encargada de administrar las operaciones que los clientes realizan en los establecimientos afiliados utilizando sus tarjetas de crédito y/o débito, sin necesidad de tener efectivo.

A nivel internacional, los clientes también pueden utilizar la amplia red de POS instalados por VISA en todos sus establecimientos afiliados en los cinco continentes.

. *SIETE*: Se encuentra disponible desde 1999. Es un servicio para clientes Personas Jurídicas que se diferencia principalmente de Banca por Internet

CRITERIO 3: ORIENTACION HACIA EL CLIENTE Y EL MERCADO

Empresas porque se integra a los sistemas de la empresa usuaria mediante el intercambio de archivos, permitiendo la automatización de la

(Dirección u Organismos Externos -SBS, INDECOPI, Defensor del Cliente Financiero, etc.-).



Figura 3.2-3 – Módulo de Reclamos

conciliación bancaria y la generación automática de las órdenes de pago a proveedores y pago de nominas de empleados además de transferencias, consultas de saldos y movimientos así como cargo en cuenta de servicios.

Dada la importancia que representa en términos de volumen de negocio y rentabilidad, el segmento de clientes VIP cuenta, dentro de la estructura orgánica comercial, con un Jefe de Segmento, una gestión personalizada, una oferta de productos y servicios con condiciones especiales relacionadas con tarifas preferenciales, canales de atención diferenciados, atención inmediata en las ventanillas (segmentador de colas), zonas de atención especiales en las Oficinas libres del segmentador de colas y eventos exclusivos.

3.2.a(2) Los requisitos mas importantes de contacto del cliente son determinados por las encuestas, retroalimentación de los empleados, feedback de los clientes, investigaciones propias, descritos anteriormente y de las cuales se obtiene información que es utilizada para optimizar los canales de atención al cliente, diseñar / desarrollar nuevos productos / servicios o para agilizar / mejorar los procesos operativos de soporte, incrementar la seguridad y reducir los riesgos. Estos requerimientos y mejoras son informados a todo el personal mediante comunicados físicos y electrónicos, boletines, charlas de capacitación y Comités de trabajo.

3.2.a(3) EL BANCO tiene un proceso para manejar las quejas a través de un *Módulo de Reclamos* (Figura 3.2-3) implementado electrónicamente que ha permitido automatizar y superar el anterior. Este Módulo registra los reclamos presentados independientemente de su punto de origen: Oficinas, Banca por Teléfono, Banca por Internet, Alta

El Módulo de Reclamos requiere datos como DNI o código de cliente, nombre, Oficina, fecha del reclamo y producto o servicio motivo de la insatisfacción. Con este registro el Módulo asigna un código de reclamo, para que el cliente pueda efectuar su respectivo seguimiento en todas las Oficinas a nivel nacional o a través de Banca por Teléfono y de no disponerlo, con sólo indicar su nombre y DNI se le puede informar sobre el estado de situación de su reclamo.

El Modelo contempla que el Gerente de la Oficina donde se origina el reclamo, es el responsable de comunicarse con el cliente para dar respuesta al mismo. Sólo cuando el reclamo es atendido, su situación en el sistema cambia de estatus (p.e. de pendiente a atendido). En cuanto a la velocidad de respuesta, aún cuando nuestro objetivo interno a mediano plazo es de 05 días útiles, el tiempo promedio se ha optimizado de 14.86 a 6.20 días calendarios, lo que ha permitido ofrecer una atención más eficiente y oportuna, sobre todo si es comparado con el plazo que fija la SBS de 30 días calendarios.

Semanalmente, la Unidad de Calidad emite un reporte a las Gerencias para informar los reclamos pendientes de atención y mensualmente se emiten reportes que informan al respecto de la evolución en la cantidad de los mismos así como los productos, motivos y tiempo de respuesta. En base a esta estadística la Unidad de Calidad coordina con las Unidades involucradas a efectos de realizar las correcciones respectivas para evitar la recurrencia de los reclamos.

3.2.a(4) EL BANCO en el propósito de fidelizar y conservar un vínculo permanente con sus clientes en forma proactiva y de acuerdo al perfil o

necesidades de cada uno, aplica lo que en el sistema financiero comúnmente se denomina *venta cruzada* que se caracteriza por la oferta oportuna de otros productos o servicios distintos al solicitado.

Asimismo, se desarrollan diversas y atractivas campañas tanto para productos de tipo pasivo como activo, en conjunto con otras empresas clientes del Banco y en coordinación con la Unidad de Marketing para establecer el público objetivo y su despliegue abierto o cerrado, es decir público en general o clientes exclusivos.

Una vez obtenida la base de datos necesaria, los Gestores planifican su estrategia de contacto (visita personal o llamada telefónica) para ofrecer los beneficios de la campaña vigente o promocionar otros productos, así como complementar la información que los clientes pudieran haber recibido de los mecanismos publicitarios. El resultado de este contacto (positivo, refuerzo o negativo) es informado por los mismos Gerentes / Gestores / Ejecutivos de Cuenta a través del referido TECOM, y utilizado para programar nuevos contactos con estos clientes.

Adicionalmente existen importantes herramientas las cuales sirven para profundizar el conocimiento sobre el comportamiento de los clientes en el sistema bancario nacional a nivel de activos o pasivos y facilitar recursos a las Oficinas en el objetivo de lograr una mayor vinculación con sus clientes.

Además, el servicio de Telemarketing promueve y ejecuta la venta de Tarjetas de Crédito.

Actualmente la gestión comercial en el caso de Personas Naturales de Alto Valor Actual o Alto Valor Potencial (Clientes VIP) se viene reenfocando, para ampliarse de una gestión por campañas a una gestión planificada por clientes.

3.2.a(5) EL BANCO con la finalidad de mantener actualizados y alineados los medios de acceso y relaciones con sus clientes así como con las necesidades de su organización, se mantienen en la permanente búsqueda de mejorar su atención y captar nuevos mercados, a través de nuevas Oficinas o la instalación de más cajeros B24.

Para la apertura de nuevas Oficinas, se evalúan aspectos como el potencial económico de la zona (pasivos y activos), población, número de comercios, proyectos comerciales, realimentación de los pobladores, proyecciones de crecimiento, flujos de caja, información de negocio de Oficinas de EL

BANCO y estudio de la competencia instalada más próxima a la zona planeada. Para la instalación de nuevos Cajeros, se toman en cuenta aspectos como el mercado potencial, el número esperado de operaciones, la inversión requerida, costo mensual de mantenimiento, entre otros.

Asimismo, en función a las necesidades de los clientes y/o del mercado, la demanda existente y la finalidad de agilizar los procesos actuales de atención, se evalúa la inclusión de nuevos servicios en los canales de atención virtual, de tal manera que los clientes puedan realizar o solicitar la mayor cantidad de operaciones y servicios desde la comodidad de sus hogares u oficinas, evitando de esta manera el trasladarse al Banco.

3.2.b(1) Los principales métodos que utiliza EL BANCO para medir la satisfacción de sus clientes son encuestas externas, estudios internos, retroalimentación proporcionada por los clientes a través de los diversos medios ampliamente descritos en el punto 3.1.a.(2).

Respecto a las encuestas externas, estas normalmente son cuantitativas y en las mismas se establecen los factores más apreciados por los clientes, determinándose el grado de importancia y el nivel de satisfacción de cada uno, obteniéndose los gaps de servicio (la diferencia entre la importancia de un factor y el grado de satisfacción del mismo). A partir de los factores con los mayores gaps, se determina la necesidad de mejora y diseña una estrategia para reducir o eliminar las desviaciones negativas y producto de ello, también se han implementado algunos de los Grupos de Mejora que se mencionan en el Criterio 1.1.a.(2).

Un elemento importante para evaluar el nivel de insatisfacción de los clientes son los reclamos que se presentan a través de las diversas vías, reclamos que son atendidos y analizados tal como se describe en el punto 3.2.a (3).

Finalmente, EL BANCO realiza mensualmente estudios utilizando el mecanismo del Cliente Incógnito (Conticomprador Misterioso), a través del cual se evalúan la calidad del servicio, conocimiento de los productos e imagen de las oficinas, evaluación cuyos resultados son analizados y puestos a disposición de los responsables respectivos a efectos de corregir cualquier desviación no deseada.

CRITERIO 3: ORIENTACION HACIA EL CLIENTE Y EL MERCADO

3.2.b(2) EL BANCO realiza el seguimiento de sus clientes con respecto a los productos/servicios y transacciones, principalmente a través de un sistema de evaluación interna denominado CACO (Calidad de Atención a Clientes de Oficina) mediante el cual, en forma mensual y en base a criterios establecidos, como tener cuentas vigentes o realizar transacciones en ventanilla, se genera una base de clientes por Oficina a quienes se aplica una encuesta telefónica respecto a la atención recibida.

En el caso de los clientes de BEI y BMG, semestralmente se realizan encuestas telefónicas a los representantes de las mismas, contratándose empresas externas para realizarlas y evaluar aspectos relacionados con el servicio prestado por el Ejecutivo de Cuenta y sobre su percepción de EL BANCO. Los resultados de las encuestas a nivel de cada Banca son analizados para corregir cualquier desviación y posteriormente informar a las Oficinas y niveles correspondientes. El resultado obtenido de estas evaluaciones es uno de los criterios que forman parte del proceso de evaluación anual DOR del personal de las oficinas. (Ver Criterio 5.1.a(3)).

3.2.b(3) Periódicamente y en complemento a las referidas evaluaciones internas, se realiza por medios externos, un estudio denominado Cliente Incógnito, estudio que evalúa a las diferentes entidades financieras en base a una metodología y criterios uniformes. A través del mismo, se obtiene información comparativa (Benchmarking) respecto a la imagen de las oficinas, presentación del personal, calidad de atención a nivel de las ventanillas y la gestión comercial en general.

La información es transmitida a los responsables de las Oficinas y de los niveles correspondientes. A partir de esta, se realiza el análisis de los factores que EL BANCO considere más relevantes y que presentan una desviación no deseada respecto a la competencia. Ejemplo de ello, es el tiempo de espera en cola, factor cuyos resultados inicialmente se encontraban distantes de las expectativas de desempeño de EL BANCO y de los principales competidores.

Producto de este análisis, se incrementó el número de personal en algunas Oficinas, se implementó un nuevo sistema de espera en cola en función al tipo y/o segmento de clientes, incluyendo asientos para los clientes, se instaló el cobro de comisiones por atención en ventanilla y se implementaron nuevos servicios en los otros canales de atención. Estas medidas contribuyeron a reducir considerablemente el tiempo de espera en cola hasta situarnos al mismo nivel o mejor que los principales competidores.

3.2.b(4) EL BANCO mantiene vigente sus métodos para medir la satisfacción del cliente a través de la retroalimentación permanente de su proceso de planeamiento estratégico (Figura 2.1-1), valiéndose además de otros mecanismos de input para la Unidad de Calidad como los que se presentan en la Figura 3.2-4.

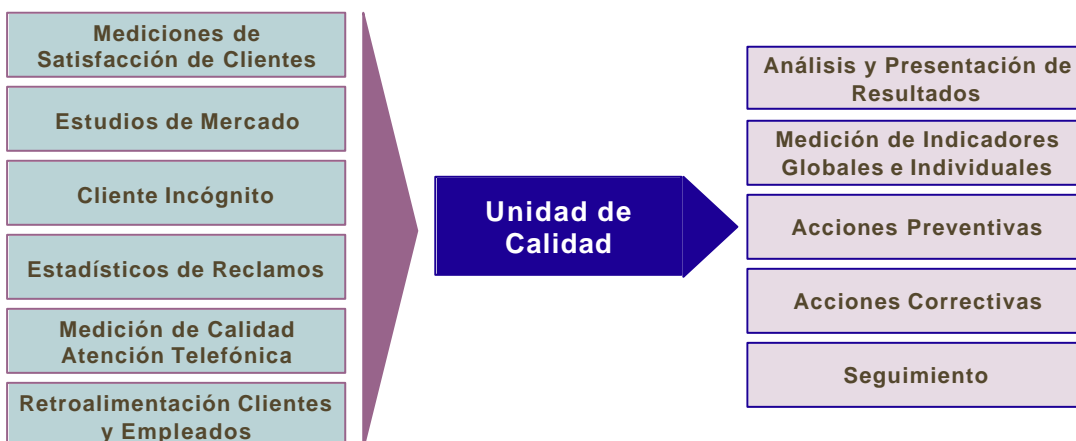


Figura 3-2-4

4.1. MEDICION DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

EL BANCO desarrolla y mantiene un sistema dinámico de información de la gestión, que permite analizar, alinear y mejorar el desempeño a todo nivel de la organización. Para ello dispone de un Sistema Interno de Información y Control de Gestión y adicionalmente un Sistema de Información del Cluster Competitivo directo. A estos dos grandes sistemas se agrega una serie de fuentes de información externa (p.e. macro-económica, mercados, riesgos) y corporativa (Centro de Información BBVA) que permite complementar los análisis y enfoques a la medida del usuario.

De esta forma, el Sistema de Información MIS y Control de Gestión Interno, permiten procesar información contable de aplicativos, de productos y servicios y de otras fuentes externas, a fin alimentar las estructuras corporativas del Centro de Información del Grupo BBVA y de este gran centro de información se deriva el subsistema de Información y Control de Gestión, MIS. Este sistema provee de información a todas la Unidades a lo largo de toda la segmentación orgánica hasta el nivel de Oficina o Centro de Costos. De esta forma se mantiene actualización diaria de la información y se aplican reportes mensuales. (Ver Figura 4.1-1)

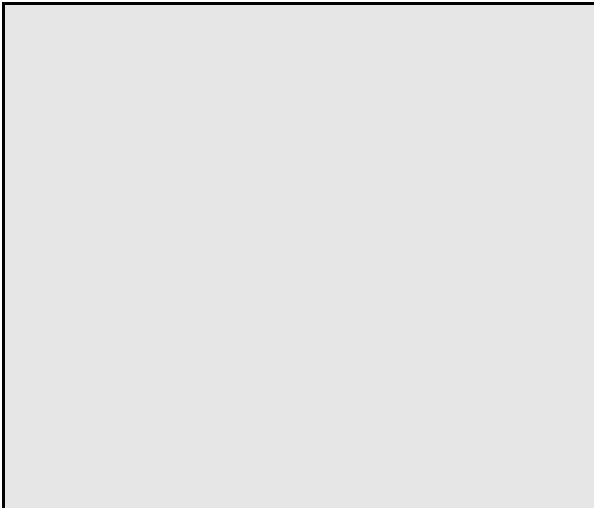


Figura 4.1-1 – Estructura de Información MIS

Conjuntamente con esta estructura de información existe otro subsistema creado con fines de apoyar la Gestión Comercial, denominado TECOM. Ver Criterio 3.1.a(1).

Adicionalmente se dispone en términos de benchmarking, de Reportes mensuales de Competencia que evalúan el desempeño a nivel de actividad y resultados con los Bancos competidores. A su vez se estudian detalladamente variaciones en volúmenes y cuotas de mercado de cada producto, compartiendo la responsabilidad de cada Área de

Negocios con el resultado obtenido. De igual manera se analiza la cuenta de resultados y una serie de ratios de competitividad que permiten valorar el desempeño y tomar las medidas pertinentes.

4.1.a(1) Selección de medición / indicadores, alcance y eficacia de su utilización en las operaciones cotidianas.

La selección de los indicadores se deriva de los objetivos estratégicos previamente definidos. (Ver Figura 2.2-3) Estos a su vez se dividen en indicadores de causa o efecto. Por ejemplo, las cuotas de mercado de los diversos productos de colocación son indicadores de causa de la cuota total del mercado de colocaciones. En términos de medición del riesgo, la morosidad por producto explicaría la morosidad de toda la cartera crediticia. Las distintas cuentas de resultados por Áreas de Negocio y Oficinas, explicarían la cuenta de resultados consolidados.

Desde otra perspectiva los reclamos representan un indicador de efecto relacionado con la Calidad del Servicio.

Selección e integración de mediciones / indicadores y suficiencia de los datos para seguir de cerca el desempeño de la organización.

A la información que brinda el MIS se adiciona la información comparativa de la competencia (cuota, riesgo, productos, etc.), además, cada oficina dispone de información comercial integrada a través del TECOM y en el ámbito de las Áreas de Apoyo funcional (Calidad, RRHH, Medios, Grupos Táctico) éstas también disponen de Sistemas de Información propios, como:

- Sistema de Información de Calidad
- Sistema de valoración de la Gestión de Ventas (VVG)
- SIGAGIP (RRHH)
- Reportes Trimestrales de Grupos de Mejora
- Diversos sistemas de información para el Control de Gestión Operativo. (Medios)
- Sistemas de Información para ambientes de Calidad y Producción en Áreas de Informática

De esta manera éstos se integran a todo el sistema tomando información de campo, procesando y emitiendo reportes e índices de resultados / causales a la medida del desempeño específico y/o genérico.

Selección, alcance y eficacia de la utilización de datos e información comparativa.

Los datos son extraídos de fuentes de información pública o específica (Estudios de Mercados) los que

por su origen garantizan solvencia y veracidad de contenido. En la Figura 4.1-2 se detalla información comparativa externa y alcance de la misma.



Figura 4.1-2 Información Comparativa Externa

El uso eficaz de esta información se evidencia en la evolución competitiva de EL BANCO, ha sido capaz de definir asertivamente objetivos, indicadores, metas y efectuar un adecuado seguimiento para evaluar el desempeño.

Confiabilidad de datos y la información.

La confiabilidad de los datos tiene su garantía en las fuentes de información que se utilizan. Para el procesamiento interno igualmente existen controles de calidad que aseguran la Información de gestión y la elaboración de los Reportes especiales sobre benchmarking competitivo. EL BANCO maneja políticas y planes de seguridad que comprenden la continuidad de negocio, seguridad y confidencialidad de la información, además implementa planes corporativos de seguridad basados en normas internacionales que garantizan la confiabilidad.

Las múltiples plataformas utilizan herramientas de seguridad como RACF en el computador central y en las demás, redes seguras que implementan el uso de servidores antivirus, antispam, proxys, filtros de correo, detectores de intrusión, etc., todos ellos con software de última generación y homologación al grupo BBVA.

Estas políticas y planes son revisados y auditados en forma permanente por personal de Seguridad Lógica, auditorías locales, regionales y corporativas, así como por organismos reguladores del gobierno.

Análisis costos / financieros de las opciones de mejora

Toda oportunidad de mejora orientada a los procesos, productos o proyectos en general se sujeta a evaluaciones de orden cualitativo y

cuantitativo. Las propuestas que se elevan a los niveles de decisión, Comités o Directorio, poseen esta doble dimensión a fin de asegurar el alineamiento con los objetivos institucionales y medición de impactos del negocio: Rentabilidad, Riesgo, Creación de Valor, principalmente.

Correlaciones / proyecciones de los datos de soporte para respaldar el planeamiento.

Las principales proyecciones de desenvolvimiento de la actividad económica, son instrumento fundamental para la generación de los escenarios básicos de las diversas variables de evaluación. De esta forma, la Unidad de Estudios Económicos mensualmente monitorea los principales drivers: PBI (general y por sectores), Base monetaria, Liquidez, Tasas de Interés, Tipo de cambio, Sector Externo, Sector Público, Sector Monetario y Evolución del Ingreso y Demanda Agregada.

Esta Unidad dispone además del respaldo de la Unidad de Servicios de Estudios del Grupo BBVA, la cual abastece de análisis y proyecciones a nivel de variables internacionales. De esta forma, el comportamiento del entorno es traducido en variables mesurables para proyectar y evaluar su tendencia a fin de tomar las medidas de planificación necesarias en los diversos grupos tácticos, Comités y Directorio

4.1.a(2) El sistema de medición de desempeño se actualiza en función a diversos sistemas. En la Figura 4.1-3 se muestran los principales indicadores y su frecuencia de actualización. La frecuencia para fuentes externas es principalmente mensual; en tanto que las fuentes de información internas, como p.e. el MIS, tienen procesos de actualización diarios con cortes de cierre mensual.

4.2. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

En el análisis del desempeño organizacional convergen una serie de elementos a fin de facilitar la explicación de los resultados obtenidos. Estos incluyen asuntos relacionados a clientes, competencia, operaciones y gestión financiera. Las tendencias y comparaciones (benchmarking) permiten proyectar la situación del negocio y determinar estrategias emergentes para enfrentar los posibles riesgos y oportunidades que se presenten.

4.2.a(1) Los principales parámetros que permiten analizar el desempeño de la organización se encuentran comprendidos en la lista que presenta la



Figura 4.1-3 – Indicadores de Medición de Desempeño y Frecuencia de Actualización

Figura 4.1-3. Esta información es empleada por los diferentes Comités, Grupos de mejoras y Gerencia de Unidad para evaluar el cumplimiento de las metas, fijadas en base al análisis estratégico expuesto en el Criterio 2. Para cada nivel de Planeamiento Estratégico se han definido responsables, participantes y frecuencias en las cuales se evalúa y determina el real desempeño de la organización en aspectos como: los objetivos estratégicos, metas, planes de acción, plan de calidad, etc. Ver gráfico 2.1-1.

Como se aprecia en la Figura 4.1-3 son materia de evaluación múltiples indicadores no solo financieros, y cada uno de ellos tiene una periodicidad variable, para asegurar la adecuada información y actuar oportunamente si fuese necesario.

4.2.a(2) EL BANCO garantiza la participación de diferentes grupos de trabajo en los análisis que realiza manteniendo un perfecto alineamiento con su Modelo Corporativo según se muestra en la Figura 2.1-1. Los objetivos estratégicos tienen un despliegue no solo en el ámbito de las Áreas de Negocios sino también en el Área de Apoyo, en las que cada Gerencia toma conocimiento de su responsabilidad y se somete al control y seguimiento de las metas y planes. Más aún, estos compromisos descienden a nivel de las personas que integran esas Unidades y son validados entre el personal y

las jefaturas correspondientes y representan el factor de evaluación de desempeño individual más importante, puesto que permite alinear las metas personales con las institucionales.

4.2.a(3) Las operaciones de la organización están respaldadas a través de los sistemas de información internos, los que están alineados a los requerimientos de Información de Gestión para la toma de decisiones de EL BANCO a todo nivel. Un ejemplo lo constituye el MIS, columna vertebral de la información de gestión para los procesos de negocios: captaciones, colocaciones, otros ingresos, gastos, impuestos y contribuciones, entre otros. Además el MIS se está integrando a un solo Centro de Información (CI) Corporativo para todo el BBVA. Este sistema proporciona información diaria y reportes especiales mensuales. Adicionalmente como se muestra en la información comparada de fuentes y tipos de información, (Ver Figura 4.1-2) el Área Financiera elabora un exhaustivo benchmarking de captaciones, colocaciones y cuenta de resultados mensualmente entre el Banco y el Sistema. Esta información se reporta mensualmente al Comité de Dirección y desde éste se despliega a cada una de las Áreas involucradas.

CRITERIO 5. ORIENTACION HACIA EL PERSONAL

5.1 SISTEMAS DE TRABAJO

La Gerencia de Recursos Humanos de EL BANCO reporta directamente a la Gerencia de Recursos y Servicios, la cual es miembro del Comité de Dirección y participa en la definición de las políticas y estrategias del Banco.

Tiene como objetivo principal, atraer, retener, motivar y desarrollar el talento de todas las personas que integran la organización y para ello se han sistematizado los procesos más importantes en la gestión de recursos humanos (ver Figura 5.1-1), los que se abordan a lo largo del criterio:

- Reclutamiento y selección
- Evaluación de la actuación
- Valoración del personal
- Compensación
- Formación y el desarrollo
- Medición de la satisfacción

La Gestión de RRHH se basa en varios Modelos de Gestión Corporativos, siendo el más importante el Modelo de Gestión por Competencias, el mismo que permite integrar en torno al individuo todos los procesos relativos al personal (Ver Figura 5.1-2).

Este esquema de gestión toma como referencia tres elementos: los objetivos estratégicos de EL BANCO, las competencias y los perfiles funcionales, sobre los que giran las políticas de valoración, desarrollo, evaluación y compensación.



Figura 5.1-2: El Modelo de Gestión de Recursos Humanos

Este esquema considera el nivel de desarrollo de las habilidades y conocimientos de los profesionales como decisivo para el rendimiento de la organización y que, por tanto, su gestión sistemática permitirá conseguir mejores resultados.

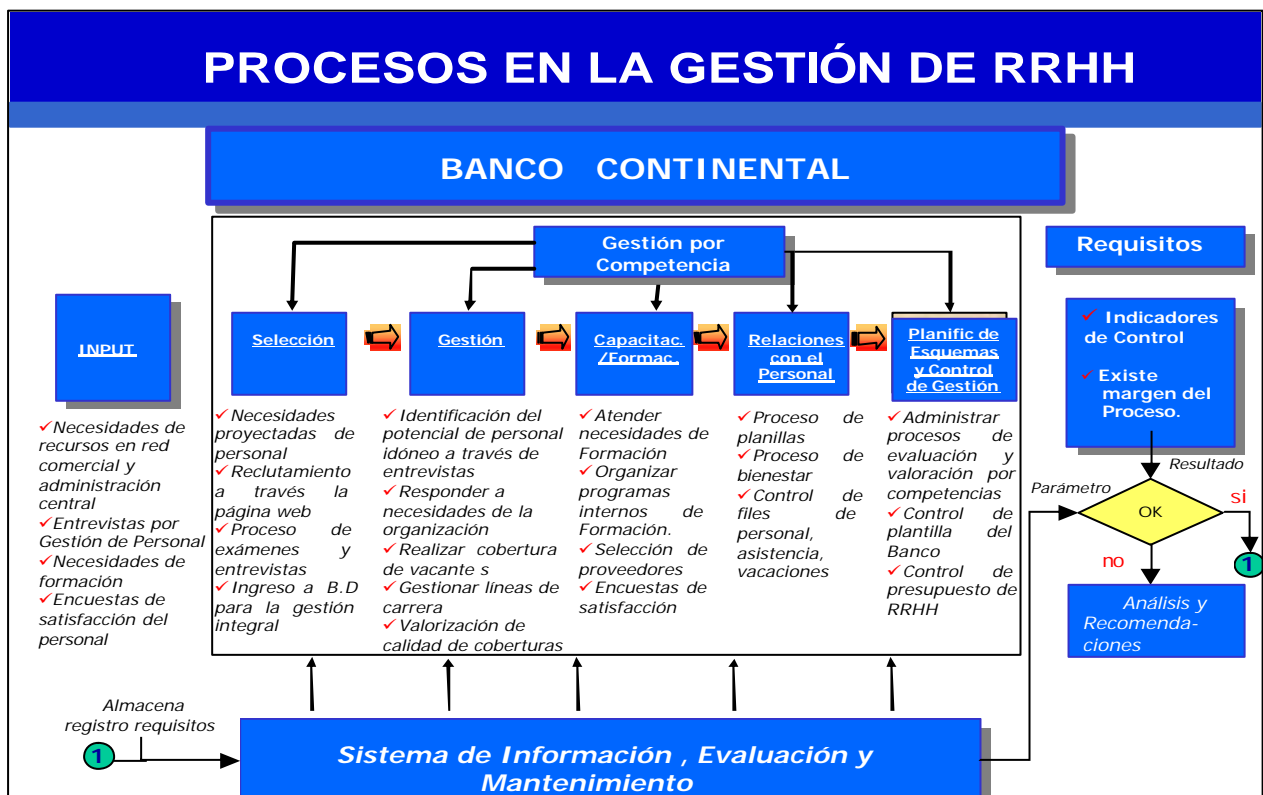


Figura 5.1-1: Los Procesos de Gestión de Recursos Humanos

5.1.a(1) EL BANCO, diseña y organiza el trabajo evaluando permanentemente los cambios del entorno, relacionados con requerimientos de clientes actuales y potenciales, la incorporación de tecnología a los diferentes procesos, la creación y/o modificación de productos y servicios.

La evaluación del entorno sumada a los resultados obtenidos de las Encuestas de Satisfacción Internas y las opiniones recogidas por la distintas jefaturas en reuniones de trabajo, constituyen la información de base que cada Área utiliza para la evaluación de su estructura organizativa vigente. Esta evaluación permite determinar los requerimientos de modificación en el diseño y organización del trabajo (Ver Figura 5.1-3), los cuales deben ser presentados a la Unidad de Organización para su análisis. Si la propuesta tiene la conformidad de la Unidad de Organización se elabora un informe al Comité de Dirección para su revisión, tomando como referencia los Planes Estratégicos actuales y los proyectos futuros. Obtenida la conformidad del Comité de Dirección, la Unidad de Organización realiza una comunicación general. La Unidad de Gestión de Personal en base al cambio de la estructura organizativa y el perfil de competencias del puesto (habilidades y conocimientos) inicia la gestión correspondiente, incluyendo traslados, promociones internas, procesos de selección externos.

Las personas involucradas en los cambios participan en procesos de inducción para facilitar su adecuación a los mismos. Adicionalmente, la calidad de las coberturas es evaluada por la Jefatura correspondiente a través de la Evaluación de la Actuación del colectivo de personas promocionadas. (Ver Figura 7.5-13)



Figura 5.1-3: El proceso de revisión de la estructura de la organización.

5.1.a(2) Los mecanismos clave que EL BANCO utiliza para reforzar, motivar y alentar a su personal, tienen su origen en la definición de sus objetivos.

De esta forma, los supervisores se reúnen una vez al año con sus colaboradores para comunicar de manera transparente y oportuna qué se espera de ellos, para direccionar la actuación de cada integrante de la organización. Este proceso de fijación de metas está totalmente alineado con la Planificación Estratégica y se soporta en la Evaluación de la Actuación.

Esta Evaluación permite a cada supervisor, además del establecimiento de objetivos, mantener canales de comunicación con sus colaboradores para transmitir de manera objetiva el avance y logros así como permitir la asignación de reconocimientos en función del nivel de cumplimiento de las metas e identificar áreas de mejora en los colaboradores, ayudando a detectar necesidades de formación y desarrollo, las cuales se incorporan en el Plan de Formación Anual.

En este mismo propósito las Áreas comerciales han desarrollado sistemas de premiación asociados al cumplimiento de metas puntuales como campañas y objetivos anuales. A través de estos sistemas se incentiva el trabajo en equipo y la orientación a resultados. Este tipo de reconocimientos se orienta no sólo a resultados económicos sino también al cliente y a la rapidez en la atención.

En lo referente a los mecanismos utilizados para alentar y apoyar al personal en los objetivos de desarrollo / aprendizaje relacionados con el puesto y la carrera, en los dos últimos años EL BANCO ha implementado un Modelo de Gestión por Competencias que se basa en el contraste entre los perfiles funcionales –habilidades y conocimientos definidos por cada Área para cada puesto– y los perfiles profesionales medidos a través de herramientas de valoración sistemáticas (ver Figura 5.1-4) que permiten identificar las necesidades de desarrollo profesional para cada empleado en toda la organización.

A nivel de El Grupo se dispone de un catálogo de 16 habilidades y localmente se han identificado más de 400 conocimientos, en base a los cuales se han definido más de 400 perfiles profesionales. Las habilidades definidas son comunes a todos los profesionales, con variaciones en el nivel requerido por cada puesto.

El tipo y nivel de conocimientos técnicos dependen de lo requerido por cada función y sirven de base a los distintos procesos de RRHH: selección, formación y gestión de la carrera profesional.

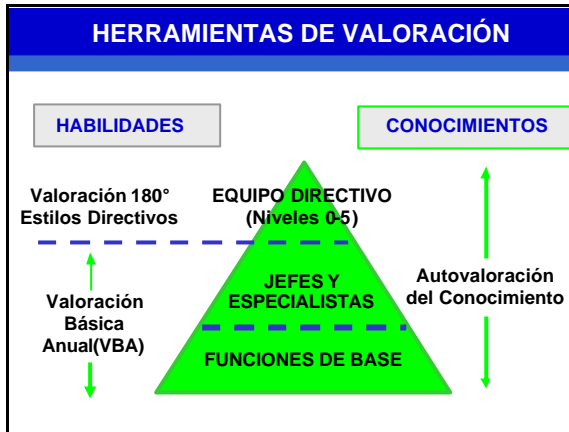


Figura 5.1-4: Las herramientas de valoración

5.1.a(3) La gestión del desempeño se soporta en la Evaluación de la Actuación, herramienta que permite asignar a cada persona integrante de la organización sus objetivos y planes de acción, trasladando mediante el flujo de comunicación en cascada, la información que se obtiene en el Proceso de Planeamiento (Ver Figura 2.1-1). Esta herramienta fue implementada en 1995 y ha recibido varias mejoras, pasando de formato papel a ser soportada vía intranet, permitiendo un fácil acceso al evaluador y mayor eficiencia en su aplicación.

La Evaluación de la Actuación se inicia con la fijación de objetivos (Ver figura 5.1-5), la cual permite a cada supervisor lograr el compromiso de sus colaboradores con las expectativas individuales de la organización. A lo largo del año, el supervisor retroalimenta a sus colaboradores sobre el avance en los objetivos asignados y las metas institucionales.

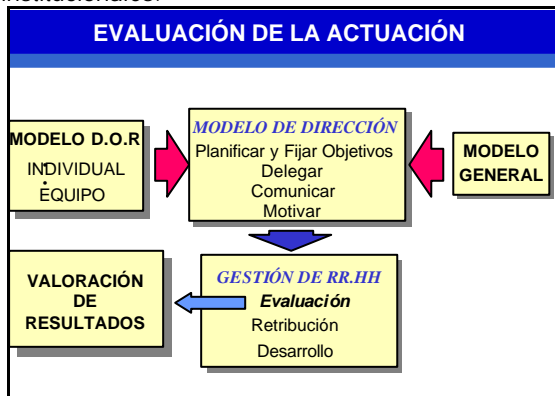


Figura 5.1-5: El proceso de evaluación de la actuación

El proceso finaliza con la evaluación de resultados, etapa de valoración del supervisor sobre sus colaboradores, los cuales son contrastados con el jefe inmediato, para alcanzar mayor objetividad en el proceso. Realizada esta valoración, todos los supervisores se entrevistan individualmente con cada colaborador para transmitir su evaluación. Esta

entrevista brinda una oportunidad de comunicación formal entre jefe y colaborador y tiene por finalidad transmitir información precisa sobre el nivel de consecución de resultados, analizando los principales logros del evaluado y buscando recomendaciones de mejora. Después de varios ciclos, la evaluación de la actuación del personal muestra una alta correlación con los resultados obtenidos por la organización, evidenciando la eficiente orientación a resultados del personal y explicando el alto desempeño actual de EL BANCO.

Adicionalmente, el resultado de la evaluación de la actuación también está vinculado a otros procesos de gestión de personal:

En el Desarrollo Profesional

La evaluación brinda información útil para los procesos de selección interna y genera una alta correlación entre evaluación y desarrollo profesional.

Diferenciación de Retribución Variable por nivel de aportación

La evaluación de la actuación es el criterio que posibilita asignar una retribución variable en función de los objetivos alcanzados, así como distribuirla con un criterio homogéneo y equitativo.

En el caso del Equipo Directivo, la evaluación es el criterio objetivo que además determina los beneficiarios de la incentivación extraordinaria.

5.1.a(4) La política de compensaciones de EL BANCO refuerza el alto desempeño por su capacidad de atraer y retener el capital humano y facilita la generación de un adecuado ambiente de trabajo. En ese sentido se busca:

- Compensar al personal, de acuerdo al nivel de responsabilidad que ocupa, tomando como referencia la Banda Salarial.
- Diferenciar y compensar en función de la actuación individual, la obtención de resultados y el nivel de responsabilidad.
- Desarrollar y mantener un esquema de administración salarial que contemple los principios de transparencia y equidad.
- Establecer bases claras de aplicación, eficiente y uniforme.
- Asegurar el principio de equidad mediante el análisis de estructuras, descripciones de puestos y remuneraciones, perfil personal, carrera profesional y trayectoria económica, así como la competitividad externa mediante la actualización de la información con el mercado.

A efectos de recompensar la aportación de resultados tangibles, el grupo dispone de una Retribución fija y otra variable. El sistema de retribución variable tiene por finalidad diferenciar y compensar en función de la actuación individual, la obtención de resultados y el nivel de responsabilidad. Este ha tenido varios procesos de mejora, lo cual ha permitido incluir a más personas; p.e. desde el año 2002 incorpora a todas las personas que integran las unidades de negocio de Banca Empresas e Instituciones. Adicionalmente, en el año 2005 se han creado dos nuevos esquemas EDU y EDI, incorporando al personal de la red de oficinas de Banca Minorista, permitiendo triplicar el número de personas que se encuentran en el sistema.

Las políticas de compensación y reconocimiento al mérito en EL BANCO persiguen la coherencia entre el planeamiento estratégico y la acción diaria. De esta manera, la retribución de cada profesional se basa en la responsabilidad, el perfil funcional y el desempeño, objetivo y general, siendo su aplicación a toda la plantilla. Finalmente la política retributiva traduce la estrategia de EL BANCO, al medir el cumplimiento de los objetivos de cada profesional mediante el proceso de Evaluación de la Actuación.

5.1.a(5) La Unidad de Imagen y Comunicación así como el Area de Recursos Humanos son los responsables de gestionar los canales de participación y comunicación general siempre en el objetivo de establecer relaciones abiertas y transparentes.

La comunicación interna es un elemento de cohesión, que favorece la integración de las diferentes Áreas y entidades y que está íntimamente relacionada con la gestión de las personas. La intranet **espacio Perú** es actualmente el canal principal para la difusión e información. En años anteriores se contaba con varios medios de comunicación, destacando entre ellos, la revista trimestral Crónica Perú y el Boletín Mensual Notas de Interés. A partir del 2004 éstas se integraron en el Portal del Empleado, canal que ha permitido acceder a toda la organización con un medio fiable y de gran impacto.

Adicionalmente, existen canales formales e informales que facilitan la comunicación, entre ellos:

Reuniones semanales del Comité de Dirección, Reuniones bimestrales de los responsables de Unidad.

Reuniones especiales de funcionarios corporativos, responsables de Unidad y Oficinas de negocio.

Desayunos Gerenciales de Gerencia General y el personal del Banco.

Desayunos de Áreas con la Gerencia General
Desayunos de reconocimiento gerencial para destacar una actuación especial.

Reuniones diarias de los encargados de las unidades de negocio con sus equipos.

Comunicación a través de los Protectores de Pantallas, de periodicidad mensual.

Presentación de los miembros del Comité de Dirección, para inaugurar cursos y talleres

Charlas sobre Cultura Corporativa y Estrategias a los participantes de Programas de Desarrollo Directivo, de capacitación especial.

La Experiencia BBVA donde cada responsable de equipo comunicó la visión corporativa, los principios y la idea de marca. Esta Experiencia se mantiene vigente para las personas que se van integrando a la empresa.

Encuesta Interna de Calidad (semestral)

Encuestas Corporativas de Clima (cada 2 años)

Boletines semanales de la Gerencia de Apoyo Territorial, sobre asuntos de interés a la red de oficinas a nivel nacional.

Información de carácter general sobre cumpleaños, campañas, procedimientos, defunciones, etc., a disposición general a través del buzón *Boletines*.

5.1.a(6) Las habilidades requeridas para trabajadores potenciales se identifican a través del perfil funcional, el mismo que incluye las habilidades y conocimientos que exige cada puesto y el nivel de desarrollo de los mismos.

EL BANCO busca permanentemente profesionales que posean los valores de la cultura corporativa y respondan a un perfil global: polivalentes, con iniciativa, orientados al cliente, y al trabajo en equipo, con capacidad de adaptación y gran confianza en sí mismos.

Para este objetivo EL BANCO participa en una serie de programas de acercamiento con las principales universidades y escuelas de negocios del país, así como Participación en Ferias de Trabajo, contacto permanente con Bolsas de Trabajo y programas con Profesores Invitados.

EL BANCO tiene un Modelo de Selección Corporativo y cuenta con herramientas de tecnología de punta para su implementación. En el año 2001 se realiza una importante mejora al modernizar el mismo a través de un administrador de base de datos en internet y a partir del año 2003 se migró a la base de datos corporativa, e-preselec.

Este aplicativo permite realizar una gestión sistemática e integral del Proceso de Selección (Ver Figura 5.1-6) facilitando la recepción de los curriculums, localización, tratamiento y seguimiento de candidatos a través de Internet.



Figura 5.1-6: Las fases del proceso de selección.

Posteriormente, los candidatos pasan una serie de pruebas de acuerdo a las características de cada perfil funcional, para garantizar la objetividad y equidad de la evaluación y con el gran propósito de conjugar las habilidades corporativas y los conocimientos técnicos apropiados.

Tomando como referencia el Principio Corporativo, "El comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad", se han definido 7 Principios Deontológicos (Ver Figura 5.1-7) los cuales marcan estrictas líneas de actuación en el desempeño de la función de reclutamiento de candidatos.

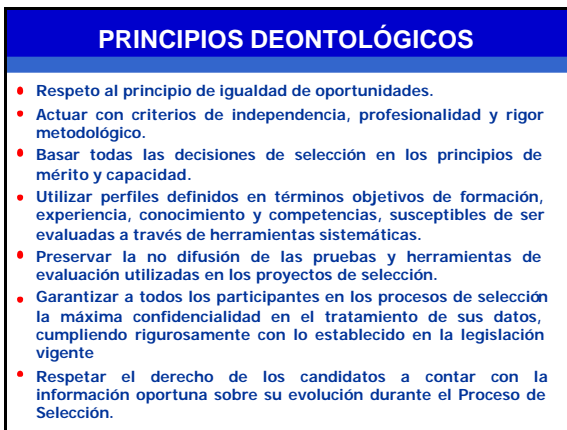


Figura 5.1-7: Los principios deontológicos

EL BANCO colabora activamente en la formación de jóvenes para facilitar su inserción profesional mediante un innovador programa de prácticas. Este programa busca incorporar jóvenes con grado universitario o técnico, cumpliendo sólo el requisito de poseer un buen perfil comercial y alta disposición para la atención al cliente. El programa se inicia con prácticas en las labores de Representante de Servicio al Cliente. El objetivo de este programa es identificar jóvenes con gran potencial para incorporarlos a la organización y paulatinamente puedan asumir puestos de mayor responsabilidad.

Los convenios de prácticas tienen una vigencia máxima de 24 meses, en función a los requerimientos de las universidades y los convenios de formación laboral juvenil se elaboran con vigencia de hasta 1 año (según establece la ley).

5.2. EDUCACION, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

5.2.a(1) Los métodos de capacitación que aplica EL BANCO facilitan el equilibrio de las necesidades de la empresa como de los trabajadores a través de su Modelo de Formación y Desarrollo Profesional, el cual se encuentra alineado con el Plan Estratégico (Ver Figura 5.2-1) y su aplicación es determinante para mantener la competitividad de la empresa y la empleabilidad del personal, tanto en el corto como en el largo plazo, permitiendo a la organización:

- Mejorar la productividad del personal
- Mantener el nivel de competitividad de los colaboradores
- Optimizar el uso de los recursos
- Adaptar el equipo humano a las necesidades de la empresa
- Desarrollar capacidades profesionales para asumir nuevas responsabilidades
- Actuar como agente de cambio organizacional
- Difundir la cultura corporativa

Para lograr estos resultados, el Programa de Formación se agrupa en tres grandes Áreas: Formación Técnica / Producto, Formación Directiva y Formación Individual.

La Formación Técnica / Producto responde a las necesidades de las Áreas de negocio y a la consecución de sus objetivos estratégicos y calidad de servicio, tanto de corto como de largo plazo.

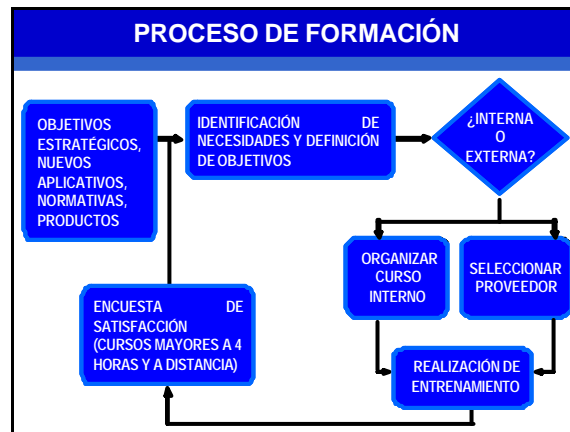


Figura 5.2-1: El proceso de elaboración del Plan de Formación.

CRITERIO 5. ORIENTACION HACIA EL PERSONAL

La Formación Directiva desarrolla las capacidades gerenciales y transmite la estrategia corporativa y la cultura de empresa para preservar la solidez de la identidad corporativa. La Formación Individual fortalece el desempeño de las funciones y facilita el desarrollo profesional de las personas. Esta tercera Área está vinculada al Modelo de Gestión por Competencias y sus requerimientos surgen del mismo.

En un inicio (1998-2001) las actividades de formación se concentraron en la Técnica/Producto y se realizaron importantes actividades en materia de Riesgos, Técnicas de Venta, Calidad de Servicio al Cliente y Productos Bancarios con la participación plena de la Red Comercial; sin descuidar la formación de la Administración Central, identificando las necesidades individuales en las reuniones de la Unidad de Formación de Personal y las distintas Áreas de EL BANCO. A partir del 2002, se realiza un importante avance en la Formación de Directivos y gracias a un acuerdo con una prestigiosa casa de estudio, se realiza anualmente el Diplomado de Gestión Empresarial. Además, el Equipo Directivo se incluye en los Programas de Desarrollo de Directivos que se imparten en la Escuela de Management del Grupo (Escorial-España) con el apoyo de IESE Business School – Universidad de Navarra. El 2004 y en respuesta a los retos del futuro, se inician los Programas de Certificación, lo cual permite a EL BANCO situarse a la vanguardia del Modelo de Formación Corporativo y es invitado a participar, como país piloto, en las pruebas de la Plataforma de e-learning de EL GRUPO, junto al BBVA Bancomer y BBVA España.

5.2.a(2) Los programas de educación y capacitación se diseñan a través de un proceso anual y sistemático que se inicia con la información que recoge la Unidad de Formación y Desarrollo de cada Responsable de Unidad para identificar las necesidades y elaborar el Plan de Formación Anual. Este Plan se contrasta con los Responsables de cada Área, para obtener el compromiso con las actividades a realizar y las horas de formación comprometidas. Por ejemplo, para el Área de Banca Minorista, se trabaja con un cuadro de mando, que monitorea el tipo de formación que se brinda a cada puesto en Oficinas. Importante fuente para la elaboración del Plan de Formación Anual es el que constituyen los resultados de la Evaluación de la Actuación para que cada supervisor identifique las oportunidades de mejora de sus colaboradores y éstas se incorporen al plan a través de los Responsables de Área.

A partir del 2005, el Modelo de Formación se soportará en el Modelo Corporativo de Gestión por Competencias, como se señala en las Figuras 5.1-1 y 5.1-2, optimizando la programación de actividades de formación y desarrollo sobre la base de los nuevos requerimientos identificados en el informe de competencias, obtenidos del Plan de Desarrollo Individual.

5.2.a(3) El diseño de los Programas de Formación se realiza con los aportes de los empleados, quienes enriquecen el proceso planteando requerimientos de formación y desarrollo profesional presentes y futuros. Adicionalmente, las Áreas también participan de este proceso aportando referencias sobre posibles proveedores, especialmente en lo técnico. El proceso de mejora continua provoca que los programas estén en constante revisión, gracias a los aportes y sugerencias obtenidas de las encuestas de satisfacción que se realizan en todas las actividades de formación con una duración mayor a 4 horas (Ver Figura 5.2-2).

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN																																																																	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="font-size: 0.8em;"> Formación y Desarrollo Recursos Humanos </div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">ENCUESTA DE SATISFACCIÓN - FORMACIÓN PRESENCIAL</p> <p>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA: _____</p> <p>FECHA DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA: _____</p> <p>Nº DE HORAS: _____</p> <p style="font-size: 0.7em;">OBJETIVO: Obtener tu opinión a fin de mejorar continuamente la calidad de las acciones de formación, por lo cual agradecemos de antemano tu colaboración.</p> <p style="font-size: 0.7em;">INSTRUCCIÓN: Marque con una X en el recuadro que considere conveniente.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.7em;"> <thead> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Inadecuado</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Regular</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Aceptable</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Bueno</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Excelente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="font-size: 0.6em;">ORGANIZACIÓN</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: 0.6em;">Condiciones del aula (acústica, iluminación, equipamiento)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: 0.6em;">Funcionamiento de los equipos (P.C, cañón, retroproyector)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: 0.6em;">Atención recibida por parte del equipo organizador</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr style="background-color: #e0e0e0;"> <td colspan="6" style="font-size: 0.6em;">CALIDAD DEL EXPOSITOR (ES)</td> </tr> <tr> <td style="font-size: 0.6em;">Nivel de conocimiento del tema</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: 0.6em;">Claridad de la exposición</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: 0.6em;">Utilización de los materiales didácticos (separatas, formatos)</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="font-size: 0.6em;">Promueve participación en el grupo</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>							Inadecuado	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente	ORGANIZACIÓN						Condiciones del aula (acústica, iluminación, equipamiento)						Funcionamiento de los equipos (P.C, cañón, retroproyector)						Atención recibida por parte del equipo organizador						CALIDAD DEL EXPOSITOR (ES)						Nivel de conocimiento del tema						Claridad de la exposición						Utilización de los materiales didácticos (separatas, formatos)						Promueve participación en el grupo					
	Inadecuado	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente																																																												
ORGANIZACIÓN																																																																	
Condiciones del aula (acústica, iluminación, equipamiento)																																																																	
Funcionamiento de los equipos (P.C, cañón, retroproyector)																																																																	
Atención recibida por parte del equipo organizador																																																																	
CALIDAD DEL EXPOSITOR (ES)																																																																	
Nivel de conocimiento del tema																																																																	
Claridad de la exposición																																																																	
Utilización de los materiales didácticos (separatas, formatos)																																																																	
Promueve participación en el grupo																																																																	

Figura 5.2-2: Encuesta de satisfacción con la actividad formativa.

5.2.a(4) EL BANCO provee los programas de capacitación a través de su Centro de Formación ubicado en la sede central, en San Isidro. La infraestructura incluye tres aulas multiuso y dos laboratorios de informática. Además, y dependiendo de la actividad formativa, cuenta con cinco salas de reuniones adicionales y un Auditorio modular con capacidad para 300 personas. Todas estas salas están dotadas de la tecnología de aprendizaje necesaria.

La implementación de programas internos se apoya en una amplia red de facilitadores provenientes de las distintas Áreas de EL BANCO, quienes dictan cursos relacionados a sus diferentes especialidades.

EL BANCO también provee tres tipos de programas externos:

CRITERIO 5. ORIENTACION HACIA EL PERSONAL

- Especialización en Finanzas Corporativas, de la Universidad del Pacífico
- Programas de Desarrollo de Directivos, de CENTRUM Católica.
- Diplomado de Gestión Empresarial, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Recientemente, se puso en marcha el programa de educación a distancia *e-learning*, con una oferta formativa de 8 cursos en habilidades ejecutivas. Los programas de formación son evaluados anualmente por los Responsables de las Áreas para asegurar el cumplimiento del Plan y por los asistentes a través de las encuestas de satisfacción.

Además, el Modelo de Gestión por Competencias se medirá a través de la Autovaloración de Conocimiento. Esta herramienta permitirá medir el nivel de transferencia de conocimientos al puesto de trabajo.

5.2.a(5) Las necesidades clave de formación y desarrollo locales surgen de los requerimientos de las Áreas, las cuales mediante el contacto diario con el negocio van identificando las competencias críticas para el desarrollo de sus equipos y en función a ellas se estructura el Programa de Formación Anual. Por ejemplo, el Programa de Formación 2005, toma como referencia la detección de necesidades realizadas a finales del año 2004. El mismo se ha estructurado dividiendo sus actividades en dos Áreas específicas:

Formación en Negocios y Esquemas de Gestión:

Se realizan en función a los requerimientos de los Planes de Negocios de las Áreas. Incluye la Formación en Técnica/Productos, Procesos y Aplicativos y Herramientas de Gestión. Para el dictado de estos cursos se cuenta principalmente con monitores internos. Una de las principales actividades a desarrollarse en el 2005 son las certificaciones: Certificación en Riesgos para Banca Empresas y la Certificación de RSC - Plataforma para Banca Minorista.

Formación en Desarrollo Individual:

Incluye los temas referidos a la Formación Individual y el desarrollo de Habilidades Directivas que se hallan contenidas en las peticiones de las diferentes Áreas del Banco. En este caso los proveedores son principalmente externos.

Uno de los aspectos más importantes para este año en formación individual, es la referida al desarrollo de habilidades directivas a través de la plataforma

corporativa de e-learning, el CIA (Certificatado Internacional Auditor) y el nuevo programa de la Escuela de Inglés.

Adicionalmente, BBVA Formación Holding desarrolla programas que responden a los requerimientos de capacitación estratégica a nivel Grupo, los cuales son utilizados por todas las Unidades de Negocio. A través de las diferentes actividades formativas y de desarrollo profesional, locales y corporativas, se hace frente a las necesidades claves de formación.

EL BANCO aplica un plan de bienvenida para las nuevas incorporaciones, que incluye un plan de inducción que combina formación presencial -incluye la presentación de los principios corporativos, temas relacionados con la atención al cliente, aspectos operativos y normativos, cumplimiento normativo y seguridad- y práctica en el puesto de trabajo. Adicionalmente, a todas las personas que se incorporan a la plantilla se les entrega el "kit de acogida" que incluye el Libro la Experiencia BBVA, el Código de Conducta del Grupo BBVA y el Reglamento Interno de Trabajo.

5.2.a (6) EL BANCO tiene dos grandes orientaciones a la excelencia, la mejora constante en la calidad de atención al cliente y la mejora constante de los ratios del negocio. Con esta orientación, la Unidad de Formación y Desarrollo ha implementado una serie de programas: Gestión de Proyectos para miembros de Grupos de Mejora, manejo del nuevo Aplicativo de Reclamos a toda la red de oficinas, Programa de Líderes de Calidad para la Banca Minorista, Calidad Sede Central para Servicios Centrales, Six Sigma para las Unidades de Organización e Informática, curso del Modelo de Excelencia en la Gestión (Premio Nacional de Calidad) y Seminarios de Mejores Prácticas, principalmente.

5.2.a(7) EL BANCO refuerza la adquisición de conocimientos y habilidades a través de un proceso de entrenamiento permanente en el puesto de trabajo brindando retroalimentación continua a través del Proceso de Evaluación de la Actuación. Estos mecanismos tienen más énfasis en la red de oficinas, donde personas con alto potencial y rendimiento son entrenadas en diferentes puestos, para efectuar reemplazos, adquirir nuevas competencias y prepararse para asumir mayores responsabilidades. Progresivamente con los resultados anuales del proceso de Gestión por Competencias, se logrará información sistemática sobre el uso de las habilidades adquiridas en todos los puestos de trabajo de la organización.

5.3 BIENESTAR Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

EL BANCO fomenta el orgullo de pertenencia y la satisfacción laboral para lo cual ha diseñado un Programa de Bienestar que contribuye a crear "Un Lugar Ideal para Trabajar".

5.3.a(1) EL BANCO ha realizado en primer lugar importantes avances en materia de ergonomía, apoyado en la Sub - Unidad de Gestión de Espacios, responsable de hacer que cada puesto de trabajo, responda a estándares de comodidad y seguridad, así como de proveer una infraestructura funcional, flexible y dotada del confort laboral necesario para garantizar el buen desempeño y bienestar del personal.

En este propósito ha considerado elementos como, climatización, iluminación, acústica, mobiliario y materiales que cumplan con las normas respectivas. EL BANCO, desde 1996 emprendió, a nivel nacional, el proyecto "Cambio de Imagen", el cual estandarizó la configuración de todas las Oficinas Comerciales para proyectar una imagen única y adecuarlas a los requerimientos del Modelo Corporativo de Atención al Cliente.

Este proyecto permitió que el mobiliario de las oficinas cumpla con la homologación y normativa interna vigente, mejorando las condiciones de seguridad, higiene y ergonomía. Está previsto reemplazar los monitores con pantallas planas (Oficina piloto San Isidro) modificar el tamaño de los caracteres en los monitores para facilitar la lectura. Asimismo, el 2003 se inició un proceso de remodelación de la Sede Central por etapas, que para el 2005 comprende los sótanos, el primer nivel y el hall central.

En el aspecto de Salud, para la atención de emergencias y enfermedades de empleados que requieran tratamiento no especializado, se ha equipado un Consultorio Médico, con instrumental básico y farmacia, bajo la dirección de un médico clínico y con la asistencia de una enfermera profesional.

Además, EL BANCO ofrece un sistema de apoyo médico que da cobertura a sus empleados dentro y fuera del centro de trabajo, a través de un programa médico concertado con la EPS Rimac y con una unidad móvil para la red de oficinas.

En lo referente a Seguridad de su personal y sus clientes, El BANCO ha realizado importantes mejoras en la seguridad electrónica, modernizando el sistema de detección, emisión, recepción y control de alarmas del edificio principal como en la red de oficinas. Este nuevo sistema, basado en el transporte de información mediante direcciones IP, permite conocer en tiempo real la ubicación exacta de un siniestro y responder con mayor rapidez a cualquier eventualidad.

Durante los últimos años se ha implementado una política de seguridad innovadora y preventiva. Con el concurso de los empleados para atender su propia seguridad, anualmente se realizan simulacros de evacuación por incendios, sismos y de asalto en oficinas. Asimismo se desarrollan cursos de capacitación, charlas y casuística preventiva que unidas a los comentarios del personal permiten identificar nuevas alternativas de mejora en materia de seguridad. A efectos de prevención y control, la Unidad de Administración de Inmuebles solicita visitas de inspección del INDECI.

Las recomendaciones de los empleados para mejorar la salud, seguridad y ergonomía se canalizan con el supervisor inmediato o Gestor de Personal. Adicionalmente, la Encuesta Corporativa de Satisfacción del empleado, incluye un apartado sobre medios, puestos de trabajo y beneficios sociales.

Con respecto a la ubicación, existen dos grupos de trabajadores, la *Administración Central* que incluye todas las Áreas de apoyo y asesoría al negocio ubicados en la Sede Central y la *Red de Oficinas*, ubicadas a nivel nacional. Adicionalmente, en materia de seguridad, la Sede Central cuenta con 03 escaleras de emergencia y barras anti-pánico, que permiten abrir las puertas sin dificultad de adentro hacia fuera, y una Brigada de 04 Bomberos debidamente equipados que prestan servicios las 24 horas y que reportan a la Unidad de Seguridad.

5.3.b (1) EL BANCO tiene una permanente preocupación por el bienestar de sus colaboradores, en la actualidad cuenta con un completo Programa de Bienestar que incluye; actividades recreativas y culturales de alcance familiar, actividades relacionadas con la salud incluyendo un completo plan de seguro médico, actividades de medicina preventiva y un programa de financiamiento con tasas preferenciales. En la Figura 5.3-1 se enumeran los beneficios que reciben los colaboradores.



Figura 5.3-1 Beneficios de los Colaboradores

Asimismo, se desarrollan una serie de actividades para facilitar la integración y la identificación con la institución, principalmente:

- Vacaciones Divertidas (hijos colaboradores)
- Campamento de Semana Santa
- Campañas de Vacunación
- Campañas de Donación de Sangre
- Día de la Madre
- Día del Niño
- Celebración de Fiestas Patrias
- Taller Cultural (gimnasio, danza, música)
- Competencias Deportivas
- Día de la Familia
- Ferias de la Salud
- Fiesta de Fin de Año

Al término de cada actividad, se solicita la opinión de los participantes, colaboradores o familiares, para incorporar sus expectativas y delinear las modificaciones en el programa del año siguiente.

En coherencia a la política de Desarrollo Profesional, se ha implementando un programa de apoyo para la realización de cursos de post grado que incluye préstamos a tasas preferenciales y descuentos especiales con prestigiosas instituciones.

El compromiso de EL BANCO se extiende aún a los trabajadores jubilados, (600 personas aprox.), quienes cuentan con beneficios similares a los activos, exceptuando la compensación económica anual, vacaciones de 25 años, complementos de movilidad, refrigerio y el seguro de vida ley.

5.3.b(2) Por principio EL BANCO respeta la diversidad laboral y a nivel Grupo existe un Código de Conducta que lo especifica claramente en el Capítulo referido a "Valores Éticos":

"Respeto a la Igualdad de las personas y su diversidad, lo que requiere, respeto de todo tipo de relaciones personales y profesionales derivadas de los negocios y actividades del Grupo, un comportamiento respetuoso y equitativo en el que no tienen cabida actitudes discriminatorias por razón de sexo, origen étnico, credo, religión, edad, discapacidad, afinidad política, orientación sexual, nacionalidad, ciudadanía, estado civil o estatus socioeconómico".

En este sentido, todas las decisiones de Gestión de RRHH se basan en datos objetivos obtenidos de las herramientas de gestión, las cuales se aplican, desde el reclutamiento y selección hasta la desvinculación, incluyendo las actividades de formación y desarrollo descritas en el Subcriterio 5.2.

5.3.c(1) Los factores clave que influyen el bienestar, la satisfacción y la motivación del personal se obtienen principalmente de la Encuesta de Satisfacción (Ver Figura 5.3-2) cuyos resultados se analizan para elaborar una presentación al Comité de Dirección, exponerlos y proponer la creación de uno o más Grupos de Mejora para mayor análisis. También se elabora un resumen para cada Área que presenta los resultados y un comparativo con la media de EL BANCO. Esta información también genera equipos de trabajo que, con una visión más puntual, establecen propuestas de mejora que son presentadas al Comité de Dirección para su valoración y conformidad de implementación.

No obstante lo anterior, el Equipo de RRHH se reúne permanentemente con los empleados en distintos foros en donde se recogen inquietudes y sugerencias que enriquecen las acciones y/o actividades, permitiendo atender adecuadamente a los empleados y que se sientan orgullosos de pertenecer al Banco.

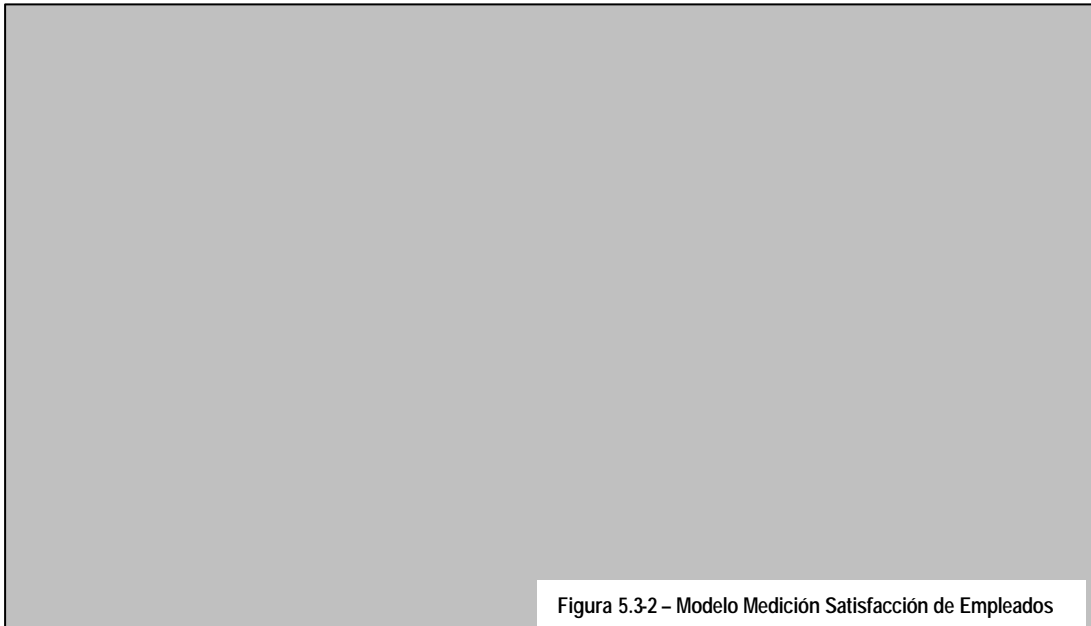


Figura 5.3-2 – Modelo Medición Satisfacción de Empleados

5.3.c.(2) El método para determinar el bienestar, satisfacción y motivación del personal es la aplicación bienal de la Encuesta de Satisfacción del Empleado (Ver Figura 5.3-2), que se basa en un modelo predictivo para conocer el grado de satisfacción en el puesto de trabajo (Ver Figuras 7.3-1 a 7.3-4). La encuesta se estructura en base a 13 componentes como se muestra en la Figura 5.3-3.

COMPONENTES DE VALORACION	
- Puesto de trabajo	- Beneficios Sociales
- Trabajo en equipo	- Funcionamiento interno
- Proyecto de Empresa	- Formación
- Desarrollo Profesional	- Sistema de Incentivos
- El Jefe	- Departamento de Personal
- Autonomía	- Retribución
- Medios de Trabajo	

Figura 5.3-3

El objetivo de la encuesta es medir a través de la valoración de los componentes el impacto en tres variables: Satisfacción de los empleados, nivel de Motivación e Imagen percibida de los mismos sobre EL BANCO, para predecir el comportamiento futuro se concentra en 06 áreas estratégicas:

- Orientación al cliente
- Orientación a objetivos
- Vinculación con la empresa
- Disposición al cambio
- Orgullo de pertenencia (*)
- Actitud (*)

(*) Incorporados en la última encuesta 2003.

En la última Encuesta de Satisfacción del Empleado se obtuvo un nivel de respuesta de 82.8% y con la finalidad de tener una percepción adicional sobre el bienestar, la satisfacción y la motivación, en el 2004 EL BANCO participó en la Encuesta Great Place to Work, logrando un resultado promedio de 70 puntos sobre 100. Es destacable mencionar el resultado en el rubro Orgullo de Pertenencia con 85 puntos. Esta

información ha sido ampliamente difundida bajo la modalidad de flujo cascada permitiendo realizar programas de mejora.

Indicadores como la rotación no deseada o ausentismo, se mantienen en niveles muy bajos, en coherencia con el elevado nivel de motivación e imagen que expresan los colaboradores de EL BANCO (ver Figura 7.3-6).

Para medir la satisfacción del cliente interno, se aplica semestralmente la Encuesta Interna de Calidad, en base a la cadena cliente-proveedor interno en la cual las unidades relacionadas evalúan la calidad de servicio recibida. Ver Figura 7.3-5.

5.3.c(3) Los resultados de la Evaluación de Satisfacción comparados con los del Negocio, guardan estrecha relación, en el sentido que permitieron identificar, tanto las fortalezas como las áreas de mejora, así como las competencias que se requerían para acometer los objetivos estratégicos.

Producto de ello se diseñaron diversos planes de acción en capacitación y formación para proveer a la organización estas competencias, las mismas que al ir elevándose han permitido mejorar los resultados de la gestión. Tal como se expone en el Criterio 2.2.b(2), EL BANCO lidera 17 de los 25 principales indicadores que supervisa la SBS, y además haber alcanzado los niveles de desempeño que se detallan ampliamente en el Criterio 7.

Finalmente, se ha logrado desarrollar un alto desempeño institucional que garantiza los resultados futuros de la organización así como el bienestar y la satisfacción de las personas que la integran.

6.1 PROCESO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

6.1.a(1) El proceso de diseño de productos / servicios de EL BANCO, tiene 04 etapas: Identificación de necesidades de los clientes, evaluación técnica y económica, diseño y desarrollo del producto y pruebas de consistencia, tal como se grafica en la figura 6.1-1

En línea con el Planeamiento Estratégico, anualmente se define el desarrollo de nuevos productos/servicios y se vigilan los cambios en las exigencias del mercado y nuevas tecnologías.

La asignación de fondos para el desarrollo de productos/servicios requiere la aprobación de los Gerentes Comerciales responsables del producto. La identificación de necesidades del cliente así como el diseño de productos/servicios la realizan los responsables de productos/servicios (RPS).

Todos los productos y servicios son desarrollados y certificados en EL BANCO, interviniendo en este proceso las Unidades de Organización e Informática. Los procesos de distribución relacionados pasan por: la formación de usuarios, elaboración de campañas de ventas, definición de objetivos y seguimiento, con la participación de las Unidades de Desarrollo Comercial, Organización y Formación y Desarrollo.

6.1.a(2) Los requerimientos del cliente y oportunidades de mejora se incorporan a través de focus group, benchmarking, estudios de mercado, análisis de la competencia, de las reclamaciones y de mantener canales abiertos de comunicación a través del buzón electrónico y contactos personales directos con los Gestores de Cuenta. Para la mejora de la eficiencia de sus procesos y calidad de servicio, EL BANCO, como se ha señalado, impulsa la creación de Grupos de Mejora conformados por personal de diferentes Áreas. (Ver criterios 3.1, 3.2 y Figura 6.1- 2)

Los estudios de mercado son solicitados a la Sub-Unitad de Investigación Comercial por la Gerencia de Marketing, por los RPS y por la Unidad de Calidad. Los resultados son analizados por los RPS en función de satisfacción de necesidades de los clientes, estableciéndose los atributos principales del producto/servicio requerido y propuesto a la respectiva Gerencia Comercial para su aprobación, desplegándose a través de sus RPS carterizados.

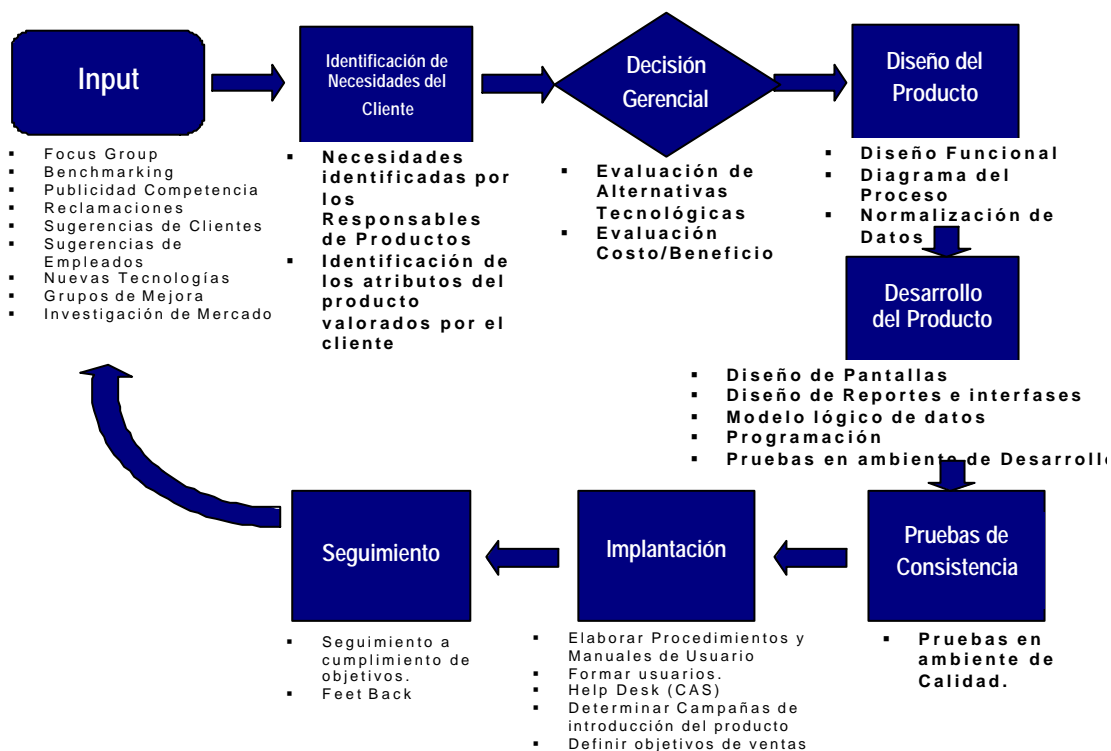


Figura 6.1-1 Proceso de Diseño /Mejora de un Producto /Servicio

CRITERIO 6. GESTION DE PROCESOS

Estudio / Encuesta	Frecuencia	Objetivo
Personas Naturales y Pequeñas Empresas	Anual	Sugerencias en mejora de productos/servicios.
Multiclientes	Anual	Potenciar zona de influencia
Cliente Preferente	Anual	Perfil cliente preferente
Pasivos (ahorro/plazo)	Específico	Sugerencia en mejora de producto.
Cliente incógnito	Semestral	Medir calidad del servicio
Encuesta Voz del Cliente	Trimestral	Calidad del servicio
Sugerencia Portal WEB	Diaria	Sugerencias mejora productos/servicios

Figura 6.1-2

6.1.a(3) La innovación tecnológica es crucial en el desarrollo del negocio y al pertenecer a un importante Grupo, EL BANCO está a la vanguardia en el avance de la tecnología, tanto en procesadores personales como centrales, para la eficiente gestión de sus productos y servicios. Además, para optimizar sus recursos informáticos utiliza la ventaja tecnológica de sus proveedores, por ejemplo, el potente servicio informático proporcionado por el Centro de Cómputo Regional (CCR – México), que realiza el servicio de procesamiento y almacenamiento de información de manera eficiente y garantizada, manteniendo un control local de sistemas distribuidos: plataforma baja e intermedia (grandes servidores para almacenamiento de archivos, áreas de almacenamiento a usuarios, intranet, internet y swift).

EL BANCO para atender la demanda de sus clientes y descongestionar la afluencia de público en sus Oficinas, viene modernizando e incrementando su red de cajeros B24 con equipos de nueva tecnología para trabajar con mecanismos inteligentes, por ejemplo tarjetas con CHIP, que ofrecen mayor seguridad en las transacciones y permiten una atención más personalizada.

El Equipo de Administración y Gestión de Medios monitorea permanentemente los softwares y ofertas tecnológicas del mercado para identificar oportunidades de mejora, incorporándolas dentro de un plan de actualización tecnológica. Capitalizando las ventajas tecnológicas se ha implantado un nuevo canal de atención, el portal WEB <http://www.bbvabancocontinental.com.pe>.

Esta alternativa facilita al cliente realizar sus operaciones desde la comodidad de su oficina u hogar y en cualquier momento, por ejemplo, la comprobación de saldo online, consulta de cheques y devoluciones, transferencias de ficheros para pago de sueldos, gestión de tesorería, etc. (Figura 6.1-3)

Productos en General	Productos Banca Personal	Productos Banca Empresas
Red de oficinas, red de cajeros, tasas y comisiones, informe de gestión relaciones con inversores y selección de personal; así como información financiera, solicitud de productos, atención al cliente y selección de personal	Depósitos, servicios, tarjetas, banca electrónica, préstamos personales, seguros, fondos mutuos	Financiamientos, servicio de pago, recaudación, tarjetas, inversión, comercio internacional, avales y fianzas, ahorros, depósitos, mercado de capitales, formularios electrónicos

Figura 6.1-3 – Banca por Internet

6.1.a(4) EL BANCO cuenta con un manual de Metodología de desarrollo, mantenimiento e instalación de productos y tecnología. El control del costo y tiempos se informa en el Sistema de Control de Proyectos (SCP) a fin de realizar el seguimiento respectivo. El sistema registra los pasos que van desde la solicitud hasta la elaboración del producto, identificando la calidad, costo y tiempo de ciclo. El SCP permite identificar proyectos pasados de referencia al RPS para desarrollar otros productos y realizar el respectivo seguimiento de información y datos.

El grado de atención de proyectos se puede apreciar con más detalle en la Figura 6.1-4.

Año	Programadas	Terminadas	Nivel de Cumplimiento
2002	3,697	3,484	94.24%
2003	3,179	2,965	93.26%
2004	801	768	94.88%

Figura 6.1-4 – Grado de cumplimiento de atención de proyectos

6.1.a(5) Para asegurar que el diseño cumpla con los requisitos de desempeño los RPS evalúan en función de las encuestas indicadas en el punto 6.1.a.2 los requerimientos relacionados a nuevos productos o mejoras de los mismos, asegurando que el diseño de los nuevos productos/servicios contengan los atributos exigidos por el cliente, obteniendo un menor índice de fallas en la implantación de los mismos. El Comité de Nuevos Productos realiza la revisión integral bajo un enfoque multidisciplinario orientado a aspectos legales y políticas normativas.

Las unidades Técnicas involucradas y el usuario solicitante participan en las pruebas previas a la implantación (Ver Figura 6.1-5), a fin de confirmar la correcta construcción del software y comprobar que responda al diseño comercial definido.

Esta actividad de verificación se registra en el "Documento de pase a Producción".

CRITERIO 6. GESTION DE PROCESOS

Pruebas	Utilidad
En ambientes de desarrollo	Pruebas unitarias por transacción
En ambientes de test	Pruebas unitarias puntuales con afectaciones contables y reportes Control D.
En ambientes de Calidad	Pruebas integrales de transacciones y su entorno

Cuadro de pruebas Figura 6.1.-5

6.1.a(6) EL BANCO revisa y ajusta mensualmente la planificación de los proyectos de diseño de procesos y en el Comité de Alta Dirección, cada Gerente prioriza la atención de los requerimientos de desarrollo de su Área. Programadas las solicitudes, se realiza un seguimiento semanal con las unidades involucradas en el Comité de Peticiones, registrando los avances en el "Cuadro de Cumplimiento".

El Equipo responsable de la implementación prueba los nuevos sistemas, gestiona los cambios en las aplicaciones existentes y valida los procesos con una muestra de la base de datos para su posterior pase a producción.

Los RPS diseñan campañas de introducción del producto/servicio en el mercado y determinan los objetivos de ventas para las Oficinas del Banco.

El grado de cumplimiento de estos objetivos se monitorea con el aplicativo INFO, que brinda información cuantitativa de los mismos (Figura 3.3-3) De otra parte, para efectos de control EL BANCO utiliza servicios externos de visitas y/o llamadas telefónicas a Oficinas, para verificar si el personal se encuentra adecuadamente informado de las características de los nuevos productos/servicios.

6.1.b(1) EL BANCO tiene tres procesos claves y tres indicadores de desempeño para cada uno:

Procesos Claves	Indicadores de Desempeño		
	Calidad	Costo	Cumplimiento
Contratación Productos de Pasivo	✓	✓	✓
Contratación Productos de Financiación	✓	✓	✓
Servicios	✓	✓	✓

Figura 6.1-6

La estructura de Operaciones Centralizadas, Informática y Oficinas apoyan el proceso de producción/entrega de todos los productos. Cada proceso clave tiene un proceso de distribución diferente, con requerimientos y herramientas de medición propias. Ver Figuras 6.1-7, 6.1-8 y 6.1-9. De esta forma, para la medición de calidad se aplican encuestas de Satisfacción del Cliente así

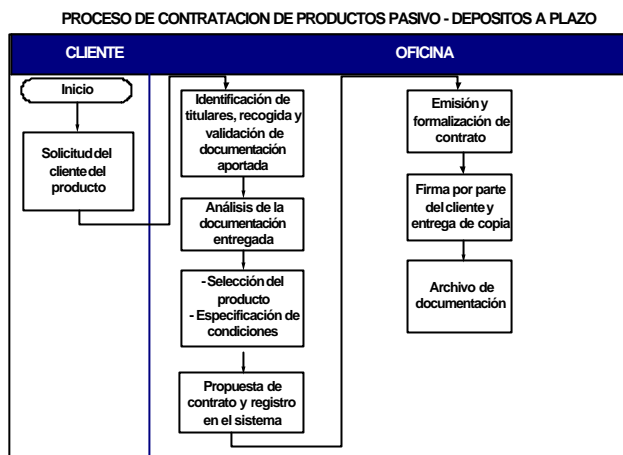


Figura 6.1-7

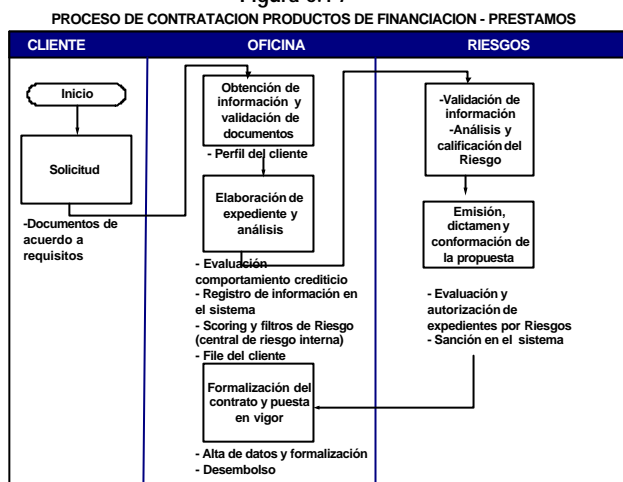


Figura 6.1-8

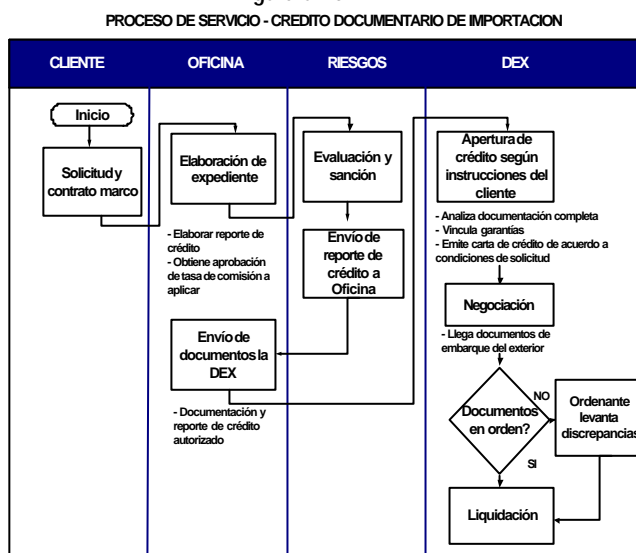


Figura 6.1-9

como informes del Conticomprador Misterioso; para la medición de costo por producto, se evalúa el costo por transacción; y para la medición de cumplimiento, se utiliza el indicador de tiempo por transacción, así como reportes internos de informática y de proveedores que diariamente comunican al usuario la situación de sus procesos.

CRITERIO 6. GESTION DE PROCESOS

Los productos y servicios de entrega son gestionados a través de los canales de distribución establecidos. Así por ejemplo, la venta de productos de activos y pasivos se realiza a través de la red de Oficinas comerciales, las ventas o uso de servicios pueden realizarse indistintamente en la red de oficinas, red de cajeros, internet o Banca On line. Los productos de contratación de pasivo y contratación de financiación más importantes se encuentran descritos en la Figura 6.1-10.

Productos de Pasivo	Productos de Financiación	Servicios
- Cuenta corriente	- Préstamos de Consumo	- Créditos Documentarios
- Cuenta de Ahorro	- Préstamos hipotecarios	- Pago de Haberes
- Depósitos a Plazo	- Tarjetas	Recaudaciones

Figura 6.1-10

6.1.b(2) A fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos de desempeño existen acuerdos establecidos de calidad de servicio, tanto con proveedores internos como externos, en los que intervienen el administrador del producto (Operaciones Centralizadas) y los RPS, para medir y controlar la calidad, eficiencia y puntualidad, de manera que los objetivos internos y los requerimientos del cliente se alcancen y satisfagan respectivamente.

De esta manera, los Informes Diarios de Actividad (IDA) y Operatividad del Sistema Informático están disponibles para las Oficinas desde las 8:30 a.m. En otros rubros de servicios, los acuerdos de calidad establecen indicadores de cumplimiento que son revisados mensualmente por las unidades organizativas y son atendidos a partir de los cuadros de reporte elaborados por la Unidad de Operaciones Centralizadas.

Asimismo, se dispone del SADO (Sistema de Administración de Oficinas), instrumento que permite visualizar el grado de cumplimiento administrativo sobre tareas gravitantes en la calidad de servicio, tales como: letras con líneas de crédito vigentes, límites de caja autorizados, firmas pendientes de digitalizar, errores en apertura de cuentas, errores en Base de Datos de Personas, entre otros.

6.1.b(3) Las mediciones e indicadores de desempeño más importantes utilizados para mejorar y controlar los procesos de producción/distribución de EL BANCO se exponen en la Figura 6.1-11

Indicador de Desempeño	Mediciones de desempeño más importantes		
	Calidad	Costo/ Ingresos Financieros	Cumplimiento

Figura 6.1-11

Los clientes pueden obtener información de sus saldos y movimientos de cuentas en tiempo real a través de los diferentes canales de atención como: Oficinas, Cajeros B24, página WEB y Banca Telefónica. Las Oficinas y las unidades supervisoras cuentan con información diaria y mensual de la evolución de sus productos en cuanto a volumen de contratación de colocaciones y depósitos, precios de contratación y cumplimiento de objetivos presupuestales mediante el uso de tecnologías de información desarrolladas localmente como MIS Centros (IDA), MIS Productos, MIS Vencidos, MIS Mora, MIS Clientes, TECOM, INFO.

EL BANCO mantiene información registrada en el sistema en tiempo real y en forma completa de todos los productos, servicios y clientes en 2 niveles:

- Operacional: La Posición Global del Cliente - PE27, la cual registra todas las operaciones que se generan en todos los canales de atención de EL BANCO.
- Gerencial: MIS Clientes (gráfico MIS) Posición por cliente en préstamos y productos. Mide rentabilidad por cliente

6.1.b(4) EL BANCO mejora los procesos de producción/distribución a través de la innovación y revisión de los circuitos actuales bajo criterios de eficiencia, calidad y oportunidad, para lo cual se han establecido canales de comunicación con los clientes y empleados así como la formación de diversos Grupos de Mejora, liderados por los Gerentes de Área, y cuyos avances son informados trimestralmente al Comité de Dirección que preside el Gerente General (Ver Figura 6.1-12)

CRITERIO 6. GESTION DE PROCESOS

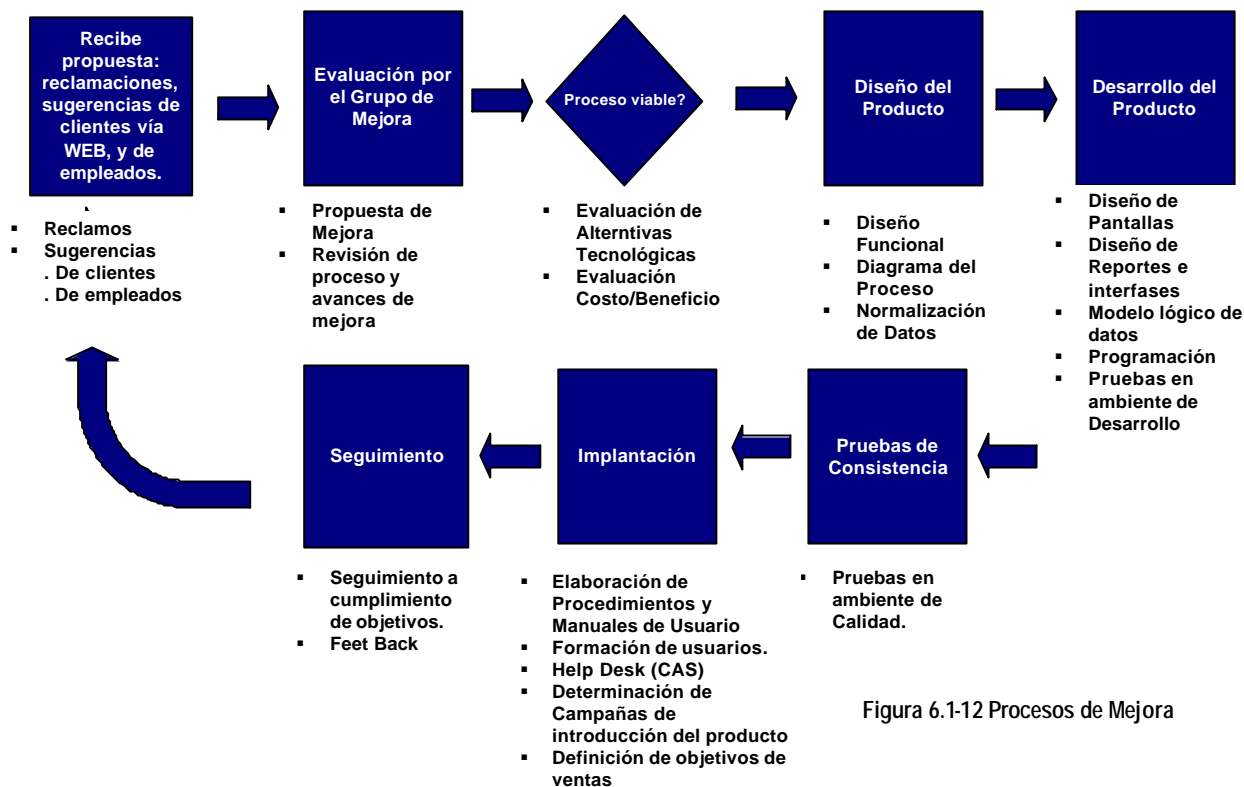


Figura 6.1-12 Procesos de Mejora

6.2 PROCESOS DE SOPORTE

6.2.a(1) El Banco tiene 04 procesos de soporte claves: Recursos Humanos, Tecnológico, Riesgos, dividida en 04 clases, y Finanzas, los cuales se exhiben en la Figura 6.2-2.

El soporte de *Recursos Humanos* va desde la selección hasta los planes de sucesión y los procesos de medición de la satisfacción laboral. (Ver Criterio 5.1.a.1)

Los soportes *Tecnológicos* más importantes son procesados en CCR (Ver Figura 6.2-1), que brinda un servicio de calidad y alta seguridad.

Son de la administración local la plataforma baja con sus procesos de Banca a Distancia e Intranet; y los diferentes servidores locales donde se procesan sistemas como: Terminal Financiero para las Oficinas, Tesorería y Bolsa. Además se procesa todo lo concerniente a aplicaciones locales y su gestión de datos para ambiente OFIMATICO.

La Gestión del Riesgo Crediticio fundamenta su enfoque global en todas las etapas del proceso: análisis, aprobación, seguimiento y de ser necesario, la recuperación.

La Gestión Estructural del Riesgo permite una visión integral de procesos, normas, políticas y sistemas, y la aplicación de nuevas soluciones metodológicas e

implantación y actualización de herramientas corporativas de gestión del riesgo.

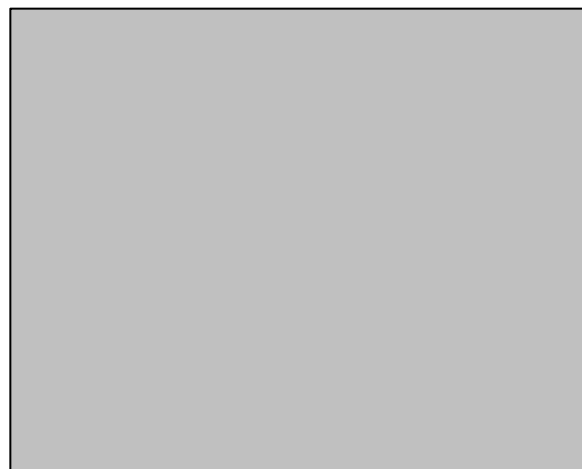


Figura 6.2-1

La Gestión del Riesgo de Mercado cuantifica el capital económico necesario para desarrollar su actividad en las Áreas de mercados, y optimizar la relación entre el nivel de exposición asumido y los resultados de acuerdo con los objetivos fijados.

La Gestión del Riesgo Operacional tiene un modelo para su administración con herramientas claves para su control. La gestión de estos Riesgos se despliega ampliamente en el Criterio 7.2 Resultados Financieros y de Mercado.

CRITERIO 6. GESTION DE PROCESOS

El soporte de *Finanzas* esta muy relacionado a la Gestión y Planificación Financiera, la Contabilidad, Información y Control de Gestión, Eficiencia y Control del Gasto, Gestión y Asesoría Fiscal y Administración de Mercados. En términos de resultados se despliega en el criterio 7.2.

6.2.a(2) Los requisitos más importantes son determinados por las Áreas relacionadas a cada proceso. Los procesos de soporte tecnológico-servicio y procesamiento de datos, están definidos sobre acuerdos establecidos de servicio y en su seguimiento cuenta con herramientas de monitoreo y análisis para determinar, tiempos de respuesta, posibles contenciones, culminación de procesos de producción/explotación, etc.

En cuanto a los procesos de Recursos Humanos, los requerimientos de los solicitantes se ingresan al sistema informatizado de gestión epreselec. Ver Criterio 5.1.a (4).

6.2.a(3) El diseño y gestión de los procesos de soporte es responsabilidad de personas expresamente encargadas de interpretar y traducir los requerimientos del cliente /usuario en planes de acción correctamente alineados a los objetivos estratégicos de la empresa, siguiendo sus modelos y utilizando los instrumentos de soporte señalados para asegurar el cumplimiento de los requisitos de desempeño claves.

6.2.a(4) EL BANCO determina las mediciones al interior de sus procesos de soporte en base a sus requerimientos de desempeño, los cuales se detallan en la Figura 6.2-2.

6.2.a(5) Los procesos de soporte se mejoran a partir de las necesidades del cliente /usuario y la revisión permanente de los procesos internos. Por ejemplo, en el caso de RR.HH. al incorporar personal para atención al público en Oficina, participan Selección (en la definición del perfil adecuado), Gestión (entrevistas correspondientes), Formación (capacitación) y finalmente el cliente interno (Áreas Comerciales) recibe el personal adecuado.

Las mejoras con otras unidades y procesos se comparten a través de la información registrada en el sistema de control de Proyectos. EL BANCO cuenta con una Base de Datos centralizada de peticiones de mejoras y desarrollos de nuevos productos, administrada por la Unidad de Organización, que facilitan la exploración y asociación de soluciones implantadas.

PROCESO TECNOLÓGICO	REQUERIMIENTO DE DESEMPEÑO	MEDICION
PROCESO RR HH	REQUERIMIENTO DE DESEMPEÑO	MEDICION
FINANZAS	REQUERIMIENTO DE DESEMPEÑO	MEDICION
RIESGOS	REQUERIMIENTO DE DESEMPEÑO	MEDICION

Figura 6.22 – Procesos de Soporte

Del mismo modo, al considerar en el desarrollo de todos los procesos la participación de la Unidad de Organización con su Equipo de Métodos, se aprovechan los conocimientos adquiridos e información existente para la aplicación de soluciones comunes a otros procesos.

6.3. PROCESOS DE PROVEEDORES Y SOCIOS

6.3.a(1) EL BANCO tiene dos proveedores estratégicos para el soporte de la operatividad de sus procesos claves:

Enlace telefónico (Telefónica) que permite la interconexión en red de las Oficinas y diferentes puestos de la Administración Central con el Computador Central.

Hosting y procesamiento (CCR), que brinda soporte a todos los procesos del Banco On line y Batch.

Asimismo, por su implicancia en la calidad del servicio al cliente, se cuenta con proveedores importantes para la distribución de estados de cuenta, entrega de tarjetas y encartes así como para el transporte de caudales y abastecimiento de billetes de Cajeros Automáticos.

CRITERIO 6. GESTION DE PROCESOS

Además existen otros servicios contratados a proveedores que proporcionan insumos e información adicional para sus procesos claves que, en menor proporción, enriquecen el proceso y la calidad del servicio al cliente. Por ejemplo:

Servicios relacionados con pasivos: confección de talonarios de cheques;

Servicios relacionados con activos: consultorías de Reniec, Infocorp, Sunarp, Visanet y tasaciones;

Servicios varios, procesamiento de datos, útiles de oficina, insumos informáticos, capacitación.

6.3.a(2) El usuario/propietario del producto determina los requerimientos de desempeño al momento de solicitar a la Sub Unidad de Compras la contratación del servicio/adquisición, los mismos que involucran a los proveedores con obligaciones y derechos en un documento contractual.

Asimismo, la Sub Unidad de Compras en su revisión anual de contratos con proveedores, considera la negociación de mejoras y modificaciones en las exigencias de desempeño. Por otro lado, el usuario puede solicitar cambios en las condiciones de los servicios a partir del seguimiento y nuevas necesidades de sus procesos.

Como requisitos de desempeño clave exigidos al proveedor se comprenden el plazo de entrega, calidad del producto/servicio, infraestructura, cartera de clientes y stock de seguridad.

6.3.a(3) Todos los proveedores homologados por el Banco, tienen un registro del récord de cumplimiento a sus indicadores de desempeño, los cuales son revisados anualmente para la renovación de los contratos.

La Sub Unidad de Compras también realiza visitas periódicas para verificar la infraestructura del proveedor, así como los niveles de stock que aseguren el aprovisionamiento a EL BANCO. Asimismo, se cruza información con los clientes que refiere el proveedor para evaluar la calidad de su gestión. En cuanto a los plazos de entrega, las evaluaciones se realizan con periodicidad mensual.

Los usuarios que reciben el servicio/producto vigilan en primera instancia la calidad del mismo, informando a la Sub Unidad de Compras cualquier incidencia o desviación de los requisitos de desempeño exigidos.

Estos reportes y las desviaciones que la Sub Unidad de Compras detecta, exigen explicaciones del

proveedor sobre el origen de la ocurrencia, así como el cumplimiento de las condiciones del contrato.

En el caso de los principales proveedores los indicadores de desempeño clave son: calidad y cumplimiento. A Telefónica, en cuanto a la disponibilidad de líneas de comunicación y a CCR: en cuanto a Tiempo de Respuesta en Teleproceso, Disponibilidad de ATM's y Culminación de Procesos Batch.

6.3.a(4) EL BANCO a efectos de minimizar los costos de inspección, delega la función de seguimiento al usuario del servicio/producto que se recibe del proveedor y también, se le involucra en la evaluación de la calidad del mismo, así como en la revisión del contrato y su renovación.

6.3.a(5) EL BANCO tiene políticas de colaboración con sus proveedores considerando el rol fundamental que cumplen para sus procesos estratégicos. Por ejemplo, un incentivo comercial consiste en adelantar hasta el 50% de la facturación mensual contratada y la posibilidad de utilizar su flujo de pagos para sustentar operaciones de financiamiento con EL BANCO.

En otros casos, la contratación de servicios de outsourcing ha comprendido el traspaso del equipamiento en condiciones ventajosas para el proveedor.

6.3.a(6) Los adelantos tecnológicos de EL BANCO y los de sus proveedores son aprovechados en conjunto para el mejoramiento de procesos como en el caso de la confección de chequeras que desde el punto de venta de la red de Oficinas se genera para el proveedor de manera automática, el requerimiento de las mismas, agilizando y simplificando el proceso de solicitud. En este propósito también se puede destacar que EL BANCO ha desarrollado en Internet su propio Market Place denominado ADQUIRA, para las cotizaciones electrónicas de los productos/servicios requeridos, agilizando y reduciendo el costo del proceso de la cadena de aprovisionamiento.

Finalmente, en el objetivo de mejorar continuamente sus procesos, EL BANCO realiza Encuestas a Proveedores, obteniendo de esta manera una visión integral de los múltiples servicios que solicita, desde el punto de vista interno como externo.

CRITERIO 7: RESULTADOS

7.1 RESULTADOS DE ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

7.1.a(1) A efectos de medir los indicadores claves de satisfacción de los clientes, EL BANCO utiliza los datos que obtiene de las encuestas que se realizan, a través de las firmas especializadas expuestas, a Personas Naturales, los cuales permiten definir los atributos que más valoran los clientes (en grados de importancia de 1 a 7) en una entidad bancaria y que presenta la figura 7.1-1

Atributo	2002	2003	2004
Seguridad en Oficinas	6.53	6.48	6.44
Solución de los problemas	6.49	6.5	6.42
Rapidez y Agilidad	6.37	6.38	6.32
Profesionalismo de los empleados	6.36	6.34	6.3
Colas en las Oficinas	6.33	6.41	6.3

Figura 7.1-1 – Atributos más valorados por los Clientes Personas Naturales

Asimismo, estos resultados de la valoración se comparan con los obtenidos por los principales competidores y como se aprecia en la figura 7.1-2.

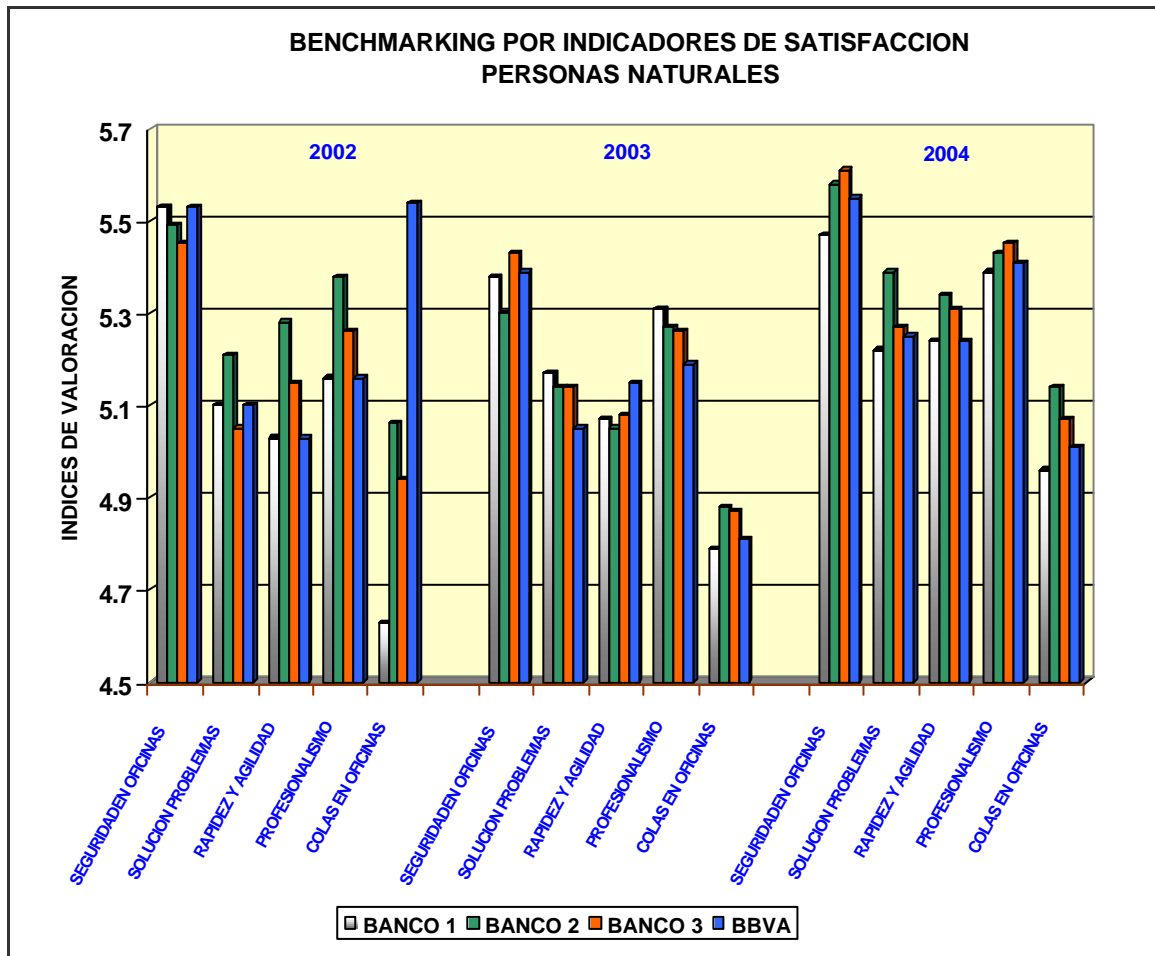
EL BANCO en los últimos 3 años presenta una tendencia positiva que le permite mantenerse competitivo con respecto a la satisfacción del cliente en estos atributos.

En el caso de Personas Jurídicas, según las referidas encuestas los atributos son distintos y los que más valoran los clientes son 05. (Figura 7.1-3).

Atributo	2001	2003	2004
Precios / Comisiones	6.31	6.47	6.64
Confianza	6.33	6.36	6.55
Cumplimiento de promesas	6.26	6.33	6.54
Rapidez y Agilidad	6.37	6.41	6.53
Información y Asesoramiento	6.18	6.30	6.48

Figura 7.1-3 – Atributos más valorados por los Clientes Personas Jurídicas

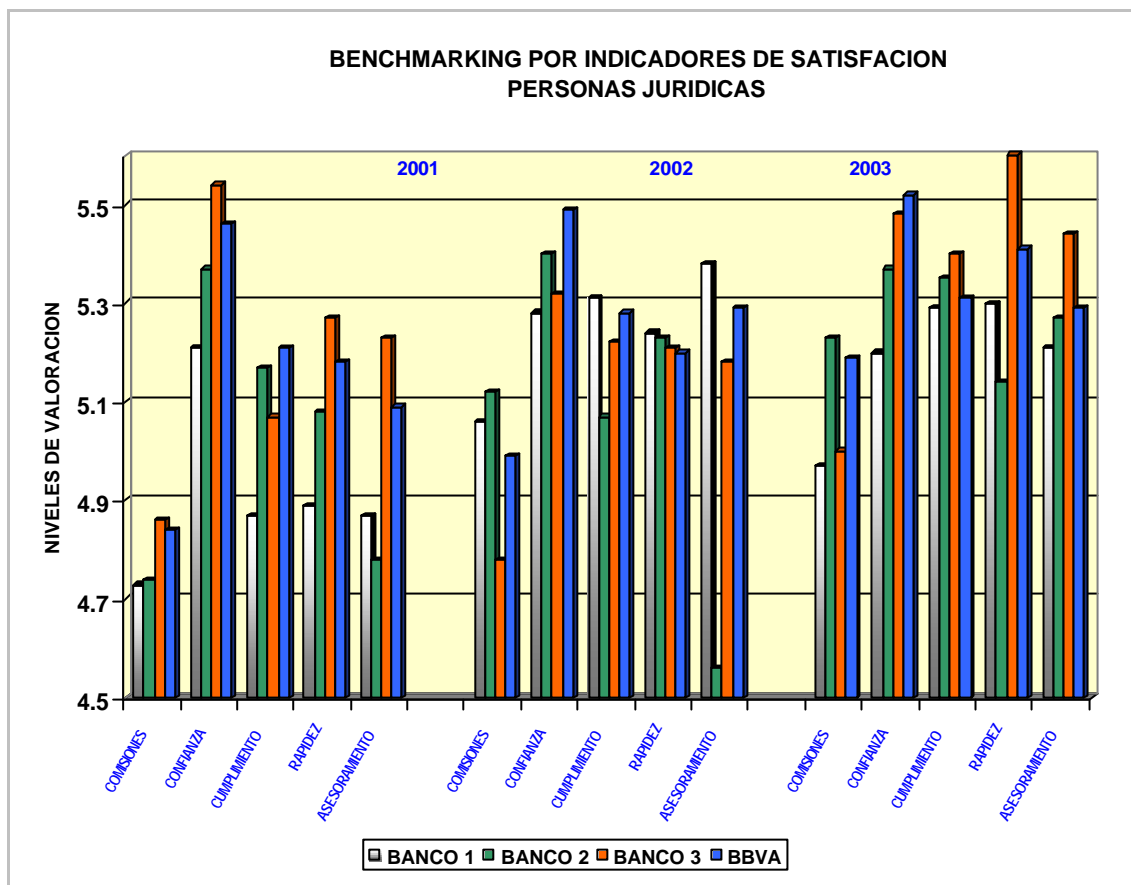
La evolución de la satisfacción sobre los atributos que más valoran las Personas Jurídicas, también muestran una tendencia positiva, convirtiendo a EL BANCO en el único que presenta una mejora constante en los últimos años. Ver Figura 7.1-4.



Fuente: INMARK

Figura 7.1-2

CRITERIO 7: RESULTADOS



Fuente: INMARK

Figura 7.1-4

De otro lado, el nivel general de satisfacción que EL BANCO ha alcanzado, en Personas Naturales y Jurídicas, lo presentan como el de mayor crecimiento en los últimos años. Ver Figura 7.1-5

encuestas externas (INMARK) en las que se observa una disminución considerable con respecto a la calificación de insatisfacción en los servicios de EL BANCO, como se puede observar en las Figuras 7.1-8 y 7.1-9 Personas Naturales y en las Figuras 7.1-10 y 7.1-11 Personas Jurídicas.

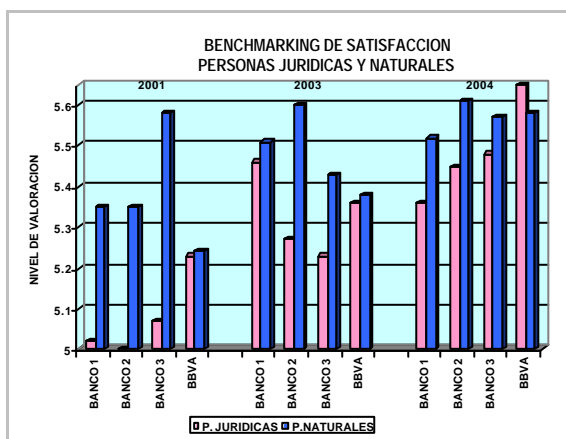


Figura 7.1-5

(Fuente Inmark)

Finalmente, el principal indicador de la Insatisfacción de los clientes se mide por el número de reclamos que éstos reportan a través de SBS, Indecopi, o Defensor del Cliente Financiero, y como se puede visualizar en las Figuras 7.1-6 y 7.1-7, EL BANCO presenta un nivel de desempeño favorable en comparación con los principales Bancos. Otro indicador de referencia, es el que producen las

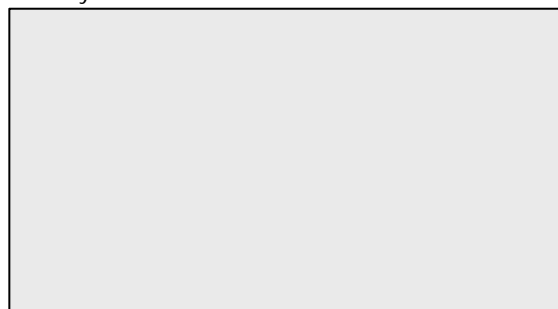


Figura 7.1-6 – Benchmarking Cantidad de Reclamos

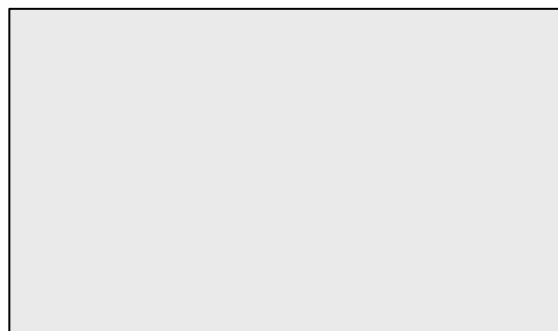


Figura 7.1-7 – Benchmarking Porcentaje de Reclamos

CRITERIO 7: RESULTADOS

ATRIBUTOS	2001	2002	2003	2004
Completamente insatisfecho	2.1	0.7	1.6	0.0
Bastante insatisfecho	2.5	1.5	0.0	0.3
Algo insatisfecho	7.1	5.5	6.9	0.3

Figura 7.1-8 – Evolución de Insatisfacción del Servicio y Atenciones de EL BANCO – Personas Naturales

ATRIBUTOS	2001	2002	2003	2004
Ha empeorado	6.7	7.8	6.3	3.8

Figura 7.1-9 – Comparación del Comportamiento – Personas Naturales

ATRIBUTOS	2001	2003	2004
Muy insatisfecho	0.3	2.1	0.8
Insatisfecho	3.4	--	--
Bastante insatisfecho	--	2.6	0.7
Algo Insatisfecho	--	3.2	0.4

Figura 7.1-10 – Evolución de Insatisfacción del Servicio y Atenciones de EL BANCO – Personas Jurídicas

ATRIBUTOS	2001	2003	2004
Ha mejorado	23.0	26.7	49.1
Ha empeorado	11.6	5.3	1.0

Figura 7.1-11 – Comparación del Comportamiento Personas Jurídicas

7.1.a(2) Respecto a la lealtad de los clientes, los resultados de las encuestas que se aplican a nivel de Personas Naturales y Jurídicas, muestran que el desempeño de EL BANCO manifiesta una tendencia estable en ambos casos. Figuras 7.2-12 y 7.2-13.

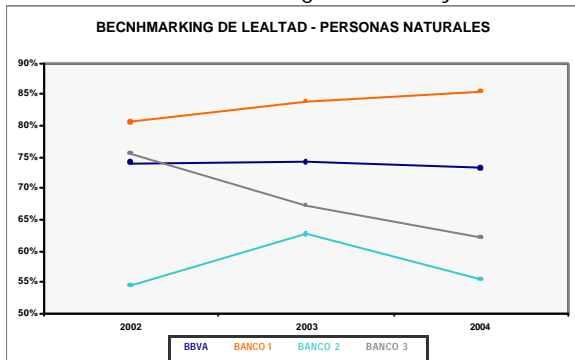


Figura 7.1-12

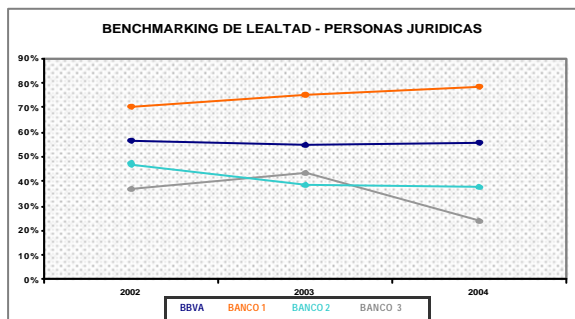


Figura 7.1-13

En relación a las referencias positivas, entendida como el porcentaje de clientes que recomiendan trabajar con un determinado Banco, a partir del 2004 EL BANCO ha empezado a liderar este rubro en lo

que respecta a Personas Naturales, como se ve en la Figura 7.1-14

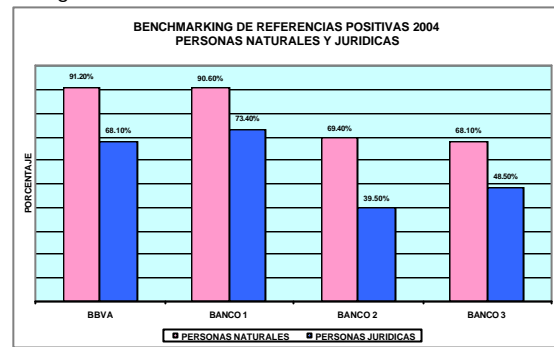


Figura 7.1-14

7.1.a(3). EL BANCO para evaluar el desempeño de los indicadores claves de sus productos toma como referencia la participación de Mercado en Colocaciones (tarjetas de créditos, préstamos personales, créditos hipotecarios, etc.) y en Depósitos (ahorros, a plazos, Vista, etc). Ver Figuras 7.1-15 y 7.1-16. Con respecto a los servicios, éstos se miden en base al comportamiento de migración de transacciones de operaciones en ventanilla a canales alternativos (Cajero B24, Banca por Internet, Banca por Teléfono y POS) el cual, a diciembre del 2004 muestra una variación porcentual del -23% en ventanilla y un incremento del 46% en canales alternativos. Ver Figura 7.1-17.



Figura 7.1-15

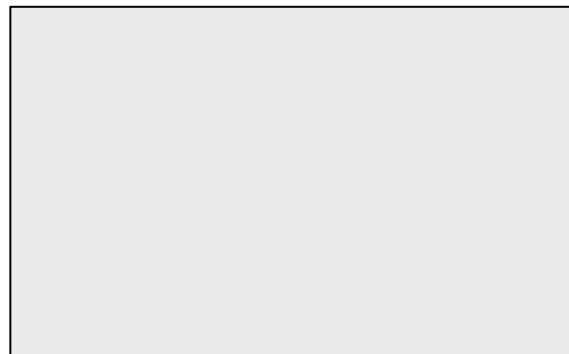


Figura 7.1-16

CRITERIO 7: RESULTADOS



Figura 7.1-17

Asimismo, otro elemento importante es la percepción del cliente, tanto Personas Naturales como Jurídicas, sobre la calidad de atención que reciben, a través de las diferentes Áreas de Negocio (BM, BEI y BMG), cuyos resultados (en grados de importancia de 1 a 5) se muestran en las figuras 7.1-18, 7.1-19 y 7.1-20

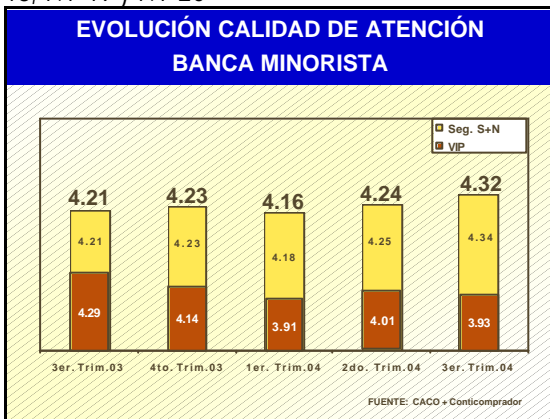


Figura 7.1-18

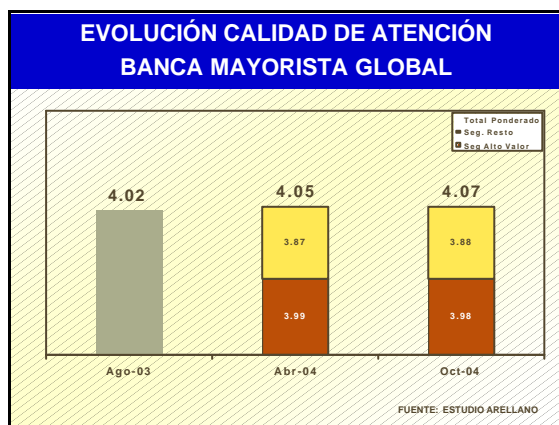


Figura 7.1-19

Finalmente, también se consideran el cumplimiento de los presupuestos comerciales y de la implementación de los nuevos productos / servicios, como se detalla en el punto 7.5.a(1).

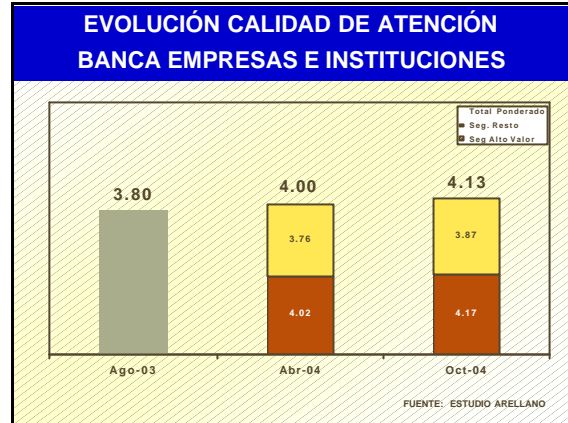


Figura 7.1-20

7.2 RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO

Considerando que desde la perspectiva de Planeamiento Estratégico (Criterio 4), el Modelo de Gestión definió el compromiso de CREACION DE VALOR, en los resultados que se presentan a continuación, se demuestra que se cumplió con ellos en línea con nuestra visión de "Crear un futuro mejor para las personas".

7.2.a(1) EL BANCO ha capitalizado con asertividad toda la experiencia, economías de escala y el Know-How que le puede ofrecer el Grupo BBVA.

De esta forma ha sido capaz de crear valor en términos tangibles e intangibles para todos sus stakeholders. En la Figura 7.2-1 se exponen los principales indicadores de creación de valor económico. Como se observa la tendencia del desempeño ha sido positiva en todos los casos y es sostenible en el tiempo.

Adicionalmente a la creación de valor, EL BANCO orienta su desempeño hacia la obtención de los resultados financieros inherentes a su giro de negocio, tales como Solvencia, Calidad de Activos, Eficiencia y Gestión, Rentabilidad y Liquidez; y para su respectiva medición se vale de información que suministra la SBS al sistema. (Ver Anexo 1).

Solvencia: Este indicador mide el grado de apalancamiento global de la institución, (Total de activos ponderados por riesgo entre patrimonio efectivo), y su liderazgo frente a principales bancos del sistema, como lo evidencia la Figura 7.2-2.

CRITERIO 7: RESULTADOS

Calidad de activos: EL BANCO, desde hace 04 años, lidera esta categoría claramente respecto a los demás Bancos destacando principalmente en lo referente al nivel de morosidad (cartera atrasada / colocaciones totales) y al nivel de cobertura (Provisiones/Cartera atrasada) como se puede apreciar en las Figuras 7.2-3 y 7.2-4 respectivamente.

Eficiencia y Gestión: En este aspecto el BANCO además de ser líder en el Perú, es uno de los bancos más eficientes del Grupo BBVA, como lo muestran con elocuencia las Figuras 7.2-5 y 7.2-6 referente a Eficiencia (Gastos de administración entre margen ordinario) y el indicador de la SBS que relaciona los Gastos de Administración con los Activos rentables, respectivamente.

Figura 7.2-1- Creación de Valor Económico

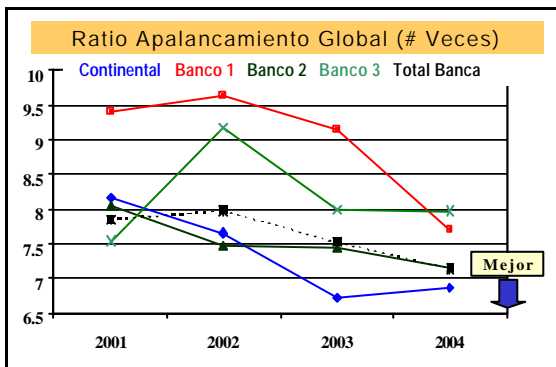


Figura 7.2-2

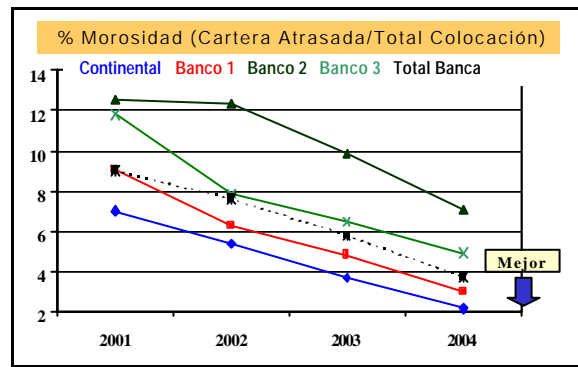


Figura 7.2-4

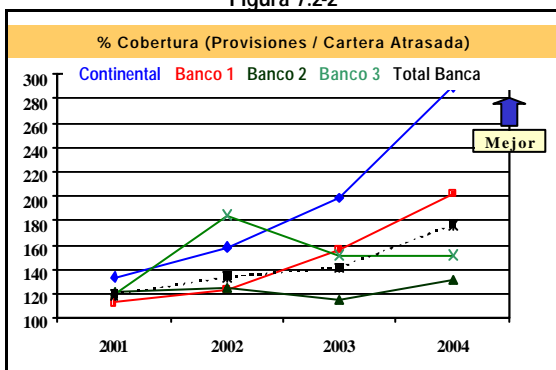


Figura 7.2-3

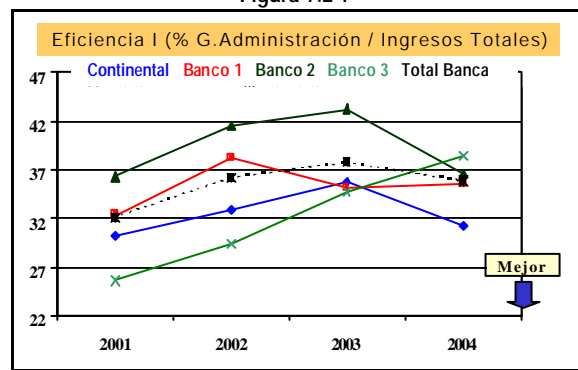


Figura 7.2-5

CRITERIO 7: RESULTADOS

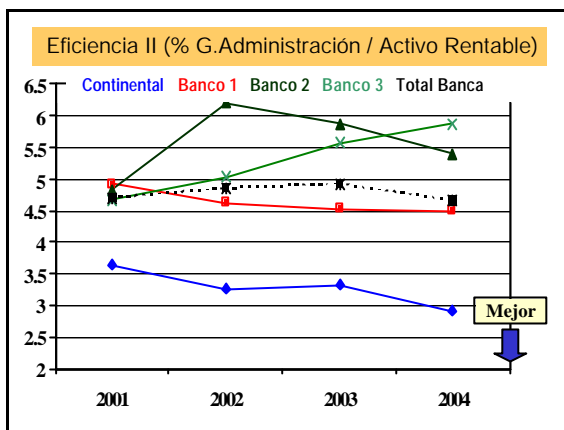


Figura 7.2-6

Rentabilidad: En este indicador, EL BANCO mantiene un probado liderazgo respecto al patrimonio ROE (Ver Figura 7.2-7), al activo ROA, como a los activos ponderados por riesgo RORWA (Ver Figura 7.2-8) y Cuota de mercado de Utilidad.

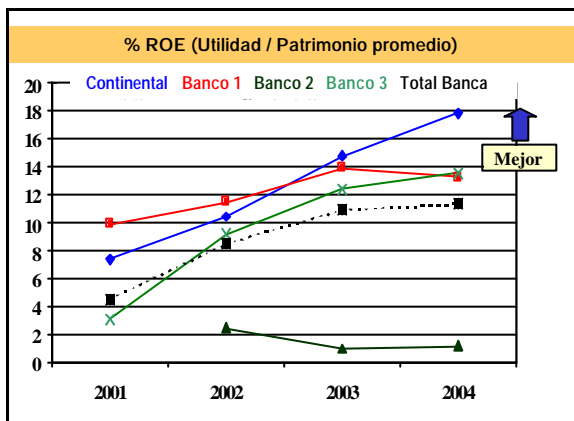


Figura 7.2-7

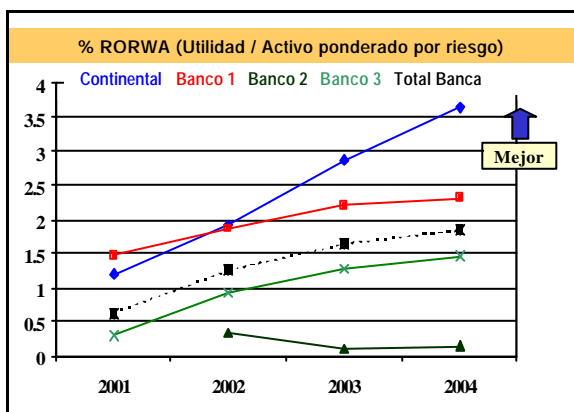


Figura 7.2-8

Liquidez: En este punto EL BANCO posee el liderazgo tanto en MN como en ME, exponiendo posiciones de holgura respecto a los límites regulatorios y a sus principales competidores como se aprecia en las Figuras 7.2-9 y 7.2-10.

En términos de riesgo de mercado, EL BANCO presenta la mejor evolución al haber reducido su

requerimiento patrimonial significativamente ante la menor exposición por riesgo del tipo de cambio. (Ver Figura 7.2-11)

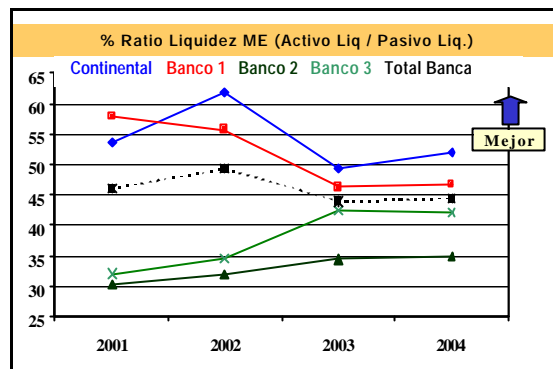


Figura 7.2-9

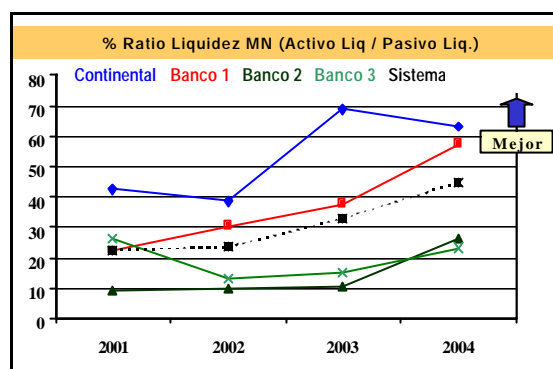


Figura 7.2-10

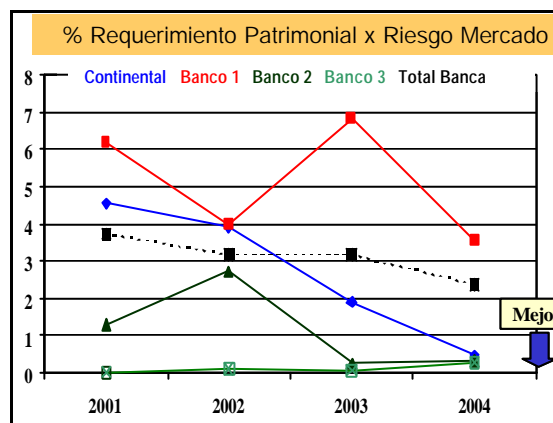


Figura 7.2-11

Adicionalmente, la tendencia de Creación de Valor para los stakeholders ha sido en los últimos 15 meses positiva y constante (gradiente: más de S/. 4,4MM mensuales) y con un riesgo muy bajo (Volatilidad). En el la Figura 7.2-12 se muestra esta evolución positiva y comparativamente superior al de la competencia.

Obsérvese la tasa de crecimiento constantes positivas y la poca volatilidad de la línea de tendencia.

CRITERIO 7: RESULTADOS

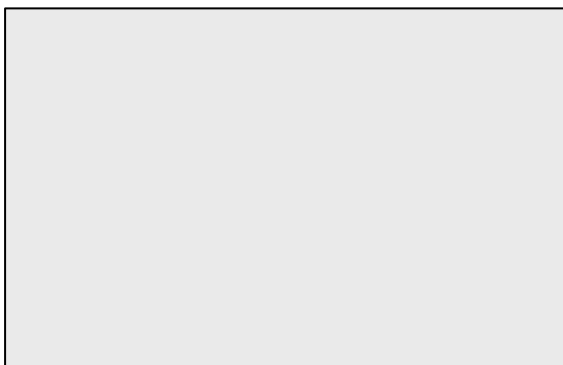


Figura 7.2-12 – Creación de Valor

7.2.a(2) En lo que se refiere a orientación al mercado, EL BANCO ha crecido en los últimos años, en forma orgánica, incrementando su actividad y cuotas de mercado referente a colocaciones y depósitos, a través de una oferta de valor en Calidad y Servicio, tanto para personas naturales como jurídicas (Ver Figuras 7.2-13 y 7.2-14).

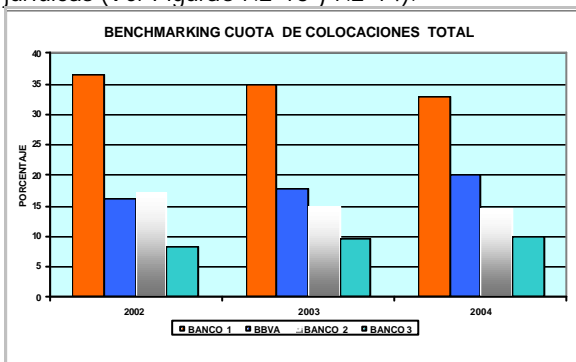


Figura 7.2-13

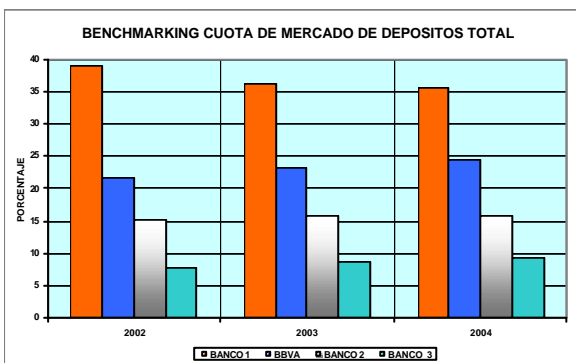


Figura 7.2-14

7.3. RESULTADOS DEL PERSONAL

7.3.a(1) Los elevados niveles de satisfacción, motivación y de imagen, elementos importantes del clima organizacional, que reportan los colaboradores de EL BANCO así como la baja tasa de rotación no deseada y los importantes despliegues en desarrollo profesional a través de la actividad formativa, han permitido lograr importantes resultados que expone EL BANCO en su posición de liderazgo en el sistema financiero.

En la figura 7.3-1 se muestran los resultados de la evolución de la Encuesta de Satisfacción del Empleado, obtenida del promedio de los tres indicadores (satisfacción, motivación e imagen) y su comparativo con la referencia corporativa (TOP). Es fácil apreciar una evolución positiva en los resultados de las tres últimas aplicaciones, lo que evidencia una alta correlación con la evolución de los Resultados Financieros y de Mercado (ver sub criterio 7.2.1 y 7.2.2).

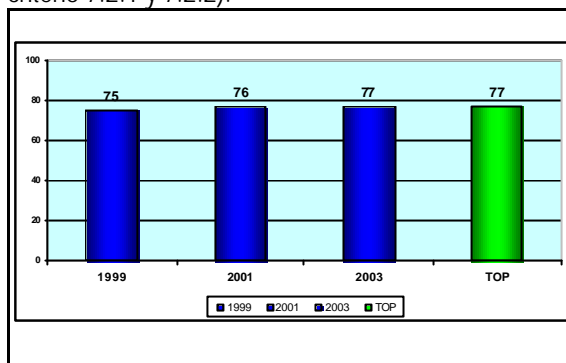


Figura: 7.3-1 Encuesta Corporativa de Satisfacción (promedio de tres indicadores)

Con respecto al indicador Satisfacción, que mide el grado de alcance de las expectativas laborales, se puede apreciar en la Figura 7.3-2 que EL BANCO ha mantenido y consolidado las mejoras alcanzadas en los últimos años.

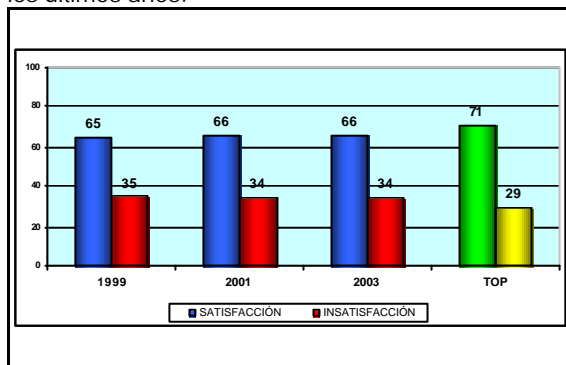


Figura: 7.3-2 Encuesta Corporativa de Satisfacción (Indicador Satisfacción)

EL BANCO ha logrado mantener un elevado nivel en el indicador Motivación de su personal, igualando la referencia TOP del Grupo BBVA (Ver Figura 7.3-3).

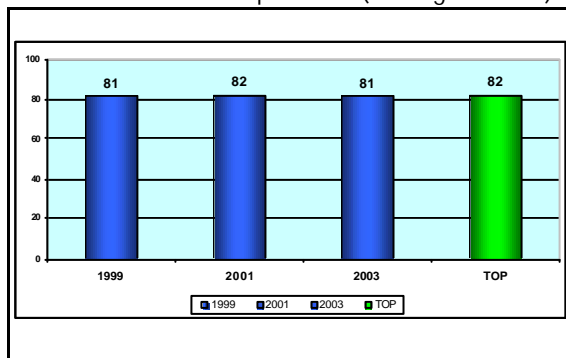


Figura: 7.3-3 Encuesta Corporativa de Satisfacción (Indicador Motivación)

CRITERIO 7: RESULTADOS

Con respecto al indicador Imagen, que mide la percepción del personal con respecto a la organización, EL BANCO ha mejorado en forma continua su desempeño al punto de superar la referencia TOP del Grupo, como se puede observar en la Figura 7.3-4.

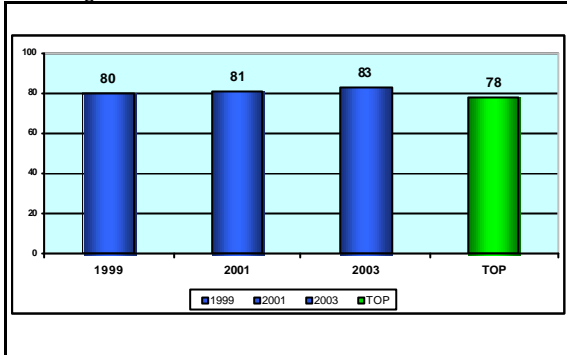


Figura: 7.3-4 Encuesta Corporativa de Satisfacción (Indicador Imagen)

En la Figura 7.3-5 se muestran los resultados (en escala del 1-5) de la Encuesta Interna de Calidad realizada en el 2004, la cual muestra una mejora en la calidad de atención interna cliente-proveedor.

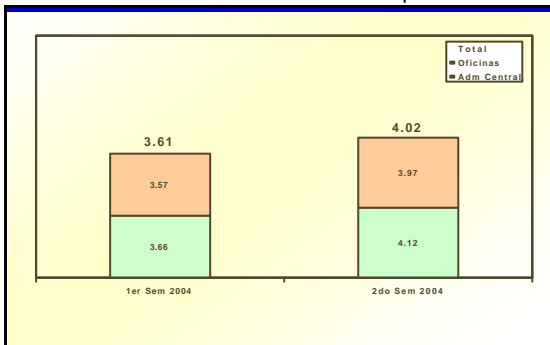


Figura: 7.3-5 Encuesta Interna de Calidad

Otro indicador importante es el porcentaje de Rotación no Deseada (Figura 7.3-6), que mide el nivel de renuncias que se reciben. En los últimos años el mismo se ha mantenido en niveles mínimos, como consecuencia de la aplicación del Modelo de Gestión de RRHH, que permite atraer, retener y desarrollar el talento humano en la empresa.

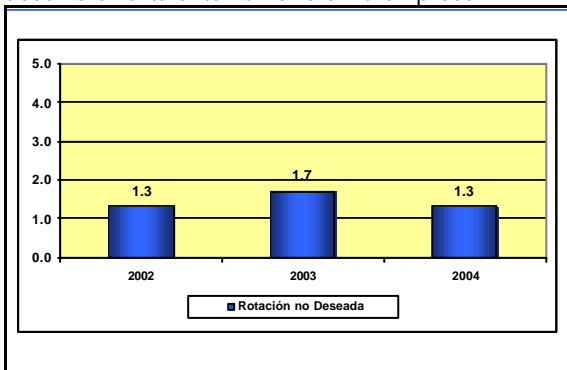


Figura: 7.3-6 Rotación no deseada (Porcentaje sobre la plantilla)

La Formación y el Desarrollo Profesional se han convertido en factor crítico para mantener la competitividad de la empresa y la empleabilidad del trabajador en el corto y largo plazo.

En la Figura 7.3-7 se muestra en cifras la actividad formativa de EL BANCO que en los últimos cuatro años ha cuadruplicado su inversión, capacitando a los empleados con herramientas de análisis crediticio, dirección, desarrollo personal, calidad de atención al cliente, habilidades de ventas y herramientas de mejora de la calidad.

FORMACION EN CIFRAS				
	2001	2002	2003	2004
Inversión total Formación (M de S/.)				
Horas de Formación Impartidas				
Horas de Formación por empleado				
Actividades Formativas a distancia				

Figura: 7.3.7 Formación en Cifras (varios indicadores)

Se debe destacar además, que EL BANCO, ha incrementado de forma sustancial el número de horas de formación promedio por empleado, liderando en este indicador el promedio de horas de formación del Grupo (Figura 7.3-8).



Figura: 7.3-8 Horas de formación promedio por empleado

7.3.a(2) La tendencia de la Evaluación del Desempeño muestra una alta correlación con los resultados del negocio. El esfuerzo, dedicación y entusiasmo del personal se reflejan en la consecución de los objetivos individuales fijados, logrando en muchos casos superar los mismos y permitir una positiva evolución en la Evaluación de la Actuación (Figura 7.3-9). Estos logros también se ven reflejados en la valoración obtenida en la Encuesta de Satisfacción del Empleado en los indicadores motivación e imagen.

CRITERIO 7: RESULTADOS

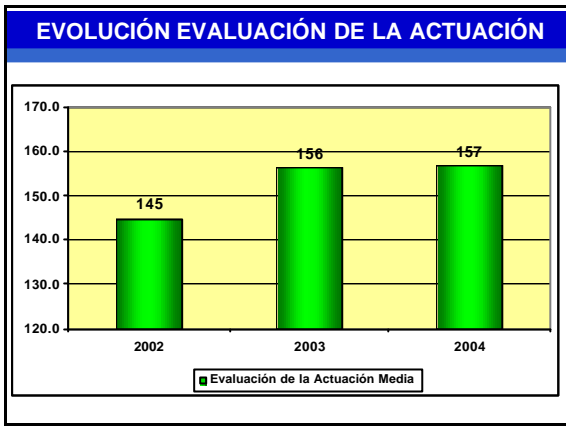


Figura 7.3-9 Evaluación de la Actuación

Consecuencia de la actividad de formación y desarrollo, es apreciable la mejora en la valoración de los colaboradores (Figura 7.3-10), que ha permitido duplicar el porcentaje de personas calificadas como *excelentes*, mantener el nivel de las que califican como *bueno* y lograr una importante reducción de las personas que no alcanzan el perfil deseado. Esta mejora en unión al esfuerzo individual y colectivo de todos los colaboradores, ha permitido lograr un liderazgo en el mercado financiero peruano.

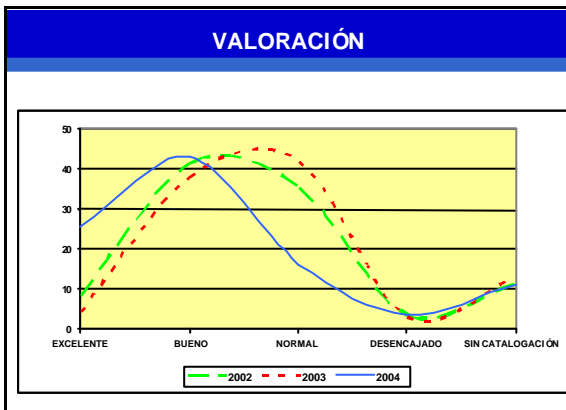


Figura 7.3.10 Valoración promedio de los colaboradores (porcentaje)

7.4 RESULTADO DE PROVEEDORES Y SOCIOS

7.4.a(1) Como se expuso en el Criterio 6.3 EL BANCO tiene entre sus principales proveedores a firmas igualmente importantes y cuyo desempeño se mide siempre en función a los indicadores clave señalados, de *Calidad y Cumplimiento*, pero de manera diferente para cada proveedor.

Por ejemplo, en el caso de Telefónica, en cuanto a la disponibilidad de líneas de comunicación; en el caso de CCR, en cuanto a Tiempo de Respuesta en Teleproceso, Disponibilidad de ATM's y Efectividad en Servicios Automatizados (preservación, prevención y respaldo de información); y en el caso

de IBM, en cuanto a la eficiencia en entrega de pedidos, como se puede apreciar en las Figuras del 7.4-1 al 7.4-5.

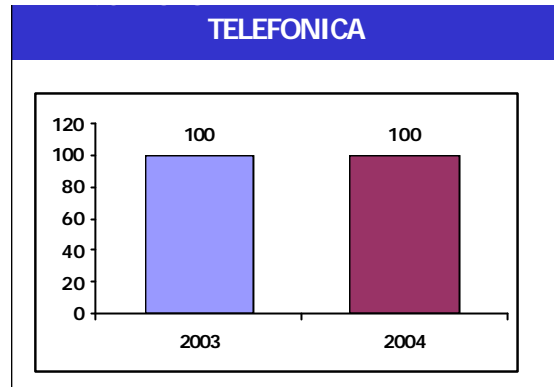


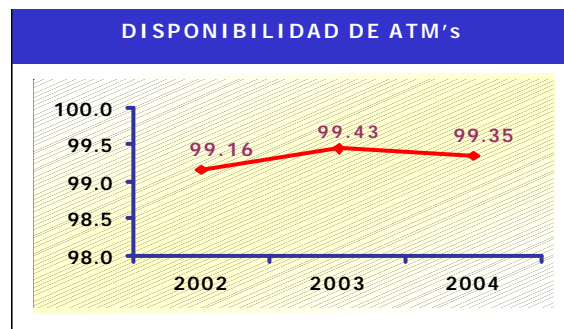
Figura 7.4-1 Disponibilidad de líneas – Telefónica



Figura 7.4-2 Tiempo de respuesta del Teleproceso.



7.4.3 Efectividad en Servicios Automatizados



7.4.4 Disponibilidad de Cajeros Automáticos – CCR

CRITERIO 7: RESULTADOS

La Figura 7.4-4 muestra las medidas de desempeño de calidad expresado en porcentaje del tiempo efectivo de funcionamiento del ATM's.



7.4.5 Ratio de Eficiencia Plazo de Entrega Pedidos

En cuanto a la medida de calidad del servicio para otros proveedores, existe una evaluación que mide el nivel de infraestructura, maquinarias, cartera de clientes, control de calidad, cumplimiento y calidad.

En cuanto a la medida de cumplimiento se realiza un estrecho seguimiento de los plazos de entrega de los proveedores. El comportamiento de los mismos se puede apreciar en la Figura 7.4-6.

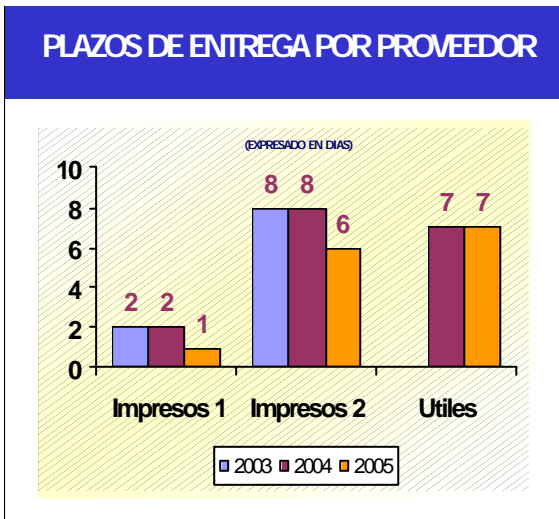


Figura 7.4.6 Medición de plazo de entrega de Proveedores

En cuanto a la medida de calidad del servicio para mensajerías señaladas en el Criterio 6.3, existe una medición del índice de devolución de correspondencia, graficada en la Figura 7.4-7

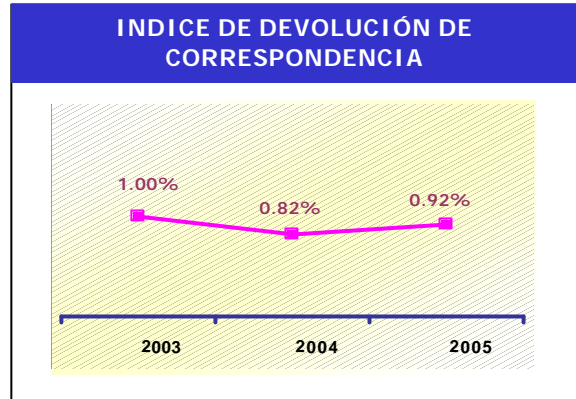


Figura 7.4.7 Índice Devolución de Correspondencia

El plazo que establece EL BANCO para la entrega de tarjetas de crédito, 10 días hábiles (Ver Figura 7.4-8).

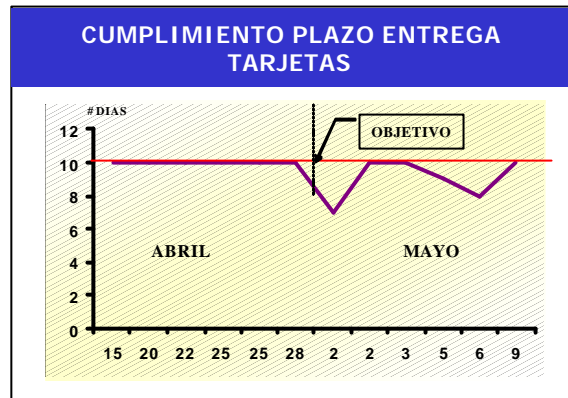


Figura 7.4.8 Cumplimiento de Plazos de Entrega Tarjetas

En la Figura 7.4-9 se muestra el nivel de cumplimiento en el abastecimiento de los Cajeros Automáticos.

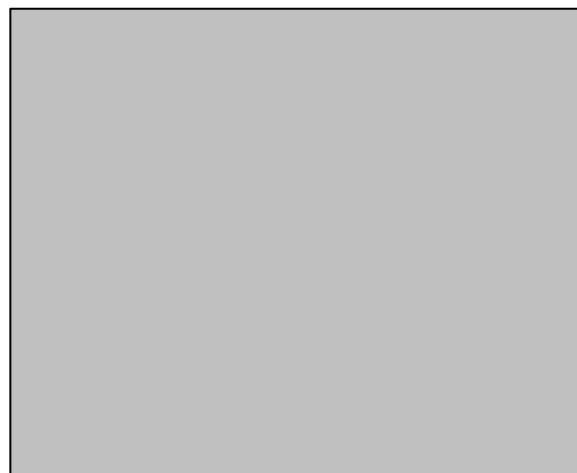


Figura 7.4.9 Cumplimiento Plazo Abastecimiento ATM's

En adición a todo lo expuesto, es importante reiterar que EL BANCO en virtud del buen desempeño de sus principales proveedores, los acuerdos corporativos desarrollados y las economías de

CRITERIO 7: RESULTADOS

escala a las que tiene acceso, ha logrado incrementar sus niveles de eficiencia y reducir sus costos sistemáticamente, como se puede observar en la Figura 7.4-10.

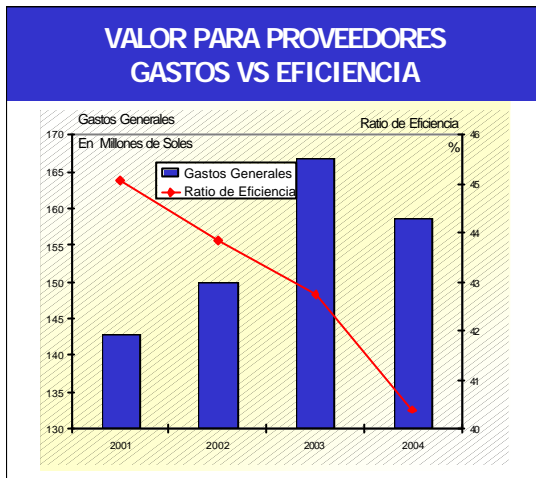


Figura 7.4-10

7.5 RESULTADO DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

7.5.a(1) Los actuales niveles de desempeño de los procesos de diseño, producción y distribución se muestran en los siguientes gráficos:

NUEVOS PRODUCTOS	
2003	Tarjeta Conticard Platinum Tarjeta Conticard Nacional Programa de Puntos y Descuentos - Tarjetas Ahorro Superdepósito Envío de Dinero
2004	Tarjeta Visa Mini Débito Tarjeta Visa Mini Crédito Hipotecario en soles 5 años Seguro Vehicular Vida Ahorro Tarjeta de Facturación Bimoneda Tarjeta Corporate Cuenta de Viajes Tarjeta Empresarial Pago al Crédito Tarjeta de Débito Empresarial

Figura 7.5-1 Desarrollo de Nuevos Productos

La Figura 7.5-1 muestra la creación de nuevos productos en la Banca Minorista.

En la Figura 7.5-2 se grafica el nivel de cumplimiento de la demanda de mejoras y/o desarrollo de nuevos productos.



Figura 7.5-2 Nivel de Cumplimiento de Peticiones

La Figura 7.5-3 muestra el resultado de las campañas de ventas en el proceso de distribución de productos y servicios expresado en grado de cumplimiento de los presupuestos fijados para los procesos claves.



Figura 7.5-3 Cumplimiento objetivo presupuestal

La calidad de los productos y servicios de EL BANCO en función de la proporción de reclamos versus la participación global de mercado, se muestran en la Figura 7.5-4.

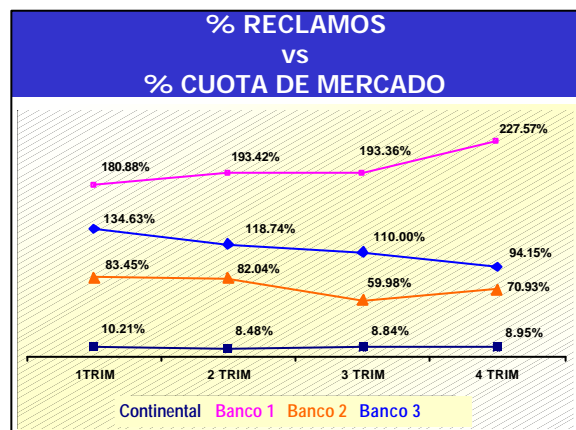


Figura 7.5-4 Reclamos versus Cuota de Mercado

La Figura 7.5-5 muestra la evolución en la duración de transacción por ventanilla (Encuesta de Apoyo) en la que se observa una disminución en el tiempo de atención de transacciones por cliente.

Asimismo la Figura 7.5-6 indica el tiempo de espera de la atención en gestión.

CRITERIO 7: RESULTADOS

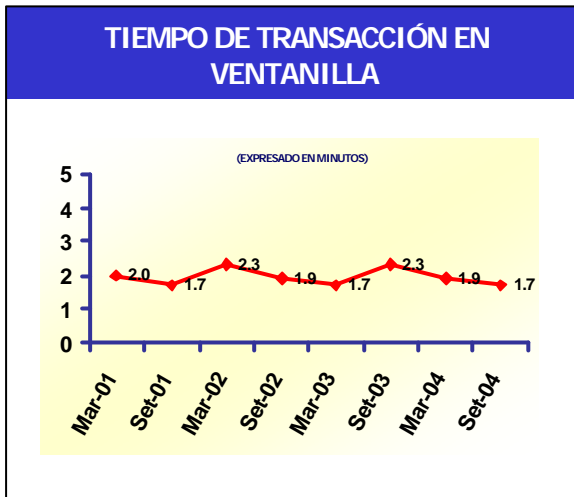


Figura 7.5-5 Cuadro Evolución tiempo de transacción

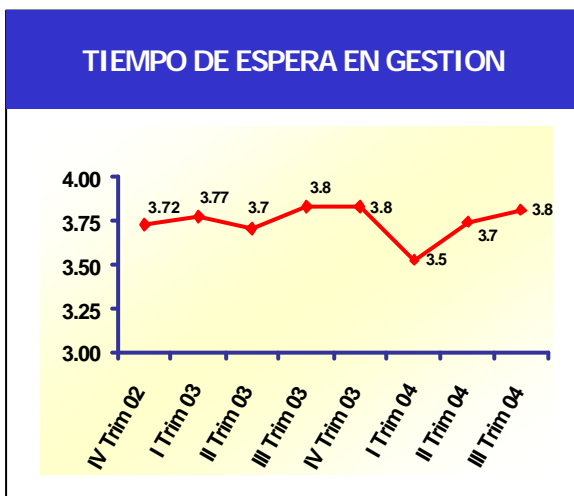


Figura 7.5-6 Tiempo de Espera en Gestión

La Figura 7.5-7 mide la relación de transacciones atendidas por un canal respecto al costo de su mantenimiento. Se aprecia una tendencia de migración de transacciones hacia canales de menor costo como Continet.

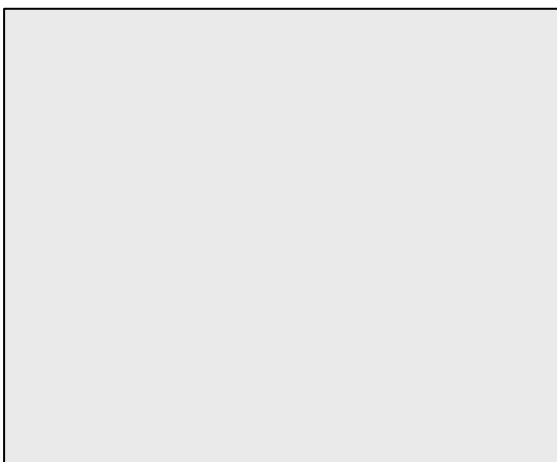


Figura 7.5-7 Costo de Transacción por Canal

La Figura 7.5-8 muestra la calidad del servicio de los cajeros automáticos. Asimismo, la Figura 7.5-9 muestra la calidad del servicio de Banca por Teléfono y Banca por Internet.

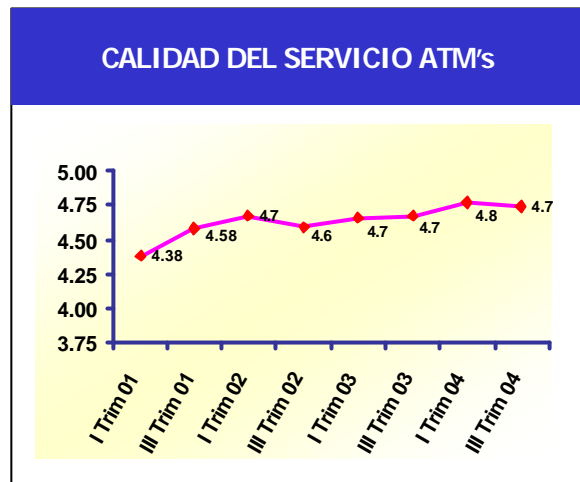


Figura 7.5-8 Calidad del Servicio en Cajeros automáticos

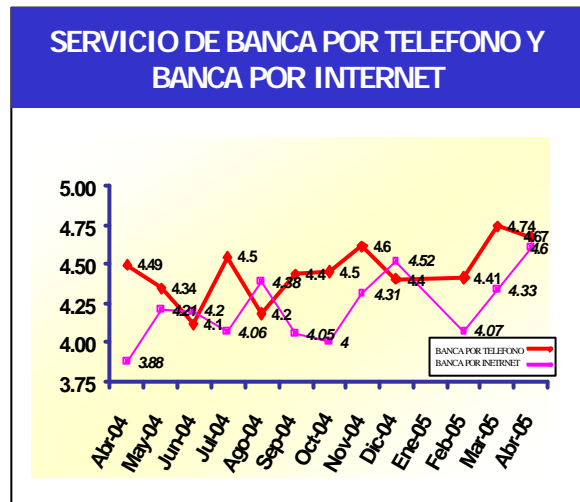


Figura 7.5-9 Calidad del Servicio Banca por Teléfono y Banca por Internet

La encuesta de opinión de servicios se refleja en el índice de satisfacción de Banca Minorista, Banca de Empresas e Instituciones y Banca Mayorista Global indicados en el criterio 7.1.a(3).

Respecto a los indicadores de desempeño de procesos de soporte es observable lo siguiente:

La Figura 7.5-10 muestra la disponibilidad del teleproceso y el tiempo que el sistema esta disponible para su uso.

CRITERIO 7: RESULTADOS



Figura 7.5-10 Disponibilidad del teleproceso

La Figura 7.5-11 muestra la disponibilidad del canal de atención Banca a Distancia como requerimiento de desempeño de calidad.

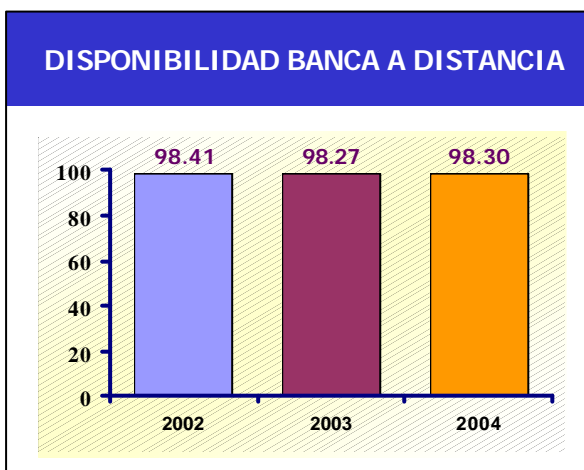


Figura 7.5-11 Disponibilidad de Banca a Distancia

La figura 7.5-12 muestra la culminación de los procesos batch con suficiente anticipación al horario de inicio de atención al público.

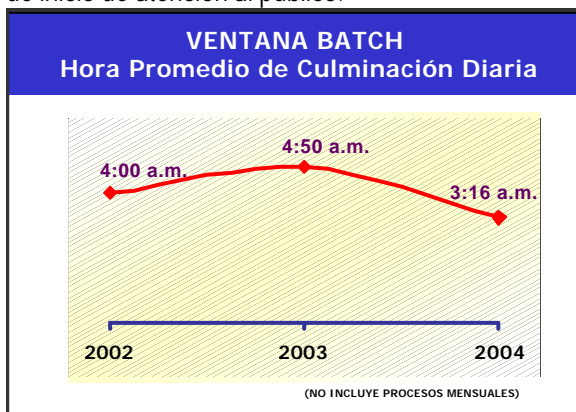


Figura 7.5-12 Culminación de procesos batch

Los ratios de calidad correspondientes al proceso de RR.HH. se encuentran desarrollados en el subcriterio 7.3 Resultados de Personal.

Uno de los indicadores que mide el cumplimiento de la estrategia de la organización, es la calidad de coberturas, este índice se mide a través de la Evaluación de la Actuación Media de las personas promocionadas en un año (Figura 7.5.13), este indicador corporativo, permite conocer el grado de desempeño y adecuación al puesto de la persona promocionada.

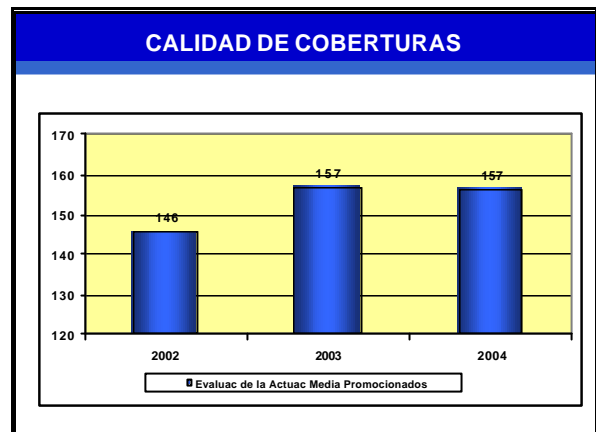


Figura 7.5-13 Calidad de Cobertura

Asimismo, los resultados correspondientes a los indicadores de Finanzas, gestión de liquidez, gestión de eficiencia, gestión de rentabilidad y de solvencia, se encuentran expuestos en el subcriterio 7.2 de Resultados Financieros.

En cuanto a los riesgos crediticios y de mercado los indicadores de desempeño se desplegaron en el subcriterio 7.2.

7.5.a(2) Los indicadores claves de cumplimiento normativo/legal y ciudadano no solo están relacionados a los temas financieros y de control del riesgo, sino también a los relacionados al buen gobierno corporativo e integridad ética, dado que éstos son parte integrante de la estrategia de EL BANCO.

Con respecto a los indicadores financieros, la mayoría de ellos, obtenidos en los últimos 4 años, EL BANCO presenta un nivel superior a la competencia. Si se calcula el ratio de "liderazgo en indicadores" (dividiendo el número de los liderados por EL BANCO entre el número total de indicadores de la SBS), se aprecia una evolución positiva en comparación con los cuatro principales bancos del país (Ver figura 7.5-14). De esta forma, al cierre del primer trimestre del año 2005, EL BANCO lidera en 14 de los 20 indicadores claves definidos por el regulador, lo que representa un éxito sobre el 70% del sistema bancario peruano.

CRITERIO 7: RESULTADOS

Asimismo, los ratings de las empresas clasificadoras de riesgo otorgan a EL BANCO el tope de clasificación por instrumentos y fortaleza financiera, por ser el único Banco local con triple calificación "AAA" para depósitos mayores a 1 año, tal como se ve en la figura 7.5-15.

SBS - 15 Abril'05	Continental	Crédito	Wiese	IB
Fortaleza Financiera	A	A	A	A
Depósitos o CD < 1 año o corto plazo	CP-1	CP-1	CP-1	CP-1
Depósitos o CD > 1 año o mediano y largo plazo	AAA	AAA	AAA	AAA
Bonos Corporativos	AAA	AA	AA	AA
Acción Común	1ra	1ra	2da	-.-

Figura 7.5-15

(<http://www.sbs.gob.pe/PortalSBS/Boletin/Instrlocales/default.htm>)

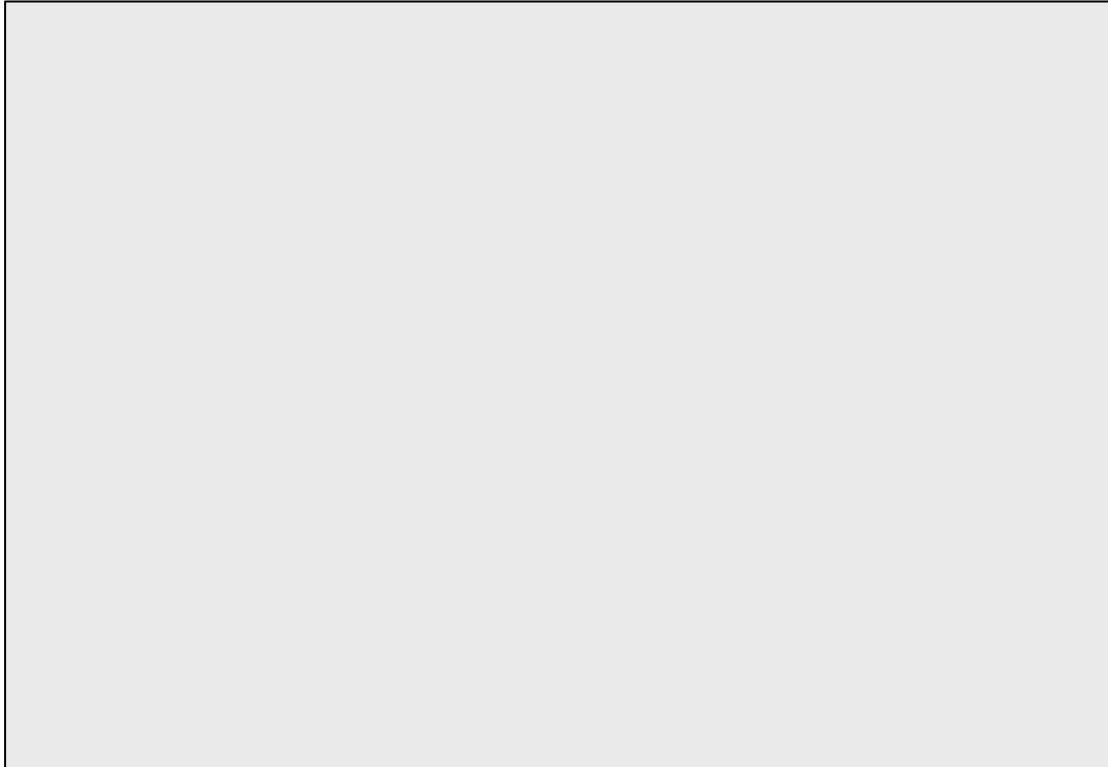


Figura 7.5-14

De igual manera, Apoyo & Asociados Internacionales S.A.C., clasificadora de riesgo asociada a Fitch Ratings, en Sesión de Comité de Clasificación del 24 de mayo del 2005, decidió otorgar la clasificación de riesgo A+ a EL BANCO.

La calificación obtenida por tratarse de una empresa asociada a una de las agencias de clasificación internacional líder en el mundo, es de suma relevancia. El rating A+ es la más alta calificación de riesgo institucional posible en el país y es otorgada a aquellas que cuentan con la solvencia suficiente para atender sus obligaciones en los términos y condiciones pactadas, aún frente a posibles cambios en la institución, la industria o la economía.

Entre los aspectos positivos destacan los siguientes:

- Respaldo de uno de los mayores grupos financieros a nivel global.
- Adecuado nivel de capitalización, reflejado en su bajo nivel de apalancamiento, que permite la adecuada expansión de sus operaciones.
- La gran liquidez que exhibe lo ubica como uno de los mejores del sistema.
- Crecimiento sostenido de su participación de mercado, tanto en colocaciones como en captaciones.
- Adecuada gestión de riesgos reflejada en constante mejora de la calidad de cartera, un adecuado nivel de cobertura y un bajo nivel de activos improductivos.
- Mayor generación de ingresos, en términos relativos al principal competidor y de eficiencia,

CRITERIO 7: RESULTADOS

gracias a la gestión local y a la capitalización de las economías de escala del Grupo.

- Creciente mejora del nivel de rentabilidad patrimonial, que lo ubican como uno de los bancos líderes del sistema.

Por otro lado, tanto en el ámbito institucional como social, EL BANCO ha recibido varios reconocimientos, especialmente durante los últimos 4 años, como puede apreciarse en la Figura 11 y que evidencian que EL BANCO ha venido cumpliendo de manera destacada sus obligaciones legales y de mercado, así como su rol de ente aportante a la sociedad. Estos reconocimientos reflejan las prácticas de Buen Gobierno Corporativo que EL BANCO sostiene, y demuestran el excepcional cumplimiento de 23 de los 24 principios asignados por CONASEV en su reporte.

El compromiso institucional con la sociedad se refleja además, en el gran número de acciones concretas que EL BANCO viene desarrollando y expone en la Figura 7.5-16.

Es importante reiterar que el comportamiento ético es un factor que EL BANCO considera primordial y que subyace en cada una de sus acciones, tal como ha sido ampliamente expuesto en el Criterio 1.2.a(3).

Sectores	Acciones	Núm.
Social (*)	Donación de equipos de cómputo en desuso	1
	Donación de mobiliario en desuso	5
	Patrocinio	1
	Donación económica	2
	Escuelas públicas	7
Educación (**)	Bibliotecas	5
	Minibibliotecas	2000
	Minilaboratorios escolares	1000
	Gimnasio deportivo y recreativo	1
	Kits programa APRENDO	382
	Ruta Quetzal BBVA (participantes peruanos)	29
	Museos	1
Cultural (**)	Patrimonio monumental	4
	Salas de exposiciones	4
	Publicaciones (títulos editados)	20
	Ediciones musicales (discos música cámara editados)	3

Figura 7.5-16

(*) Contabilizadas sólo en promedio de 1 año

(**) Contabilizadas en los 32 años de funcionamiento de la Fundación.

Finalmente, en cuanto al cumplimiento normativo, cabe añadir que en el Plan Anual de Trabajo de la Unidad de Auditoría Interna, se incluyen auditorías para verificar el cumplimiento de los procedimientos de prevención de blanqueo de capitales, tanto en las oficinas de negocio como en las Áreas de apoyo. En ese sentido, en el año 2003 se realizaron 77 auditorías de blanqueo y 51 en el año 2004.

★ ★ ★