

# Modelo de Gestión BCP

# Contenido

- ▶ **Información general**
- ▶ **El Modelo de gestión BCP**
  - > **Principales resultados**
  - > **Liderazgo**
  - > **Planeamiento estratégico**
  - > **Orientación hacia el cliente**
  - > **Información y análisis**
  - > **Orientación hacia los colaboradores**
  - > **Gestión de procesos**
- ▶ **Aprendizaje organizacional: mejora continua**

# Información general

## Nuestra historia

115 años al servicio del país

## Nuestra cultura

**Misión:** *Servir al cliente*

**Visión:** *Ser un Banco simple, transaccional y rentable, con personal altamente capacitado y motivado*

**Valores:** *El cliente, La ética, Nuestra gente, La innovación*

**Promesa:** *Experiencia bancaria simple y eficiente*

**Principios:** *dedicación, accesibilidad y flexibilidad*

## Nuestra gente

8, 303 colaboradores (68% en Lima)

## Nuestros clientes

1.77 millones (agrupados en segmentos diferenciados: Bancas)

## Nuestros canales

212 oficinas (la red más grande a nivel nacional)

506 cajeros automáticos

15, 000 POS

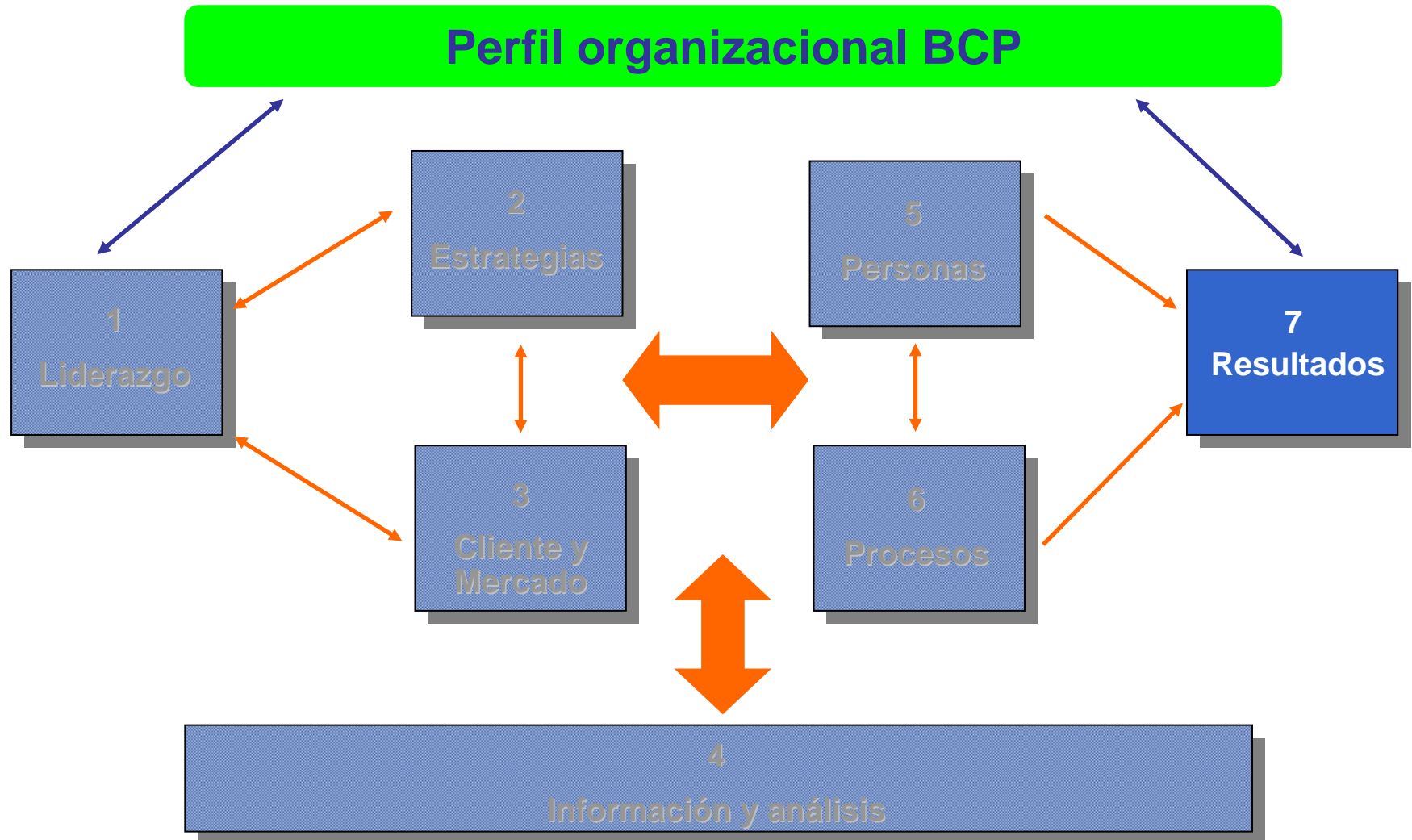
# El Modelo de Gestión BCP

Los 7 criterios del modelo y sus interrelaciones :



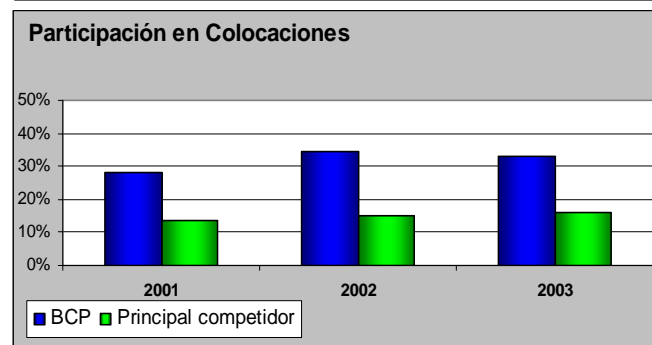
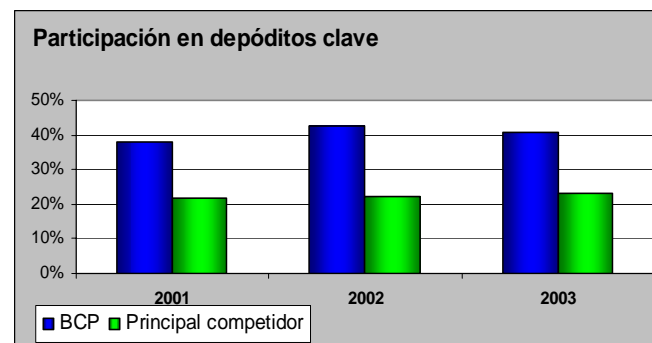
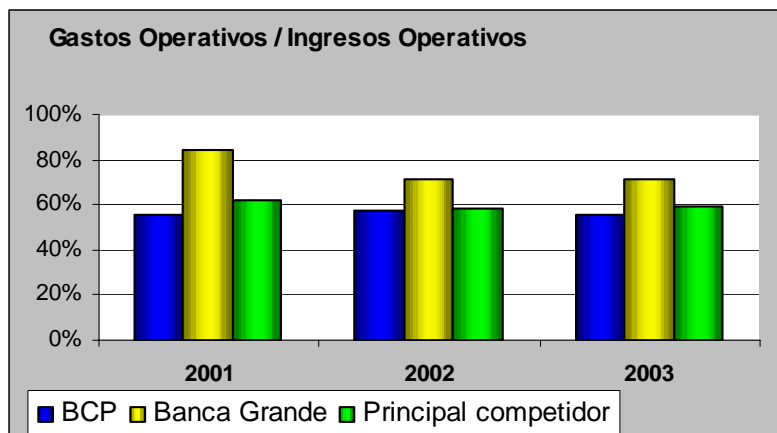
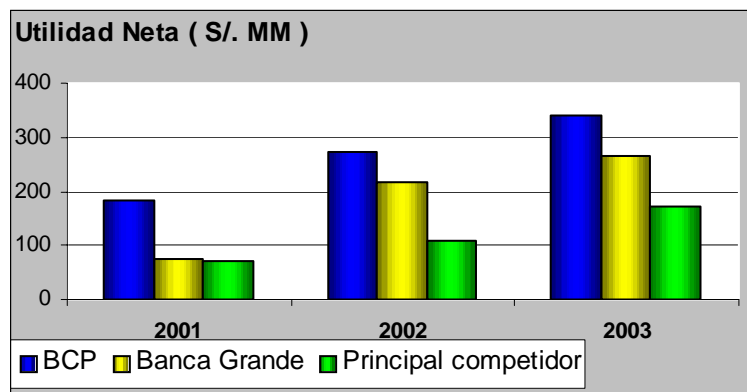
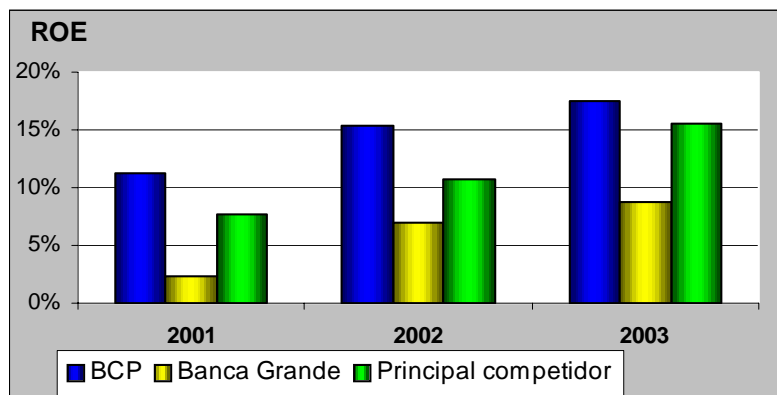
# El Modelo de Gestión BCP

Los 7 criterios del modelo y sus interrelaciones :



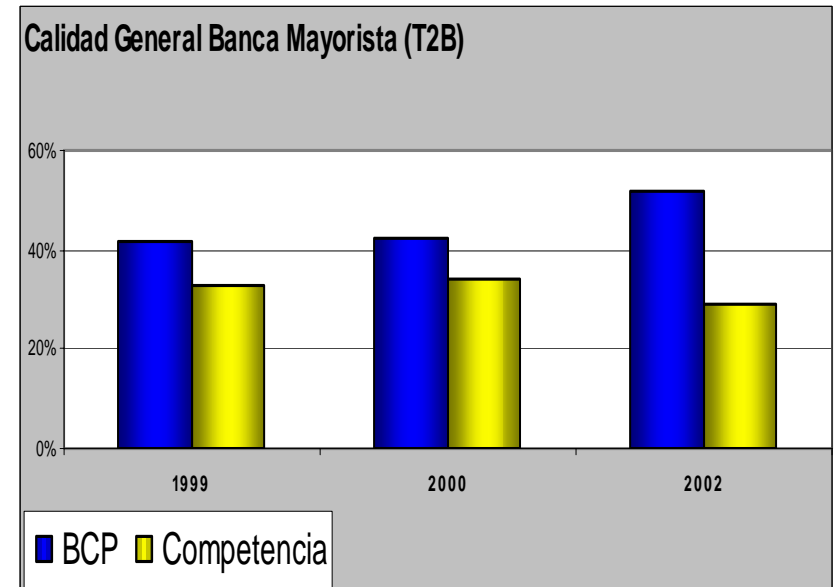
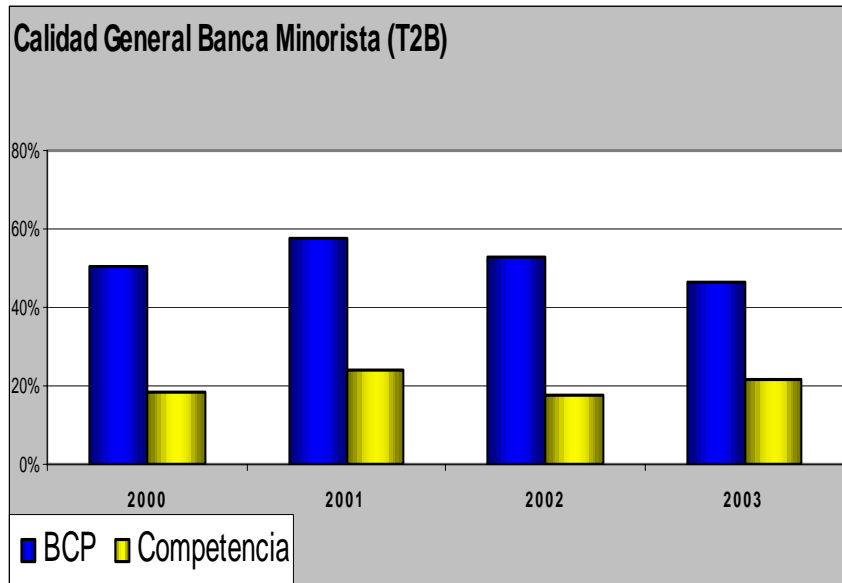
# Principales resultados

## Dimensión Financiera y Mercado



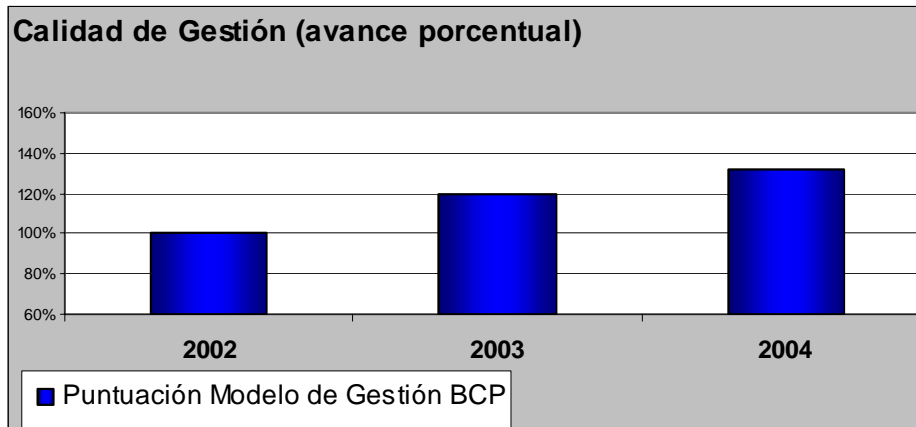
# Principales resultados

## Dimensión Clientes

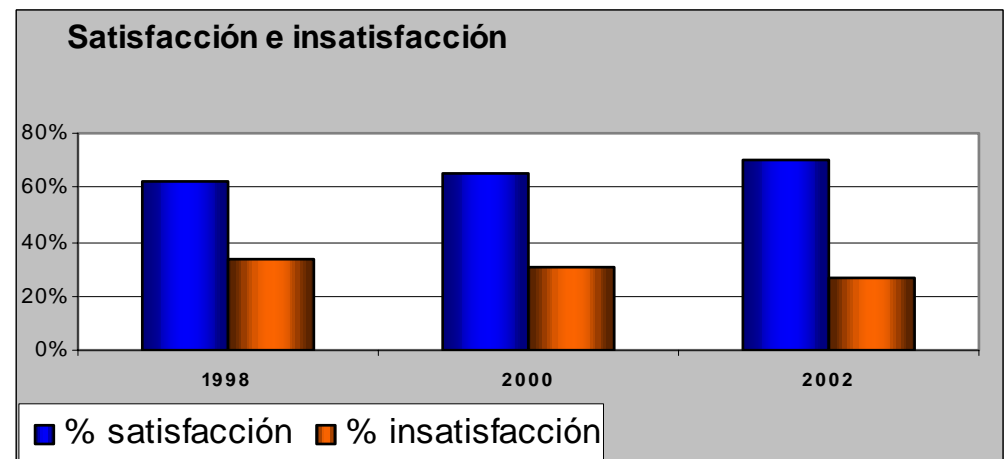
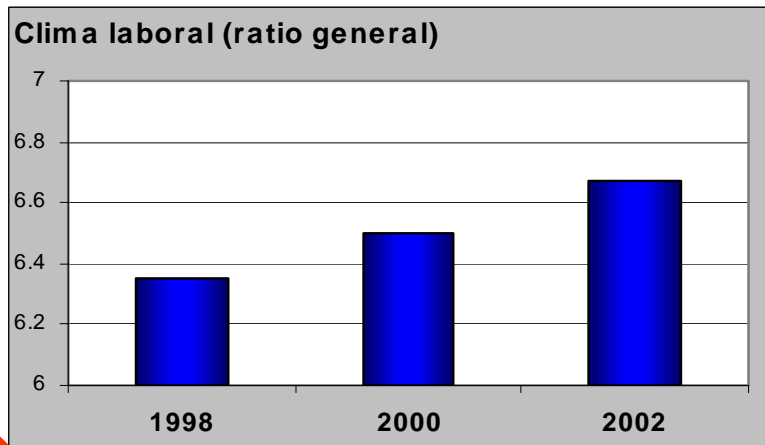


# Principales resultados

## Dimensión Procesos Internos



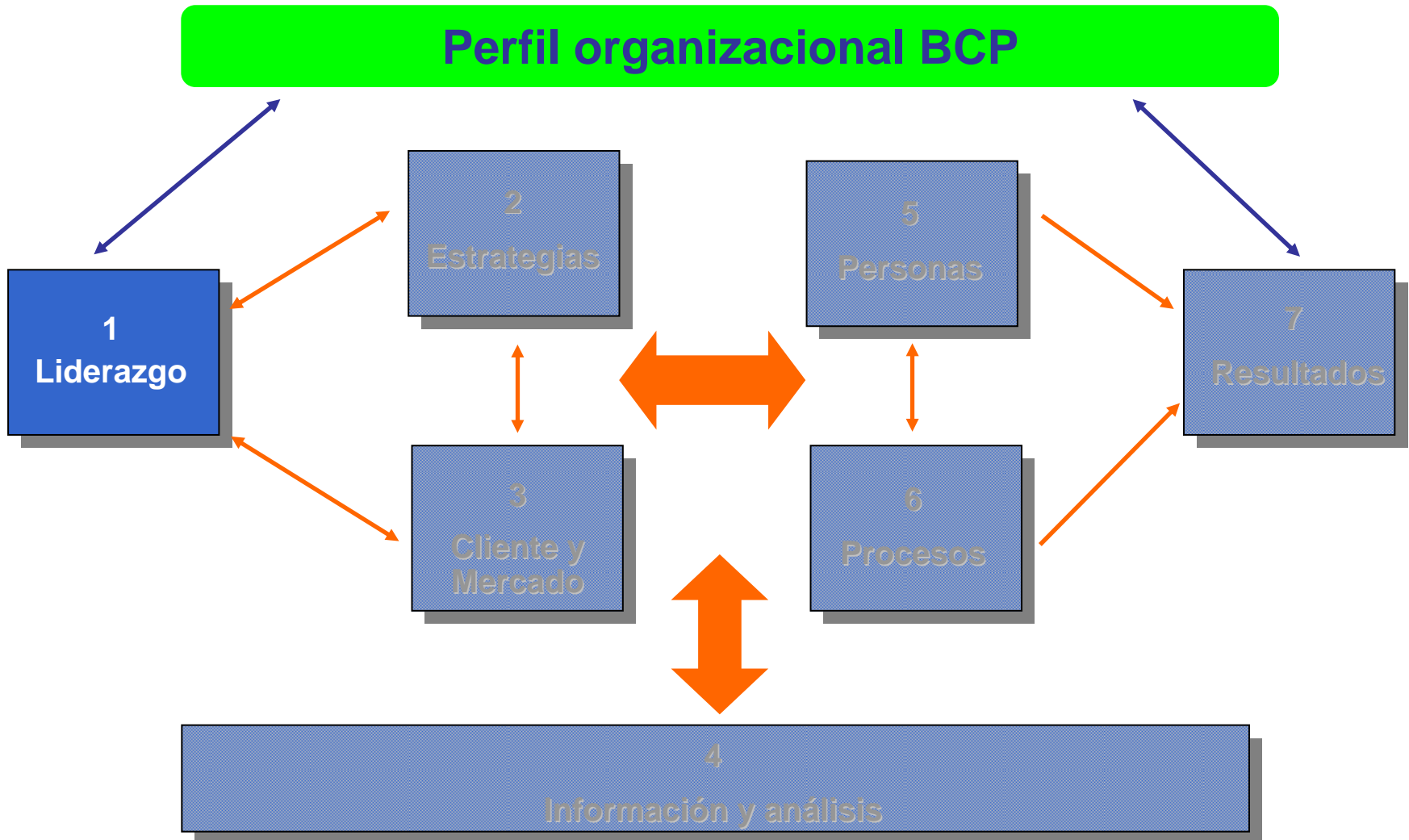
## Dimensión Aprendizaje y Crecimiento





# Modelo de Gestión BCP

Los 7 criterios del modelo y sus interrelaciones :



# Líderes del BCP

## Cultura BCP

Visión

Misión

Valores

Principios

### Perfil del líder BCP

Empowerment

Innovación

Aprendizaje individual

Aprendizaje organizacional

Ética

Trabajo en equipo

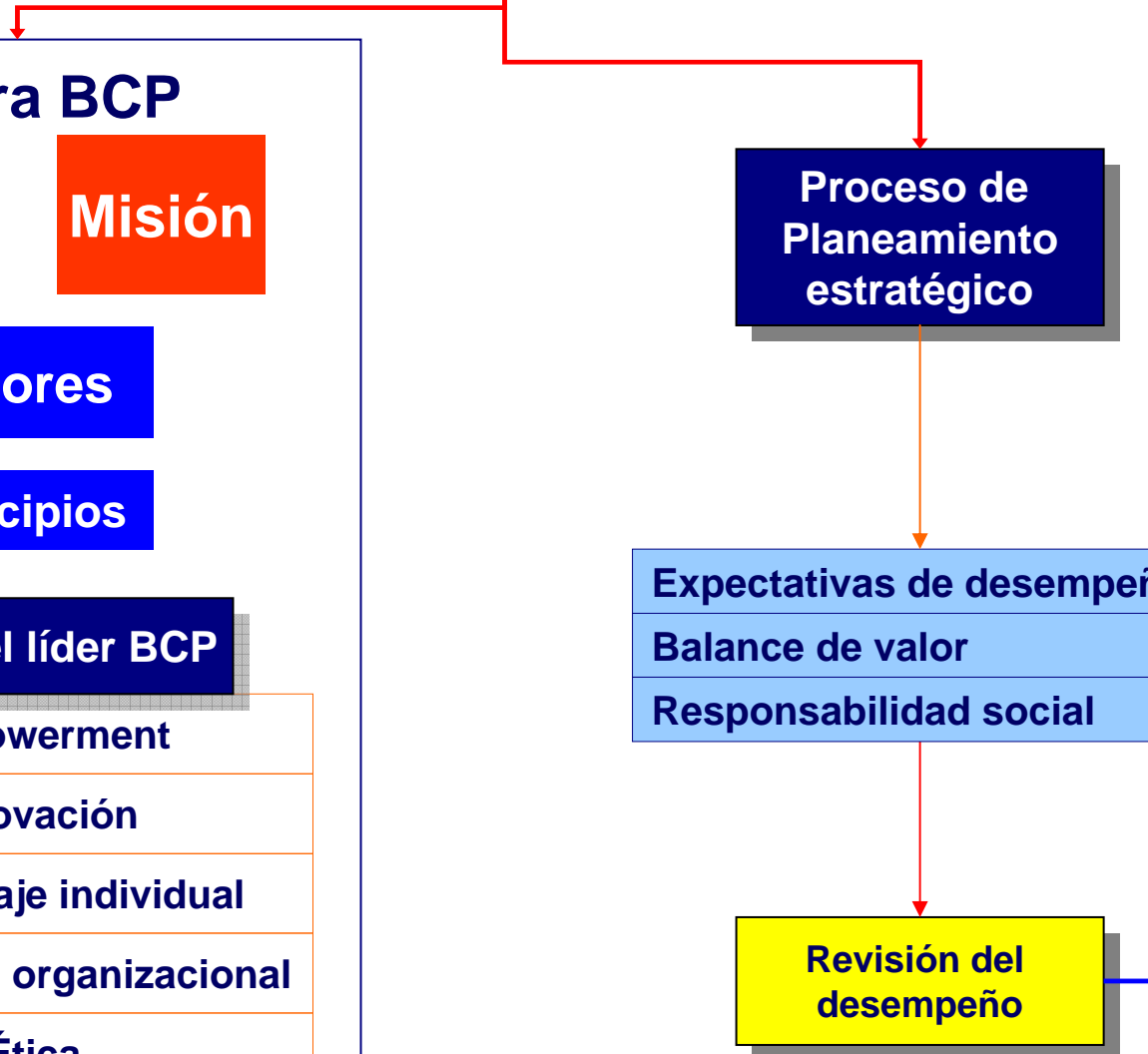
Proceso de  
Planeamiento  
estratégico

Expectativas de desempeño

Balance de valor

Responsabilidad social

Revisión del  
desempeño



# Liderazgo

## Fijación de expectativas y revisión del desempeño

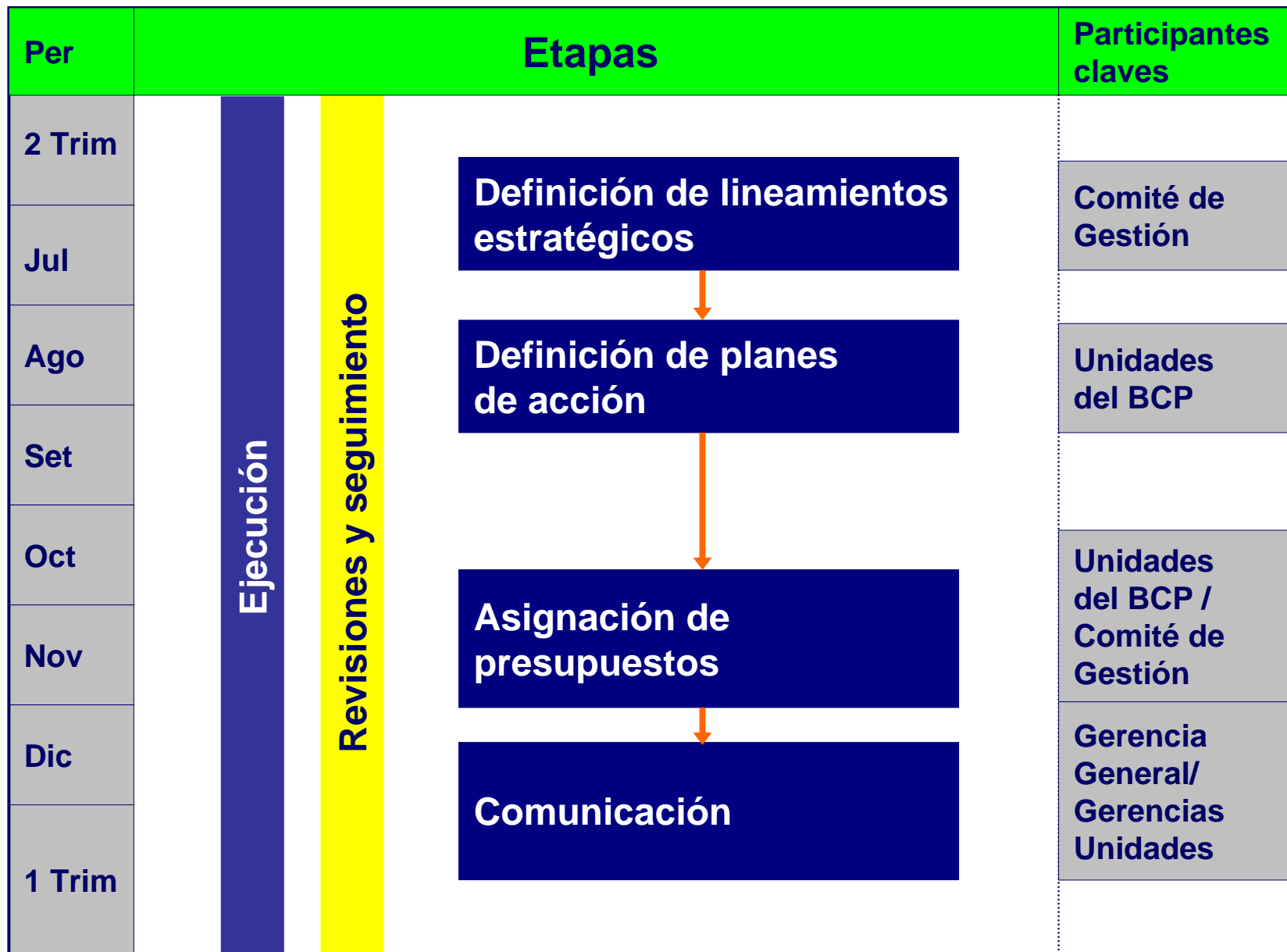


# El Modelo de Gestión BCP

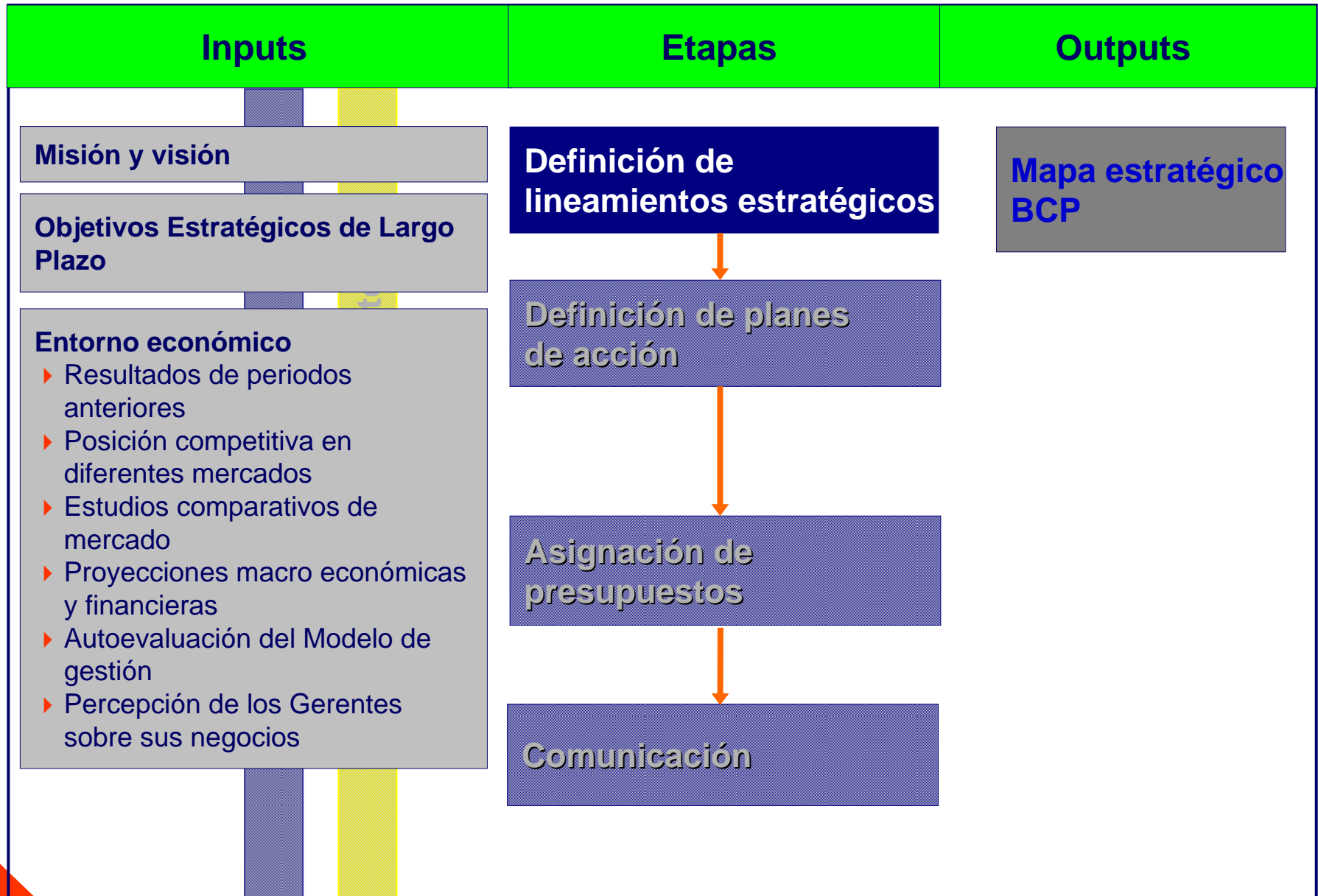
Los 7 criterios del modelo y sus interrelaciones :



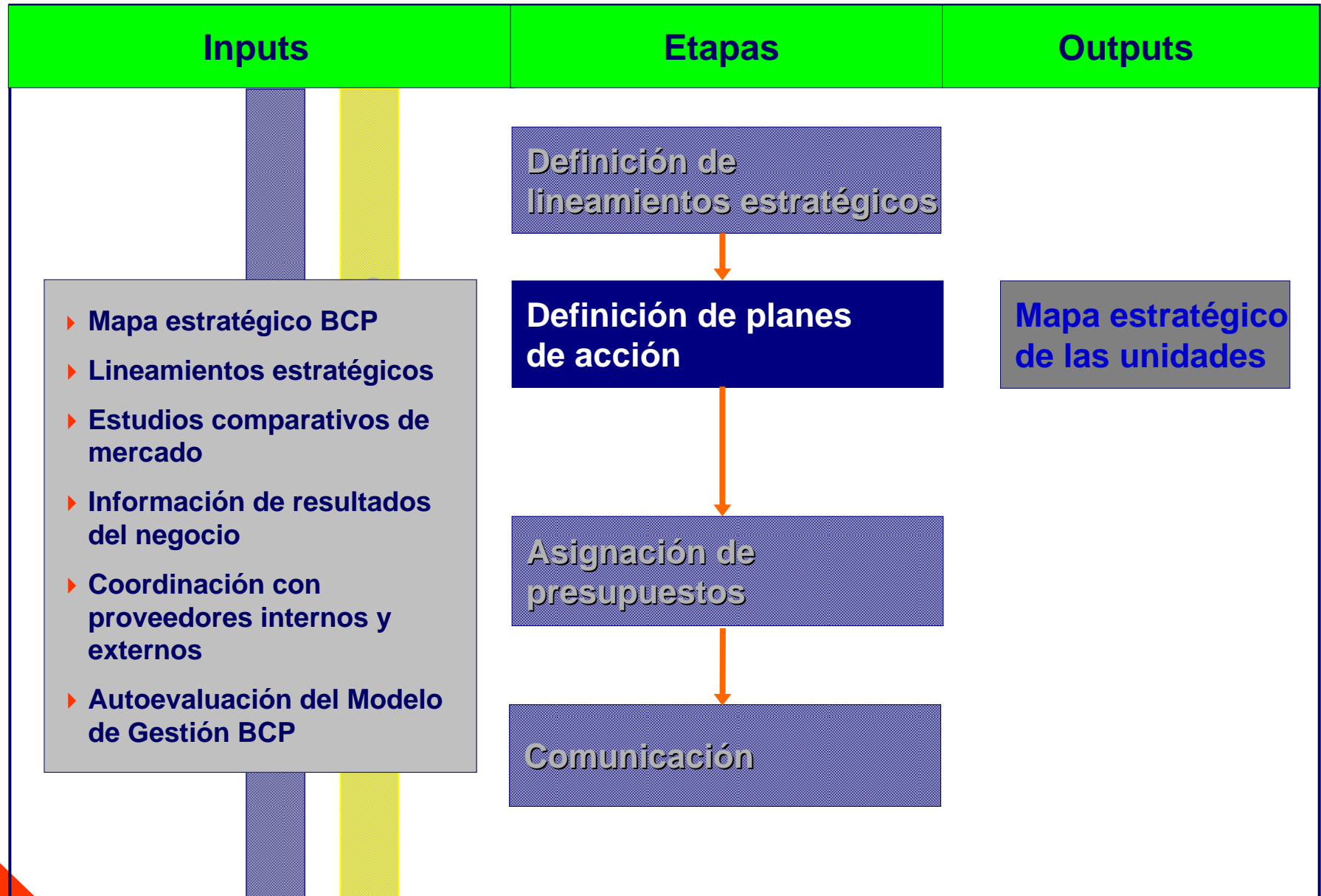
# Proceso de Planeamiento Estratégico



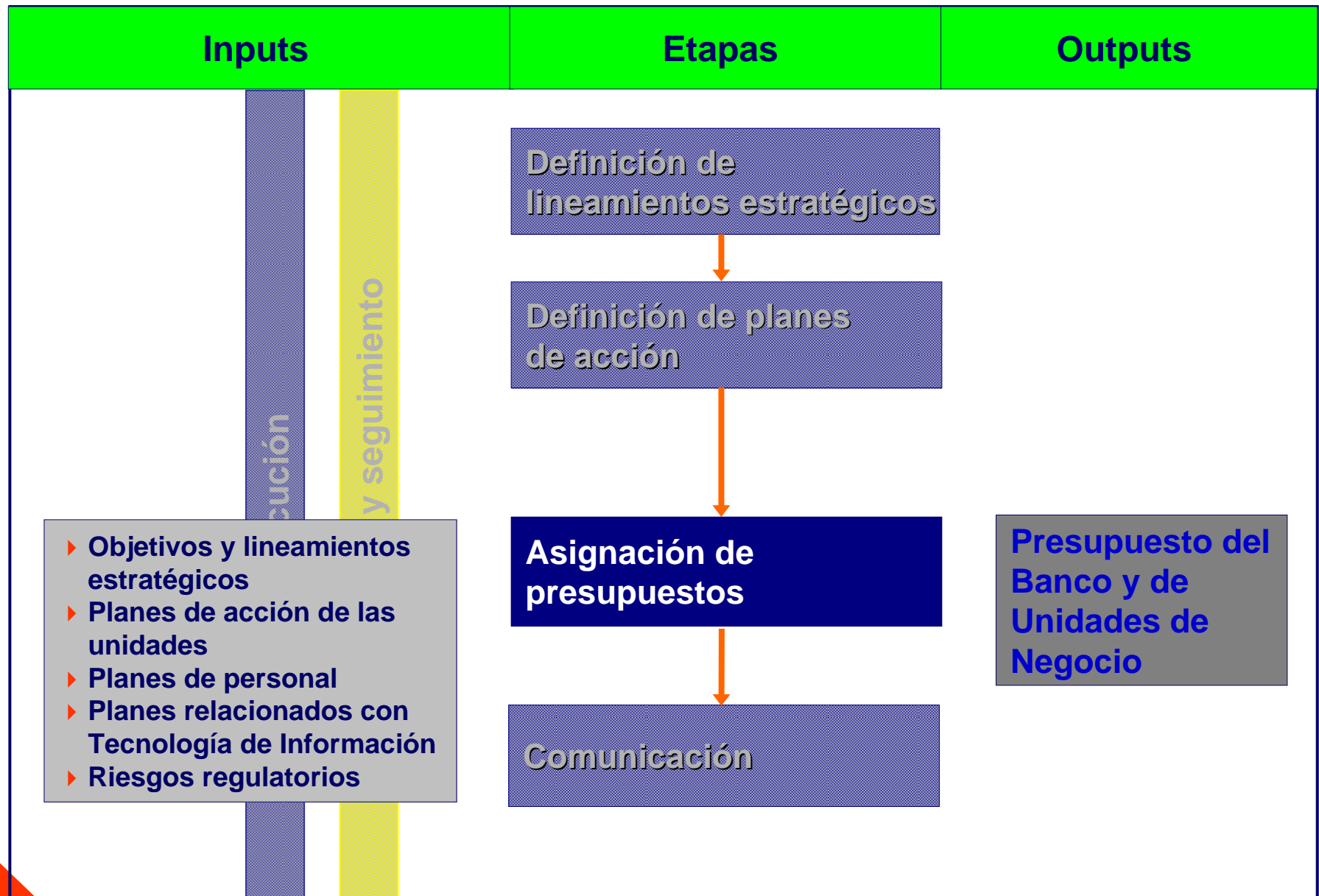
# Proceso de Planeamiento Estratégico



# Proceso de Planeamiento Estratégico

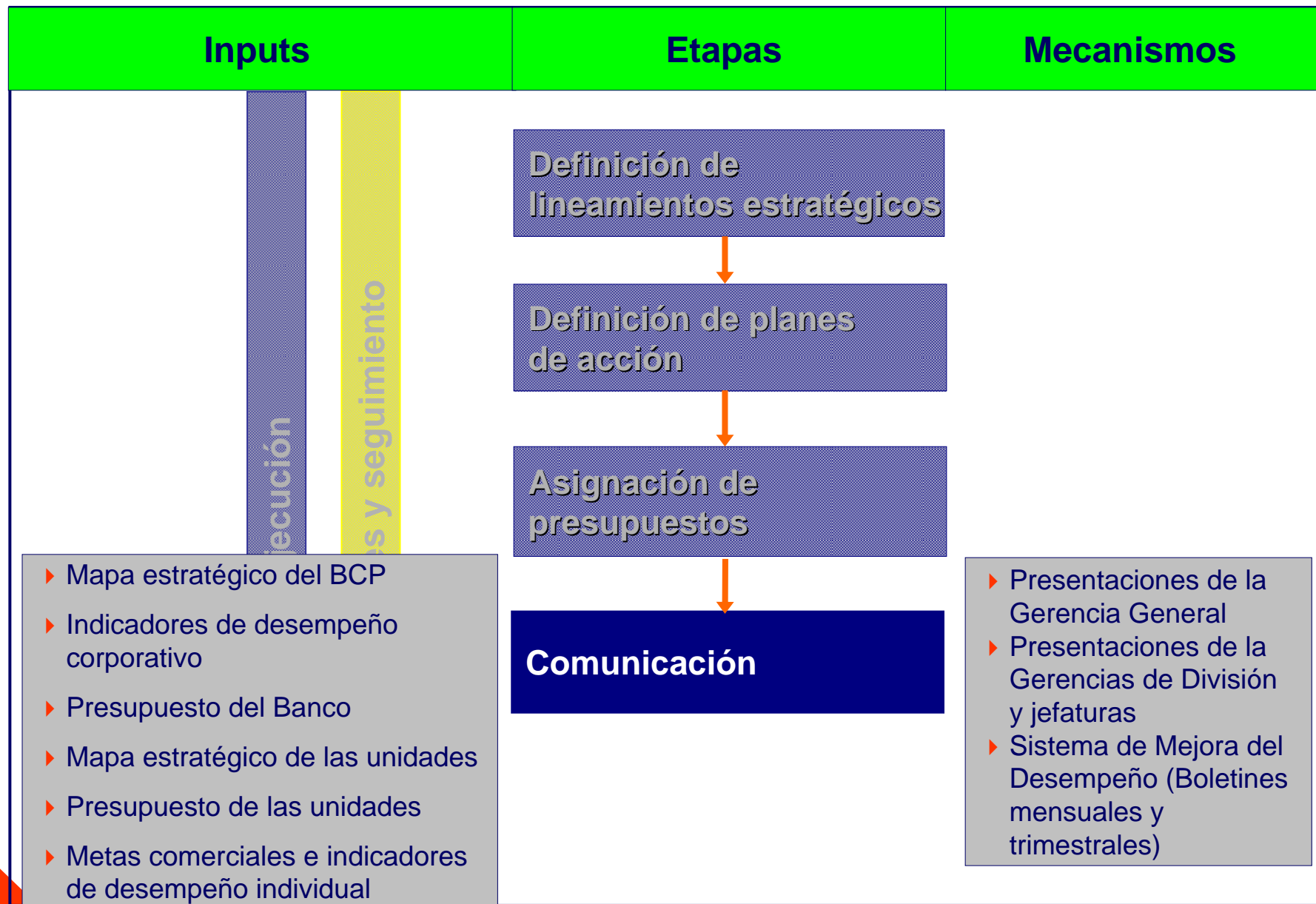


# Proceso de Planeamiento Estratégico

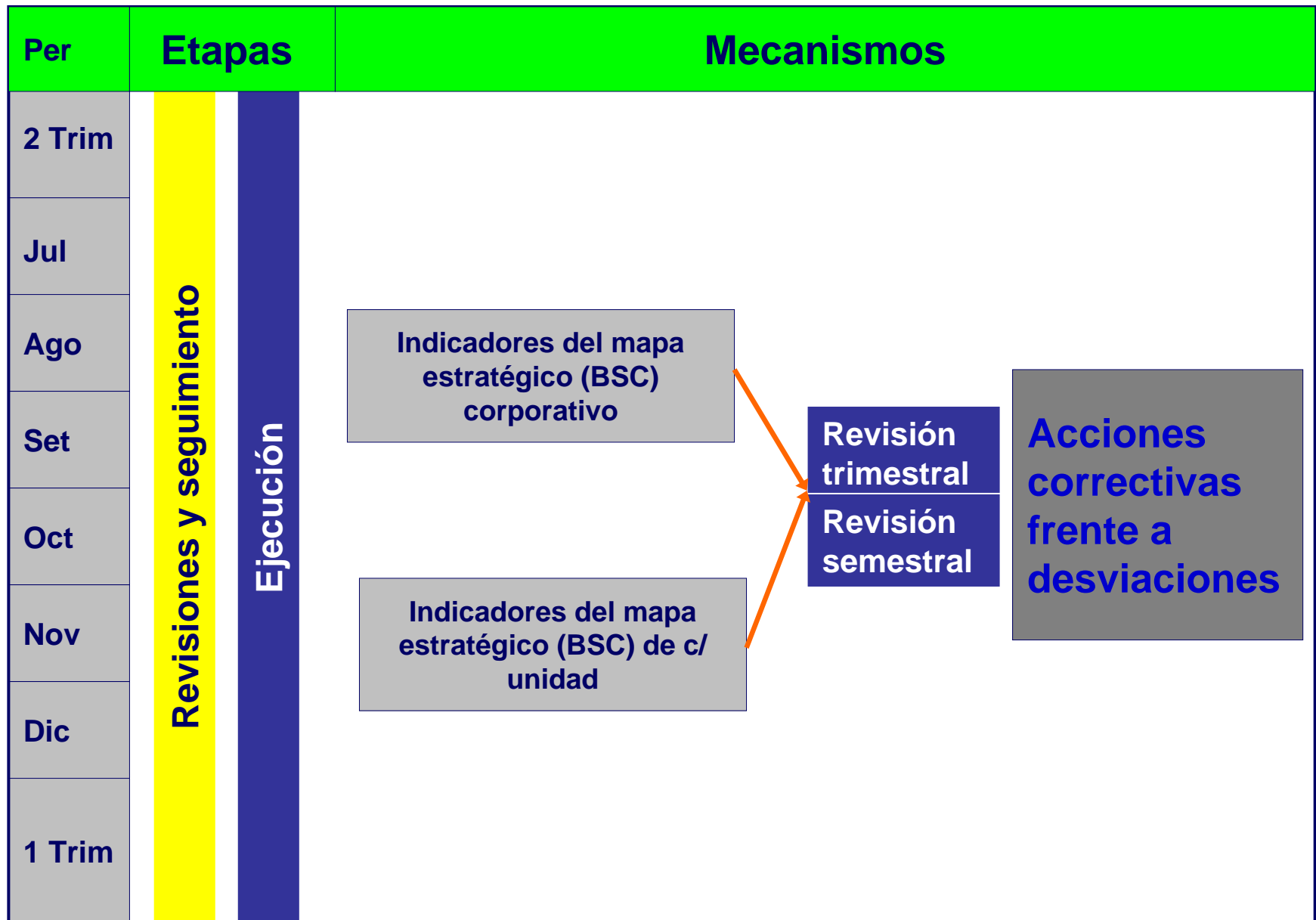




# Proceso de Planeamiento Estratégico



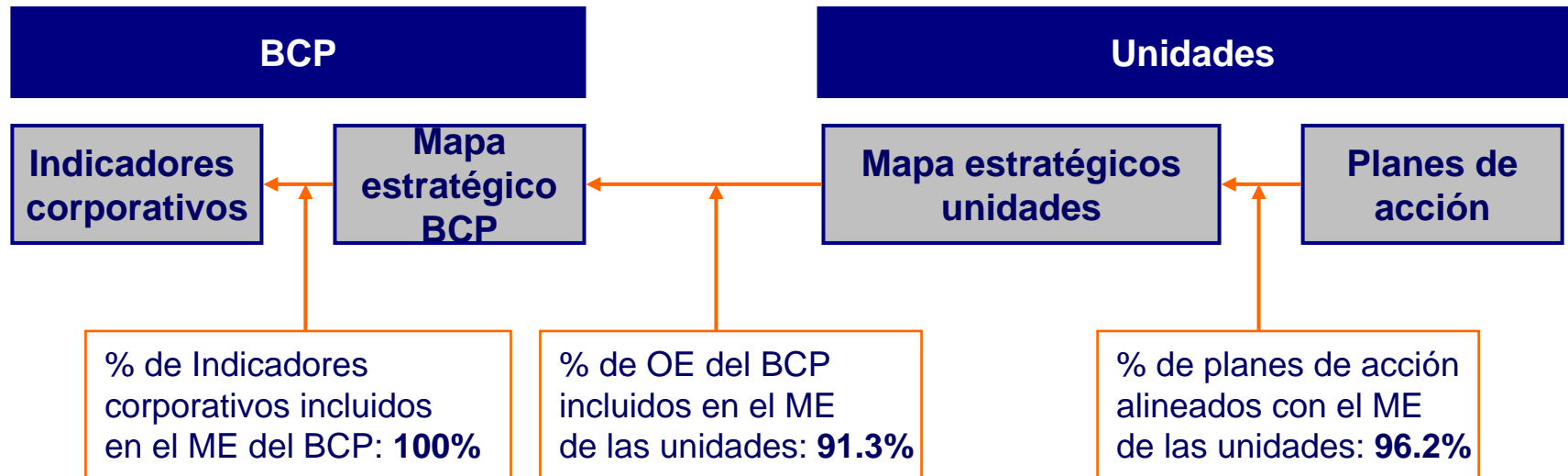
# Proceso de Planeamiento Estratégico



# Proceso de Planeamiento Estratégico

## Indicadores (2003)

- ▶ **Indicador de alineamiento: 87.8%**

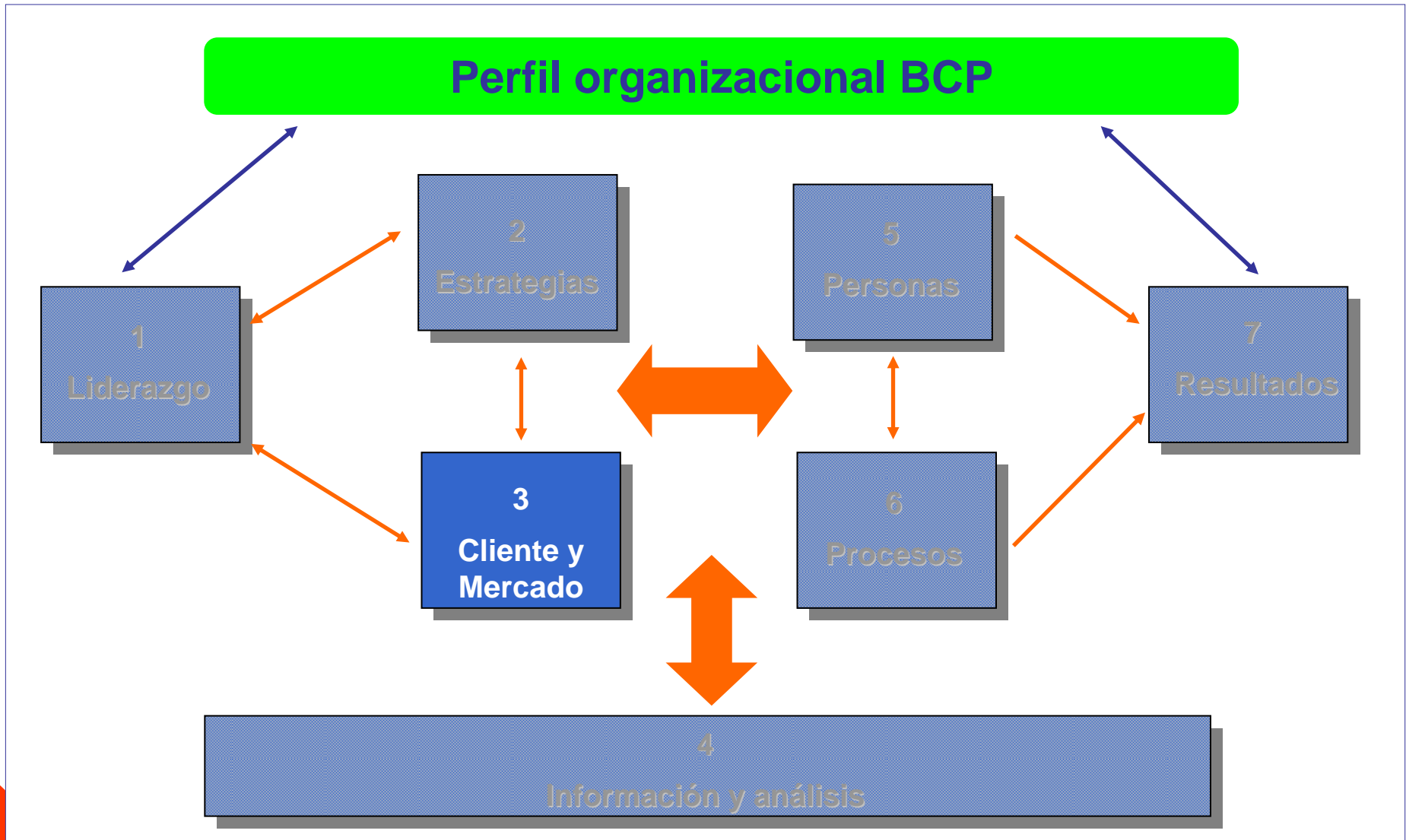


- ▶ **Indicador de difusión: 66%**

- ▶ **Indicador de seguimiento de gestión mediante el BSC: 65%**

# El Modelo de Gestión BCP

Los 7 criterios del modelo y sus interrelaciones :



# Orientación hacia el cliente



# Orientación hacia el cliente



# Orientación hacia el cliente

## Conocimiento y escucha

### Medios externos

- ▶ Investigaciones de mercado
- ▶ Retroalimentación directa del cliente

### Medios internos

- ▶ Inteligencia de información
- ▶ Retroalimentación del personal de contacto

# Orientación hacia el cliente

## ▶ Investigaciones de mercado

- > Estudios de lealtad
- > Estudios de tracking de productos
- > Imagen y posicionamiento del BCP y competencia
- > Multicliente de imagen y posicionamiento
- > Seguimiento de pautas de atención y satisfacción en nuestros principales canales

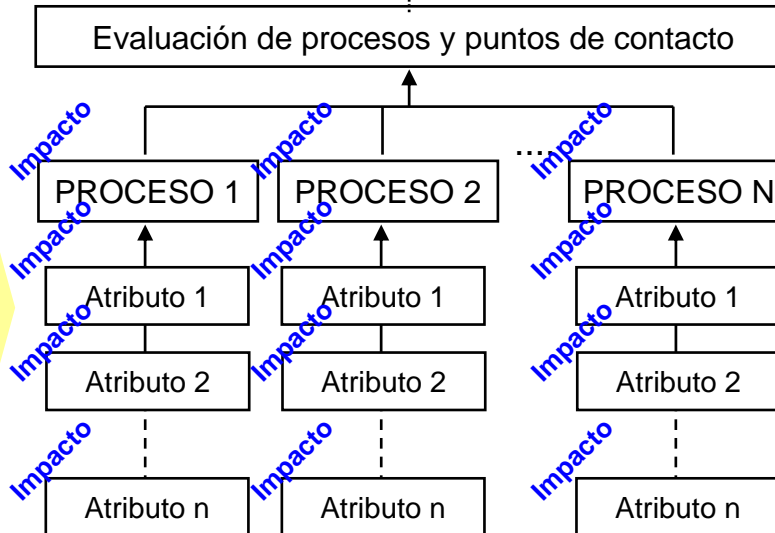


# Modelo de Lealtad - General

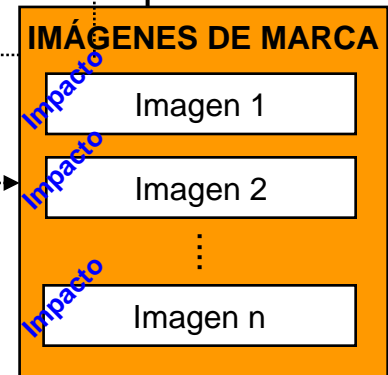
Se refiere al Valor que perciben nuestros clientes por los productos y servicios que ofrecen, en función a los costos asociados a ellos.



En estudios cualitativos se definen los procesos y puntos de contacto más importantes para nuestros clientes, así como las etapas específicas y atributos más relevantes



El nivel de compromiso expresa el vínculo afectivo y actitudinal de nuestros clientes con el BCP como institución y con los productos y servicios que ofrecemos.



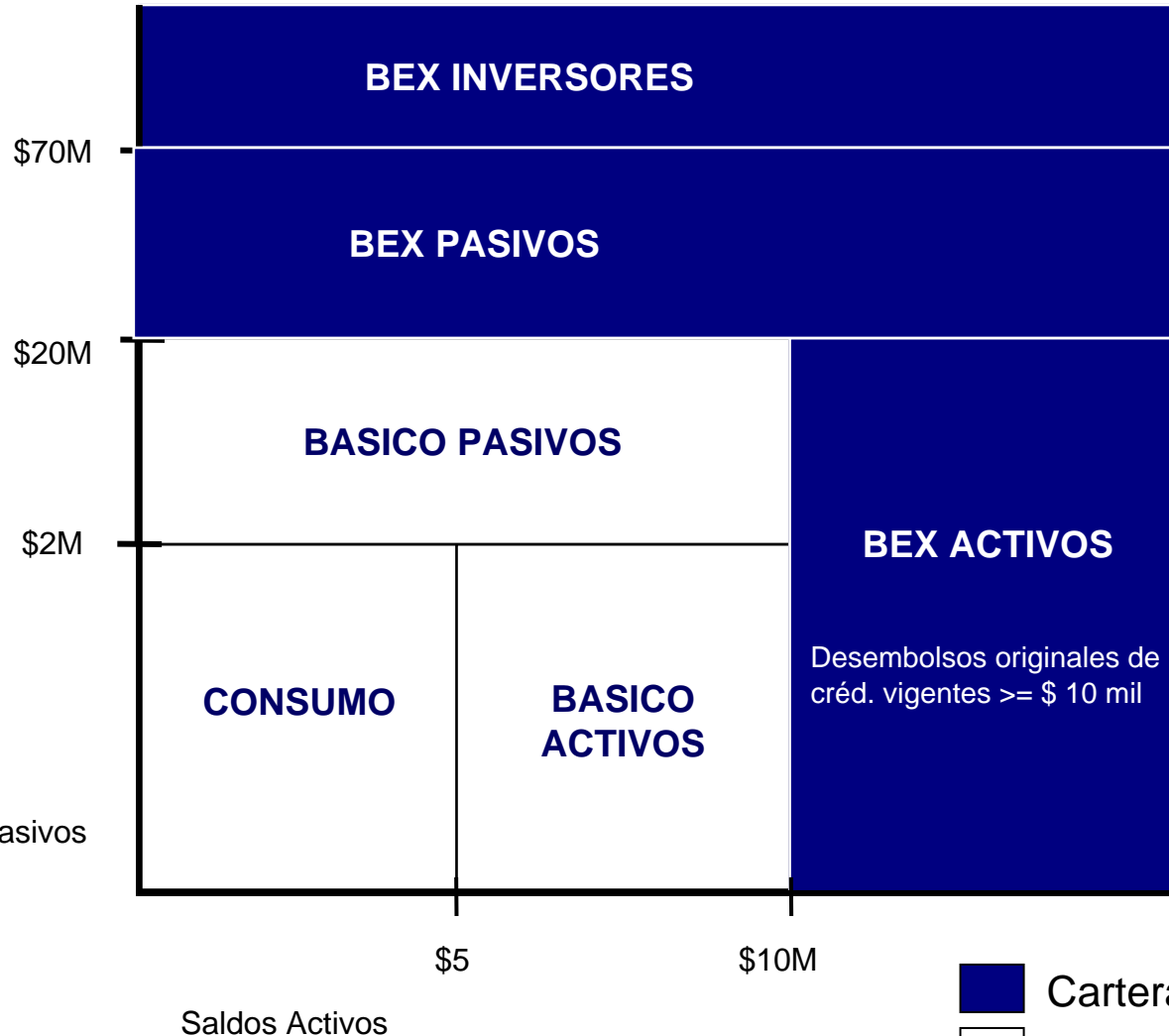
En el estudio cuantitativo se califican los distintos procesos y atributos, y se mide la asociación del BCP con las imágenes de marca evaluadas. Mediante una serie de análisis de regresión se determina el impacto de dichos procesos, atributos e imágenes en el nivel de compromiso.

# Orientación hacia el cliente



# Orientación hacia el cliente

## Criterios para la Segmentación Banca Personal



### Análisis de Saldos

- ▶ Pasivos:
  - > Prom. 6 meses
  - > 4 de 6 meses
  - > incluye Fmutuos
- ▶ Activos
  - > Prom. 6 meses
  - > 1 de 6 meses

# Segmentación Banca Personal

## Propuesta de Valor - Segmento Exclusivo

	<b><u>Bex Inversor</u></b>	<b><u>Bex Pasivo</u></b>	<b><u>Bex Activo</u></b>	<b><u>Bex Potencial</u></b>
<b>PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Fondos Mutuos como alternativa de inversión</li><li>▶ Productos de ASB</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Fondos Mutuos como alternativa de inversión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Crédito Hipotecario</li><li>▶ Créditos Personales</li><li>▶ Tarjetas</li></ul>	
<b>PRECIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Rentabilidad a través de productos de inversión</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Negociación individual de tasas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Tasas preferenciales + PdH</li></ul>
<b>NIVEL DE SERVICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Asesoría especializada a través del Ejecutivo de Inversión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Anticipar las necesidades de los clientes utilizando modelos predictivos</li></ul>		
<b>COMUNICACION</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Cola diferenciada (97% en menos de 1.4 minutos - Lima)</li></ul>			
<b>CANAL DE ATENCION</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Boletín Bex</li><li>▶ Personalización de comunicaciones directas</li><li>▶ Campañas masivas de publicidad</li></ul>			
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Ejecutivo de negocios</li><li>▶ Procesos de back office diferenciados (Reclamos, Recaudaciones, etc)</li><li>▶ Canales electrónicos ViaBCP (Caj Automáticos, Bca. por Internet, Bca. por Teléfono)</li></ul>			

# Orientación hacia el cliente



# Orientación hacia el cliente

## Interacción: canales de acceso

### Desafío estratégico

**Banco transaccional**

### Canales de acceso

- ▶ Oficinas
- ▶ Ventanillas
- ▶ Plataformas
- ▶ Ejecutivos de negocios
- ▶ Cajeros automáticos
- ▶ Saldos y movimientos
- ▶ Banca por Teléfono
- ▶ Banca por Internet
- ▶ Telecrédito
- ▶ Terminales de venta (POS)

### Clientes

- ▶ Hacer negocios
- ▶ Hacer consultas
- ▶ Presentar reclamos

**Experiencia multicanal**

**Definición de requisitos de contacto**

# Orientación hacia el cliente

## Interacción: Proceso de atención y solución de reclamos

### Objetivos

- ▶ Atender de manera oportuna y eficiente los reclamos de los clientes.
- ▶ Generar mejoras en la organización, trabajando sobre las causas de los reclamos.



### Indicadores

- ▶ % de reclamos resueltos en el plazo ofrecido
- ▶ Costo promedio por reclamo
- ▶ Impacto de mejoras en la reducción de reclamos (reducción de reclamos por causa)

### Reclamos según su atención

- ▶ Descentralizados: se resuelven en el punto de contacto, según ABA's.
- ▶ Centralizados: se resuelven en el Servicio de Atención al Cliente (SAC)

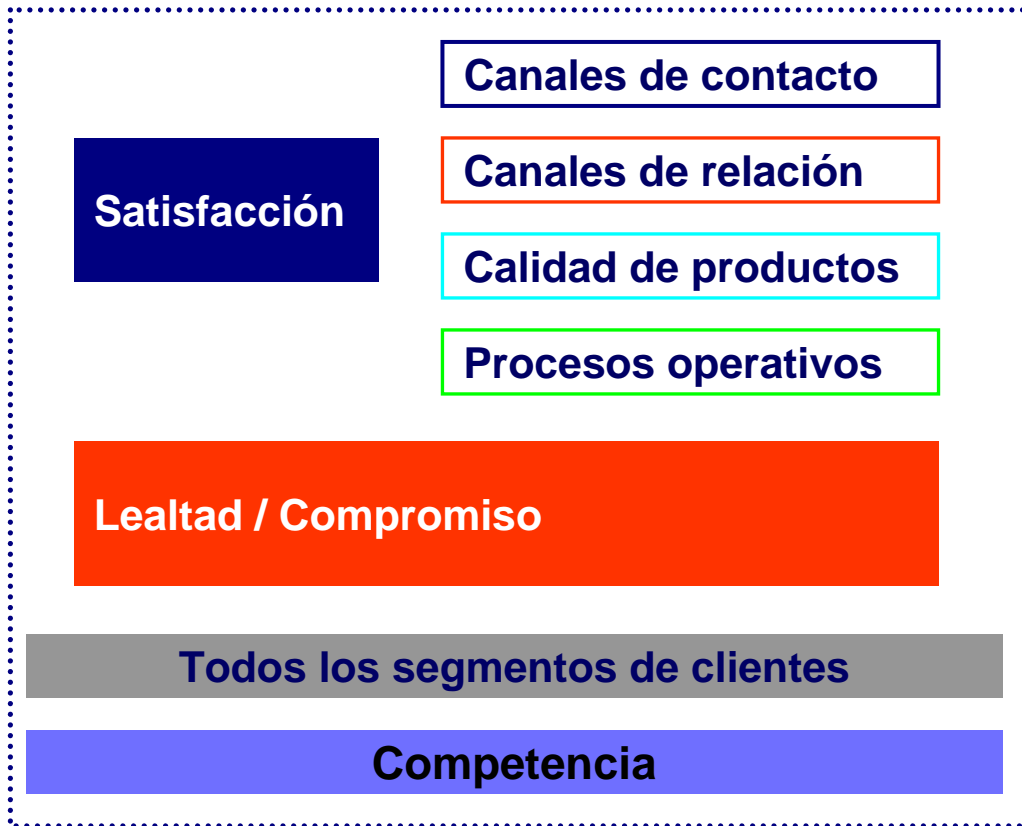
# Orientación hacia el cliente





# Orientación hacia el cliente

## Sistema integral de mediciones



## Estudios de Investigación

- ▶ Lealtad de clientes
- ▶ Satisfacción con canales de atención
- ▶ Evaluación de Funcionarios de Negocios
- ▶ Evaluación de experiencias con procesos operativos

## Tableros de control

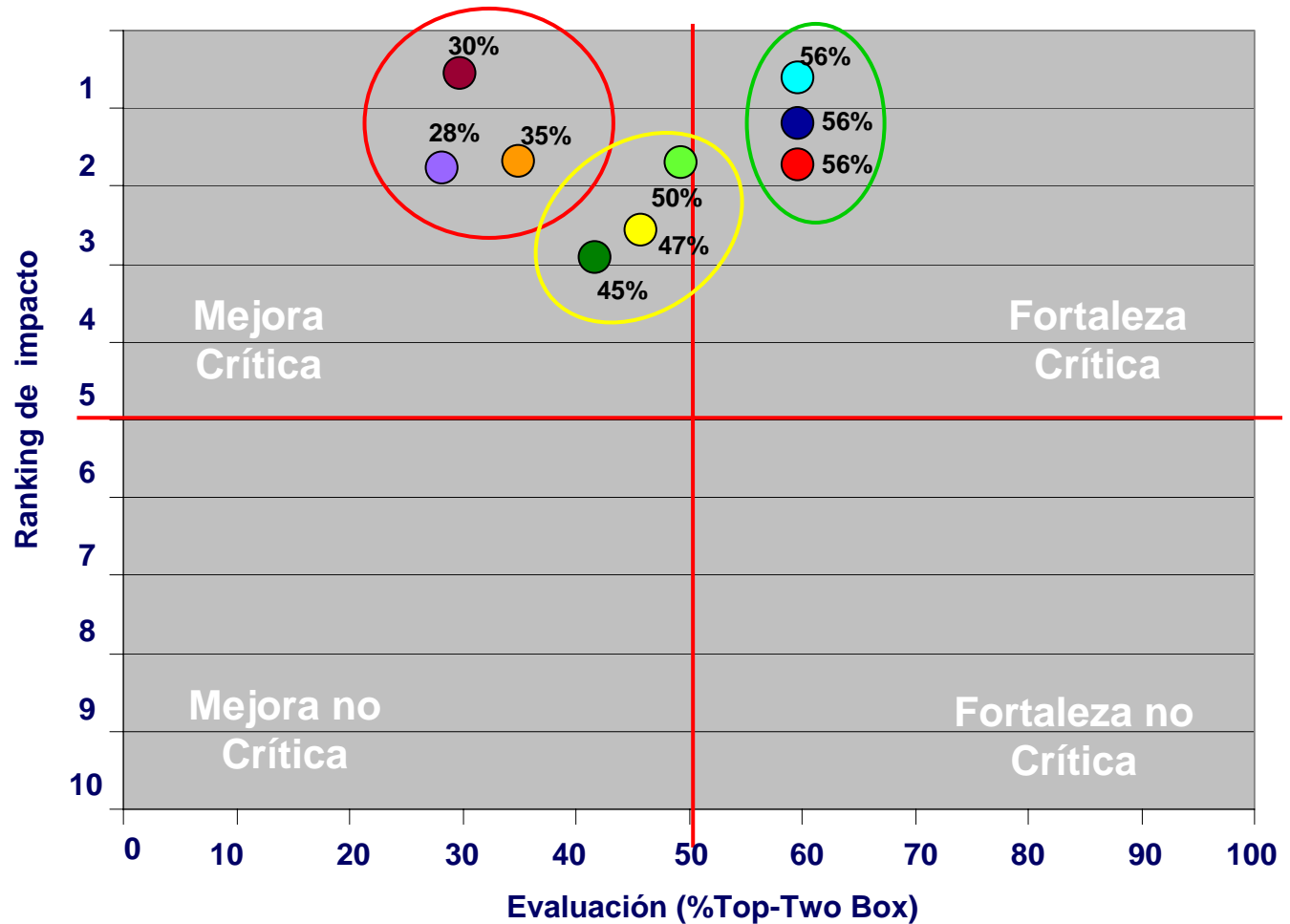
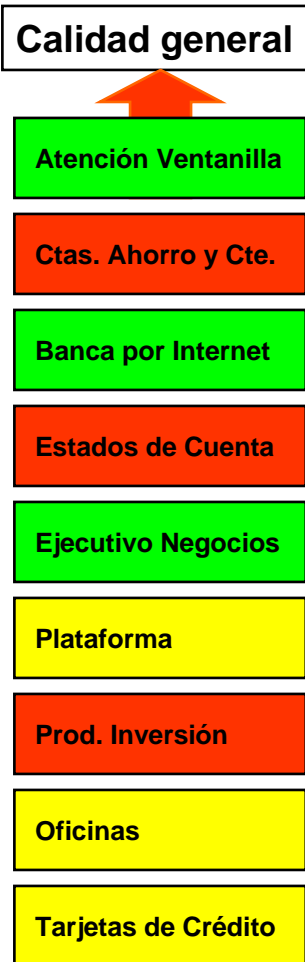
**Generar indicadores y prioridades de mejora**

## Matriz de Lealtad de Clientes

		Intención de Continuar	
		Alta	Baja
Compromiso	Alto	<p><b>Leales</b></p> <p><i>Cientes con alto Compromiso y una alta Intención de Continuar con su banco</i></p>	<p><b>Vulnerables</b></p> <p><i>Cientes con alto Compromiso pero con una baja Intención de Continuar con su banco</i></p>
	Bajo	<p><b>Cautivos</b></p> <p><i>Cientes con bajo Compromiso pero con un alta Intención de Continuar con su banco</i></p>	<p><b>No Leales</b></p> <p><i>Cientes con bajo Compromiso y baja Intención de Continuar con su banco</i></p>

# Sistema integral de mediciones

## Priorización de mejoras de procesos / puntos de contacto



- |                                      |                      |                          |
|--------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| ■ Cuenta de Ahorros y Corriente      | ■ Tarjeta de Crédito | ■ Atención en Ventanilla |
| ■ Créditos Personales / Hipotecarios | ■ Oficinas           | ■ Banca por Internet     |
| ■ Productos de Inversión             | ■ Plataforma         | ■ Ejecutivo de Negocios  |
| ■ Estado de Cuenta                   |                      |                          |

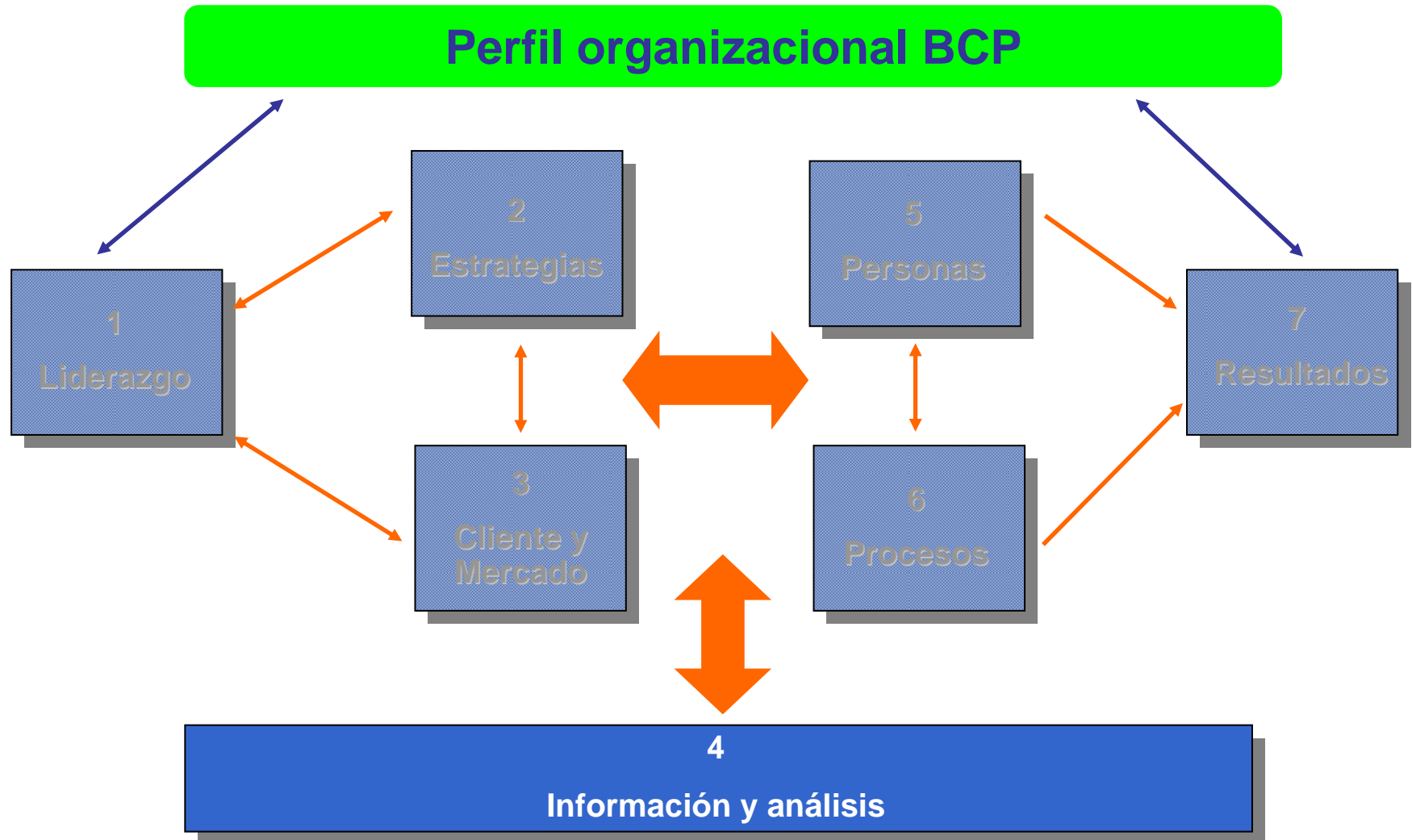
No impactan:  
 - Cajero Automático  
 - Banca por Teléfono

# Orientación hacia el cliente

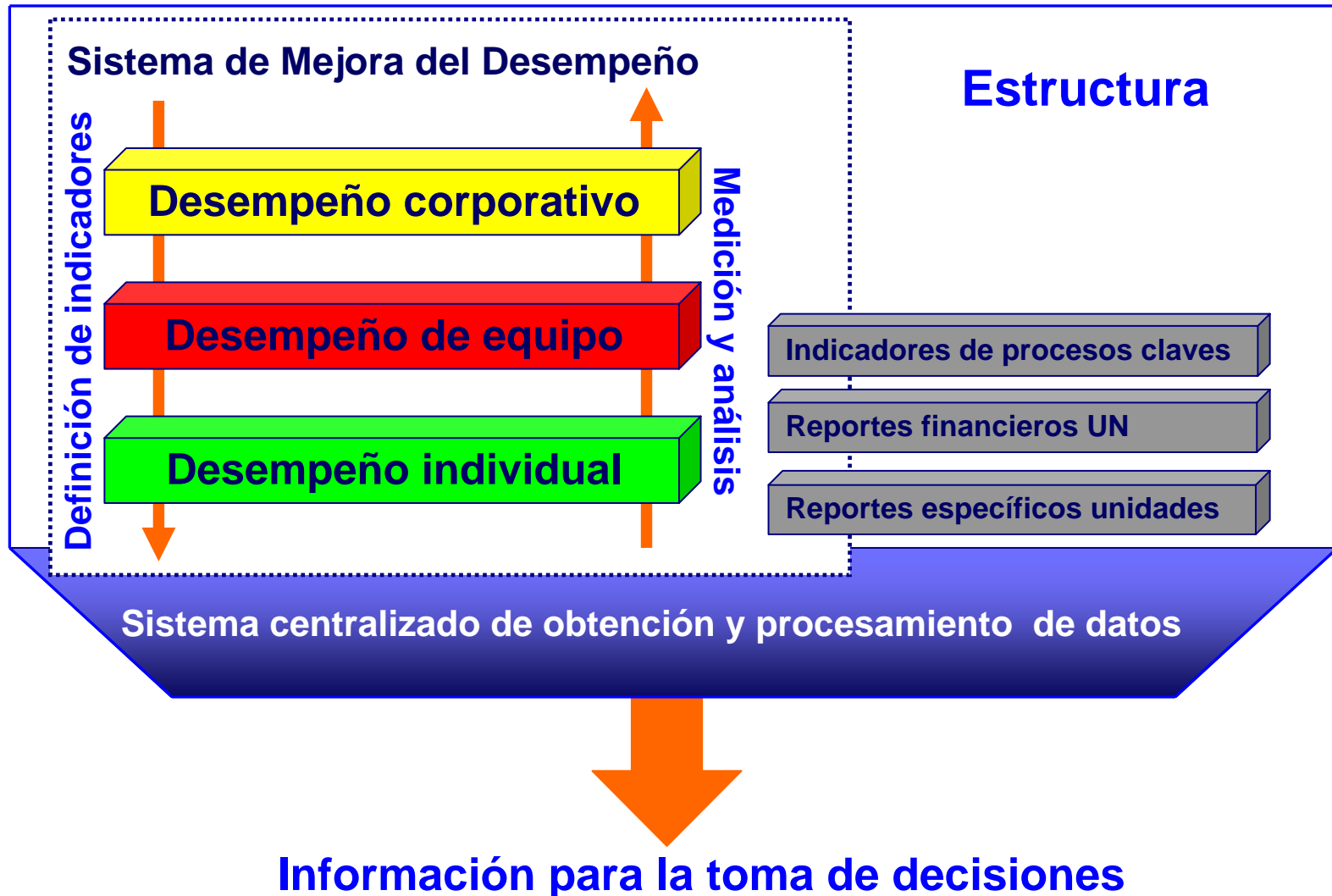


# El Modelo de Gestión BCP

Los 7 criterios del modelo y sus interrelaciones :

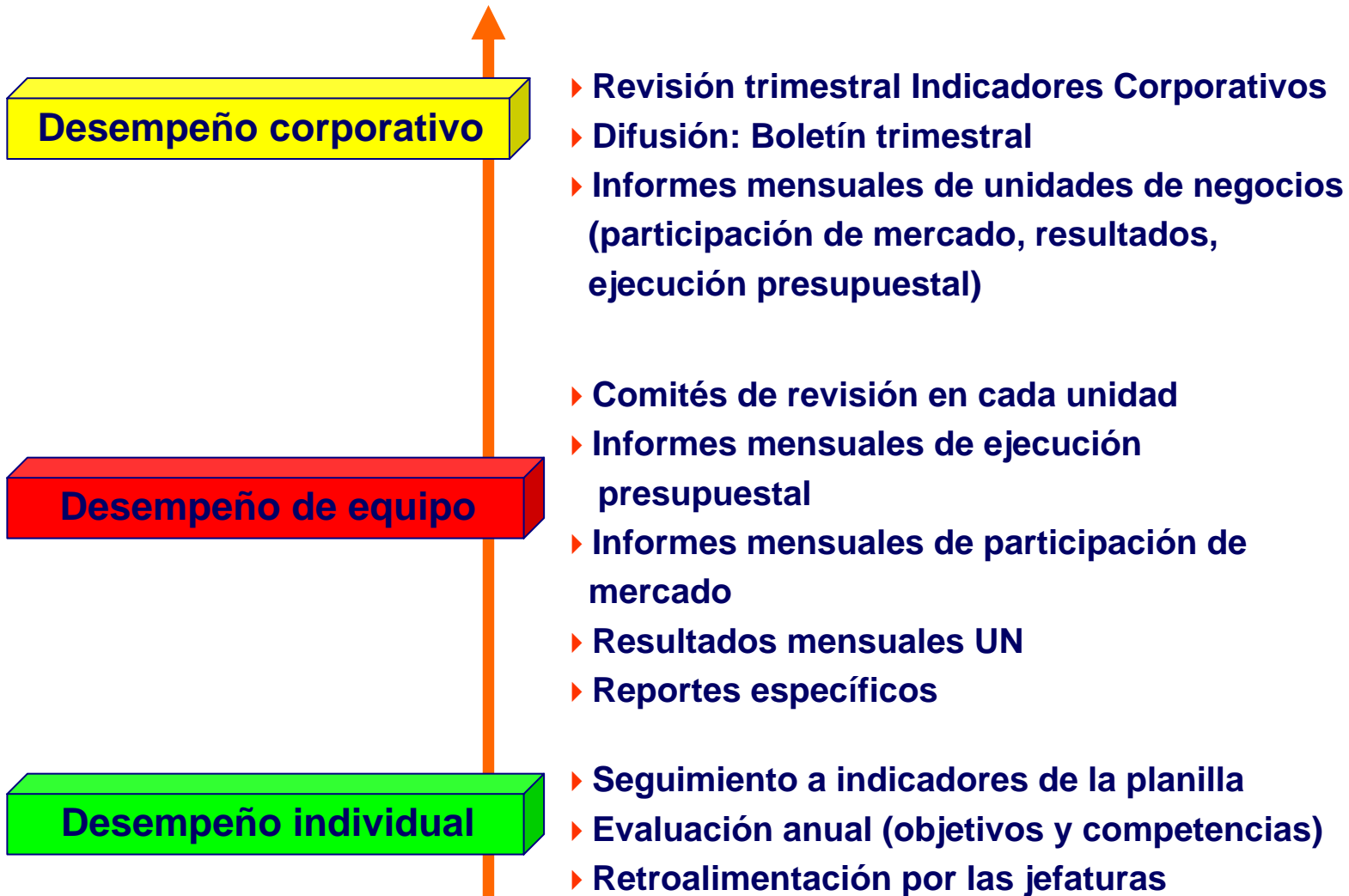


# Medición del desempeño organizacional



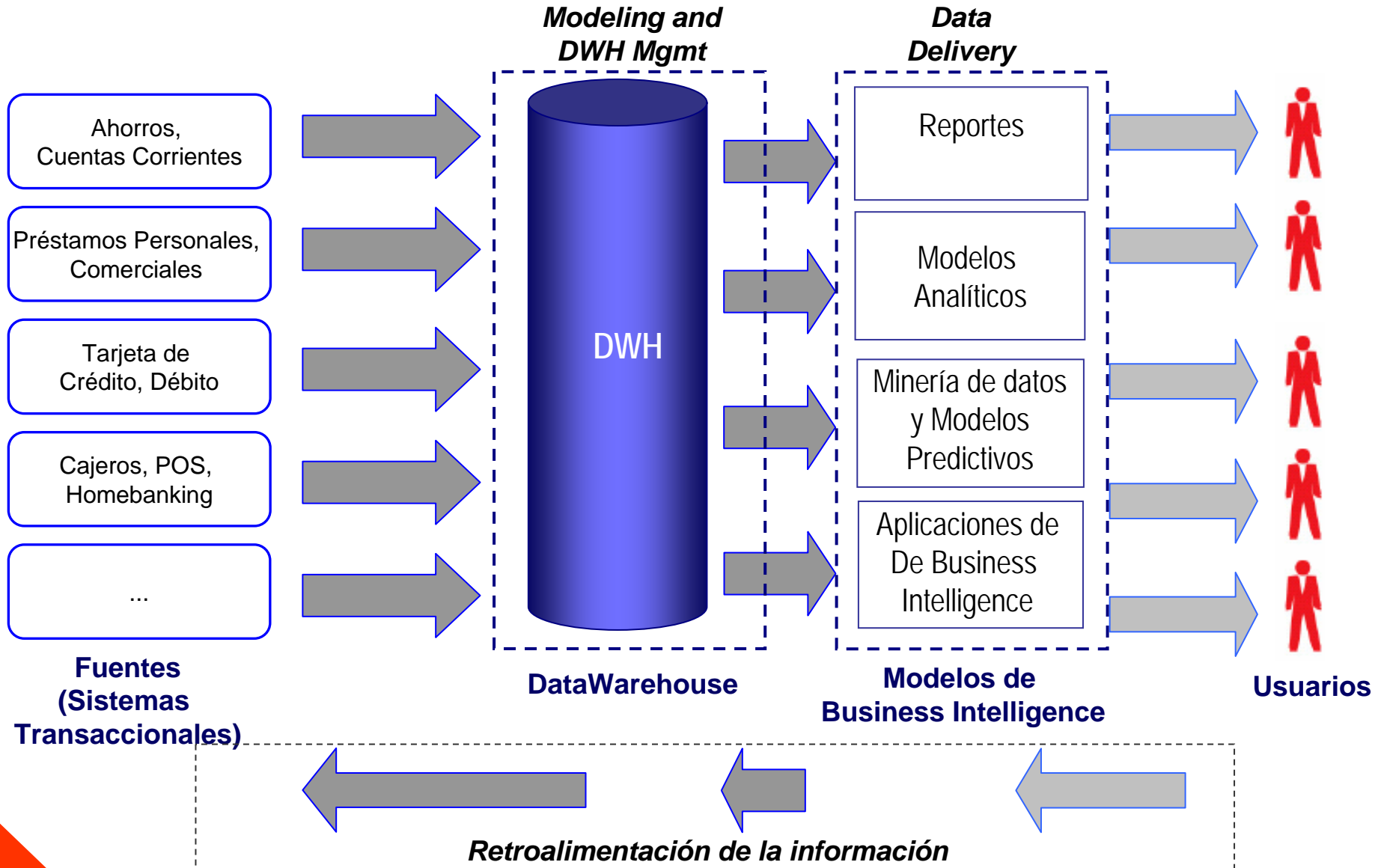
# Medición del desempeño organizacional

## Análisis Sistema de Mejora del Desempeño



# Sistema centralizado de obtención y procesamiento de datos

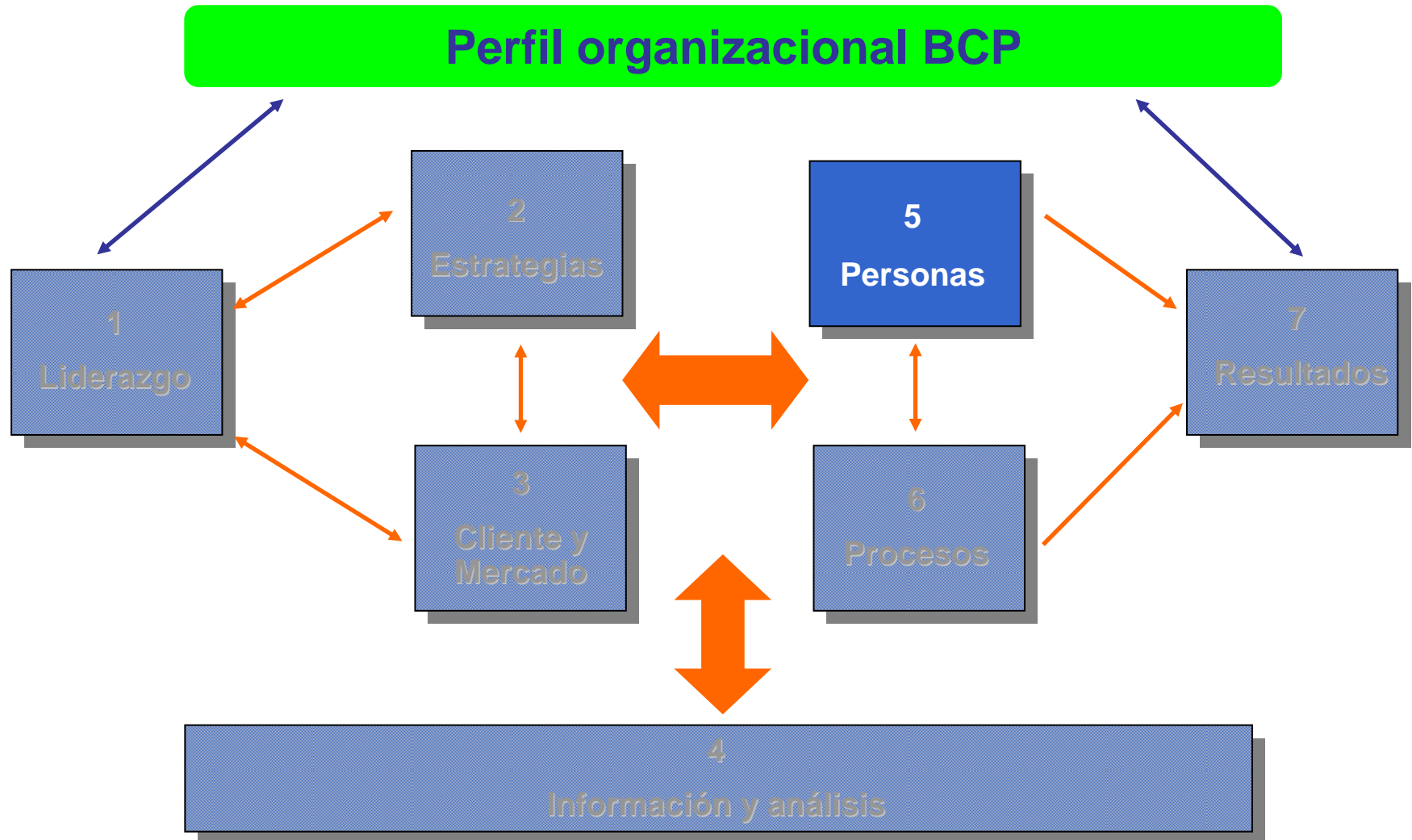
## Ciclo de la Información





# El Modelo de Gestión BCP

Los 7 criterios del modelo y sus interrelaciones :



# Orientación hacia los colaboradores



**Objetivo : Colaboradores capacitados y motivados**

# Orientación hacia los colaboradores

## Programas

Proceso de selección

Programas de capacitación

Líneas de carrera

Sistema de compensación total

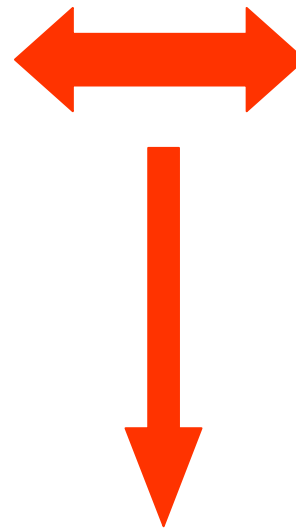
Programa de reconocimientos

Programa de beneficios

## Evaluación

Sistema de Mejora del Desempeño

Evaluación de clima laboral



Colaboradores capacitados y motivados

# Orientación hacia los colaboradores

## Programas de capacitación



Objetivos de cada unidad

- ▶ Cursos Formativos
- ▶ Programas de Desarrollo
- ▶ Desarrollo de Habilidades Directivas
- ▶ Programa de Desarrollo Gerencial
- ▶ Acciones externas

### Medios

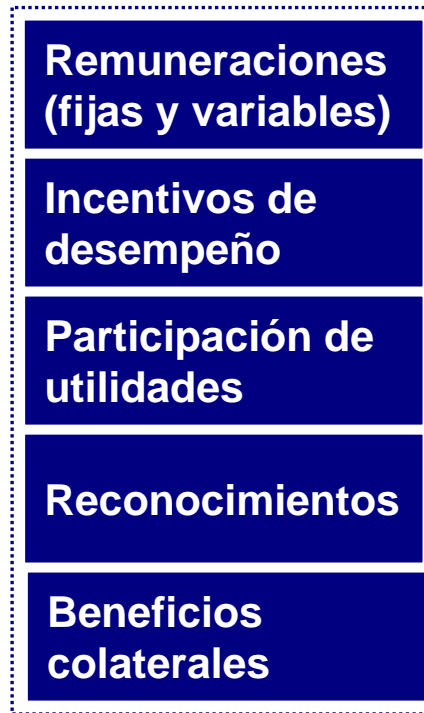
- ▶ Presenciales
- ▶ @prendamos.com
- ▶ Desafío

# Orientación hacia los colaboradores

## Sistema de compensación total

### Objetivo:

- ▶ Retener
- ▶ Motivar
- ▶ Recompensar
- ▶ Mejorar la eficiencia



### Equilibrio salarial



# Orientación hacia los colaboradores

## Programa de reconocimientos

### Objetivo:

- ▶ Motivar la reiteración de conductas positivas
- ▶ Estimular y reconocer la identificación con los objetivos institucionales



## Programa de beneficios

- ▶ Salud
- ▶ Financieros
- ▶ Servicios
- ▶ Recreacionales

# Orientación hacia los colaboradores

## Evaluación de clima laboral: Encuesta Interna de Opinión

**Clima organizacional**

La percepción un conjunto de características de la organización relevantes para los colaboradores

**Satisfacción laboral**

La valoración de dichas características

### Dimensiones

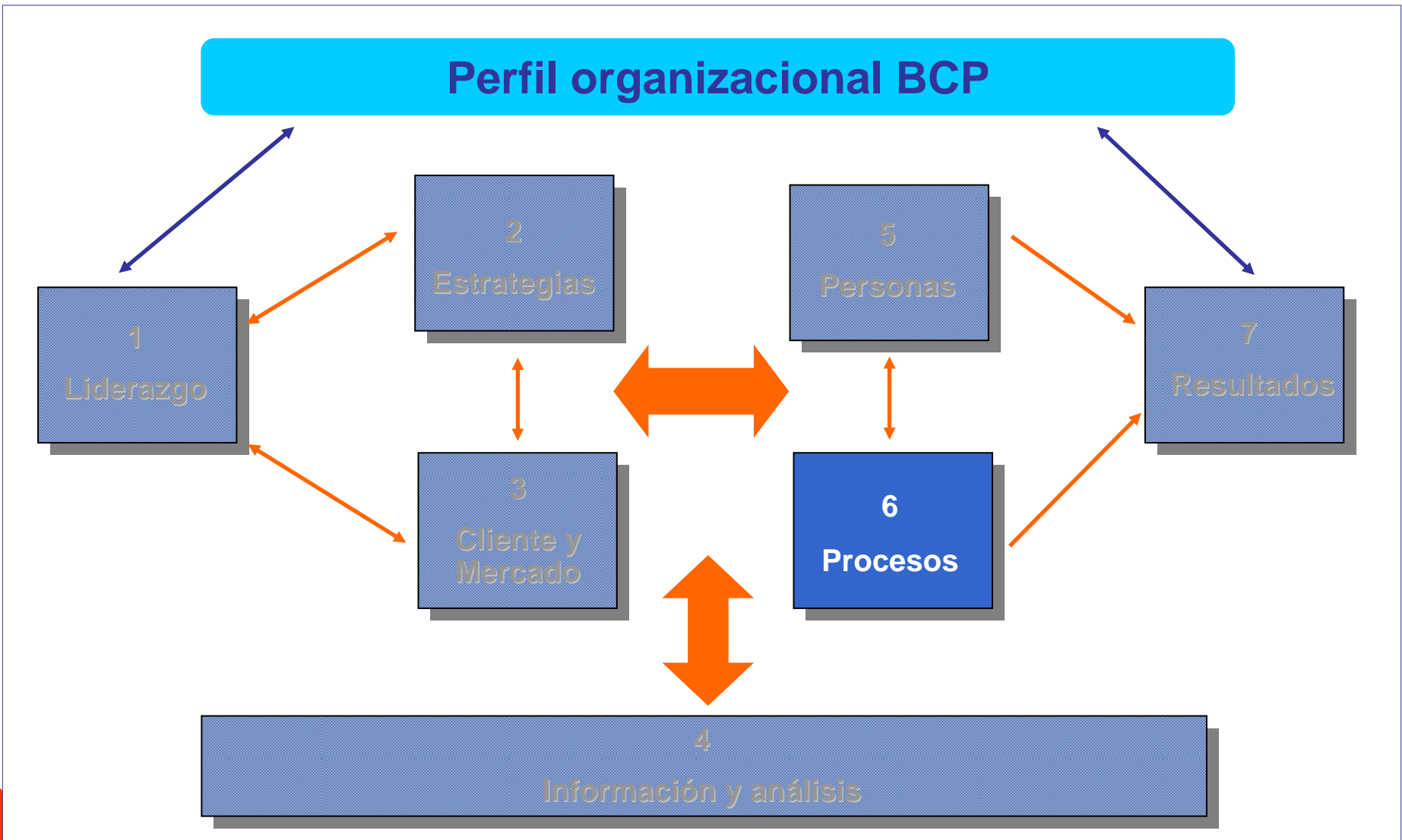
- ▶ Objetivos, funciones y tareas
- ▶ Estándares de trabajo
- ▶ Condiciones físicas
- ▶ Remuneración y beneficios sociales
- ▶ Empowerment
- ▶ Desafíos y retos
- ▶ Trabajo en equipo
- ▶ Ambiente de trabajo
- ▶ Comunicación
- ▶ Estilo de dirección
- ▶ Liderazgo
- ▶ Vinculación
- ▶ Calidad de servicio



**Programas de orientación a los colaboradores**

# El Modelo de Gestión BCP

Los 7 criterios del modelo y sus interrelaciones :





# Sistema de Gestión de Procesos

Objetivo : Procesos simples, eficientes y que generen valor al cliente

## Factores clave para una eficiente Gestión de Procesos :

### ▶ Organizar los procesos del BCP

- > Mapa de procesos
- > Definición de procesos claves

### ▶ Definir responsabilidades y responsables que garanticen que el proceso se mantenga en constante revisión

- > Definición del rol del dueño de proceso y sponsor
- > Definición del Modelo de trabajo (metodología de revisión de procesos)
- > Conformación de equipos multidisciplinarios que analicen e implementen mejoras factibles

### ▶ Alinear las iniciativas de mejoras de las distintas unidades

- > Alineamiento del plan estratégico del 2004

# Sistema de Gestión de Procesos

Objetivo : Procesos simples, eficientes y que generen valor al cliente

**Factores clave para una eficiente Gestión de Procesos :**

▶ **Organizar los procesos del BCP**

- > Mapa de procesos
- > Definición de procesos claves

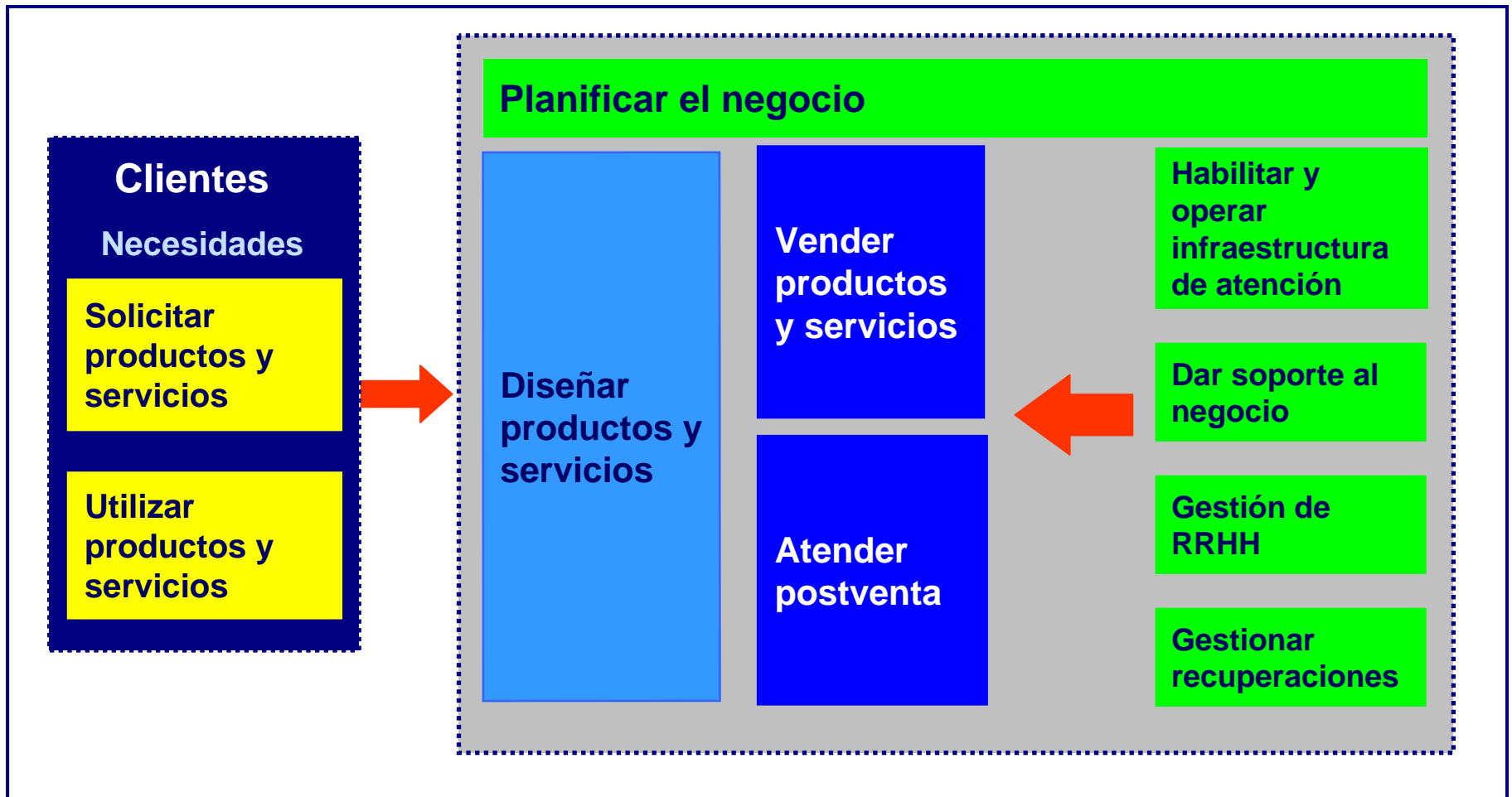
▶ **Definir responsabilidades y responsables que garanticen que el proceso se mantenga en constante revisión**

- > Definición del rol del dueño de proceso y sponsor
- > Definición del Modelo de trabajo (metodología de revisión de procesos)
- > Conformación de equipos multidisciplinares que analicen e implementen mejoras factibles

▶ **Alinear las iniciativas de mejoras de las distintas unidades**

- > Alineamiento del plan estratégico del 2004

# Mapa de procesos BCP



Procesos de cliente



Proceso de diseño



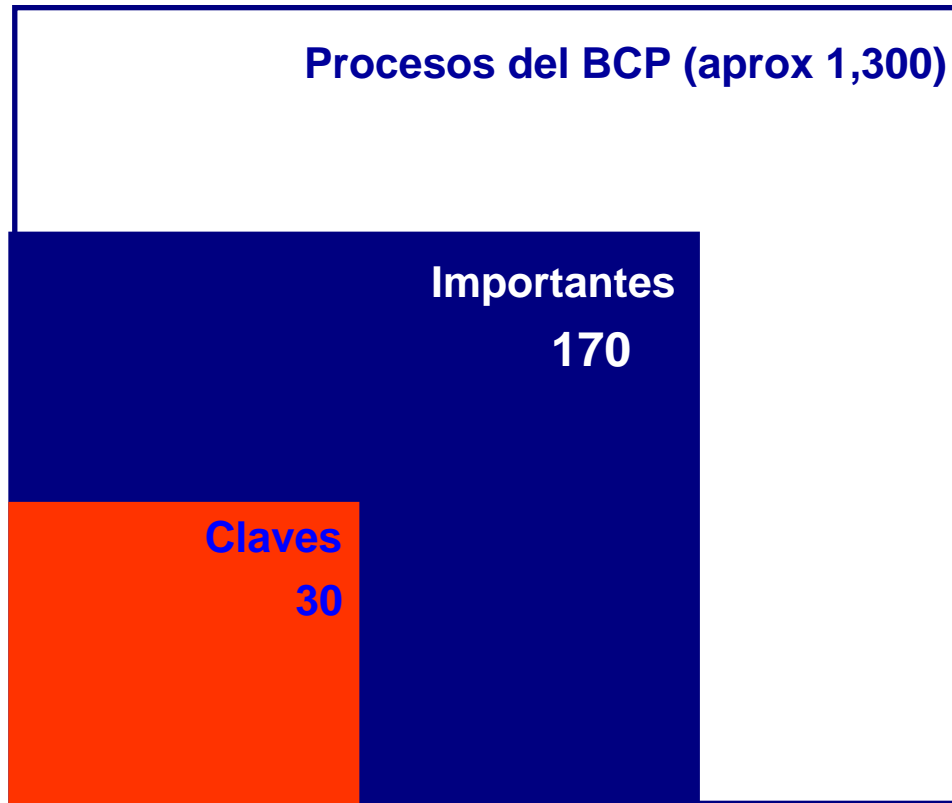
Procesos de producción  
y distribución



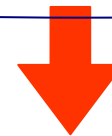
Procesos de soporte  
y recuperación

# Mapa de procesos BCP

## Clasificación de los procesos



- ▶ Interactúan con clientes (producción y distribución)
- ▶ Soportan de los procesos que interactúan con clientes
- ▶ Inferidos del Modelo de Gestión BCP
- ▶ Garantizan la continuidad operativa y estabilidad patrimonial



- ▶ Relacionados con **PP/SS claves** que debemos hacer mejor que la competencia
- ▶ Tienen un alto impacto en el desempeño de los procesos de producción y distribución claves

# Sistema de Gestión de Procesos

Objetivo : Procesos simples, eficientes y que generen valor al cliente

## Factores clave para una eficiente Gestión de Procesos :

### ▶ Organizar los procesos del BCP

- > Mapa de procesos
- > Definición de procesos claves

### ▶ Definir responsabilidades y responsables que garanticen que el proceso se mantenga en constante revisión

- > Definición del rol del dueño de proceso y sponsor
- > Definición del Modelo de trabajo (metodología de revisión de procesos)
- > Conformación de equipos multidisciplinarios que analicen e implementen mejoras factibles

### ▶ Alinear las iniciativas de mejoras de las distintas unidades

- > Alineamiento del plan estratégico del 2004

# Modelo de Trabajo del Sistema de Gestión de Procesos

## Asignación de roles

### **Dueño de Proceso**

- ▶ Garantiza el buen desempeño del proceso de acuerdo a los indicadores
- ▶ Alinea las iniciativas de las unidades que participan en el proceso
- ▶ Identifica oportunidades de mejora en el proceso, a los responsables de implementar los cambios y hace seguimiento a la implementación de los mismos

### **Sponsor**

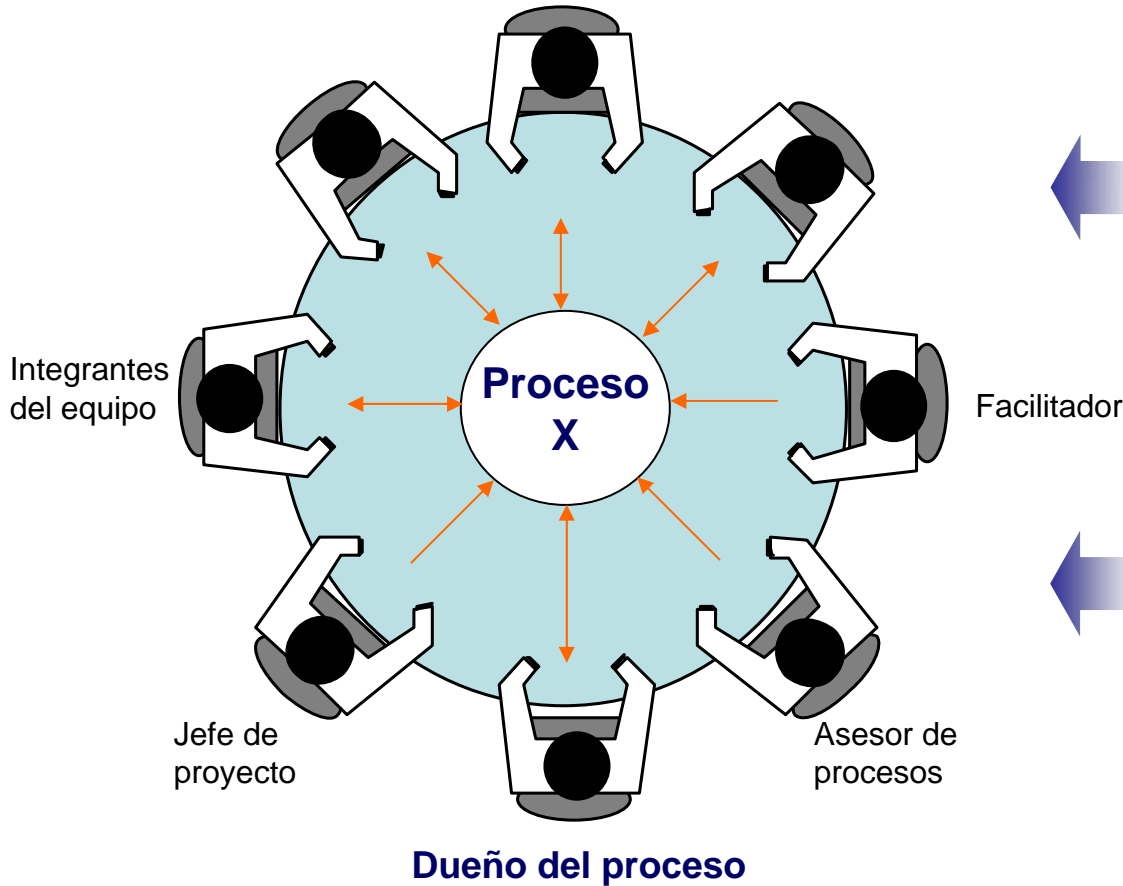
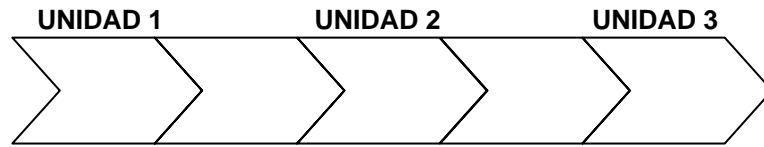
- ▶ Establece los objetivos de desempeño del proceso a su cargo
- ▶ Apoya al Dueño de Proceso en la toma de decisiones e implementación de las mejoras
- ▶ Realiza seguimiento a los encargos realizados

### **Comité de Gestión de Procesos**

- ▶ Garantiza el alineamiento de los procesos de la organización
- ▶ Aprueba las propuestas de simplificación, incremento de eficiencia y mejora de la calidad de servicio considerando su impacto costos y riesgo operativo
- ▶ Realiza seguimiento a los encargos realizados



# Equipos multidisciplinares



- > Identificar problemas
- > Planear soluciones
- > Establecer compromisos

- > Alinear objetivos a través de indicadores de desempeño

Los proveedores pueden cubrir cualquier rol dependiendo de su importancia en el proceso



# Proveedores claves

- ▶ Mecanismos de identificación:
  - > Soportan un procesos clave
  - > Aseguran la continuidad del proceso, su reemplazo tendría un impacto negativo.
- ▶ Los proveedores claves están involucrados en el proceso que soportan, su gestión va de la mano con la gestión del proceso.
- ▶ Los requisitos de desempeño identificados se incorporan en los contratos y existen controles para su cumplimiento.
- ▶ Las oportunidades de mejora detectadas en los procesos claves permiten implementar mejoras en los procesos de los proveedores.

# Sistema de Gestión de Procesos

Objetivo : Procesos simples, eficientes y que generen valor al cliente

## Factores clave para una eficiente Gestión de Procesos :

### ▶ Organizar los procesos del BCP

- > Mapa de procesos
- > Definición de procesos claves

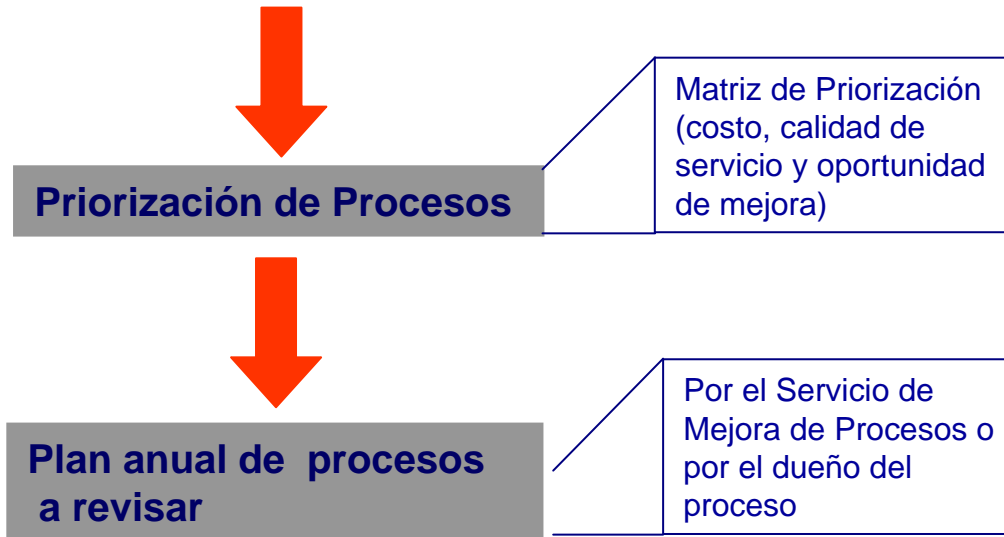
### ▶ Definir responsabilidades y responsables que garanticen que el proceso se mantenga en constante revisión

- > Definición del rol del dueño de proceso y sponsor
- > Definición del Modelo de trabajo (metodología de revisión de procesos)
- > Conformación de equipos multidisciplinarios que analicen e implementen mejoras factibles

### ▶ Alinear las iniciativas de mejoras de las distintas unidades

- > Alineamiento del plan estratégico del 2004

# Alineamiento del Proceso de Planeamiento Estratégico



# El Modelo de Gestión BCP

Los 7 criterios del modelo y sus interrelaciones :



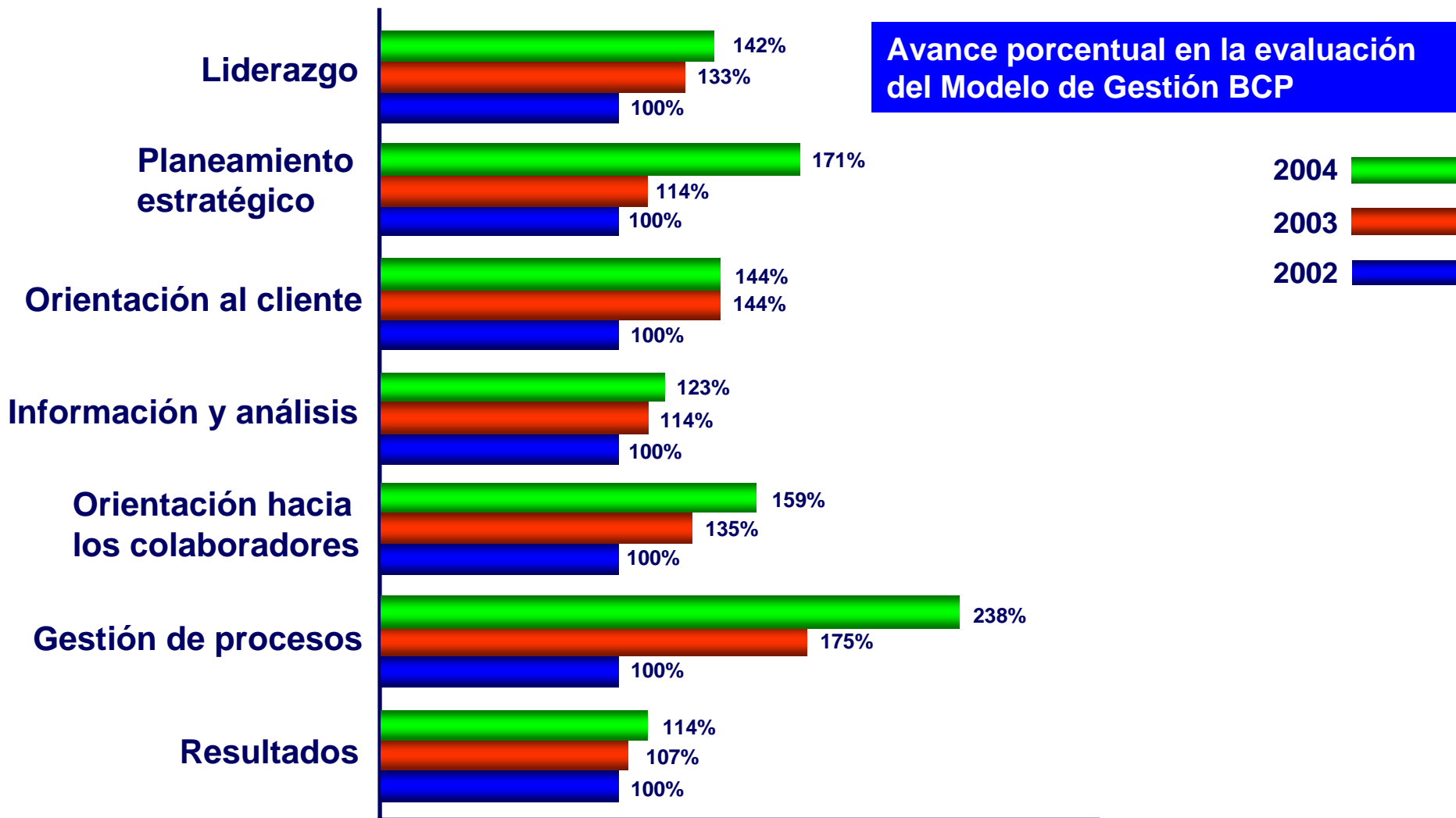
# Aprendizaje organizacional

## Mejora continua de la gestión del BCP



# Aprendizaje organizacional

## Mejora continua de la gestión del BCP



# Modelo de Gestión BCP