



Proceso de Cambio
Visión 2020



PROCESO DE CAMBIO VISIÓN 2020

Durante la última década el BROU ha transitado por un proceso continuo de mejora de gestión, recomposición patrimonial e incremento del volumen de negocios.

En los últimos tiempos, ante un contexto de mayor competitividad en la industria bancaria y en el negocio financiero, con la aparición de nuevos jugadores, una mayor concentración de los competidores, y cambios regulatorios y legales, resultaba imprescindible una actualización de la arquitectura tecnológica, adquiriendo herramientas que permitieran la estandarización y aplicación de mejores prácticas en procesos de negocios y la incorporación de nuevas funcionalidades para la gestión de productos y servicios.

A partir de esta necesidad se optó por relevar las alternativas disponibles a efectos de iniciar un proceso de cambio de los sistemas informáticos centrales (Core bancario). Este proceso culminó en el año 2014 con la elección de la herramienta BANTOTAL, cuya implementación comenzó en desarrollo durante 2015.

Concomitantemente con el inicio del Proyecto Core, se visualiza la necesidad que la organización enfrente un número importante de “temas / preocupaciones” organizacionales que no se encuentran comprendidos en el alcance de este proyecto y que resultan relevantes a efectos de adecuarse al nuevo contexto económico, legal, regulatorio y de competencia.

Es por ello que el Directorio decidió iniciar un proceso de discusión con la Alta Gerencia del Banco, que permitiera identificar los principales desafíos que se visualizaban y sus alternativas de solución.

En ese sentido, se elaboró un esquema de trabajo que siguió los siguientes pasos:

- Análisis de la situación actual
 - Situación del BROU en el mercado
 - Situación interna del BROU
- Intercambio y construcción conjunta de los principales desafíos a trabajar
- Priorización de los desafíos - Identificación de las “grandes oportunidades”, a las cuales se denominaron “Finalidades o Propósitos”
- Visualización de la “banca” en el futuro.
- Identificación de los principales desafíos de la implementación.
- Diseño de un Programa de Trabajo integrado por varios proyectos y gestionados por una estructura adecuada.
- Elaboración del Plan de Transformación, denominado Plan BROU 2020.

Siguiendo la metodología planteada, se identificó un conjunto “palancas” sobre las cuales se apoyaría el proceso de transformación; a modo de resumen:
- Aumentar el crédito al Sector No Financiero con foco en pequeñas y medianas empresas. Con una revisión completa de la forma de atender dicho segmento, rediseñando productos y procedimientos, potenciando la red de dependencias como puntos de cercanía a estos clientes en todo el territorio nacional.
- Promover el ahorro de los uruguayos en el marco del modelo de inclusión financiera.
- En relación con los Servicios brindados por el Banco, el desafío fue:

Mejorar la “Experiencia del Cliente”, tanto a nivel de la atención personalizada como a través de los distintos canales digitales.

Promover servicios con mayor valor percibido.



- Respecto de la Red de Distribución y Ventas:

Profundizar el rol comercial de las dependencias y canales alternativos, continuando con el desplazamiento de transacciones de bajo valor agregado hacia corresponsales y canales digitales de manera que las dependencias potencien su rol de “centros de negocios” incrementando la venta de productos de crédito, captación y servicios a personas y empresas.

Revisar la estructura de dependencias y canales en general, de manera de facilitar la profundización del rol comercial.

Revisar los procesos de funcionamiento para mejorar tiempos de respuesta y calidad de atención.

- Continuar profundizando el modelo de Gestión por Objetivos, definiendo indicadores y metas que permitan medir el avance de los distintos proyectos.
- Revisar la Estructura Organizacional, de forma de hacerla más sencilla y orientada a la estrategia.
- Racionalizar los Costos, de manera de mejorar el nivel de rentabilidad.
- Promover mejoras en la Comunicación Interna, para facilitar la implementación de los cambios.

Se comenzó este proceso mediante la modificación de la estructura organizacional, constituyendo un

equipo de alta gerencia reducido, proclive al trabajo en equipo y con una visión transversal y unificada del Banco.

En este sentido, se aprobó un nuevo organigrama, donde se:

- Redujo el número de reportes a la Gerencia General (de 18 a 6), mediante la creación de 4 sub-gerencias generales.
- Generó una estructura funcional en el primer nivel de reporte, uniendo todas las áreas comerciales bajo una sola gerencia, contribuyendo a la visión integradora del “cliente”.
- Reafirmó el concepto de contar con un área de “distribución”, la que a su vez se organizaría por Canales en primera instancia y luego por Geografía.
- Integraron los sectores de soporte, de forma de optimizar los mismos.

En forma paralela, se implementaron algunas modificaciones en el modelo de gerenciamiento, que contribuyen al trabajo integrado entre las áreas.

Los desafíos identificados por el equipo de Alta Gerencia, se resumieron en **7 Propósitos / Finalidades** que procuran “solucionar” los desafíos identificados.

Para cada uno de los Propósitos / Finalidades se buscó construir una Visión de alto nivel a ser alcanzada al 2020.





Al cierre del 2015, la mayoría de los proyectos ya han avanzado y cerrado su primer nivel de definición macro. Se está trabajando en la profundización de estas definiciones, a través del diseño de los nuevos procesos de trabajo y por ende de la estructura organizacional acorde a los mismos.

Todos los proyectos relacionados con la mejora de aspectos comerciales han sido priorizados, habiendo registrado importantes avances durante el ejercicio 2015, y se visualizarán en campañas concretas a ejecutarse durante el 2016.

Se ha avanzado en el rediseño de la estrategia comercial y el modelo de negocios, definiendo criterios de segmentación del portafolio de clientes y diseñando paquetes específicos que incluyen productos de captación, crédito y servicios para cada segmento definido.

Paralelamente, se revisó y ajustó el modelo de atención, definiendo los canales y la forma de atención más eficiente para cada segmento. Esto incluyó la redefinición de regiones geográficas con las que se cubre la atención en todo el país, potenciando el rol comercial de las dependencias, ajustando roles y perfiles de los

funcionarios y potenciando el uso de los canales electrónicos y las alianzas con corresponsales.

En forma complementaria, se están rediseñando los procesos involucrados en la atención de clientes, con especial énfasis en el proceso de crédito, de manera de mejorar los tiempos de respuesta y el nivel de calidad de atención.

Por su parte, de la mano de la creación del Área de Procesos y del Área de Operaciones, se comenzó con la revisión de los procesos necesarios para llevar adelante la estrategia comercial planeada y su modelo de atención.

Adicionalmente, la necesidad del trabajo coordinado entre las distintas empresas que conforman el "Grupo BROU", llevó a la organización a crear un sector responsable de esta tarea, así comenzar a visualizar las oportunidades de sinergia y coordinación entre cada empresa.

El Proyecto Core, también viene avanzando en forma coordinada con la "Visión 2020", de forma que el nuevo sistema sea acorde a la visión del "BROU 2020".

