



Plan Estratégico Conglomerado Financiero Banco Nacional 2016-2021

Juntos Somos Progreso

Actualización Enero 2020



DOCUMENTO CONFIDENCIAL PROPIEDAD DEL BANCO NACIONAL.
Queda prohibido su uso y distribución sin la autorización expresa del Banco
Nacional

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	¿Dónde estamos ahora?	2
3.	¿Cuál es nuestra aspiración y cómo la vamos a lograr?	3
	Directrices estratégicas	3
	Elementos clave de la salud organizacional	4
4.	¿Cuál es el plan? Pilares para lograr el éxito	5
5.	¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?	6
6.	SU ROL	7

1. INTRODUCCIÓN

A finales del 2018 y después de una revisión profunda del plan estratégico 2015-2021, la Junta Directiva General aprueba una actualización de dicho plan en la que la visión general del este se enfoca en la Transformación Digital.

Transformación Digital-Servicio: es decir Ser una entidad de servicios que facilite la vida de los clientes.

Transformación Digital- Global: Convertirnos en una entidad global mediante las plataformas digitales.

Transformación Digital- Sostenible: Generar compromisos sostenibles con la sociedad para diferenciarnos.

Transformación Digital- Salud Financiera: Mantener una salud financiera ejemplar.

Transformación Digital- Salud Organizacional: Mantener una salud organizacional ejemplar para fomentar el orgullo BN.

A partir de esta actualización, se enfocan los recursos del Conglomerado Financiero Banco Nacional de Costa Rica (en adelante CFBNCR) a cumplir las nuevas metas estratégicas para trabajar conjuntamente y alcanzar los objetivos planteados en el plan Juntos Somos Progreso.

Las sanas prácticas de Gobierno Corporativo llaman a la valoración periódica por parte de la Junta Directiva General del enfoque estratégico del CFBNCR, es por ello que se realizó una sesión de trabajo exclusiva para atender esta práctica, en donde los miembros de Junta Directiva General, así como representantes de la alta administración del Conglomerado y la Auditoria General, valoraron cada uno de los elementos que componen el plan estratégico.

Como resultado de la valoración, se aprueba continuar con la mayoría de elementos planteados salvo unos ajustes en algunos aspectos, específicamente en la Aspiración y en las Directrices Estratégicas, ajustes que rigen a partir del 2020; quedando la Estrategia tal cual se detalla a continuación:

2. ¿DÓNDE ESTAMOS AHORA?

El Banco Nacional ha sido y continua siendo una institución clave en el desarrollo de la economía costarricense. El Banco tiene más de 100 años de historia, es, además, el mayor Banco del país en cuanto a activos y cartera gestionada y posee la infraestructura de oficinas y cajeros más grande y moderna. Todo esto lo sitúa como el principal jugador en el desarrollo de todos los costarricenses sirviendo a casi 2 millones de personas los cuales depositan toda su confianza en la operación y solidez de la institución.

Si bien el Banco Nacional goza de una clara posición dominante en el mercado tanto de instituciones públicas como privadas, en los últimos años se han dado una serie de elementos que han afectado a la situación y el desempeño de la institución, en particular:

- La Institución debe aumentar la diversificación de producto y puede incrementar sus ingresos a través de una mejor gestión de los precios, el enfoque en segmentos claves y más agresividad en productos cuyo margen de ganancia sea mayor.
- Somos una Institución con grandes áreas de oportunidad para aumentar la eficiencia mediante una correcta gestión de los costos y el aumento de los ingresos.
- Contamos con cuatro unidades de negocio, el BN y las subsidiarias, a las cuales necesitamos integrar y potencializar mediante un diálogo entre el Banco y nuestras empresas subsidiarias para, así, apalancar su infraestructura comercial y lograr un mejor desempeño en la promoción y comercialización de nuestra propuesta de valor.

3. ¿CUÁL ES NUESTRA ASPIRACIÓN Y CÓMO LA VAMOS A LOGRAR?

La aspiración que se ha planteado el Banco Nacional para 2021 es la siguiente:

“...ser el Conglomerado Financiero preeminente de Costa Rica fortaleciendo su rol crítico en el desarrollo y bienestar del país, con un impulso significativo a la rentabilidad, ofreciendo un servicio superior enfocado en la experiencia del cliente y con una salud organizacional y robustez financiera sostenible”

Esta aspiración consta de varios elementos:

- “Ser el Conglomerado Financiero preeminente de Costa Rica” significa mantenerse como el conglomerado más relevante del país y referente del sistema financiero. Para ello el CFBNCR buscará recuperar su cuota histórica de mercado en las diferentes unidades de negocio.
- “Fortaleciendo su rol crítico en el desarrollo y bienestar del país” implica que el CFBNCR orientará el crecimiento hacia productos y servicios que contribuyan al crecimiento de industrias de alto valor agregado, el desarrollo de microempresas y PyMEs y una mayor inclusión financiera que permita mejorar las condiciones de la población de Costa Rica.
- “Con un impulso significativo a la rentabilidad” significa que el CFBNCR estará enfocado en mejorar la rentabilidad del patrimonio creciendo en línea con el mercado para mantener un sólido crecimiento.
- “Ofreciendo un servicio superior enfocado en la experiencia del cliente” involucra una transformación en la experiencia, optimizando y digitalizando los procesos en todos los canales de servicio y en todos los segmentos.
- “Con una salud organizacional y robustez financiera sostenible” implica que estos dos conceptos son una base fundamental para alcanzar todas las aspiraciones anteriormente mencionadas.

Directrices estratégicas

Para lograr nuestra aspiración hemos definido cuatro directrices estratégicas fundamentales:

I. Mejorar experiencia del cliente a través del liderazgo digital

Aspiramos a mejorar la experiencia del cliente a un nivel sobresaliente por medio del desarrollo de la banca digital. Buscamos crear una experiencia del cliente superior a la de la competencia, enfocada en el análisis de datos para personalizar los servicios y productos, aprovechando al máximo la cantidad de oficinas y ATM de la red actual, así como los canales alternos y electrónicos, y posicionarnos como líderes en el área digital.

II. Impulsar la productividad y eficiencia

Es clave llevar una adecuada gestión de los gastos de la productividad del CFBNCR. Esto se traducirá por un lado en medidas de austeridad y ahorro en donde sea necesario y también en cambios en procesos y herramientas que nos permita mejorar nuestra productividad.

III. Cambiar el mix del negocio en segmentos de clientes y productos

El CFBNCR ejecutará acciones para reorientar el crecimiento a tanto en segmentos donde se busca potenciar el desarrollo como en productos de mayor margen poniendo mayor énfasis en la Banca de Personas y en la Banca de Desarrollo.

Respecto a productos, se buscará optimizar el uso de capital y crecer en productos en donde tenemos una participación de mercado por debajo de la natural y en donde se puedan obtener mejores márgenes financieros.

IV. Crecer sosteniblemente

Nuestra política de Sostenibilidad establece que "El Conglomerado Banco Nacional está comprometido con el desarrollo económico, social y ambiental, adoptando las mejores prácticas de sostenibilidad en su estrategia, cadena de valor y entorno inmediato, en concordancia con las iniciativas país".

Para apoyar el crecimiento de las pymes, el CFBNCR buscará dirigirse a empresas anclas que generen mayores encadenamientos y productividad. Además, se trabajará con el Gobierno para eliminar barreras regulatorias y legales y se promoverá la capacitación y mejoramiento de las nuevas microempresas.

Finalmente, el CFBNCR promoverá la inclusión financiera a través del desarrollo de productos dirigidos a atender las necesidades de todos los sectores sociales, tales como la generación de crédito hipotecario y construcción para la clase media.

Elementos clave de la salud organizacional

La salud organizacional es una condición favorable que tienen las organizaciones para alcanzar los resultados por medio de un ambiente laboral positivo y una cultura consolidada y alineada entre las personas, la organización y la estrategia del negocio.

Para lograr una salud organizacional ejemplar se requiere trabajar juntos en aspectos relacionados con: la claridad y coherencia de hacia dónde vamos y cómo (Dirección); el liderazgo que nos inspira; creencias compartidas y calidad e relaciones (cultura y ambiente); con expectativas y roles claros (responsabilidad); la forma en que ejecutamos nuestro trabajo definida por la calidad en la coordinación y el control, así como nuestras competencias y motivaciones; nuestras promesas de

calidad en el servicio y las relaciones con otros (orientación externa); y, la capacidad para adaptarnos y mejorar continuamente (innovación y aprendizaje).

Para lograr la aspiración institucional, debemos enfocar nuestra mentalidad y comportamiento en elementos clave de la salud organizacional. En esta tarea, la Gerencia del Banco Nacional será la promotora y fuente de inspiración para el resto de los colaboradores y las colaboradoras.

Partiendo de nuestras fortalezas y en busca de la excelencia para juntos construir el progreso, nuestra energía debe canalizarse en las áreas que se detallan a continuación.

- **Dirección:** Involucramiento con la estrategia, respetando decisiones ya discutidas y robadas, sintiéndonos responsables por la dirección de nuestro Banco. Un equipo que conoce el impacto de su rol en la dirección y se mantiene involucrado. ¡Engáñchate!!!
- **Liderazgo:** Líderes que reconocen el buen desempeño, empoderan, son entusiastas, desarrollando a su equipo y a futuros líderes, brindan herramientas y capacidades para actuar eficientemente; asumiendo la responsabilidad por la situación, tomando acciones y siendo conscientes de que la organización les observa y deben ser un ejemplo a seguir. Líderes que Quiebran el Molde.
- **Gestión de personal:** Una medición objetiva de desempeño, estandarizada y que promueve y cree en la meritocracia. Asumiendo que la gestión de personas es una responsabilidad compartida de los líderes, de Desarrollo Humano y de cada colaborador y colaboradora. Yo, mi área y Desarrollo Humano identificamos el talento y trabajamos en conjunto para desarrollarlo alineado con la estrategia.
- **Innovación:** Procesos simples que promueven creatividad e innovación, para reducir la burocracia sin salirnos del marco regulatorio, reconociendo y premiando la innovación y la mejora continua. La innovación tiene que ver con mejorar cualquier proceso o crear algo distinto no sólo con TI.
- **Colaboración:** Objetivos comunes que fomentan la colaboración entre nosotros y entre nuestras áreas, tomándonos el tiempo de involucrar a otras áreas en los asuntos que impactan a ambos por respeto y por el mejor interés del BNCR. Una sola identidad, donde se comparte el éxito por el trabajo bien hecho. Enfócate para construir juntos el progreso.

4. ¿CUÁL ES EL PLAN? PILARES PARA LOGRAR EL ÉXITO

Para lograr nuestra aspiración hemos definido seis pilares que nos ayudarán a lograr el éxito y que en su mayor parte se relacionan con las actuales unidades de negocio. Estos son:

I. Banca de Personas

La Banca de Personas es una de las prioridades estratégicas del Conglomerado. Para este segmento se busca superar el crecimiento del mercado, con foco en las áreas y productos más rentables y a la vez proporcionar una experiencia superior al cliente con precios alineados a los del mercado.

II. Banca de Empresas y Corporativa

Restaurar niveles adecuados de rentabilidad de la cartera de clientes incrementando la venta cruzada, la penetración de productos de mayor margen y crecimiento del crédito principalmente en sectores orientados hacia el desarrollo y de alto valor agregado.

III. Subsidiarias

Apalancar al Banco Nacional como impulsor del crecimiento de las subsidiarias a través de una mayor integración de su estrategia y operaciones aprovechando las sinergias comerciales y de costos y con una gestión adecuada de su rentabilidad y política de dividendos.

IV. Salud organizacional

Construir un CFBNCR alineado entorno a una única dirección, con un estilo de liderazgo inspirador y balanceado, una gestión robusta del desempeño y del talento, y un modelo de gobierno eficiente y eficaz.

V. Salud financiera

Asegurar una operativa sólida y robusta con una gestión activa del balance que permita un crecimiento adecuado de la cartera en los próximos años.

VI. Funciones de soporte

Brindar al CFBNCR las capacidades de soporte necesarias para lograr sus objetivos de la manera más eficiente y eficaz apalancando la tecnología estratégicamente.

5. ¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

Para cumplir con estas metas, se trabajaron durante el periodo del 2015 al 2018 un programa de cambio que se compone de un portafolio de 57 iniciativas que actúan sobre los diferentes pilares estratégicos. Posteriormente, producto de una revisión de la estrategia al cierre del 2018, la Administración decide implementar durante el 2019 y 2020 un grupo de 22 iniciativas estratégicas, que pretenden generar las capacidades necesarias para la Institución en los siguientes ámbitos:

Ámbitos
1. Transformación Digital
2. Cultura de servicio al cliente
3. Mejora de procesos
4. Negocio

5. Gestión de capital humano
6. Innovación
7. Calidad de cartera
8. Financiero
9. Gobierno Corporativo
10. Sostenibilidad

6. SU ROL

Para que tengamos éxito y logremos nuestra aspiración en el 2021 es necesario que todos nos comprometamos con las directrices y pilares que hemos descrito, así como con la implementación de ajustes en la manera de trabajar y comportarse, tanto individual como colectivamente.

En primer lugar, es importante que todos estemos abiertos a quebrar el molde. Implementar una nueva forma de entender y hacer las cosas en las organizaciones es una tarea que pasa por todos y cada uno de nosotros. Sin el compromiso de cada colaborador y colaboradora es claramente una labor imposible.

Es preciso permanecer alineados con la misión del Banco y estar dispuestos a realizar modificaciones en nuestra forma de trabajar, nuestra manera de atender a los clientes, en definitiva, nuestras mentalidades y comportamientos, recordando que estos cambios son lo que la institución necesita de manera urgente. En segundo lugar, parte de nuestra aspiración es volvemos más eficientes y más rentables. Está en las manos de todos y cada uno de ustedes el preguntarse si las tareas que realizan todos los días se pueden mejorar, si se pueden hacer más eficientemente y si realmente añaden valor al cliente y, por tanto, al Banco.

En tercer lugar, la focalización en el cliente es lo que debe permanecer como elemento común en todo aquello que hagamos y decidimos. Queremos mejorar nuestro servicio al cliente y eso solo lo vamos a conseguir si todos y cada uno de nosotros estamos perfectamente alineados con la misión de mejorar la vida de quienes servimos, que es la razón de ser del Banco.

Finalmente, pero no menos importante, los niveles de salud organizacional deben ser un elemento clave para cumplir con nuestro objetivo. Debemos trabajar más en equipo y colaborar unos con otros. Debemos tratar de ser más innovadores en nuestra labor diaria preguntándonos constantemente cómo podemos ayudar y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes internos y externos.

Todos y todas debemos liderar este proceso: no importa la posición y el nivel de responsabilidad que tengamos en la institución.

El camino que tenemos que seguir para lograr esta aspiración se encuentra lleno de retos emocionantes que nos llenan de ilusión; son retos a los que solo podemos hacer frente entregando, todos y cada uno, lo mejor de nosotros mismos.