



MODELO ORGANIZACIONAL DE BNP PARIBAS CARDIF

PRESENTADO POR

HEIDI YURANI MORENO RIOS

DOCENTE

VICTOR PARRA

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

PROGRAMA ECONOMIA

BOGOTÁ, D.C.

NOVIEMBRE 2022

RESUMEN

A lo largo del presente texto adelantaremos un análisis de carácter organizacional a una compañía de seguros, como lo es BNP PARIBAS CARDIF, una aseguradora francesa comercializadora de productos y servicios de protección y ahorro que se crea en Francia más específicamente en el año 1872 y que comienza sus labores en Colombia para el año 1972, en donde comenzó a regir sus labores como una entidad financiera con respaldo europeo ofreciendo a sus clientes estabilidad financiera de alcance internacional gracias a que cuenta con un amplio portafolio de servicios e inversiones, donde también ha generado más de 1000 empleos en Colombia teniendo una categoría de “AAA” según la agencia estadounidense de calificación de riesgos financieros “standard & poor’s” afirmando que desde el inicio de sus operaciones como aseguradora en año 2000 se consolido como la tercera opción del grupo américa, pero ¿a qué se debe su amplio crecimiento y por qué su posicionamiento en mercado ha sido tan productivo?, la respuesta es muy simple, esto se debe a sus stakeholders, ya que su crecimiento se debe en mayor medida a que desde que inició su producción como aseguradora se enfatizó en ofrecer respaldo a los productos financieros de los colombianos, tanto en materia de protección del hurto de sus productos financieros como en los activos de los mismos puedan contener, dando este alivio y protección a sus clientes.

PALABRAS CLAVE: Organización, productos, administración, desarrollo, cambio

INTRODUCCION

Para poder entender bien esta organización primero remontémonos a sus inicios BNP PARIBAS llega a Colombia en el año 1972 en forma de banco europeo de referencia para corporativos, donde unos de sus principales objetivos fue principalmente ser de los mejores clientes

corporativos e institucionales, además que puedan de alguna u otra forma para poder apoyar y ser un apoyo para el crecimiento de esta compañía en Colombia (BNPparibas , 1972), usando un modelo integrado de negocios que consiste en un análisis ponderativo en donde se cuestiona el cómo desde las entrañas de la empresa se puede generar un impacto significativo a la sociedad sin descuidar a todos y cada uno de sus funcionarios que son pilares fundamentales para conseguir este tipo de alcances en donde además BNPS PARIBAS ha podido establecerse para ofrecerle así la estabilidad financiera de un banco europeo con alcance internacional y además de poder brindar a sus clientes una amplia gama de servicios e inversiones para que se puedan expandir y mejorar su desarrollo a largo plazo impulsando el crecimiento sostenible y responsable.

Además de esto gracias a su modelo de negocios integrado y diversificado se obtuvo que el respaldo para un negocio diversificado y además que sea integrado, en donde se busca principalmente que este grupo apoye a todos sus clientes entre los cuales encontramos principalmente a las personas, asociaciones comunitarias, a los pequeños, grandes y medianos empresarios, grandes corporaciones y clientes institucionales. A que puedan realizar sus proyectos proponiendo soluciones que mayormente se extienden y llegan a la financiación, inversión, ahorro y un ofrecimiento efectivo de seguros. Ahora bien, también tenemos que para poder conseguir este fin el medio para conseguirlo es que el grupo otorga una plataforma y modelos de negocios de primera categoría en Europa, de igual forma brindar una fuerte presencia internacional en América y en Asia, BNP Paribas como su parte bancaria además implementa un modelo de responsabilidad social corporativa en sus actividades, para contribuir a la construcción de un futuro sostenible y más amigable con el ambiente, apoyando también su mejor desempeño y estabilidad (BNPparibas , 1972).

Ahora bien, en quien nos vamos a centrar a lo largo de este documento es en la otra parte de BNP PARIBAS, que comprende el tema de los seguros llamada CARDIF o más específicamente

BNPA PARIBAS CARDIF, quien comenzó sus operaciones en Colombia para el año 2008 A través de la Resolución 2349 del 27 de Diciembre de 2007, la Superintendencia Financiera de Colombia autorizó la constitución de la compañía de Seguros Generales – Cardif Colombia Seguros Generales S.A y durante su periodo de trabajo a la fecha se ha consolidado como una empresa líder en el sector de banca seguros, enfocándose siempre en la satisfacción del cliente final, en razón de esto, CARDIF ha diseñado sus productos en base a las necesidades de sus clientes, en sus intereses y aspiraciones.

El 14 de enero de 2008 la Compañía fue constituida mediante escritura pública número 050, no obstante, solo hasta el 30 de abril de 2008 a través de la Resolución 0697 de la Superintendencia Financiera de Colombia, se recibió el certificado de autorización para ejercer la actividad aseguradora en Colombia, quien para todos los efectos legales que se deriven de su funcionamiento será titulada como CARDIF COLOMBIA SEGUROS GENERALES.

Con todo lo expuesto previamente, daremos continuidad al modelo de organización de forma más geográfica para que analicemos un poco su estructura organizacional y en ese orden de ideas, podamos constatar que tan prestigiosa organización que lleva en términos generales un periodo muy breve desde que configuro como aseguradora en Colombia, quienes a la fecha cuentan con dos sedes en Colombia, que están a su vez ubicadas en la capital; la sede principal la podemos encontrar en la Carrera 7 # 77-07, en donde se encuentra toda la corporación financiera y donde además hacen el manejo sustancial de lo que compete respecto a los riesgos reputacionales, temas de marketing y de atención al cliente en los horarios de lunes a viernes desde las 8 am y hasta las 6 pm, aunque también debemos esclarecer que sus servicios de atención al cliente también lo prestan por medio de los diferentes canales de comunicación como lo sería el correo electrónico atencionalcliente@cardif.com.co, por otro lado, su otra sede se encuentra ubicada en el segundo

piso de la Carrera 11A # 96–51, la cual ejerce funciones de servicios de valores, en donde se efectúan toda clase de procesos contables y de administración.

Sin embargo, no podemos dejar pasar por alto el cómo aporta cada una de estas sub direcciones que contiene tan prestigiosa empresa, en razón de esto, el área encargada de los riesgos reputacionales tal como su nombre lo indica, se encarga de que no se vea empañado el nombre de la empresa tras pequeños inconvenientes que se puedan llegar a presentar, en este caso podemos traer a colación un hecho donde casi se vio desvirtuado el nombre de BNP PARIBAS CARDIF, sucedió un día en donde un cliente presento una reclamación y en vista de que no se le fue atendida en el tiempo que solicito decidió elevar aún más su inconformidad por medio de un tweet donde arguyo que eran una empresa ineficaz al momento de presentar una reclamación y repudiable en términos de atención al cliente. Posteriormente, esta área de riesgos reputacionales pudo notar lo que estaba sucediendo en cuestión de minutos, para que se pueda evitar estropear el camino que se lleva labrando, siendo de las pocas empresas con la mejor atención al cliente que se puede llevar a ofrecer en términos de eficacia en las reclamaciones.

Pero bueno, este ejemplo nos conduce al fundamento principal y en términos generales el motor de la aseguradora, analicemos ahora su misión, visión, filosofía empresarial, valores y principios que hacen que BNP PARIBAS CARDIF sea lo que hoy en día vemos constituido. En virtud de este analices encontraremos en la página oficial donde encontraremos que su misión es: *“Aseguramos personas y lo que es importante para ellos. BNP Paribas Cardif comercializa productos y servicios de protección vía multicanal con diferentes socios.”* (CARDIF, s.f.), es muy importante comprender este punto ya que es allí donde vemos que el compromiso de CARDIF es para con sus asegurados, sin embargo, la visión de la aseguradora está planteada para con un propósito más grande, su visión es: *“Ser el referente global para las sociedades de seguros y el proveedor líder de*

seguros personales.” (CARDIF, s.f.), ahora bien, para poder abordar este tema con la mayor celeridad que compete nos remontaremos al código gobierno corporativo de CARDIF COLOMBIA en donde veremos que su filosofía empresarial es: “ En el camino hacia la excelencia es necesario tener presentes los conceptos, políticas y lineamientos de la cultura organizacional del Grupo BNP Paribas y de CARDIF COLOMBIA CARDIF COLOMBIA acoge por tanto, los principios, valores, la misión y visión establecidos por el Grupo BNP Paribas para todas las compañías integrantes del mismo...” (JuntaDirectiva, 2009), ahora bien para que podamos comprender bien y de una mejor manera el modelo organizacional de BNP Paribas Cardif debemos señalar las diversas operaciones que esta importante compañía desarrolla estando representada en 74¹ países en donde tiene diversos modelos administrativos y una organización tradicional ya que poseen puestos similares en cada una de sus operaciones, guiados por unas reglas semejantes que se fundamentan acorde a cada uno de los países donde se desarrolle la actividad, también teniendo en cuenta su mercado objetivo y además su sede respectiva para cada una de sus operaciones, que así mismo se encuentra vigilado por la banca corporativa y de inversiones quien es el ente encargado de controlar y vigilar los procesos y estructuras que se vayan creando desde cero con el apoyo pertinente.

¹ Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Guadalupe (Francia), Guyana Francesa, Martinique (Francia), México, Perú, Estados Unidos, Venezuela, Austria, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Republica Checa, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Noruega, Holanda, Polonia, Portugal, Rumania, Rusia, Serbia, Eslovaquia, España, Suecia, Suiza, Turquía, Ucrania, Reino Unido, Argelia, Burkina-Faso, Islas Comoras, Egipto, Islas Reunión (Francia), Gabón, Guinea, Costa de Marfil, Malí, Marruecos, Senegal, Sudáfrica, Túnez, Bahrein, Israel, Kuwait, Qatar, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Australia, China, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Malasia, Nueva Celedonio (Francia), Nueva Zelanda, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Taiwán, Tailandia, Vietnam y Wallis y Futuna (Francia).



Imagen 1, Países en donde tiene sede BNP Paribas Cardif

Por otro lado actualmente, BNP Paribas Cardif forma parte de la fundación BNP Paribas quien está siendo la encargada de liderar a nivel global todas las sedes de la compañía, teniendo en cuenta además las decisiones y acciones de los accionistas que se representan actuando en pro de los intereses corporativos de la compañía, alineados a las metas propuestas que bien pueden ser tanto administrativas como productivas, ya que no solo se ofrecen un cumulo de productos y servicios en la banca tradicional sino que ahora se ha venido especializando en evolucionar su portafolio, en donde ahora podemos encontrar: energía, bienes raíces, medios de comunicación, etc.

Es por esto por lo que también podemos encontrar que cuenta con ciertas prioridades que han sido el factor clave que ha permitido que esta compañía logre el éxito, que son las cinco mayores prioridades estratégicas las cuales son:

1. Mejorar la orientación y el servicio al cliente

2. Simplificar la organización y la manera en que se opera
3. Continuar la mejora de la eficiencia operativa
4. Adaptar ciertos negocios al marco regulatorio y económico
5. Implementar con éxito las iniciativas de desarrollo de negocios

En vista de estas prioridades que nos da una luz sobre él porque esta compañía se encuentra en el lugar que esta, entre sus prioridades vemos que la principal es directamente satisfacer el cliente final que es quien en términos generales hace que la compañía crezca, ya que así como en el caso de los restaurantes y un dicho muy famoso que dice “un cliente satisfechos siempre atraerá más clientes” y esto a su vez hace posible que sus trabajadores también estén satisfechos con su empleo para que así con esto se puedan ver motivados e incentivados a alcanzar sus objetivos y metas con el apoyo de una compañía tan grande, ya que de acuerdo con el grado de satisfacción de los trabajadores de BNP Paribas, se obtuvo que el 84% de los empleados están orgullosos de trabajar para esta compañía.

También podemos deducir que esto se debe gracias a la separación de las funciones del presidente y el gerente general, ya que un día en el año 2003 se llevó a cabo una reunión en la junta directiva de accionistas, donde el presidente, Michel Pébureau, dio la noticia que se iba a realizar esta separación de funciones, lo que llevo a que en BNP Paribas en este grupo estuviera en la misma línea sobre las mejores prácticas con el gobierno corporativo garantizando el traspaso de estas funciones sin ningún problema y que fuese totalmente transparente ante la función del gerente general; así bien, ahora el presidente es quien organiza y dirige el trabajo de la junta directiva

asegurándose de que los órganos rectores y fundamentales de BNP Paribas operen con eficacia, teniendo una colaboración estrecha con la gerencia ejecutiva quienes conjuntamente contribuyen al desarrollo de las relaciones de BNP Paribas con los clientes principales, autoridades financieras y económicas a nivel nacional e internacional y que por si fuera poco el presidente no tiene las responsabilidades financieras.

Ahora bien, hablemos un poco de las funciones y que le compete al gerente general que es quien tiene las más amplias facultades para actuar en nombre de la compañía ante todas las circunstancias, ya que es precisamente quien tiene la autoridad sobre todo el grupo y que además es también el responsable de los sistemas y procedimientos de control interno, asimismo el responsable de toda la información legal.

Sin embargo, dentro de las fuerzas externas a las que se enfrenta la compañía, son buenas prácticas reglamentadas para los gobiernos corporativos eficaces, ya que estos se ven involucrados en mercados laborales, sometidos a cambios económicos, diferentes tipos de leyes, ordenamientos jurídicos y reglamentaciones gubernamentales que varían dependiendo del país, para poder ilustrar un poco estas diferencias haremos una comparativa entre Colombia y España.

En este caso BNP Paribas en España es una de las organizaciones más importantes ya que lleva desde 1979 siendo parte del sistema de banca tradicional de España, donde tiene representación del extranjero y ha evolucionado logrando posicionarse gracias al control y a su capacidad de adaptación a su cultura organizacional y de cliente final, siendo así facilitadores y patrocinadores de la banca minorita del grupo Cetelem, contando con 1.200 empleados y con 2.5 millones de clientes, en donde el presidente del directorio es quien constituye y lidera diversas funciones, trabajando

con altos ejecutivos en la empresa y desarrollando relaciones comerciales con diversos sectores y en los cuales según su estructura observaremos diversos comités, entre los cuales encontraremos:

- Comité de control interno
- Comité de gobierno corporativo
- Comité de compensaciones
- Comité Financiero

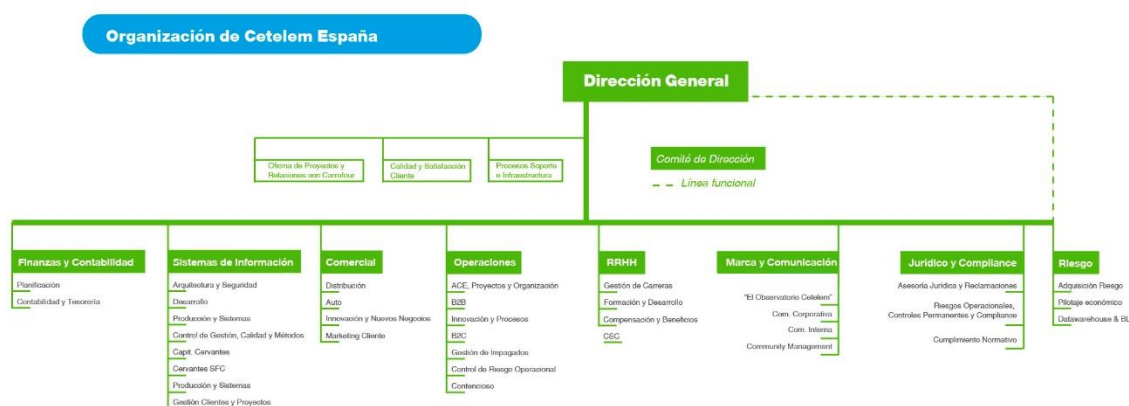


Imagen 2, Organigrama Cetelem España (prensacetelem, 2018)

Ahora bien, cada una de estas áreas ejecuta planes de acción desde la base económica y desde sus estados financieros, los cuales deben ser reportados anualmente, ya que se rigen por la regulación del país midiendo los riesgos de regulación, riesgos de reputación e imagen pública, riesgos de trato y compensación ante el caso de salud y despedida de los empleados, teniendo así

un diseño organizativo en vertical descendiente en forma de cascada y con relación a todos los cargos, siendo una organización centralizada esto demostrado en sus sedes de este país.

En continuidad a nuestra comparativa, para el caso de Colombia, este comprende un mercado de banca tradicional y seguros financieros donde tiene diversos tipos de relaciones ante múltiples entidades financieras del país como lo sería el grupo aval, Scotiabank Colpatría, Bancolombia, etc. donde presenta una estructura divisional, ya que de esta forma sus operaciones no están ejecutadas por un mismo líder, si no que están repartidas por diversas áreas que tienen relación laboral con varias empresas de tercerización dedicadas a la recolección, soporte, retención, fidelización y venta de productos por medio de sus diversas modalidades entra las cuales una de las más comunes es el de callcenter, en donde se manejan diferentes aspectos que se regulan en las empresas de tercerización gracias a la figura jurídica colombiana que se llama cesión de subordinación hacia las empresas usuarias.

Siendo una organización descentralizada en la actualidad ya que maneja sus operaciones en dos empresas, una que es Outsourcing s.a.s manejando operaciones a nivel nacional con 6 sedes, contando con una estructura comercial de más de 400 ejecutivos donde sus ingresos pueden superar \$1.800.000.000, donde su organigrama es jerárquico y que está compuesto por diferentes jefes de operaciones para cada campaña, manejando todas las operaciones tanto de servicio al cliente como colocación de productos en diversas entidades financieras del país², esto desarrollado hasta el 2019, ya que para la reducción de costos ante la planta activa requerida el gerente nacional

² Banco Bogotá, Banco av villas, Bancolombia, Cencosud, Banco Colpatría, Sufi, Banco Popular, Banco Occidente.

de cardif realiza alianzas y una nueva licitación con la empresa Emergia siendo una empresa que cuenta con oficinas en España y Colombia con 8000 empleados a nivel mundial.

Dando manejo a las operaciones por un año y este no presento un aumento o mejora en la productividad del servicio siendo inferior a la presentada por outsourcing, esto dado a su estructura organizacional y condiciones laborales diferenciales como lo es el pago por horas laboradas y contratos laborales a obra labor, donde se observaba un solo jefe de operación para el control y medición de todas sus campañas contemplando una rotación alta, formando una curva de aprendizaje más lenta generando así una efectividad baja para las proyecciones dadas de ese año.

Por lo que para el 2021 se amplía la negociación de toda la operación con Outsourcing s.a.s para el manejo total de todos los procesos quedando claramente que para cardif Colombia es mejor manejar un sistema organizacional centralizado ya que se alinean políticas y se tiene un mayor enfoque para alcanzar los objetivos de manera ágil, al igual que en caso de que se tengan inquietudes dentro de la organización, se sabe a quién dirigirse, con la facilidad de tomar y ejecutar decisiones rápidas para el equipo de trabajo; Adicional a ello tener este modelo disminuye los costos dentro de la compañía a nivel administrativo, lo cual evidentemente hace que no sea necesario disponer de otros departamentos o sucursales.

También es de aclarar que tener los procesos ajustados conlleva a tener una mejora continua para alcanzar un alto índice de satisfacción en la producción del negocio, lo cual se logra manejando la misma información, buscando siempre el enfoque de cumplir las metas y parámetros que se vayan estableciendo con el pasar de las semanas, debido a los seguimientos que se pueden llevar a cabo donde se van colocando los objetivos.

CONCLUSION

Con esto podemos decir que de esta empresa tan grande e importante a nivel mundial, tiene mucho que podemos absorber en cuanto a conocimiento empresarial, ya que si bien es un poco complejo llegar a otro país e intentar imponer una marca, es muy importante el cómo de alguna u otra forma a podido establecerse en Colombia y no solo eso, ha podido subsistir al punto que también ha podido generar unas grandes oportunidades laborales a los colombianos, para lo que hoy en día es bastante complicado incluso en el sistema de banca tradicional, ya que por su parte aseguradora que es CARDIF, esta se pudo establecer creando vínculos importantes con entidades financieras como lo es por mencionar algunas en este desenlace el grupo aval, que es uno de los mayores exponentes del sistema de banca tradicional en Colombia. Mas que poder aprender de esta entidad financiera como lo es BNP Paribas, podemos tener también que es una compañía que se encuentra en crecimiento, que aún no hay mucha información al respecto del modelo o que estrategias ha usado para poder determinar a ciencia cierta cual es la razón y la estrategia que ayudo que pudiera tener cierto grado de éxito.

Esto con un sistema organizacional centralizado demostrado tanto en el modelo que presenta España con éxito al ser una entidad financiera de renombre y en el caso de Colombia al ver como se ve una mejor productividad al centralizar todo en una sola empresa con unificación de procesos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

BNPparibas . (1972). Obtenido de <https://bnpparibas.com.co/es/un-banco-de-referencia/>

CARDIF, B. P. (s.f.). *BNP PARIBAS CARDIF*. Obtenido de <https://bnpparibascardif.com.co/nuestro-adn>

JuntaDirectiva. (17 de Noviembre de 2009). *CODIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO*. Obtenido de https://bnpparibascardif.com.co/documents/66969/385696/Gobierno_Corporativo/b0bcc
a16-cc2b-50d9-7ccf-f271310d32ad

prensacetelem. (2018). Obtenido de <https://prensacetelem.es/informacion-corporativa/organigrama/organigrama-cetelem-2018-spain/>