

Asociación Popular de Ahorros y Préstamos APAP

Postulación al
Premio Nacional a La Calidad
2019

Categoría: Premio Nacional a
la Calidad de la Gran Empresa
de Servicios



ASOCIACION POPULAR
DE AHORROS Y PRESTAMOS

CONTENIDO

Aspectos importantes de la Organización	1
Representante Oficial de la Organización y alerno	2
Organigrama	3
PERFIL ORGANIZACIONAL	
P.1 Descripción Organizacional	6
a.1. Principales productos y servicios	6
a.2. Cultura Organizacional	10
a.3. Perfil laboral	13
a.4. Principales tecnologías, equipos e instalaciones	14
a.5. Ambiente Regulatorio	17
Relaciones Organizacionales	19
b.1. Estructura organizacional y sistema de gobierno	19
b.2. Clientes, partes interesadas y segmentos de mercado clave	20
b.3. Rol de proveedores en procesos clave y de soporte	21
b.4. Mecanismo de comunicación y gestión de relación con proveedores	24
P.2 Desafíos Organizacionales	25
Ambiente Competitivo	25
a.1. Posición competitiva de la organizacional	25
a.2. Principales factores de éxito	26
a.3. Fuentes de información comparativa y competitiva clave	27
Desafíos estratégicos	28
b.1. Desafíos estratégicos y ventajas clave	28
Sistema de mejora del desempeño	29
c.1. Elementos clave del sistema de mejora de desempeño	29
LIDERAZGO	
1.1 Liderazgo Organizacional	31
1.1.a. Misión, Visión y Valores	31
1.1.b. Comunicación y desempeño Organizacional	36
1.2 Gobierno y Responsabilidad Social	46
1.2.a. Gobierno Organizacional	46
1.2.b. Conducta Legal y Ética	53
1.2.c. Responsabilidad social y apoyo a las comunidades clave	54
ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE	
3.1 Compromiso con el cliente	75
3.1.a. Oferta de Productos y apoyo al cliente	75
3.1.b. Construyendo una cultura del cliente	79
3.2 Voz del cliente	84
3.2.a. Escucha de los clientes	84
3.2.b. Determinación de la satisfacción y lealtad del cliente	88
3.2.c. Análisis y uso de los datos del cliente	92

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
4.1 Medición, Análisis y mejora del desempeño Organizacional	95
4.1.a. Medición del desempeño	95
4.1.b. Análisis del desempeño y revisión	96
4.1.c. Mejora del desempeño	97
4.2 Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnología de la Información	99
4.2.a. Gestión de los datos, información y conocimiento	99
4.2.b. Gestión de los Recursos de Información y Tecnología	102
ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL	
5.1 Compromiso del personal	106
5.1.a. Enriquecimiento del Personal	106
5.1.b. Desarrollo del personal y de los líderes	111
5.1.c. Evaluación del compromiso del personal	117
5.2 Ámbito del personal	118
5.2.a. Idoneidad y capacidad del personal	118
5.2.b. Clima del personal	120
GESTIÓN DE PROCESOS	
6.1 Sistemas de trabajo	124
6.1.a. Diseño del sistema de trabajo	124
6.1.b. Procesos de trabajo clave	127
6.1.c. Preparación para emergencias	130
6.2 Procesos de trabajo	131
6.2.a. Diseño de los procesos de trabajo	131
6.2.b. Gestión de los procesos de trabajo	132
6.2.c. Mejora de los procesos de trabajo	134

A

Aspectos importantes de la organización

1. Tipo de bienes o servicios que produce

La Asociación Popular de Ahorros y Préstamos es una institución financiera privada de carácter mutualista la cual ofrece a sus clientes un amplio portafolio de productos financieros tradicionales para la banca personal y la banca empresarial, en el cual se incluyen:

- Cuentas de Ahorros
- Tarjetas de Crédito
- Certificados Financieros
- Hipoteca Comercial
- Compra y venta de divisas
- Certificados de Depósito
- Seguros
- Líneas de Crédito
- Pyme
- Compra y venta de instrumentos
- Préstamos
- Productos de Depósito
- Préstamos Comerciales
- Fideicomisos
- Paga de Servicios

2. Mercados a los que destina su producción

La Asociación Popular de Ahorros y Préstamos ofrece sus productos en el mercado nacional de la República Dominicana.

3. Principales competidores

- Banco Popular Dominicano
- Banco BHD-León
- Banco del Progreso
- Asociación La Nacional de Ahorros y Préstamos
- BanReservas
- Banco Scotiabank
- Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos

4. Principales clientes

Los principales clientes de la institución están segmentados en:

- Banca Personal
- Banca Empresarial

5. Principales proveedores

- Proveedores de personal subcontratado
- Proveedores de desarrollo de aplicaciones; y procesamiento sistemas de información
- Proveedores de transporte de valores
- Proveedores de mantenimiento general

6. Empresa que efectúa la auditoría financiera en la organización

- KPMG

B

Representante oficial de la organización y alterno

Representante oficial

Nombre: Gustavo Ariza Pujals
Cargo: Vicepresidente Ejecutivo
Teléfono: (809) 689-0171
E-mail: gariza@apap.com.do

Representante alterno

Nombre:
Cargo:
Teléfono:
Correo Electrónico:

C

Miembros de la Alta Dirección

Ejecutivos	Cargos
Gustavo Ariza Pujals	Vicepresidente Ejecutivo
John Llanos	Vicepresidente de Riesgos
Jinny Alba	Vicepresidente de Tesorería
Nurys Marte Jiménez	Vicepresidente de Negocios
Carlo Sarubbi	Vicepresidente de Operaciones y Administración
Adalgiza De Jesús García	Vicepresidente de Auditoría
Eliel Jiménez	Vicepresidente de Finanzas
Amelia Prota	Vicepresidente de Desarrollo Corporativo
Gustavo Toro	Vicepresidente de Tecnología de la Información
Sandy Mejía	Vicepresidente de Cumplimiento Regulatorio y PLAFT
Mildred Minaya	Directora de Reputación y Sostenibilidad
Clara Peguero	Consultora Jurídica

Gustavo Ariza Pujals
Vicepresidente Ejecutivo
Representante Legal

D Organigrama



E

Términos de aceptación

Declaramos que conocemos las Bases del Premio Nacional a la Calidad del Sector Privado de República Dominicana, correspondientes al año 2020 y al presentar nuestra postulación nos sometemos a ellas de manera irrevocable. Asimismo, aceptamos el carácter inapelable de las decisiones del Jurado del Premio.

Declaramos que son ciertos la información y los datos proporcionados en el Informe de Postulación.

Entendemos que la postulación será revisada por un Equipo Evaluador asignado. Si nuestra organización fuera seleccionada para ser visitada, aceptamos recibir dicha visita y otorgar facilidades para que los evaluadores realicen una evaluación minuciosa e imparcial.

Aceptamos pagar las cuotas y los gastos que nos corresponden con arreglo a lo estipulado en las Bases.

Si nuestra organización resulta ganadora aceptamos cumplir el compromiso de los ganadores en la forma establecida por las Bases.

Gustavo Ariza Pujals
Vicepresidente Ejecutivo
Representante Legal

Perfil Organizacional

P.1

Descripción Organizacional

A.1. Principales productos y servicios

Desde su creación el 14 de mayo de 1962, la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP) ha trabajado de la mano con sus socios ahorrantes para contribuir a su bienestar y desarrollo, convirtiéndose en un fiel aliado de cada uno de sus clientes y consolidando su posición como una de las principales entidades financieras del país. Para lograrlo, ha construido un diversificado portafolio de productos y servicios basado en la identificación de las necesidades de sus segmentos de clientes y la oferta de soluciones a su medida.

El portafolio de productos de APAP ha ido evolucionando junto con los estilos de vida de sus clientes y sus familiares, pasando de productos y canales tradicionales a innovaciones a la altura de las crecientes demandas de su clientela.

Los principales productos, servicios y alianzas estratégicas que la institución ha desarrollado para crear valor hacia el cliente son los siguientes.

Mercado Objetivo	Categoría	Producto/ Servicio
Personal	Captación	Cuentas de ahorros <ul style="list-style-type: none">• Ahorro Regular con Libreta• Ahorro con Tarjeta de Débito• Ahorro a la Medida• Ahorro Vivienda Programado• Ahorro Infantil• Ahorro Balance Mínimo Flexible• Tarjeta Débito Familiar• Tarjeta Débito Juvenil• Tarjeta Débito Nómina• Tarjeta Débito Gold• Domiciliación de Pago de Préstamos• Cajas de Seguridad• Alcancías para el Ahorro• Calculadora de Metas de Ahorro y Certificado• Notificaciones de Depósitos Certificados de Depósito <ul style="list-style-type: none">• Certificado Financiero Regular• Certificado sin Redención Anticipada• Certificado Libre• Notificaciones de Depósitos de Intereses Generados

Mercado Objetivo	Categoría	Producto/ Servicio
<p>Personal</p>	<p>Colocación</p>	<p>Préstamos</p> <p>Hipotecario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía Hipotecaria • Gestión digital de las solicitudes de préstamos hipotecarios (hasta el momento de la firma del contrato) <p>Consumo sin garantía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extrapréstamo <p>Consumo con garantía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con Garantía Hipotecaria • Con Garantía de Depósitos • Con Garantía de Certificados • Con Garantía de Solar <p>Vehículo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vehículo con Cuota Programada • Servicio Gestión Documentos de Inmueble requeridos en préstamos con garantía hipotecaria • Préstamos de Bienes Adjudicados • Asesoría de Préstamos • Calculadora de Préstamos • Notificaciones de Generación y Vencimiento de Cuotas <p>Tarjetas de Crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visa Familiar • Visa Clásica • Mastercard Estándar • Visa Gold • Mastercard Gold • Visa Platinum • Mastercard Platinum • Visa Joven • Visa Infinite • Mastercard Black • Crédito Diferido Mastercard Más Límite • Prepago Flotilla • Servicio Emisión Instantánea • Notificaciones de Consumo Realizado • Notificaciones de Pagos Realizados

Mercado Objetivo	Categoría	Producto/ Servicio
Personal	Banca Seguros	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia • Accidentes Personales • Bolso Protegido • Exequial • Futuro Asegurado • Herencia Asegurada • Hogar Protegido • Hospitalización • Mascota Feliz • Protección Cáncer • Protección en Cajeros Automáticos • Protección Financiera • Salud Preferencial • Telemed • Negocio Protegido • Seguro Colectivo Vida • Seguro Colectivo Incendio y Líneas Aliadas • Seguro Colectivo Vehículos
	Canales	<ul style="list-style-type: none"> • Banca digital APAPenLínea@ y Banca Móvil APAPP Móvil • Consultas • Transferencias • Transferencias Interbancarias • Pagos préstamos y tarjetas de crédito • Avance de Efectivo • Pago de Servicios • Pago de Impuestos • Servicio de Reporte de Viaje en línea • Activación y Bloqueo de Tarjetas de Crédito • Asesoría Financiera Online • ChatAPAP • CitasAPAP • Contact Center • Red ATMs • Alianza Unared, red de ATMs • Alianza Moni, wallet digital • Página Web Pública • Sucursales Inclusivas • Precalificación a través de Canales Alternos • OTP para transacciones nuevas • Notificaciones de Adición de Beneficiarios

Mercado Objetivo	Categoría	Producto/ Servicio
PYME		<ul style="list-style-type: none"> • Centro PYME • Cuenta Flex Empresarial • Préstamo Comercial sin Garantía • Préstamo Comercial con Garantía Hipotecaria • Seguro Negocio Protegido • Tarjeta Crédito PYME • Tarjeta Débito PYME • Banca digital APAPenLíne@ PYME • Nómina Empresarial
Comercial		<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro Regular • Certificados Financieros • Líneas de Crédito • Préstamos Comerciales • Préstamos Comerciales con Garantía Hipotecaria • Préstamos Interinos para la Construcción • Tarjeta Crédito Visa Distribución • Banca digital APAPenLíne@ Empresarial • Nómina Empresarial
Fiduciarios		<ul style="list-style-type: none"> • Fideicomiso Inmobiliario de Preventas • Fideicomiso Inmobiliario Integral • Fideicomiso Administración de Solares • Fideicomiso de Inversión Inmobiliaria y Desarrollo Inmobiliario • Fideicomiso de Administración de Solares • Fideicomiso en Garantía • Fideicomiso de Fuente de Pago • Fiducia de Administración y Pagos
Tesorería		<ul style="list-style-type: none"> • Compra y venta de divisas • Compra y venta de instrumentos • Transferencias Internacionales

Mecanismos de distribución

APAP tiene presencia en múltiples regiones del país, con 52 sucursales distribuidas en el territorio nacional, una amplia red de cajeros automáticos y alianza con Unared, la red de cajeros automáticos más amplia del país, un Centro PYME, donde se centraliza el modelo de atención especial para los clientes de este segmento, un centro de contacto telefónico y servicio en línea a través de ChatAPAP y la banca digital APAPenLíne@ y la banca móvil APAPP Móvil disponible las 24 horas, los 7 días de la semana para todos los clientes, a través de las cuales los clientes pueden realizar múltiples y diversas transacciones. Adicional a estos medios de distribución, APAP cuenta con el servicio de distribución de tarjetas de crédito de forma domiciliada y el servicio de envío de estados de cuenta a través de correo electrónico.

Atendiendo a las necesidades de movilidad y agilidad, se han incorporado sucursales inclusivas con facilidades para clientes con requerimientos físicos especiales y canales digitales inclusivos para clientes con diversas discapacidades visuales, y se han desarrollado nuevos canales de distribución y comunicación con los clientes. Soluciones innovadoras como APAPP Móvil, aplicación para teléfonos celulares; ChatAPAP, portal que permite al cliente conversar en tiempo real con un representante de servicios; y CitasAPAP, canal para la coordinación proactiva de servicios en sucursales y la realización de videoconferencias con los clientes, son ejemplos de dichos canales. Estas aplicaciones permiten el acercamiento con todos los clientes, incluyendo aquellos que se encuentran fuera del país o que prefieren contactar a la institución de manera remota. APAP busca la innovación continua para crear bienestar en sus clientes y aportar a su calidad de vida.

A.2. Cultura organizacional

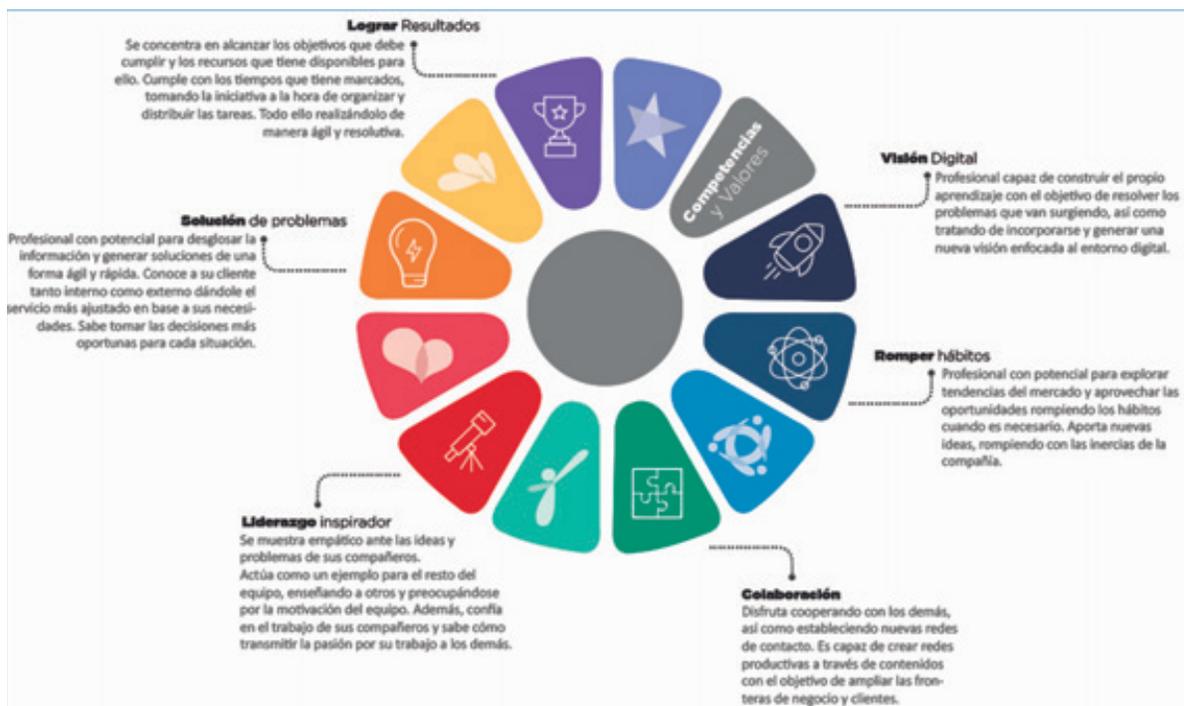
La cultura organizacional de APAP tiene un enfoque en la excelencia, el bienestar y la agilidad. Los nuevos retos del mercado, las exigencias crecientes de los clientes, y la mayor agresividad de la competencia, nos inspiran cada día a estar activos, en constante movimiento, innovación y transformación; a colaborar con entusiasmo y actuar con energía para que las cosas se hagan bien desde el principio hasta el final, para superar los desafíos y lograr nuestras metas estratégicas.

Desde la Vicepresidencia de Desarrollo Corporativo se desarrollan actividades para fomentar los elementos distintivos de la cultura de APAP. Una de estas es la campaña APAPSIONADOS, una iniciativa institucional que ha fortalecido los factores de pasión y compromiso que caracterizan la cultura interna.

Luego de fortalecer en el 2016 el enfoque en la cultura hacia la calidad bajo el lema #SoyCalidad. Dentro del marco del día Mundial de la Calidad se realizan actividades con conferencias, talleres, conversatorios, foros interactivos con expositores internos y externos sobre temas orientados a fomentar la cultura de calidad y la mejora continua en APAP. La institución ha asumido un Compromiso de Calidad: Estamos comprometidos en crear experiencias inolvidables mejorando continuamente todo lo que hacemos.

La medición de la cultura de originalidad, inclusión, toque humano, integración y diversidad de la institución es realizada cada año a través de la auditoría de cultura organizacional del Instituto Great Place to Work Centroamérica (GPTW).

La cultura interna es también apoyada por el Nuevo modelo de competencias ajustado a los comportamientos esperados para el logro del plan estratégico, este modelo apelando a un enfoque de simplicidad se extiende a toda la organización, el modelo consta de 6 competencias transversales:



Estas competencias deben estar presentes en las personas que forman parte de la institución, ya que se busca que además de cumplir con el perfil técnico y conductual de APAP, modelen los valores por los cuales se rige. APAP se ha enfocado en mantener una destacada cultura organizacional que le ha permitido ser un gran lugar para trabajar, siendo certificada por el GPTW.

Misión, Visión y Valores

En el 2016 APAP realizó el lanzamiento de la nueva Visión, Misión y Valores atados al Plan Estratégico 2017-2021 llamado “TRANSAPAP”, que tienen el objetivo de trazar las pautas para los próximos años, impactando proactiva y positivamente a sus colaboradores y clientes.

Visión: Liderar con pasión la transformación financiera para crear mayor bienestar de las personas.

Misión: Mejorar la calidad de vida de las personas creando soluciones ágiles mediante servicios financieros sostenibles y gente apasionada.

Valores: Los valores fueron definidos con las conductas que se deben adoptar para modelar cada uno de los valores:

- **Transformación Proactiva:** Autoevaluarnos y renovarnos de manera constante explotando nuestro potencial, creando nuevas oportunidades y convirtiendo ideas en realidades.
- Conductas:** Iniciativa, Flexibilidad, Disposición.



- **Agilidad:** Estamos atentos y preparados para generar respuestas rápidas, simples y precisas.
Conductas: Organización, Planificación, Dinamismo, Oportuno.
- **Excelencia en los Resultados:** Impregnamos calidad en todos nuestros procesos, productos y servicios estableciendo altos estándares y logrando resultados extraordinarios.
Conductas: Conocimiento, Precisión, Atención al detalle.
- **Empoderamiento Colaborativo:** Nos sentimos 100% responsables de nuestras funciones y dueños absolutos de los resultados; confiamos y apoyamos a los demás para que las cosas se hagan correctamente.
Conductas: Confianza, Compromiso, Responsabilidad, Escucha.
- **Pasión:** Estamos comprometidos con la Institución y sus logros, actuamos con energía y disfrutamos lo que hacemos.
Conductas: Entusiasmo, Entrega, Convicción.

Competencias esenciales

APAP ha identificado sus competencias esenciales, su diferenciador en el mercado y competencias básicas para la sustentabilidad y el desempeño competitivo, estas son:

Categoría de competencia esencial	Descripción	Evidencia
Producto	APAP cuenta con tarjetas de crédito que poseen beneficios altamente competitivos en referencia a cargos y comisiones.	Tarjeta Familiar, y Tarjeta Joven
Conocimiento	APAP trabaja por mantener un alto nivel de madurez y de cultura de calidad a través de la implementación del Programa de Formación en Mejora Continua, metodología de Administración de Proyecto y Experiencia de Cliente.	Cultura de calidad
Persona	APAP posee una ventaja ante sus competidores en captar talento potencial y contar con un ambiente idóneo para trabajar, lo último evaluado en la encuesta de clima organizacional a través del Great Place to Work.	Índice Clima organizacional
Proceso	APAP se caracteriza por la habilidad de aprovechar al máximo sus recursos y capital humano.	Uso eficiente del Head Count
Sostenibilidad	APAP gestiona un fuerte programa de Responsabilidad Social Corporativa que incluye importantes aspectos de inclusión.	<ul style="list-style-type: none"> • Sucursales Accesibles • Chat APAP • Página Web Accesible

Estas competencias esenciales impactan cada uno de los elementos que componen la Misión de la institución:

- **Mejorar la calidad de vida de las personas:** Las cajas accesibles y el ChatAPAP buscan mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionándole medios para acercarse a los servicios y productos que la institución ofrece, incluso si presentan alguna discapacidad.
- **Soluciones ágiles:** El desarrollo de una cultura de calidad y el uso eficiente del Head Count permite dar respuestas oportunas a las diversas situaciones que se presentan con los clientes y el mercado.
- **Servicios financieros sostenibles:** El desarrollo de productos como la Tarjeta Familiar y la Tarjeta Primeriza, las cuales proporcionan beneficios diferenciados del mercado, fomentan la sostenibilidad de los servicios financieros.
- **Gente apasionada:** El clima organizacional que se vive y es constantemente desarrollado en la institución permite generar un equipo de colaboradores comprometidos con los clientes, productos y servicios.

A.3. Perfil laboral

El perfil específico del personal de APAP se encuentra en la descripción de puesto de cada posición, el cual está conformado por aspectos de conocimiento, experiencia y competencias conductuales. Estos puestos están clasificados en categorías basadas en la metodología de valoración de puesto de Korn Ferry-HAY Group. Para los niveles organizacionales del 9 al 13 es requerido nivel técnico y estudios de término universitarios de acuerdo a la función del puesto y de los niveles 14 hacia adelante es requerido nivel universitario en el campo de la especialización de cada puesto.

La categoría y tipos de colaboradores:

- Alta Gerencia, integrada por los Vicepresidentes
- Directores
- Gerentes
- Mandos Medios
- Técnico Profesional
- Auxiliares

Información de la diversidad en género y puesto de la fuerza de trabajo de APAP, a junio 2019:

CANTIDAD DE COLABORADORES POR NIVEL JERÁRQUICO	
Colaboradores sin gente a su cargo - hombres	334
Colaboradores sin gente a su cargo - mujeres	455
Colaboradores sin gente a su cargo - total	789
Jefaturas ó supervisores - hombres	105
Jefaturas ó supervisores - mujeres	185
Jefaturas ó supervisores - total	290

CANTIDAD DE COLABORADORES POR NIVEL JERÁRQUICO	
Gerente o Subgerente- hombres	64
Gerente o Subgerente - mujeres	83
Gerente o Subgerente - total	147
Director, Sub-Director - hombres	20
Director, Sub-Director - mujeres	22
Director, Sub-Director - total	42

Diversidad de edad:

CANTIDAD DE TRABAJADORES POR EDAD	
Promedio de edad de los colaboradores en su empresa	32
25 años o menos (Generación Z)	314
26 – 34 años (Millennials)	536
35 – 44 años (Generación Y)	300
45 – 54 años (Generación X)	87
55 años o más (Boomers)	31

Índice de eficiencia

Históricamente APAP se ha caracterizado por contar con uno de los mejores índices de eficiencia del sistema financiero dominicano. Al corte de diciembre de 2018 la eficiencia se encontraba en 58.8%, colocándose en la cuarta posición dentro del sector. Entre otros aspectos, este índice mide la productividad de los procesos respecto a la utilización de los recursos humanos.

Requerimientos especiales de salud y seguridad

Los requerimientos especiales de salud y seguridad están enmarcados por el cumplimiento de los principios normativos establecidos en el reglamento 522-06 de Seguridad y Salud del Ministerio de Trabajo de la República Dominicana. En el 2016 fue implementado nuestro Programa de Seguridad y Salud desde la Dirección de Talento y Cultura gestionado a través de la Gerencia de Compensación y Ética de la mano con el área de Seguridad Física, asesor técnico, con el objetivo de propiciar un ambiente laboral más seguro a través de actividades de prevención, protección de la salud y actuación ante emergencias. En el 2017 APAP obtuvo la certificación en Seguridad y Salud en el Trabajo otorgada por el Ministerio de Trabajo con vigencia hasta el 2020. A través de este tiempo hemos fortalecido el programa y nuestras iniciativas para optar por la recertificación.

A.4. Principales tecnologías, equipos e instalaciones

Durante los últimos 5 años la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos ha estado sumergida en un proceso de Transformación Digital, cuyo norte se apoya en los lineamientos definidos en un elaborado Plan Estratégico Institucional, el cual detalla cada uno de los objetivos estratégicos de la institución, que a su vez están fundamentados en un sólido portafolio de herramientas de negocios e infraestructura tecnológica de punta.

En 2017 se adquirió una plataforma de Misión Crítica con las más avanzadas características RAS (del inglés Reliability, Accesibility and Serviceability) lo que implica una alta tolerancia a fallas, auto corrección de errores y facilidad reparación sin interrupción del servicio, con lo cual hemos obtenido niveles históricos de disponibilidad de hasta un 99.999%, esto nos coloca en una posición cimera en la experiencia de nuestros clientes respecto nuestra oferta de servicios.

Sobre estos equipos se colocó nuestro Core Bancario, robusteciendo considerablemente su capacidad de procesamiento y aumentando considerablemente la disponibilidad y seguridad de nuestros datos. Toda esta infraestructura es monitoreada por un Centro de Monitoreo en tiempo real, las alertas son verificadas y catalogadas en dashboards de los diferentes sistemas y entidades, y procesos internos son activados para la atención temprana de cualquier avería que pueda surgir.

Utilizando arquitecturas de tecnologías abiertas como x86 y sistemas operativos Linux, esta plataforma nos provee la capacidad de virtualización de todos nuestros aplicativos tanto operativos como de negocios, lo cual a su vez permite que más de un 90% de nuestra infraestructura maneje más eficientemente los recursos. En adición a esto, estamos en la capacidad de llevar nuestros servicios a la nube (Cloud), eficientizando las operaciones y reduciendo los costos de mantenimiento y soporte.

También en el 2017 APAP logra un acuerdo comercial con la empresa ORACLE para usar licencias del motor de base de datos de forma ilimitada aumentando el procesamiento de las aplicaciones y logrando una mejora en la Seguridad de los Datos y el monitoreo de los servicios. Con esto, además de mejorar considerablemente los procesos inherentes a nuestro Core Bancario, nos permitió el rediseño (durante el 2019) de nuestro DataWarehouse, que es el repositorio de datos desde donde el negocio obtiene información oportuna para la toma de decisiones, mejorar la calidad y entrega de nuestros reportes al tiempo de favorecer la rentabilidad de nuestras operaciones.

Esta plataforma es complementada por un sistema inteligente de almacenamiento y respaldo centralizados en el cual se consolida toda la data de los sistemas y ambientes de la institución, desde donde son respaldados en sistemas de backup y replicadas al site de contingencia. Este sistema posee equipos redundantes, tanto en el Data Center principal como en el sitio de contingencia, algunos otros bajo servicios híbridos o completamente en la nube con las garantías de integridad y seguridad que las regulaciones del sistema bancario del país y los estándares establecen.

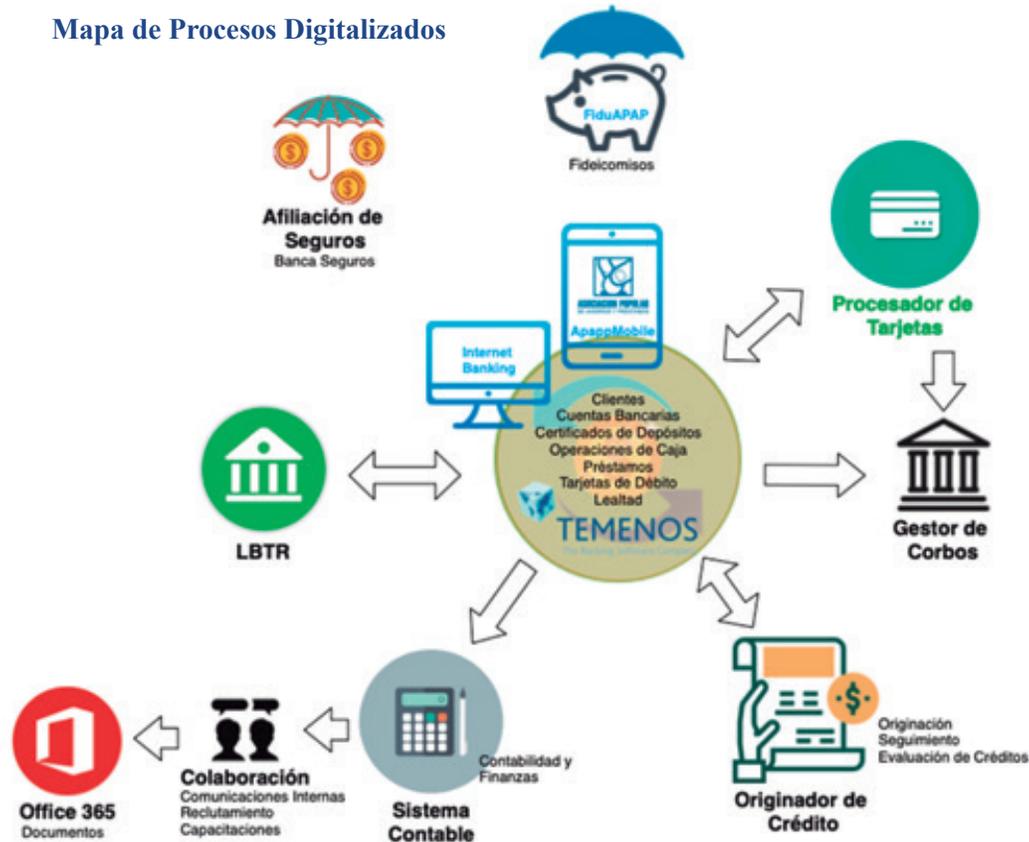
En un movimiento estratégico desde el punto de vista tecnológico, en el 2018 se implementó una moderna plataforma de administración de contenedores Docker con el objetivo de convertir la arquitectura de softwares desarrollados in-house en una arquitectura de microservicios, donde se persigue que todos los servicios de software hagan un mejor uso de los recursos de infraestructura, aumentar la productividad y la calidad del desarrollo de aplicaciones usando metodologías como DevOps, y al mismo tiempo incrementar los porcentajes de disponibilidad de las aplicaciones.

La implementación de esta estrategia fomentó la capacidad de desarrollo in-house, contribuyendo a la innovación en nuevos productos y canales digitales, y próximamente a la puesta en producción de nuestra nueva Aplicación Móvil y un nuevo sistema de Internet Banking, todos desarrollados con las más recientes tendencias y tecnologías del mercado. Gracias a la metodología de desarrollo DevOps, conseguimos aumentar entre un 30% y un 40% el tiempo de entrega de nuevos productos y desarrollos al mercado (Time to Market), permitiéndonos estar a la vanguardia en un sector tan competitivo como en el que se encuentra la institución.

Con la implementación de soluciones y metodologías que buscan de primera mano la colaboración entre las distintas áreas de APAP, a principios del 2019 adoptamos Scrum, una metodología Ágil de manejo de proyectos que nos ha permitido obtener resultados tangibles de cada proyecto al menos cada dos semanas, impactando positivamente al negocio.

A continuación, se detallan las principales aplicaciones con las que APAP apoya sus procesos:

Mapa de Procesos Digitalizados



Los sistemas críticos que componen estos procesos se encuentran protegidos por una segmentación de las redes que los alojan, impidiendo el acceso a personas no autorizadas. Además, los datos contenidos en estos sistemas cumplen con el estándar PCI-DSS (Payment Card Industry – Data Security Standard) donde la información crítica de los clientes está ofuscada y ciertos casos también encriptada de manera que se pueda mantener la confidencialidad de las mismas.

Toda esta infraestructura se encuentra alojada en Data Centers. La misma cuenta con suministro y distribución redundante del sistema de energía eléctrica compuesto por utilidades (CDEEE), generadores eléctricos y generadores adicionales exclusivos para esta localidad. Adicionalmente, cuenta con un sistema de energía de respaldo (UPS) redundante.

La comunicación de datos está basada en enlaces de banda ancha sobre fibra óptica con entradas redundantes al centro de datos. Estos enlaces proporcionan el acceso al Internet tanto entrante (servicio Internet Banking y correos) como saliente (navegación, acceso VPN), mediante sistemas de balanceo de carga y aceleración de tráfico.

La red de datos que interconecta las sucursales y los proveedores externos (VISA, Master Card, ATH, burós, entidades reguladoras, etc.) está basada en enlaces redundantes balanceados con proveedores distintos utilizando mecanismos de recuperación automática en caso de falla de uno de ellos. Toda nuestra seguridad perimetral está apoyada en equipos de clase mundial redundados y de alto procesamiento, con la flexibilidad de ser utilizados tanto OnPremise como en el Cloud, con múltiples Interfaces de alta velocidad y alta densidad de puertos.

Las facilidades y equipos de APAP son manejados a través del Building Management System (BMS) que controla los sistemas de climatización de aires acondicionados de alta eficiencia, plantas de energía eléctrica, sistema de suministro de energía, la iluminación led y los sistemas de respaldo de energía continua de alta eficiencia.

APAP cuenta con un sistema de energía eléctrica de potencia y un sistema energía redundante con soporte reforzado para las cargas críticas. Actualmente está en proceso de instalación de sistemas fotovoltaicos en varias sucursales. Todas las localidades de APAP cuentan con iluminación led y el 80% de los equipos utilizados tiene modo de ahorro de energía o son de alta eficiencia.

A.5. Ambiente Regulatorio

A partir del año 2002, las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, y por tanto APAP, pasaron a ser reguladas por la Ley No. 183-02, de fecha 21 de noviembre de 2002, Ley Monetaria y Financiera; y en consecuencia a estar bajo la regulación de la Administración Monetaria y Financiera, órgano conformado por la Junta Monetaria, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos, quienes regulan y supervisan el sistema monetario y financiero en su conjunto. No obstante, la modificación del marco general de supervisión y operación, APAP, como Asociación de Ahorros y Préstamos, mantiene su condición de sociedad mutualista regida en este aspecto por la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos. Por mandato expreso de la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos, a este tipo de institución también aplican reglas puntuales previstas en la legislación general de sociedades comerciales, hoy en día la Ley No. 479-08, de fecha 11 de diciembre de 2008, Ley General de Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, modificada por la Ley No. 31-11, de fecha 8 de febrero de 2011.

Desde el 2013, APAP, como emisor de valores, debe cumplir con los requerimientos definidos en la Ley 19-00 que regula el Mercado de Valores de la República Dominicana, modificada por la Ley 249-17 del Mercado de Valores de la República Dominicana, así como sus reglamentos de aplicación y las normas apéndices de esta ley, en lo que respecta a las obligaciones puestas a cargo de los emisores de valores, tales como la Sexta Resolución del Consejo Nacional de Valores de fecha 03 de marzo de 2016, mediante la cual se establece la Norma que Establece Disposiciones Generales sobre la Información que deben Remitir Periódicamente los Emisores y Participantes del Mercado de Valores y la Segunda Resolución del Consejo Nacional de Valores de fecha 20 de Noviembre de 2015, mediante la cual se establece la Norma que establece disposiciones sobre información privilegiada, hechos relevantes y manipulación de mercado, entre otras.

En virtud de que en 2014 APAP decide incluir los servicios fiduciarios dentro de su portafolio de productos, es llamada a cumplir con los requerimientos definidos en la ley 189-11 sobre el Desarrollo del Mercado Hipotecario y el Fideicomiso en la República Dominicana y normativa complementaria.

Al incorporar en los negocios con PYMES, APAP se rige por las regulaciones en esta materia, especialmente el Reglamento de Microcréditos dictado por la Junta Monetaria mediante su Primera Resolución de fecha 17 de mayo del 2018.

Dado el mercado regulado en el que opera, APAP debe someterse a requerimientos regulatorios y legales numerosos y complejos, propios del sector financiero. En este sentido, para consolidar y orientar los esfuerzos al cumplimiento de las leyes y normas, desde el año 2008 APAP cuenta con un área especializada en la gestión del riesgo de cumplimiento regulatorio, la cual tiene el deber de orientar y vigilar el debido cumplimiento de las normas aplicables, identificar riesgos asociados y gestionar los controles adecuados para la mitigación de estos. Esta área reporta funcionalmente a la Junta de Directores a través del Comité de Cumplimiento, Gobierno Corporativo y Ética.

Para dar cumplimiento a la normativa de Protección al Usuario de los Productos y Servicios Financieros uno de los principales pilares de regulación, APAP publicó en el año 2015 una Guía de Pasos Efectivos para Reclamar, la cual se complementa con la Guía de Derechos de Usuarios, implementada internamente en el año 2016, disponibles para los usuarios en todas las sucursales. APAP ha sido reconocida por el alto nivel de transparencia que mantiene en su página web, adhiriéndose a altos estándares de protección de los derechos de los usuarios.

En cuanto al cumplimiento de las normas medioambientales, incluyendo los principios contenidos en el Pacto Global, durante los últimos siete años APAP ha llevado un plan para evaluar el impacto de sus operaciones y realizar los cambios necesarios para alcanzar un alto nivel en la gestión operativa y disminuir su huella de carbono. Este plan inició en 2016 con la implementación del Building Management System (BMS), un sistema de control de edificaciones que permite monitorear y controlar los equipos mecánicos y eléctricos para procurar alcanzar alta eficiencia en su uso, concluyendo el 2019 con un total de 50/54 localidades en las que el sistema ha sido instalado, para una cobertura del 92.5% de la red de oficinas y sucursales. Las 4 localidades restantes se estarán completando en el 2020.

Adicional las instalaciones cuentan con iluminación 100% LED en las 52 sucursales, 100% LED en el edificio sur y 80% LED en el edificio principal del complejo corporativo. Paneles solares en 4 localidades y ya contamos con una (1) sucursal (Villa Mella) con facturación RD\$0.00 en consumo de electricidad.

En apoyo a la cultura de reciclaje 3R se reduce a 0% la compra/adquisición de plásticos para uso a nivel institucional en todas las instalaciones, 36 estaciones de reciclaje distribuidas en las diferentes localidades y 450 empleados capacitados en cultura 3R.

Las regulaciones de salud y seguridad aplicables para APAP están enmarcadas por el cumplimiento de los principios normativos establecidos en el reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo de la República Dominicana.

Relaciones Organizacionales

B.1. Estructura organizacional y sistema de gobierno

La estructura de gobierno de APAP está encabezada por la Asamblea de Asociados, que es su órgano máximo de toma de decisiones. A nivel de administración, APAP está dirigida por la Junta de Directores, que constituye el “órgano principal de gestión, control y fiscalización de la Asociación”. Actualmente, la Junta de Directores se encuentra integrada por ocho miembros, de los cuales, siete son externos independientes y uno es ejecutivo / interno, que es el Vicepresidente Ejecutivo.

Para el desempeño de sus funciones, la Junta de Directores se asiste de los Comités de Apoyo, los cuales están compuestos por miembros de este órgano. Actualmente, se encuentran conformados estos comités:

- Comité de Auditoría
- Comité de Nombramientos y Remuneraciones
- Comité de Gestión Integral de Riesgos
- Comité Estratégico
- Comité de Cumplimiento, Gobierno Corporativo y Ética

La Junta de Directores canaliza la ejecución de sus decisiones a través de la Vicepresidencia Ejecutiva.

Desde el año 2015, existen en APAP los Comités de Alta Gerencia, a los fines de que todas las decisiones de importancia sean adoptadas de manera colegiada, y no recayeran sobre un solo ejecutivo. Los comités de alta gerencia actualmente son: Comité de Crédito, Comité Ejecutivo y de Tecnología, Comité de Cumplimiento, Comité Activos y Pasivos (ALCO) y Comité de Transformación.

Al Vicepresidente Ejecutivo, máximo ejecutivo de la institución, le reportan de manera directa el Vicepresidente de Negocios, Vicepresidente de Operaciones y Administración, Vicepresidente de Tecnología, Vicepresidente de Finanzas, Vicepresidente de Tesorería, la Vicepresidente de Desarrollo Corporativo, la Directora de Reputación y Sostenibilidad y la Consultora Jurídica.

Por su parte, el Vicepresidente de Riesgos y la Vicepresidente de Auditoría se constituyen como órganos dependientes directamente del Comité de Gestión Integral de Riesgos y el Comité de Auditoría, respectivamente. Asimismo, la Directora de Cumplimiento Regulatorio y Lavado de Activos reporta directamente al Comité de Cumplimiento, Gobierno Corporativo y Ética de la Junta de Directores.

Para mayor información sobre la estructura organizacional, ver Organigrama (pág.3).

B.2. Clientes, partes interesadas y segmentos de mercado clave

La Asociación Popular de Ahorros y Préstamos está convencida de que el adecuado crecimiento de la institución financiera solo puede convertirse en realidad colocando al cliente en el centro de su estrategia; y haciendo partícipe de sus objetivos estratégicos a los diversos grupos con los que interactúa, desde los internos, como su Junta de Directores, alta gerencia, socios ahorrantes y empleados, hasta los externos, como los clientes, reguladores, suplidores y la sociedad en general, buscando consolidar no solo una de las entidades financieras más responsables del país, sino también una institución que represente un brazo de apoyo para todos sus interesados y un importante aliado en el desarrollo nacional.

Para poder responder adecuadamente a los requerimientos de su clientela, APAP ha entendido que es necesario lograr un conocimiento integral de sus segmentos de atención. Por esto, ha invertido recursos en la realización de investigaciones de mercado y gestión de la información para poder identificar quiénes son sus clientes, cuáles son sus necesidades y cómo puede acompañarlos a lograr sus planes.

APAP lleva varios años enfocada en la recopilación de informaciones de clientes, no clientes, rentabilidad, entorno del mercado local y tendencias sociodemográficas del país que asentaron una base para poder dar inicio a un proceso de conocimiento del cliente APAP y del mercado dominicano.

En el 2017 se materializó aún más con inversiones importantes en herramientas como CRM y en el diseño de un modelo de experiencia construido completamente sobre la voz del cliente y sus expectativas de servicio y valoraciones de atributos. Adicionalmente, se profundizó en el modelo de segmentación implementado en APAP desde el año 2015 para lograr un mayor conocimiento de cada uno de estos grupos para asegurar mejoras en la atención y en el desarrollo de las relaciones con los mismos.

En general todos los segmentos buscan sentirse acompañados en su trayectoria financiera, saber que cuentan con alguien que los guía por las decisiones más importantes de sus vidas; que los procesos sean simples; y que la marca APAP continúe representando su lado humano y cálido.

En el segmento joven hay una marcada importancia en la simplicidad, facilidad de acceso, eficacia y autogestión en los servicios solicitados. El segmento busca la inmediatez en sus gestiones, evitan la sucursal y prefieren consultar por teléfono o medios digitales.

En el segmento adulto existe un mayor interés en la solvencia y garantía de liquidez de la empresa, sentirse seguros con sus finanzas y ser reconocidos. Aun prefieren la atención en sucursales y el servicio presencial. Esperan recibir un servicio rápido con informaciones acertadas y disponibilidad de horarios de atención amplios.

Por último, el segmento senior o preferencial, se caracteriza por valorar el estatus y sentirse valorado, la eficacia en la resolución de incidentes, la proactividad y el asesoramiento personalizado. Son clientes que evitan desplazarse pues cuentan con poco tiempo disponible, por lo que son usuarios de medios digitales y de acceso directo a un oficial de cuentas.

Adicional a los tres grandes segmentos de clientes en APAP, se cuenta con siete subsegmentos que facilitan el enfoque de iniciativas y la priorización de los mismos. Basado en elementos como rentabilidad, aportes financieros, y potencial del cliente en el mercado se ajustan los enfoques comerciales, de planificación y de desarrollo de nuevos productos. Adicionalmente, se han introducido los momentos de vida o ciclo de vida como un elemento diferenciador para la gestión y desarrollo de clientes.

1 Los clientes no segmentados corresponden a clientes a los cuales aún no se le ha asignado un segmento.

2 Diagnóstico Experiencia de Clientes APAP, Lukkap, 2017.

B.3. Rol de proveedores en procesos clave y de soporte

El Departamento de Compras de APAP es el encargado de la ejecución de los procesos de compras de bienes y servicios de toda la institución, convirtiéndose en un eslabón clave en la relación de APAP con sus proveedores, asociados y distribuidores, los cuales son considerados como socios de negocio. La institución da un alto valor al desarrollo de relaciones consideradas ganar – ganar, de forma que sea de valor agregado para todas las partes y perdure en el tiempo. Los proveedores de APAP participan activamente en la entrega de los productos y servicios que soportan de forma directa o indirecta la ejecución de los procesos (centrales y de apoyo), con un enfoque hacia la creación de valor en todos los procesos.

Tipos de proveedores

Los proveedores de APAP pueden ser clasificados en categorías diferentes:

1. Acorde a la naturaleza del requerimiento a cubrir o tipo de compra: Proveedores de productos o servicios.
2. En cuanto a su localización: Local o internacional.
3. Persona física o persona jurídica.
4. Proveedores gubernamentales o privados.

El rol que desempeñan los proveedores, los asociados y distribuidores en los procesos de APAP está definido de acuerdo al servicio o producto a entregar y la necesidad a cubrir.

Personal Subcontratado o contratación por obra determinada

El rol de los proveedores subcontratados es la realización de tareas y actividades específicas que requieren los procesos clave y de soporte. El personal subcontratado tiene asiento físico en la institución y es considerado parte integral de las operaciones. A continuación, se listan algunas de las funciones que estos desempeñan:

- **Cobranza:** Gestionar la cobranza de los servicios y productos permitiendo mantener una cartera y estados financieros sanos.
- **Contact Center:** Ofrecer atención de servicio al cliente vía telefónica, apoyando la línea de enfoque al cliente del Plan Estratégico de la Institución. Además, aportar a la colocación de productos y servicios, contribuyendo a las metas de negocio institucionales.
- **Distribución de Tarjetas y estados de cuenta:** Llevar hasta el cliente final el producto de tarjeta de crédito y los estados de cuenta físicos, asegurando así la satisfacción del cliente en la recepción del producto y los ingresos por concepto de uso.
- **Mensajería:** Entregar a cada destinatario la información física pertinente.
- **Servicio de Limpieza:** Garantizando el mantenimiento nuestra planta física, en cada localidad de APAP.

La institución cuenta con otros proveedores que desempeñan un rol de aseguramiento de la integridad física de las instalaciones y activos fijos en general, entre los que se encuentran los proveedores de seguridad física, mantenimiento y, servicios tecnológicos.

Desarrollo de aplicaciones y Procesamiento Sistemas de Información.

El rol de estos proveedores es mejorar los procesos internos de APAP a través de la automatización y desarrollo de aplicaciones, herramientas tecnológicas y funcionalidades que agilicen la captura y procesamiento de datos para la generación y análisis de información clave para la toma de decisiones, así como para el establecimiento de nuevos controles. De igual forma, se constituyen en piezas claves para mantener a la institución a la vanguardia en los servicios ofrecidos a los clientes internos y externos, en cuanto a herramientas tecnológicas se refiere.

Transporte de valores

El rol de este proveedor es asegurar el traslado de valores entre localidades de forma ágil y segura, incluyendo sucursales y cajeros a nivel nacional, asegurando la disponibilidad de efectivo de acuerdo a las políticas establecidas y contribuyendo al cumplimiento de las normas internas y la ejecución de procesos de manera transparente.

Mantenimiento General

Estos proveedores tienen como objetivo asegurar la disponibilidad y el óptimo funcionamiento de las maquinarias, mobiliarios, equipos e infraestructura en sentido general, a través del mantenimiento preventivo, así como mantenimientos correctivos cuando se presenta algún deterioro o desperfecto en los mismos.

Servicio Legal

Gestionar las necesidades que aseguren la salvaguarda de APAP ante los procesos jurídicos y consultorías que se requieren la visión del análisis de riesgo para gestionar las mejores recomendaciones en nuestro beneficio.

Proveedores críticos o tercerizados materiales

APAP cuenta con proveedores considerados como críticos o tercerizados materiales de acuerdo al regulador según el impacto de sus funciones en los procesos en los cuales intervienen, dentro de los cuales destacan:

1. Monitoreo de tecnología de la información.
2. Procesamiento de datos para emisión de Tarjetas.
3. Procesamiento automatizado de datos para riesgo de mercado y liquidez.

Rol de proveedores en la innovación organizacional

Los proveedores de APAP desempeñan un rol fundamental en los procesos de innovación empresarial. Estos, como expertos en su área de gestión, en las herramientas que utilizan y a través de la experiencia y del contacto permanente con empresas afines a APAP, ofrecen aportes claves para las actualizaciones e innovaciones, ofreciendo recomendaciones y soluciones tecnológicas que permiten alinear a la institución con las últimas tendencias.

En términos de tecnología, los proveedores permiten la implementación de nuevas funcionalidades que agilizan la ejecución de procesos internos. Además, proponen pruebas de nuevos conceptos para validar y cuantificar los beneficios que representaría el uso de ciertas tecnologías en APAP. Típicamente los proveedores que permiten innovar en los procesos claves son aquellos cuyas soluciones se relacionan directamente con las aplicaciones centrales de negocios en plataforma, atención al cliente, operaciones y servicios que utiliza la institución.

Requerimientos más importantes de la cadena de abastecimiento

Como parte del proceso de contratación de proveedores, APAP evalúa el cumplimiento con los requerimientos más importantes:

- **Cumplimiento de las especificaciones:** Satisfacer las especificaciones técnicas establecidas y contar con el personal competente y preparado para suministrar dicho servicio o producto.
- **Precio, tiempo de entrega y garantía:** Garantizar que los productos y servicios serán recibidos en cumplimiento con todos los requerimientos técnicos, ejecutados en la fecha acordada, bajo un precio justo convenido y con garantía.
- **Confidencialidad:** Manejar los datos e informaciones con total confidencialidad y garantizar la seguridad de la información.
- **Experiencia:** Demostrar buenas referenciales comerciales y tener buena percepción dentro del mercado en base a la calidad de los trabajos realizados.
- **Debida Diligencia:** Completar la entrega de la documentación requerida según el nivel de riesgo y asegurar el proceso de debida diligencia, para cumplir con la Ley de lavado de activo.

B.4. Mecanismo de comunicación y gestión de relación con proveedores

El peso estratégico que tiene para APAP la buena gestión de las relaciones con sus proveedores se evidencia en la reciente aprobación en su estructura organizacional de la Dirección de Compras y Contrataciones, con la creación de la Gerencia de Compras Contratos y Proveedores. Los mecanismos de comunicación y relación con los proveedores son bidireccionales, utilizando medios tradicionales de comunicación como:

- Persona a persona, a través de los asesores de compras.
- Correo electrónico y cartas impresas.
- Teléfono y fax.

La Gerencia de Compras Contratos y Proveedores, que fortalece aún más la relación de proveedores creando informaciones actualizadas de los proveedores y con los proveedores con contratos, donde existe una relación a largo plazo asegurando la vigencia de estos acuerdos. De igual forma, APAP utiliza otros canales para publicar informaciones consideradas importantes para los clientes, proveedores y relacionados, ya sea a través de la página de internet o publicaciones en las redes sociales.

El compromiso de APAP con el más alto nivel de conducta ética empresarial es replicado en la relación con los proveedores, de quienes se espera reflejen un alto sentido de integridad, honestidad y transparencia. Para lograr esto, APAP dispone del canal “Línea Ética” a través del cual los proveedores, junto a los socios ahorrantes y clientes, pueden reportar cualquier situación que represente una violación al Código de Ética y Conducta, así como canalizar cualquier inquietud o denuncia de forma confidencial

APAP realiza un proceso de evaluación a los proveedores bajo contrato que toma en consideración la experiencia y opinión del usuario interno de APAP, así como la experiencia del equipo de compras en las gestiones realizadas. Este proceso asegura valorar la perspectiva de compras y del usuario para las decisiones de renovación de contrato, modificación y renegociación, así como gestión de la implementación de cambios o mejoras, con la finalidad de mantener una relación saludable y de mejora continua con los proveedores.

P.2 Desafíos Organizacionales

A.1. Posición competitiva de la organizacional

Posicionamiento de APAP en el Sector Financiero:



➤ *Préstamos Hipotecarios*



- *Activos*
- *Patrimonio*
- *Inversiones Financieras*
- *Ingresos de Tesorería*
- *Captaciones*



- *Cartera Total*
- *Préstamos Personales*
- *Ahorros*
- *Resultados Netos*

APAP se diferencia de sus competidores en el producto hipotecario y de ahorro, como palanca principal de su negocio. De igual manera, el plan estratégico de APAP implica una mejora de la gestión del margen, apoyándose en el proyecto de rentabilidad, para identificar las líneas de negocio donde se pueda explotar el mayor potencial. En adición, APAP busca explorar nuevas fuentes de crecimiento, por tanto, tiene por propósito fortalecer el negocio PYME y explorar nuevas oportunidades de crecimiento e ingresos operacionales.

Colaboradores clave

Los colaboradores clave de APAP son organizaciones que tienen una relación estrecha de colaboración con la institución. Estos se presentan en la siguiente tabla de acuerdo a las cuatro categorías utilizadas en la institución:

Categoría	Colaborador
Educación	<ul style="list-style-type: none"> • UNAPEC • Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) • INTEC • Fe y Alegría
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Ecored • Fundación Siempre Más

Categoría	Colaborador
Relaciones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Comercio de la República Dominicana (AMCHAMDR) • RedEAmerica • Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Calidad de vida de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Nacional de Discapacidad (CONADIS) • Escuela Nacional para Sordos • Asociación Nacional de Intérpretes de la Lengua de Señas de la República Dominicana (ANILESRED) • Fundación Francina • Alianza por la Discapacidad • Instituto del Sordo Santa Rosa • Patronato Benéfico Oriental

La cantidad y tipo de competidores que tiene la institución está definido por las instituciones que operan de manera formal ante la Súper Intendencia de Bancos (SIB):

Tipo de institución	Operando
Bancos Múltiples	18
Bancos de Ahorro y Crédito	14
Corporaciones Crédito	7
Asociaciones de Ahorros y Préstamos	10
Entidades Públicas de Intermediación Financiera	2
Agentes de Cambio	37
Agentes de Cambio y Remesadores	5
Total	93

A.2. Principales factores de éxito

Innovación constante en los procesos, reubicación de sucursales y presencia en los principales centros comerciales y avenidas del país han sido factores determinantes en el posicionamiento de APAP frente sus clientes. Para ser más competitivos y ofrecer un servicio de calidad, también ha adoptado horarios extendidos en las sucursales ubicadas en centros comerciales, incorporado diferentes canales de comunicación y acceso, promovido una cultura de inclusión y colocado más 40 productos y servicios en el mercado.

Durante los últimos años, APAP ha estado inmerso en un proceso de transformación interna que abarca la aprobación del nuevo Plan Estratégico 2019-2022, que trae consigo el desarrollo de nuevas iniciativas y mejoras de los sistemas que apoya el bienestar de los clientes y la posición competitiva; así como modificaciones en la estructura organizacional y en los procesos críticos, incluyendo las tecnologías que los soportan.

Para las mejoras de las plataformas tecnológicas se toma en cuenta la experiencia de los usuarios, basado en una encuesta que mide la satisfacción general, velocidad, disponibilidad, confiabilidad, facilidad, flujo de procesos, la seguridad, reportes (disponibilidad) y funcionalidad.

Los cambios clave que afectan la competitividad están marcados por el dinamismo actual del mercado local producto de los patrones de consumo y nuevos consumidores, la inclusión de entidades en el sector y la regulación local.

A.3. Fuentes de información comparativa y competitiva clave

Al ser un sector regulado, las informaciones comparativas y competitivas claves de alto nivel del sector financiero están disponibles en los organismos reguladores. Las principales fuentes de información de posicionamiento de mercado y participación son obtenidas a través de los portales de la Superintendencia de Bancos (SIB) y el Banco Central de la República Dominicana (BCRD). En menor sentido, la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) y de la Superintendencia de Valores de la República Dominicana (SIV) también provee información pertinente.

Debido al alto nivel regulatorio del sector bancario, las instituciones financieras tienen el deber de publicar periódicamente sus resultados en los portales de las autoridades competentes, por lo que la información es de conocimiento y acceso público. Estas informaciones financieras auditadas son publicadas anualmente en la prensa y están disponibles en los portales web de cada institución.

Otras de las fuentes claves son las Calificaciones de Riesgos emitidas por las instituciones especialistas en hacer análisis de la calidad crediticia utilizando los resultados financieros y otorgando una clasificación de niveles de riesgos. Las clasificaciones más utilizadas son las realizadas por Fitch Ratings y Feller Rate.

A través de las empresas consultoras que realizan proyectos en APAP se obtiene información de Benchmarking para conocer las mejores y más comunes prácticas del sector, tanto a nivel nacional como de la región latinoamericana. Entre las empresas que APAP ha utilizado para los levantamientos de Benchmarking están The Worldgate Group, Ernst & Young, Great Place to Work, Korn Ferry-Hay Group, entre otras.

De manera informal se realiza Benchmarking a través del networking entre profesionales del sector financiero y fuera del sector. El resultado se documenta en resúmenes ejecutivos y presentaciones divulgadas a través de correos electrónicos. Esta gestión es impulsada por la Dirección de Calidad y Excelencia Organizacional.

Fuera del sector están los indicadores país que hacen público las instituciones del estado como el Banco Central y el Ministerio de Hacienda que permiten entender la condición general de la economía dominicana y la Estrategia Nacional de Desarrollo.

Como parte de la gestión de identificación de información clave comparativa y competitiva, la Alta Gerencia, Directores y Gerentes asisten de manera regular a eventos y conferencias nacionales e internacionales para conocer sobre nuevas tendencias y oportunidades de mejora y crecimiento que ocurren en otros mercados.

Desafíos Estratégicos

B.1. Desafíos estratégicos y ventajas clave

El proceso de planificación estratégica de APAP contempla un análisis profundo de los factores internos y externos que pueden ser determinantes en la creación de estrategias a mediano y largo plazo. Durante dicho proceso, se identifican los desafíos institucionales a superar, así como las ventajas que pueden ser aprovechadas para el alcance de las metas institucionales. La transformación de la institución planteada en el plan estratégico implica la superación de importantes desafíos. Entre estos desafíos asociados a la operatividad y sustentabilidad de la institución se encuentran:

- Superar la inequidad financiera del sistema financiero dominicano, donde las asociaciones de ahorros y préstamos tienen limitaciones para operar que no tienen los bancos múltiples;
- Alta frecuencia en los cambios regulatorios, donde se cambian las reglas del juego y se asignan restricciones a los productos existentes;
- Alta concentración del mercado financiero en 3 grandes bancos que marcan las pautas del juego;
- Lograr la transformación hacia una institución financiera digital;
- Reducción de los márgenes financieros;
- Control de las tasas de intereses y comisiones sobre productos de participación importante y
- Retención del talento interno.

No obstante, estos desafíos, la institución cuenta con ventajas claves asociadas a la operatividad y sustentabilidad que se podrán potencializar:

- Dispone de unos de los mejores climas organizacionales del sector financiero local;
- Es una institución con más de 50 años de experiencia y reconocida por su solidez;
- Apoyo de la Junta de Directores y la Alta Gerencia para emprender las iniciativas estratégicas;
- Cuenta con uno de los mejores índices de eficiencia del mercado financiero local;
- Fuerte enfoque hacia la cultura de la calidad y el mejoramiento continuo;
- Plataforma tecnológica de clase mundial y constantemente actualizada; y
- Plan estratégico centrado en el cliente, rentabilidad y eficiencia a través de la digitalización.

Estas ventajas constituyen los principales pilares para lograr la transformación que plantea el plan estratégico y lograr la sostenibilidad de las operaciones.

Sistema de mejora del desempeño

C.1. Elementos clave del sistema de mejora de desempeño

Desempeño

APAP realiza anualmente el proceso de Evaluación de Desempeño el cual contempla la medición de objetivos y competencias alineadas al puesto de cada colaborador. El proceso, realizado a través del Portal de Desarrollo, permite alinear la estrategia con los objetivos de los diferentes equipos de trabajos y gestionar las tareas en toda la empresa. Está basado en el siguiente ciclo:

Momento	Acción
Febrero-Mayo	Definición y fijación de pbjetivos y metas
Ongoing	Actualización de objetivos y metas
Julio	Primera evaluación de competencias Autoevaluación Evaluación del supervisor
Ongoing	Actualización de objetivos y metas
Diciembre-Enero	Cierre de indicadores de objetivos y metas Segundo proceso de evaluación de competencias Autoevaluación Evaluación del Supervisor
Enero	Evaluación final y generación del índice general de desempeño

Los objetivos, metas y tareas definidos en el Portal de Desarrollo son gestionados y actualizados por el mismo colaborador, de manera que se hace responsable de los resultados de su gestión y sobre la base por la cual está siendo medido y evaluado.

Las evaluaciones de desempeño son realizadas al 100% del personal. El índice general de desempeño está conformado por una ponderación del Scorecard y Competencias de acuerdo al nivel jerárquico del empleado. Los indicadores del Balanced Scorecard representan un 70% de la evaluación total y el 30% restante se obtiene de la evaluación de competencias críticas para el desempeño del puesto.

Los resultados de cada proceso de evaluación de desempeño impactan no solo en la parte de la compensación variable del colaborador sino en todo lo que tiene que ver con su desarrollo, ayudando a definir su crecimiento horizontal y vertical, así como sus planes de desarrollo basados en las competencias definidas dentro de las áreas de oportunidad. Todo el proceso de evaluación del desempeño se encuentra documentado en la Política de Evaluación del Desempeño.

1

Liderazgo



“La Mina del Valor”

Como una de las mejores prácticas institucionales, el programa de reconocimiento “La Mina del Valor” se realiza en base a los valores institucionales, en el cual Vicepresidentes, Directores y Gerentes destacan, a través de una moneda llamada “Minerito”, las conductas de los colaboradores que reflejan en su trabajo diario los valores de transformación proactiva, agilidad, empoderamiento colaborativo, excelencia en resultados y pasión. La Mina del Valor es un reconocimiento a la milla extra. Cuenta con una modalidad especial en las sucursales, donde los clientes pueden reconocer el trabajo y servicio de los colaboradores. Los Mineritos son acumulables y pueden ser canjeados por artículos promocionales.



Valores con propósito, en el 2019 se lanzó la campaña de reforzamiento de los valores, con el objetivo de impregnar los mismos a que se lleve a un uso más cotidiano, relacionando los mismos con ingredientes de la cocina y frases orientadas al propósito.

El constante reforzamiento de los valores de una manera fresca y cercana es la que ha sentado las bases para un ambiente de cercanía y reflexión en cuanto al modelo de conducta del APAPsionado.



Otros de los mecanismos utilizados para transmitir la visión de APAP a todos los colaboradores son:

- Evaluación semestral de competencias, la cual está alineada al nuevo norte y a los valores definidos, con una retroalimentación directa con el supervisor y conversaciones de manera cercana, amigable y transparente. La información es almacenada en la plataforma de E-Learning, guardando un histórico de sesiones anteriores.
- Grupos de Enfoque con las áreas que tienen mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento a partir de los resultados de la encuesta de clima organizacional.

Compromiso de la Alta Dirección con los Valores:

La Alta Dirección está comprometida con modelar los Valores organizacionales. Esto es evidenciado en sus acciones a través de las reuniones con sus equipos de trabajo, presentaciones y las interacciones día a día con los colaboradores.

Conducta ética y cumplimiento

En el año 2009, se aprobó el Código de Ética y Conducta APAP, una declaración formal de las normas obligatorias de comportamiento establecidas para todo empleado, funcionario y miembro de su Junta de Directores. Este código es presentado al colaborador en el momento de su ingreso a APAP, debe leerlo y firmarlo, comprometiéndose a cumplirlo en todas sus partes. Su propósito es ofrecer seguridad y un marco equitativo de conducta que regule a los empleados, clientes y relacionados, fortaleciendo la imagen ética e institucional. El código rige las relaciones externas con los clientes, proveedores, instituciones gubernamentales, instituciones financieras y otros grupos de interés, así como las internas, normando las relaciones de la institución con sus empleados y entre ellos mismos.

En abril 2018 y apoyando a la cultura ética se actualizó el código de ética y se conformó la Comisión de ética la cual que se reporta al Comité de Cumplimiento, Gobierno Corporativo y Ética. Con este organismo se gestiona las acciones éticas del personal y se promueve un ambiente de transparencia y buena reputación como son:

- **Visitas a las áreas y sucursales:** Desde la gestión de Relaciones Laborales se realizan visitas a las sucursales y áreas para monitorear el ambiente, ¿recibir su retroalimentación en general de cómo se sienten?, sus condiciones actuales tanto a nivel físico como a nivel de clima laboral y si hay algún proceso puntual en el cual requieran apoyo.
- **Apelación:** En la Gerencia de Compensación y Ética disponemos de un canal abierto para que los colaboradores puedan acercarse de forma individual y con la debida confidencialidad para canalizar cualquier situación que les esté afectando con miras a buscar las guías para su manejo adecuado y/o intervención y soporte de parte del área para el manejo correcto y/o solución.

Disponemos también de diferentes canales a través de los cuales se apoya nuestra gestión a nivel de Ética, brindando asesoría y recibiendo los reportes que requieran realizar nuestros colaboradores. Entre estos contamos con:

Líneas de confidencialidad

LÍNEA DIRECTA 809-731-2654 Al Presidente Junta de Directores, luego de 5 timbrazos salto directo al VP Ejecutivo; Línea destinada solo para denuncias, con acceso a todos los colaboradores; Sin identificador de llamadas.

CORREO ELECTRÓNICO Buzondeetica@apap.com.do destinado a VP Auditoría, VP Desarrollo Corporativo, Director Seguridad y Contingencia y Gerente Compensación y Ética.

EXTENSIÓN 2870 Línea directa al Vicepresidente Desarrollo Corporativo.

BUZONES FÍSICOS O MENSAJERÍA INTERNA Disponibles en cada uno de los pisos de Oficina Principal y en el caso de Sucursales, pueden ser enviados a través de mensajería interna.

Línea de Denuncia para Clientes y Suplidores: (809) 689-3355 Vicepresidente Cumplimiento y Prevención de Lavado.

Página Web para suplidores y clientes: <https://www.apap.com.do/denuncias/>

GESTIÓN DE ÉTICA, RELACIONES LABORALES: Disponibilidad del Encargado Ética y Regulaciones para casos puntuales y asesoría.

Junto a la práctica de incluir acápite de nuestro Código de Ética, también compartimos casos donde se plantean situaciones de dilemas éticos para que, a través de nuestra red social interna, Yammer, nuestros colaboradores participen y den respuesta de cuál sería la decisión correcta adoptada a nuestro Código.

Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría tiene a su cargo el seguimiento al incumplimiento, vulneración, inobservancia o cualquier posible violación a las normas internas de APAP, las cuales están debidamente tipificadas, procediendo a sancionar las comprobadas en falta. Trimestralmente este comité remite a la Junta de Directores un detalle de los procesos iniciados y las decisiones adoptadas en cada caso.

En adición a las disposiciones establecidas en el Código de Ética, los miembros de la Junta de Directores deben cumplir con las disposiciones del Reglamento de la Junta de Directores y los estatutos de los diferentes Comités de Apoyo a la misma.

Cumplimiento regulatorio

A través de la gestión de cumplimiento regulatorio, APAP asegura el cumplimiento de las normas legales y regulatorias vigentes. Esta gestión tiene como objetivo principal gestionar el riesgo de cumplimiento regulatorio, teniendo el deber de orientar y dar seguimiento a la debida observancia de las normas que le son aplicables.

La institución cuenta además con políticas, procedimientos y herramientas definidas específicamente para identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear el riesgo de cumplimiento regulatorio.

Institución sustentable

La Alta Dirección desarrolla el Plan Estratégico entendiendo las necesidades del corto y largo plazo con el objetivo de enfocar el curso de la organización. A través del análisis y conocimiento de las tendencias del mercado, necesidades de los clientes, del sector y los entes regulatorios, que son determinadas a través de consultores y networking profesional, la Alta Gerencia es capaz de destinar el rumbo y prepararse para alcanzar el éxito. Este ejercicio es realizado durante todo el proceso del establecimiento del Plan Estratégico.

Al considerar factores internos, se trabaja en el diseño e implementación de una Estructura Organizacional que apoya todo el enfoque estratégico hacia la transformación, viéndolo en cinco grandes áreas: Cultura, Negocios, Experiencia del Cliente, Digitalización y Operaciones y Tecnología. Cambios recientes en la plataforma tecnológica son la evidencia del rumbo hacia crear una organización sustentable en el tiempo. De igual forma, el compromiso de la Alta Dirección con la Responsabilidad Corporativa a través de sus programas de Obra Social APAP: APAP Todos, Dale un Chance, Talento Solidario APAP, Un Techo por Nuestra Gente y El Lado Verde de APAP denota la importancia estratégica que tienen los factores económicos, sociales y ambientales.

Mejora del desempeño organizacional

Las evaluaciones de desempeño al 100% del personal permiten alinear a los empleados con la estrategia organizacional. Las metas institucionales se definen en cascada desde el Vicepresidente Ejecutivo hasta las áreas de servicio y cuentan con revisiones periódicas que permiten tomar acciones preventivas y correctivas para asegurar su cumplimiento al finalizar el año. Igualmente se establecen las competencias conductuales que los colaboradores deben modelar para el logro correcto de las metas. Estas se definen en línea con la estrategia y los retos organizacionales, de acuerdo a la función y rol de las personas.

Aprendizaje organizacional y personal

APAP desarrolla una cultura de empoderamiento que permite al personal asumir responsabilidades, comunicarse auténticamente, confiar y aprender de los errores. Esta forma de pensar y actuar ha generado una dinámica de aprendizaje continuo, consiguiendo que sean los mismos colaboradores quienes lleguen a las soluciones y logren los resultados que se han propuesto. Como parte de los elementos filosóficos existe un valor llamado Empoderamiento Colaborativo que promueve la confianza, apoyo y el sentido de dueño de lo que la institución hace.

Liderazgo personal

Priorizar los recursos internos en caso de promociones o apertura de posiciones es parte de la política de contratación en APAP. Esto fomenta una sana competencia entre los empleados de estar preparados para cuando surge la oportunidad.

La Alta Gerencia realiza reconocimientos de personas que han tenido un desempeño sobresaliente. En actividades como la fiesta de Navidad y la Semana de la Calidad, se reconoce y fomenta el desarrollo de buenas prácticas y se van identificado los futuros talentos y líderes de la organización.

La institución les ofrece tanto al equipo de Alta Gerencia como a sus colaboradores diversas herramientas para su desarrollo profesional: plan de estudios superiores y de maestría, certificación de mandos medios, becas en Barna Business School, programa interno de trainees, entre otros.

Planes de sucesión y futuros líderes

En sesiones de discusión abierta, los líderes identifican sus sucesores (basado en el desempeño de los tres últimos años y su potencial) y definen planes de desarrollo para irlos preparando en los roles de liderazgo.

1.1.B. Comunicación y desempeño organizacional

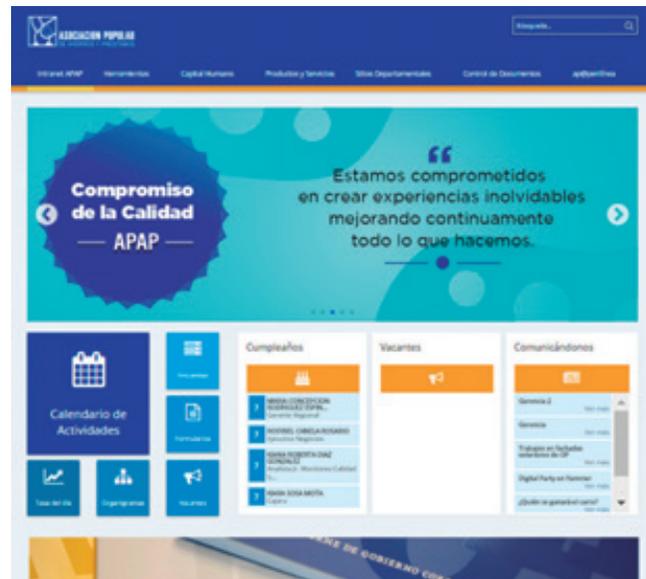
Comunicación como herramienta abierta, transparente y motivacional

APAP cree en la comunicación como herramienta clave para compartir informaciones y noticias institucionales, motivar el compromiso, la reflexión y la participación activa. Para estos fines y con la colaboración de diversas áreas, cuenta con diferentes canales de comunicación, cada uno con su periodicidad y lenguaje según cada plataforma, con los que se busca mantener a los colaboradores alineados con las estrategias y la cultura que promueve la institución:

Intranet: Herramienta utilizada para centralizar toda la información institucional.

Una plataforma segura en internet donde se puede almacenar, organizar y compartir información desde cualquier dispositivo, brindando además una experiencia moderna al usuario, creando accesos de espacios de trabajo compartidos, almacenes de información y documentos, así como alojamiento de aplicaciones definidas como blogs de noticias.

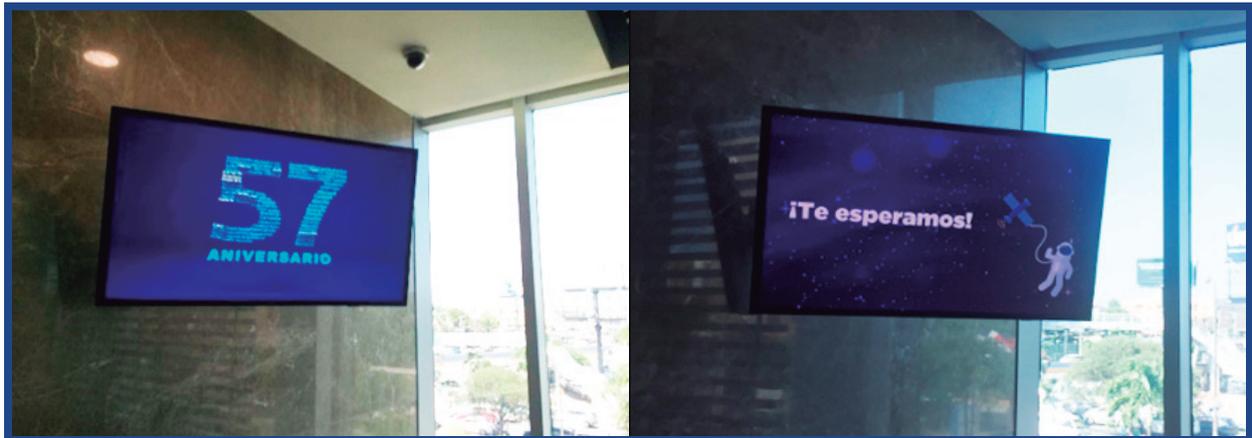
Comunicándonos: Medio de difusión oficial para las comunicaciones internas a través de correos electrónicos, llevando a cada colaborador las novedades, iniciativas, actividades y noticias que aportan valor a la cultura organizacional.



Se emite dos a tres veces por semana junto a emisiones especiales en casos específicos de noticias de alto impacto.



Pantallas de Noticias Internas: En los Lobbies de Oficina Principal se encuentra disponibles pantallas donde se despliegan videos y notificaciones institucionales para promover la cultura y la transformación.



Publicaciones Yammer

Dentro de la red social, se pueden realizar tres opciones de publicaciones:

1. Publicaciones regulares
2. Publicaciones de fotos o imágenes
3. Textos

Una publicación aleatoria de una colaboradora del área del Contact Center quien comparte algunos pilares para gestionar la experiencia de clientes. Una publicación que contó con la visualización de más de 100 personas y más de 30 personas dijeron “Me Gusta” a este mensaje positivo.

CONTACT CENTER APASIONADOS Unirse

 Pamela Sosa Pimentel – A las 10:02 del 23 de julio.

Hola APASIONADOS!!! Ya conoces nuestros pilares, son esos que nos permiten mejorar la Experiencia de los clientes APAP. Como hemos compartido en el departamento sobre nuestros sobre ellos ahora queremos conocer como apoyas en tu gestión nuestro pilar TE LO PONEMOS FACIL?, Cómo te identificas con este pilar?, Cómo nuestro CC apoya este pilar?

Cuéntanos... queremos leerte.

CC: Fatima Done Jimenez, Yadira Valdez Baez, Priscilla Pantaleon Escañó, Ana Rosa Joaquin, Katherine Yanil Henríquez García, Katerinne Torres Baez, Gloris Sanchez Arias, Digna Yesenia Rosario Florian, Julio alberto Rosario Jimenez, Leandro Garabito García, Mariolis Tapia, Jennifer Tejada Perez, Luchy Hernandez De La Rosa, Ernel Alberto Ogando Aquino y 12 más



ENTIDADES QUE SE PREOCUPAN POR LAS PERSONAS

ACOMPañAR AL CLIENTE EN SU CICLO VITAL

BANCO = BUROCRACIA

APASIONADOS POR NUESTROS CLIENTES

TUS OBJETIVOS, LOS NUESTROS

TE LO PONEMOS FACIL

Not preocupamos por el bienestar de nuestra gente.

Te ayudamos a conseguir tus objetivos según lo que necesitas en tu momento concreto

Dedicar tu tiempo a lo que realmente te importe

👍 YA NO ME GUSTA 🗨 RESPONDER ➦ COMPARTIR ⋮

A ti y a Fatima Done Jimenez, Joan Manuel Henríquez Reyna y 37 más les gusta esto

Visto por 127

Publicaciones para motivar la participación de nuestra gente interna, buscando un ambiente que permita la productividad y al mismo tiempo enfocados en el bienestar de nuestra gente.



Una evidencia de interacción masiva por igual, donde debíamos compartir las instrucciones generales del WiFi disponible para todos los colaboradores. Yammer nos da la oportunidad de que los interesados pueden acceder a la información y si tienen cualquier requerimiento pueden hacerlo directo en la publicación para recibir respuestas a sus casos.

El señor Gustavo Ariza, nuestro Vicepresidente Ejecutivo también dice presente en esta red social, compartiendo fotos de los eventos e integrándose de manera dinámica y divertida con todos los colaboradores de la organización, sin distinción de nivel.

Un momento recibido con muchísimo orgullo por parte de todos los empleados.



Dentro de esta publicación, pudimos ver como los colaboradores se unen para compartir sin distinción de nivel jerárquico, poniendo en prácticas nuestros valores y siendo ejemplos de una familia.

Publicaciones también variadas y divertidas forman parte de la red social interna, donde los colaboradores se sienten libres de expresarse dentro de nuestra cálida e inclusiva cultura.

Colaboradores comparten sus momentos entre compañeros de una manera transparente y genuina, creando oportunidades para mejorar el ambiente de trabajo.

Encuestas de Yammer: La cual permite que de manera completamente anónima los colaboradores puedan votar por una respuesta. Permitiendo la libre opinión y consensuar en conjunto cualquier tema de interés público.

Preguntas de este año: Esta es la nueva imagen que se utiliza, renovando el canal y creando el llamado a la acción de manera más atractiva. La encuesta se presenta de manera con botones para ser seleccionados:

Al tomar una decisión de respuesta y votar, el colaborador podrá ver cómo está el ranking de respuestas. Estas respuestas mantienen la confidencialidad, asegurando una respuesta más transparente, autónoma y genuina, creando así un ambiente más participativo y de comunidad.

Todo la empresa

❤️ Talento y Cultura – A las 16:35 del 8 de abril.

🗳️ Tengo acciones (20%) en una empresa familiar en la cual no desempeño ninguna función ni cargo, percibo un monto por mi participación. En ese caso, ¿debo declararlo como una actividad extraordinaria?

- Ⓐ No, si no desempeño ninguna función ni invierte tiempo fuera de APAP
- Ⓑ Solo debe notificar a la Gerencia Compensación y Ética vía correo por el ingreso extra que recibe
- Ⓒ Sí, debe reportarse con la salvedad de que no desempeña ninguna función.
- Ⓓ Por regulación debe añadirse en la Declaración de Vinculados Jurídicos por el % de participación en acciones, esto a través del formulario "Conozca su Colaborador". En adición, declarar como una actividad extraordinaria aún no ejerza función, completando las aprobaciones requeridas con el objetivo de transparentar el proceso.

Votación

32 total de votos · Ir a los resultados



ME GUSTA · RESPONDER · COMPARTIR

A María Antonia Martínez Morales, Ricardo Julian Espinal Perez, María Luisa Díaz Herrera y Scarlett Balbi Penalo les gusta esto

Escribir una respuesta

Todo la empresa

❤️ Talento y Cultura – A las 17:54 del 31 de julio. – Se ha editado

👏 Se elogió a Carolina Vargas, Aida Lucía Alcántara Feliz, Alberto Mateo De La Rosa, Amalia Prota, Ariel Polanco Capriles, Carolina Merette García, Channy Villar Gomez, Conny Vasquez Santana, Damaris Martínez Rodríguez, Damna Medina Gonzalez, Darli Cedeno, Dilcia Serraty Figueroa, Evelin Crime Jimenez, Francisco Quelliz, Freddy Rivas Perez, Ginette Rivera, Hector Rivera Frias, Jenny Jorge, Johanny Perez Betances, Jose Nunez Tejeda, Jose Hernandez Rodriguez, Karina Gonzalez Camilo, Luchy Almonte, Luz Robles Vega, Marisol Arnaud Reynoso, Martha Santos, Mary Miliano Torres, Mayrena Norberto, Mercedes Onaney González, Misleydi Alvarez Mota, Miosotti Silfa, Pamela Fernandez Hernandez, Pedro Ramirez Ortiz, Ramon Sanchez Medrano, Rosaura Rodriguez Done, Sabriki Tejeda Abreu, Tomas Alberto Noboa, Tomas Moquete Evangelista, Yahaira Rojas Gil, Yanira Vasquez Herrera, Yeimy Urena Lluberet, Yeimy Fabian Mata y Yumiris Uribe Placencia

Enhorabuena por sus primeros 10 años acompañando con pasión a nuestra institución para crear mayor bienestar en las personas.

CC: Carolina Vargas, Aida Lucía Alcántara Feliz, Alberto Mateo De La Rosa, Amalia Prota, Ariel Polanco Capriles, Carolina Merette García, Channy Villar Gomez, Conny Vasquez Santana, Damaris Martínez Rodríguez, Damna Medina Gonzalez, Darli Cedeno, Dilcia Serraty Figueroa, Evelin Crime Jimenez, Francisco Quelliz y 29 más



ME GUSTA · RESPONDER · COMPARTIR

A Jhosany Marie Abreu García, Alberto Mateo De La Rosa, Melissa Maria Tapia y 16 más les gusta esto

Visto por 97

1. Elogio o reconocimiento: el cual a través de diferentes y divertidos iconos, las personas puedan etiquetar a sus compañeros u otros usuarios dentro de la organización para aplaudir su más reciente logro.

Motivación interna para Yammer:

Esta es una excelente experiencia de cómo podemos mover a nuestra gente a participar y crear interacción positiva. Colocando en Yammer desde la cuenta de Talento y Cultura el obsequio de útiles escolares para los primeros 100 que se inscribieran, promoviendo la igualdad, la integración y la equidad, haciendo que sean los mismos colaboradores quienes participaran y no basado en una selección interna.

Además de recibir tan excelente acogida digital, la participación para retirar los útiles también funciono de manera muy dinámica y divertida.



Las publicaciones no solo son notificadas dentro de la red social, sino que llegan alertas al correo electrónico de modo que el colaborador pueda llegar rápidamente a comentar y hacer eco de los mensajes de sus compañeros, lo cual permite que más usuarios se suman a la red y se vuelva más interactiva. Al hacer clic en Ver Conversación, la red te lleva a la cuenta de toda la empresa e interactuar con los compañeros.

Actividades Institucionales: Con una frecuencia cuatrimestral el Vicepresidente Ejecutivo se reúne con los líderes para actualizarlos en temas de plan estratégica, resultados y cultura. Esto se combina con actividades de interacción para promover un ambiente positivo dentro de la excelencia marcada como rumbo en nuestra institución.

Actividad Institucional (4 febrero): Actividad realizada específicamente a los líderes de la institución para presentar los resultados del año pasado en este caso 2018 y los objetivos de este año 2019. Presentado por el VP Ejecutivo el Sr. Gustavo Ariza, junto a los vicepresidentes de cada área. Se aprovechó la oportunidad para reconocer a los directores del año 2018, quienes modelaron los valores y dieron la milla extra cumpliendo con sus objetivos.



Actividad Lideres Plan Estratégico y Resultados (12 julio): Segunda actividad institucional del año 2019 con el fin de presentar los resultados del 1er semestre, la actualización del plan estratégico y capsulas digitales. Como cierre de la actividad realizamos una cata de vinos donde cada vicepresidente tuvo una estación con su región quienes fueron los anfitriones de la actividad. Con el objetivo de crear un espacio diferente y agradable a nuestros líderes.



Infocanales: Dirigido al personal de negocios para brindar información sobre actualizaciones de los productos y campañas promocionales activas.

Permite mantener una línea de comunicación estandarizada de cara al cliente independiente del canal de contacto.

16
25/10 Resultados Venta de Marbetes 2016
por Scarlen Fernandez Contreras a las 12:00 a. m.

2. Departamento: Dirección Mercadeo y Productos / Gerencia de Productos
3. Fecha: 20 de octubre 2016
4. Período de vigencia: 4 meses

Sin recargos: desde el 3 de octubre 2016 hasta al 6 de enero 2016 (3 meses)
Con recargos de \$900 dispuesto por la DGII: desde 7 de enero al 7 de febrero 2017 (1 mes)

5. Objetivo: Informar resultados de venta de marbetes en general y por sucursal, y recordar el concurso "Vende Marbetes y Gana".
6. Mensaje: Vamos equipo!!! A subir las ventas diarias, no dejemos escarpar ningún cliente.

Asistencia Directa al Empleado Línea 3000: Canal de asistencia directa al empleado para atender las necesidades inmediatas y preguntas frecuentes. Recibe aproximadamente 1,670 llamadas mensuales las cuales se han traducido en:

- Incremento en la satisfacción del servicio brindado al empleado.
- Reducción del tiempo de espera para la atención vía telefónica.
- Aumento de la productividad de los ejecutivos de servicio del departamento de Talento y Cultura.
- Servicio especializado al empleado con información oportuna de sus casos.
- Disponibilidad de un representante durante las jornadas laborales para una asistencia personalizada en caso de que algún empleado del departamento este en reunión o fuera de la oficina.

Memoria Anual: Publicación donde se muestra el compromiso con la plena transparencia de la información, los logros, objetivos, cambios, novedades y retos más relevantes de cada año. Recoge tres informes:

- Informe Anual de Gobierno Corporativo
- Informe Financiero Anual
- Informe Anual de Sostenibilidad

Campaña de comunicación interna: Campaña de comunicación interna realizada cada año por la Vicepresidencia de Desarrollo Corporativo alineada a la estrategia del año vigente. APAP inició el 2016 con los nuevos lineamientos estratégicos por lo que los conceptos a fortalecer a través de la campaña de comunicación fueron la nueva Misión, Visión y Valores, con miras a construir una cultura de compromiso con la calidad y a cumplir con el nuevo Plan Estratégico 2019-2023.



Comunicación en ambas direcciones

Las campañas de comunicación abarcan también a los líderes, quienes garantizan una comunicación efectiva a través de los siguientes mecanismos de acercamiento y apertura:

Puertas Abiertas RRHH: Actividad que promueve la generación de ideas y sugerencias de mejora por parte de los colaboradores. Esta es una cultura de todo APAP, motivando a los líderes (Gerencia y Alta Gerencia) a incentivar el acercamiento de sus equipos y de otros departamentos, como un canal para conversar, sugerir o solicitar soporte de algún caso.

Desayunos Ejecutivos y Tardes de Té: Actividades diseñadas para promover un acercamiento del personal con la Alta Gerencia en un ambiente distendido, sincero y de apertura. Se desarrollan con la participación del Vicepresidente Ejecutivo y la Vicepresidenta de Desarrollo Corporativo donde los colaboradores externan sus inquietudes y sugerencias a la Alta Gerencia, apoyando directamente el desarrollo y fortalecimiento de los lineamientos estratégicos definidos. Las ideas son documentadas y circuladas a los vicepresidentes; el área de Talento y Cultura ofrece un seguimiento cercano hasta el cumplimiento de estas.



Reconocimiento del alto desempeño

El reconocimiento del desempeño y logro de metas se realiza por medio de varios mecanismos en los que la Alta Dirección participa de forma activa en la exhalación de los empleados:

Bonificación extraordinaria anual: Por resultados de cumplimiento de objetivos y evaluación de competencias.

Reconocimiento anual de colaboradores: Reconocimiento realizado durante la fiesta navideña a colaboradores sobresalientes en los resultados de sus objetivos.

Proyectos de mejora: Reconocimiento realizado durante la Semana de la Calidad a los equipos de mejora continua y de implementación de proyectos que han tenido un desempeño excepcional.

Implementación de Proyectos usando la Metodología del PMI: Reconocimiento del logro alcanzado en la implementación de proyectos que se encuentran en fase de cierre.

Programa de Incentivo Comercial (PIC): Sistema que mide el desempeño de la fuerza de negocios con un evento de reconocimiento trimestral para los más altos desempeños, tanto para indicadores internos como externos de satisfacción al cliente.

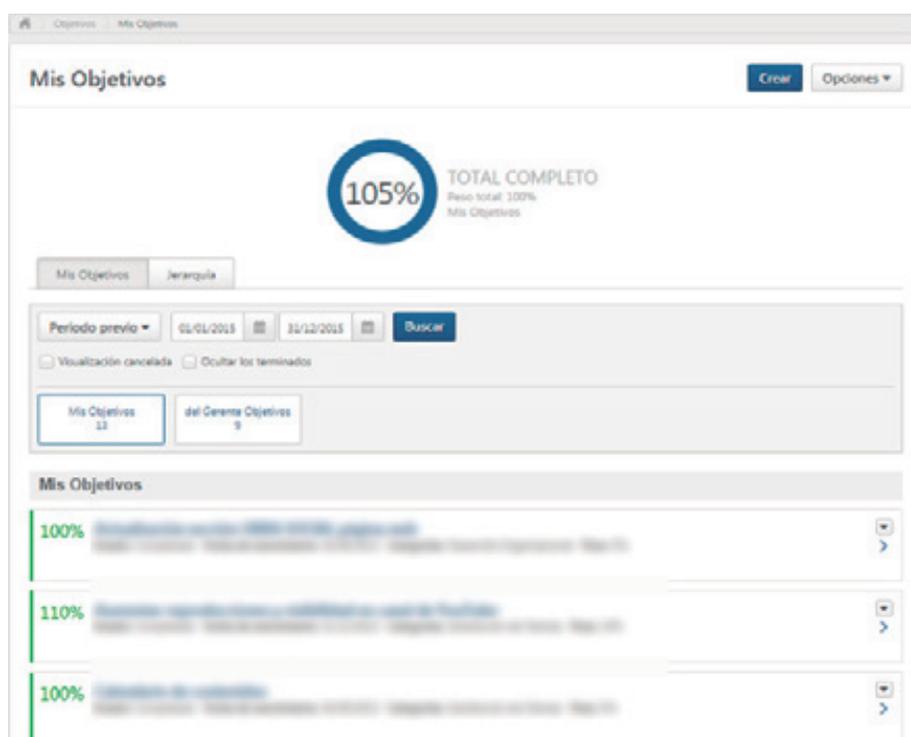
Convención anual de ventas: Reconocimiento a los más altos desempeños del año dentro de la fuerza de venta y al desempeño extraordinario.

Enfoque hacia la acción: metas institucionales y objetivos personales

Los lineamientos del Plan Estratégico establecen las metas institucionales para todo el personal. El plan es presentado ante todo el personal con verificación anual de los avances y el cumplimiento de los objetivos planteados.

De modo individual, cada empleado traza con su supervisor directo sus metas y objetivos del área, alineados a los de la institución. Se les pide que sean retadores, medibles y alcanzables dentro del plazo previsto, disponiendo de todos los recursos humanos y técnicos que necesiten para alcanzarlos. A través del sistema de evaluación de desempeño, cada colaborador da seguimiento a los objetivos por los cuales es evaluado.

El establecimiento de metas está alineado a las líneas estratégicas de APAP definidas durante la planeación estratégica. En el tercer trimestre del año se presenta ante el personal los resultados parciales del año en ejecución. La Vicepresidencia Ejecutiva aprovecha para comunicar las acciones, iniciativas y pasos necesarios para lograr y exceder los objetivos propuestos. Con este mecanismo se asegura el cumplimiento de objetivos y se reconoce el logro de los resultados personales, con un enfoque claramente orientado hacia la acción.



1.2 Gobierno y Responsabilidad Social

1.2.A. Gobierno Organizacional

La gobernabilidad corporativa forma parte de la cultura institucional de APAP. Esta práctica no se limita al cumplimiento de los mínimos regulatorios establecidos por las normas vigentes, sino que descansa y se fundamenta en un robusto esquema de autorregulación amparado en las mejores prácticas nacionales e internacionales en la materia. Esto puede evidenciarse a través de las diversas políticas que tiene ya implementadas la Asociación en cuanto a los últimos avances que ha presentado la regulación local en materia de gobernabilidad, tales como las disposiciones relativas a la idoneidad de la Junta de Directores y todo el personal de la entidad, a las prohibiciones contra prácticas corruptas, la protección de la seguridad cibernética y de la información, el tratamiento de las informaciones confidenciales, entre otros.

Todos los avances que va implementando APAP en materia de gobernabilidad se encuentran reflejados en el Informe Anual sobre Gobierno Corporativo que publica la Junta de Directores, mediante el cual se describen las gestiones institucionales realizadas en la materia durante cada año. A través de este informe, APAP cumple con sus obligaciones de transparencia, rendición de cuentas y cumplimiento de sus deberes fiduciarios de cara a sus asociados, empleados y todas las partes interesadas.

Reconociendo la importancia de las buenas prácticas de gobierno corporativo, APAP se encuentra comprometida con el fortalecimiento cada vez mayor de las áreas de auditoría, riesgos y cumplimiento, gozando éstas de independencia en el desempeño de sus funciones. En igual tenor, fue recientemente creado el Comité de Cumplimiento, Gobierno Corporativo y Ética, el cual sirve como órgano de apoyo a la Junta de Directores en estas materias. Asimismo, se ha establecido un reporte directo del Oficial de Cumplimiento Regulatorio y PLAFT de la Asociación a este comité, con el fin de cumplir los Principios de Independencia y Objetividad establecidos por la Junta Monetaria y los estándares internacionales.

Dentro del Plan Anual de Gobierno Corporativo, se incluye la adecuación de la normativa interna para que esté acorde a la regulación y mejores prácticas internacionales, así como charlas para su personal respecto a estas adecuaciones, destacando la importancia de los controles internos y externos de cumplimiento regulatorio. Igualmente, se han realizado charlas a clientes empresariales y suplidores sobre la importancia de las buenas prácticas de gobierno corporativo, y se difunden las normas éticas y políticas contra prácticas corruptas, además de llevar a cabo el programa de Responsabilidad Social Empresarial (Inversión Social).

En adición a lo anterior, es preciso destacar que en APAP se han impulsado diversas acciones en torno a procurar una debida implementación de los Principios de Gobierno Corporativo establecidos por la Junta Monetaria. Por ejemplo, los conflictos de interés, por la importancia que revisten, están regulados en varias normas internas de APAP, según apliquen para cada caso.

En primer lugar, el Reglamento Interno de la Junta de Directores describe las situaciones que constituyen conflictos de intereses para los miembros de la Junta de Directores. De igual forma, el Código de Ética y Conducta enumera los escenarios que implican conflictos de interés para todos los empleados, asociados, proveedores, y clientes de APAP. Aunado a estas políticas, existe en el Protocolo General de Comités de APAP igualmente normado el procedimiento relativo a los casos en que se generen conflictos de interés en las reuniones de los comités de la Asociación.

En cuanto a la aplicación en APAP del Principio de Supervisión Gerencial, y particularmente enfocándolo en la organización de los procesos de toma de decisiones internas, se recalca que las decisiones de relevancia para la institución son adoptadas por los diferentes niveles organizacionales establecidos, por delegación o autorización de la Junta de Directores, y conforme a las descripciones de puestos, todo esto ponderando la importancia de la decisión y el nivel de la posición que la adopta. Para esto, existen controles y mecanismos establecidos a través de las políticas o matrices de firmas.

Igualmente, las decisiones de mayor impacto son adoptadas por órganos colegiados, como son los Comités de Alta Gerencia y la Junta de Directores, y las mismas son adoptadas tomando en consideración el contenido de los informes suministrados a tales fines. En este tenor, cada Vicepresidencia cuenta con su ámbito de acción y, cuando dicha decisión excede ese ámbito, es elevada a los órganos colegiados: Comité de Alta Gerencia y Junta de Directores, con el objetivo de evitar la concentración de los poderes, incentivar la segregación de funciones y responsabilidades, y mantener la objetividad e independencia a lo largo de la entidad.

Sumado a las normas anteriormente citadas, es menester destacar que APAP cuenta con políticas internas orientadas a la erradicación de prácticas discriminatorias, tales como la Política de Igualdad y No Discriminación, y las disposiciones del Código de Ética y Conducta, normas que tienen por objeto proteger e incentivar los derechos de trato equitativo entre todas las partes interesadas en la entidad.

Principales Normas Internas de Gobierno Corporativo

Producto de un fuerte compromiso con el cumplimiento de los requerimientos regulatorios y de mantenerse alineada con las mejores prácticas de gobernabilidad, APAP ha elaborado un conjunto de normas internas que año tras año son revisadas y constantemente actualizadas. Entre ellas se destacan:

- Estatutos Sociales de APAP;
- Declaración de Principios;
- Reglamento Marco de Gobierno Corporativo;
- Reglamento de las Asambleas de Asociados;
- Reglamento Interno de la Junta de Directores;
- Reglamento de la Secretaría General de la Junta de Directores;
- Reglamento de la Oficina de Atención al Asociado;
- Código de Ética y Conducta;
- Política contra Prácticas Corruptas;
- Política de Evaluación y Autoevaluación de la Junta de Directores y Organismos Adscritos;

- Protocolo de Reuniones de la Junta de Directores;
- Protocolo General de Comités;
- Política General de Actas;
- Reglamento para la Elección de los Miembros de la Junta de Directores;
- Política General de Transparencia de la Información;
- Política de Igualdad y no Discriminación;
- Reglamento de los Comisarios de Cuentas;
- Política de Asignaciones y Beneficios para los miembros de la Junta de Directores;
- Estatutos del Comité de Auditoría de la Junta de Directores;
- Estatutos del Comité de Gestión Integral Riesgos de la Junta de Directores;
- Estatutos del Comité Estratégico de la Junta de Directores;
- Estatutos del Comité de Nombramientos y Remuneraciones de la Junta de Directores;
- Estatutos del Comité de Cumplimiento, Gobierno Corporativo y Ética de la Junta de Directores;
- Estatutos del Comité Ejecutivo y Tecnología de la Alta Gerencia;
- Estatutos del Comité de Cumplimiento de la Alta Gerencia;
- Estatutos del Comité de Crédito de la Alta Gerencia;
- Estatutos del Comité de Activos y Pasivos (ALCO) de la Alta Gerencia;
- Estatutos del Comité de Transformación de la Alta Gerencia;
- Plan de Sucesión de Alta Gerencia y Posiciones Claves;
- Estatutos Comisión de Precios
- Estatutos Comisión de Ética

Responsabilidad por las Acciones de los Gerentes

APAP cuenta con un Código de Ética y Conducta aplicable a todos sus empleados, incluyendo a los miembros de la Alta Gerencia y a la Junta de Directores. En él se establece la obligatoriedad de cumplimiento con normas y políticas internas, así como el procedimiento sancionador en caso de incumplimiento, el cual, dependiendo de la gravedad del incumplimiento, puede conllevar la separación del empleado.

Cada empleado realiza sus funciones en base a una descripción de puesto debidamente establecida. Debe firmar una declaración jurada donde reconoce su responsabilidad personal en el ejercicio de sus funciones y que sus actuaciones deben estar apegadas a las disposiciones de la Ley Monetaria y Financiera, normativas complementarias y demás leyes vigentes.

Responsabilidad Fiscal

El Principio III de la Declaración de Principios de APAP establece el compromiso con el debido cumplimiento, siendo uno de los objetivos institucionales el total cumplimiento de las leyes y normativas vigentes. En torno a la responsabilidad fiscal, a APAP le son aplicables todas las leyes y normas impositivas que corresponden a una entidad de intermediación financiera. Para garantizar su cumplimiento, en la Dirección de Control Financiero de la Vicepresidencia de Finanzas existe la Gerencia de Cuentas por Pagar e Impuestos, encargada de monitorear todas las normas de la Dirección General de Impuestos Internos aplicables, ejecutarlas y velar por su cumplimiento. Igualmente se encarga de realizar consultas aclaratorias a dicha Dirección con la finalidad de asegurarse del fiel cumplimiento de las normas.

Transparencia de Operaciones

La Junta Directores se compromete a establecer y promover las políticas y directrices pertinentes para mantener los más amplios niveles de transparencia e información constante, confiable, constatable, certera y comprensible, en apoyo al Principio IV sobre Transparencia. La Asociación no solo ha asumido el compromiso de cumplir con el Principio de Transparencia adoptado a través de su Declaración de Principios, sino que ha implementado otras políticas y mecanismos que contribuyen con el cumplimiento de dicho deber. En ese sentido, la cultura de transparencia es notoria a través de todas las normas internas.

En efecto, APAP cuenta con una Política de Transparencia de la Información, mediante la cual se consolidan los criterios de difusión y los mecanismos de transparencia de la información en una norma interna que es transmitida a todas las partes interesadas de la Asociación. Dicha norma prevé, entre otros aspectos, el tipo de información que se pone a disposición de los Asociados, los canales y medios disponibles para acceder a la misma, así como los criterios de contenido, certeza, calidad, integridad y exactitud, oportunidad y constatación con los que debe contar la información dirigida a los órganos supervisores y demás relacionados. Esta política es actualizada en la medida en que las legislaciones y regulaciones lo ameritan.

A la fecha, APAP continúa siendo considerada como la entidad de intermediación financiera nacional que más información sobre su gobernabilidad interna pone a disposición del público y del mercado vía su página web, independientemente de la información financiera que se presenta en cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes.

Dentro de la información que APAP presenta de manera abierta en su página web se encuentra lo siguiente:

Estructura de Gobierno: Explicación de los principales órganos de gobierno corporativo y de quienes la componen, indicando con detalles la descripción de sus hojas de vida profesional; **Código de Ética y Conducta:** Norma interna que establece los principios y reglas de actuación para los miembros de APAP, tanto en lo interno como a lo externo.

Política contra Prácticas Corruptas: Norma complementaria del Código de Ética y Conducta que sirve como instrumento para prevenir y detectar sobornos y corrupción en las operaciones.

Política de Igualdad y No Discriminación: Conjunto de principios y normas para garantizar el derecho fundamental de la igualdad.

- Política de Transparencia de la Información.
- Informes Anuales de Gestión Financiera.
- Informes Anuales de Gobierno Corporativo.
- Declaración de Principios.
- Reporte Anual de Sostenibilidad.
- Resumen de las actividades dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Políticas de Evaluación y Autoevaluación de los comités de apoyo y miembros de la Junta de Directores.
- Reglamento Interno de la Junta de Directores.
- Proceso de Nominación de la Junta de Directores.
- Criterios de Sección del Auditor Externo.
- Operaciones con Partes Vinculadas.
- Derechos y Deberes de los Asociados.
- Convocatorias a las Asambleas de Asociados.

- Oficina Virtual de Atención al Asociado: Portal con información básica para orientar a los Asociados de APAP sobre el ejercicio de sus deberes y obligaciones, ofrecer mecanismos de asistencia sobre los derechos de información que les corresponden y proveer el esquema previsto para la tramitación de sus reclamaciones.

- Tarifarios y Guías.

En lo que respecta a las operaciones de los miembros de la Junta de Directores, el Reglamento Interno de la Junta de Directores establece los principios y responsabilidades en el ejercicio de las funciones de los miembros, sus derechos y funciones indelegables y las reglas en caso de conflicto de interés. A estos también le son aplicables las disposiciones del Código de Ética y Conducta.

Todas las operaciones de los Directores con la institución, al igual que la de los empleados, se encuentran regidas por las Políticas de Vinculados. El régimen de beneficios y remuneración que le aplica a los mismos se encuentra contenido y documentado en las políticas correspondientes.

Independencia en Auditorías Internas y Externas

El Principio X de la Declaración de Principios de APAP, sobre Riesgos y Auditorías, establece que la Junta de Directores se compromete a mantener los más altos estándares internos relacionados a los aspectos de medición, control y asunción de riesgos, así como de auditoría interna, externa y los correspondientes mecanismos y sistemas de control internos. Estas prácticas deben estar conformes con las disposiciones establecidas por las normas monetarias y financieras, así como con las directrices y mejores prácticas internacionales.

Para garantizar la independencia del área de auditoría, el Vicepresidente de Auditoría reporta funcionalmente al Comité de Auditoría de la Junta de Directores, mientras que en el cumplimiento de sus funciones se desempeña en cumplimiento de la normativa vigente en la materia y las mejores prácticas.

El Comité de Auditoría, conforme establece el Reglamento para Auditorías Externas, se ha actualizado en sus funciones, respecto del proceso de contratación de los auditores externos, a los fines de que la Asociación cumpla con las disposiciones de esta norma que fue recientemente dictada por la Junta Monetaria, la cual actualiza todo lo relativo a los requerimientos en contratación de los auditores externos por parte de las entidades de intermediación financiera, resaltándose la importancia de garantizar la independencia de esta contratación.

Protección a los Intereses de Usuarios y Partes Interesadas

A través de la Declaración de Principios de APAP, en su Principio V, la entidad se compromete con la protección de los usuarios de los servicios financieros. Este compromiso se materializa aún más en la práctica diaria que efectúa APAP mediante los contratos de adhesión que suscribe, la atención oportuna que brinda a las reclamaciones que recibe y la debida gestión y seguimiento de los procesos de controversias que se suscitan.

Asimismo, APAP invierte una importante cantidad de tiempo y recursos, anualmente, para la capacitación de su personal en materia de atención a los clientes, con el objetivo de fortalecer sus habilidades y destrezas con miras a la protección de los derechos de sus usuarios.

En igual contexto, el Código de Ética y Conducta de APAP regula los deberes que recaen sobre la Junta de Directores y los colaboradores de la entidad, de cara a la protección de los derechos de sus asociados y usuarios, resaltándose entre estos deberes las obligaciones de información sobre todos los productos y servicios que la Asociación ofrece. De igual forma, el Código de Ética y Conducta contempla las sanciones que aplican en caso de que estos derechos que protegen a los asociados y usuarios sean quebrantados en APAP.

En este sentido, APAP cuenta con un procedimiento de atención a reclamaciones, el cual es periódicamente revisado y actualizado para hacerlo más eficiente. El mismo abarca los procesos de captura, resolución y notificación de las reclamaciones. Sobre este punto, es preciso destacar que, para el pasado año 2018, APAP obtuvo un nivel de cumplimiento respecto del total de reclamaciones recibidas de un 96.5%, a través de la gestión de 16,685 reclamaciones.

En lo que respecta a la protección particular de los derechos de los Asociados, APAP creó la Oficina de Atención al Asociado, la cual se encuentra regida por el Reglamento Marco de Gobierno Corporativo, los Estatutos Sociales, y el Reglamento aprobado por la Junta de Directores para su creación y funcionamiento. Este último Reglamento dispone un régimen abierto de libre acceso de información para el Asociado, en formato físico o digital, y de manera gratuita, limitado únicamente por las limitantes establecidas por la legislación, las dictadas por la Junta de Directores en base a razones de confidencialidad, prudencia, control interno y seguridad.

Este órgano interno sirve también como instancia de entendimiento voluntario entre los Asociados y los distintos órganos de la Asociación, para subsanar cualquier tipo de reclamación o conflicto que pueda surgir, y es la instancia encargada de recibir todas las reclamaciones que, en el ámbito de su competencia, sean realizadas por los Asociados. La Oficina de Atención al Asociado es, entonces, el canal de comunicación directa entre el Asociado y APAP para el ejercicio de sus derechos y solicitudes.

1.2.A. Evaluación y autoevaluación de la Junta de Directores y Comités de Apoyo

De acuerdo al Reglamento Interno de la Junta de Directores y la Política de Evaluación y Autoevaluación de la Junta de Directores y Organismos adscritos, anualmente se lleva a cabo un proceso de evaluación y autoevaluación de los Comités de Apoyo de la Junta. Estas prácticas fueron asumidas por APAP de manera voluntaria, varios años antes de que constituyera un requerimiento regulatorio, en seguimiento de las recomendaciones internacionales. El proceso de evaluación y autoevaluación es llevado a cabo una vez finalizado el período que se informa, y sus resultados se publican en el Informe de Gobierno Corporativo que anualmente publica la Asociación.

A los fines de mejorar continuamente, y como resultado de dichas evaluaciones, cada año la Asociación diseña un plan de acciones contentivo de medidas correctivas que tienen por objeto la mejora de los resultados que arrojan las evaluaciones.

Mecanismo de Evaluación del Desempeño de la Alta Gerencia

El perfil de nuestro personal de Alta Gerencia considera la experiencia, conocimiento y competencias conductuales conforme la descripción de puesto basadas en la metodología de valoración de puesto de Korn Ferry Hay Group. Para el proceso de designación, promoción o traslados de Alta Gerencia, los candidatos para fines de ingreso, promoción o traslados son

presentados y aprobados al Vicepresidente Ejecutivo y la Junta de Directores, conforme nuestra Política de Reclutamiento y Selección, luego de evaluar su idoneidad de cara al perfil del puesto y realizar las depuraciones correspondientes.

Cada perfil está conformado por un conjunto de competencias técnicas, conductuales y digitales acordes a la estrategia institucional. En este tenor, nuestros líderes han desempeñado sus funciones de forma eficiente y responsable.

El mecanismo de evaluación está conformado por el conjunto de objetivos definidos por área, alineados al plan estratégico de la institución, con una frecuencia de evaluación anual, junto a las competencias conductuales que sustentan el logro de los objetivos las cuales son evaluadas semestralmente. El índice general conformado por los objetivos y las competencias sumará un 100% conforme la ponderación establecida para este nivel.

Mecanismo de Seguimiento de las Disposiciones de Gobierno Corporativo

Con el fin de dar seguimiento a las normas de gobernabilidad interna de APAP, al inicio de cada año el Comité de Cumplimiento, Gobierno Corporativo y Ética elabora un Plan de Acciones, para presentarlo a la Junta de Directores para aprobación. En este plan, se plasman los objetivos del año correspondiente, y se toma como base la matriz normativa de la Asociación. Este Comité de Cumplimiento, Gobierno Corporativo y Ética es el organismo que se encarga de monitorear el cumplimiento de este plan.

En igual contexto, anualmente se realizan las evaluaciones y autoevaluaciones de la Junta de Directores y sus Comités de Apoyo, así como también las correspondientes a la Alta Gerencia. En este sentido, el Secretario de la Junta de Directores rinde un informe, al cierre de cada año, mediante el cual refleja el nivel de cumplimiento de estos órganos en consecuencia de las citadas evaluaciones.

1.2.B. Conducta Legal y Ética

Como entidad responsable ante los consumidores, APAP cuenta con un sistema de reclamaciones donde ofrece a todos sus usuarios un acuerdo de servicios que asegura el tiempo de respuesta frente a cualquier reclamación y la resolución de la misma. Todo el personal que tiene contacto directo con los clientes está debidamente entrenado para canalizar los casos, ya sea de manera presencial en las sucursales o por los canales alternos, incluyendo las redes sociales.

APAP se anticipa a las preocupaciones del público ante sus productos, servicios y operaciones a través de los estudios de mercado y los estudios de satisfacción del cliente. Los hallazgos en estos estudios son el punto de partida para introducir mejoras o cambios en los procesos y tecnología. Asimismo, mediante la Comisión de Riesgo Reputacional se analizan los indicadores y se establecen líneas de acción para fortalecer la reputación de APAP y agregar valor a nuestros clientes.

Las unidades de Cumplimiento Regulatorio y Control Interno y Riesgo Operacional se mantienen en vigilancia de las diferentes regulaciones y los riesgos. Ambas unidades tienen procesos para las acciones preventivas de riesgo de cumplimiento y riesgo operacional. Estas acciones se pueden evidenciar a través de las matrices de autoevaluaciones de cumplimiento y de controles.

Dentro de los objetivos estratégicos de la institución se encuentran lineamientos hacia la gestión medioambiental y la eficiencia operativa, las cuales se han sostenido dentro de una planificación desplegada durante los últimos siete años y que ha ido tomando más carácter con la conformación de un equipo responsable del Sistema de Gestión Ambiental (SGA), compuesto por diferentes áreas y coordinado por la Dirección de Reputación y Sostenibilidad. El objetivo y la responsabilidad de este equipo es diseñar e implementar las acciones de control y mejora continua del SGA, que contemplan las actividades y procesos que APAP desarrolla.

El compromiso de reducir su huella de carbono y el impacto ambiental de sus operaciones, APAP continúa gestionando iniciativas como el Building Management (BMS), instalado gradualmente y que logro al cierre del 2018 la cobertura del 88% de las localidades.



En el marco de este compromiso ambiental, se fortaleció la implementación del programa cultura 3Rs (Reducir, Reusar y Reciclar) en las oficinas corporativas de APAP, instalando 36 estaciones de reciclaje, un Punto Limpio.

Esta gestión de agosto 2018 a septiembre 2019 ha permitido reciclar 60,070 kg de papel, cartón, plástico, hierro, cobre, aluminio y vidrio. Proceso certificado por empresas gestoras autorizadas por el Ministerio de Medio Ambiente.

1.2.B. Promoción de conductas éticas y vías de remediación

APAP ha desarrollado un programa de promoción del comportamiento ético que incluye el enlace de los siguientes elementos para mejorar las vías de comunicación, asegurando al mismo tiempo la confidencialidad:

Inducción: Desde antes de su incorporación en APAP, cada colaborador recibe el enlace para la lectura y conocimiento el Código de Ética con los lineamientos y el comportamiento ético esperado. Dentro de la inducción impartimos la Charla del Código de Ética con el objetivo de enfatizar las informaciones que desde el día 1 el colaborador debe conocer para conducir sus acciones desde una postura ética y aclarar inquietudes o dudas que pudieran surgir en su proceso de lectura.

Relanzamiento de nuestros canales de confidencialidad: Con nuevos canales y líneas telefónicas disponibles en horario laboral a través de los cuales se exhorta a nuestros colaboradores a informar los incumplimientos de las normas y reglamentos para poder tratarlos adecuadamente, garantizando el anonimato, ya que la llamada no identifica el número del emisor y su nombre no será requerido al momento del reporte o denuncia:

(809) 689-2255 Presidente Junta de Directores.

(809) 731-2654 Vicepresidente Ejecutivo.

Línea para suplidores y clientes: (809) 689-3355 Vicepresidente de Cumplimiento y Prevención de Lavado de Activos.

Página web para suplidores y clientes: <https://www.apap.com.do/denuncias/>

Buzones físicos de ética: ubicados en los murales de cada nivel de Oficina Principal

Correo electrónico: buzondeetica@apap.com.do

Líneas asesorías internas: extensiones 2870, 2451 y 2410

En conjunto, estos elementos y la metodología de comunicación se basan en la Guía de Transparencia, disponible en el Intranet. Las sanciones y consecuencias están claramente definidas en el Código de Ética, que es el marco regulador en la ocurrencia de situaciones de esta naturaleza.

Tenemos pautado el lanzamiento de nuestra primera capacitación online de Ética para afianzar los conocimientos y evaluación en los diferentes escenarios de las conductas que debemos modelar acorde a lo establecido en nuestro Código.

1.2.C. Responsabilidad Social y Apoyo a las Comunidades clave

APAP es una institución sostenible y comprometida con la Responsabilidad Social Corporativa, como se establece en el Principio VII de su Declaración de Principios de Gobierno Corporativo. En la práctica esto se evidencia al ocupar la segunda posición del sistema financiero dominicano con mayor volumen de inversión social, con más de 650 millones de pesos destinados en los últimos 12 en programas y proyectos de sostenibilidad e inversión social que contribuyen al desarrollo económico, social y medioambiental del país, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La Inversión Social de APAP, su programa integral de Responsabilidad Social Corporativa es un objetivo estratégico de la institución vinculado con sus principios y que refleja los valores sobre los cuales opera. Cinco programas concentran los principales esfuerzos en las tres áreas de mayor interés: calidad de vida en la empresa, educación y medio ambiente. “Talento Solidario APAP”, “Un Techo por Nuestra Gente”, “Dale un Chance”, “APAP TODOS” y “El Lado Verde de APAP”, buscan ser próximos, sostenibles, voluntarios y memorables, los cuatro principios institucionales sobre los cuales se sustentan.

Las estrategias de Inversión Social de APAP han evolucionado de un modelo 100% filantrópico, en el que cada año se realizaba donaciones a un gran número de entidades sin fines de lucro, a una responsabilidad social, estableciendo programas propios a favor de la educación, primer empleo, medio ambiente y la comunidad. Recientemente este mismo modelo ha evolucionado hacia la sostenibilidad corporativa, con un enfoque progresivo en aspectos sociales, ambientales y económicos que garantizan la continuidad de la empresa y los intereses de sus grupos de interés.

El plan estratégico de APAP de los próximos cuatro años incluye objetivos de sostenibilidad que soportan iniciativas en casi todas las áreas de la institución. Entre estas, buenas prácticas de eficiencia operativa, reducción de impacto ambiental, soluciones de negocios para proyectos sostenibles, cultura inclusiva y gestión de la diversidad.

Movilidad social a través de la educación superior

Sostenido en un fondo de inversión que supera los 100 millones de pesos, el programa “Dale Un Chance” fomenta el desarrollo social desde la comunidad educativa, facilitando a bachilleres de excelencia académica provenientes de escuelas del sector público de distintas provincias del país, los recursos necesarios para completar su ciclo de educación superior en las más prestigiosas universidades del país y brindándoles la oportunidad de conocer el mundo laboral dentro del sistema bancario, al recibirlos en la empresa en calidad de pasantes previo a su entrada a la universidad.

En los 8 años que lleva el programa, APAP ha recibido a 125 bachilleres como pasantes, los cuales han sido guiados y acompañados por personal voluntario de APAP en calidad de mentores. De estos jóvenes, 116 han recibido becas universitarias cubiertas al 100% para que puedan cursar las carreras de su elección, con desempeño en el sector financiero.

Para poder ingresar al programa, los jóvenes que cumplen con los requisitos (calificaciones sobre los 90 puntos, documentados, interesados en estudiar carreras con desempeño en el sector bancario, y autorización de sus padres) son referidos a APAP por las escuelas aliadas al programa. Luego, estos candidatos pasan por un riguroso proceso de selección que incluye aplicación al programa, entrevistas, pruebas de aptitudes y habilidades, entre otros. Esta fase se toma cuatro meses antes de conocer a los candidatos que serán elegidos.

La pasantía en APAP es una etapa en la que los jóvenes tienen la oportunidad de desempeñarse en un determinado puesto en la empresa, a la vez que reciben formación complementaria y participan de dinámicas de crecimiento personal y profesional. En esta fase los jóvenes visitan las universidades y se deciden por las carreras que cursarán. La inversión en estas pasantías asciende a RD\$18 millones.

Al finalizar la pasantía, los jóvenes seleccionados inician la etapa universitaria con una beca que les cubre la carrera al 100% y, adicionalmente, reciben una subvención para cubrir sus gastos universitarios.

El Voluntariado Corporativo, conocido como Talentos Solidarios APAP, soporta y hace posible este programa, al igual que a los demás de la Obra Social APAP. Entre 2011 y 2018, más de 200 empleados voluntarios han participado de Dale Un Chance en calidad de mentores, guías de área, jurado y facilitadores.

Una vez los becados concluyen sus carreras, tienen la oportunidad de volver a APAP en calidad de empleados. A la fecha, 19 de estos egresados universitarios han sido empleados por APAP.

“Dale Un Chance” ha pasado de ser un programa de becas y pasantías a convertirse en un programa transformador de jóvenes, potenciando sus cualidades y abriéndoles las puertas a una prometedora vida universitaria y profesional. Sumando educación y empleo, es un programa de inversión social que fomenta la movilidad social, el empoderamiento y la inclusión.

Servicios financieros inclusivos

A finales de 2014, la APAP lanzó el programa de inclusión social “APAP Todos”, el cual tiene como objetivo ofrecer servicios financieros inclusivos, fomentar la igualdad y la no discriminación de las personas, para hacer partícipes de la vida financiera a una mayor cantidad de dominicanos, muchos de los cuales, por sus condiciones, no están bancarizados.

Inició con el servicio al cliente en lengua de señas, posible a través de la formación del personal en este idioma, incluyendo a la Alta Gerencia.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Consejo Nacional de Discapacidad (CONADIS) reconocieron por segundo año consecutivo a la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos con el sello “RD Incluye” en la categoría oro, por ser la entidad que mayor cantidad de buenas prácticas empresariales implementa para la inclusión de personas con discapacidad.

APAP Todos se convirtió en el primer programa con carácter diferenciador de servicios a personas con discapacidad del sector financiero en la República Dominicana. La inclusión financiera de personas con discapacidad forma parte de los objetivos estratégicos de la entidad.

Parte del principio de accesibilidad universal y trato igualitario establecido en la Política de Igualdad y No Discriminación de las Personas que rige la entidad en el marco de su modelo de Gobierno Corporativo. A través del mismo se gestiona el compromiso de la alta gerencia en la toma de decisiones estratégicas para la integración al negocio y fomenta la participación del voluntariado corporativo en las iniciativas que desarrolla. La relevancia de APAP Todos, visto en su contexto social, normativo y empresarial, es la contribución que hace a la capacidad jurídica que tienen las personas con discapacidad de acceder de manera autónoma e independiente a los servicios y productos financieros.

El programa impulsa iniciativas alineadas en cinco ejes estratégicos:

1. INFRAESTRUCTURA
2. NEGOCIOS INCLUSIVOS
3. POLÍTICAS Y PROCESOS
4. INSERCIÓN LABORAL
5. CULTURA INCLUSIVA.

La red de sucursales accesibles APAP fue expandida a ocho oficinas estratégicas distribuidas en cinco municipios del país. La adecuación de infraestructura busca mejorar la experiencia de servicio de los clientes y facilitar las operaciones de personas con discapacidad, principalmente físico motriz.

En julio 2019 relanzamos nuestra página web, adaptándola con aplicando de la norma de accesibilidad web NORTIC B2, convirtiéndonos en la primera empresa privada del país con página web accesible

Con apoyo del Consejo Nacional de Discapacidad y la Fundación ProBien, la entidad ha realizado 15 talleres de sensibilización y cultura inclusiva, en los que han participado 264 colaboradores.

Los procedimientos de evacuación de las localidades fueron revisados y modificados para incluir el manejo de personas con discapacidad. En el primer semestre del 2019 se reforzaron los entrenamientos de evacuación en emergencias para brigadistas o socorristas con el fin de capacitarlos en estos procedimientos.

Otra adecuación que permite a la institución hacer negocios inclusivos es la actualización de sus procesos, de modo que apliquen por igual a todo tipo de clientes, sin discriminar a alguno por su condición. Asimismo, el aumento de la oferta de canales remotos y el fortalecimiento de los existentes, entre los cuales se encuentran el “chatAPAP”, “APAPMóvil”, “Citas APAP”, APAP en línea y TeleAPAP. La disponibilidad en las sucursales de herramientas como el IABRD (Identificador Audible de Billetes de Rep. Dom.) facilita la atención a clientes no videntes, permitiéndoles contar el efectivo que retira en las cajas.

El acercamiento a las más de 14 instituciones que trabajan a favor de la discapacidad y la desigualdad y discriminación social también forma parte del desarrollo de alianzas estratégicas en este renglón.

Solidaridad al más alto nivel

“Un Techo por Nuestra Gente” se diseña con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los empleados, sobre todo los de mayor vulnerabilidad socioeconómica, que carecen de vivienda propia en condiciones dignas.

Este programa contempla apoyarlos en la adquisición de su vivienda y en cubrir sus necesidades básicas, de forma sostenible. Lo anterior se hace posible mediante:

- 1) La educación para el ahorro y el manejo adecuado de las finanzas familiares;
- 2) Los aportes económicos que realiza APAP para la vivienda propia de aquellos empleados que cumplan con los requisitos establecidos (antigüedad 5 años, alto desempeño, nivel salarial).

“Un Techo por Nuestra Gente” busca que los empleados se identifiquen con una acción más allá de la gratificación material y que aliente la sensibilidad humana. Su alcance es a toda la organización, desde los empleados que resultan beneficiados directamente con el apoyo para su vivienda propia, como aquellos que, por igual, se benefician de las capacitaciones en educación financiera, más todos los voluntarios que acompañan a sus compañeros en los procesos del programa.

Hasta el 2015, el programa consistía en identificar a uno o más empleados por año que cumplieran con los requisitos establecidos y que residieran en una vivienda que no sea propia y en condiciones muy vulnerables en cuanto a infraestructura, hacinamiento y condiciones del entorno. A esos empleados la empresa donaba un apartamento, el cual sería luego completamente amueblado por el voluntariado corporativo.

Entre 2010 y 2015, APAP invirtió RD\$22 millones en los 10 apartamentos que donó a 10 empleados beneficiados por “Un Techo por Nuestra Gente”. Durante este mismo periodo, más de 100 voluntarios de “Talento solidario APAP” lograron recaudar casi RD\$4 millones con los que amueblaron completamente los apartamentos entregados.

En 2015, el programa fue revisado detalladamente al haber alcanzado un ciclo de vida de cinco años, para aumentar su alcance y sostenibilidad. Esta revisión condujo a la formulación de un nuevo modelo que se implementó en 2016, el cual se continúa basando en la inclusión y el reconocimiento, pero ampliando su cobertura y haciendo al empleado aún más partícipe de su propio desarrollo y bienestar social.

Entre los hallazgos encontrados durante la evaluación del nuevo modelo destaca que el ritmo de cobertura de los empleados elegibles por año no era suficientemente alto como para poder atender el total de la población elegible en un periodo satisfactorio. De igual forma, se identificó que un mayor conocimiento del manejo de las finanzas podía servir como una poderosa herramienta para el ahorro del inicial necesario para la obtención de una vivienda adecuada, así como para la salud financiera de la familia.

A partir del 2016 el nuevo modelo se ha basado en la entrega de iniciales de viviendas, lo cual permite aumentar el número de beneficiados por año y reducir de forma considerable el tiempo que tomaría atender todos los casos de empleados que residen en condiciones desfavorables. Esto se ha venido realizando bajo el marco de un programa de educación y asesoría financiera ofrecido a todos los empleados, junto a un componente de asesoramiento financiero personalizado para aquellos empleados de mayor necesidad financiera.

2010-2018 se han invertido RD\$40.5 millones en la entrega de 36 apartamentos a igual número de colaboradores.

Integración del Voluntariado

“Talento Solidario APAP” es la plataforma a través de la cual los valores institucionales de responsabilidad social se materializan en obras sociales. Es el Voluntariado Corporativo de APAP, compuesto por personal interno, es decir, 475 empleados que ponen sus habilidades y tiempo al servicio de los programas de la Obra Social APAP, haciéndolos posible.

Cada uno de los programas recibe el apoyo de los voluntarios quienes se desempeñan en distintos roles, según su disponibilidad de tiempo, ubicación geográfica y las habilidades que posean.

En el caso de “Dale Un Chance”, alrededor de 40 voluntarios participan cada año como mentores, guías de área, integrantes del jurado y facilitadores. Asimismo, superan los 50 la cantidad de voluntarios que hace posible “Un Techo por Nuestra Gente”, en el rol de asesores financieros, acompañando a los candidatos en organizar sus finanzas personales y familiares para alcanzar sus metas y en El Lado Verde de APAP como embajadores Verdes.

Como parte de “APAP TODOS”, empleados voluntarios acceden cada año a capacitarse en lengua de señas para poder brindar servicio a clientes sordos. Por igual, imparten cursos de educación financiera a estudiantes con alguna discapacidad, y participan en divulgar la cultura inclusiva que estamos fomentando en APAP.

Una ventaja sostenible

APAP se ha comprometido con reducir su huella de carbono y el impacto ambiental de sus operaciones. Dentro de los objetivos estratégicos de la institución se encuentran lineamientos hacia la gestión medioambiental y la eficiencia operativa, las cuales se han sostenido dentro de una planificación que ha sido desplegada durante los últimos seis años y que a partir del 2018 y que continúa tomando forma dentro de un Sistema de Gestión Ambiental.

Una de las principales iniciativas es el Building Management System (BMS) que ha sido instalado gradualmente y que ha logrado la cobertura del 88% de las localidades (46).

Mediante el BMS se puede monitorear y controlar los equipos clave de las localidades para poder garantizar un alto rendimiento y eficiencia.

En el segundo semestre del 2018 implementamos en la oficina corporativa la cultura 3Rs a través de sustitución de los zafacones en cada estación de trabajo, por zafacones clasificados en: desechos generales, plásticos, papel/cartón, periódico, resultando un total de 36 estaciones y una general que recolecta las demás.

Se ha continuado el enfoque en iniciativas enfocadas en la reducción de consumo, como lo ha sido el importante proyecto de reemplazo de equipos de acondicionamiento de aire por nuevos modelos de alta eficiencia y de uso de refrigerantes ecológicos, proyecto el cual se ha ido implementando de forma escalonada durante los últimos años.

El consumo energético de APAP disminuyó por tercer año consecutivo como resultado de estas iniciativas. Los 3.8MM kWh de consumo para el 2018 representan una disminución de 1% con relación al año anterior y de 8% contra la línea base del 2015. El consumo en las sucursales disminuyó en un 6% respecto al 2017.

El 72% del parque de ATMs fue sustituido por equipos de tecnología de punta, más eficientes, accesibles y amigables. Los equipos sustituidos fueron reciclados por la empresa Caribbean Recycling, obteniendo como resultado:

17,674 KG de hierro/Acero reciclado	12 KG de aluminio reciclado	326 KG de plástico reciclado
43 KG de vidrio reciclado	68 KG de cobre insulado reciclado	6 KG de goma reciclado

Comunidades clave, identificación e involucramiento

Respecto a sus programas de Responsabilidad Social Corporativa y fiel al principio de proximidad, APAP trabaja a través de instituciones con las que mantiene alianzas estratégicas o beneficia localidades donde tiene presencia activa, permitiendo una mayor participación de sus colaboradores y un involucramiento de la comunidad, a la vez que le permite facilidad en el monitoreo y evaluación de sus iniciativas.

Para la ejecución del programa “Dale un Chance”, APAP trabaja con las escuelas que cumplen con los criterios establecidos por el programa, ubicadas en más de 15 comunidades en cuatro provincias: Gurabo, Don Pedro, Cerros de Gurabo, en Santiago; Los Guandules, Pantoja, Los Mameyes, El Almirante, La Ciénaga, La Victoria, Sabana Perdida, Guaricano, Villa Liberación y Guachupita, en Santo Domingo; Yerba Buena, en Hato Mayor; entre otras incluyendo la provincia La Romana.

En cuanto al apoyo local, los gerentes de las diferentes sucursales remiten permanentemente solicitudes de apoyo y participación de actividades en sus comunidades. Cada una de estas solicitudes es evaluada en la Dirección de Reputación y Sostenibilidad para determinar su pertinencia.

2

Planeamiento Estratégico

2.1 Desarrollo de Estrategias

2.1.A. Proceso de Desarrollo de Estrategias

Desde finales del 2015 y durante todo el 2016, APAP se ha sumergido en la actualización y establecimiento del Plan Estratégico 2017-2021. Este proceso de planificación se lleva a cabo a partir de la definición de su renovada y transformadora Visión, Misión y Valores. La Visión fue definida por los miembros de la Junta de Directores; y su Misión y Valores definida por el equipo de Vicepresidentes que conforman la Alta Gerencia.

La planificación estratégica está compuesta por una serie de objetivos e iniciativas integradas que sirven de marco de referencia para la actuación ejecutiva y el horizonte a seguir en los próximos años. Este proceso es regulado por la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana (SB) a través de la circular SB no. 003/13 - “Instructivo para la Elaboración y Presentación de Planes Estratégicos”

Participantes clave Identificación de incertidumbres

Las incertidumbres asociadas al plan estratégico son identificadas principalmente a través de las amenazas incluidas dentro del análisis FODA. Estas corresponden a los tipos de riesgos que se originan como consecuencia de la naturaleza del negocio financiero y de los pilares de la Administración Integral de riesgo:



Competencias esenciales

Las competencias esenciales fueron identificadas a partir de las fortalezas identificadas en el análisis FODA. Las fortalezas fueron consideradas como competencias esenciales en la medida en que éstas permitían crear una ventaja competitiva y representan un desafío ser copiadas por los competidores. En esa definición, se consideraron tanto las competencias cualitativas como cuantitativas que definen a la institución.

Desafíos y ventajas estratégicas

Como parte de su proceso de planificación estratégica, APAP realiza un profundo análisis de factores internos y externos que pueden ser determinantes en la creación de estrategias a mediano y largo plazo. Esto incluye la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se puede observar en el análisis FODA realizado de cara a dicho plan.

Horizontes temporales

El plan estratégico definido tiene un horizonte temporal de cinco años. No obstante, a través del plan se pueden observar iniciativas estratégicas que serán concretadas en horizontes que van desde seis meses hasta de varios años. Así mismo, se prevén revisiones y actualizaciones del plan en la medida que se van ejecutando.

Aspectos clave de la planificación estratégica

Análisis FODA

Una sección clave dentro del plan estratégico es la evaluación de factores internos y externos que permitan identificar insumos esenciales para el aprovechamiento de agentes de impacto positivo y la mitigación de posibles causantes de resultados negativos. Este ejercicio se logra a través un amplio análisis del entorno y la definición del FODA de la institución. Ambos ejercicios abordan los siguientes aspectos:

Análisis del entorno:

Este ejercicio permitió el entendimiento de las realidades internas y externas que podían impactar el proceso de transformación. Para asegurar la idoneidad y oportunidad del análisis, los factores identificados fueron asignados a expertos internos de cada materia, los que a su vez conformaron equipos multidisciplinarios para dotar los estudios de diversas perspectivas. Este análisis abarcó los siguientes elementos:





2.1.B. Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos clave y metas principales

La estrategia delineada está fundamentada en una visión de transformación que busca convertir la institución en el principal banco del cliente, con propuestas personalizadas para particulares y empresas. Esta estrategia se logrará a través de ocho lineamientos estratégicos, los cuales se convierten en cuatro grandes objetivos estratégicos.

Asociado a cada enfoque se encuentra la lista de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas con su respectiva línea de tiempo para la realización. Los aspectos más relevantes y el detalle de cada iniciativa fueron comunicados por el Vicepresidente Ejecutivo y Vicepresidente de Calidad y Capital Humano a todo el equipo gerencial.

Para el 2017 se encuentran priorizadas las iniciativas y planes a ejecutar con sus respectivas metas. Estos se pueden observar en la matriz de priorización administrada por la Dirección de Calidad y Proyectos.

2.2 Despliegue de Estrategias

2.2.A. Desarrollo y Despliegue de los Planes de Acción

Planes de acción: corto y largo plazo

El Plan Estratégico establece acciones de corto, mediano y largo plazo asociadas a diferentes aspectos clave de la institución: tecnología, riesgos, infraestructura, líneas de negocios, productos y modelo de negocio, gobierno corporativo; entre otros. Los planes se encuentran detallados en las presentaciones de comunicación realizada por el Vicepresidente de Calidad y Capital Humano, en las presentaciones de seguimiento y en las matrices de priorización de proyectos realizadas.

En su primera versión, la priorización de iniciativas considera más de 40 iniciativas que serán ejecutadas en el 2017. Esta es revisada, monitoreada y evaluada por el Comité Ejecutivo y de Tecnología de Alta Gerencia. A nivel más operativo se ha conformado un equipo para gestionar las barreras y garantizar la continuidad del proceso.



Cambios clave

El plan estratégico contempla cambios en productos y servicios, clientes y mercados. En las estrategias de crecimiento se prevé la incorporación de iniciativas relacionadas a estos cambios, como el lanzamiento de nuevos productos, cambios a los productos actuales, incursión en nuevos mercados y cambios en los canales de servicio.

Los cambios principales están orientados a crear una oferta de producto integral para conectar con el cliente de forma holística. Se contemplan cambios radicales en los procesos de trabajo hacia un enfoque de digitalización, alta tecnología y eficiencia. Como parte de los primeros cambios, se está revisando y adecuando la estructura organizacional a los nuevos retos.

Despliegue de los planes de acción

El plan estratégico considera un esquema de comunicación en cascada (iniciando en el más alto nivel hasta alcanzar los niveles menores), que va desde el establecimiento de los lineamientos estratégicos hasta la asignación de las metas operacionales a los empleados. En el siguiente diagrama se definen el esquema seguido por la institución:



Para soportar este proceso, la institución ha aprobado la Política de Evaluación de Desempeño. Entre los lineamientos principales, se encuentra:

“Los indicadores y metas definidas deberán estar alineadas al plan estratégico de la institución y plan operativo anual del área”.

“Estos indicadores podrán medirse de manera trimestral, semestral o anual, considerándose en cualquiera de los casos el resultado anual o la sumatorias de los resultados trimestrales, para determinar el porcentaje final del logro”.

Este proceso está soportado por una plataforma tecnológica que permite el despliegue en cascada, el manejo del sistema retroalimentación en doble vía y la realización de monitoreo oportuno de los avances. Al final de cada periodo se realiza una reunión del colaborador con su líder para recibir retroalimentación y analizar los resultados.

Sostenibilidad de los resultados clave

APAP corrobora la sostenibilidad en el cumplimiento de sus estrategias a través de varias vías:

- En el plan estratégico se incluye un plan general de capitalización y liquidez donde se determinan las posibles fuentes de financiación que permitan el cumplimiento sostenido de las estrategias.

- A través del proceso de presupuesto institucional se asegura que los recursos financieros y otros recursos requeridos (capital humano, tecnología y otros) se asignen a las iniciativas estratégicas clave de las diferentes áreas.

- Mediante el seguimiento continuo de los indicadores clave de desempeño (KPI) en diversas instancias, como los comités, que contribuyen a mantener alineadas las iniciativas estratégicas y a detectar y corregir desviaciones de forma oportuna.

Aseguramiento y asignación de recursos financieros para el cumplimiento de los planes de acción

El Plan Estratégico contempla la posibilidad de realizar cambios que resulten en la incorporación de nuevos planes de acción ante situaciones originadas tanto por la economía local o internacional, como por factores de mercado o cambios en tecnología que impacte los planes trazados de crecimiento.

El proceso de presupuesto contempla la posibilidad de cambios a los planes tácticos de las diferentes áreas a través de tres canales:

- **Forecast:** Realizado a mediados del periodo fiscal, permite a los diferentes líderes de áreas proponer ajustes a las asignaciones presupuestarias en base a los cambios considerados en sus planes tácticos.

- **Traslados Presupuestarios:** Contempla la posibilidad de designar recursos de una iniciativa a otra no considerada inicialmente en el proceso de planificación operativa. Los traslados requieren de aprobaciones definidas en la política de presupuesto y permiten un ajuste continuo de los planes a corto plazo de las áreas.

- **Equipo de trabajo:** Gestiona y se adelanta a posibles cambios para realizar ajustes que consigan el logro de los objetivos estratégicos.

Para el seguimiento y despliegue de los planes de acción se conformó el Comité de Transformación que vela por el cumplimiento y la puesta en marcha de los diferentes planes definidos, así como de priorizar la asignación de recursos para su ejecución. Este comité se encarga de comunicar a las áreas responsables los acuerdos y acciones establecidas para desplegar los cambios.

La asignación óptima de los recursos en el plan estratégico requiere de la realización de un procedimiento robusto de presupuesto. Para esto, se involucran áreas multidisciplinarias que anualmente analizan todo el proceso de asignación de recursos y sus diferentes enfoques, según sigue:

- **Vicepresidencia Tesorería:** Proyección de tasas activas y pasivas por plazo; Presupuesto de Inversiones a vencimiento, tasas interés mensual e Intereses a cobrar; Volumen de Compra y Venta de Divisas e ingresos operacionales correspondientes; Presupuesto de Captaciones del Mercado Profesional (Bancos Múltiples, Asociaciones de Ahorros y Préstamos y Administradoras de Fondos de Pensiones), tasas pasivas y los gastos financieros correspondiente a estas captaciones.

- **Vicepresidencia de Negocios:** Volúmenes de Cartera de Crédito y Captaciones por Producto, Tasas interés activas y pasivas proyectadas por producto, ingresos y gastos financieros; ingresos y gastos operacionales relacionados a productos de colocación y captación.

- **Vicepresidencia de Riesgos y Cumplimiento:** Proyección de Castigos de Cartera; Índice de Morosidad > 31 y 90 días por producto; Gastos de Provisiones de Cartera de Crédito, ingresos por venta de Bienes Recibidos en Recuperación de Crédito (BRRC) e Inversiones; Ingresos por Recuperación de Cartera Castigada; Gastos por Gestión de Cobros Judiciales, Proyección de Gastos por Litigios, gastos de seguridad física, contingencias y fraudes.

- **Vicepresidencia de Operaciones y Administración:** Gastos de reparaciones y mantenimientos por área; gastos de servicios públicos como energía eléctrica, basura, teléfonos, etc.; gastos de depreciaciones; servicios contratados como mensajería externa, limpieza, copiado; gastos de seguros; gastos relacionados a los BRRC y los gastos de Capital de los proyectos institucionales.

- **Vicepresidencia Operaciones y Tecnología:** Gastos relacionados a los licenciamientos anuales de todas las aplicaciones de la institución; gastos de transporte de valores por sucursal y gastos de capital para adquisiciones de equipos de cómputos, comunicaciones y procesamiento de datos institucional.

- **Vicepresidencia de Calidad y Capital Humano:** Gastos relacionados al personal, como salarios, beneficios marginales, programas especiales, actividades deportivas, y adiestramiento y capacitación.

- **Todos los Centros de Costos:** Presupuesto de Gastos generales y administrativos por cuenta y sus sustentaciones y los gastos de capital.

Las metas de crecimiento y rentabilidad son establecidas por la Alta Gerencia de acuerdo con los objetivos financieros definidos en el Plan Estratégico.

Cada líder de área proyecta las actividades de su Departamento al siguiente año calendario. Estas actividades se transforman en fuentes y requerimientos de recursos financieros:

- Proyección de activos y pasivos.
- Proyección de ingresos.
- Necesidades de personal.
- Necesidad de otros recursos (tecnológicos, herramientas, etc.).
- Proyección de gastos operativos y de capital.

Cada presupuesto de área es presentado a un equipo multidisciplinario, el cual oportunamente brinda sus recomendaciones para:

- Mejorar la alineación con el plan estratégico y operativo.
- Cumplir con los lineamientos presupuestarios establecidos.
- Optimizar la distribución de gastos.
- Mantener el equilibrio entre todas las áreas.
- Reconsiderar, modificar y/o eliminar propuestas planteadas por las áreas ejecutoras.
- Aumentar o disminuir el headcount.

Sistema de medición global de los planes de acción que refuerza el alineamiento organizacional

El desarrollo de metas departamentales e individuales, alineadas a los objetivos estratégicos de alto nivel, refuerza la alineación hacia la consecución de la misión y visión institucional. El mecanismo de definición en cascada permite que cada plan apoye la consecución de los planes estratégicos. Se destaca que gran parte del esquema de compensación variable al personal se encuentra enlazado a los resultados obtenidos en este proceso, fomentando aún más la importancia de apoyar las iniciativas estratégicas institucionales.

Planes clave para el personal

Uno de los pilares clave de todo el plan estratégico es el capital humano y su bienestar, ya que es el activo esencial del proceso de transformación que sigue el plan. En este sentido, el plan estratégico considera acciones de alto impacto en la gente como son:

- Cambios en la estructura organizacional, de cara a las necesidades de capital humano y funciones;
- Adecuación del Modelo de Competencias Conductuales, de cara a los retos de la digitalización;
- Certificación Empresa Saludable, y
- Implementación y medición del índice de bienestar / felicidad.

Estos y otras acciones de alto impacto en el personal están detalladas en el plan, así como su asignación de recursos y tiempo de conclusión.

Para abordar el impacto en el personal que generará los cambios en el plan estratégico, se consideran varias acciones que buscan mitigar y gestionar estos efectos. Dentro de estas acciones se considera el crecimiento de personal, la adecuación del modelo de competencias y la capacitación especializada del personal clave. La revisión de la estructura organizacional dará como resultado la adecuación de las descripciones de puestos y la identificación de nuevos roles dentro de la estructura.

Para la dotación del personal, de forma anual se realizan los análisis de carga de trabajo por un área independiente, a fin de determinar las necesidades de Headcount. La Gerencia de Mejora Continua consolida todas las necesidades de personal y la presenta al equipo de presupuesto para su revisión y aprobación.

Indicadores de Desempeño

Cada meta organizacional tiene sus indicadores de desempeño que se pueden observar en el catálogo de indicadores manejados de forma automática en la evaluación del desempeño anual. Por la naturaleza financiera de la institución, estos indicadores se pueden resumir en:

Indicadores Financieros	Indicadores de Crédito	Indicadores de Captaciones
Beneficios netos	Índice de morosidad	Crecimiento de cartera de captaciones
Margen financiero	Cobertura de cartera vencida	Composición de la cartera de captaciones
ROE	Crecimiento de cartera de crédito	Comportamiento de las tasas pasivas
ROA	Comportamiento de las tasas activas	Captaciones por sector
Composición de activos	Tiempo de respuesta colocación de crédito	
Índice de eficiencia	Composición de cartera por producto	
Índice de solvencia		

Indicadores de Clientes	Otros Indicadores
Satisfacción clientes externos	Calificación de empresas calificadoras de riesgo
Mix de producto	Participación mercado
Crecimiento en cantidad de clientes	Satisfacción de clientes internos
	Clima organizacional
	Índice de notación

Sistema de medición global de los planes de acción que refuerza el alineamiento organizacional

El desarrollo de metas departamentales e individuales, alineadas a los objetivos estratégicos de alto nivel, refuerza la alineación hacia la consecución de la misión y visión institucional. El mecanismo de definición en cascada permite que cada plan apoye la consecución de los planes estratégicos. Se destaca que gran parte del esquema de compensación variable al personal se encuentra enlazado a los resultados obtenidos en este proceso, fomentando aún más la importancia de apoyar las iniciativas estratégicas institucionales.

2.2.B. Proyección del Desempeño

Proyecciones de desempeño

Las proyecciones y mediciones de los diferentes indicadores claves de APAP pueden ser obtenidas a través de diferentes fuentes:

I. Plan estratégico 2019-2023: Incluye un detalle de las proyecciones de diferentes indicadores financieros y de gestión a mediano plazo.

II. Plan Operativo: Consiste en los presupuestos anuales. Los resultados de este proceso presentan las proyecciones de indicadores financieros y de gestión clave a corto plazo.

III. Metas departamentales: Definición de metas y planes de acción a corto plazo permiten proyectar indicadores de desempeño y establecer las acciones que con-tribuirán al alcance de los objetivos deseados.

I. Proyecciones e Indicadores del Plan Estratégico 2019-2023

El modelo financiero se construyó considerando dos aspectos:

a) Business As Usual (BAU): Los ingresos y gastos que se generan con el modelo de negocio actual, considerando un crecimiento moderado, 51 sucursales, 62 cajeros automáticos y 1,272 empleados, al cierre del 2018.

b) Líneas Estratégicas (LE): Los ingresos y gastos generados por la incorporación de las iniciativas de las 4 líneas estratégicas:

- Estrategia Centrada en el Cliente
- Conectividad y Procesos
- Sostenibilidad y Reputación
- Transformación Cultural

El año 2018 fue decisivo para la implementación del modelo de Experiencia de Cliente, en el cual se fortaleció la capacidad interna y se consolidó la alineación de los planes estratégicos con las necesidades reales de los clientes.

El proceso de proyección abarcó modelar el crecimiento de APAP en los aspectos más relevantes como activos totales, cartera de crédito, captaciones y resultados netos. Las proyecciones de crecimiento para el 2021 para cartera y pasivos se presentan en la siguiente tabla:

Crecimiento anual compuesto 2018 - 2021	
Cartera de crédito bruta	9.2%
Consumo (sin TC)	6.9%
Tarjeta de Crédito	13.1%
Comercial	4.4%
Hipotecario	11.7%
Captaciones, bonos y deuda	8.9%

Las proyecciones se desarrollaron con base a los siguientes objetivos financieros:

1. **Rentabilidad:** Mejora de forma sostenible la rentabilidad;
2. **Posicionamiento:** Fortalecer el capital y su posicionamiento;
3. **Eficiencia:** Lograr un índice de eficiencia competitivo;
4. **Calificación:** Obtener una calificación de riesgo superior a la calificación actual (A+) por parte de las calificadoras.

Otras proyecciones y análisis de indicadores clave son realizados por la Dirección de Planificación Financiera.

II. Plan Operativo

Anualmente se formula el presupuesto alineado a las proyecciones del plan estratégico vigente. El presupuesto está dirigido a cumplir metas y objetivos previstos, expresado en valores y términos financieros para el período de un año (fiscal enero-diciembre), planteado bajo unos supuestos económicos, de mercado y financiero.

Se subdivide de manera mensual para el seguimiento y monitoreo de su ejecución, identificando y justificando desviaciones. A mitad de período se actualizan las proyecciones, de acuerdo con la situación macroeconómica y de liquidez que afecta el sector financiero, así como las revisiones de metas internas de volúmenes, ingresos y resultados financieros.

Comparación de desempeño con competidores

Con el fin de mantener una visión actualizada de la situación de la institución dentro del sistema financiero, APAP realiza análisis comparativos de su gestión del mercado frente al sector consolidado, bancos múltiples y asociaciones de ahorros y préstamos y, a su vez, con sus principales competidores. Este análisis es presentado mensualmente a la Alta Gerencia y organismos del Gobierno Corporativo. La comparación de los indicadores más importantes se detalla en el Capítulo 7.3 sobre Resultados Financieros y de Mercado.

3

Orientación
Hacia el Cliente

3.1 Compromiso con el cliente

3.1.A. Oferta de Productos y apoyo al cliente

Identificación e innovación en la oferta de productos para clientes actuales y potenciales

El mercado financiero dominicano es altamente competitivo y regulado. Es un ámbito donde los cambios son constantes y rápidos, y APAP se asegura de contar con los mecanismos necesarios para mantenerse alerta de los mismos para evolucionar y transformarse de acuerdo al dinamismo propio del mercado y sus clientes. En respuesta a esto, APAP ha logrado desarrollar un portafolio diversificado de productos y servicios que ofrecen soluciones a las necesidades identificadas para los segmentos de clientes actuales y potenciales, destacándose desde sus inicios, por un marcado reconocimiento en los renglones de ahorro y créditos hipotecarios, debido a su tradicional apoyo en el impulso de ambos ramos en la sociedad dominicana. Hoy en día, APAP cuenta con las soluciones más competitivas e innovadoras en el mercado de las instituciones mutualistas de la República Dominicana.

Para poder continuar a la vanguardia y mantener un enfoque centrado en el cliente, en el 2017 APAP se embarcó en una cultura formal hacia el desarrollo de la experiencia de cliente que inició con una consultoría de la mano de la firma española Xperience by Lukkap. El primer paso de dicha consultoría fue realizar un diagnóstico de la situación actual y los aspectos más valorados desde la perspectiva del cliente de APAP. En este diagnóstico participaron más de 620 clientes de APAP a través de grupos focales, mystery shoppers y encuestas online y telefónicas. Adicionalmente, se contó con la participación de más de 50 empleados que fueron entrevistados, acompañados en puestos de trabajo o se hicieron partícipes de workshops de construcción de la fotografía de APAP en ese momento, desde el punto de vista del cliente y los elementos que más valora. Por lo tanto, APAP cuenta con un modelo de experiencia de clientes 100% basado en la voz del cliente y se ha trazado un camino a recorrer basado en las necesidades y requerimientos del cliente.

Para mantener estas informaciones actualizadas, de forma recurrente se efectúan estudios de posicionamiento, expectativas y satisfacción de la oferta actual. Esto permite determinar las necesidades de clientes actuales y potenciales y levantar las banderas de innovación para iniciar los procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos, servicios y canales.

Estos estudios son realizados a través de distintas metodologías como encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, análisis de expectativas, monitoreo de calidad, benchmarks de tendencias en el sector local e internacional, workshops, monitoreo de llamadas telefónicas, seguimiento a la atención al cliente en sucursales, entre otras técnicas de investigación.

Desde la Dirección de Mercadeo y Productos se monitorea permanentemente la competitividad de la oferta APAP, resultando en ajustes al portafolio de productos y servicios actuales y desarrollo de nuevas soluciones. Previo a todo lanzamiento son conducidas pruebas de concepto o aceptación con clientes y empleados para poder identificar oportunidades no contempladas inicialmente.

Este monitoreo de competencias se realiza diariamente desde el área de Inteligencia de Negocios, realizando benchmarks y levantamientos del mercado.

Cultura interna de innovación

Como parte de su cultura interna y en alineación con los objetivos estratégicos de la institución, APAP ha desarrollado campañas para inculcar y alentar la innovación tanto en las tareas que se realizan en el día a día, así como para el desarrollo de nuevas soluciones. Todas las iniciativas realizadas en este sentido fueron realizadas como apoyo a la misión general de APAP "Liderar con pasión la transformación financiera para crear mayor bienestar de las personas".

Adicionalmente, durante el 2018 y, en continuidad con la implementación del nuevo Modelo de Experiencia de Clientes APAP se realizaron sesiones para propagar la mentalidad customer centric y la concienciación de la importancia e impacto que tienen las áreas internas en la experiencia que vive el cliente final en cada interacción con APAP. Para esto se realizaron entrevistas con los vicepresidentes y la gerencia ejecutiva, además de talleres prácticos donde participaron más de 100 colaboradores de APAP de áreas como Negocios, Desarrollo Corporativo, Riesgos, Operaciones, Tecnología, Finanzas, Compras, Cumplimiento, Comunicación, Sucursales y Contact Center.

APAP ha incursionado en nuevos y modernos canales de contacto y acceso para el cliente donde, además de mantener a los mismos informados de sus transacciones como vía de seguridad, el cliente puede realizar consultas y obtener información a través de canales como ChatAPAP, APAP Móvil y CitasAPAP y servicios como HOLAPAP que mantiene al cliente actualizado de sus transacciones, pagos y estatus de solicitudes de servicios, productos y reclamaciones.

Adicionalmente, gracias al enfoque en innovación y los objetivos definidos en el plan estratégico, en el 2018 APAP se unió formalmente a Unared, una red interbancaria de cajeros automáticos que amplió a más de 1,500 cajeros automáticos disponibles para el uso de sus clientes; respondiendo así a la necesidad expresa de los clientes de contar con mayor disponibilidad para este canal y a la necesidad que había quedado demostrada en el análisis conjoint del 2015, donde los clientes valoraban el uso de cajeros automáticos de la competencia sin el cobro de comisiones. Esto demuestra que APAP actúa en respuesta de los puntos y hallazgos que se van identificando desde sus clientes.

Mecanismos clave de asistencia y comunicación al cliente

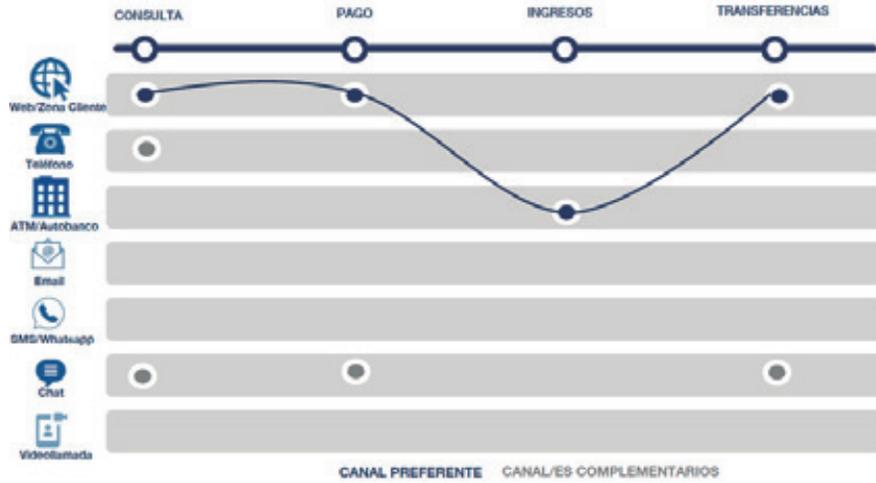
A través de estudios de mercado y satisfacción de clientes, APAP identifica los canales más apropiados para comunicarse con cada segmento de cliente y apoyar el uso de sus productos, permitir la búsqueda de información y manejar los negocios con la institución.

Todas las informaciones particulares de interés para los clientes son manejadas desde Mercadeo Operativo, en la Gerencia de Segmentos, donde se lleva control de las informaciones que se deben comunicar. El proceso de identificar cuáles clientes debe recibir la información, cómo y en qué tiempo, se coordina y monitorea desde esta área, permitiendo mayor control de los contactos.

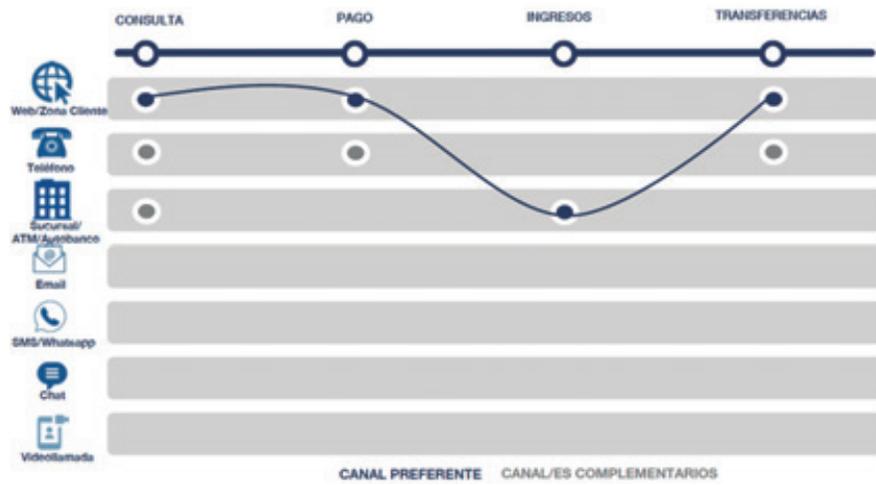
Medios clave de apoyo al cliente y su variación por segmento de cliente

En el proceso diagnóstico del 2017 con Lukkap se realizó un enfoque especial en los canales más valorados por los distintos segmentos de clientes, lo que permitió definir los canales ideales para cada tipo de segmento y según el momento que va a vivir el cliente.

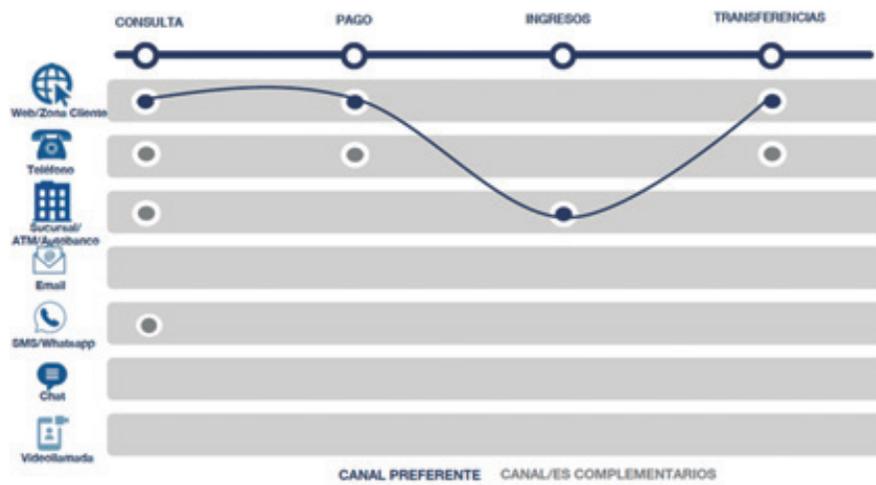
CLIENTE JOVEN



CLIENTE ADULTO



CLIENTE SENIOR/PREFERENTE



Para la gestión de comunicaciones directas, APAP utiliza los siguientes medios:

Proactivos:

- Correos electrónicos
- SMS
- Llamadas telefónicas para ventas cruzadas e informaciones de interés
- Gestión de comunicación del oficial de cuentas
- APAPP Móvil

Reactivos:

- Redes sociales (a través de mensajes directos a cuentas de solicitantes de información)
- Contact Center
- ChatAPAP

Cobros:

- Correos Electrónicos
- Mensajes grabados
- Llamadas telefónicas

Desde el punto de vista de la comunicación masiva, los mecanismos de comunicación utilizados son:

- Medios de publicidad tradicionales como: prensa, radio, televisión y exteriores.
- Redes sociales y medios digitales como: Instagram, Facebook, Twitter, YouTube y portal institucional www.apap.com.do. Este último relanzando en junio 2019 con un enfoque hacia la mejora de la experiencia del usuario y acompañamiento en cada momento del ciclo de vida del cliente.
- Material informativo y señalizaciones colocados en sucursales y establecimientos de socios comerciales (constructores, agentes de bienes raíces, dealers de vehículos, etc...)
- Informaciones en pantallas de cajeros automáticos, APAPP Móvil y apapenline@apap.com.do.
- Material informativo impreso: brochures, volantes, catálogos, tarifarios, etc...
- Activaciones BTL en centros comerciales donde se integran los clientes en dinámicas educativas y divertidas.
- Charlas financieras en empresas, colegios, universidades y grupos especiales.

Determinación y despliegue de los requerimientos de apoyo a los clientes

Los mecanismos y medios de comunicación con el cliente son la fuente que APAP utiliza para determinar los requerimientos de apoyo clave de sus clientes. A través de los estudios de mercado, las encuestas de satisfacción, la comunicación de clientes a través del Contact Center, las redes sociales y los buzones de sugerencia se recolectan estas informaciones.

El despliegue de estos requerimientos a todas las personas y en todos los procesos involucrados en el apoyo al cliente es asegurado a través de los entrenamientos realizados para estos fines.

Algunos de estos canales sirven como medio informativo (material publicitario, señalizaciones, etc.); otros, para interacción y servicio al cliente (portal APAP, redes sociales, TeleAPAP y el correo electrónico: servicioalcliente@apap.com.do).

Enfoque para identificar e innovar la oferta de productos

La visión institucional de APAP se define en el Plan Estratégico que se desarrolla con el fin de establecer los objetivos que se quieren lograr en los próximos 5 años para asegurar la innovación, el crecimiento de negocios y el desarrollo de los distintos ciclos de vida de los clientes. En el mismo se define el enfoque a mediano plazo de la organización y la línea de tiempo con el programa táctico a través del cual se lograrán dichos objetivos. Este plan se revisa anualmente para asegurar que se están realizando las tareas definidas y se están cumpliendo los hitos planteados, o en su defecto, cuáles elementos se deben ajustar de acuerdo con las tendencias y mejores prácticas de los mercados más desarrollados.

Para asegurar la ratificación constante de su enfoque, identificar oportunidades de negocios, innovar la oferta de productos y servicios y satisfacer las necesidades de los clientes de forma oportuna, periódicamente se realizan programas de investigación, estudios de mercado y mediciones de satisfacción de clientes que permiten capturar retroalimentación constante de los diversos perfiles de los mismos e información del mercado local e internacional. Las investigaciones son realizadas desde el área de Investigación de Mercado, dentro de la Gerencia de Inteligencia de Negocios.

El entorno competitivo no es la única fuente de información utilizada en APAP. Otra forma innovadora de estudiar información oportuna es a través de interacciones diarias con clientes en los distintos canales como sucursales, Contact Center, redes sociales y los demás canales digitales, que le permiten a APAP conocer a profundidad el perfil de sus clientes, que se traduce en necesidades y requerimientos de los mismos. Por igual, se desarrollan modelos predictivos que permiten transformar data estática de transacciones y comportamientos en alertas para la innovación y predicción de necesidades del cliente. Estas alertas son capturadas por distintas áreas de la institución, que constantemente se mantienen actualizando los procesos para lograr la mayor satisfacción de todos los clientes.

Adicional a estos métodos, APAP mide la experiencia de los clientes en los puntos de interacción con la institución, determina los clientes promotores y detractores y predice el crecimiento del negocio a través de los índices de disposición de recomendar los productos de la institución a través de la metodología Net Promoter Score (NPS).

3.1.B. Construyendo una cultura del cliente

Cultura organizacional de servicio al cliente

Desde el lanzamiento del nuevo Plan Estratégico 2017-2021, el enfoque en el cliente se hace evidente a primera vista. Sin embargo, este enfoque no empieza ahí, desde sus inicios, la cultura de servicio de APAP ha sido marcada, logrando posicionarse en la mente del dominicano como una institución financiera cálida, amigable y cercana, siempre buscando la excelencia en el servicio y una experiencia inolvidables para sus clientes.

La experiencia de servicio ha sido diseñada para dejar en los clientes la misma sensación de gratitud y calidez que se percibe en el entorno familiar. Constantemente son analizados e implementados mecanismos de evaluación para lograr que estas experiencias se conviertan en indicadores de satisfacción y lealtad hacia la institución, permitiendo identificar oportunidades de mejoras que continuamente son monitoreadas y ajustadas.

Dentro de su estructura organizacional, APAP cuenta con la Gerencia de Segmentos, encargada de la gestión del conocimiento de los clientes y el desarrollo de relaciones duraderas con cada uno de ellos. El primer paso fue identificar quiénes realmente son los clientes de APAP, cuáles son sus expectativas y necesidades y en base a esto desarrollar modelos de actuación comercial donde el cliente es el centro de todos los esfuerzos realizados. Desde el año 2015 se están implementando talleres de entrenamiento a la fuerza de ventas enfocados en lograr altos niveles de relación con clientes. Estos entrenamientos MAC (Modelo de Actuación Comercial), buscan compartir informaciones actualizadas de cada uno de los segmentos de clientes y ofrecer herramientas (preparación de visitas, pipelines de ventas, coreografías comerciales, entre otros) para lograr la mayor satisfacción posible en cada uno de los clientes. Adicionalmente, se comparten presentaciones y video-tips para mantener al equipo enfocado en el conocimiento del cliente.

APAP cuenta con un equipo de negocios listo para brindar un servicio personalizado y asesorar a todos los clientes de acuerdo a sus necesidades financieras. El centro de contacto telefónico (TeleAPAP) se encuentra disponible las 24 horas del día.

A través del portal www.apap.com.do los clientes también pueden comunicarse con APAP para presentar cualquier inquietud o realizar solicitudes. La transparencia del contenido del portal web y su grado de interactividad fueron reconocidos por el Índice Web Betamatrix en un sondeo comparativo con los portales de las demás entidades financieras del país. APAP fue la primera institución financiera del mercado dominicano en lograr el 100% en dicho índice.

Para cada canal de contacto, la institución posee protocolos de atención que permiten asegurar la satisfacción en cada interacción, siendo estos monitoreados constantemente para su mejora continua.

APAP cuenta con una estructura interna dedicada a gestionar la satisfacción/experiencia del cliente, a través de la Gerencia de Calidad de Servicio y Cultura de Excelencia, desde la cual se implementan estrategias para mejorar la experiencia del cliente, incrementar su satisfacción y medir los indicadores asociados a la misma.

Reforzamiento de la cultura de orientación al cliente

Los empleados de APAP son evaluados en base a la calidad del servicio prestado a clientes, tanto internos como externos. Mensualmente se realizan encuestas de satisfacción/experiencia a clientes y externos y cada semestre las áreas internas son sometidas a evaluación de servicio de cliente interno. Estas mediciones nos permiten mejorar continuamente para impactar en el servicio final que brindamos a nuestros clientes. Estas evaluaciones son consideradas para fines de medición de desempeño anual. Igualmente se realizan rankings del top 10 áreas internas y sucursales con los más altos niveles de servicio.

APAP se ocupa de instruir a sus empleados en temas de satisfacción, experiencia, calidad de servicio y enfoque en el cliente a través de cursos e-learning, comunicaciones institucionales a través de Comunicándonos, videoconferencias con el personal de Sucursales y Centro de Contacto, reconocimientos a la calidad de servicio en sucursales y canales de atención al cliente (reconocimientos trimestrales) y evaluaciones de satisfacción de cliente interno.

Construcción y gestión de relaciones con los clientes

Adquisición de nuevos clientes

Se implementan diferentes estrategias de productos para cada necesidad financiera las cuales son definidas de acuerdo al perfil y etapa de vida del cliente. Existen diversas fuentes de adquisición de clientes:

- Se realizan campañas open market de gran visibilidad con ofertas altamente competitivas como Mi casa mía de mi propiedad y Experto Hipotecario APAP, y Feria de Vehículos AutoAPAP, que fueron fuentes importantes de nuevos clientes.
- Realización de campañas de consolidación de deudas que permiten facilitar las condiciones de pagos de préstamos vigentes en el mercado al trasladarlos a APAP en temporadas donde los clientes requieren mayor organización de sus finanzas.
- Con el Modelo de Experiencia APAP se impulsa el conocimiento integral del cliente para poder asesorarle y acompañarle en encontrar las soluciones más adecuadas para sus necesidades actuales y futuras, ofreciendo siempre alternativas que faciliten la toma de decisión final. Este conocimiento profundo del cliente permite identificar oportunidades de negocios en los relacionados y allegados del cliente actual, lo que estimula el referimiento de nuevos clientes.

Adicionalmente, APAP busca simplificar la adquisición de nuevos clientes, incorporando procesos más sencillos como la gestión de documentos, inicio de procesos con documentos digitales y el uso de canales para iniciar los procesos de nuevos productos. Esto tuvo gran protagonismo en la campaña del Experto Hipotecario donde se implementó "Hacemos el papeleo por ti", beneficio que permite que el cliente dedique el tiempo a cosas de mayor valor, en lugar de tener que realizar la gestión de documentos y certificaciones necesarias para la adquisición de un préstamo hipotecario.

Asimismo, cada cliente que ingresa en APAP es asignado un oficial de cuentas quien se encarga de liderar la relación con el cliente y desarrollarla a lo largo del tiempo.

Cumplimiento de requerimientos y desarrollo de clientes

El monitoreo constante de la mezcla de productos es una tarea vital en los negocios de APAP. Continuamente se realizan iniciativas de ventas cruzadas de los diferentes productos con atractivas ofertas para desarrollar la tenencia de productos de los clientes actuales, incrementando su índice de productos promedios y los niveles de lealtad.

Estas estrategias son presentadas al Equipo de Campañas, un equipo multifuncional que planifica evalúa y monitorea todas las iniciativas directas de cara a los clientes.

La coordinación y seguimiento de las mismas se realiza desde Mercadeo Operativo, en la Gerencia de Segmentos y se despliega a través de todos los canales disponibles de comunicación, dependiendo del tipo de cliente a quien va dirigido.

En el 2017 se inició el desarrollo de una herramienta de gestión de relaciones con clientes – CRM, por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management) que nos ha permitido recabar y documentar más informaciones de las interacciones con clientes, incluyendo solicitudes, reclamaciones, tareas, actividades, quejas, etc... Impulsado por el Modelo de Experiencia APAP, y en busca de asegurar un mejor conocimiento de los clientes, se desarrolló dentro de CRM la “Ficha de Conocimiento del Cliente” que es un cuestionario con las principales preguntas que permiten reconocer necesidades a corto, mediano y largo plazo, la forma en que los clientes gestionan sus finanzas, su composición familiar y sus intereses principales. Estas informaciones se recaban en las conversaciones e interacciones del día a día con el cliente. Estos datos también contribuyen al desarrollo de iniciativas de ventas cruzadas y ventas proactivas.

Incremento del compromiso y mantenimiento de clientes

A través de los distintos canales de servicio se ejecutan procesos de retención con el objetivo de mantener a los clientes en la institución y fortalecer las relaciones con los mismos.

Los programas de fidelización premian a los clientes por su lealtad. Los Ceritos son los puntos que acumula el cliente por los consumos realizados con sus tarjetas de crédito y tarjeta de débito. Pueden ser utilizados para canjear por dinero en efectivo, para pagar su tarjeta de crédito o depositarlos en su cuenta de ahorros, con esto APAP apoya a los mismos a cubrir sus necesidades financieras.

Se realizan promociones que premian a los clientes y los reconocen como clientes importantes. Promociones tradicionales como el Cero de Oro reconocen el valor de los clientes de APAP y logran posicionar a la empresa dentro del corazón de los dominicanos. A través de este se les reconoce con premios que van desde dinero en efectivo hasta la rifa de apartamentos y otros elementos que han sido identificados como valiosos para los clientes.

Adicionalmente, se desarrollan modelos predictivos de retención para identificar clientes con alguna oportunidad de retención proactiva y se han implementado procesos de retención para productos como tarjetas de crédito y préstamos hipotecarios, donde se realiza un contacto más detallado y profundo con el cliente y se realizan ofertas para lograr su retención.

Cultura enfocada en el cliente

En el Plan Estratégico se definió el customer centricity como uno de los pilares, por lo que se coloca al cliente en el centro de todo lo que se desarrolla dentro de la institución. A partir de este momento, se han dado pasos importantes en esta dirección y en la creación de una cultura realmente enfocada en el cliente.

Las iniciativas a desarrollar en APAP llevan un enfoque hacia las necesidades del cliente y su experiencia como usuario, donde se asegura que se tomen en cuenta los principales elementos valorados por el cliente. Por esta razón, cada proyecto en implementación debe contar con una perspectiva clara de lo requerido y la experiencia que vivirá este al momento de interactuar con la nueva solución. Tomando en cuenta desde cómo se concibe el proyecto y sus características hasta como se le comunica al cliente. Esto se ha visto puesto en práctica en proyectos importantes como el relanzamiento de la página web, la cual es inclusiva y ha recibido un reconocimiento de la OPTIC como la primera entidad privada y de la industria financiera en realizarlo.

APAP mantiene una posición proactiva frente a las nuevas tendencias de comunicación y manejo de relaciones con clientes a través de las principales redes sociales. Cada interacción es monitoreada para asegurar una respuesta inmediata a las necesidades planteadas. En el portal www.apap.com.do los clientes pueden consultar en cualquier momento los requisitos y beneficios de los productos y a la vez interactuar para realizar solicitudes, hacer preguntas o plasmar sus inquietudes. Con las nuevas funcionalidades de ChatAPAP y CitasAPAP se abren nuevas ventanas de comunicación y servicio instantáneo para el cliente.

Sin importar el canal de contacto, la institución recaba y actualiza información sobre sus clientes con el objetivo de mantenerlos actualizados sobre ofertas específicas y estar pendientes de sus fechas importantes.

Tan importante es para APAP estar presente en cada momento de sus vidas que en la fecha de su cumpleaños los gratifica con el envío de una tarjeta electrónica. Por igual, iniciativas como HolAPAP, notificaciones de consumo y transacciones en línea, logran construir lazos de afinidad y proveerles información relevante en tiempo real.

La propagación de una cultura de servicio es otro gran logro institucional. Desde el lanzamiento del Plan Estratégico 2017-2021 se hizo evidente que el cliente es el centro de la misión y visión de APAP, su razón de ser. Desde esa primera versión del plan y sus revisiones siguientes, se han levantado una serie de iniciativas a ser implementadas que aseguran el enfoque en este eje central.

Más allá de proveer productos y servicios, APAP se esfuerza por fomentar la educación financiera de sus clientes para lo que pone a disposición en su portal distintas herramientas que los ayudan a construir sus sueños financieros. Entre las herramientas disponibles en el portal resaltan:

- Tu asesor
- Calculadoras
- Préstamos
- Inversiones y depósitos
- Blog APAP
- Soluciones por segmento y momento de vida
- Guía Hipotecaria APAP
- Comparador de productos y soluciones

La aplicación APAP Móvil provee información inteligente a los clientes para fomentar en ellos el consumo consciente y habilitarles nuevos caminos hacia su bienestar. En adición, las redes sociales institucionales se han convertido en canales activos para la comunicación de consejos financieros y educación de la sociedad dominicana.

Estas herramientas se complementan con otras iniciativas como son las charlas de educación financiera a clientes que se realizan como parte de actividades específicas. Con el objetivo de continuar apoyando el hábito del ahorro en los niños, APAP imparte charlas de ahorro en diferentes centros educativos donde, de manera creativa, se inculca en los estudiantes la importancia de ahorrar desde temprana edad para alcanzar sus sueños. En estas charlas los niños tienen la oportunidad de ver un video con la dramatización de la Historia de Pablito y reciben las Alcancías de Oro para iniciar sus ahorros.

En los últimos años se ha hecho un enfoque especial en los clientes del segmento joven, apostando de esta forma a la continuidad del ciclo de vida de clientes. Desde el 2018 se dio un giro a la EscuelAPAP, enfocándola en la educación financiera de jóvenes en edad universitaria para asegurar la formación básica en el período de transición de estudiantes a entes productivos.

Asimismo, en el 2018 se realizó la primera versión de Agencia Cero APAP, una competencia interuniversitaria donde se presentaron propuestas interesantes creadas por estudiantes en busca de motivar el ahorro en el segmento joven y celebrar el 50 aniversario de la campaña insignia Cero de Oro. Estas iniciativas han permitido que APAP se acerque al segmento aportando valor a la generación futura y permitiendo que la institución conozca la voz de este tipo de cliente para poder continuar desarrollando soluciones por y para ellos.

APAP ha participado de forma activa en la Semana Económica Mundial celebrada en el Banco Central de la República Dominicana.

Adicionalmente, como parte del enfoque de ser una organización centrada en el cliente, APAP desarrolló su Declaración de Compromiso de la Calidad teniendo como meta alcanzar experiencias inolvidables.

3.2

Voz del cliente

3.2.A. Escucha de los Clientes

Métodos de escucha de los clientes para la toma de decisiones, variación en los diferentes segmentos del mercado, variación en el ciclo de vida

APAP cuenta con canales de contacto para sus clientes, a nivel digital: redes sociales, chat interactivo, plataforma de citas en su página principal y Contact Center. Estos canales están diseñados principalmente para poder escuchar a los clientes y a través de éstos obtener información ágil, directa y certera que nos permitan tomar decisiones sobre los productos y servicios de igual forma nos permite colectar input para el diseño y mejora de los productos y servicios. La institución utiliza los mecanismos de comunicación clave como métodos de escuchas de sus clientes.

TOUCHPOINT MATRIX

Funcionalidad o transacción	APAPenline @	APAPMóvil	Cajeros APAP	IVR	TeleAPAP	Redes Sociales	CitasAPAP	Caja	Plataforma
Transferencias a cuentas propias	X	X		X				X	
Transferencias entre cuentas APAP	X	X		X				X	
Pagos de Tarjetas de crédito propias en APAP	X	X		X				X	
Pagos de Facturas	X	X		X				X	
Avance de efectivo con Tarjeta de crédito	X	X	X					X	
Consultar balances	X	X	X						X
Transferencias a beneficiarios en APAP	X	X						X	
Transferencias Interbancarias (ACH)	X	X						X	
Transferencias al instante (LBTR)	X	X						X	
Pago de Préstamos en APAP	X	X						X	
Pago de Préstamos a beneficiarios en APAP	X	X						X	
Pago de Préstamos a otros bancos	X	X						X	
Pagos de Tarjetas de crédito a beneficiarios en APAP	X	X						X	
Pagos de Tarjetas de crédito en otros bancos	X	X						X	
Pagos a la DGI	X	X						X	
Localizar cajeros APAP	X	X				X			
Localizar de Sucursales APAP	X	X				X			

TOUCHPOINT MATRIX, muestra los canales con los que el cliente tiene contacto con APAP y la cantidad de transacciones que puede realizar en cada uno de los canales. Las X en cada columna indican que dicha transacción o funcionalidad puede realizarse en dicho canal, por lo que de forma rápida podemos ver las transacciones que se realizan. APAP le permite al cliente realizar una transacción o funcionalidad en más de un canal.

La institución dispone de representantes en todas sus sucursales, para ofrecer los servicios e informaciones que requiere el cliente. Los servicios financieros inclusivos a personas con discapacidad, es garantizado mediante entrenamientos mensuales a nuestros representantes que impartimos junto al Consejo Nacional de Discapacidad CONADIS. También dispone de un Contact Center dispuesto a brindar ayuda a los clientes que desean información vía telefónica. De igual forma están disponibles los canales alternos digitales para acortar las distancias y ofrecer soluciones ágiles esperadas.

Desde finales del 2017, APAP ha enfocado gran parte de sus esfuerzos en implementar y propagar una mentalidad customer centric. Esto ha impactado en la toma de decisiones y en la forma en que se visualizan los procesos internos y la relación que la entidad tiene con sus clientes. En respuesta a este enfoque, APAP ha logrado desarrollar diferentes métodos de escucha de los clientes que surgen de distintos contactos realizados de forma proactiva o reactiva.

En el ciclo de vida de los clientes APAP mantiene para todos los segmentos los mismos métodos de escucha, dentro de cada uno se miden aspectos diferentes dependiendo del segmento de cliente o sobre el producto o servicio del que se quiere obtener retroalimentación.

Seguimiento a los clientes

El seguimiento a los clientes sobre su satisfacción y experiencia en el uso de nuestros productos financieros y nuestros servicios se realiza a través de encuestas que realiza la Gerencia de Calidad de Servicio y Cultura de Excelencia. Para estas mediciones se procura tomar la base transaccional de nuestros clientes más reciente posible, para poder tener hechos y percepciones actualizadas de nuestros clientes APAP tiene establecido un proceso para atender las reclamaciones de los clientes asegurando cumplimiento con los reglamentos de protección al usuario definidos por la SIB; este proceso nos permite solucionar las dificultades que presenta el cliente y tomar estos inputs para la mejora de los procesos internos.

En adición se da apoyo a los clientes a través de un proceso que gestiona las solicitudes que escuchamos de los clientes. A través de HolAPAP el cliente recibe notificaciones sobre sus transacciones e informaciones de interés que nos permiten mantener un seguimiento cercano con el cliente de una sola vía con notificaciones de las transacciones realizadas, notificando de manera inmediata sobre el estado de sus productos. Así mismo, a través de la línea de contacto los clientes pueden realizar cualquier consulta.

Mecanismos para escuchar a los clientes actuales, potenciales y competidores

APAP se mantiene escuchando la voz de sus clientes a través de todos sus canales de contacto, sean tradicionales, alternos o redes sociales. Sobre estos últimos, la organización mantiene una presencia activa en Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube, siendo los tres primeros canales directos para recibir preguntas, generar información y ofrecer soluciones.

De forma complementaria, anualmente se realizan encuestas que miden la Experiencia de Clientes vía presencial y telefónica, cubriendo todas las provincias que APAP sirve. Paralelamente, se evalúan los servicios ofrecidos a través de los canales alternos: TeleAPAP, ap@penlínea y cajeros automáticos. En las mismas, el cliente tiene la libertad de expresar sus comentarios relacionados a necesidades que pudieran ser satisfechas con los productos y servicios que la institución ofrece. En estos sondeos se incluyen comparativos de satisfacción con otras instituciones del sector y otros servicios financieros.

En su planificación anual, APAP incluye estudios de posicionamiento, Brand Value, top of mind y percepción para medir las opiniones de clientes y no clientes. Esto constituye una rica fuente de información para identificar puntos de mejora y establecer planes de acción por segmentos de clientes. En los estudios realizados para la marca APAP se toman grupos de no clientes para poder identificar los puntos por los cuales no realizan negocios con la institución. Esto permite realizar GAP Analysis entre expectativas de clientes actuales y potenciales para poder trabajar en la mejora de las habilidades identificadas y en un futuro poder adquirir nuevos perfiles de clientes. Los estudios de mercado realizados por la Gerencia de Segmentos permiten escuchar los clientes de los competidores.

Gestión de reclamos de los clientes

Basado en los lineamientos del Reglamento de Protección al Usuario de los Servicios Financieros dictado por la Superintendencia de Bancos y acorde a su última resolución del cinco de febrero del 2015. APAP lleva a cabo un protocolo de atención de casos de reclamaciones y quejas acorde a los derechos y deberes tanto del cliente como de la propia entidad.

Todos los usuarios cuentan con el derecho de presentar ante APAP una reclamación si consideran que se han vulnerado sus derechos. Estas reclamaciones son recibidas siempre que el usuario muestre un interés legítimo (tenga algún producto o servicio con la institución). Los documentos que debe entregar no son un requisito para abrir la reclamación, sino que sirven de base para la investigación del caso.

Tanto el centro de atención al cliente, TeleAPAP, como cualquier sucursal localizadas a nivel nacional son vías establecidas para la recepción de las reclamaciones. La plataforma tecnológica integrada cuenta con el módulo de casos en el cual se registran las reclamaciones y solicitudes de productos y servicios lo cual permite llevar un control estadístico de los indicadores previamente establecidos en la gestión de reclamaciones. APAP continúa fortaleciendo el Sistema de gestión de reclamaciones alineándose a las disposiciones regulatorias y asegurando el cumplimiento de los tiempos de respuesta para sus clientes.

Resolución eficiente y oportuna de reclamos

Una vez formalizada la reclamación, APAP provee al usuario de un documento que, además de contener datos generales del cliente y de la reclamación, detalla el número de reclamación y el tiempo de compromiso de respuesta de la misma en días laborables.

Los derechos y deberes de los usuarios y de APAP están descritos en la guía “Pasos para abrir una reclamación” la cual está debidamente publicada en la página web www.apap.com.do. Adicional a detallar los simples pasos para abrir una reclamación, la guía especifica los documentos requeridos que el usuario debe presentar ante APAP al momento de formalizar la misma.

Para cada producto y servicio han sido definidas diferentes tipologías de acuerdo a las características de las reclamaciones. En base a esto, cada caso es analizado por diferentes grupos de apoyo diseminados en toda la institución quienes llevan a cabo un minucioso proceso de resolución.

De forma diaria, la Gerencia de Calidad de Servicio y Cultura de Excelencia realiza monitoreos para asegurar el cumplimiento de los tiempos de respuesta de los clientes que presentan reclamaciones. Cabe destacar que todos los SLA's (tiempos de respuesta o solución para nuestros clientes) se encuentran por debajo de los definidos en las disposiciones regulatorias.

Una vez finalizado este proceso, las reclamaciones son notificadas digitalmente al cliente por el canal de contacto HolAPAP, donde el cliente recibe un mensaje de aceptación o rechazo de la reclamación presentada.

Cuando el cliente no esté satisfecho con la respuesta dada, puede acudir a la Oficina de Servicios de Protección al usuario de los Servicios Financieros y abrir un caso presentando el número de reclamación previamente aperturada en APAP.

Recuperación de la confianza del cliente

La transparencia, evidencia y comunicación constante con el cliente durante el proceso de su reclamación permite que el cliente se sienta seguro y confiado del esquema llevado a cabo.

En el día a día se da un seguimiento constante al estatus de las reclamaciones para lograr el cumplimiento en tiempo de las mismas y la integración en los procesos.

A partir del año 2018 se implementaron los Círculos de Calidad de Reclamaciones, el cual es un equipo multidisciplinario de APAP cuyo objetivo es analizar y crear planes de acción para dar solución a las oportunidades de mejora que impacten en el desempeño y la calidad de las reclamaciones, garantizando un diseño sostenible de procesos controlados, eficientes y orientados al cliente.

El principio fundamental de estas iniciativas de mejora, derivadas de los Círculos de Calidad, es reducir, al mínimo, el volumen de reclamaciones cuya causa raíz se deriven de procesos internos de APAP.

Con estas acciones y el nivel actual de cumplimiento, APAP continúa alineada en una estrategia centrada en el cliente mejorando los niveles de satisfacción con el servicio y fortaleciendo la vinculación del cliente con la Entidad.

Análisis y contabilidad de las reclamaciones

La Gerencia de Calidad del Servicio y Cultura de Excelencia contabiliza las reclamaciones y monitorea el cumplimiento en tiempo de la resolución de las mismas. Más del 95% de las reclamaciones son resueltas en el tiempo establecido, permitiendo recuperar la confianza del cliente y mejorar su satisfacción. La gestión de las reclamaciones sirve de entrada para la mejora de procesos.

3.2.B. Determinación de la satisfacción y lealtad del Cliente

Satisfacción y lealtad de los clientes y los segmentos de mercado

En APAP la satisfacción/experiencia de los clientes tanto internos como externos es medida a través de encuestas que tienen como propósito identificar las oportunidades de mejora en el servicio brindado. La información obtenida nos permite tomar en cuenta la voz del cliente al momento de poner en marcha proyectos y tomar decisiones importantes.

De manera diaria se realizan encuestas a todos los segmentos de clientes de APAP de forma indistinta, para conocer el nivel de satisfacción, experiencia, lealtad y deleite en cada uno de los diferentes canales de contacto:

- **Sucursales**
 - Área de caja
 - Área de servicios

- **Canales Alternos**
 - TeleAPAP
 - CajerosAPAP
 - ap@penlínea
 - APAPP Móvil
 - CitasAPAP
 - ChatAPAP
 - Redes Sociales

Estas encuestas se implementan a través de llamadas telefónicas en un periodo no mayor a las 24 horas luego del cliente haber tenido una interacción con la institución.

Captura de información para la toma de decisiones

APAP cuenta con herramientas tecnológicas donde se capturan las encuestas realizadas al cliente y ayuda a categorizar, clasificar y dimensionar los resultados para facilitar su uso en el planteamiento de planes de acción que pueden ser dirigidos a temas específicos o direccionados a modificaciones de procesos profundos del banco.

Los indicadores que son medidos y analizados a través de esta plataforma son:

- **Índice de Satisfacción General:** Promedio de las respuestas a las preguntas Generales, en base 100. Estas preguntas generales corresponden a satisfacción general con APAP: imagen, lealtad, valor recibido versus precio pagado y comparación con la competencia. Se calcula tomando en consideración las respuestas a las preguntas generales, de todas las encuestas realizadas en el período de tiempo y bajo los filtros seleccionados.
- **Índice de Lealtad:** Promedio de las respuestas a las preguntas de lealtad, en base 100. Estas preguntas corresponden a:
 - Probabilidad de Mantenerse con APAP.
 - Probabilidad de Incrementa con APAP.
 - Probabilidad de Recomendar con APAP.
- **Índice de Deleite:** Porcentaje de clientes encuestados que responden 9 o 10 en todas las preguntas generales en el período de tiempo y bajo los filtros seleccionados. Estos son los clientes que se consideran deleitados con la institución.

Adicional a las encuestas de satisfacción de clientes en los canales de contacto, los siguientes estudios son realizados en base a las mejores prácticas y lineamientos del mercado:

- **Mystery Shoppers:** Expertos evalúan los principios de atención.
- **Estudios de cronometría:** Mide tiempo en espera y atención para las áreas de caja y plataforma en sucursales.
- **Focus Group:** Se identifican los atributos en los productos y servicios que refuerzan la lealtad de los clientes.

A partir del 2018 APAP inició con la medición de la experiencia de cliente y sus indicadores a través de una plataforma tecnológica que permite ver los resultados en tiempo real de los jornadas implementados. El modelo de experiencia es adoptado por APAP para poder actuar y mejor día a día el contacto con el cliente, con este la organización pasa de medir satisfacción a medir experiencia.

APAP mide la experiencia en cada momento de interacción con el cliente, se conecta directamente a la voz del cliente con comentarios abiertos y percepciones, así potencializa la participación del cliente y el involucramiento con la marca.

Para medir la experiencia APAP se apoya en: Miystery Shopping y Encuestas telefónicas; Estos son los métodos adoptados a cada momento de interacción y cuestionarios en el modelo de experiencia.

Cada información y resultado obtenido a través de las mediciones de experiencia son compartidos con los principales responsables, siendo estos: Gerentes de Sucursales, Gerentes Regionales, Gerente de Contact Center, Directores, Gerente de Calidad del Servicio.

Estas informaciones son la base de actuación junto a los indicadores y datos concretos, esta forma de acción se divide en identificar los puntos críticos del modelo, elaborar los planes de acción adecuados y actuar, ante los cambios en los indicadores. Este monitoreo es un trabajo continuo por parte de los principales responsables y las áreas encargadas de la medición, lo que permite que cuando haya una falla se ejecuten los planes de acción para mantener una vigilia constante a la experiencia del cliente

Análisis y contabilización para el uso en la mejora

Existe una unidad de monitoreo de calidad para las llamadas del Contact Center. Esta tiene bajo su responsabilidad determinar el nivel de calidad y precisión de los representantes en su interacción con los clientes; retroalimentar al personal sobre las oportunidades detectadas y preparar las estadísticas de monitoreo correspondientes. Tanto las encuestas de satisfacción como los estudios son analizados para posteriormente desplegar acciones correctivas y preventivas ante las oportunidades de mejora detectadas que busquen eliminar de raíz las causas que generan quejas e insatisfacciones de los clientes.

Uso de información de la satisfacción de sus clientes y de otras organizaciones

Con las encuestas de satisfacción/experiencia de clientes realizadas durante el año se obtiene información valiosa sobre la satisfacción del cliente con APAP en comparación con otras entidades de intermediación financiera con las que se relaciona. A su vez, desde el área de inteligencia de negocios varios estudios de benchmark local e internacional son ejecutados para conocer el desempeño de la competencia y el nivel de satisfacción y lealtad de sus clientes.

Determinación de la insatisfacción de los clientes

Dentro de los estudios de satisfacción de clientes en los canales que corresponden, se identifican las insatisfacciones por segmentos de clientes. Para cada caso existen acciones correctivas y preventivas que ayudan a mitigar la insatisfacción de los clientes, enfocados siempre en la mejora continua de los procesos internos y del servicio ofrecido.

Se mide el Índice de Clientes en Riesgo, el cual muestra aquellos clientes propensos a desertar la institución, esto determinado por el porcentaje de encuestados que responden 1 o 2 en alguna de las preguntas generales de satisfacción en el período de tiempo y bajo los filtros seleccionados.

Los puntos de insatisfacción de los clientes pueden determinarse utilizando la herramienta tecnológica definida para estos fines. En la misma se guardan los resultados de las encuestas de satisfacción de cliente, tanto con las sucursales como con los demás canales y productos. De manera numérica y visual, es posible identificar aquellos puntos que están causando mayor insatisfacción a los clientes, revisando la calificación general de cada pregunta. Aquellas preguntas cuya barra se muestre en rojo, denota mayor insatisfacción de cliente. Igualmente, más data puede ser obtenida utilizando la sección de comentarios, donde el cliente puede expresar libremente los puntos con los que no se siente satisfecho y aportar sus recomendaciones.

Mediciones para la toma de decisiones, análisis para la mejora

Esta información es utilizada por gerentes de sucursal, gerentes regionales, gerentes de canales alternos y directores de negocios para identificar los puntos de insatisfacción de los clientes en sus áreas y así poder implementar acciones dirigidas a corregirlos.

Este método de obtención de puntos de insatisfacción del cliente permite que las personas correspondientes tengan a mano todos los datos necesarios para la implementación de mejoras. Una o varias personas pueden tener acceso a una misma área, según corresponda, para trabajar en conjunto con la misma data en un proyecto en común o en proyectos separados.

3.2.C Análisis y uso de los datos del Cliente

Información sobre oferta de productos, mercado, clientes y competidores para la segmentación de clientes

A fin de trabajar con segmentos e identificar sus necesidades y posibles soluciones para las mismas, APAP realiza estudios periódicos donde, entre otras informaciones, se determinan perfiles de clientes, hábitos de consumo y productos que poseen en la industria. Variables demográficas, ingresos, sexo y edad también son tomados en cuenta. A partir de la segmentación de la base de clientes se preparan ofertas de valor dirigidas para cada grupo.

Desde la Dirección de Mercadeo y Productos se realizar el análisis de la minería de datos de los clientes para la toma de decisiones importantes para el negocio y entre sus funciones se encuentra:

- Desarrollo de modelos predictivos de comportamiento que permiten identificar potenciales oportunidades de cross sale y upsale.
- Análisis de transacciones y uso para migración de canales.
- Análisis de hábitos transaccionales.
- Análisis de cancelaciones, donde se determina el tiempo promedio del cliente con los productos y razones de cancelación de los mismos
- Tasa de éxito de campañas, índice de rechazo de solicitudes, etc...

Para muchos de estos análisis se utiliza información tanto interna como externa de los clientes. Las informaciones externas son extraídas de medios como burós de crédito que permiten conocer el comportamiento del cliente no solo en APAP sino en el mercado completo, identificando grandes oportunidades de negocios con los clientes particulares.

Determinación del segmento de cliente en cual enfocarse

APAP define el segmento de clientes al cual enfocarse en su Plan Estratégico, tanto para adquisición de acuerdo al mercado potencial, como para el desarrollo orgánico de la base de clientes existente.

Este plan se realiza tomando como insumo datos macroeconómicos, demográficos, estudios estadísticos, captaciones y colocaciones por región, etc, que permiten medir la profundidad del mercado e identificar posibles nichos de oportunidades.

APAP complementa su colección de información con el monitoreo constante del desempeño de los diferentes participantes del mercado a través de la información publicada en Superintendencia de Bancos (SIB) y Superintendencia de Valores (SIV). También se monitorean los principales indicadores de mercado como tasas, liquidez, y principales indicadores macroeconómicos publicados por Banco Central, así como con estudios de la ONE y Acoproví.

Uso de información sobre productos, mercado y clientes para identificar requerimientos clave

La información y data levantada desde cada fuente mencionada anteriormente se utiliza para construir modelos analíticos que permiten predecir comportamientos y anticipar necesidades específicas, creando ofertas proactivas en el momento oportuno en los diferentes segmentos de clientes.

En APAP, la fuerza comercial (tanto sucursales como ventas realizadas por el centro de contacto) están montados en modelos de gestión de clientes y campañas de ventas precargadas en CRM que permiten levantar información de razones de aceptación y de rechazos de clientes a estas ofertas realizadas. Esta información, junto con los datos de la Ficha Diagnóstico mencionada anteriormente permite alimentar los modelos mencionados para lograr calibrar los perfiles que estos arrojan. Igualmente se monitorean los comportamientos luego del otorgamiento de crédito para identificar ajustes a los perfiles de riesgo a lo largo del ciclo de vida de los productos que se incluyen en las campañas.

Uso de información para mercadotecnia

Desde la Dirección de Mercadeo se trabaja en la identificación de las propuestas de valor que requieren los distintos segmentos de clientes. Con la información recabada de los segmentos y la implementación de nuevos modelos de actuación comercial y de experiencia de cliente y de herramientas como CRM la institución se ha ido moviendo de una estructura enfocada en productos a una estructura enfocada en clientes. Esto repercute desde la atención en las sucursales hasta la forma en que se coloca la publicidad en los distintos medios.

Adicionalmente, cada semana se reúne el Equipo de Campañas, un equipo multidisciplinario que se encarga de coordinar y construir iniciativas directas a los clientes, para revisar las acciones comerciales que están realizando la competencia y las que está realizando APAP.

Con estas herramientas se coloca al cliente en el centro de toda iniciativa de innovación, desde la planificación hasta la creación de publicidad y promociones.

Actualización de los mecanismos de enfoque para escuchar al cliente

Entre los mecanismos y herramientas de información utilizados por APAP para mantener actualizados sus enfoques en la escucha al cliente, determinar la satisfacción, la insatisfacción y el compromiso de los mismos y el uso de los datos actuales frente a las necesidades y tendencias del negocio se encuentran:

- Redes sociales
- TeleAPAP - Centro de contacto telefónico
- Canales como APAPP Móvil y ChatAPAP
- Comentarios y quejas canalizados a través de los ejecutivos de negocios
- Encuesta de Experiencia de Cliente y de Satisfacción de Clientes
- Estudios de nuevos productos, incluyendo focus group y encuestas cuantitativas
- Estudios de sucursales y de uso de canales alternos
- Mystery Shoppers
- Auditorías de servicio

4

Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento

4.1

Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional

4.1.A. Medición del Desempeño

Manejo de la información para seguimiento a las operaciones diarias y desempeño global

De forma consistente, APAP selecciona, recolecta, alinea e integra los datos para el seguimiento de las operaciones diarias y al desempeño global de la misma a través de tableros de indicadores en cada uno de los departamentos y procesos clave. Estos, a su vez, se consolidan y ofrecen información sobre el logro de las metas establecidas al corto y largo plazo. Los tableros de indicadores se actualizan anualmente de acuerdo a los objetivos operativos de cada área para dicho año.

Las vicepresidencias de Negocios, Riesgos, Finanzas, Desarrollo Corporativo, Operaciones y TI, cuentan con unidades de análisis que proveen diariamente información efectiva, lo que les permite tomar decisiones oportunas en los procesos más críticos. A través de los tableros de indicadores y reportes, APAP asegura el uso efectivo de la información y los datos comparativos claves para apoyar la toma de decisiones operativas, estratégicas y de innovación. Estas áreas proveen información actualizada y necesaria diariamente. Contamos con un Dashboard indicadores de gestión de proyectos e indicadores estratégicos donde todos los KSI y KPI son visualizados por la Alta Gerencia con el estatus actualizado de los objetivos trazados.

Indicadores de desempeño organizacional Clave

El desempeño de los indicadores se evalúa tanto en las reuniones mensuales de la Alta Gerencia como en las sesiones de trabajo de la Junta de Directores; de igual forma se revisa periódicamente en los procesos de evaluación de desempeño de las personas responsables del logro de cada objetivo.

Uso de información para apoyo a la toma de decisiones e innovación

El resultado de desempeño forma parte de las decisiones de crecimiento organizacional ya que la compensación variable y fija tiene como indicador central el resultado del desempeño, es decir a mayor desempeño impactan bonos y aumentos. Adicional a esto, el desempeño es un indicador para ejecutar acciones de desarrollo interno y de retención.

Selección y uso efectivo de la información para la toma de decisiones e innovación

El uso efectivo de la información y los datos comparativos clave es asegurado a través de los diferentes informes que arrojan los sistemas de información y las fuentes externas. Esa información es clasificada en:

- Gerencial: Permite a la Alta Gerencia, Comités de Apoyo a la Junta de Directores y la Junta de Directores tomar decisiones efectivas que contribuyen al éxito de la empresa:

Informes de situación financiera que indican tendencias, ejecución vs a los planes;

Informes de gestión de activos y pasivos, cartera de crédito, inversiones financieras, captaciones, tasas activas y pasivas y el margen financiero;

Informes de tecnología y sistemas; e,

Informes del sector financiero.

- Operacional: Apoya en las actividades de rutina o repetitivas.
Informes de Gestión Comercial;
Informes de Cumplimiento y Control Interno.

- Documental: Sirve de evidencia sobre hechos ocurridos en la institución.
Informes de Auditoría;
Informes de Gestión de Riesgos

Para apoyar la innovación de los productos y procesos del negocio se capturan las necesidades de los clientes a través de los estudios del mercado lo que permite desarrollar cambios significativos para la mejora de los productos servicios y procesos dándole un nuevo valor a los clientes y partes interesadas.

Actualización del sistema de medición de desempeño y aseguramiento de la sensibilidad ante cambios organizacionales

Los objetivos, metas y tareas son actualizados de acuerdo a los objetivos del plan táctico del año en curso, siempre alineados al enfoque del plan estratégico, pero con la flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones y demandas del mercado. En el año 2013 APAP puso en marcha la herramienta de evaluación de desempeño online con la que puede dar un seguimiento ajustado al logro de los objetivos organizacionales planteados en forma de cascada, iniciando desde el Vicepresidente Ejecutivo hasta los primeros niveles de la estructura. Este sistema permite gestionar el cumplimiento de los objetivos y en caso de ser necesario, a través de las autorizaciones correspondientes, actualizar los objetivos establecidos de acuerdo a cambios organizacionales o externos rápidos e inesperados.

4.1.B. Análisis del desempeño y revisión

Revisión y análisis de desempeño y capacidades organizacionales

El desempeño y las capacidades son revisados a través de las evaluaciones del desempeño organizacional que se realizan mediante los procesos claves de medición explicados en la gráfica del Mapa de Procesos APAP (Ver 6.1.a (2)). Estos procesos comunican de forma oportuna a la estructura de Gobierno Corporativo de APAP como se presenta en la gráfica Ciclo de Transformación de Indicadores en Mejoras e Innovación (Ver 4.1.c. (1)). En cada revisión de los Comités de Apoyo de la Junta de Directores y la Alta Gerencia se analizan los resultados del desempeño, identifican desviaciones y acuerdan las principales acciones con respecto al desempeño de la organización; que se despliegan desde la gerencia media conformada por directores y gerentes hasta los niveles más operativos, con la finalidad de responder rápidamente a los cambios en las necesidades organizacionales y los desafíos en su ambiente competitivo.

La Alta Gerencia ejerce la máxima autoridad en la gestión de la entidad, la misma está compuesta por profesionales reconocidos por su trayectoria en el sector. APAP cuenta con un Comité de Transformación, que tiene a cargo el control, supervisión y escalamiento de las necesidades de manera oportuna, sobre las estrategias, para logra la transformación organizacional que cubra los principales ámbitos de la entidad: Experiencia de cliente, operaciones, cultura, sostenibilidad, modelo de negocio, capacidad digital, entre otros.

Los planes de acción son presentados al Comité Ejecutivo y de Tecnología, el cual es el responsable de planificar, dirigir y controlar la ejecución de la planificación estratégica de la entidad, la gestión de negocios, así como llevar a cabo las asignaciones dadas por el Comité Estratégico de la Junta de Directores y/o de la Junta de Directores.

4.1.C. Mejora del Desempeño

Transformación evaluación de desempeño hacia la mejora continua y la innovación El ciclo de transformación de las conclusiones de la evaluación del desempeño organizacional en prioridades para la mejora, grandes mejoras y en oportunidades para la innovación, inicia con el Plan de Ejecución de Acciones, continuando con la priorización y asignación de proyectos a nivel de directores y gerentes quienes a la vez generan indicadores de desempeño de procesos. Estos reportes de desempeño están dirigidos a los vicepresidentes y permiten identificar las acciones y canales necesarios para su ejecución; una vez definidas las acciones, son comunicadas en la sesiones del Sistema de Gobierno

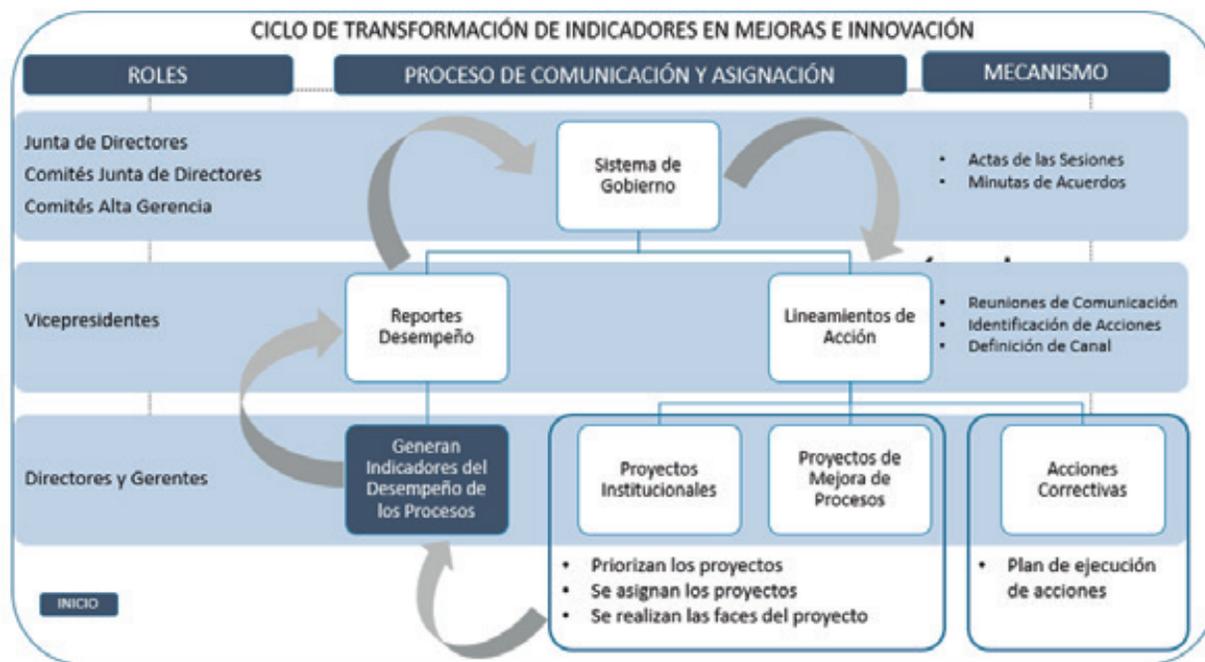


Figura I: Ciclo de Transformación de Indicadores en Mejoras e Innovación

Dentro del Sistema de Gobierno existe el Comité Ejecutivo y de Tecnología de la Alta Gerencia que, entre sus roles, tiene la priorización de las acciones orientadas al mejoramiento continuo de los procesos y fomento de la cultura de servicio; así como velar por la ejecución de los proyectos de tecnología de la información definidos dentro del plan estratégico. Siguiendo el mismo mecanismo de transición, este órgano dicta las principales acciones de cara al mejoramiento de los procesos y proyectos.

Para la priorización de los proyectos institucionales se aplican las mejores prácticas establecidas por la metodología del “Project Management Institute” (PMI) y la matriz de criterios ponderados. Tanto grandes lineamientos de acción de la Alta Gerencia, la priorización de los proyectos y las mejoras están sustentados en las metas estratégicas de la organización.



En lo que respecta a proyectos, la Dirección Estrategia y SPMO, en sesiones de trabajo con la Alta Gerencia realiza el ejercicio de priorización de iniciativas. Estas iniciativas son evaluadas y clasificadas en dos categorías: Proyectos y Planes Operativos (BAU). Los proyectos son evaluados y valorados según la matriz de priorización, la cual toma en cuenta la rentabilidad del proyecto, su alineación con los objetivos estratégicos y su relevancia para el cumplimiento de requerimientos regulatorios. Una vez priorizados y seleccionados los proyectos a implementar, estos son clasificados como proyectos estratégicos, tácticos y departamentales.

Despliegue a los grupos de trabajo y niveles funcionales

Los proyectos seleccionados durante el ejercicio de priorización se realizan bajo la metodología de ejecución de proyectos de la PMI y las mejoras de procesos bajo la metodología de DMAIC, que consideran las herramientas dentro de Lean y de Six Sigma. Cada método dispone de las planillas que permiten identificar los responsables de las acciones, sponsor del proyecto y las demás partes interesadas. En todo caso, los roles se asignan de acuerdo con las funciones de los puestos, de forma que permita el despliegue a los grupos de trabajo y niveles funcionales para gestión oportuna de la información y la gestión de los recursos

Despliegue de la priorización a proveedores, colaboradores y socios

El despliegue de las prioridades estratégicas y oportunidades de mejora inicia con la comunicación formal por parte del Vicepresidente Ejecutivo, mediante un evento dirigido a la Alta Dirección y Mandos Medios. El proceso continúa con acercamientos directos que van enfocados en solicitudes de productos y servicios que cierren las brechas identificadas como prioridades de mejora en la organización. Basados en estos acercamientos los proveedores tratan de identificar soluciones que permitan apoyar las necesidades.

En las Asambleas de Socios Ahorrantes que se realiza una vez al año la Junta de Directores explica el desempeño organizacional y a la vez informa sobre las prioridades para la mejora del desempeño en las que APAP estaría enfocada.

4.2 Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnología de la Información

4.2.A. Gestión de los datos, información y conocimiento

Aseguramiento de las propiedades de los datos

APAP asegura que sus datos e información tengan las propiedades de exactitud, integridad, confiabilidad, oportunidad, seguridad y confidencialidad, apoyándose en tecnologías avanzadas de información que administran sus procesos críticos.

La tecnología de gestión de datos está soportada por los principales motores de base datos, Oracle y SQL Server, que junto a las más robustas políticas, tanto a nivel de objetos como a nivel de la capa de acceso a los datos, proporcionan los estándares más altos en lo que a gestión de información se refiere, con los protocolos de seguridad y encriptación más rigurosos del mercado.

La seguridad y la confidencialidad están complementadas por las políticas de Seguridad de la Información vigentes en APAP, las cuales aseguran que sólo personas autorizadas tengan acceso a la información y que esta sólo pueda ser utilizada en los procesos para los que fueron definidos e igualmente autorizados. Estas políticas buscan proteger la información de robo, daño, pérdida, concesión, revelación o modificación inadecuada. Muchas de estas políticas son reforzadas constantemente en demanda del mercado, estándares y regulaciones del sistema financiero nacional.

Para el cumplimiento de estas políticas, APAP cuenta con un área de Seguridad de la Información que despliega múltiples herramientas de protección: firewalls, antivirus y monitoreo de accesos a bases de datos críticas, flujo de Información con data loss prevention y sistemas de detección y prevención de intrusos.

Con fines de mantener la integridad y confidencialidad de los datos, se lleva a cabo una serie de iniciativas para actualización de datos de clientes, así como garantizar que sólo las personas autorizadas puedan acceder a la información a través de la definición de roles y perfiles, en los aplicativos e interfaces que permiten la gestión de los datos.

Frecuentemente se realizan auditorías y diferentes pruebas para asegurar que todos estos procesos cumplan con las especificaciones y controles definidos y no se producen fugas o mal uso de la información guardada por la institución.

Los aspectos de exactitud, integridad y confiabilidad de la información son validados por diferentes sistemas y canales, aprovechando cada contacto con el cliente para asegurar que los datos y las transacciones corresponden a los mismos. Los sistemas cuentan con reglas y restricciones que permiten vincular con alta precisión los registros de clientes. En todas las dependencias de la institución se realizan procesos de aseguramiento de los procesos financieros con validaciones frecuentes de las transacciones de gestión y administrativas junto a las relativas al capital humano.

Aseguramiento de la disponibilidad de los datos e información

El acceso seguro e inmediato de los datos es avalado por de los distintos sistemas y aplicaciones que conforman la plataforma aplicativa de la institución, los cuales interactúan entre sí mediante interfaces. Dicha plataforma se encuentra soportada por toda la infraestructura referida en el punto anterior (4.2.a (1)), la que a su vez cuenta con un sistema automatizado de monitoreo para la detección rápida y oportuna de cualquier eventualidad para su atención y solución, a los fines de lograr la estabilidad y disponibilidad de los servicios.

Con el establecimiento de acuerdos de servicio entre las áreas operativas y de negocios, APAP asegura que los tiempos de solución de los incidentes y problemas estén acorde con las expectativas de los usuarios y el negocio, además de permitir el monitoreo y administración de los indicadores de servicio.

Para más detalles sobre los sistemas de respaldo y replicación, así como la disponibilidad de datos, ver Capítulo 4.2.a.(1).

Accesibilidad de los datos para el personal, proveedores, socios, colaboradores y clientes.

Los datos e información administrados por la institución cuentan con aplicativos e interfaces que permiten el acceso de acuerdo al establecimiento de perfiles que crea y gestiona el departamento de Seguridad de Información. Para ello se establecen acuerdos de definición del alcance y operaciones con los datos alineado a las funciones de los involucrados en cada proceso, permitiendo controlar lo que pueden o no hacer, así como la auditoría de las operaciones, transacciones o actualización que reciben estos datos a través de los diferentes recursos, posibilitando investigaciones, controles y regulaciones de los mismos.

La gestión de procesos de habilitación de los sistemas, requerimientos de modificación de funcionalidades y cambios, es realizada mediante un sistema automatizado, el cual controla los recursos y asignaciones de los mismos de acuerdo a las prioridades establecidas. Este sistema controla el ciclo de vida desde su generación (a partir de las solicitudes de los usuarios) hasta la puesta en producción, pasando por las etapas de análisis, desarrollo y pruebas.

El protocolo que se realiza para mantener el funcionamiento de cambios o nuevas funcionalidades incluye pruebas unitarias y funcionales, así como validaciones de integración y aceptación. Las comprobaciones realizadas a las aplicaciones y servicios web son realizadas de manera automatizadas utilizando aplicaciones que permiten disminuir sustancialmente el tiempo de la revisión y validación de datos y aumentar la calidad de las mismas.

Gestión del conocimiento organizacional

La gestión del conocimiento en APAP se realiza a través de diferentes sistemas y software que permiten la recolección y transferencia del conocimiento al personal, la transferencia del conocimiento relevante desde y hacia los clientes, proveedores y socios, la implementación de las mejores prácticas y la transferencia de conocimiento para utilizarlo en el proceso de planificación estratégica. Estos elementos son:

A. Portal de Gestión de documentos. Contiene 812 documentos con las informaciones de los procesos clave y de los principales procesos de soporte. Disponible para todos los colaboradores, la información incluida en el portal es revisada por cada dueño de proceso para asegurar la adecuada representación de la situación actual, contribuyendo a que los colaboradores pueda realizar su trabajo de manera estandarizada.

B. Página de Internet: Utilizada para desplegar información para socios, clientes y proveedores. Estas informaciones son de carácter general, como Memoria institucional, noticias, eventos y especificaciones de productos.

C. Capacitaciones internas. Plan de capacitación que promueve el crecimiento de los colaboradores (ver Capítulo 5.1.b). Para la ejecución de este plan, la institución se apalanca en plataformas y herramientas tecnológicas de punta, facilitando la disseminación de la información, poder alcanzar el mayor público posible y que su disponibilidad sea oportuna y relevante.

- **E-learning:** Plataforma de capacitación online con más de 300 cursos disponibles para todo el personal, ajustados a las necesidades de capacitación y del sector financiero. Para robustecer la herramienta, en el 2011 se inició la implementación de la plataforma de capacitación online del LMS Cornerstone, la cual permite gestionar capacitaciones en línea y presenciales. En su primera fase se impartieron capacitaciones regulatorias, cursos de prevención de lavado de activos y el programa de inducción online, diseñado especialmente para APAP de acuerdo a los requerimientos sometidos. En el 2013 un mayor portafolio de cursos se encontraba disponibles en la plataforma, incluyendo: Liderazgo, Excel e Innovación, así como cursos producidos internamente como Inducción al personal de nuevo ingreso, Control Interno y otros.

- **SHIF:** Herramientas complementarias utilizadas por APAP donde se permite crear cursos ajustados a las necesidades de la institución los cuales son elaborados por instructores internos que son capacitados en la herramienta. Con esta modalidad se han diseñado cursos internos que son de carácter regulatorio y/o de interés a nivel institucional.

El conocimiento sobre el cliente se obtiene a través de diferentes estudios, tanto a nivel interno como de mercado. Desde la Dirección de Calidad y Excelencia Organizacional, se orquestan encuestas que miden la satisfacción del cliente de APAP respecto a los productos y al servicio recibido, tanto en sucursales como en canales alternos. La Dirección de Mercadeo y Productos lleva a cabo estudios que analizan el posicionamiento de la marca en la mente de los clientes y no clientes de APAP, así como el comportamiento y preferencias de estos frente a otras entidades del sector. A continuación, se indican los principales estudios con foco en el cliente que se llevan a cabo en la entidad y su periodicidad:

Estudio	Frecuencia				
	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Bi-Anual
Razones de deserción (Encuesta)					
Razones de cancelación solicitud (Encuesta)					
Driver de lealtad por producto					
Driver de lealtad servicio					
Satisfacción servicio (Sucursales y Canales)					
Satisfacción por producto					
Satisfacción por producto competencia					
Wallet-Share (participación de la billetera del cliente) de crédito y tarjetas de crédito					
Wallet-Share de Ventas					
Wallet-Share de captaciones					
Top of mind de productos					
Top of mind de campañas					
Notoriedad publicidad bancaria					

La información obtenida a través de estos estudios constituye un insumo a utilizar durante el ejercicio de planificación estratégica institucional, el cual consta de dos fases de análisis:

- Análisis interno, en el cual se analizan los procesos y productos actuales para identificar las **fortalezas y debilidades** institucionales.
- Análisis externo, donde se analiza el mercado y la competencia para identificar posibles **oportunidades y amenazas**.

Una vez concluido este ejercicio, se definen los objetivos y métricas a mediano y corto plazo, así como las iniciativas a implementar para su consecución. Estas iniciativas pueden ser la creación de nuevos productos, así como mejoras a productos y servicios actuales, concebidos a partir del conocimiento del cliente obtenido a través de los estudios mencionados.

4.2.B. Gestión de los Recursos de Información y Tecnología

Confiabilidad, seguridad y amigabilidad del hardware y software

El proceso de implementación de infraestructura y aplicaciones tecnológicas dentro de APAP involucra y considera las necesidades del usuario final en la elaboración de los requerimientos, en la certificación final y en la aceptación del cambio antes de ser puestos en ejecución.

Las interfaces de usuarios de aplicativos respetan los protocolos de diseño de elementos de presentación provistos por los sistemas de clase mundial. Las modificaciones locales conservan los mismos layouts que estos aplicativos disponen, manteniendo la armonía con estas aplicaciones y evitando que los desarrollos sean completados con interfaces fuera de lo que se ha establecido como estándar tanto en la institución como en las interfaces provistas por los aplicativos implementados de terceros.

Las definiciones de perfiles exigidas por Seguridad de Información son incorporadas al alcance en los datos que en estas aplicaciones van a tener, condicionando el acceso a la información de acuerdo a la definición y registrando logs para cada actividad dentro de los sistemas o interfaces.

El equipamiento es provisto por los mejores fabricantes a nivel mundial los cuales cumplen con certificaciones de equipo de usuario final que velan por aspectos de ergonomía y uso eficiente de energía.

Disponibilidad continua de los sistemas ante la eventualidad de una emergencia

APAP contempla un Plan de Continuidad de Negocios alineado a mejores prácticas internacionales conformado por planes de contingencia, políticas, procedimientos e infraestructura para asegurar de forma aceptable la disponibilidad de información y sistemas.

La estrategia cuenta con un sitio alternativo para redundar la infraestructura tecnológica identificada como crítica. El sitio primario se encuentra en un esquema de alta disponibilidad, redundancia y tolerancia a fallas para los equipos y servicios críticos. La infraestructura física y los sistemas en ambos sitios son constantemente monitoreados mediante aplicaciones que permiten identificar posibles fallas y corregirlas antes de tener un alto impacto en la disponibilidad de los sistemas críticos.

La información de los sistemas críticos y sus dependencias son replicadas al sitio alternativo regularmente, en adición a la ejecución de backups actualizados y periódicos de los sistemas e informaciones, los cuales son resguardados en el sitio primario y en una localidad alterna bajo controles físicos, ambientales y de seguridad que permiten los dispositivos de backup estén en óptimas condiciones.

Para la ejecución del Plan y los procedimientos se han definidos diferentes equipos de trabajo y supervisión acorde a las responsabilidades necesarias para cubrir los aspectos de manejo de crisis, continuidad de las operaciones y recuperación:

- Equipos de manejo de crisis
- Equipo directivo
- Equipo operativo.
- Equipo de recuperación.
- Equipo de evaluación de daños.
- Equipo de restauración local.

Estos equipos se encargan de la coordinación y ejecución del esfuerzo de recuperación del desastre, coordinación de las comunicaciones internas y externas, coordinación y ejecución de los procedimientos de conexión al sitio alternativo, restablecimiento del centro primario, evaluación de daños sufridos durante el desastre.

El Plan de Continuidad se mantiene en un constante proceso de actualización y adecuación a las necesidades actuales del negocio mediante la ejecución de su ciclo de vida, el cual está de acuerdo al círculo PDCA (Plan-Do-Check-Act) o espiral de mejora continua.

El Plan incluye aspectos de Manejo de Crisis, Contingencia, Evaluación Comunicación y Recuperación ante una situación de desastres, tanto a nivel operativo y tecnológico, lo cual permite cubrir los procesos de administración de la emergencia, la continuidad de las operaciones críticas y los procesos de recuperación de desastres.

Actualización de mecanismos de actualización de datos

Las políticas y procedimientos en aspectos de gestión de contingencia establecen la actualización frecuente de los ambientes y datos críticos en el site alterno, con verificaciones periódicas de los mismos y el aseguramiento de la transmisión de estos datos con pruebas reales que se realizan de acuerdo a un calendario anual, garantizando con estas pruebas que se dispone de ambientes alternos que permiten operar de forma regular e inmediata en caso de requerirse su activación.

Los ambientes del site alterno cuentan con arquitecturas de software y hardware similares en capacidad y desempeño a las disponibles en el data center principal, asegurando que las operaciones mantengan respuestas similares sin importar el ambiente en el que se encuentre su procesamiento.

Estos ambientes, tanto el principal como el alterno, son el producto de evaluaciones de estándares de la industria, actualizados cada año para atender necesidades del negocio presentes y futuras, así como recomendaciones de las entidades reguladoras, proveedores y los principales fabricantes del mercado.

5

Orientación
Hacia el Personal

5.1 Compromiso Del Personal

5.1.A. Enriquecimiento Del Personal

Factores clave del personal

Determinación de los factores clave que afectan el compromiso del personal

Consciente de que un buen ambiente laboral es vital para el bienestar y el desempeño del personal, APAP realiza desde el 2013 la evaluación anual del clima organizacional a través de la metodología implementada por el instituto Great Place To Work, (GPTW). Este sistema de evaluación pondera los siguientes factores para determinar el compromiso del personal con la institución: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Compañerismo.

Credibilidad: Los colaboradores consideran a los líderes creíbles cuando estos tienen una buena comunicación en dos direcciones: Son accesibles a sus preguntas, inquietudes y los mantienen bien informados de hechos importantes para su trabajo. Adicionalmente, los colaboradores deben percibir que sus líderes son competentes para llevar el negocio adelante y obtener sus objetivos actuando siempre con integridad.

Imparcialidad: Practicando justicia en el lugar de trabajo, implica asegurar que las promociones o contrataciones están basándose en mérito y contribución más que en favoritismo. La gente debe sentirse con la confianza de que serán tratados con igualdad sin tomar en cuenta cualidades personales como el color, edad, raza o género. Un lugar de trabajo con un ambiente justo elimina cualquier distracción de desigualdad, política o prejuicio, permitiendo a la gente enfocarse en hacer un buen trabajo.

Respeto: El respeto mide el sentido de los colaboradores de qué piensan sus supervisores sobre ellos. Si se sienten respetados regresarán el respeto y continuarán construyendo confianza mutua.

Orgullo: Cuando los colaboradores están orgullosos de su trabajo, siente que hacen una diferencia y el trabajo tiene un significado especial.

Compañerismo: En un ambiente de compañerismo los colaboradores pueden ser ellos mismos. Se celebran eventos especiales y todos se alegran de los logros personales y profesionales, son como una familia.

Los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes y no necesariamente a través de un checklist de políticas y prácticas. Donde el factor común en las relaciones es la confianza.

Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- **CONFÍAN** en las personas para las que trabajan.
- Sienten **ORGULLO** por lo que hacen.
- **DISFRUTAN** de las personas con las que trabajan.

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales.

Determinación de los factores clave que afectan la satisfacción del personal

Los factores claves que determinan la satisfacción del personal son determinados a través de la auditoría de cultura que se realiza paralelamente con la evaluación del clima laboral. La auditoría de cultura mide un conjunto de aspectos fundamentales de la gestión de Capital Humano: Reclutando, Celebrando, Desarrollando, Comunicando, Escuchando, Compartiendo, Cuidando y Agradeciendo.

El análisis de la combinación de los factores utilizados para la evaluación del clima laboral y la auditoría de cultura arroja como resultado un posicionamiento general de satisfacción de la empresa el cual es determinado por GPTW de acuerdo a sus parámetros y cuidando la estricta confidencialidad de la información suministrada. La encuesta GPTW es completada de manera voluntaria por todo el personal de APAP. Los resultados se segmentan por vicepresidencias, direcciones, puestos, antigüedad y género para permitir un diseño más personalizado de los planes de acción dirigidos a mejorar oportunidades de las áreas.

En el 2013, por los resultados obtenidos en este proceso de evaluación, la institución fue reconocida con el 1er lugar como mejor lugar para trabajar en el Caribe y el No. 18 en Latinoamérica. Adicional a esto, la empresa consultora Hay Group reconoció a APAP como un referente de liderazgo. Este logro resalta el compromiso de la institución por desarrollar una cultura basada en valores éticos y el bienestar de los colaboradores, lo cual la mantiene dentro de las 10 mejores del Caribe.

Los factores obtenidos a través de la metodología del GPTW contemplan los diferentes grupos y segmentos de empleados debido a que la encuesta es aplicada a todo el personal fijo que posea más de tres meses desde el momento del lanzamiento de la misma.

Cultura de comunicación abierta, trabajo de alto desempeño y personal comprometido

La cultura organizacional de APAP se caracteriza por una comunicación abierta fomentada a través de campañas internas lideradas por la Vicepresidencia de Desarrollo Corporativo, procurando alinear a todos los colaboradores hacia las conductas deseadas de Valores, Felicidad en el trabajo, Innovación, Empoderamiento y APAPsionados.

Los elementos trabajados procuran la participación de los colaboradores en su rol profesional y personal, valorando las diferencias y aprovechando las ideas individuales. En estas actividades los colaboradores son los protagonistas, involucrados en la mejora de los procesos, sugerencias de nuevos beneficios y mejoras para su área; recomendaciones para la aplicación de los valores, imágenes promocionales internas, entre otros. A continuación las campañas realizadas desde el 2010:

Año	Campaña	Línea Gráfica	Objetivo
2010	Valorándonos		Promoción de los valores institucionales y el lanzamiento del Código de Ética y Conducta de la institución.
2011	Tú me das Yo te doy		Dar a conocer los beneficios ofertados a todos los colaboradores de APAP y promover el aporte que pueda dar cada uno en la consecución de objetivos institucionales.
2012	Toy Feli'		Generar un ambiente de trabajo agradable entre los colaboradores, en donde todos contribuyen para el logro de los resultados.
2013	Soy Innovación		Motivación a: <ul style="list-style-type: none"> • Innovar: Crear, renovar lo que existe, crear cosas nuevas, transformar procesos, generar ideas. • Acción: Hacer que las cosas pasen, convertir las ideas en realidad.
2014	Empodérate		Fomentar seis prácticas que permitan que los empleados y la institución logren sus objetivos: Responsabilidad propia; confianza; comunicación auténtica; cuidado y respeto; aprendizaje y crecimiento y habilidades interpersonales.
2015 en adelante	APAPsionados		Trabaja la pasión y el compromiso de los colaboradores por la institución, convirtiéndose en parte esencial de la cultura interna para crear nuevas iniciativas que motiven y creen el sentimiento de calidez y cercanía entre cada uno de los miembros de la familia APAP.
2016	TrasnAPAP		Iniciar el proceso de transformación de APAP con el lanzamiento del nuevo plan estratégico.

Año	Campaña	Línea Gráfica	Objetivo
2017	Bienestar		<p>Para fortalecer la línea estratégica que involucra los temas asociados al bienestar en las personas, en 2017 se hizo especial énfasis en el bienestar de los colaboradores, a través de iniciativas que buscan promover la felicidad y el equilibrio de vida a nivel interno en la empresa.</p> <p>Estas actividades recorrieron desde conferencias, grupos de apoyo, inclusión de una terapeuta y una doctora ocupacional, encuestas para medir cuales son las prioridades de los colaboradores como también Responsabilidad Familiar Corporativa, la Semana del Bienestar que trae especialistas de la medicina, entre otros temas para generar el bienestar en nuestra gente a nivel interno.</p>
2018	Universo APAPsionado		<p>Promover los objetivos estratégicos del Plan Actual.</p>
2019	Receta APAPsinada		<p>Mantener viva nuestra cultura. Las prácticas, los valores y las costumbres que nos hacen únicos y diferentes.</p>

Aprovechamiento de las diversas ideas, culturas y pensamientos del personal

Adicionalmente a las campañas realizadas, la Vicepresidencia de Desarrollo Corporativo dispone de diversos canales que promueven la comunicación en todos los niveles, un trabajo de alto desempeño y un personal comprometido, creando los espacios para que los colaboradores puedan externar sus sugerencias, ideas, inquietudes y quejas, que permite beneficiarse de las diversas ideas, culturas y pensamientos de su personal:

Desayunos Ejecutivos: El Vicepresidente Ejecutivo se reúne periódicamente con personal de primera línea para escuchar sugerencias, inquietudes y comentarios.

Puertas abiertas: Actividad que promueve la generación de ideas y sugerencias de mejora por parte de los mismos colaboradores. Esta es una cultura de todo APAP, permitiendo que los demás líderes (Gerencia y Alta Gerencia) fomenten el acercamiento de sus equipos con otras áreas de la institución, como un canal para conversar, sugerir o solicitar soporte de algún caso.

Comentarios en boletines semanales: A través de un espacio creado dentro de cada noticia publicada en Comunicándonos, tanto en el correo como en el blog de noticias en intranet, los colaboradores pueden dejar sus comentarios y opiniones sobre los temas tratados, lo que crea un ambiente transparente y de inclusión.

Encuesta de Cliente Interno: Creada con el objetivo de que las áreas conozcan, de mano de sus clientes internos, una valoración sobre Entrega de Calidad, Eficiencia en los Procesos, Tiempo, Conocimiento, Comunicación y Compromiso, de modo que puedan trabajar planes de acción comprometidos con la calidad de las áreas y de la institución, fomentando así el trabajo de alto desempeño. Se realizan otras actividades orientadas a generar una comunicación abierta, un servicio mejorado y un alto compromiso de los colaboradores:

- **Reuniones de equipo e individuales:** empleado-supervisor con diferentes frecuencias según necesidad del área (diaria, semanal, quincenal, mensual).

- **Equipo de campaña:** Organizado por la Vicepresidencia de Negocios con la participación semanal de un equipo multidisciplinario.

- **Reuniones periódicas de los Directores y Gerentes Regionales con Gerentes de Sucursales:** con el fin de alinear las estrategias del negocio con los colaboradores de primera línea y acercar el mensaje de manera clara a quienes trabajan día a día de cara al cliente.

- **Gerentes de sucursales con sus colaboradores:** Kick offs realizados diariamente entre los gerentes de sucursales, ejecutivos del área de negocio y personal de caja.

- **Disponibilidad y accesibilidad a los números personales** o del asignado por la institución de los líderes y los equipos de trabajo, para mantener la comunicación de doble vía ante situaciones especiales.

- **Grupos de chat telefónicos** por departamento y de equipos multidisciplinarios con temas de interés común.

El enfoque de alto rendimiento en el trabajo y el compromiso del personal es también generado a través de:

Sistema de evaluación del desempeño: APAP cuenta con un sistema de evaluación de desempeño (Ver 1.1.b (2)), donde son cargados los objetivos semestrales individuales de los colaboradores. Esto permite que cada colaborador se enfoque en el logro de sus objetivos.

Sistema de incentivo: El sistema de incentivo de APAP contempla el pago de una bonificación extraordinaria anual basada en el logro de metas y la evaluación de competencias.

Cultura de reconocimiento a través de la Mina de Valor (ver 1.1.a. (1)): Reconoce las conductas de los colaboradores cuando reflejan en su trabajo diario los valores de la institución.

Sistema de gestión de desempeño del personal

En APAP se fomenta una cultura de alto desempeño y compromiso en todos los empleados, alineando expectativas personales con las institucionales y estableciendo acciones de reconocimiento acordes al esfuerzo y al cumplimiento de los objetivos trazados (ver Capítulo 1.1.b (2)).

Las metas son establecidas a inicio del año en forma de cascada: se inicia con el establecimiento de los objetivos del Vicepresidente Ejecutivo, luego siguen los vicepresidentes de área, directores, gerentes hasta alcanzar todos los empleados. Este proceso permite alinear la estrategia con los objetivos de los diferentes equipos de trabajo. Los objetivos, metas y competencias son revisadas de manera semestral, acompañados de un proceso formal de retroalimentación de los líderes en un one to one con cada uno de los miembros de su equipo.

El índice general de desempeño está conformado por una ponderación del Scorecard y competencias de acuerdo al nivel jerárquico del empleado. Los indicadores del Balanced Score-card representan un 70% de la evaluación total y el 30% restante se obtiene de la evaluación de competencias críticas para el desempeño del puesto.

El sistema de gestión de desempeño del personal considera las remuneraciones, las recompensas, el reconocimiento y las prácticas de incentivos para el mismo.

Los resultados de las evaluaciones de desempeño son utilizados para establecer la compensación variable (Bono por desempeño) del colaborador e identificar planes de desarrollo y capacitación. Los colaboradores de alto desempeño, o “Top Performers”, son reconocidos con un monto adicional en el pago de la bonificación extraordinaria y sirven de modelo al resto de la organización, utilizándolos como referentes en los medios de comunicación interna.

Enfoque en el cliente, el negocio y el logro de los planes de acción Anualmente se selecciona al “Empleado del Año”, máximo reconocimiento de la institución, eligiendo un colaborador y un gerente cuyos méritos laborales y personales excedan todas las expectativas. Los nominados se depuran de acuerdo a criterios y requisitos claramente establecidos y bajo una metodología que garantice la transparencia y la equidad en la selección.

El sistema de medición de APAP está enfocado en brindar un servicio al cliente de calidad, por lo que se realiza la medición de cliente interno, la cual impulsa la creación de experiencias inolvidables en cada uno de los procesos e interacciones con las demás áreas y equipos, asegurando alinear las estrategias internas de servicio con las brindadas a los clientes externos.

5.1.B. Desarrollo del Personal y de los líderes

Competencias organizacionales para el personal

Con los levantamientos de Detección de Necesidades de Entrenamiento (DNE) se identifican las necesidades de desarrollo y aprendizaje que apoyan la estrategia organizacional y se capturan aquellos conocimientos necesarios para apoyar el desarrollo eficaz de los planes de acción y fortalecimiento de las competencias esenciales.

Las competencias organizacionales son definidas a partir de los retos organizacionales identificados en la estrategia institucional.

Para el levantamiento de la información necesaria en la construcción de las competencias deseadas se realizaron entrevistas de eventos conductuales y de conocimiento del negocio a los líderes de la organización y, más tarde, paneles con colaboradores de alto potencial para definir el perfil de APAP.

Los principales retos identificados para la construcción del modelo se asociaron, de modo general, a los siguientes factores:

Diseñar e implementar la experiencia del cliente asegurando el Top of Mind del Mercado.

Despliegue de cultura digital tanto interna como externa.

Cultura empresarial basada en la digitalización.

Cultura digital del cliente; adopción digital rápida, receptividad de canales, movilidad 24x7x365.

Sostenibilidad; incrementar el retorno de inversión, obtener mayor eficiencia y aumentar la capacidad de generar negocio.

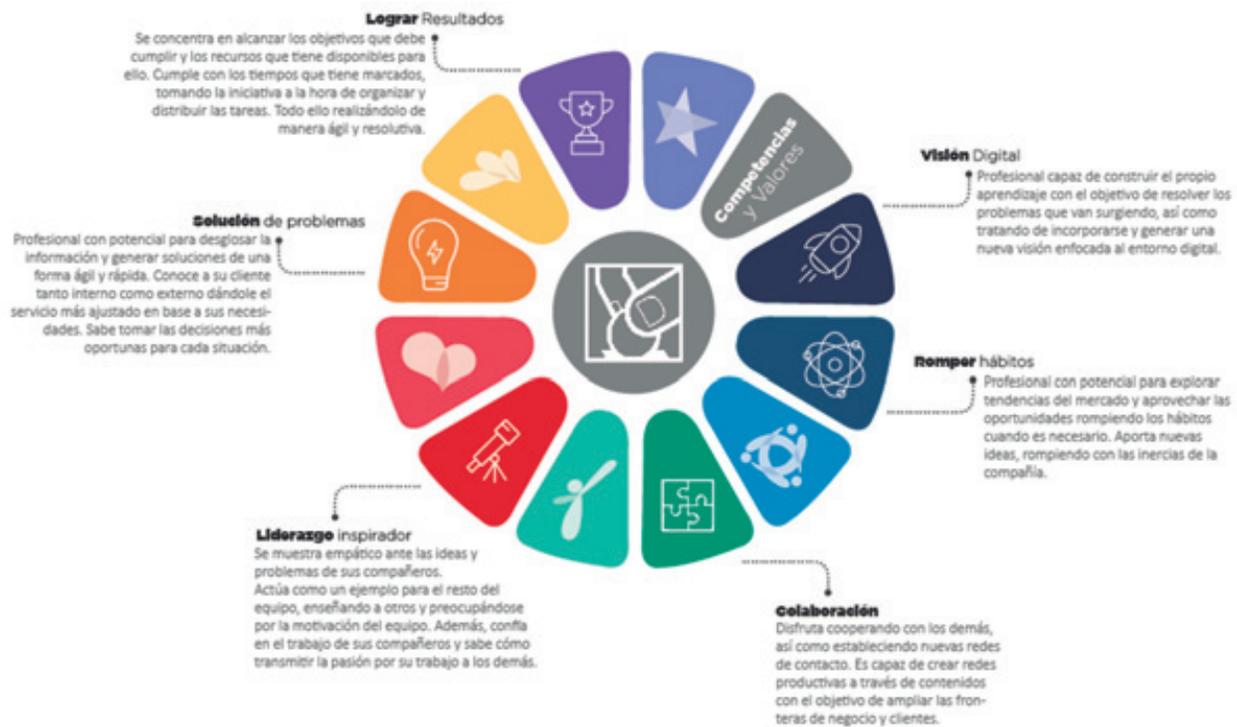
Digitalización del modelo de negocio, de manera interna y externa y de forma flexible y adaptable.

Las competencias fueron definidas a través de la relación que tienen con los retos estratégicos y de los que enfrentan los colaboradores en sus actividades diarias actualmente y los que visualizan en el futuro próximo.

Para responder a tales retos se identificaron tres comportamientos para cada competencia que permitirán marcar la diferencia para cada uno de estos retos alineándolas al mundo digital, obteniendo así el siguiente modelo de competencias:



Cada una de las Competencias fue asociada a uno de los Valores Institucionales con el fin de respaldar los comportamientos agrupados a cada competencia.



La transformación digital conlleva un cambio en la estructura de la organización. Las instituciones están pasando de una estructura jerárquica a una estructura plana donde los perfiles ya no son tan estáticos, sino que pasan a ser más transversales. Los profesionales del siglo XXI tienen otras motivaciones, intereses y objetivos

Por esta razón, se desarrolló la definición de 6 roles transversales que agruparán los 7 perfiles de Back Office y Front Desk que teníamos diferenciados años anteriores.

ROLES	
Alta Dirección Sr./Jr.	Alta Dirección Digital
Responsables de las decisiones estratégicas de la organización. (Vicepresidentes y Directores).	Responsables de las decisiones digitales y técnicas estratégicas de la organización. (Directores).
Mandos Intermedios	Generalistas
Responsables del liderazgo de equipos, trasladando las decisiones estratégicas (Gerentes).	Responsables de la ejecución y la operación de negocio. (Encargados).

Contribuidor Sr./Jr.	Digital Sr./Jr.
<p>Responsable de la definición e implementación funcional táctica ya sea en una región y/o en un área específica de la función. (Técnico profesional, personal de apoyo y personal administrativo).</p>	<p>Responsables de la ejecución y la operación del negocio con un carácter mayoritariamente digital (canales, medios de pago...) (Técnico profesional, personal de apoyo y personal administrativo).</p>

Prácticas éticas en el personal

Las normas éticas y las prácticas del negocio se encuentran contenidas en el Código de Ética y Conducta donde se establecen los lineamientos esenciales. A través de los canales de apelación se da seguimiento y monitoreo y, a través de la Mina del Valor, se refuerzan, promueven y reconocen las conductas éticas (ver Capítulo 1.2.b).

Amplitud de oportunidades de desarrollo para el personal

En APAP se fomenta el crecimiento horizontal y vertical a través de diferentes estrategias de entrenamiento y desarrollo:

- **Promoción:** Evaluando y dando prioridad a los empleados para ocupar los puestos vacantes.
- **Programa de Trainee:** Seleccionando empleados de las áreas de Operaciones, Riesgos y Contact Center para ser entrenados como Subgerentes de Negocios en espera de promoción.
- **Procesos de coaching y seguimiento con el personal:** Los gerentes realizan reuniones one to one con su personal para reforzar fortalezas y trabajar oportunidades de desarrollo.

Sistema de desarrollo y aprendizaje del personal.

Identificando las necesidades

Las necesidades de desarrollo y aprendizaje se identifican mediante el proceso de DNE (Detección de Necesidades de Entrenamiento) y los resultados de las Evaluaciones de Desempeño anual, los cuales son la base del plan de capacitación para todas las áreas de la empresa y desde el cual se coordinan las acciones de capacitación para todo el personal durante el año: regulatorias, institucionales, técnicas, conductuales y desarrollo.

Adicionalmente se realizan capacitaciones de actualización de procedimientos y políticas orientadas a reforzar los conocimientos y habilidades requeridas en el puesto de trabajo, también definidas dentro del DNE.

La Academia APAPsionada, ofrece una Certificación de Cajeros, Ejecutivos y Subgerentes para empleados de nuevo ingreso, garantizando contar con recursos entrenados antes de que se genere cualquier vacante. Esta Academia tiene como fin crecer y certificar todas las posiciones que brindan servicios a los clientes en las sucursales. Se dispuso de un espacio físico y de un recurso humano que exclusivo para el entrenamiento de las personas de la escuela de negocios. El piloto, que se inició en el 2014, tuvo sus frutos y hoy en día todos los cajeros contratados pasan por este proceso de formación.

Transfiriendo el conocimiento

La transferencia de conocimientos a través de las generaciones y el desarrollo del personal se rigen bajo la estandarización de nuestros procesos y políticas. Esta gestión se asegura a través de la Dirección de Calidad y Proyectos y su Gerencia de Mejora Continua de la Vicepresidencia de Desarrollo Corporativo

En adición, durante el año 2019 se ha formalizado en diferentes áreas los entrenamientos cruzados con expertos internos. Desde el mes de febrero hasta mayo acumulamos un total de 1,048 horas de formación para una sola Dirección de la institución bajo esta modalidad. Reforzando conocimientos y habilidades

La gestión del talento, que incluye planes de capacitación y desarrollo, fortalece los nuevos conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo de los colaboradores a través del proceso de Detección de Necesidades de Entrenamiento (DNE) y del Plan de Estudio. El Plan de Estudio APAP beneficia a los empleados con estudios completos de grado, maestrías, certificaciones y postgrado en universidades locales e internacionales, según corresponda acorde a su nivel. Este plan permite afianzar y especializar los conocimientos de los empleados dentro de sus funcionales y potencializar su rol en la organización

Evaluación de la efectividad y eficacia de los sistemas de aprendizaje y desarrollo

Para poder evaluar la efectividad y eficiencia de los sistemas de aprendizaje se llevan a cabo las siguientes acciones:

- Posterior a cada capacitación presencial se evalúa al capacitador para identificar cómo se manejó en la misma. Esta evaluación estándar se envía a través del Portal de Desarrollo de los colaboradores de APAP y se completa de manera en línea.
- Para evaluar el Plan DNE se cuenta con indicadores de gestión donde se mide el cumplimiento del plan, tanto en cantidad de capacitaciones programadas y ejecutadas así como el porcentaje de participación y horas de capacitación invertidas.
- Se evalúa el nivel de conocimiento logrado por los participantes de las capacitaciones a través de evaluaciones, presentaciones y/o asignaciones de iniciativas asociadas al conocimiento o aprendizaje adquirido. Las evaluaciones son realizadas por facilitadores o consultores internos o externos.

Gestión de Planes de carrera para el personal

APAP apoya y fomenta el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores. En el área de negocios, específicamente para las sucursales y oficinas comerciales, se ha creado una ruta de carrera, determinando el crecimiento lógico y sostenido del colaborador dentro de la institución. Esto garantiza que las vacantes internas sean cubiertas en lo posible por un personal entrenado, con conocimiento de las políticas y la cultura institucional y que ha cumplido con los requerimientos de la posición.

Gracias a esta ruta de carrera y otras iniciativas dirigidas a apoyar el crecimiento interno de los empleados, la institución ha logrado mantenerse en un porcentaje alto en términos de promociones internas:



Como sustento al plan de carrera, la institución detecta las necesidades de sus colaboradores a través de un análisis de las evaluaciones de desempeño anual. Este análisis fortalece el Plan Anual de Capacitación, el cual, entre otros, cuenta con las siguientes capacitaciones focalizadas:

Beca MBA Barna: Desde el 2009 APAP otorga dos becas cubiertas a la totalidad para el estudio de Masters en Business Administration (MBA) en la escuela de negocios Barna.

Capacitaciones en línea (E-Learning): Con el Portal de Desarrollo en línea como sustento, APAP ofrece capacitaciones en línea:

- Entrenamientos técnicos: Excel, Word, PowerPoint, Access, Herramientas Lean, entre otros.
- Entrenamientos conductuales: Liderazgo, Inteligencia Emocional, Manejo de conflictos, Gestión del Cambio, Comunicación, entre otros.
- Regulatorios: Prevención de Lavado de Activos, Cumplimiento Regulatorio, FATCA, entre otros.
- Institucionales: Inducción APAP, Riesgo Operacional y Control Interno, Seguridad de la Información, Plan de Continuidad de Negocios, Renovación de Marbetes y Experto en Préstamos.

Plan de estudios APAP: Como apoyo al desarrollo profesional de los colaboradores, este plan consiste en el otorgamiento de becas al 100% para el estudio de una carrera universitaria o maestría afín a la naturaleza de la institución y sus puestos de trabajo, asegurando la efectividad de los conocimientos y las funciones de los colaboradores.

Planes de sucesión para el liderazgo

APAP cuenta con un plan de sucesión donde se identifican, a prioridad, las personas que son potenciales ocupantes de las posiciones clave dentro de la institución. Estos candidatos son seleccionados en base a los resultados de una matriz que combina el desempeño de los últimos 3 años y el potencial del individuo. A través del desarrollo de estos candidatos se logra contar con un plan de sucesión efectivo.

En el año 2019 se está realizando el proyecto de Planes de Carreras y Sucesión, con la finalidad de:

- Garantiza la continuidad de la empresa
- Facilita la transición de cargos y responsabilidades a través del tiempo
- Desarrolla el capital humano de la empresa de manera estratégica
- Desarrolla personal clave dentro de la organización
- Motiva a los colaboradores en su desempeño y el cumplimiento de objetivos
- Evita la fuga de talento y de conocimientos
- Fomenta el crecimiento de la empresa a largo plazo
- Mejora la reputación de la organización como una institución sólida y bien estructurada que facilita la retención de talento humano de alto nivel.

5.1.C. Evaluación del compromiso del personal

APAP realiza anualmente el proceso de evaluación de desempeño de todo el personal a través del Portal de Desarrollo, que permite alinear la estrategia institucional con los objetivos de los diferentes equipos de trabajos.

Métodos de evaluación y mediciones diferenciadas

Los objetivos, metas y tareas definidos en la plataforma son gestionados y actualizados por el mismo colaborador y revisados por el supervisor, por lo que cada empleado se hace responsable de los resultados de su gestión y conoce la base sobre la cual será y evaluado.

El índice general de desempeño estará conformado por una ponderación del Scorecard y las competencias de acuerdo al nivel jerárquico del empleado, donde los indicadores de los objetivos representan un 70% de la evaluación total y el restante 30%, corresponde a la evaluación de competencias críticas para el desempeño del puesto. En sentido general la metodología es la misma para los diferentes grupos o segmentos organizacionales, lo que se diferencian son las competencias.

En el 2016 se incluyó la evaluación de las conductas de los Valores Institucionales como apoyo a los objetivos de la estrategia del negocio. La evaluación de las conductas de los Valores permite a los colaboradores y supervisores identificar oportunidades y fortalezas en las conductas de valor.

Otros indicadores

A nivel de indicadores, se presta especial atención a dos puntos clave que también definen el compromiso de los colaboradores: el índice de promoción y el índice de retención de Alto Potencial. Estos son perfiles de alto desempeño que deciden salir de la institución y se les realiza entrevistas de salida, posterior al proceso de retención, para poder detectar oportunidades y evitar en un futuro pérdidas de recursos altamente capacitados.

El índice de promoción mensual acumulado se traduce en 120 promociones efectivas a junio 2019, representando 57.5% dentro del género femenino y un 42.5% al masculino.

Relación desempeño personal y objetivos estratégicos del negocio

Los resultados de cada proceso de evaluación de desempeño impactan la compensación variable del colaborador y todo lo concerniente con su desarrollo. Estos resultados definen su crecimiento horizontal y vertical dentro de la institución, ayudando a determinar sus planes de carrera y crecimiento basados en las competencias definidas en las áreas de oportunidad.

Los hallazgos de las evaluaciones que determinan el compromiso del personal están relacionados con los resultados clave del negocio, ya que de estos resultados y del plan estratégico es que se desprende cada uno de los objetivos de los colaboradores; el incumplimiento en sus objetivos, se refleja en la dificultad de lograr las metas establecidas. A partir de las evaluaciones del compromiso del personal se determinan oportunidades para mejorar el compromiso y la satisfacción de los colaboradores. De igual forma se impactan los resultados por lo que se toman acciones de ajuste para garantizar que se continua persiguiendo la consecución de las metas y resultados.

5.2

Ámbito Del Personal

5.2.A. Idoneidad y Capacidad Del Personal

Evaluación de capacidad e idoneidad del personal

Durante el 2018 se realizó un análisis global para calificar el nivel de actualización de los colaboradores activos al puesto vigente. Esta calificación se considera insumo para la determinación del nivel de Idoneidad del ocupante al puesto.

Esta actualización estaba contemplada por 3 aspectos principales:

- Nivel de actualización en el puesto (Conocimientos, habilidades y Experiencia)
- Evaluación del Desempeño: Corresponde a la calificación obtenida en los resultados individuales y de competencias.
- Integridad y Reputación: Corresponde a los requisitos reglamentarios que determina la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, en cuanto a cumplimiento de la ética.

Para que los colaboradores tengan a mano los conceptos de las competencias y cómo desarrollarlas, se creó el Diccionario de Competencias y el entrenamiento en línea para una comprensión mejor del modelo.

Desde 2012 se ha implementado la prueba automatizada de valores (basada en los valores institucionales de APAP) que sirve para filtrar los candidatos externos sin importar la posición a la que aspire. Esta herramienta fue diseñada exclusivamente para APAP por la empresa española Actual Group. Las pruebas están estructuradas para los diferentes niveles organizacionales.

Proceso de evaluación

Luego de una evaluación de los currículos de los candidatos para determinar el cumplimiento con los requerimientos técnicos básicos definidos en la descripción del puesto, los candidatos pasan por evaluaciones conductuales que miden las competencias por roles claramente definidos. Para esto, APAP cuenta con una herramienta de evaluación online diseñada a la medida y de forma exclusiva para la institución, partiendo de su modelo de competencias y grupos ocupacionales.

Proceso de selección

Los candidatos que cumplen con las competencias definidas para cada puesto son referidos al área solicitante para entrevista y depuración final de acuerdo a las regulaciones establecidas para empleados de entidades financieras.

Proceso de oferta

Una vez cumplido con los requerimientos anteriores se procede a contactar al candidato seleccionado para realizar la oferta laboral.

Proceso de búsqueda, contratación, ubicación y retención de nuevos empleados

El proceso de selección, contratación, ubicación y retención posee elementos claros y definidos que lo hacen transparente y aseguran que el candidato escogido al final del proceso sea el que más se ajuste al puesto en cuanto a conocimiento técnico, competencias y valores. Para esto, se dispone de:

- Descripciones de puestos actualizadas
- Un sistema de valoración por niveles
- Una herramienta de evaluación online por competencias única en el país.

Basado en estos elementos se determinan las características y competencias más importantes para la búsqueda de potenciales candidatos. La búsqueda se realiza de manera interna y externa, apoyado en los diferentes medios como redes sociales profesionales, base de datos institucional y referidos, entre otros.

Luego de contar con un conjunto de candidatos potenciales, se realizan diferentes filtros, como preentrevistas y evaluaciones con pruebas psicométricas, para determinar si la persona cuenta con las competencias y valores de la institución. Posteriormente, se procede a la entrevista presencial para validar las competencias y analizar la adaptación al puesto y a la institución.

Una vez determinada la idoneidad del candidato, se envía al cliente interno o dueño de la vacante los candidatos preseleccionados. El supervisor selecciona al candidato a través de entrevistas. El candidato seleccionado pasa al proceso de depuración que incluye: revisión de situación policial, consulta de historial crediticio, referencias laborales y análisis médicos.

Satisfechos todos los pasos de depuración se procede a la oferta laboral y definición de fecha de ingreso. Si el candidato acepta la oferta, se realiza el proceso de inducción donde se completa toda la carpeta de ingreso y documentos necesarios para el expediente, en este proceso se imparten diferentes charlas sobre la historia de APAP, conformación organizacional, orientación estratégica y los beneficios de APAP hacia sus empleados, como inclusión de Seguro Médico, Seguro de Vida y facilidades financieras y de estudios.

Luego del proceso de inducción se realiza la ubicación del personal en su lugar de trabajo, en este se presenta el equipo y se disponen de los recursos necesarios para la realización de sus funciones.

La retención del personal se propicia a través de tres elementos: asignación de retos y responsabilidades asociadas a su puesto de trabajo, beneficios marginales y el desarrollo de este personal de nuevo ingreso.

El personal representa su comunidad

En el proceso de contratación, especialmente para las sucursales de negocios, se trata de identificar personal de la región del país que esté cerca de la oficina donde trabajará el empleado. Esto permite incluir las ideas, culturas y pensamientos de esa comunidad en particular.

Alineación del personal con los objetivos del negocio

La Vicepresidencia Desarrollo Corporativo apoya a los líderes de área en el manejo de su personal para asegurar que cuenten con las personas correctas que se ajusten a las demandas del puesto y capitalicen las competencias esenciales de la organización. Para afrontar estos requerimientos, esta vicepresidencia ha incluido una estructura para brindar y gestionar productos y servicios, así como responder las necesidades particulares de los clientes internos, asegurando una atención especializada y acorde a las necesidades de cada colaborador.

Adicional, la gestión de la Vicepresidencia de Desarrollo Corporativo a través de sus diferentes programas como la evaluación de desempeño y competencias, reconocimientos anuales de empleados y gerentes por vicepresidencia, la Mina del Valor, campañas internas de alto impacto para colaboradores, capacitaciones, plan de desarrollo, evaluación del clima organizacional, indicadores de liderazgo y colaboración de Great Place To Work, grupos de enfoque, entre otros, permite fortalecer los valores en los colaboradores y reforzar el enfoque en clientes, en el negocio y superar sus expectativas de desempeño. Todos estos programas de apoyo trabajan para que el empleado supere las expectativas de desempeño, aborde sus iniciativas estratégicas y los planes de acción para completarlas.

Preparación del personal para cambios organizacionales

APAP asume los cambios como oportunidades de crecimiento, optimización y desarrollo necesarios para el fortalecimiento institucional. Para los fines considera un proceso de reclutamiento que garantice las personas idóneas en cada puesto, un plan de capacitación que cierre las brechas de conocimiento y un seguimiento continuo y adecuado en el desempeño de los colaboradores para minimizar el riesgo frente a situaciones de cambio. A través de mecanismos formales como los Desayunos con Vicepresidentes, las evaluaciones anuales de GPTW, encuestas para detección de necesidades, grupos focales para determinar y entender las necesidades del personal que garanticen una continuidad idónea y permanencia a largo plazo de los empleados, APAP prepara a su personal para cambios organizacionales.

5.2.B. Clima del Personal

Salud y seguridad laboral

El Programa de Salud y Seguridad en el Trabajo tiene como objetivo establecer los procedimientos y las normas necesarias para proteger a empleados, contratistas y clientes con el fin de cumplir, en todas sus partes, las leyes, reglamentos, disposiciones y procedimientos del estado dominicano. Este programa permite desarrollar las estrategias indispensables para:

- Establecer los requisitos mínimos que garantizarán a los colaboradores condiciones de seguridad y salud en un ambiente laboral adecuado y propicio para ejercer sus funciones.
- Identificar y evaluar los riesgos y procesos peligrosos a los cuales están expuestos los colaboradores, con el objetivo de realizar planes de mejoras para la reducción o eliminación de los mismos.
- Elaborar planes de trabajo donde se capacite a los empleados, se inspeccionen los lugares de trabajo y se dote al personal con los respectivos equipos de protección.
- Realizar las investigaciones, análisis y recomendación ante la ocurrencia de accidentes o incidentes laborales, entre otros.

El Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo está bajo la responsabilidad de la Dirección Talento y Cultura y recibe soporte efectivo del siguiente personal, para asegurar su cumplimiento:

- Gerente de Compensación y Ética
- Coordinador de Seguridad y Salud
- Miembros del Equipo Mixto de Seguridad y Salud en el Trabajo

Iniciativas, desempeño y homogeneidad de la salud y seguridad laboral

En el 2016 se implementaron las siguientes acciones para sustentar el bienestar del personal:

- Implementación de un servicio médico ocupacional, cada miércoles de 8:30am a 5:00pm en la Oficina Principal, y visitas a las diferentes regiones con frecuencia semanal. La doctora realiza la evaluación médica del personal para crear el historial clínico de los colaboradores y asistirles en los temas de salud requeridos.

- Junto a este servicio, cada semana se recibe la asistencia de una bionalista para brindar a los colaboradores la facilidad de realizarse los análisis indicados por la doctora o requeridos por algún especialista que estén visitando.

- Complementando la gestión en apoyo al bienestar integral de nuestros colaboradores desde el 2017 fue integrado el servicio de nuestra terapeuta un día a la semana de 8:30 a 1:00 pm para asistir a nuestros colaboradores en temas puntuales.

- A finales del 2017 se realizó la 1era evaluación ergonómica para el edificio Oficina Principal, sobre esta base fueron levantadas las propuestas de estaciones de trabajo y oportunidades identificadas de cara al proceso de remodelación de este edificio y para replicar las mejores prácticas en el edificio de Servicios Generales y de Negocios.

- Producto de la 1era evaluación ergonómica fueron reemplazadas todas las sillas de estaciones de trabajo del 3er nivel, con un plan para ir reemplazando los pisos restantes en diferentes fases.

- 1er Piloto evaluación Burnout en el 2018 para diferentes puestos de trabajo y tener un termómetro de las áreas y posiciones con mayor exposición a niveles de estrés, esta evaluación fue realizada por el Centro Vida y Familia de Ana Simó.

- 1era evaluación médica para posiciones críticas: Mantenimiento y Servicios Generales.

- Seguro de Salud: Se aumentó el porcentaje de cobertura del seguro complementario de salud de 60% a 70%.

- Jornada infantil: El sábado 17 de septiembre se llevó a cabo la Jornada de Salud Infantil APAP donde los hijos de los colaboradores recibieron atenciones médicas especializadas, acompañadas de actividades recreativas como películas, globos, dulces y pinta caritas, que hicieron el momento del chequeo más agradable.

- APAP Fit: Programa nutricional enfocado en aportar al Bienestar Físico y Emocional de los colaboradores, con una duración de tres meses en el que 28 participantes pusieron todo su empeño para obtener el mayor provecho.

- Semana del Bienestar APAP: Días completos con evaluaciones médicas para cuidar más de cerca la salud de los colaboradores. Contó con el apoyo del proveedor de salud Primera ARS Humano y con actividades y especialistas en las siguientes áreas:

- Odontología: Profilaxis simple y aplicación de flúor.

- Tamizaje nutricional: Edad metabólica, toma de peso e índice de masa corporal.

- Oftalmología.

- Sonomamografía gratuita.

- Charla de prevención de cáncer de mama.

- Charla sobre lactancia

• Conferencias de Bienestar:

En el 2017 con el objetivo de apoyar el bienestar emocional de nuestros colaboradores fueron implementadas las conferencias del Bienestar: Mensualmente a través de Radio APAP, vía Streaming se desarrollaron diversos temas enfocado a familia, crianza, manejo de estrés, entre otros tópicos. Un espacio al alcance de todos los colaboradores sin importar su localización con la facilidad de externar sus inquietudes en la transmisión en vivo o a través del Centro Vida y Familia de Ana Simó, con quien eran desarrollados cada uno de estos temas.

Cada una de estas iniciativas posee indicadores de participación que permite ir evaluando el desempeño, desarrollo y madurez del programa. APAP mantiene un mismo criterio para controlar, monitorear y mejorar la salud y seguridad laboral en sus distintas localidades.

Respaldo al personal y adaptabilidad según los niveles

Para asegurar la equidad interna y el sentido de imparcialidad a nivel de compensación acorde a la Política de Beneficios de APAP, la Vicepresidencia de Desarrollo Corporativo cuenta con las siguientes herramientas diferenciadas de acuerdo a las categorías de puestos de la organización, asociados a los niveles de responsabilidad y autoridad:

- Valoración de puestos según metodología KornFerry.
- Benchmarks referenciales con las demás instituciones del sector, para mantener actualizados los planes de beneficios.
- Encuestas salariales anuales:
KornFerry Hay Group
- Proceso anual de aumento: El último ajuste salarial masivo incluyó un ejercicio de aumento para reducir la brecha de inequidad interna. Para esto se aplicaron ajustes asegurando que cada posición esté en el nivel mínimo de escala indicada para su rol.
- Beneficios diferenciadores:
 - Bonificación extraordinaria: Basada en los resultados de la evaluación del desempeño para niveles de 16 en adelante.
 - Beneficio de vivienda: Un beneficio diferenciador que se ofrece al empleado de APAP es el acceso a una tasa preferencial para el financiamiento de su vivienda familiar. A diferencia de otras instituciones y empresas, los colaboradores de APAP pueden disfrutar de estos beneficios a partir de tu primer día de ingreso formal.
- Anualmente se revisa y ajustan las políticas de beneficios para asegurar que las mismas estén alineadas a las necesidades de los empleados.

6

Gestión de Procesos

6.1 Sistemas de Trabajo

6.1.A. Diseño del Sistema de Trabajo

Diseño e innovación del sistema de trabajo

Se diseña e innova los sistemas de trabajo partiendo de Seis elementos importantes, que se identifican en el diseño de proceso:

Elementos para el diseño del Proceso:



Tecnología - Transversal para: Diseño, Mejora e Innovación de Proceso.

Identificación de las necesidades de los clientes

A través de los estudios de mercado, focus group, encuestas de satisfacción e interacciones por las redes sociales las cuales se realizan durante todo el año de manera continua. Esta retroalimentación nos ayuda a identificar las áreas de oportunidades y fortalezas en el sistema de trabajo institucional; lo que permite diseñar, ajustar y transformar los procesos que lo ameriten, en busca de mejorar continuamente la experiencia del cliente. La captura de esta retroalimentación se maneja en el área de Calidad de Servicio y cultura de excelencia, la cual se encarga de asegurar que las áreas impactadas tengan la informa pertinente para diseñar e innovar los sistemas y procesos.

Requerimientos Regulatorios

Las actividades de APAP son reguladas por los diferentes órganos regulatorios del sistema financiero (Banco Central, Superintendencia de Bancos y Bolsa de Valores). El cumplimiento de las leyes, reglamentos e instructivos de aplicación dictados por estos organismos se traducen en requerimientos de las diferentes políticas, procedimientos y proceso internos.

Gestión de Riesgo Asociado

A través de las vigilancias que realizan en intervalos predeterminados las áreas de control: Cumplimiento Regulatorio, Auditoría Interna y Control Interno, se levantan oportunidades utilizadas para evaluar la robustez del sistema de trabajo, de cara a las regulaciones del sector y al control del riesgo. Los diferentes departamentos y áreas implementan mejoras o cambios de acuerdo con el impacto de los hallazgos. Estas mejoras o cambios permiten contribuir con el diseño en innovación del sistema de trabajo de la organización. Este proceso es administrado por las áreas de Control Interno y Auditoría Interna.

Gestión de Riesgo Asociado

A través de las vigilancias que realizan en intervalos predeterminados las áreas de control: Cumplimiento Regulatorio, Auditoría Interna y Control Interno, se levantan oportunidades utilizadas para evaluar la robustez del sistema de trabajo, de cara a las regulaciones del sector y al control del riesgo. Los diferentes departamentos y áreas implementan mejoras o cambios de acuerdo con el impacto de los hallazgos. Estas mejoras o cambios permiten contribuir con el diseño en innovación del sistema de trabajo de la organización. Este proceso es administrado por las áreas de Control Interno y Auditoría Interna.

Especificaciones internas de calidad

Las especificaciones internas de calidad parten de los niveles de cumplimiento esperado, respecto a tiempo, requisitos, costo y experiencia del cliente, con los cuales se detectan oportunidades para diseñar, innovar y/o mejorar los procesos. Siendo estos definidos:

- **Tiempo:** Se define como capacidad para detectar, Procesar y dar respuesta.
- **Requisitos:** Se define como lo que se debe asegurar de lo documentado en forma o funcionalidad de los servicios que ofrecemos.
- **Costos:** se define como todos los gastos que se tienen en los procesos tanto del front, Middle y Back Office de todos los servicios que se ofrecen.
- **Experiencia de Cliente:** Se define como la experiencia que vive cada cliente al momento de su interacción con cualquier punto de contacto con la empresa. Cada cliente crea su propia percepción sobre lo que se le ofrece, lo cual repercute en su satisfacción, fidelización y vinculación.

Resultados del negocio

En la medida que los resultados de los Indicadores Claves de Desempeño (KPI) arrojan oportunidades, el sistema de trabajo puede recibir cambios en busca de redireccionar la tendencia de esos indicadores de forma positiva. Basado en los planes de crecimiento del negocio que se encuentran en el Scorecard, se diseñan e innovan productos financieros, que permiten alcanzar las metas trazadas. Para materializar estos diseños se alinea el sistema de trabajo; los objetivos de forma que apoyen los planes del negocio.

Condiciones del Mercado

A través del análisis del mercado se obtienen las informaciones que evidencian las tendencias del sector financiero y otros sectores, las cuales utilizamos como inputs para la mejora e innovación de los procesos. Adicionalmente, para la innovación se consideran otras fuentes de información relevante, entre estas se encuentran:

• Mejores Prácticas:

Usando los levantamientos de Benchmarking que realizan las empresas consultoras para APAP, se conocen las mejores prácticas, las cuales son evaluadas en términos de rentabilidad y estrategia para determinar su impacto en el sistema de trabajo y tomar la decisión de diseñar o innovar en los procesos que componen el sistema.

• Especialistas Externos:

En lo que respecta a la innovación en los procesos asociados a nuevas líneas de negocios o áreas de alto nivel de especialización. APAP ha dado participación a especialistas externos en temas como fiducia, riesgo operacional, riesgo crediticio, valoración de puestos, implementaciones de plataformas tecnológicas, administración de ciclo de vida del cliente, administración de portafolios, entre otros.

Tecnología – Transversal para: Diseño, Mejora e Innovación de Proceso

A través de la adquisición de sistemas integrados y plataformas tecnológicas que ofrecen apoyo y soporte a toda la institución se ha podido innovar en los sistemas de trabajo alcanzando mayor rapidez en servicio, sostenibilidad e integridad de la data y posibilidad de crecimiento continuo. Con la puesta en marcha del Core Bancario y Customer Relationship Management (CRM); APAP está en un proceso continuo de revisión de sus sistemas para alinear en ambas vías la tecnología y los procesos. Esta Gestión es administrada por la vicepresidencia de tecnología.

En el 2018 se desarrolló un aplicativo tecnológico que permite a todos los empleados someter ideas e iniciativas de innovación, facilitando la participación de todos los empleados en la transformación y optimización del negocio. Este aplicativo se llama “InnovAcción” y está disponible en el intranet de la organización.

Decisión de realizar un proceso externamente

A través de tres criterios se decide si un proceso clave dentro de la cadena de valor interna debe ser realizado externamente con el objetivo de ser eficientes y sustentable. Estos son: Costo, Experticia y Estrategia. Se identifica si para los procesos clave en cuestión APAP cumple con estos tres criterios-factores internamente. En caso de que no se tenga las capacidades en ellos se evalúan las alternativas de recursos externos para someter al Equipo de Alta Gerencia quien toma la decisión final.

Vinculación entre los sistemas de trabajo y las competencias del negocio

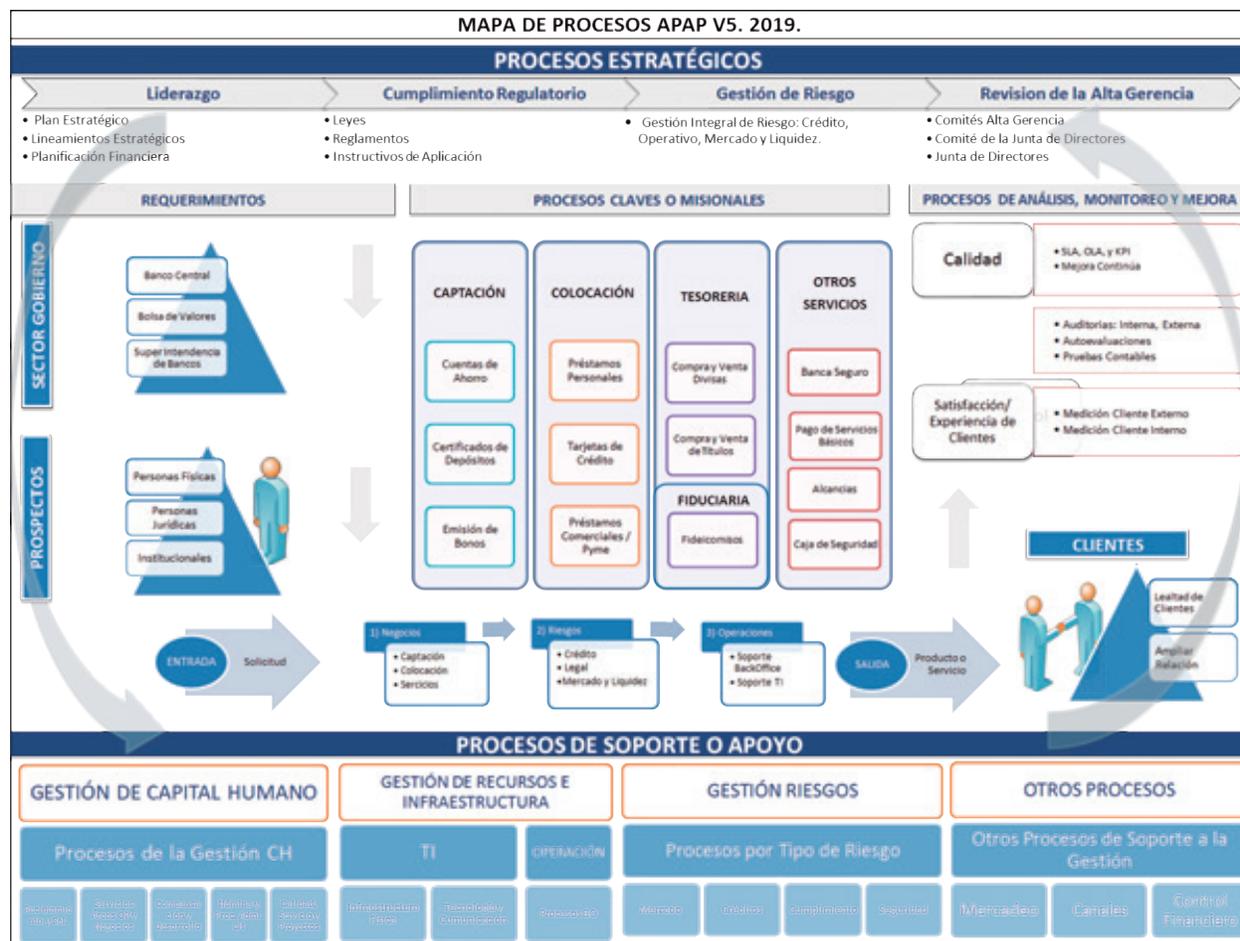
APAP ha establecido usar como marco de referencia para el establecimiento y diseño de los procesos el Banking Process Classification Framework de la organización: American Productivity & Quality Center (APQC), la cual es la principal autoridad mundial en benchmarking, mejores prácticas, mejoras de proceso, rendimiento y gestión de conocimiento. Este process framework le permite APAP poder compararse y alinear sus procesos internos con la mejor práctica a nivel mundial para el sector bancario.



El sistema de trabajo está diseñado para soportar los procesos claves de la organización. Es decir, tanto los procesos Estratégicos como los de Apoyo sustentan los procesos claves de forma tal que se aprovechan las competencias esenciales para lograr el éxito de la organización y poder tener una diferenciación en el mercado. Existe una relación estrecha entre los diferentes tipos de procesos que soportan las líneas de negocios. Esta vinculación puede apreciarse a través del mapa de procesos de la institución y en el ciclo total de vida de los productos y servicios.

En el mapa se observa la interacción lograda entre las diferentes áreas, desde el insumo inicial hasta el monitoreo del cumplimiento. Dentro de cada etapa de este ciclo se matizan los diversos conocimientos y competencias de las áreas que se encuentran insertos en la cadena de valor.

Enfocamos los Procesos Estratégicos a direccionar los Procesos Claves de la organización, sin excepción; se aprovechan las competencias esenciales, y al mismo tiempo se crean planes para desarrollar otras competencias en busca de ser más eficientes y sustentables en el futuro.



6.1.B. Procesos de Trabajo Clave

Procesos de trabajo clave y sus aportes de valor

Los procesos de trabajo clave están conformados por los grandes procesos que generan el negocio de APAP, estos son: Captación, Colocación, Tesorería, Fiduciaria y Otros Servicios. Dichos procesos gestionan el ciclo de vida de las líneas de negocios y soportan el logro de los objetivos estratégicos institucionales, contribuyendo a la entrega de valor al cliente, retornos financieros, el éxito organizacional y la sustentabilidad.

Captación

Es el proceso de captar o recolectar dinero de las personas u organizaciones. El dinero captado, dependiendo del tipo de cuenta que se tenga, genera unos intereses (intereses de captación), que se definen por la llamada tasa de interés de captación. El objetivo de este proceso radica en que las personas, empresas u organizaciones coloquen su dinero en el sistema, por ello se paga una cantidad de dinero para incentivar que depositen sus recursos en la organización.

El proceso de captación da como resultado los productos de:

- Cuentas de Ahorro,
- Certificado de Depósitos y Emisión de Bonos.

Colocación

Es el proceso que permite la puesta de dinero en circulación dentro de la economía, es decir, genera un nuevo dinero del capital o los recursos que obtiene a través de la captación y, con estos recursos, se otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones para que los soliciten. Por dar estos préstamos la organización cobra unas cantidades de dinero, llamado intereses o intereses de colocación, y comisiones.

El proceso de colocación da como resultado los productos de:

- Préstamos Personales.
- Crédito Hipotecario.
- Tarjetas de Crédito.
- Préstamos Comerciales / Pyme.

Tesorería

Es el proceso que busca maximizar las ganancias de la institución a través de inversiones, ventas de divisas y títulos de valores. De igual forma consigue fondos para cumplir con las obligaciones de la institución con los ahorrantes, asegurar la liquidez y cubrir el capital.

El proceso de tesorería da como resultado los productos de:

- Inversión.
- Compra y Ventas de Divisas.
- Compra.
- Ventas de Títulos de valor.

Fiduciaria

Es el proceso que define un contrato por el cual un constituyente transfiere todo o parte de sus bienes o derechos a un fiduciario quien, teniendo estos bienes y derechos separados de su patrimonio personal, actúa con la finalidad determinada en beneficio de uno o más beneficiarios conforme las estipulaciones del contrato.

El proceso de Fiduciaria da como resultado el producto de:

- Fideicomiso.

Otros Servicios.

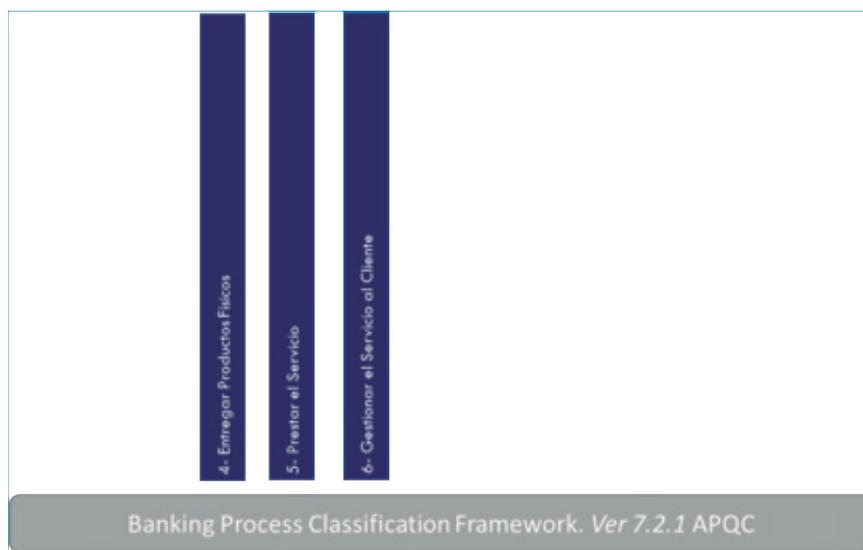
Son procesos considerados como importantes y estratégicos por la Alta Dirección y se le da un enfoque de Clave para mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado.

Este proceso da como resultado los productos de:

- Banca Seguro.
- Pago de Servicios Básicos.

Estos cuatro procesos Claves para el Core Business de APAP, son los procesos que generan los beneficios y el servicio de valor a los clientes. Igualmente, los procesos denominados Otros Servicios obedecen a estrategia de posicionamiento en el mercado.

APAP ha identificado las categorías 4-5 & 6 del Banking Process Classification Framework, como las tres actividades donde se genera valor para nuestros clientes.



Determinación de los requerimientos de los procesos clave.

Los Requerimientos de los Procesos Claves son identificados a través de la recolección de datos por medio de las siguientes herramientas:

Estudios de mercado/productos:

Para obtener los requerimientos a nivel de productos y segmentos. Entendiendo las necesidades del mercado, cliente y sectores. Los estudios de mercado y producto los realiza el área de Mercadeo.

Encuestas de satisfacción y experiencia de cliente interno y externo:

El área de Calidad de Servicio y cultura de excelencia realiza encuestas de satisfacción de cliente interno y externo para medir y evaluar los niveles de satisfacción en los diferentes canales disponibles. Se interpretan los resultados y se traducen en posibles requerimientos a los que se le evalúa la factibilidad y sirven como insumos de entrada a los procesos de trabajo claves.

Disposiciones establecidas en el marco legal y reglamentario (Regulación local e internacional) aplicable:

Establecen el comportamiento a observar a través de los procesos, la propia entidad y sus colaboradores. Desde las líneas clave a seguir para la Protección a los Usuarios de los Servicios Financieros a través de la Ley del mismo nombre, hasta los instructivos de aplicación de las diferentes leyes; se identifican requerimientos que cada Proceso Clave debe incluir de forma obligatoria. De igual forma, estas regulaciones sirven de entrada para los procesos de apoyo y estratégicos.

Proveedores:

Teniendo los Procesos Claves alto apoyo en la tecnología, los proveedores tecnológicos proponen requerimientos que garantizan el cumplimiento de los resultados esperados del negocio. Dimensiones como la flexibilidad, rapidez, seguridad, consistencia, uso amistoso, facilidad para los cambios y actualizaciones, entre otras, son parte de los requerimientos que se evalúan para hacer estos procesos eficientes.

Equipos de trabajo multidisciplinario :

Cuando se están diseñando nuevas inclusiones de productos o servicios y en el momento de la mejora de los procesos, la organización se apoya de los colaboradores a través de los equipos multidisciplinarios, donde cada representante plantea soluciones e ideas desde su campo de acción. Cada uno de esos planteamientos se convierten en los insumos para definir requisitos y mejorar los procesos.

Estos equipos se coordinan con los responsables de liderar la iniciáticas, las coordinaciones son realizadas a través de Outlook, esta App de Microsoft, permite calendarizar las reuniones. La ejecución de las reuniones es plasmada en minutas donde se definen los acuerdos, próximos pasos y planes de acción.

6.1.C. Preparación para emergencias

Aseguramiento de la preparación ante desastres o emergencias

La preparación del sistema y lugar de trabajo de APAP ante desastres o emergencias se asegura a través del Plan de Emergencia, orientado a preservar los espacios de trabajo y salvaguardar las vidas de los trabajadores. El área de Seguridad y Contingencia se encarga de elaborar el Plan de Emergencia de APAP, que contempla:

- Plan de Huracanes.
- Plan de Incendios.
- Plan de Evacuación y Rescate.
- Plan de Primeros auxilios.
- Plan de Terremotos.

En apoyo a estos planes se han creado las brigadas de emergencias, formadas por un grupo de empleados con conocimiento y entrenamiento básico para prestar atención de primeros auxilios, evacuación de lesionados o heridos, y control y prevención de incendios, con el fin de minimizar en lo posible los efectos originados en caso de una urgencia, emergencia o desastre.

Elementos claves que considera el sistema de preparación para emergencias

El sistema de preparación para desastres y emergencias considera la prevención a través de elementos incorporados en su entorno como:

- Cristales anti huracanes en el edificio principal.
- Existencia de extintor en cada piso.
- Rutas de evacuación claramente señalizadas.
- Ejecución de simulacros sin previo aviso al personal con soporte del COE (Centro de Operaciones de Emergencia de la República Dominicana). Esto permite tener al personal preparado y entrenado al momento de presentarse una emergencia e identificar las mejoras en el plan de evacuación.
- Sistema contra incendio formado por:

Sistema de detección de incendios el cual tiene como función avisar a las personas dentro de las instalaciones que hay una emergencia y se debe evacuar el edificio. Esta alarma es audible y visible.

Sistema de supresión de incendios en las áreas críticas: cuyo objetivo es extinguir el incendio en las áreas donde está instalado.

En la Oficina Principal APAP cuenta con un Centro de Monitoreo donde se centralizan las operaciones ante una situación de emergencia o desastre. Desde este centro se contactan las entidades gubernamentales de asistencia (Bomberos, Cruz Roja, Defensa Civil, Policía y COE). A su vez, la institución cuenta con planes de protección de datos e información (ver Capítulo 4.2.b).

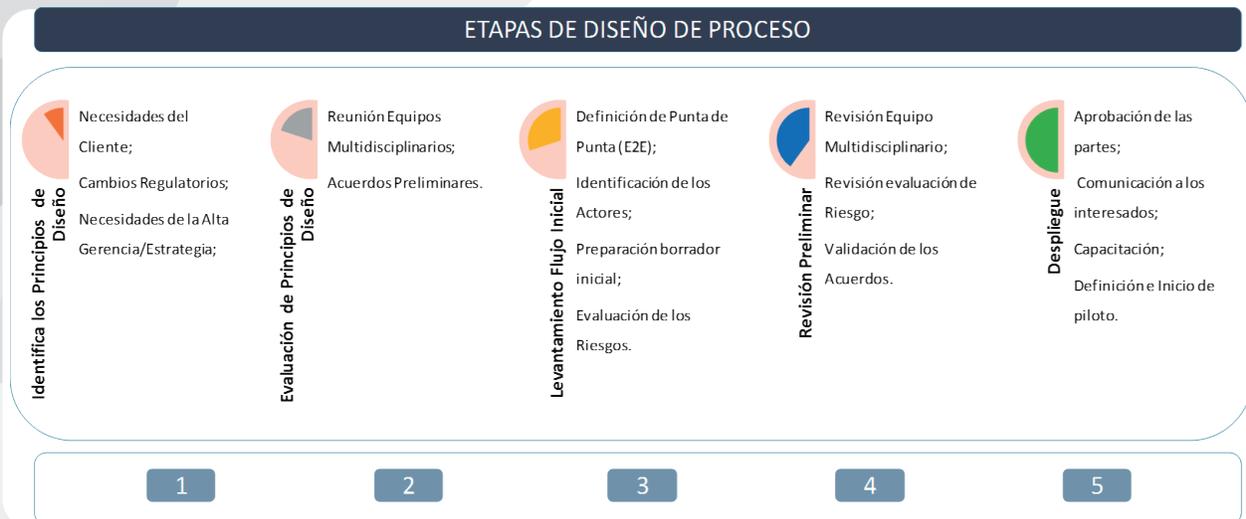
El Plan de Continuidad de Negocios permite la gestión, la continuidad de la operación y la recuperación de las operaciones de la institución luego de la materialización de un desastre. Anualmente las estrategias que componen este plan son actualizadas mediante un proceso de análisis de impacto al negocio. Este consiste en el levantamiento de actualización de los componentes de cada proceso crítico necesario para determinar la estrategia de continuidad frente a un desastre. Es responsabilidad de los gerentes y encargados de procesos completar estos levantamientos suministrando la información más precisa y completa posible.

6.2 Procesos de Trabajo

6.2.A. Diseño de los Procesos de Trabajo

Diseño de los Procesos de Trabajo

Los requerimientos claves para el diseño de los procedimientos en APAP están enmarcados dentro de las regulaciones que le aplican. Los requisitos claves más comunes que se consideran se pueden observar en la siguiente gráfica:



Mapa I: Etapas del Diseño de Procesos

Para asegurar que los requerimientos claves sean considerados en el diseño del proceso, en la definición y revisión se involucra a un equipo multidisciplinario de cada especialidad de la organización para validar que los aspectos de adición de valor, cumplimiento regulatorio y de control formen parte del entregable final. En cada definición del flujo se ponderan los elementos que conforman el procedimiento (insumos, mano de obra, uso de equipo, entorno, método, supervisión) y cómo armonizan y se interrelacionan entre sí para optimizar el resultado esperado. Este proceso de diseño es liderado por la Gerencia de Productividad y Estandarización.

Las expectativas del negocios y atributos de mercado del producto de forma regular se evidencian en los PDS o descriptivos del producto que elabora el área de Mercadeo y Productos.

Los requisitos de controles y alcances son definidos en función del riesgo asociado, su severidad y las expectativas del negocio; lo que permite manejar niveles de tolerancias y flexibilidad en los procesos.

Incorporando la tecnología, el conocimiento y la flexibilidad

En el contexto de la banca digital, APAP ha implementado plataformas de colaboración y de automatización de flujos de procesos que permiten manejar altos niveles de digitalización y flexibilidad de los mismos. Adicionalmente, los procesos claves del negocio han sufrido cambios profundos e intensivos en la tecnología; con la implementación y actualizaciones de sistemas CORE para el procesamiento de Tarjetas de Crédito, originación de los préstamos, procesamiento de las captaciones, automatizaciones en la elaboración del presupuesto, entre otros. A través de la digitalización de estos elementos, se han generado avances importantes en la mejora del tiempo de respuesta, la eficacia y eficiencia de los procesos. Todo esto impacta directamente al aumento del conocimiento en la organización y a hacer los procesos más flexibles para garantizar que los cambios futuros puedan gestionarse de una forma más rápida y eficiente.

6.2.B. Gestión de los Procesos de Trabajo

Implementación de los procesos de trabajo

Todos los procesos clave del sistema de trabajo de APAP son documentados a través de políticas, procedimientos y/o instructivos de trabajo, de forma que se asegura la consistencia en la aplicación de los elementos de control definidos para mantener un nivel aceptable de riesgos dentro de la institución, se estandariza la ejecución de las diferentes actividades de forma consistente y se asegura el cumplimiento con los requisitos de diseño.

Para mantener actualizados estos documentos, periódicamente (anual o a requerimiento de los responsables) el set de políticas y procedimientos es revisado por un equipo multidisciplinario que debe ser integrado, como mínimo, por el personal responsable del proceso, el personal de las unidades de calidad y control interno.

Tanto los documentos para los procesos nuevos como sus actualizaciones requieren aprobaciones establecidas en la Política de Gestión de documentos. Para las políticas se requiere la aprobación de la Junta de Directores mientras que para el resto de los documentos (procedimientos, instructivos, formularios, listas de chequeos y otros elementos de ayuda) se requiere la aprobación de los Directores y Gerentes respectivamente.

La documentación formal de APAP se encuentra accesible para todos los colaboradores en el portal institucional. La gestión de la documentación es responsabilidad del área de Productividad y Estandarización. Adicionalmente a la documentación de los procesos de trabajo, el cumplimiento con los requisitos se asegura a través de las auditorías de procesos, capacitaciones al personal y la ejecución de autoevaluaciones de controles, gestionadas por el área de Auditoría, Cumplimiento y Control Interno respectivamente.

Monitoreo de los procesos, indicadores y mediciones. Información clave de las partes interesadas

APAP vela por que sus procesos de trabajo cumplan con los requerimientos claves de proceso, lo cual se logra gracias al monitoreo y medición constante de los indicadores críticos.

Desde el año 2012, APAP ha medido la satisfacción de clientes internos a través de la aplicación de un cuestionario que utiliza la metodología de medición Servqual. A partir del año 2015, la encuesta ha sido aplicada de forma semestral a través de la herramienta y metodología de EmarSuite.

Se realizan encuestas de satisfacción y experiencia de clientes de forma telefónica, bajo la medición de la Satisfacción del Cliente Externo, donde se evalúan los servicios ofrecidos a través de los canales alternos: ap@penlínea, APAPMóvil y Cajeros Automáticos.

Se mide el nivel de satisfacción de clientes con los diferentes productos ofrecidos por la institución.

En el 2018 inicia la medición del Modelo de Experiencia de clientes, que evalúa la experiencia que viven nuestros clientes en las sucursales y a través de los canales de ChatAPAP, TeleAPAP y las Redes Sociales (Facebook, Instagram, entre otros...)

Se realizan mediciones del indicador de reclamaciones.

A través de los canales de contacto, sean tradicionales, alternos o redes sociales se manejan mecanismos de escucha al cliente. Las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y YouTube) sirven como canales directos para recibir preguntas, generar información y ofrecer soluciones. El proceso de apertura y resolución de reclamaciones ofrece una retroalimentación directa sobre los puntos que afectan al cliente.

Rapidez (Tiempo de Respuesta): Desde el año 2010 APAP mide el tiempo de respuesta en la originación de los productos de préstamos y tarjetas de crédito. Este indicador ha evolucionado a través del tiempo, partiendo de las necesidades y expectativas del cliente y el objetivo institucional de ser una entidad ágil en la entrega de los diferentes productos y servicios que ofrece.

Rapidez (Tiempo de Reproceso): Se mide el tiempo de reprocesos en las etapas de los productos de colocación y captación. Este indicador tiene como objetivo medir el tiempo total que dura la solicitud en cada una de las etapas a fin de identificar las etapas que tienen mayor impacto en el desempeño del indicador y focalizar los puntos de acción.

Mystery Shopper: Desde el 2018 el mystery shopper se enfoca en evaluar el cumplimiento del Modelo de Experiencia FAMILIA en el área de plataforma a los ejecutivos de negocios

Auditoria de Servicios en sucursales:

A. Las auditorias de servicios velan por el cumplimiento de los aspectos más relevantes de las sucursales, adicionalmente esas auditorias incluyen la revisión de lo Modelo de Experiencia.

B. Para la gestión de cobranzas, se miden los principales indicadores de Mora, Capacidad, Efectividad y Eficiencia.

C. Se miden los indicadores que evalúan el nivel de contacto a través de las redes sociales, correos y minimensajes.

D. Canales Electrónicos IVR: Para el sistema de atención automática por teléfono se monitorean los indicadores de cantidades, HITS IVR y volumen de transacciones monetarias.

Adicional a estos elementos, APAP cuenta con robustos procesos de auditorías internas de Controles y de Servicio, prestando especial atención a aquellos de recién implementación o mejora.

A través de la medición de estos indicadores clave de satisfacción, tiempo y calidad, así como la escucha de los clientes, proveedores, socios y colaboradores, APAP gestiona, controla y mejora sus procesos de trabajo, de tal forma que asegura la detección temprana de desviaciones a comportamiento usuales o aceptables relacionados a estos. Cada área interesada elabora planes de acción orientados a satisfacer estas necesidades basado en los procesos de diseño, innovación y mejora continua descritos en la sección 6.1.a. (1) y 6.2.c.(1) respectivamente.

Esto implica la identificación de parámetros observables directamente vinculados con los causales de riesgo, los controles, el desempeño, las condiciones de negocio y el entorno del riesgo asociado, de manera que pueda hacerse inferencia de la evolución de la exposición al riesgo a partir del comportamiento de dichos parámetros. De este modo la institución se alinea con los criterios internacionales propuestos por Basilea II y con buenas prácticas aplicadas por instituciones financieras nacionales e internacionales. Actualmente se monitorean de forma periódica 116 indicadores de riesgo clave clasificado en los diferentes factores de riesgo operacional.

Control de costos, y prevención de errores de los procesos de trabajo

Los gastos de la institución son controlados a través de los procesos de formulación, ejecución y monitoreo de presupuesto establecidos en las políticas, procedimientos e instructivos definidos para estos fines. Allí se establecen los mecanismos que permiten hacer control de los gastos. Entre estos destacan:

- Monitoreo mensual de la ejecución presupuestaria de sus centros de costos;
- Informes mensuales de ejecución presupuestaria, presentados a la Junta de Directores;
- Políticas claras que definen el control sobre los gastos, traslados de fondos, montos máximos, entre otros.

Durante el año fiscal, se realiza la ejecución del presupuesto y forecast; que monitorea y controla los gastos generales.

A través de las capacitaciones, documentación y estandarización de los procesos, se logra generar consistencia en la oferta de productos y servicios. Esta consistencia permite mitigar errores y problemas de servicio.

El proceso de estandarización contempla:

- Automatización de procesos, como captura de préstamos, que permiten simplificar y controlar las variaciones. Un ejemplo de esto es el sistema de procesamiento de solicitudes de crédito.
- Canales alternos y automáticos de servicio al cliente, como APAPPmóvil, IVR, HolaAPAP, APAPenlínea, ChatAPAP y CitasAPAP, que permiten dar información a tiempo, precisa y altos niveles de atención al cliente;
- Mecanismos automáticos para el Doble Check de transacciones en el sistema Core Bancario;
- Auto evaluaciones de controles;
- Matrices de ponderación de riesgos;
- Checklist de requisitos y verificaciones en los procesos claves;

Los mecanismos de control y verificación son aplicados en la cantidad y frecuencia que los procesos o riesgos de alto impacto ameriten, de forma que el costo asociado a su implementación sea óptimo. Con el fin de reducir dichos costos, cuando el comportamiento del proceso evidencia estar en control, se baja la frecuencia o exigencia de dicho control o inspección. Ocasionalmente se asume la variabilidad o riesgos del proceso por tener un impacto residual menor.

Estos análisis de controles y comportamiento de los procesos para ampliar o reducir su variabilidad son realizados por la Gerencia de Productividad y Estandarización, Gerencia de Excelencia de Procesos y la Dirección de Riesgos No Financieros y Control Interno.

6.2.C. Mejora de los Proceso de Trabajo

Mejora de Procesos

La mejora de procesos de la Asociación tiene diferentes fuentes, que se pueden clasificar según el siguiente cuadro:



incorporado los niveles Green Belt y Black Belt.

Mapa II: Canales para el Mejoramiento de Procesos en APAP.

Cada mecanismo para la mejora de los procesos es aplicado en base a los estándares y metodologías internacionales para su despliegue. Para cada caso se aplican:

- **Proyectos de Mejora Lean Six Sigma:** Este tipo de proyectos se basa en el uso de la metodología DMAIC proveniente de Lean Six Sigma. Su finalidad es identificar y eliminar las fuentes de variación y los desperdicios en los procesos mediante el empleo de técnicas estadísticas y de ingeniería industrial, así como métodos cualitativos. APAP ha agotado un amplio programa de capacitación, que incluye los niveles de White Belts, Yellow Belts, Champions y Executive Champions, desde el año 2016. A partir del año 2019 se han

- **Eventos de Mejora Kaizen:** Este tipo de iniciativa de mejora puede surgir de manera individual y como parte de un proyecto Lean Six Sigma. La metodología consiste en llevar a cabo sesiones grupales con equipos multidisciplinarios cuya misión es buscar soluciones rápidas a un problema de la organización, empleando principalmente los principios de Lean, y las acciones deben ser ejecutadas en plazos cortos. **Proyectos Institucionales (Estratégicos, Tácticos y Departamentales):** Se utiliza la metodología del PMBOK para la Gestión de Proyectos. Cada proyecto ha resultado en mejoras importantes sobre los productos y procesos que realiza la organización. Al completar cada proyecto se documenta y comunica las lecciones aprendidas como forma de transferir estas experiencias a las unidades de la organización.
- **Acciones Correctivas:** Se implementan de forma inmediata para remediar inconformidades sobre la satisfacción del cliente, procesos y el servicio. Estas correcciones pueden ser observadas en los cierres de los puntos de auditorías, cierres de reclamaciones de los clientes, atención de casos gerenciales y acciones rápidas (quick wins) identificadas en los análisis de procesos.
- **Programa de Ideas (Innovación):** Consiste en la captura de ideas de mejora provenientes de los colaboradores de APAP mediante el aplicativo Innovación. Las ideas son evaluadas por el equipo de Excelencia de Procesos y puede convertirse en cualquiera de los tipos de mejora descritos anteriormente. Esta iniciativa se está incorporando desde el año 2018 y actualmente se encuentra en el proceso de despliegue.
- **Documentación y Estandarización:** De forma anual se realiza el plan de revisión de políticas y procedimientos de acuerdo al nivel de criticidad y los requerimientos de la regulación. Todo el sistema de documentación está basado en la norma ISO 9001:2015 Sobre Sistema de Gestión de la Calidad y la TR 10013 “Directrices Para la Documentación de Sistemas de Gestión de la Calidad APAP, acompañado de un flujo automático para administrar el sistema de documentación y un canal de comunicación exclusivo para la comunicación de cambios en los documentos formalizados/controlados de la Entidad.

Incorporando los resultados de las revisiones del desempeño organizacional

La Alta Gerencia, mediante sus comités, dicta las pautas principales que se deben considerar en la actuación diaria de los procesos y sus mejoras. Esta información llega a través de los mecanismos definidos en la gráfica Ciclo de Transformación de Indicadores en Mejoras e Innovación de la sección 4.1.c. (1).

Compartiendo el conocimiento y el aprendizaje

Estos canales de mejora generan información de valor para el conocimiento de la organización y el aprendizaje continuo. La institución ha desarrollado el aplicativo Innovación, en el año 2019, a través del cual se gestiona todo el conocimiento relativo a iniciativas de mejora llevadas a cabo por todo el personal.

