

Nombre: Lic. Daniels Hidalgo Jimenez

Dependencia: Dirección de Canales

Periodo de Gestión: Del 18 de agosto del 2015 al 28 de febrero del 2019

Fecha: 28/02/2019



Presentación

Este documento tiene como objetivo presentar un resumen de las principales actividades y resultados de la gestión ejecutada por la Dirección de Canales durante el período del 18 de agosto del 2015 al 28 de febrero del 2019, con énfasis en lo actuado en el último año, según periodo, en que la misma estuvo dirigida por el suscrito, Daniels Hidalgo Jimenez.

Por lo anterior, con el presente informe se buscará de manera condensada y ejecutiva, dar cuenta de los resultados de la gestión desplegada; enfatizando en los principales logros alcanzados, los beneficios y ante todo, dejar constancia de los retos de gestión que se enfrentan y los procesos que están en curso y que deberán culminar en otra gestión.

Resultados de la gestión

A. Labor Sustantiva Institucional

Las estrategias y programas de trabajo se concentraron en el objetivo y funciones principales para la Dirección a cargo del suscrito en el Manual de la Organización, los cuales constituyeron un marco de actuación que el suscrito con el apoyo del recurso humano dispuesto, logró alcanzar con buenos resultados, tal y como será revelado y comprobado por medio de los apartados contenidos en este informe:

Objetivo General:

Desarrollar e implementar estrategias que permitan ampliar los canales de servicio del Conglomerado.

Funciones:

- > Crear iniciativas para suplir, mantener, desarrollar e implementar herramientas para innovar en los canales según los estudios de calidad y valor a negocio del canal.
- Proveer diferenciación competitiva para los segmentos de la Banca de Personas, la Banca Empresarial y Banca Social mediante el robustecimiento e innovación de los canales electrónicos y alternos
- Proveer capacidad y flexibilidad para crecer y adaptarse rápidamente a las exigencias del negocio y las demandas de los segmentos de mercado del banco.
- > Centralizar la planificación y gestión de los canales electrónicos y alternos
- Proveer elementos de control, confiabilidad y seguridad en los distintos ámbito de diseño y operación de los canales conjuntamente con la Dirección de T.I.
- Facilitar la integración de los diferentes tipos de canales (electrónicos y alternos) con la estrategia de negocios
- Proveer foco estratégico de negocio para el diseño de la estrategia de T.I.
- > Gestionar el uso adecuado de los canales alternos y electrónicos que el Banco defina



- para sus productos y servicios.
- Promover y controlar la efectividad y rentabilidad de los canales alternos y electrónicos que se implementen.
- Definir los canales alternos y electrónicos que favorezcan el logro de las metas y contribuyan a la estrategia de negocio.
- Promover la mejora continua de los canales alternos y electrónicos.
- Planificar conjuntamente con la Subgerencia General de Negocios las estrategias para los segmentos de personas, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, así como con las organizaciones e instituciones de la economía social solidaria, brindando los distintos canales de atención que demanda la población cliente del Conglomerado.
- Establecer, mantener perfeccionar y evaluar el sistema de control interno Institucional en el manejo de canales de servicio.
- > Asistir a las sesiones de Junta Directiva Nacional cuando corresponda o por delegación, así como ser representante del Banco en diversos eventos.
- Cumplir las metas de uso de los canales, así como cualquier meta que se establezca incluyendo las comerciales que se asignen a esa dirección.

Estructura Organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional vigente durante el periodo en gestión:





B. El entorno

En lo referente a cambios en el entorno durante el período de esta gestión, no se presentaron cambios en el ordenamiento jurídico que afectaran el quehacer de esta Dirección, más si la economía del país y el imperativo de gestión se ha visto sustancialmente impactado por un imperativo de gestión en razón de la situación fiscal y económica del país que ha ido estableciendo reglas de gestión diferenciadas para los diversos actores implicados.

Las herramientas tecnológicas son el aliado fundamental de la Institución, los constantes cambios experimentados en el mercado bancario nacional han sido disruptores, generadores de cambios y banderas de guía para la toma de decisiones trascendentales.

El conglomerado financiero, como institución creada por ley para brindar protección económica y bienestar a los trabajadores, es inundado por una serie de retos y desafíos impuestos por un cliente que desea un banco al alcance de su mano.

Los nuevos retos son amplios, la forma de relacionarse con los clientes se fragmenta en múltiples caminos y cada uno de ellos presenta una forma de comunicación única, que se debe adoptar para generar valor, reforzar la experiencia del cliente e incitar el desarrollo de una preferencia por la Institución.

Al comprender esta premisa, se plantea la incógnita ¿cómo crear medios de contacto que sean simples, rápidos y eficientes?, a la vez que sean competitivos y sostenibles.

La transformación hacia el futuro debe centrarse en la experiencia del cliente, la presencia fundamental en micro momentos que suceden en tiempo real, la capacidad de responder premeditadamente a situaciones que den la oportunidad de romper barreras tecnológicas y a sentir la digitalización a la vez que somos conscientes de la existencia de clientes físicos y clientes digitales.

El desarrollo de acciones que logren el éxito de la Institución debe abarcar una oferta de valor digital y física, la visita de clientes a una agencia Bancaria no debe ser menos placentera que la visita digital realizada por el mismo cliente.

Esta ruta de desarrollo debe ser capaz de estandarizar la oferta de servicios y productos en los canales físicos y digitales, con el objetivo de absorber el mercado de clientes físicos y ayudar a aquellos que realicen su transición digital

C. Estado de la autoevaluación Control Interno y Riesgo Operativo

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o divisiones subordinadas.



	Año	Año 2016		2017	Año 2018	
	Control Interno	Riesgo Operativo	Control Interno	Riesgo Operativo	Control Interno	Riesgo Operativo
Dirección Canales	0%	0%	0%	0%	0%	0%
División Canales Electrónicos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
División Canales Alternos	0%	0%	0%	0%	0%	0%

D. Principales Logros

A continuación, se presentan los principales loros de la gestión del ultimo año 2018, por cada División y área, describiendo en forma breve el logro y los beneficios, así como los procesos e iniciativas planeados para 2019.

División de Canales Alternos

• Cajeros Automáticos

Logro: Ampliación del horario de la red de cajeros automáticos de 5:00 a.m. a 11:59 p.m.

Beneficio: Mayor cantidad de horas de disponibilidad de la Red para los clientes.

Logro: Se aprueban por parte de la Subgerencia de Negocios 31 puntos nuevos para instalación de cajeros automáticos, a saber:



Provincia		Cantón Distrito		Tipo de Cajero sugerido por Jefe Regional	Región	
1	Heredia	Heredia	Mercedes Norte	Estándar	División Regional Central Oeste	
2	Cartago	La Unión	Concepción	Multi Servicio	División Regional Metropolitana	
3	Cartago	La Unión	San Juan	Estándar	División Regional Metropolitana	
4	Cartago	La Unión	San Rafael	Estándar	División Regional Metropolitana	
5	San José	Desamparados	San Miguel	Estándar	División Regional Central Este	
6	Cartago	Cartago	Aguacaliente	Estándar	División Regional Central Este	
7	San José	Acosta	San Ignacio	Estándar	División Regional Central Este	
8	Puntarenas	Puntarenas	Barranca	Multi Servicio	División Regional Norte	
9	Guanacaste	Santa Cruz	Tamarindo	Estándar	División Regional Norte	
10	Puntarenas	Puntarenas	Chacarita	Estándar	División Regional Norte	
11	Guanacaste	Santa Cruz	Cabo Velas	Estándar	División Regional Norte	
12	Guanacaste	Carrillo	Belen	Estándar	División Regional Norte	
13	Guanacaste	Nicoya	San Antonio	Estándar	División Regional Norte	
14	Guanacaste	Nicoya	Mansión	Estándar	División Regional Norte	
15	Limón	Pococí	Jiménez	Multi Servicio	División Regional Sur Caribe	
16	Heredia	Sarapiquí	Horquetas	Multi Servicio	División Regional Sur Caribe	
17	Puntarenas	Golfito	Guaycara	Multi Servicio	División Regional Sur Caribe	
18	Alajuela	San Ramón	San Juan	Multi Servicio	División Regional Occidente	
19	Alajuela	San Carlos	Pital	Multi Servicio	División Regional Occidente	
20	Alajuela	Palmares	Zaragoza	Multi Servicio	División Regional Occidente	
21	Alajuela	San Ramón	San Rafael	Multi Servicio	División Regional Occidente	
22	Alajuela	Palmares	Buenos Aires	Multi Servicio	División Regional Occidente	
23	Alajuela	Los Chiles	Los Chiles	Estándar o Multi Servicio	División Regional Occidente	
24	Alajuela	San Mateo	San Mateo	Estándar o Multi Servicio	División Regional Norte	
25	Alajuela	Valverde Vega	Sarchi Norte	Estándar o Multi Servicio	División Regional Occidente	
26	Cartago	Alvarado	Pacayas	Estándar o Multi Servicio	División Regional Central Este	
27	Heredia	Barva	Barva	Estándar o Multi Servicio	División Regional Central Oeste	
28	Heredia	San Pablo	San Pablo	Estándar o Multi Servicio	División Regional Central Oeste	
29	Limon	Matina	Batan	Estándar o Multi Servicio	División Regional Sur Caribe	
30	Limon	Talamanca	Cahuita	Estándar o Multi Servicio	División Regional Sur Caribe	
31	San José	Turrubares	San Pablo	Estándar o Multi Servicio	División Regional Norte	

Beneficio: Mayor planificación para la instalación de nuevos cajeros automáticos tomando en cuenta factores como cantones sin presencia del banco y usabilidad de los dispositivos.

Logro: Con oficio SGN-0568-2018 la Subgerencia brinda el resultado del análisis de factibilidad y se desglosa el espacio en las 34 oficinas para los cajeros Multi Servicio:

1	BP Total Liberia	14	BP Total Heredia	27	Agencia Expreso Desamparados
2	BP Total Puntarenas	15	BP Total Puriscal	28	Agencia Multiplaza Curridabat
3	BP Total Nicoya	16	BP Total Turrialba	29	Agencia Mall Paseo de las Flores
4	BP Total San Carlos	17	BP Total Cañas	30	Agencia Plaza Lincoln
5	BP Total Pérez Zeledón	18	BP Total Paseo Colón	31	Agencia Paseo Metrópoli
6	BP Total Limón	19	BP Total Goicoechea	32	Agencia Tibás



7	BP Total Ciudad Neily	20	BP Total Santa Cruz	33	Agencia Multiplaza Escazú
8	BP Total Cartago	21	BP Total Pavas	34 Agencia Terramall	
9	BP Total Alajuela	22	BP Total Moravia	35	Agencia Mall Oxígeno
10	BP Total Grecia	23	BP Total Catedral 1	36	Agencia Zona Centro
11	BP Total San Ramón	24	BP Total Catedral 2	37	Nueva Agencia Digital
12	BP Total Guápiles	25	BP Total Multicentro Desamparados	38	Tecnología de Información
13	BP Total del Este	26	Agencia City Mall		

Nota: Datos actualizados a febrero 2019.

Beneficio: Una Red de Cajeros Automáticos más robusta que incluye no solo cajeros convencionales sino también los cajeros Multi Servicio y con nuevas funcionalidades.

Logro: Los nuevos cajeros reciben el nombre por parte de Mercadeo de "Cajeros Multi Servicio".

Beneficio: Imagen Institucional con canales identificados.

Logro: Presentación de informes mensuales a las Divisiones Regionales sobre los casos de cajeros automáticos que estuvieron fuera de servicio durante el mes a causa de falta de abastecimiento de efectivo. (A partir de mayo 2018).

Beneficio: Mejor control de Red de Cajeros Automáticos para disminuir la cantidad de casos que se presentan por dispositivos cerrados por falta de efectivo.

Logro: Instalación de una Pantalla Ecológica en los cajeros automáticos con el fin de que el cliente haga conciencia y el cliente no imprima comprobantes.

Beneficios:

- Crear conciencia en los clientes para la no impresión de los comprobantes por retiros en los cajeros automáticos.
- Mejorar en la limpieza de los cubículos para una mejor imagen institucional.

Logro: Actualización de la Estrategia de cajeros automáticos.

Beneficio: Contar con una guía para una mejor planeación para el crecimiento del canal Cajeros Automáticos.

Logro: Instalación de Cajeros Multi Servicio en:

- o BP Total Moravia (1 cajero).
- BP Total Catedral Edificio Paz (2 cajeros).



o BP Total Paseo Colón (1 cajero).

Beneficios:

- o Equiparación con la competencia.
- o Amplitud de horarios en nuevas funcionalidades.

Logro: Rotulación de los cajeros automáticos del GAM.

Beneficios:

- Estandarización de la Red de Cajeros Automáticos
- Cierre de brecha estudio Merchandising.

Logro: Se realizó un plan de trabajo de corto y mediano plazo para atender las acciones que colaboran con la estandarización de toda la red de cajeros automáticos, a saber:

- Ornato
- o Limpieza
- Rotulación (Interna y Externa)
- o Publicidad propia o de terceros pegada en los cubículos
- o Daños en el dispositivo
- Daños en la infraestructura del cubículo
 Este plan de trabajo se lleva a cabo de manera conjunta con la División Gestión de la Infraestructura y la División de Mercadeo Táctico.

Beneficios:

- Estandarización de la Red de Cajeros Automáticos.
- Cierre de brechas de los resultados del estudio de merchandising.
- Mejorar la imagen del Banco.
- Mejor experiencia al cliente.

Logro: Instalación de Cajeros convencionales que se detallan,

I Semestre 2018

- Municipalidad de Sarchí, Valverde Vega
- BP Total Catedral (8 cajeros Edificio Paz)
- o Asada Cipreses Oreamuno
- Municipalidad de Cóbano
- Zona Franca Las Brisas



II Semestre 2018

- Colegio Universitario de Cartago
- Agencia San Marcos de Tarrazú
- Vuelta de Jorco
- o BP Total Catedral Edificio Paz (2 cajeros)
- Coopecaja Alajuela
- o BP Total Cartago
- o Clínica Dr. Marcial Rodríguez
- Municipalidad Barva Heredia
- o Ebais Jiménez, Pococí

Beneficios

- Se logró presencia del Banco en los cantones de Valverde Vega y Barva de Heredia.
- o Más cobertura a nivel nacional con cajeros automáticos.
- Corresponsales No Bancarios

Logro: Aprobación de CNB como proyecto.

Beneficio: Adquiere mayor importancia institucional.

Durante el primer semestre 2018 se desarrolla se presenta la segunda parte del caso de Negocio correspondiente a la "Implementación del canal de corresponsales no bancarios para la prestación de servicios operativos asociados al Banco Popular y de Desarrollo Comunal" ante el Comité Ejecutivo de Tecnologia de Informacion(CETI) siguiendo la metodología de la División Oficina Corporativa Administración Proyectos, lo cual mediante el acuerdo No.06-art.6Acd.9-CETI.2018 se autoriza dar inicio a los trámites correspondientes para su implementación como Proyecto, para lo cual, según la metodología de Administración de Proyecto, se nombra como Patrocinador del Proyecto al Lic. Daniel Hidalgo Jiménez, Director de la Dirección de Canales y como Director de Proyecto al señor Francisco Monge Cabezas de la División Corporativa de Administración de Proyectos.

Logro: Conformación del grupo de trabajo para el proyecto de CNB.

Beneficio: Se definen claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del grupo.

En el segundo semestre 2018 se conforma el grupo de trabajo involucrado en el proyecto de Corresponsales No Bancarios, siguiendo la metodología de la División Oficina Corporativa Administración Proyectos se trabajan en la construcción del cronograma de trabajo para las diferentes etapas del proyecto, se definen los riesgos iniciales relacionados con el proyecto, se



conforman los requerimientos funcionales y técnicos definitivos para el desarrollo del aplicativo para el Canal, para que se dé inicio al proceso de contratación de la empresa desarrolladora de la solución informática para Corresponsales No Bancarios.

Logro: Creación de un Plan de negocios para el proyecto CNB.

Beneficio: Definir las dependencias involucradas con el proyecto de CNB y las necesidades del proyecto para cada una de ellas.

Se crea un Plan de Negocios para el canal de CNB con el objetivo de definir cada una de las áreas involucradas y necesarias para la puesta en marcha del canal, detallando puntualmente lo que se requiere de cada una de ellas.

Desarrollo de una plataforma de Adquirencia

Logro: Aprobación del caso de Negocio en segunda etapa de la Iniciativa de Adquirencia.

Beneficio: Adquiere mayor importancia institucional.

Durante el año 2018 se logra definir la estrategia de desarrollo para la implementación de la Plataforma de Adquirencia (PAB), aprobación del Caso de Negocios en ante el Comité Ejecutivo de Tecnología de Información (CETI) siguiendo la metodología de la División Oficina Corporativa Administración Proyectos.

Se aprueba la licencia con la Marca Mastercard y se inicia el proyecto. Se inicia el proceso de adquisición e instalación del MIP y el proceso de prueba.

Se establece con Visa Internacional los procesos de desarrollo del negocio. Año 2019.

Logro: Conformación de un grupo de trabajo para el proyecto de PAB.

Beneficio: Se definen claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del grupo. A inicio del año 2019 se conforma el grupo de trabajo involucrado en la iniciativa de Adquirencia, siguiendo la metodología de la División Oficina Corporativa Administración Proyectos se trabajan en la construcción de la actualización del cronograma de trabajo para las diferentes etapas del proyecto, se efectuar un análisis integral de los riesgos vigentes.

Logro: Firma del convenio con la empresa Invenio

Beneficio: Se revisa y aprueba por parte de la Dirección de Jurídica del contrato con el procesador de pagos.



Se logra la firma correspondiente por la Subgerencia y la empresa de Invenio, con lo cual permite contara con las bases de operación y desarrollo de la Plataforma.

Avance del proyecto: Al día 21 de febrero según cronograma se tiene un avance del 78%.

Teléfono Naranja

Logro: Estrategia de Expansión del Canal Teléfono Naranja, se presentó el informe propuesta para el crecimiento del canal teléfono naranja enfocada en tres vertientes:

- Modelos del canal
- o Servicios brindados
- Cobertura

Beneficios:

- Identificación clara de dos modelos de atención
- o Guía para la instalación de nuevos puntos de teléfono naranja.
- Valoración de inclusión de nuevos servicios

Logro: Inclusión de la opción 7 en el menú de Teléfono Naranja de salón, dirigida a la atención del servicio de Popular Valores, donde se atienden las consultas relacionadas con el puesto de bolsa y sus servicios.

Beneficios:

Brinda un valor agregado ya que se da un servicio al cliente a nivel conglomerado.

Logro: Crecimiento del canal a través de la Implementación del Modelo de Lobby, el cual fue implementado en el lobby tecnológico de 5 oficinas comerciales: BP Total Catedral, BP Total Cartago, BP Total Alajuela, BP Total Moravia y Agencia de San Marcos de Tarrazú.

Beneficios:

Ampliación del servicio, el cual ha visto aumentada la usabilidad del canal y brindar los servicios a los clientes tanto el horario normal de oficina como en horario ampliado.

Autobanco

Logro:

El 29 de octubre del se logró iniciar operaciones del Auto-Banco en el BP Total Limón, tras realizar la gestión correspondiente, durante el tercer trimestre, con cada una de las áreas involucradas y

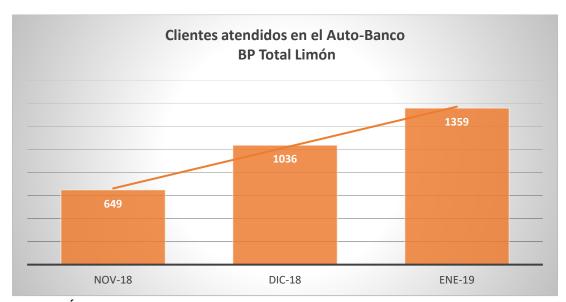


visitas de campo para acondicionar el espacio físico bajo las necesidades del canal: conexiones de red y terminales de los sistemas T24 y SIPO, diseño e instalación de la rotulación interna, entrega de equipo de cómputo y oficina, funcionamiento del aire acondicionado e instalación correcta de la caja fuerte y cajeros remotos.

Adicionalmente, con el fin de brindarle al cliente información estandarizada, en el mes de noviembre es concluida la solicitud realizada a la División de Canales Electrónicos para crear un espacio informativo del canal Auto-Banco, tanto en el App como en la Web Comercial.

Beneficios:

Este canal después de más de tres meses de su apertura demuestra usabilidad significativa, ya que ha mantenido una tendencia de crecimiento en la cantidad de clientes atendidos, tal cual y como se lo muestra el siguiente gráfico.



Fuente: Área Gestión Valor del Cliente

Es importante destacar que las transacciones más utilizadas por los clientes desde la apertura del canal han sido los depósitos y retiros, representan más del 70% de las transacciones realizadas, según los datos del mes de enero.



Igualmente, mediante una encuesta Satisfacción de Servicio a los clientes realizada a los clientes durante los primeros dos meses se determina que el 95% de los clientes encuestados están satisfechos con la implementación de este canal.

Motobici Banco

Logros

Mediante sesiones de trabajo, el acercamiento a las áreas involucradas y la dotación de todo el equipo necesario se logró el acondicionamiento físico del Moto-Bici Banco, ubicado en el BPT Paseo Colón.

Es por esta razón que el día 20 de agosto del 2018 se da la apertura del Moto-Bici Banco, contando con un personal de tres Asesores de Servicios Financieros.

Creación de espacio en la web comercial con el fin de colocar publicidad del canal y potenciar el uso del mismo.

Beneficios obtenidos

Apertura del primer Moto-Bici Banco a nivel nacional.

Atracción de clientes nuevos.

Aumento en la afluencia de clientes y transacciones.

Servicio exclusivo para clientes motorizados y/o bicicletas.

Atención personalizada.

Realización de pagos rápidos y fáciles.

Reducción del tiempo de espera en fila para su atención.

Estadísticas mensuales de cantidad de clientes y de transacciones.

Módulo de Cajas Sistema T24

Logros:

Se elabora la propuesta para certificar a los Asesores de Servicios Financieros de las Oficinas Comerciales a nivel nacional que utilicen el módulo de cajas, en el uso correcto de la herramienta, sus bondades y aplicación de la normativa interna vigente, a través del canal virtual y material didáctico del Banco Popular.



Actualización de los documentos relacionados al módulo de cajas (en total 16 procedimientos y una Guía de Usuario). El proceso de actualización de los documentos mencionados anteriormente implicó visitas de campo a Oficinas Comerciales; así como, capacitaciones de actualización de Taller con el Área de Atención al Cliente Interno y sesiones de trabajo con áreas involucradas, con el fin de trabajar en conjunto para lograr una operativa eficiente y estandarizada en las transacciones de Taller.

A continuación, se mencionan los procedimientos relacionados al módulo de cajas:

- Apertura de Cajas.
- o Cierre de cajas.
- o Recaudación de servicios públicos y privados por el canal de ventanilla.
- Reversión de transacciones.
- Apertura, transferencias de efectivo entre oficinas y cierre de bóveda en el aplicativo de cajas sistema T24.
- o Crear, cambiar usuario y establecer límites de efectivo de una caja.
- o Pago y retiro de servicios en el aplicativo de cajas T24.
- Pagos, consulta y demás trámites de tarjetas de crédito y préstamos en el aplicativo de cajas del sistema T24.
- o Pago de operadora de pensiones a través del aplicativo de cajas T24.
- o Depósitos y retiros realizados en el aplicativo de cajas del sistema T24.
- Venta de cheques de Gerencia en el aplicativo de cajas T24.
- o Transacciones SINPE en el aplicativo de cajas T24.
- Pago de cheques, certificados y cupones propios en el aplicativo de cajas T24.
- o Recibir y enviar efectivo bóveda sucursal en el aplicativo de cajas T24.
- Compra y Venta de divisas.
- Autorizaciones de Tipos de Cambios preferenciales y montos máximos establecidos.

Atención, seguimiento y resolución de los siguientes requerimientos generados por las áreas involucradas que corresponden al módulo de cajas de T24:

 Levantamiento del requerimiento de "Interface Operadora de Pensiones", el cual tiene como propósito unificar el sistema de cajas de la Operadora de Pensiones con T24, por tanto, el Asesor de Servicios Financieros ya no deba efectuar una aplicación en cada sistema.



- Atención al SR1638079-Implementación de IBAN T24 &, SR1485052 Complemento (Tarjeta, SINPE, SIPO), mediante la elaboración de los borradores de guiones con cuenta IBAN.
- Elaboración del requerimiento SR-1921783, inactivación de las transacciones de recaudación de Impuestos tributarios y que corresponden específicamente a la 209, 269 y 320.
- Se elabora requerimiento SR-2033560, para crear nuevas transacciones en el módulo de cajas T24 para el cobro de comisiones.

Se llevaron a cabo pruebas en el módulo de cajas en el sistema T24, de los reportes solicitados por diferentes áreas, con el fin de verificar la funcionalidad de las opciones que presenta el módulo. De dichas pruebas se elaboraron sus respectivas actas y guiones de aprobación, a continuación, se mencionan los que se atendieron:

- o SR1855686, Funcionalidad de Transferencias realizadas vía SINPE.
- SR1027014, Funcionalidad de las transacciones de pagos de préstamos.
- SR1854999, Funcionalidad emisión de reportes estadísticos.
- SR1668079 Funcionalidad del catálogo de origen de los fondos y campo mandatorio en detalle origen de los recursos al completar ROU, RCO.
- SR1921783, desactivar transacciones Recaudación de Impuestos Tributarios en el módulo de cajas.
- SR1386458, reporte consolidado de transacciones para el cierre de cajero en el módulo de cajas. En atención a la recomendación de auditoría número 22 del informe AIRI-28-2018.
- SR1981703, funcionalidad de Reporte de Clientes Ocasionales.
- SR1962174, SR1962195, funcionalidad de los campos "origen de los fondos" y "detalle origen recursos" en transacciones TT iguales o mayores a \$10,000.00.
- SR747470, funcionalidad de Categorización de pago de Servicios.
- IR2009139, funcionalidad de los campos "origen de los fondos" y "detalle origen recursos" en transferencias de efectivo de cajas y bóveda iguales o mayores a \$10,000.00.
- SR1171184, Funcionalidad de cobro de comisión en transferencias entre cuentas.



- IR2019490, IR2021335, funcionalidad de los campos "origen de los fondos" y "detalle origen recursos", catálogo del campo "Origen de los fondos" y funcionalidad de cobro de comisión en transferencias entre cuentas.
- SR747470, Funcionalidad de categorización de los productos de conectividad.
- SR1962174, SR1962195, Funcionalidad en transferencias de efectivo de cajas y bóveda iguales o mayores a \$10,000.00.
- o IR2029615, se realizan pruebas sobre la funcionalidad de traspaso entre cuentas.

Beneficios:

Las actividades mencionadas anteriormente nos han permitido identificar oportunidades de mejora, la revisión, elaboración y actualización de los procedimientos y manuales para el mejor entendimiento y estandarización en el desarrollo de las transacciones, y así poder brindar herramientas y acompañamiento necesario a los Asesores de Servicios Financieros.

Cajero Remoto (RTS)

Logro:

Actualización y publicación de la Guía de Cajas Operadas mediante Cajero.

La actualización de la Guía de Cajas Operadas mediante Cajero Remoto se llevó a cabo con la participación de la División de Gestión de Experiencia al Cliente, Seguridad Bancaria, Control Interno y representantes de las oficinas comerciales, lo cual permitió abarcar ampliamente los factores involucrados en la atención de este canal.

Beneficios:

Dado lo anterior, se estandarizó el Servicio al Cliente, medidas de seguridad y operativa diaria en las Oficinas Comerciales que brindan servicios por medio de este canal, mitigando las contralorías, el riesgo no sistemático y que las oficinas operen de diversa forma.

Quick Pass



Logros:

Salida a producción de la iniciativa de Quick Pass.

Adquisición de los dispositivos Quick Pass para comercializarlos a los clientes de tarjetas de crédito y cuentas de ahorros del Banco Popular.

Implementar un sistema administrador de dispositivos Quick Pass para la administración general, manejo de inventario de dispositivos, reportes y ejecución de procesos en caso de contingencias, conciliación y liquidación de los movimientos realizados por medio de los dispositivos en los peajes del país.

Beneficios:

Implementar el servicio de pago electrónico Quick Pass para los clientes como mecanismo de fidelización y dinamismo en el uso de las tarjetas de crédito y cuentas de ahorro del Banco Popular.

Mediante un sistema administrador lograr automatizar los procesos de operativa que conlleva de la iniciativa, como lo es el registro de movimientos, transacciones, registros contables, procesos de conciliación y liquidación para lograr una correcta administración.

Este beneficio se encuentra en proceso y está pronto a cumplirse, se estima que este completo a finales de febrero.

En lo que respecta a la colocación de 3000 dispositivos Quick Pass, la evaluación será realizada según los plazos estimados con cumplimiento en un periodo no mayor a un año, y para lograrlo se tiene la siguiente proyección que se detalla:

Área Banca Fácil

Logros obtenidos en el año 2018:

1. Logro: Entra en vigencia el contrato No. 015-2018 "Contrato de servicios de soporte multicanal a los clientes del Banco Popular por medio de un centro de contactos –Consumo según demanda-.

Beneficio: Brinda la posibilidad de atender llamadas entrantes, consultas multicanal: redes sociales, whatsapp, chat, en horarios 24/7, así como realizar campañas salientes de diversos productos y servicios, con metas de servicio como: tasa de respuesta del 95%, es decir atender el 95% de las llamadas entrantes y niveles de servicio del 80/20, esto es atención del 80% de las llamadas antes de los 20 segundos de espera.



2. Logro: Se obtiene el desarrollo de un nuevo método de validación del cliente por medio del IVR

Beneficio: Con el cual se elimina el uso de la tarjeta de débito y pin y se sustituye por la digitación del número de cédula y una clave. Su salida a producción se dará en Marzo del 2019.

3. Logro: Se inicia el proceso de virtualización de la plataforma Avaya de Banca Fácil y su traslado al Datacenter del Bacno Popular en Monte Piedad.

Beneficio: Permite llevar a la última versión la plataforma y su ubicación en un sitio seguro, preparado para la atención de siniestros.

4. Logro: Interconexión entre centrales telefónicas CISCO del Banco y Avaya de Banca Fácil.

Beneficio: Permite el ahorro económico-financiero al Banco porque las llamadas que se generen entre el Banco y el centro de contactos de Banca Fácil utilizan la red interna, evitando con ello el costo de una llamada externa.

5. Logro: Se traslada la atención del servicio telefónico en el centro de contactos de las Inconformidades de la Contraloría de Servicios.

Beneficio: Se amplía con ello el horario de atención de inconformidades de los clientes de 8:00 am a 8:00 pm.

6. Logro: Implementación del Chat en el sitio comercial del Banco y atención del servicio.

Beneficio: Se pone a disposición un nuevo canal para atender solicitudes y consultas de los clientes.

7. Logro: Traslado del servicio 800 Tarjetas al centro de contactos en horario 24/7.

Beneficio: Atención una mayor cantidad de llamadas de clientes de tarjetas, propiciando obtener niveles de servicio mejorados.

8. Logro: Se recibieron 100.378 solicitudes de crédito por diferentes canales (llamadas entrantes, redes sociales, correo electrónico, whatsapp y web transaccional), de las cuales se aprobaron 3.689 casos.



Beneficio: Se obtuvo una colocación por un monto de ¢14.211.588.251,00 al cierre del 2018.

División Canales Electrónicos

Sitio WEB Transaccional

Logros:

- Ingreso directo únicamente por medio del dominio bancopopular.fi.cr
- Inclusión del dato Saldo Bloqueado en el menú Cuentas
- Inserción del código Google Analytics para consulta de datos en tiempo real, como usuario ingresando, cantidad de sesiones, páginas por sesión, número de páginas visitadas y otros.
- Mayor cantidad de información para el usuario sobre las transacciones realizadas en la consulta por Estado de Cuenta
- Creación de WebService para consulta de movimientos.

Sistema de Autenticación (ActivID) - Login

- Actualización de plataforma 4TRESS ActivID
- Extensión del vencimiento de la contraseña de 30 a 60 días
- Cambio en la pantalla para log-in, nueva estructura de la pantalla, inclusión de cualidades para creación de contraseña
- Mejora en la información que se remite al usuario en los correos electrónicos, por cambio de contraseña (a solicitud y por vencimiento) y solicitud de contraseña temporal.

Plataforma de Conectividad

- Actualización y migración de toda la plataforma de Conectividad a nuevos servidores
- Mejora en los procesos de Conciliación, Liquidación y Reportería
- Modificación del menú para Pago de Servicios por WEB (Categorización por convenios)
- Nueva funcionalidad para pago de servicios por convenios Favoritos
- Nueva opción de búsqueda para consultar por nombre de empresa y evitar listados extensos
- El proceso para sincronización de información entre la plataforma BP y el BN se ajustó para que se aplique diariamente y no a solicitud únicamente
- Se creó un parámetro para establecer un monto diario límite para la categoría Recargas Celulares aplicable al Sitio WEB Transaccional y la aplicación móvil
- Ajuste para eliminar caracteres especiales en los datos que se obtienen al consultar un servicio (esto impedía aplicar los pagos correctamente porque los caracteres especiales provocaban diferencias en las tramas de pago).



SINPE

Afiliación para cuentas favoritas.

Tarjetas de Crédito

- Descarga de estado de cuenta
- Inserción del dato IBAN en el estado de cuenta de tarjetas de crédito.

Beneficios obtenidos:

- Mejorar la experiencia del usuario al ofrecer más y mejores servicios por medio del canal WEB Transaccional.
- Ampliar la cobertura de los productos y servicios por el canal transaccional.
- Atender recomendaciones propias de áreas internas y recomendaciones de los usuarios.

Sitio Web Comercial:

1. Mantenimiento de la página Web Comercial.

El mantenimiento del contenido de la página web comercial, entre los cambios generales se encuentran:

Publicación de estados financieros.

Cambios en los banners de los diferentes productos y servicios.

Cambios mensuales en la tabla de licitaciones y contrataciones.

Publicación de proyección de pagos se realiza mensualmente.

Publicaciones de los diferentes informes finales de gestión de los funcionarios del Banco Popular.

Inclusión de la misión y visión en las Sociedades

Actualización de los miembros de la JDN y de las diferentes entidades del Conglomerado.

Dar mantenimiento a los teléfonos y direcciones de las diferentes Oficinas del Banco Popular y del Conglomerado.

Cambios en la página de Tarjetas de Crédito mensualmente debido a que se deben eliminar y promociones constantemente.

Dar mantenimiento a la información de los Cajeros Automáticos.

Incorporar icono de Instagram en página Web

Cambio de información Quick Pass

Modificación en la página de ahorros

Cambios Subsitio crédito

Inclusión del acceso de la dirección SICOP.

2. Creación de nuevas páginas para la Web Comercial.



Como parte del crecimiento de la página Web Comercial y a solicitud de las diferentes áreas de Banco se realizaron las propuestas:

- Propuesta Sala de Prensa.
- Propuesta de la Página de Banca Empresarial.
- Propuesta de la Página de Gobierno Corporativo.
- Propuesta de Banca de Desarrollo
- Rediseño de la página de Contáctenos

Beneficios obtenidos:

Como parte de del fortalecimiento que hemos tenido de nuestros canales digitales uno de los beneficios más importantes es el acceso por parte de nuestros clientes al Banco y aún más la presente y constante actualización de la página Web Comercial tanto para los productos como para los servicios que brinda e Banco Popular.

Todos estos productos diseñados con un enfoque al cliente, enfoque que fue trabajado en conjunto con la Dirección de Mercadeo.

El incremento de las visitas a nuestra página son prueba de nuestros logros en este 2018, se presenta evidencia de esto en los siguientes 3 cuadros:

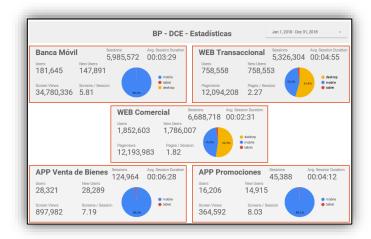


Imagen 2 - Estadística de los 5 canales entre el 1 de enero y el 31 de diciembre 2018



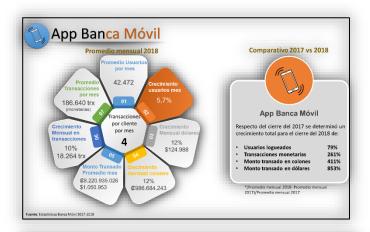


Imagen 3 - Estadística del APP de Banca Móvil comparativo 2017 vs. 2018

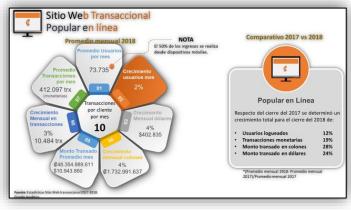


Imagen 4- Estadística del sitio Web Transaccional comparativo 2017 vs. 2018

App Banca Móvil

1. Pensiones II y Redes Sociales - APP Banca Móvil

Reacomodo del Módulo Contáctenos e incorporación de nuevas redes sociales (Twitter – Instagram). Nuevas opciones para el Módulo Pensiones para usuarios que cuentan con fondos de pensiones y para usuarios que no cuentan con fondos de pensiones con el Banco Popular.

Beneficios obtenidos

Nuevas opciones para los usuarios que no tengan fondos de pensión con el Banco Popular (Traslado de FCL-ROP-Ahorro Voluntario) (Apertura de Fondos) (Opción de Contáctenos para levantar llamada o enviar correo para solicitud de información)

Nuevas opciones para los usuarios que cuentan con fondos de pensión con el Banco Popular (Envío de estados de cuenta) (Solicitudes de Retiro)



2. Módulo Consulta de Acciones - APP Banca Móvil

Se incluye en el APP un nuevo módulo el cual contempla que el cliente pueda visualizar el número de acciones ganadas por utilización de tarjetas (crédito y débito) para diferentes promociones.

Beneficios obtenidos

Mostrar al cliente de una forma transparente y clara el nombre y cantidad de acciones obtenidas por el uso de tarjetas de una determinada promoción.

3. Opción Movimientos en T-1 – APP Banca Móvil

Se incorpora la visualización de Movimientos en T-1 en el Módulo Consulta de Saldos del APP Banca Móvil.

Beneficios

Que la clientela pueda visualizar los movimientos realizados en sus cuentas no solo por el APP Banca Móvil si no por medio de otros canales o externos.

4. Opción SINPE - APP Banca Móvil

Incorporación al APP Banca Móvil en el Módulo Transferencias de las opciones de SINPE (TFT Transferencia de Fondos a Terceros) y (DTR Débitos en Tiempo Real).

Beneficios

Posicionamiento del APP Banca Móvil como una aplicación completa y eficiente que contiene las opciones de más demanda por parte de los usuarios

Opción de que el cliente realice transferencias de fondos a terceros en tiempo real (TFT)

Servicio DTR para que el cliente pueda traer dinero al Banco Popular desde otras entidades financieras en tiempo real.

Inclusión de cuentas favoritas SINPE en el Menú de Administración.

App BP Promociones

Durante el año 2018, la app de BP Promociones recibió modificaciones de mejora y se plantearon Solicitudes de Requerimiento para implementar nuevas funciones a lo ya ofrecido, esto para darle una mejora que cubra las necesidades de los clientes.

La nueva versión de la app se lanzó durante el mes de julio del 2018, obteniendo muy buena respuesta por parte de los clientes, mismos que siguen pidiendo mejoras de manera regular.

Estas mejoras contemplaron un nuevo look, un acceso de manera más práctico, mejoras en imágenes, divisiones por Categorías, Carrusel de imágenes en la pantalla de inicio, se logró que la



app de BP Promociones tenga un look similar al de la app Venta de Bienes, esto para mantener similitud en estilo y diseño de las apps.

Se implementó también la opción de poder conocer por medio de un tap, a que convenios o campañas de fidelización, pertenece cada uno de los comercios publicados en la app, facilitándole así a los clientes el que estén enterados sobre donde redimir puntos, donde aplicar tasa cero o mini cuotas.

Beneficios obtenidos:

Estas mejoras implicaron un beneficio importante para los clientes y para la cantidad de descargas de la app en las tiendas.



En el grafico (0.1) podemos observar la siguiente información:

A partir del 31 de agosto 2017, y hasta el 13 de febrero 2019 hemos tenido un incremento de la cantidad de descargas, para llegar a un total de 5231, datos que suman ambos sistemas operativos (iOS y Android).



Valoraciones



Valoraciones:

Criterios emitidos por los clientes, donde indican con una puntuación, su nivel de satisfacción con la app y la información incluida en ella.

Actualmente la app tiene una valoración de 4,5 de 5.

App BP Venta de Bienes

Salida a producción del App Venta de Bienes.

Contar con una aplicación que muestre las propiedades disponibles a la venta del Banco Popular según el cartel vigente de propiedades adjudicadas.

Beneficios obtenidos:

- La salida en tiendas se realiza el jueves 8 de marzo de 2018.
- A la fecha de hoy se reporta un total de 7 778 instalaciones de la aplicación (usuarios activos).
- En total se reportan 20 797 descargas de la aplicación.
- Se ha logrado hacer más eficiente los tiempos de publicación de la información de las diferentes propiedades.
- Se han creado bases de datos con registros de correos electrónicos de usuarios interesados en propiedades.



- Se brindó mediante esta aplicación un medio de contacto para consultas exclusivamente de Venta de Bienes.
- Mediante geolocalización se brinda el dato de la ubicación exacta de las propiedades.
- Se logra estar junto con la competencia en cuanto a la tenencia de una App exclusiva para Venta de Bienes.



Pilares de la Dirección de Canales, 2019

Para el cumplimiento de esta meta, la Dirección de Canales plantea sus desarrollos y mejoras utilizando como base 5 Pilares:

Pilares Dirección de Canales





PILAR N°1: GESTIÓN DE BASES DE DATOS

Al iniciar el proceso de transición digital en el 2017, la Dirección de Canales estableció una serie de parámetros que alimentan la inteligencia estratégica necesaria para la toma de decisiones.

El conocimiento de los datos acerca del comportamiento de los clientes, el uso que realizan en los canales disponibles para acceder a los diferentes productos y servicios bancarios, además de las causas raíces que generan estas necesidades, dimensiona en alguna medida la profundidad de las necesidades planteadas.

Nuevamente se reconoce que la gestión de datos debe establecer la estructura de cualquier estrategia y metodología en la cual desee incursionar el Banco, a su vez, esta arista (base del proceso), deberá crear una simbiosis entre la Dirección de Canales y la División Inteligencia de Mercadeo, la cual, debe llevar un acompañamiento de medición e impacto real en los clientes de todo desarrollo o mejora efectuado en Canales.

La incorporación del análisis de bases de datos contempló aspectos como:

- Análisis del comportamiento histórico del cliente y sus tendencias.
- Conocimiento profundo del canal, producto o servicio desde la perspectiva de uso del cliente.
- Optimización de los servicios de mayor frecuencia de uso, y tendencias del mercado.
- Evaluación de la interacción de los clientes en canales presenciales y virtuales.
- Comprensión de los obstáculos que presentan los canales y mejora de sus procesos.

Estos factores crearon una línea base de trabajo para impulsar y fijar en el mercado nacional el cambio tecnológico y las mejoras en las que incursiona la entidad, sin embargo, posterior a la comercialización e ingreso en el mundo del Marketing Digital, se vislumbraron nuevas necesidades de información que deben llevarse de la mano para un correcto estímulo al uso de los canales y mantenimiento activo de los clientes en cada uno de ellos.

Se establece entonces como nuevo parámetro la identificación de los puntos de contacto del cliente y seguimiento de las interacciones que produce en el proceso, creando un mapa de viaje para el usuario.

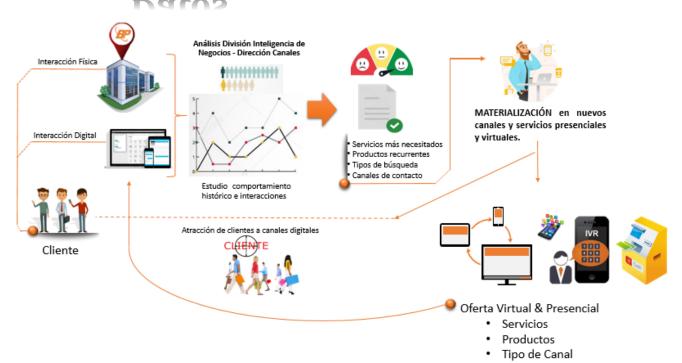
La compleja ejecución del ejercicio se realizará desde diversas aristas que complementan la información necesaria para su confección.

El esquema de trabajo implica la participación de la División de Canales Electrónicos para instaurar métodos de medición de conversiones en los canales virtuales, tales como el pixel de Facebook para sitios web o los SDK de google analytics para aplicaciones móviles.



Es importante comprender que el proceso constructivo de datos generará un gran valor para las acciones que implemente la institución y generen experiencias positivas en los clientes, sin embargo, este proceso se convierte en una dinámica que debe evolucionar y adaptarse a los cambios en tecnologías, estar en constante revisión y mejora por las diferentes áreas encargadas de materializar los objetivos de la institución al tiempo que ayudan a los clientes a alcanzar los suyos propios.

Modelo de Gestión de Datos





PILAR N°2: SEGMENTACIÓN

El Conglomerado Financiero del Banco Popular, homologa los trabajos de la institución al confirmar la segmentación que ha presentado la Banca de Personas en los últimos años.

Sin embargo, en un mercado altamente demandante, donde los clientes no encuentran fricciones en interactuar de forma física, digital o mixta en la búsqueda de soluciones financieras a sus acciones cotidianas, retan a la Dirección de Canales en la forma de recibir al cliente, quien se vuelve transparente al canal que utiliza.

La respuesta del cliente ante este cambio se convierte en el factor clave para el éxito del proceso, una experiencia positiva o negativa en los canales de servicio es el punto de inflexión para impactar en la retribución de ingresos e imagen del Banco.

No podemos asumir que la interacción de un cliente que inicie en un canal terminará en el mismo, entonces, surge la necesidad de identificar factores que aventajen a la Institución en su accionar.

Dentro de este nuevo enfoque de gestión, los canales deben concebirse desde las necesidades del mercado y dirigirse a su satisfacción. Para esto, la segmentación es la base del proceso que permite diferenciar las propuestas de valor según los tipos de clientes, asegurando una distribución apropiada de los recursos. Pese a no existir una división ideal de la cartera, variables fundamentales a considerar son:

- Demográficas (ingresos, edad, género, región, entre otras).
- Comportamiento (forma de uso de los servicios y productos, gastos promedios, entre otros).

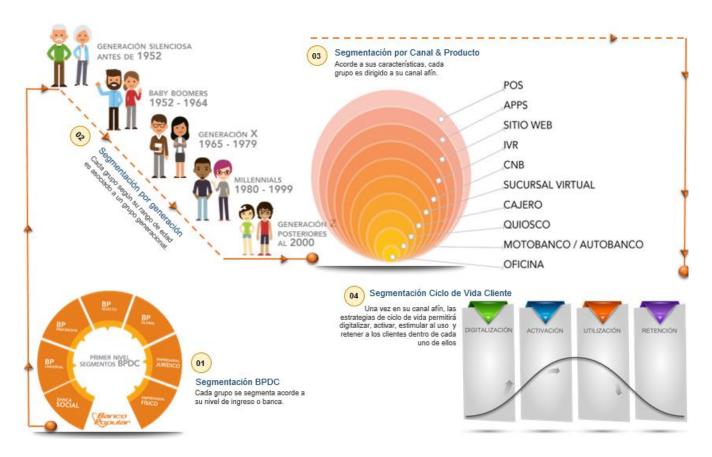
La línea de acción planteada por el Banco busca dar valor agregado al canal para crear experiencias positivas en los clientes y por ende mejorar la relación con el mismo, la visión de la Dirección de Canales muestra en su horizonte la digitalización de clientes, el contacto digital como el principal medio de acercamiento a los clientes nuevos y futuros. Al analizar ambas premisas, se observa como factor clave, la interacción tecnológica y la afinidad por accionar en un ambiente bancario sin intermediarios.

Este hecho, se puede encontrar dentro de los factores demográficos, al realizar una segmentación por grupo generacional, el cual describe el comportamiento cultural alrededor de generaciones predefinidas.

Considerando las premisas descritas, la Dirección de Canales identifica 4 criterios de segmentación necesarios para diferenciar las propuestas de valor según las características homogéneas presentes en cada grupo de clientes.



Segmentación de Clientes



1. Segmentación por Nivel de Ingreso

La segmentación por nivel de ingreso establecida por la Banca de Personas se alinea con el perfil del cliente realizado por la Dirección de Canales permitiendo una interacción entre las estrategias planteadas para estos grupos con las acciones propuestas a nivel de canal.

La segregación toma como factor fundamental el nivel de ingresos, además, otorga lineamientos como: productos ancla, integración mínima esperada y público de interés, brindando una base para



crear empatía en los canales de contacto, según la clasificación establecida para sus clientes a saber: BP Global, BP Selecto, BP Preferente y Universal.

Por otra parte, la Banca Empresarial y Corporativa define su segmentación con base en el tamaño de la empresa, considerando el número de empleados, activos totales y ventas anuales.

En este sentido, los segmentos se definen como: microempresa, pymes, (pequeña y mediana empresa) y grandes empresas, así como, también considera el segmento institucional y el segmento de las organizaciones de economía social (OESS).

La segmentación de la Banca Social y Fodemipyme, ha dispuesto orientar los esfuerzos por segmentos de mercado, definiendo para ello tres grandes ámbitos: segmento de la Empresas de la Economía Social Solidaria, segmento Mipymes y segmento de Personas Físicas. Estos clientes se clasificarán bajo el nombre de Banca Social.

2. Segmentación Generacional

La segmentación de clientes por generación nos permite identificar y agrupar a los clientes y no clientes por rangos de fechas de nacimiento, dividiendo el mercado por edades.

El factor de mayor influencia en esta segmentación corresponde a la culturalización que recibe cada grupo, obteniendo que las personas que conforman cada grupo presentan características y necesidades semejantes, que marcan sus patrones de comportamiento.



Generación Silenciosa 1925 - 1944Se encuentra en un grupo menor de clientes de la institución. Son adultos mayores, están alejados de la tecnología, buscan un contacto personal, desean una actitud empática.



Baby Boomers 1945 - 1964Representan un tercio de la población bancaria actual, es un grupo importante de clientes con capacidad y poder de compra, se encuentran en transición al retiro, aprecian las marcas y el estatus. Son clientes analógicos que desean ser atendidos por personal capacitado y empático.



Generación X 1965 - 1979Representa aproximadamente el 32% de la población bancaria. En plena fase familiar, han alcanzado o están alcanzando su madurez profesional o de ingresos, persisten en la tradición de uso de banca pública, desconfiados del uso digital pero adaptable al cambio, buscan plataformas



amigables y sin complicaciones, desean un trato personal para sus trámites importantes. Son inmigrantes digitales, aunque la mayor parte de su vida fue analógica.



Generación Y: Milenials 1980 - 2000

Representan alrededor del 29% de los clientes del banco, potencialmente se convertirán en la cartera de mayor proporción bancaria a corto plazo, son nativos digitales con disposición innata a los servicios por internet y uso de canales no tradicionales, desean soluciones rápidas y sencillas, pero con alto estándar de calidad, buscan innovación, reacios a visitar instituciones financieras percibiéndolo como actividades innecesarias.



Generación Z posteriores al 2000

Actualmente representan alrededor del 2% de la cartera de clientes de la Institución, es una población económicamente dependiente, son nativos digitales y ven la tecnología como un elemento fundamental en sus vidas. Conforman mayoritariamente los segmentos de niños y jóvenes del banco, con una leve participación de clientes milenials.

3. Segmentación Canal & Producto

La estrategia de segmentación por canal y producto tiene varios propósitos fundamentales:

- Determinar el tránsito de los clientes en oficinas comerciales.
- Incrementar la frecuencia de clientes en los canales virtuales y en los canales presenciales que correspondan.
- Fomentar el crecimiento en la cantidad de usuarios para los canales virtuales.

La identificación de las características homogéneas por cliente acorde a su grupo etario y nivel de ingreso, traza la línea teórica de los canales que pueden llegar a satisfacer la necesidad del cliente, sin embargo, los factores exógenos y variables no controladas en estos medios de contacto pueden



variar el resultado real de cada canal o producto.

Esta segmentación identificará a los clientes acordes a su canal de recurrencia, sirviendo como factor de control en las estrategias de digitalización de la Dirección. Es importante considerar que esta segmentación está en constante transformación, al incluir o excluir medios de contacto y servicios que se transforman en canales de vital importancia para la Institución.

Canales Virtuales

Basados en el concepto del autoservicio, agrupa a todos aquellos medios de contacto que utilizan una plataforma electrónica para realizar una gestión o autogestión, es decir, le permiten al usuario final realizar por sí mismo consultas, solicitudes o transacciones sin que medie un funcionario de la Institución, algunos de ellos son:

- Aplicaciones Móviles: Banca Móvil, Promociones y Ventajas Popular y Bienes.
- Sitios Web: Comercial, Promociones y Ventajas Popular y Bienes.
- Sitio Web Transaccional Personas y Empresarial
- Sitio Web Venta de Bienes
- Sitio Web Promociones
- Sitio Web Comercial
- Canal virtual de Aplicaciones, Directorio PYMES
- Cajero Automático Propio
- IVR
- Sucursal Digital / Lobby Tecnológico

Canales Presenciales

Corresponde al medio de contacto tradicional, basados mayoritariamente en la atención presencial o telefónica, son todos aquellos que requieren de la presencia de un colaborador para brindar atención a los clientes. Dentro de esta base existen innovaciones tecnológicas que toman cualidades de los medios digitales para ser insertadas en medios físicos y optimizar su desempeño. Algunos canales son:

- Plataforma y Cajas
- RTS
- Auto Banco
- Call Center Banca Fácil
- Call Center 800 Tarjetas
- Teléfono Naranja
- Atención WhatsApp
- Atención SMS



- Atención RRSS
- Atención Correo Electrónico
- Atención Formularios Web
- Atención Chat
- Asesor Virtual
- Moto Banco / Bici Banco
- Sucursal Digital / Lobby Tecnológico

4. Segmentación Ciclo de vida del cliente

El ciclo de vida del cliente es una técnica de inteligencia comercial que sugiere una metodología para el gerenciamiento de la cartera, con lo cual se busca obtener un mayor impacto y aumentar el valor percibido por los clientes al usar cada canal o bien adquirir productos.

El ciclo de vida, define 4 pasos: adquisición, activación, utilización y retención. Dentro del marco de acción de la Dirección de Canales, la adquisición, se adapta a digitalización, que corresponde a la introducción del cliente a los medios digitales.

Digitalización: Corresponde al estímulo al cliente para incursionar en soluciones digitales y tecnológicas para atender sus necesidades financieras. En este punto el conocimiento profundo de las necesidades del cliente es indispensable, además el trabajo de educación y fomento a una cultura digital debe iniciar desde la propia organización. El material de apoyo es indispensable en esta etapa.

Activación: Corresponde la conversión del cliente, es decir, la ruptura de la barrera tecnológica al materializar su primera acción digital. La activación debe cumplir con las expectativas del cliente y desarrollarse de una forma ágil y rápida. Es importante la optimización de los canales para cumplir con esta expectativa. Utiliza un mercadeo educacional y promocional.

Utilización: Corresponde al análisis de los grupos que mediante el uso se han identificado como frecuentes en el canal, determinar sus características y tendencias de consumo, para crear servicios y canales adicionales. Se utilizará mercadeo promocional para incentivar el uso de los canales.



Retención: Busca aumentar, disminuir o transformar las opciones de producto y canal, y, mejorar las operaciones en los mismos (accesibilidad, usabilidad, funcionalidad, entre otros). Promoción dirigida a la recuperación de clientes.

Para lograr estas estrategias de ciclo de vida del clientes, a saber, digitalización, activación, uso y retención, será un factor crítico de éxito el acompañamiento de la División de Mercadeo Táctico para definir las estrategias comerciales que motiven o incentiven la usabilidad de los canales, para ello también se utilizará el Call Center de la Dirección para contactar a los clientes y poder desarrollar las campañas de mercadeo directo dirigidas a los clientes que logren identificar en cada etapa.



PILAR N°3: PROPUESTA DE VALOR

Durante los años 2017 y 2018 se ha trabajado arduamente para equiparar nuestros canales de servicio acorde a las exigencias del mercado y de las necesidades de los clientes a fin de cerrar las brechas existentes mediante la construcción de un puente de interacción entre el Banco y el cliente. De esta manera la propuesta de valor para el 2019 se apoya en 3 principios:

- 1. Nuevos Servicios y Canales.
- 2. Estandarización: Servicios y Productos Transversales.
- 3. Comercialización de Productos en Canales Virtuales.





1. Nuevos Servicios en los Canales

El rol de la Dirección de Canales se concentrará en el rediseño de los canales (presenciales y virtuales), se otorgará valor a los servicios ofertados en oficinas comerciales mediante la actualización tecnológica, al ofrecer nuevos servicios en los canales que procuren dar una atención más rápida y simple.

El desarrollo de la Banca Digital, es indispensable para lograr una nivelación tecnológica que nos permita lograr nuevas oportunidades comerciales, vincular nuevos modelos de clientes para garantizar la participación del banco en un mercado altamente tecnológico.

Las expectativas de los clientes residen en respuestas sin necesidad de trasladarse, la visita a una institución financiera se encuentra en segundo plano, los nuevos grupos emergentes demandan respuestas rápidas, sencillas e innovadoras, a la vez que esperan obtener la misma experiencia y comodidad para el desarrollo de sus transacciones digitales que pudieran obtener si se presentaran a una sucursal bancaria.

En este sentido, se dispone para el periodo 2019 la implementación de:

Lobby Tecnológico – Sucursal Digital

En búsqueda de mejorar la promesa de servicio, este canal pondrá a la disposición de los clientes una serie de recursos tecnológicos con los cuales puedan realizar en una sucursal mediante el autoservicio, o el servicio asistido por un Gerente de Experiencia al Cliente o Guía de Servicio, sus transacciones sin necesidad de hacer filas o esperar a ser atendidos.

Desde el lobby tecnológico y en las sucursales digitales, se podrá acceder a los sistemas del Banco para ofrecer información expedita a los clientes y liberar las cajas y plataformas. Su principal alcance es ofrecer un modelo de servicio a través de Guías de Servicio, para orientar al cliente en el uso de los dispositivos presenciales y virtuales, como pueden ser: Cajero Automático Convencional, Cajero Automático Multi Servicio, Quiosco, Teléfono Naranja, Asesor Virtual y RTS.

Con respecto a su operativa, el cliente ingresa al lobby tecnológico u oficina comercial del banco, en donde es recibido por el guía de servicio quien debe indagar a profundidad cual es la necesidad del cliente, para definir si lo envía a un ejecutivo de plataforma, le brinda el servicio directamente o lo direcciona al lobby tecnológico o sucursal digital, según sus diversas necesidades.

Cajeros Automático Convencional y Cajero Multiservicio:

Tradicionalmente se ha reconocido como red de servicios bancaria, a la cobertura que otorgan las oficinas comerciales en conjunto con la red de cajeros automáticos de la Institución. Siendo



ecuánimes en el objetivo de mejorar la interacción con el cliente, es necesario potencializar las capacidades de estos dispositivos.

De esta forma, se establece como horizonte la transformación de los tradicionales cajeros dispensadores de dinero, a una solución tecnológica denominada Cajero Multiservicio, conocido por ser un dispositivo seguro, confiable, capaz de gestionar diversas funciones como: transferencias de cuentas, pagos de servicios públicos y privados, surcharge (cobro de comisión extra en retiros de efectivo con tarjetas de otros emisores y marcas internacionales), aceptación de depósitos y retiros de cuenta corrientes en colones y dólares, entre otros.

En el tanto los Cajeros automáticos convencionales, se le adicionará nuevas funcionalidades como: transferencias de cuentas a terceros y pagos de servicios públicos y privados.

Oficinas Comerciales

La inclusión de aspectos tecnológicos dentro de las oficinas comerciales inicia el proceso de evolución de servicio deseado.

Las interacciones producidas entre los canales presenciales y virtuales dentro del espacio de una oficina comercial permiten no solo mejorar la experiencia del cliente, sino que orientan las fuerzas labores a acciones proactivas de colocación, venta de productos y atención de las necesidades primordiales de los clientes.

Para cumplir este objetivo es necesario realizar un proceso de educación que forme la cultura de uso tecnológico entre los visitantes de una agencia, esta transformación se llevará a cabo bajo supervisión de los Gerentes de Experiencia al Cliente, sin embargo, la minería en las necesidades del cliente, el acompañamiento en el uso de tecnologías y el fomento de uso de canales digitales en los usuarios presentes en una sucursal será una labor de soporte que se brindará a través de la figura de "Guías de Servicio" previstas por la Dirección de Canales.

El personal descrito fungirá como un medio para la digitalización de clientes, y a su vez, será el soporte operativo ideal para los Gerentes de Experiencia al Cliente.

Corresponsales no Bancarios

Fungiendo como un amplificador a la red de servicios que brinda el Banco Popular, las alianzas creadas con Organizaciones de la Economía Social Solidaria, Detallistas y Cadenas permitirán extender el brazo de atención y desarrollo social al ejecutar transacciones de alta demanda por la cartera de clientes con terceros en relación comercial con el Banco.

La ampliación a la cobertura geográfica y accesibilidad a los servicios financieros abrirá la puerta de la Bancarización a poblaciones sensibles, a fomentar la cultura del ahorro y al acceso a operaciones financieras.



Algunos de los servicios ofrecidos en estos canales serán:

A. I ETAPA: Transacciones en efectivo, sin Autenticación

- Depósito a cuentas de ahorros y corriente
- Pago de Tarjeta de Crédito
- Pago de Préstamo
- Pago de Servicios. Públicos y Privados
- Recarga de celular
- Transferencia SINPE
- Transferencia SINPE Móvil
- Apertura de cuenta
- Vinculación de Clientes CES

B. II ETAPA: Transacciones con Autenticación

- Consulta de saldos de Tarjeta de Débito
- Disponible de Tarjeta de Crédito.
- Retiro de efectivo con Tarjeta de Débito.
- Adelanto de Efectivo con Tarjeta de Crédito.
- Pago de Tarjeta de Crédito con lectura de Tarjeta (débito y crédito).
- Transferencias de fondos entre cuentas con Tarjeta.
- Pago de Servicios Públicos y Privados con Tarjeta.
- Pago de Seguros.
- Transferencia SINPE y SINPE Móvil con Tarjeta.

La respuesta digital se desarrollará de forma paralela aplicando mejoras e innovaciones a los canales ya desarrollados y ampliando la gama de puertas de acceso digitales para el usuario final.

La experiencia del cliente en rutas digitales de acceso al Banco, responde a tema de usabilidad, velocidad y funcionalidad.

Las implementaciones dispuestas para el 2019 cubre dos grandes vías: aplicaciones móviles y sitios web.

La experiencia móvil está en el auge, los dispositivos inteligentes nos permiten mantener un contacto directo entre la Institución y el cliente, por lo que la respuesta que se brinde a las necesidades del mercado debe encontrarse al alcance de la mano.

Algunas de las necesidades identificadas, y proyectadas para abordar en el periodo 2019 son:



App Banca Móvil

- a. Funcionalidad de E-wallet: pagos de compras con el móvil en POS
- b. Inversiones:
 - Consulta de inversiones.
 - > Simulador CDP desmaterializado capitalizable en colones y dólares.
- c. Conectividad:
 - Programar el pago de servicios públicos y privados.
 - Pago de servicios públicos y privados con cargo a tarjeta de crédito.
- d. Pensiones:
 - > FCL pago en línea.
 - Pago de cuenta a Pensión Voluntaria.
 - > Retiro Pensión Voluntaria.
- e. Cuentas y Planes Naranja:
 - Apertura y/o depósito de ahorro.
 - Simulador de multi ahorro en colones y dólares.
- f. Préstamos:
 - Solicitud de préstamos mediante formulario.
 - > Abono extraordinario a un tercero.
 - Pago de cuota normal a un tercero.
- g. Seguridad: posibilidad de realizar cambio de PIN de Tarjeta Débito y Crédito.
- h. Seguridad: uso de biometría dactilar, facial y por voz para el ingreso del cliente a la aplicación como método principal o alternativo.
- i. SINPE Móvil:
 - Programar transferencia móvil a móvil.
 - Transferencia de móvil a cuenta de ahorro.
- i. SINPE:
 - Créditos directos.
 - Débitos directos.



k. Tarjeta de Crédito:

- Bloqueo temporal de tarjeta.
- Consulta de puntos acumulado.
- Adelanto de efectivo.
- Pago extraordinario a un tercero.
- Solicitud de ampliación de límite de crédito.
- Solicitud de cambio de tarjeta.
- Solicitud de renovación de tarjeta.
- Solicitud de tarjetas adicionales.
- Solicitud de tarjeta virtual.

l. Transferencias:

- Programar transferencias.
- Transferencia a terceros.
- > Transferencias de cuenta propia a SINPE móvil.
- Transferencias a terceros en grupo, un solo clic.
- > Transferencias entre cuentas propias sin límite.

j. Beneficio al cliente:

- Solicitud de tiquete virtual para oficina.
- Solicitud de cita (alhajas, otras acciones firma digital...)
- Pizarra de tasas de interés.

App Empresarial

Tendrá la misma funcionalidad del App Banca Móvil y se le adicionaran funcionalidades y servicios propios del segmento empresarial y físico empresarial, entre los más destacados que se encuentran:

- a. Consulta y aprobación de transferencias pendientes de firma (mandatos)
- b. Formulario de solicitud de crédito empresarial
- c. Pago a Proveedores
- d. Pago de salarios



- e. Recaudación de impuestos
- f. Solicitud de tiquete virtual para oficina
- g. Solicitud de cita (alhajas, firma digital)
- h. Pizarra de tasas de interés
- i. Actualización de dato de la Política Conozca su Cliente.

App y Web Venta de Bienes

- a. Seguridad: uso de biometría dactilar, facial y por voz para el ingreso del cliente a la aplicación como método principal o alternativo.
- b. Venta de alhajas
- c. Realizar ofertas en Subastas
- d. Solicitud de cita con Ejecutivo
- e. Cálculo de préstamos (calculadora o asesor)

Las mejoras a aplicar en los medios de asistencia al cliente son:

Banca Fácil

La naturaleza mixta de este canal fortalece la atención brindada a los clientes al incluir un factor humano dentro de sus procesos, logra una mayor robustez al adherir un call center externo que amplía el horario de atención del canal.

En este sentido, se plantea que los servicios que se atienden por las llamadas entrantes de clientes sean atendidos por el call center externo, debido a que este personal sólo tendrá acceso a consultar los diferentes sistemas del banco con un usuario especial creado para tal fin, este tipo de servicio se clasifica como nivel1.

Cuando el cliente, requiera efectuar transacciones que impliquen mover fondos o solicitar un crédito en línea, la llamada será clasificada como nivel 2 y será atendido únicamente por funcionarios del call center de Banca Fácil.

El nivel 2 tendrá la responsabilidad de la colocación de productos y servicios de la Banca de Personas y la Banca Desarrollo Empresarial, dentro de los que podemos mencionar: crédito, tarjetas de crédito, pago de salarios, tarjetas de débito Popular Kids y Juvenil O2, también extenderá su servicio de venta al conglomerado con la colocación de seguros y planes de pensión voluntaria.

De igual forma el centro de contactos atenderá las llamadas salientes a bases de datos de clientes para la ejecución de campañas promocionales de diversa índole que apoyen la gestión de activación



y motivación de uso de los diferentes productos y canales de atención.

Por otra parte, se planea la ejecución de una expansión de los servicios que se ofrecerán por los canales como WhatsApp, Redes Sociales, Chats.

También se amplía el espectro de atención para el canal Asesor Virtual, mediante la integración de más áreas al servicio como son servicios transaccionales a través de la autenticación del cliente por medio del IVR, ofreciendo servicios de pago y entrega de marchamo en área metropolitana, transferencias a cuentas propias, pagos, adelantos de efectivo de vale popular y tarjeta de crédito, consulta y apertura de inversiones y dirigiéndolo al conglomerado, con la solicitud de retiro del FCL.

IVR:

Se amplía el espectro de servicios a ofrecer por este canal al incorporar la venta y el autoservicio de productos como:

- Venta de marchamo.
- Seguros auto expedibles.
- Servicios "Speach to text" que le permitirá al cliente navegar por el menú del IVR en forma vocal sin necesidad de marcar una sola tecla.

Teléfono Naranja:

Se promoverá la ubicación de este canal de acuerdo al modelo de la oficina comercial, para el caso de las agencias se ubicara en el salón de la plataforma de servicios y su horario de atención será el mismo horario de la oficina; para el caso de las oficinas BP Totales se instalarán dos teléfonos, uno en el salón que cumpla con el propósito que ha venido desempeñando descongestionar la plataforma de servicios y el otro se ubicará en el lobby tecnológico con un horario de atención de lunes a domingo de 5:00 a.m. a 12:00 media noche.

Este último ofrecerá una gama de servicios más amplia, entre los servicios a ofrecer se encuentran:

- Atención de inconformidades SINPE.
- Consultas y reclamos de Pago de Salarios.
- Inconformidades de Tarjetas.
- Consultas de Pensiones.
- Consultas de Seguros.
- Consultas de SAFI.



- Inconsistencias de Cajeros Automáticos.
- Inconformidades de Contraloría de Servicios

Adquirencia:

Implementar una plataforma de Adquirencia Bancaria para empresas industriales iniciando el proyecto con compañías como Dos Pinos y Pastas Roma, ligando al negocio los comercios vinculados en el encadenamiento productivo que permita realizar transacciones de pago con Tarjetas de Crédito y Débito y transferencias de Cuenta Corriente a Cuenta Corriente.

De esta manera se establece una relación de ganar-ganar para los participantes del proceso. Los beneficios a los cuales accederán los Productores Industriales serán:

- ➤ La Plataforma de adquirencia facilita al productor- industrial un método de pago para sus Clientes mejorando su competitividad en el mercado, además de lograr un proceso de compra y pago en línea de manera fácil, oportuna, conveniente y segura, brindando valor agregado a sus usuarios.
- > Será un Incentivo para incrementar las ventas brindando la posibilidad de ofrecer promociones y paquetes especiales de productos que motiven y estimulen las ventas.
- ➤ Es una puerta de acceso al Programa de beneficios del BP para sus clientes, un paquete de productos como: cuenta corriente, crédito, pago de salarios, pensiones, seguros para la empresa y sus colaboradores.
- Ahorro en costos operativos, al liberar a los Ejecutivos de Venta de procesos operativos, invirtiendo un 100% del tiempo al control e incremento de ventas, atención personalizada, asesoramiento y acompañamiento a clientes. La economía en tiempo se da para personal de las áreas de ventas, costos de preventa, financiamiento y gestión de cobro.

Biometría Facial, Dactilar, por Voz:

El sistema de reconocimiento facial es una aplicación dirigida por ordenador que identifica automáticamente a una persona en una imagen digital.

Esto es posible mediante un análisis de las características faciales de la persona extraídas de la imagen o de un fotograma clave de una fuente de video, comparándolas con una base de datos.



El uso de la huella en para determinadas aplicaciones en teléfonos móviles resulta habitual, se han simplificado los procesos de identificación al máximo para que puedan ser ejecutados por un circuito integrado con un tamaño, costo y consumo mínimos, lo que permite aprovechar las ventajas del reconocimiento de huella dactilar.

El sistema de reconocimiento de voz es una herramienta computacional capaz de procesar la señal de voz emitida por el ser humano y reconocer la información contenida en ésta, convirtiéndola en texto o emitiendo órdenes que actúan sobre un proceso.

Los sistemas de reconocimiento de voz tienen que lidiar con los distintos acentos dentro de un idioma y las diferentes formas de hablar de cada persona, registra el timbre, la edad y el género masculino o femenino de una voz para establecer estas características como contraseña.

El entorno bancario es uno de los sectores que más se beneficia de los avances recientes en sistemas biométricos, considerando que ante el uso creciente de los dispositivos móviles permite una autenticación fiable para gestionar la identidad de sus clientes.

Y es precisamente en este sentido, que la Dirección de Canales ha dispuesto para el año 2019 implementar la biometría para accesar el App Banca Móvil a fin de mejorar la experiencia del cliente con mayor seguridad, agilidad, y accesibilidad en este canal digital.

E- Wallet:

Cada vez son más los bancos que ofrecen a sus clientes la posibilidad de dispositivo electrónico de mayor uso no solo para fines profesionales si no también con fines personales; este cambio de comportamiento en el uso de móvil ha sido la razón por la cual las marcas como Visa y Mastercard sigan innovando sus sistemas de pagos permitiendo que los usuarios puedan realizar pagos directamente desde su móvil sin necesidad de sacar la tarjeta crédito o débito.

Para que el Banco pueda ofrecer este servicio a sus tarjetahabientes en su App Banca Móvil, deberá proceder con la compra e instalación de una billetera electrónica o digital, este es un servicio de pago en línea, en lugar de portar con varias tarjetas en la cartera o billetera, contar con diversas claves o códigos para cada una, y tener que ingresar variados números al realizar cualquier tipo de compra en Internet, una billetera digital solo requiere tener un nombre de usuario y contraseña para realizar todo tipo de transacción de manera rápida y sencilla.

De manera complementaria se deberá coordinar con la División Centro Nacional de Tarjetas la implementación y certificación con Visa de la tokenización de las transacciones, para garantizar la seguridad en el proceso de pago móvil.



Chatbot:

Los Chatbots son aplicaciones interactivas con las cuales el cliente podrá comunicarse para obtener información a través de un chat.

El Software interactúa con el usuario a través de respuestas preestablecidas y programadas, conforme la complejidad del requerimiento del cliente aumente, la comunicación se trasladará a un experto que satisfaga todas las expectativas y necesidades del cliente.

El proceso de Back office atenderá las gestiones correspondientes a solicitudes web de los sitios comerciales para Banca de Personas, Banca Empresarial y Banca Social, velando por la atención de gestiones de productos y servicios.

A su vez, esta fuerza será el músculo que ejecute la interacción de los canales y Asesores Virtuales.

1. Estandarización: Servicios y productos transversales

Los servicios y productos transversales reconocen como un cliente asimila al Banco en diversas formas, a través de múltiples plataformas o contactos, en esencia, los clientes visualizan a la Institución como una única entidad, sin discriminar los medios que ponemos a su disposición.

La oferta transversal de servicios y productos, fomenta una serie de oportunidades para el cliente, así como mayores posibilidades al Banco de establecer micro momentos de contacto con ellos.

La Dirección de Canales otorgará valor a las acciones de los clientes y mejorará su experiencia al eliminar las fricciones que este pueda vivir en el momento de querer disponer de un servicio o producto a través de diversos canales de contacto con el Banco.

Se partirá de los productos de mayor demanda como:

- Consulta de saldos.
- Consulta de movimientos de cuenta de ahorros.
- Consulta de estados de cuenta de ahorros y Tarjeta Débito.
- Consulta de estado de préstamos.
- Consulta de servicios públicos y privados.
- Pago de préstamos.
- Pago de Tarjetas de Crédito.



- Adelanto de efectivo de Tarjeta de Débito y Crédito.
- Pago de servicios públicos y privados.
- Transferencias entre cuentas.
- Transferencias SINPE.

El objetivo para el período 2019 será implementar estos productos y servicios en los principales canales puestos a disposición del público: aplicaciones móviles (App Banca Móvil, App Empresarial), Sitio Web Transaccional, Asesor Virtual, Corresponsales no Bancarios, Cajeros Automáticos Convencionales y Cajeros Automáticos Multi Servicios.

2. Comercialización de Productos en Canales Virtuales

El monitoreo del uso y frecuencia de ingreso de los clientes que utilizan los canales Web Comercial, Web Transaccional y App Banca Móvil revela un potencial de negocio para la colocación de productos a través de estos canales.

Sin embargo, la digitalización de productos y servicios requiere de aspectos puntales para su comercialización, tales como: disponibilidad y facilidad en el uso canal y la existencia de productos y servicios digitales.

De esta manera se inicia el mercadeo digital que en términos generales consiste en ofrecer productos y servicios en el mundo virtual, por medio de estrategias de comunicación en medios digitales, donde su objetivo no es solo la venta sino la fidelización de clientes.

La comercialización de productos por marketing digital busca satisfacer la necesidad del cliente de realizar por el mismo sus trámites de una forma ágil y sencilla, demandando "hacerlo todo él mismo", sin tener que visitar una oficina bancaria.

En este sentido, ajustados a la realidad tecnológica y operativa de la Institución, así como a los posibles cambios factibles en procesos para la comercialización de productos y servicios a través de medios digitales, se definieron los siguientes productos por banca para vender por medio de los canales digitales.

Para el caso de Banca de Personas, se trabajará: Crédito Personal, Crédito Vivienda, Crédito Verde, Tarjeta de Débito, Crédito y trámites asociados, además de BP Ahorros (Certificados de ahorro a plazo, plan naranja y cuenta naranja).

En búsqueda de maximizar la oportunidad de negocio, para la venta de los productos de crédito y de tarjetas de débito y crédito por medio de la web comercial se establece un modelo de atención inicial, bajo el cual, los productos adquiridos por el cliente imiten el autoservicio y se desarrollen mediante una logística manual de acción por parte de diferentes áreas de la Institución, mientras



que la oferta de productos de captación como cuentas naranja, planes naranja y certificados de ahorro a plazo se realizara a través de la web transaccional cuyo modelo a atención sería totalmente digital.

Para lograr la atracción de clientes potenciales es indispensable el acompañamiento de la División de Mercadeo Táctico con el desarrollo de una campaña Inbounce Marketing de manera que se motive al cliente a llegar a nuestra web comercial y web transaccional a solicitar los productos para lo cual se habilitara un formulario que el cliente deberá completar con información básica pero suficiente para que un funcionario de Banca Fácil reciba la información del cliente, revise su perfil e historial, para luego contactarlo vía telefónica, email o el medio que el cliente indique para cerrar la venta con la formalización del producto mediante la entrega del mismo por el servicio de Popular Express para el caso del área metropolitana o mediante el envío de su gestión a la oficina comercial de preferencia del cliente.

Los productos se planificaron para tener una cobertura en la mayoría de los segmentos bancarios, en el caso de la Banca Empresarial los segmentos objetivos son: Crédito para Gobiernos Locales, Créditos para ASADAS, créditos a Asociaciones de Desarrollo, Mujeres Empresariales, Gestión Ambiental y Cuenta Corriente.

La Banca de Personas dirigirá sus esfuerzos a productos multisegmento (abarcando todos los segmentos definidos por la Institución) tanto del sector público como privado, así como a clientes de ingresos propios, mediante: Crédito Personal –Crédito Vivienda- Crédito Verde, BP Ahorros (Certificados de Ahorro a Plazo, plan naranja, cuenta naranja) y Tarjetas de Débito y Crédito.

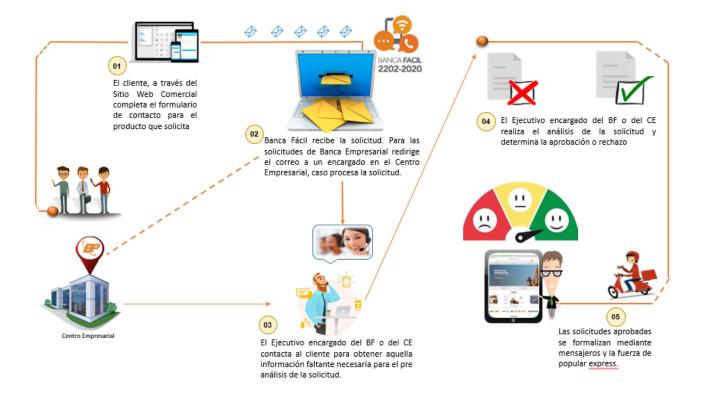
El factor crítico para el éxito de la estrategia se basa en la adecuada gestión de la solicitud que realiza el cliente, en el caso de los clientes de la Banca Empresarial, el cliente llenará un formulario que llegará al área de Banca Fácil, ahí un funcionario coordinará con un recurso específico que dispondrá la Banca para dar respuesta a las solicitudes digitales y será el encargado del seguimiento y resolución al cliente.

La entrega, firma, o recolección de documentos se realizará a través de los ejecutivos dispuestos por Banca Fácil, con el apoyo de los motorizados.

La comercialización de los productos y servicios mediante los canales digitales deberá contar con metas asociados por producto que definirán en conjunto con la Banca de Personas y la Banca Empresarial.



Esquema de Venta por Canales Virtuales





FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO:

Para llevar a cabo de la implementación de una estrategia de marketing digital un factor crítico de éxito será el involucramiento y aporte indispensable de diferentes áreas como son la Dirección de Investigación y Mercados, la División de Mercadeo Táctico y la División de Canales Electrónicos para obtener los insumos, campañas y desarrollos necesarios en la web comercial y en las aplicaciones móviles.

Algunos de los puntos indispensables en el desarrollo de las campañas son:

- Instalación de herramientas de seguimiento de clientes en el uso de los canales virtuales,
 tales como:
 - Pixel de Facebook para la Web Comercial
 - SDK de rastreo para aplicaciones móviles
- Establecer un plan de actualización de imágenes, palabras claves y textos en canales virtuales.
- Monitoreo y optimización de tiempos de respuesta y carga de sitios web y aplicaciones móviles.
- Creación de campañas responsive, bajo una perspectiva mobile first.
- Establecimiento de journeys o viajes de comunicación digital.
- Implementación de metas en clics, leads y conversiones para campañas digitales.
- Mantenimiento y depuración constante de bases de datos de correos electrónicos y números telefónicos.
- Implementación de herramientas de correo que permitan conocer estadísticas de lectura, apertura, reenvío, rebotes y otros.
- Establecer una meta de efectividad en contacto para comunicaciones digitales.
- Creación de comunicaciones con puntos calientes y personalizados al cliente final.
- Aplicación de técnicas de usabilidad y experiencia al usuario en el desarrollo y actualización de canales y comunicaciones digitales (UI/UX).



PILAR N°4: SINERGIA COMERCIAL

Esta Dirección ha venido trabajando en mejorar el nivel de experiencia del cliente en los canales permitiendo que las transacciones se realicen de forma simple, ágil y eficiente, ofreciendo cada vez una mayor oferta y estandarización de servicios y productos en forma transversal en los diversos canales presenciales y virtuales, la migración de clientes es la meta final que concreta el trabajo realizado, para lo cual, se establece una red de estrategias conjuntas que permitirá la aplicación de técnicas a grupos específicos acordes al canal en el que se desenvuelven.

De esta manera se dispone:

Clientes BP Global: Baby Boomers

Utilizando la plataforma de atención concebida por la Banca de Personas, esta cartera posee las características generacionales de Baby Boomers, el trabajo de sinergia se ejecutará desde los canales físicos (principal tendencia para este grupo), hacia los canales digitales, buscando romper barreras tecnologías en el proceso. El trabajo de los Ejecutivos BP Global será trascendental para movilizar las transacciones a canales de atención tecnológica.

Eventos como: pagos de préstamos, pagos de tarjetas, transferencias, retiros de efectivo, depósitos, entre otros, deberán ser direccionados por el ejecutivo de BP Global a las plataformas de autoservicio – Lobby Tecnológico-, creando cultura del uso tecnológico y desahogando los tiempos de espera en oficina.

En segundo plano se encontrarán las campañas dirigidas efectuadas por la Dirección para digitalizar a este grupo en medios como web y aplicaciones móviles, para lo cual será fundamental el apoyo de la División de Mercadeo Táctico y en el desarrollo de comunicaciones para enviar por correo electrónico, volantes sobre el uso de canales y la elaboración de Tutoriales para facilitar y apoyar a los Ejecutivos en la inducción que deben brindar a los clientes.



Cliente BP Global: Baby bommers



Clientes BP Selecto: Generación X – Milenials

EL segmento BP Selecto refleja una mezcla de grupos generacionales en esta categoría, ambos rangos etarios presentan una disposición a la migración digital, considerando que la mayor proporción de clientes de esta cartera corresponde a generación X.

Nos apoyaremos en el proceso de migración a la digitalización, realizando en primer plano un acompañamiento por parte de los Gerentes de Oficinas.

Posteriormente, se realizarán campañas dirigidas para digitalizar y motivar a este grupo en medios como web y aplicaciones móviles, también se requerirá el acompañamiento de la División de Mercadeo Táctico y en el desarrollo de comunicaciones para enviar por correo electrónico, elaboración de Tutoriales de canales de atención, mucha promoción por Redes Sociales y pauta digital para el caso del grupo de los Milenials.

En lo que respecta al grupo correspondiente a generación X se motivará por mercadeo directo a través de call center.





Clientes Preferentes & Universal: Mezcla de Grupos Etarios.

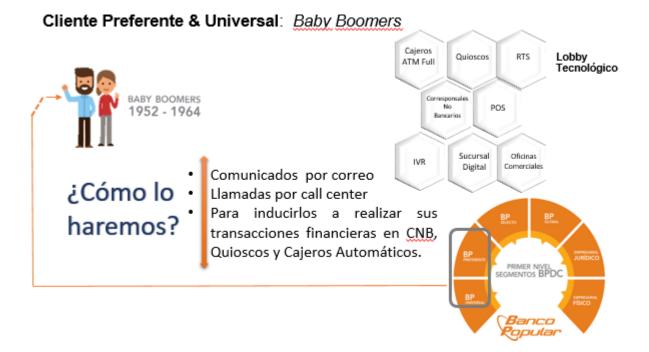
Estos clientes representan la cartera masiva de la institución constituyen las de 2/3 de la población de clientes, por su amplitud y diversidad para mejorar el impacto de las estrategias y campañas a desarrollar, se segmentará en un segundo nivel agrupando a los clientes por grupo etario, estableciendo acciones específicas acordes a sus características de interacción tecnológica y uso por canal y producto.



1. Clientes Preferente & Universal: Baby Boomers

Se caracterizan por ser clientes renuentes al uso de tecnologías, buscando siempre establecer un contacto personal, el reto en este grupo es que realicen sus operaciones financieras en alguno de los canales tecnológicos dispuestos dentro de la Oficina, para lo cual se localizarán mediante mercadeo directo a través de un call center, correo electrónico, para inducirlos y motivarlos a realizar sus transacciones financieras por medio de los Corresponsales no Bancarios, Quioscos y Cajeros Automáticos.

Los movimientos con los cuales se debe desviar el camino del cliente de la plataforma hacia el lobby tecnológico son:



2. Clientes Preferente & Universal: Generación X

Este grupo se distingue por permitir una migración de tecnología, es decir, presenta una clara disposición natural a migrar a canales digitales, sin embargo, el proceso se debe realizar con un acompañamiento o direccionamiento por parte de la Institución.

Para esto se fomentará el uso de canales digitales en ellos a través de comunicaciones especializadas y dirigidas por correo electrónico, redes sociales, pauta digital, mercadeo directo mediante call center, para lo cual se desarrollarán campañas promocionales que motiven su migración a los canales físicos y digitales.





3. Clientes Preferente & Universal: Milenials y Centenials

Los clientes nacidos bajo la generación milenials y centenials, aquellos nacidos en la era digital, nos abre la puerta de una nueva realidad, la publicidad, la banca, el desarrollo social y económico alrededor de estos grupos cambia, se han convertido en agentes de transformación que obligan a las organizaciones a adaptarse a ellos.

Las nuevas generaciones digitales no poseen el tiempo para esperar un producto o servicio, la paciencia es una virtud que desaparece, los trámites rápidos, ágiles y simples deben estar a la orden del día, sin sacrificar la excelencia y eficiencia en el servicio, las visitas a oficinas bancarias se convierten en trámites innecesarios.

El contexto de los nuevos jóvenes obliga a cambiar la forma de comunicarnos con ellos de esta manera, los nuevos lanzamientos y mejoras en las Aplicaciones Móviles serán en primer plano la estrategia de mantenimiento de este mercado y el medio por el cual vamos a comunicarles los nuevos servicios y canales será por medio de Redes Sociales: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pauta Digital.

Para este segmento será indispensable el apoyo de la División de Mercadeo Táctico a fin de desarrollar estrategias promocionales que nos permitan incentivar el uso de los canales digitales a este grupo de clientes.





4. Cliente Empresarial Jurídico y Físico: Mezcla de Grupos Etarios

El eje financiero para la administración de esta cartera subdivide el grupo en 5 derivados: Microempresas, MIPYMES, Grandes Empresas, Sector Institucional y Organizaciones de la Economía Social Solidaria.

Utilizando como base la plataforma de atención establecida por la Banca Corporativa y Empresarial, se fomentará la migración de estos participantes a canales digitales a través de la oferta o acceso a productos transversales que solventen las necesidades del grupo como: Tarjeta de Crédito Visa Negocios, Cuentas Corrientes, Productos de las Sociedades Anónimas, Pago Automático de Salario y Deducción de Planilla.

Para accionar las estrategias de digitalización sobre el grupo empresarial, se deberá contar con un apoyo mixto de la Banca de Personas y Banca Corporativa y Empresarial, además, dadas las características de especialización de los productos para esta Banca, es necesario la acción a profundidad del Gerente de Experiencia al Cliente para determinar si los canales tecnológicos de las oficinas son capaces de solventar estas necesidades, o bien dirigirlos al Centro Empresarial para su atención, donde el factor determinante para la digitalización de clientes será el Ejecutivo Empresarial, siendo el responsable de estimular el uso de canales digitales.

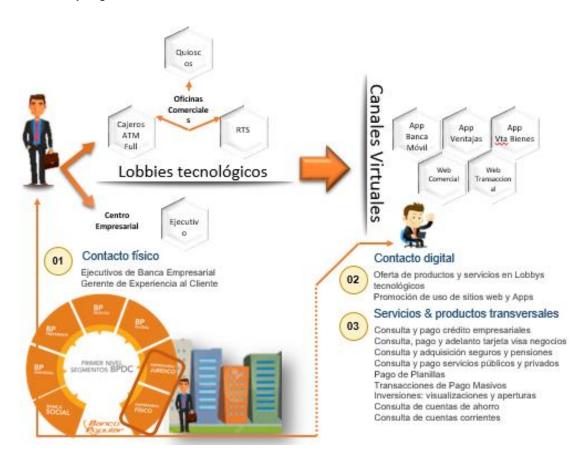
Para lograr este cometido, capacitaciones y acciones conjuntas entre ambas Bancas con el fin de instruir a los Ejecutivos Empresariales sobre los servicios que ofrecen los diferentes canales físicos y digitales a fin de que ellos puedan explicarles a los clientes, según su grupo etario, las diversas operaciones financieras y gestión de servicios que pueden realizar a través de los canales, enfocados especialmente en los digitales.

Las herramientas desarrolladas para esto son: el Sitio Web Comercial para Empresarios, que contará con el menú de productos especializados para el sector. Además, se dispondrá de medios de contacto 24/7, los cuales, podrán atender consultas y necesidades básicas de la Banca.



Los canales Web Transaccional para Empresarios Jurídicos y Web transaccional para Empresarios Físicos, será el desenlace del camino digital del cliente, a través de los cuales se culminará la estrategia de digitalización y automatización de servicios para el segmento.

Para lograr este objetivo se requerirá del apoyo indispensable de la División de Inteligencia de Mercados para el procesamiento de los datos por cliente, canal y producto, así como, de la División de Mercadeo Táctico a fin de preparar volantes y videos tutoriales, que le sirvan al Ejecutivo Empresarial como herramientas para capacitar e incentivar a los clientes en el uso de los diferentes canales físicos y digitales.



5. Cliente Banca Social: Mezcla de Grupos Etarios

Para articular el entorno de desarrollo de la Banca Social con la vía digital que innova la Dirección de Canales se establecen caminos similares para la Banca Empresarial y Corporativa y la Banca Social.

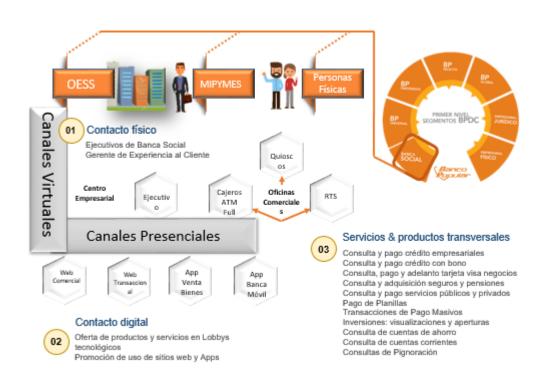
Si bien es cierto, cada Banca presenta sus características únicas, las estrategias de canales, al igual que una herramienta común, es capaz de ayudar a ambas Bancas por igual.



El modelo de atención dispuesto para Oficinas Comerciales y Centros Empresariales, tomará el mismo r**umbo** para clientes de la Banca Social, los segmentos: Organizaciones de Economía Social Solidaria, MIPYMES y Personas Físicas, serán cubiertos con las estrategias antes descritas, priorizando las acciones de los Ejecutivos (Banca Social y Banca Empresarial) así como de los Gerentes de Experiencia al Cliente.

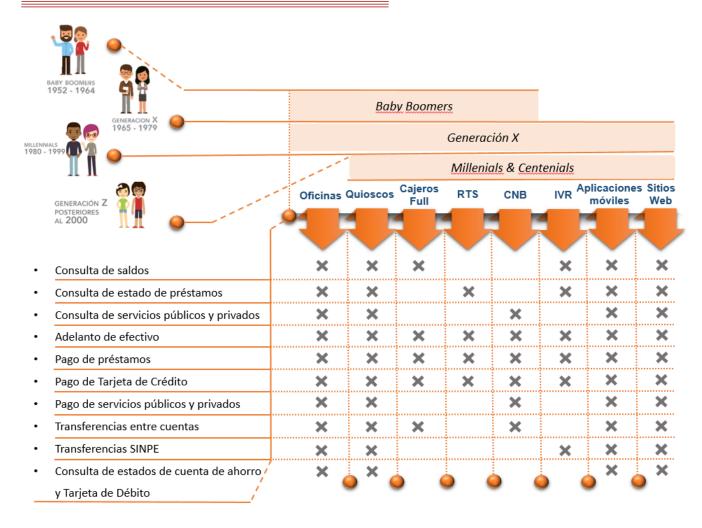
La acción del impacto social y comunal para el desarrollo con las organizaciones de la economía social se afianzará a través de la estrategia de Corresponsales no Bancarios, los cuales tomarán a las OESS como su pilar de acción.

La gestión digital se dará a través del Sitio Web Social, donde se detallarán todos los aspectos fundamentales de la Banca Social y FODEMIPYME, complementariamente las aplicaciones móviles serán una herramienta de acción en esta Banca, el App Venta de bienes, pondrá a disposición de los clientes del grupo personas físicas información acerca de la pignoración, además la web transaccional y el App Banca móvil serán herramientas para el acceso algunos de los productos de integración que estimula la Banca Social, como: créditos, cuentas corrientes, tarjetas, inversiones, PAS, entre otros.





6. Resumen de Acciones por Canal y Generación





PILAR N°5: INNOVACIÓN

En la actualidad debemos mirar hacia los nuevos desafíos presentes, el tiempo de la incursión a temas tecnológicos ha dejado de ser una innovación para convertirse en una necesidad básica que todo cliente espera de la Institución.

El gran desafío ha cambiado, la cotidianidad ha absorbido la posibilidad de realizar compras desde el hogar a tiendas en otro hemisferio, utilizar un reloj o brazalete que cuide su salud, o bien tener su propio asistente personal como parte de las acciones diarias para muchos de nuestros clientes.

Definir el tema de innovación en un Banco, no es la incursión en tecnologías, es la aplicación de ellas en una forma creativa que nos permita competir con la mejor experiencia mercadológica que un consumidor haya tenido.

Los visionarios en la evolución de productos y servicios, los llamados Fintech, comprenden el tema e incursionan no solo en nuevas tecnologías sino en la mejora de procesos de cara al cliente, focalizados en resolver los objetivos del cliente al tiempo que cumplen con los objetivos de la Institución.

Si bien, experimentamos la época de oro, los focos de simplicidad son los que transforman la industria, los grandes cambios tecnológicos en los sistemas bancarios y de pago, como lectores biométricos de huellas dactilares y nuevas soluciones como el Apple Pay, Samsung Pay, Amazon Pay, billeteras digitales, diversidad de app móviles bancarias, entre otros, siguen llevando la batuta, sin embargo su éxito radica más allá de su implementación en la experiencia real brindada a cada consumidor para satisfacer sus necesidades, el tiempo de pensar en las metas de una institución a través del cliente terminó, debemos reconocer que los clientes pueden poseer objetivos diferentes a los nuestros y considerar como podemos ayudarlos a alcanzar sus objetivos al mismo tiempo que alcanzamos los objetivos de la Banca.

Anteriormente, hemos reconocido que el Conglomerado no solo debe dejarse llevar por las nuevas las tecnologías, la velocidad de transformación en este aspecto es tal que la actualización no será una repuesta concreta y constante para el cliente, quien siempre exigirá más.

La innovación debe presentarse desde el punto de vista del cliente, ofrecer soluciones que sean valiosas para él, garantizando una experiencia de usuario agradable, soluciones financieras, efectivas, ágiles y seguras que fortalecen la posición de la Institución en el mercado.

Ahora, la meta es convertir este deseo en realidad, desde la Dirección de Canales asumimos el nuevo reto, mediante el desarrollo de dos caminos:

Nuevos canales que alimenten las necesidades básicas de los clientes, tales como: la posibilidad de realizar transacciones Bancarias desde la comodidad de su hogar, la puesta en marcha del proyecto Corresponsables No Bancarios, innovando bajo una metodología basada en APIs, software que permitirá el desarrollo en el mercado a través de cualquier tipo de dispositivo (móviles, tabletas, PC, otros), el desarrollo de chatbots (aplicaciones interactivas con las cuales el cliente podrá comunicarse para obtener información a través de un chat), las nuevas formas de seguridad



biométricas, la apertura de los productos de crédito y captación para ser comercializados de forma digital desde canales virtuales, entre otros.

En segunda Instancia se busca el conocimiento de la interacción del cliente, la identificación de momentos sensibles y micro momentos, factores donde se brinde experiencias personalizadas y relevantes para la presencia del Banco en el accionar de sus clientes.

La aplicación de algunas de estas prácticas ha empezado a ser tomadas por la Industria como el desarrollo de competencias de Fintech para crear aplicativos bancarios e ideas innovadoras.

El desarrollo de los proyectos deseados por la Dirección con el apoyo de la Institución será capaz de dar los primeros pasos en la transformación de un banco convencional a un Banco digital del primer mundo.