

5 a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos conforme a la estrategia establecida.

La gestión de los procesos hace parte del Sistema de Gestión Integral de Bancoomeva, el cual se desarrolla a través del siguiente modelo, respondiendo a requerimientos del Direccionamiento Estratégico, el marco de actuación legal y las normas técnicas pertinentes que facilitan la orientación de los procesos hacia niveles de excelencia.

El propósito de la gestión de procesos es operar el modelo de negocio con niveles de excelencia, para lo cual la organización cuenta con un enfoque sistémico y sistemático que permite gestionar los procesos del día a día con herramientas gerenciales que facilitan el análisis, la mejora e innovación, para dar cumplimiento a la promesa de valor, acorde a metas y objetivos definidos en el Direccionamiento Estratégico.



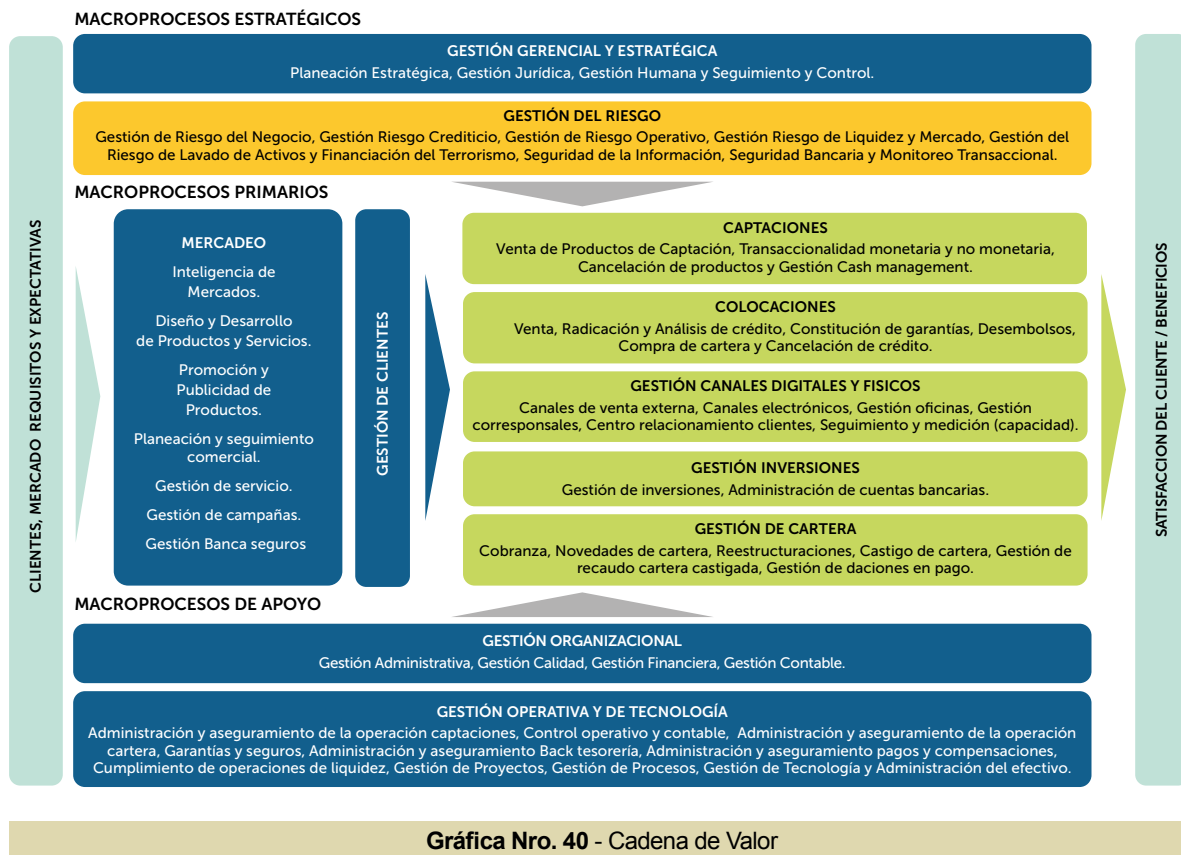
Gráfica Nro. 39 - Despliegue de la Estrategia - Gestión de procesos

Para la Gestión de Procesos en las etapas de diseño, gestión, medida y mejora incluyendo su definición, revisión y documentación, se disponen de métodos y herramientas gerenciales, orientados a aumentar el valor percibido por clientes y partes interesadas, entre las que se destacan las siguientes:

Etapas en la Gestión del Proceso

ETAPA	MÉTODO
Diseño	Definición de la Cadena de Valor. Definición de las caracterizaciones de proceso identificando sus responsables, objetivos, alcance e indicadores. Definición de metodología para documentar. Definición de riesgos y controles de proceso.
Gestión	Identificación de los tipos de clientes, productos y requisitos del cliente. Identificación de las actividades del proceso. Identificación de registros de entrada y salida de las actividades del proceso. Identificación de cargos y responsabilidades. Identificación de procesos relacionados. Identificación de actividades críticas que requieren control.
Medida	Definición de indicadores alineados con el objetivo de cada proceso y estos a su vez alineados con los indicadores de los objetivos estratégicos. Es importante mencionar que la organización realiza un proceso de alineación de los objetivos de los procesos, con los objetivos estratégicos de negocio. Los indicadores pueden ser de tres niveles: Estratégicos, tácticos y operativos. Para la medición y monitoreo de los procesos se utilizan herramientas como Balanced Scorecard, Business Intelligence, auditorías internas y programa Cinco Eses.
Mejora	Para la mejora de los procesos se tiene en cuenta, en primer lugar, los resultados de los indicadores de gestión de los procesos donde se indica el respectivo desempeño. Con esto se definen los planes de acción que lleven a la mejora continua. Se utilizan herramientas de análisis, evaluación y mejora de procesos y metodología Lean Six Sigma con colaboradores clave para su implementación.

En la gráfica Nro.40 se describen los procesos que forman la cadena de valor de la organización los cuales cuentan con una plataforma documental “Daruma” disponible para todos los colaboradores en la intranet del Banco.



Gráfica Nro. 40 - Cadena de Valor

La estructura de los procesos de Bancoomeva, permite desagregar los procesos, a partir de su Cadena de Valor, detallando sus actividades, controles y documentos, y su interacción con los demás procesos de la organización, permitiendo gestionar las actividades necesarias para generar las salidas, productos y servicios definidos para cada proceso. El Banco cuenta con líderes de proceso y colaboradores competentes y sus roles están claramente definidos en los perfiles de cargo, con responsabilidades evidenciadas en la documentación de los procesos.

La metodología para alinear procesos o resolver problemas de interfaces entre los mismos, dentro de la organización y con agentes externos, contiene las siguientes acciones:

1. Bancoomeva tiene definidas las caracterizaciones de procesos las cuales responden a tener una visión sistemática de la cadena de Valor, este documento describe todo el macroproceso a nivel general, permitiendo identificar claramente los proveedores, clientes, insumos y salidas. Con base en estas caracterizaciones se tienen mapeadas las interacciones entre los macroprocesos y procesos y la definición clara de los líderes de cada macroproceso y proceso.
2. Para la evolución de los procesos que involucran cambios tecnológicos, se cuenta con el proceso de Gestión de la demanda en el cual participa el líder de proceso/usuario, líder técnico, analista de procesos y un representante de cada uno de los procesos donde impacta para hacer un análisis integral y transversal a las solicitudes requeridas por cada proceso.
3. Se cuenta también con la metodología de Ingeniería de

requerimientos la cual permite analizar y precisar las necesidades planteadas por el Banco.

4. Para los agentes externos se cuenta con ANS's (Acuerdos de niveles de servicio) en los cuales se detallan las condiciones para la prestación del servicio, las responsabilidades de cada una de las partes y las condiciones de entrega entre las partes.

Bancoomeva, controla sus documentos bajo los lineamientos del procedimiento "Control de Documentos y Registros", en el cual se definen los criterios del control documental que apalancan el sistema de gestión de la organización. Para establecer, divulgar y mantener los documentos de trabajo actualizados y disponibles en los puestos de trabajo de los colaboradores, se cuenta con la herramienta de Gestión Documental Daruma, donde se encuentran los documentos que apoyan la operación de los procesos y que permiten evidenciar si los procesos se ejecutan de acuerdo con lo planificado. A través de procedimientos establecidos se definen, revisan, documentan, comunican y forman a los colaboradores en la aplicación de los procesos.

La aplicación de lo antes mencionado se desarrolla a través de las siguientes acciones:

- Dentro del aplicativo Daruma, se cuenta con una alerta en el módulo de documentos donde cada vez que es actualizado un documento se etiqueta como "nuevo" y de esta manera cada colaborador puede identificar que documentos han sido modificados recientemente cuando lo consulte.

- Los líderes de proceso hacen divulgación de los cambios en los procesos a través del Buzón de Vicepresidencia comercial que llega a nivel nacional por correo electrónico, de esta manera los colaboradores a nivel nacional son informados con los cambios que impactan en sus procesos. Al igual que lo hacen con su equipo directo en los diferentes comités de gestión de cada proceso.
- En caso de diseño o rediseño de productos y servicios, se realizan capacitaciones presenciales donde se asegura el conocimiento a los colaboradores y dejando el respectivo procedimiento en el aplicativo Daruma.

La Presidencia, las Vicepresidencias y Gerencias, despliegan y comunican a toda la organización la importancia de la gestión de los procesos en el logro de los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que el trabajo diario en la organización contribuye al logro de los propósitos estratégicos establecidos, a través de comunicados de presidencia en el “Mensaje de Hans”, comunicado a través del Buzón de vicepresidencias, Boletín de Gestión Humana, capacitación y despliegue del Direccionamiento Estratégico a los colaboradores en cada regional, Comités de Gestión a nivel nacional, regional y oficinas.

El modelo de relacionamiento entre los indicadores estratégicos, tácticos y operativos, por medio de la metodología del Balanced Scorecard asegura a través de las actividades de control, seguimiento y monitoreo, la medición del aporte de valor del proceso. El seguimiento y la medición de los procesos se realizan en los respectivos comités de gestión, apoyándose en Tableros de Control y portales de indicadores donde se revisa el rendimiento y la capacidad de los procesos, que se utilizan como fuente de información, de los cuales se desprenden acciones orientadas a cerrar las brechas que pueden afectar el normal desempeño de los procesos y sirven de referencia para generar proyectos de innovación y mejora.

Las actividades de seguimiento y monitoreo, desarrolladas dentro de la gestión de procesos, proporcionan una base marco de datos e información que permite generar conocimiento y aprendizajes, para la mejora de los procesos, enfocados en incrementar los estándares hacia una excelencia en la operación, y proporcionan de igual forma elementos de entrada para impulsar la creatividad, innovación, mejora, y el desarrollo de proyectos. Bancoomeva cuenta con un modelo de gestión del mejoramiento y la innovación descrito en el Capítulo 4b, el cual incluye la identificación e implantación de mejoras en los procesos y la definición clara de los líderes de cada macroproceso y proceso.

La forma como se involucra a las personas, proveedores, asociados y clientes en la mejora e innovación de

productos y servicios es la siguiente: Encuesta de satisfacción KAPE que mide anualmente la satisfacción de los asociados de Coomeva, la cual arroja las necesidades y expectativas de este grupo de interés y sirve como insumo para el diseño / rediseño de productos y servicios; Encuesta de Experiencia de Clientes, que busca conocer la percepción del servicio de los clientes y asociados de Bancoomeva, a través de sus experiencias en interacciones puntuales (Pasillo del Cliente), teniendo en cuenta los atributos que generan satisfacción o insatisfacción; Se realizan reuniones interdisciplinarias que incluye a los proveedores para hacerlos partícipes de la construcción del diseño / rediseño de productos y servicios orientado a las necesidades del cliente; Se revisan y gestionan las oportunidades de mejora registradas en Daruma o planteadas en los comités de gestión y elevadas a los vicepresidentes o líderes de proceso; Se realizan visitas de campo a las oficinas donde se escuchan las ideas u oportunidades de mejora evidenciadas por los colaboradores en el día a día.

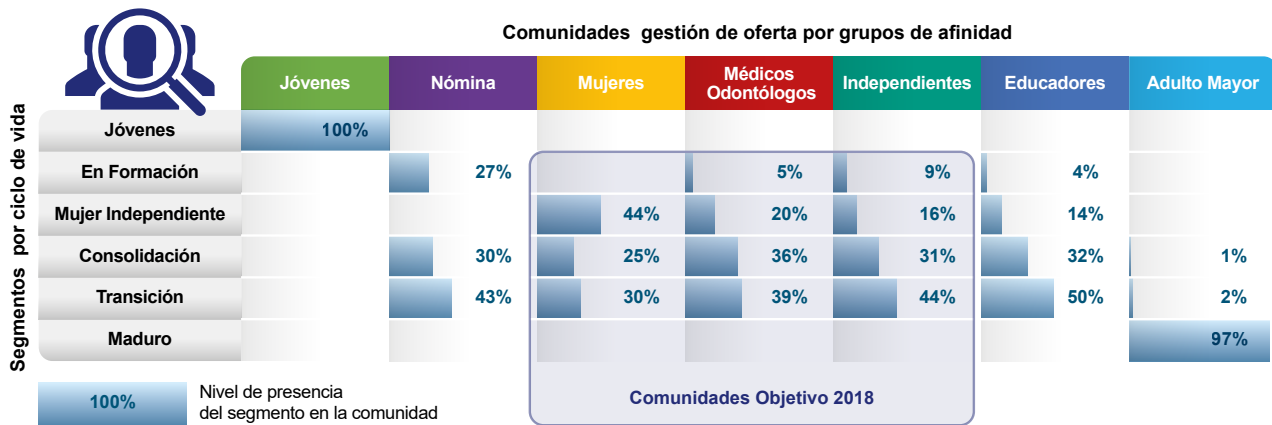
Bancoomeva dispone de un modelo de gestión del mejoramiento y la innovación, el cual orienta el mejoramiento hacia el incremento de valor para el cliente y la organización en términos de eficiencia, eficacia y resolutivez. La organización realiza permanentemente mejoras a sus procesos, productos y servicios a través del análisis de actividades, tiempos, costos y requerimientos necesarios para el desarrollo de la estrategia.

5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes.

Bancoomeva es un Banco de nicho focalizado en banca de personas, con 453.832 clientes al cierre de diciembre de 2017, de los cuales 439.826 (97%), son persona natural y 14.006 (3%) son persona jurídica, atendidos en 92 oficinas distribuidas en 44 municipios; con una estrategia diferencial en la atención personalizada y preferencial a la comunidad de asociados de Coomeva, grupo identificado como ventaja competitiva que representa el 36,1% del total de clientes del Banco.

El mercado objetivo de Bancoomeva se detalla en el capítulo 2a.

Los criterios para determinar y segmentar el mercado de clientes de Bancoomeva están basados en el ciclo de vida de las personas, de cara a entregar soluciones financieras que estén de acuerdo con sus necesidades del momento. Una vez realizada la segmentación, se han agrupado comunidades con necesidades similares así:



Gráfica No. 41 - Segmentación de comunidades

La segmentación descrita responde a un lineamiento estratégico que define seis grupos específicos de clientes con necesidades y comportamientos de compra similares, los cuales se han identificado como grupos de afinidad o comunidades especiales que permiten hacer una oferta más efectiva del portafolio de productos/servicios/canales.

Se realizó un análisis de sectores por zonas de acuerdo a la participación en el Producto Interno Bruto PIB y en la cartera del sistema financiero, de Bancoomeva y en el

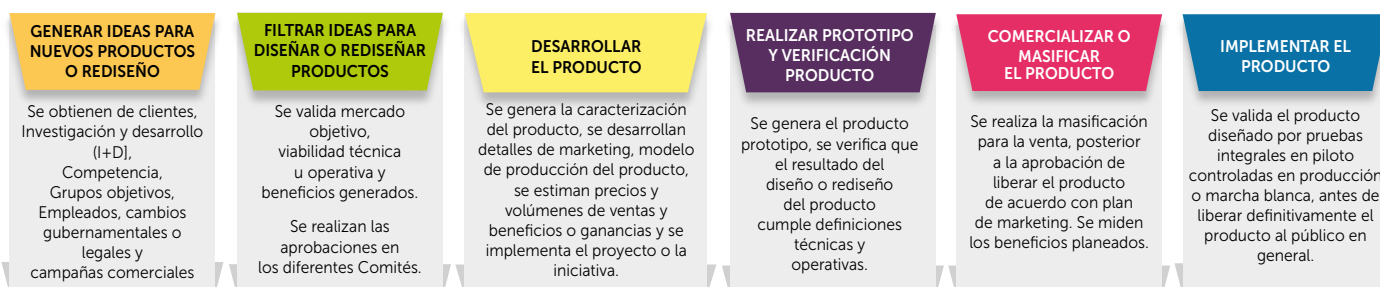
comportamiento de la cartera de estos sectores, con el fin de definir la estrategia, política y los sectores a trabajar a nivel nacional, regionales y zonas.

El proceso y los medios empleados por la organización para identificar, dar respuesta, mejorar e innovar la oferta de servicios, para adquirir información y determinar las necesidades y expectativas de productos y servicios, tanto en la actualidad como en el futuro se describe en el siguiente esquema:



Gráfica No. 42 - Gestión de la Oferta de Productos y Servicios

A continuación, se detallan las etapas del proceso de diseño y desarrollo de productos financieros que buscan atender las necesidades y expectativas de los clientes:



Gráfica No. 43 - Etapas del Diseño y Rediseño de productos/procesos/canales

El diseño y el desarrollo de productos en Bancoomeva, están en línea con la estrategia y responde a la necesidad de clientes, propuestas de proveedores, avances tecnológicos, iniciativas de las áreas internas, investigaciones de la competencia, requerimientos de ley e informes de entes reguladores.

En el desarrollo de nuevos productos o servicios se tiene en cuenta:

- Clientes, mediante las encuestas de satisfacción de servicio (KAPE), estudios de experiencias de clientes, Informes de la Voz del Cliente, Estudios Antropológicos, Journey Maps y Focus Group.
- Colaboradores, mediante las oportunidades de mejora registradas en Daruma y herramientas del modelo de innovación.
- Proveedores, mediante propuestas de nuevas tendencias tecnológicas o de mercado.
- Competencia, mediante benchmark en la página web y estudios de mercado.

Bancoomeva monitorea de forma permanente las tendencias del mercado y examina las reacciones y medidas que toma la competencia ante las mismas, mediante las siguientes acciones: análisis de informes comparativos de tasas, tarifas, seguimiento a cifras del sector, campañas, promociones, productos nuevos y modificaciones hechas por competidores.

Las instancias en las que se analizan y orientan las políticas de mercadeo, el relacionamiento con clientes y en forma específica la competitividad de la promesa de valor son: Comité Ejecutivo, Comité de Gestión de la Vicepresidencia Comercial y de Mercadeo, Comité de Tesorería, Comité ALCO y Comité de Riesgo, los cuales operan con frecuencia mensual, donde se validan las fuentes y confiabilidad de la información utilizada para los temas descritos, a fin de orientar en forma consistente las decisiones.

5 c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios.

Bancoomeva Identifica las principales actividades o procesos de prestación de servicio, definiendo quién, cómo, cuándo prestarlos y documentándolos suficientemente para garantizar que se hacen correctamente, conforme a la lista de chequeo de diseño y rediseño que se encuentra detallada en el aplicativo Daruma y que cuenta con los siguientes pasos: Planificación del diseño y desarrollo, Entradas para el diseño y desarrollo, Controles del diseño y desarrollo, Salidas del diseño y desarrollo y Cambios del diseño.

Constantemente se definen nuevos métodos de prestación del servicio, a través de su proceso de Diseño/Rediseño y Desarrollo de Productos o Servicios, el cual tiene en cuenta la capacidad de la organización, adaptabilidad y personalización de acuerdo a las necesidades de sus clientes que se describe en la gráfica Nro.43 Etapas del Diseño/Rediseño de Productos/Servicios/Canales. Para lo anterior se utiliza las siguientes herramientas o metodolo-

gías: entrevistas a profundidad, focus group, sugerencia de clientes, análisis comparativo de productos, benchmarking y matriz de necesidades y satisfacción. Adicionalmente se cuenta la documentación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio y elaboración de los productos, cada uno de los productos cuenta con una caracterización detallada. Así mismo se tienen las herramientas tecnológicas que soportan dicha planificación (Smart Ventas, Smart Coloca, Core de negocio).

La oferta de productos y servicios se desarrolla acorde a las necesidades de los clientes, se considera en primera medida el relacionamiento de estos con la entidad. Actualmente este relacionamiento se enfoca a través de una segmentación por ciclo de vida donde se diseñan ofertas especializadas dirigidas a suplir las necesidades de las comunidades presentes en Bancoomeva, a través del empaquetamiento de productos del activo y pasivo.

La entrega de ofertas especializadas y personalizadas a los clientes se construye mediante el análisis de bases de datos aplicados en dos actividades principales:

- Modelos predictivos construidos por el Área de Inteligencia Comercial para toma de productos (activo y pasivo): mediante muestras de comportamiento se construyen modelos para los principales productos, utilizando diferentes variables de caracterización que arrojan un score (propensión de toma) y con éste, se definen los clientes a ofrecer y el canal de venta para ofertas puntuales.
- Generación de campañas de aprobados y preaprobados a través de modelos desarrolladas en conjunto con el proceso de Riesgo de Crédito y con el proveedor Experian, utilizando las herramientas de análisis de datos se perfilan los clientes con mayor potencial de toma de nuevos productos con el objetivo de profundizar la relación comercial, con ofertas dirigidas de acuerdo con su necesidad, cumpliendo las políticas de riesgo de crédito establecidas por el Banco, logrando mayor asertividad en la venta a través de los canales.

Bancoomeva define y gestiona los procesos logísticos necesarios que apalancan la prestación del servicio, definiendo su objetivo, documentación, responsables así como herramientas de medición de capacidad instalada como SIMMON y Digiturno que permiten medir, controlar y ajustar la capacidad de las oficinas.

Así mismo se define los indicadores y las actividades mediante los cuales se efectúa el seguimiento de la eficacia y eficiencia de todos los procesos de prestación del servicio, los cuales son: Indicadores del core del negocio a través de portales de indicadores, Indicadores estratégicos – BI, Iniciativas Estratégicas, Proyectos derivados del Direccionamiento Estratégico, Indicadores de proceso, Presupuesto de ingresos, costos, gastos y ahorros, Revisión y actualización del Direccionamiento Estratégico, Indicadores de Riesgo de negocio y Riesgo Operativo. La

frecuencia de medición e instancias se describen ampliamente en el capítulo 2c.

En cuanto al desempeño comercial, además de la amplia red de oficinas que ofrece cobertura a nivel nacional con presencia en 44 municipios de 24 departamentos del País, Bancoomeva ha desarrollado un esquema de venta y servicio que garantiza disponibilidad y atención permanente. A través de la estructura de Call Center y Fuerzas de Ventas en calle, se realiza el agendamiento y venta de nuevos productos con atención a domicilio en el lugar que nuestro cliente elija, estos canales permiten una ampliación o contracción rápida de acuerdo con las necesidades estratégicas que se determinen.

Para garantizar el seguimiento a la gestión se ha desarrollado una herramienta denominada “Portal Comercial” allí se reporta diariamente la productividad comercial de cada canal, en el caso de la red de oficinas puede llegar al detalle de cada Asesor de ventas y en los demás canales se monitorea la dinámica de los productos vendidos y entregados.

Con el relacionamiento de largo plazo como objetivo estratégico, a partir de la venta se inicia el vínculo comercial el cual se apalanca en herramientas específicas para la planificación y gestión de la relación, la más relevante en este campo se denomina Smart Ventas, BPM que permite planificar, agendar visitas, registrar gestión y proyectos futuros para garantizar el seguimiento a los requerimientos del cliente, ofertas en desarrollo o necesidades específicas sobre el manejo del portafolio de cada cliente. Adicionalmente esta herramienta permite asignar, segmentar y generar ofertas comerciales dirigidas mediante campañas puntuales pues se ha desarrollado sobre el principio de la venta consultiva y de relacionamiento.

En cuanto al servicio postventa, en Bancoomeva se aplica a través del esquema comercial denominado “carterización”, en el cual los clientes están previamente asignados o “carterizados” a un Gerente de Oficina o un Asesor de Ventas del Banco, quien se encarga de crear y profundizar las relaciones de largo plazo con los clientes, validando su satisfacción, acompañándolos en sus planes, proyectos y necesidades financieras, administrando su portafolio de productos. Igualmente se cuenta con una campaña permanente en el Call Center para realizar procesos de retención de clientes.

Como mecanismo para evaluar este servicio a través de la carterización de clientes, se miden los siguientes indicadores:

- Volumen mensual de productos del pasivo en clientes carterizados (Aplicado a Asesores de Venta).
- Volumen mensual de productos del activo en clientes carterizados (Aplicado a Asesores de Venta).
- % Crecimiento en Captación promedio (Aplicado a Gerentes de Oficina).
- % Crecimiento en Cartera promedio (Aplicado a Gerentes de Oficina).
- Profundización en Clientes.
- Penetración en Clientes Asociados.

Así mismo se cuenta con indicadores que permitan medir los reprocesos, aprobaciones, rechazos y las respectivas causas que generan planes de acción de mejora que incluyen ajustes a políticas de riesgo y estrategias del negocio.

El objetivo de esta medición es evaluar cuantitativamente el nivel de relacionamiento con el cliente, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de los indicadores de activos (colocación) y pasivos (captación) de los grupos de clientes asignados. El servicio y la disponibilidad hacen parte de la oferta integral por ello durante el relacionamiento con cada cliente se ofrece el acceso y uso de sus productos a través de canales digitales como la plataforma de Banca Móvil y la Oficina Virtual, a través de ellos nuestro cliente puede hacer transferencias, pagos y consultas en general desde cualquier lugar y con toda seguridad.

En cada una de las etapas de vida de los productos y servicios del Banco se usan herramientas específicas para controlar su crecimiento y alcanzar los objetivos propuestos: durante la introducción nuestra actividad principal es promocionar el producto a través de diferentes medios para llegar al mercado objetivo; cuando este se encuentra en su etapa de crecimiento trabajamos principalmente por penetrar el mercado apoyándonos en la publicidad microsegmentada; después el producto llega a su madurez y nuestros esfuerzos se dirigen a revisar el mercado para otorgar tasas y tarifas competitivas que nos permitan mantener nuestra participación; por último en la etapa de declive evaluamos el producto para tomar decisiones con respecto a la continuidad en el mercado o un rediseño del producto.

Durante todo el ciclo de vida de los productos y servicios, Bancoomeva realiza un seguimiento periódico donde evalúa las cifras de colocación/captación, para determinar la estacionalidad de sus productos, los canales de mayor uso y el perfil de sus principales clientes, todo esto se convierte en el insumo para generar nuevas propuestas de valor.

5d. Semejora la promoción y comercialización de los productos y servicios.

El relacionamiento con el cliente en Bancoomeva tiene el propósito esencial de generar experiencias memorables acorde con los ejes estratégicos de “Construir relaciones de largo plazo con nuestros clientes” y “Asegurar una experiencia excepcional”. Con este fin, en Bancoomeva se desarrolló y puso en práctica el “Modelo de Actuación Comercial” como guía esencial para el manejo de los clientes. Este modelo incluye una metodología que recoge las mejores prácticas de los profesionales en ventas y la relación con los clientes del mundo, adecuado a nuestra realidad y basado en los valores corporativos.

Este modelo se complementa a su vez con el modelo de servicio y se apalanca en los diferentes canales de los



Gráfica Nro. 44 - Modelo de Gestión Comercial

que disponemos para generar repuestas a los requerimientos, evaluar la calidad del servicio prestado y consecuentemente generar satisfacción y fidelización a los clientes.

La difusión y comercialización de los productos y servicios se realiza a través de los siguientes canales de venta:

- Canales de atención presencial: oficinas, ejecutivos de cuenta, fuerzas especializadas.
- Canal telefónico: Centro de Relacionamento con el cliente - CRC.
- Canales de auto servicio: Corresponsales bancarios, cajeros automáticos, oficina virtual y banca móvil.

Los canales de comunicación que dispone Bancoomeva

para establecer y mantener un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia son: Externos: Red de oficinas, atención personalizada, Call Center, Radio y Prensa, Revista Coomeva, Pagina Web, Sobre Facturación, volantes / afiches, cartelera digital, mensajería SMS, marketing dinámico, correo electrónico; Internos: Boletín Virtual, Buzón Vicepresidencia Comercial, marketing dinámico oficinas, pagina Intranet, Correo electrónico, Video actuación comercial.

La comercialización de productos y servicios, la entendemos como una conexión basada en la confianza y la satisfacción. Es por eso que contamos con más de 500 colaboradores atendiendo a nuestros clientes a través de las 92 oficinas físicas a nivel nacional, quienes están formados en liderazgo comercial y en el modelo de servicio que orienta la organización hacia una cultura centrada en el cliente complementada con el programa “Pasión Coomeva” en busca de generar comportamientos que traduzcan la pasión en resultados, satisfacción y fidelización, en razón a que se superan las expectativas de los clientes. Este modelo facilita el acceso a los productos y servicios a través de los canales descritos, donde igualmente se da repuesta a necesidades y expectativas. Así mismo, dispone de mecanismos para conocer y monitorear la calidad del servicio, entre los que se encuentran la Voz del Cliente, auditoría del servicio, cliente oculto, Smart Atentos (medio que evalúa la calidad de la respuesta a solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias). Se cuenta con indicadores de seguimiento y control por cada producto/canal de venta los cuales se monitorean mensualmente a través del ranking comercial a nivel nacional, regional y oficinas.

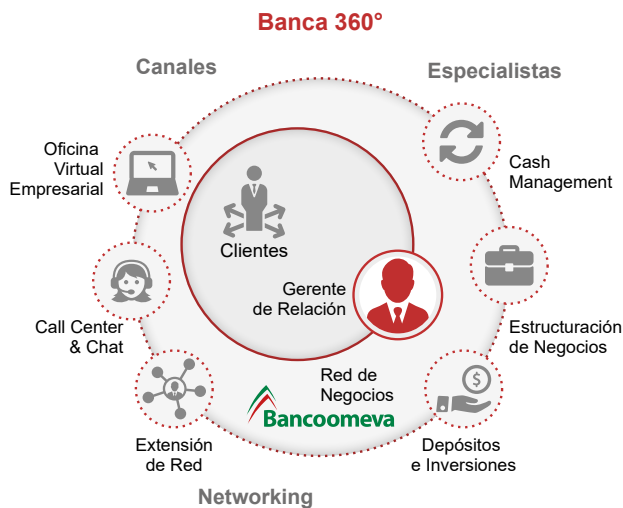
Para facilitar el acceso de las diferentes comunidades de clientes a nuestros productos y servicios Y la labor comercial de venta, se ha definido una estrategia de canales por segmento que se describe a continuación:

Banca Personal	CANALES	COMUNICACIÓN	OFERTA DE VALOR
Jóvenes		En primera persona, cercana y emotiva	Autogestión, experiencias y fácil acceso a productos de financiación
Formación		En primera persona, cercana y emotiva	Autogestión, experiencias y fácil acceso a productos de financiación
Mujer Independiente		En primera persona, cercana y emotiva	Experiencias, alianzas y fácil acceso a productos de financiación
Consolidación		En primera persona, cercana y directa	Alianzas y fácil acceso a productos de financiación con tasas competitivas
Transición		En tercera persona y directa	Alianzas, programas de ahorro, precios y tasas preferentes y competitivas
Maduro		En tercera persona y directa	Alianzas, programas de ahorro, precios y tasas preferentes y competitivas
CANALES: Banca Movil Oficina Virtual Call Center Cajeros Oficina			

Gráfica Nro. 45 - Estrategias de Canales por Segmento Banca Personal

Banca Empresarial

Para este segmento se ha definido como contacto principal el Gerente de Relación y a través de él, el acceso a todos los canales disponibles para su gestión:



Gráfica Nro. 46 - Estrategia de Canales Banca Empresarial.

Bancoomeva gestiona las comunicaciones de manera sencilla, entendible y transparente, cumpliendo la normatividad de la Superintendencia Financiera de Colombia, aplicando prácticas de Marketing responsable. Así mismo, se acoge y aplica las exigencias del Sistema de Atención al Consumidor Financiero - SAC, que propende por una cultura de atención, respeto, servicio y transparencia de la información que se suministra a los clientes.

5 e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes.

La segmentación de los clientes de Bancoomeva, descrita en la gráfica Nro. 41 - Segmentación de Clientes, es una metodología que tiene definidas políticas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación.

Por medio de la medición de tres indicadores se valida la Experiencia de Clientes, para identificar oportunidades de mejora que permiten alinear de manera integral los procesos, las personas, el entorno y los productos.



Gráfica Nro. 47 - Indicadores de Experiencia de Clientes

Adicionalmente, se cuenta con la herramienta de monitoreo de “Cliente Oculto”. A través de la cual se valida la gestión comercial y de servicio de nuestros Asesores de Ventas y Servicio, Directores de Servicio y Gerentes de oficina. Realizamos auditorías al 100% de las oficinas a nivel nacional, verificando la adherencia de nuestros funcionarios a Modelo de Gestión Comercial y a nuestro Modelo de Servicio.

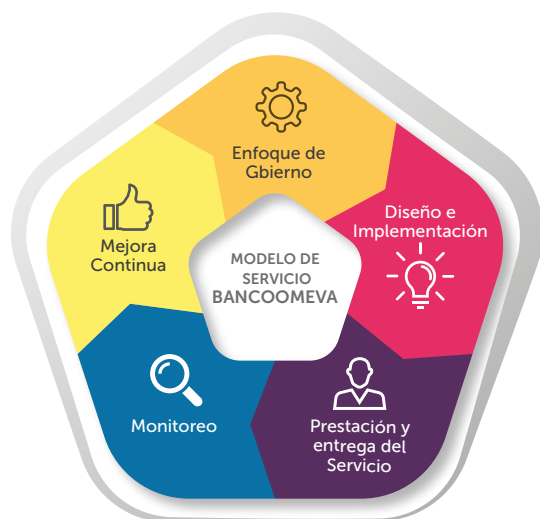
Bancoomeva implementó el Sistema de Atención al Consumidor Financiero, acogiendo las directrices de la Superintendencia Financiera de Colombia. Durante el año se realizan campañas de comunicación en las que se informan los conceptos del Sistema de Atención al Consumidor Financiero - SAC, características de los productos y servicios, recomendaciones de seguridad y uso de los productos y servicios, entre otros. Así mismo, la organi-

zación cuenta con el defensor del consumidor financiero, vocero de los clientes y usuarios, orientado a la solución objetiva de situaciones o conflictos que se puedan presentar en el desarrollo de la prestación de servicios.

Bancoomeva se asegura que los clientes conocen claramente cuál es su responsabilidad con relación al uso de los productos y servicios financieros, a través de los reglamentos de productos los cuales se encuentran disponibles en la página web de Bancoomeva www.bancoomeva.com.co -Consumidor Financiero - Conozca nuestros reglamentos.

El modelo de Servicio orienta la organización hacia una cultura centrada en el cliente apoyado en el programa “Pasión Coomeva” en busca de generar comportamientos que traducen esa pasión en resultados, satisfacción y

fidelización, en razón a que se superan las expectativas de los clientes.



Gráfica Nro. 48 - Modelo de Servicio Bancoomeva

Este modelo facilita el acceso a los productos y servicios a través de los canales descritos, donde igualmente se da repuesta a necesidades y expectativas. Así mismo, dispone de mecanismos para conocer y monitorear la calidad del servicio, entre los que se encuentran la voz del cliente, auditoría del servicio, cliente oculto, Smart Atentos (medio que evalúa la calidad de la respuesta a solicitudes, quejas, reclamos y sugerencias).

Con el propósito de generar la cultura de servicio, el modelo descrito se despliega a los diferentes niveles de la organización, mediante actividades de capacitación y entrenamiento, comités de gestión, charlas con la gerencia, medios internos de comunicación (comunicados de presidencia "Mensaje de Hans", audioclick, intranet, etc.), grupos de mejoramiento, entre otros.

Los canales de comunicación que tienen a disposición los clientes actuales y potenciales para facilitar el acceso y el conocimiento de la oferta de valor del Banco, se encuentran el literal d del presente capítulo.

Bancoomeva supervisa y revisa continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes a través de la Voz del Cliente, asegurando que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remiten. La organización utiliza encuestas regulares tales como: la encuesta de Voz del Cliente y la encuesta KAPE, con el propósito de obtener datos e información a través del contacto día a día con el cliente, incluyendo, sus quejas, para determinar su nivel

de satisfacción y mayor conocimiento de los mismos y sus expectativas.

Igualmente, se dispone de un sistema de recogida ágil de quejas y reclamaciones de los clientes, con plazos prescritos de respuesta.

A través del Comité de Servicio trimestral y el Comité Ejecutivo, se presentan los resultados de las mediciones que indican la percepción e impacto de la promesa de valor en los clientes: "Bancoomeva nos facilita la vida":

- Indicador de cumplimiento en la respuesta a quejas, reclamos, derechos de petición y tutelas (mensual).
- Indicador de satisfacción en la respuesta a quejas, reclamos, derechos de petición y tutelas (mensual).
- Indicador de satisfacción del Centro de Relacionamiento del Cliente (mensual).
- NPS: Índice Neto de Recomendación (anual).
- INS: Índice Neto de Satisfacción (anual).
- CES: Nivel de Esfuerzo del Cliente (anual).

Los estudios que se realizan anualmente, NPS (Índice Neto de Recomendación,) INS (Índice Neto de Satisfacción,) CES (Nivel de Esfuerzo del Cliente), tienen un índice de confianza del 95%, a lo largo del año se hacen tracking con el objetivo de revisar las tendencias.

A partir de los resultados de estas mediciones, se han tomado decisiones relevantes para el Banco como: implementar el portal web de Solicitudes y Reclamos, contar con un aliado estratégico para implementar el Centro de Relacionamiento con los clientes - CRC, mejorar la oficina virtual de Banca Empresarial, contratar los servicios especializados de servicio al cliente, a través de la empresa consultora IZO, con el fin de fortalecer los insumos para la estrategia de servicio, a través de indicadores que permite la comparación con diferentes sectores al utilizar KPI's del mercado global, implementar procesos de resolutiveidad para colaboradores con el fin de garantizar una respuesta en el primer contacto con el cliente en los diferentes canales de atención.

En el proceso de diseño y desarrollo nuevos productos y servicios, Bancoomeva realiza grupos de trabajo con clientes a través de la metodología de Focus Group con el objetivo de encontrar insumos para la construcción de la nueva propuesta o validar las percepciones de los clientes potenciales.

Bancoomeva ha implementado un Modelo de Servicio que establece el gobierno, la arquitectura y estructura de los servicios y los canales, las metodologías de medición, seguimiento y la definición de planes de acción de mejora que nos permitan evolucionar y robustecer el Modelo de Servicio de Bancoomeva.