

Relatorio

Premio Iberoamericano de la Calidad Excelencia en la Gestión 2018



Sede Nacional: Calle 13 # 57-50 • Cali, Valle del Cauca
Colombia, Suramérica

CONTENIDO

Presentación	III
1 Liderazgo y Estilo de Gestión.....	1
2 Estrategia	13
3 Desarrollo de las Personas.....	22
4 Recursos, proveedores y alianzas	31
5 Procesos y Clientes	44
6 Resultados de Clientes	53
7 Resultados Desarrollo de las Personas	59
8 Resultados de Sociedad	65
9 Resultados Globales.....	73



Índice de Gráficas

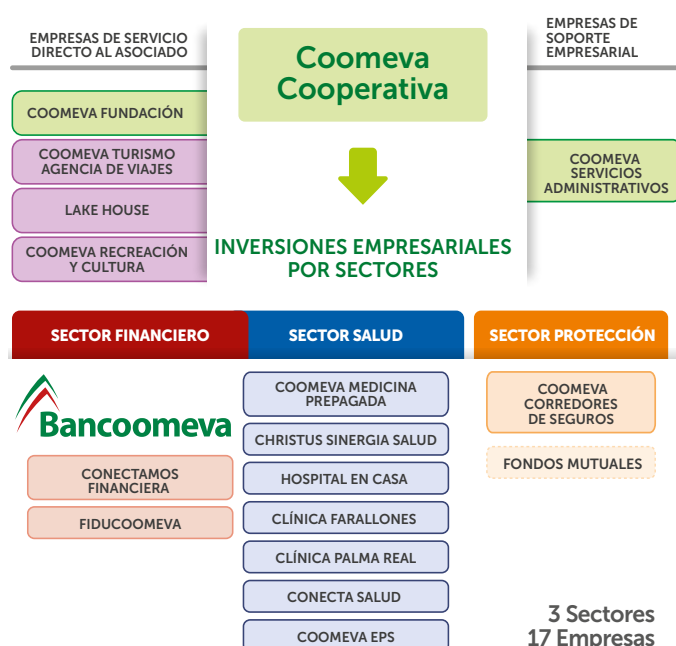
PRESENTACIÓN	No. 1	Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	III
	No. 2	Modelo de negocio	IV
	No. 3	Mapa Geográfico/ Puntos de Atención	V
	No. 4	Estructura Organizacional Bancoomeva	V
CAPÍTULO 1	No. 5	Papel del liderazgo para una gestión integral	1
	No. 6	Liderazgo Colectivo y Cultura organizacional	2
	No. 7	Modelo de Gestión Ética	2
	No. 8	Componentes del Sistema de Gestión Organizacional	3
	No. 9	Sistema de Gestión Integral	4
	No. 10	Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento	4
	No. 11	Sistema RSE - Enfoque y Gestión de Sostenibilidad	5
	No. 12	Gestión de Riesgos y Sostenibilidad	7
	No. 13	Alineación de Riesgos Estratégicos y Riesgos de Proceso	7
	No. 14	Oferta de Valor para Colaboradores	8
	No. 15	Modelo Gestión de Mejoramiento y la Innovación	11
CAPÍTULO 2	No. 16	Elementos de la Gestión Estratégica	13
	No. 17	Mercado objetivo - Banca Personal	14
	No. 18	Mercado objetivo - Banca Empresarial	14
	No. 19	Modelo Gestión por Comunidades	14
	No. 20	Herramientas de seguimiento y control de la estrategia	16
	No. 21	Instancia de seguimiento a la estratégica	16
	No. 22	Factores Clave de éxito	17
	No. 23	Metodología Construcción del Direccionamiento Estratégico	18
	No. 24	Despliegue de la Estrategia - Gestión de procesos	19
	No. 25	Relación entre Cadena de Valor y Objetivos Estratégicos	20
	No. 26	Gestión del Desempeño	20
	No. 27	Sistema de Gestión Integral y sus Componentes	21
CAPÍTULO 3	No. 28	Atributos del Modelo de Liderazgo Colectivo	25
	No. 29	Modelo Gestión de Conocimiento	26
	No. 30	Líneas de defensa - Sistema de Control Interno	28
CAPÍTULO 4	No. 31	Fuentes externas de financiación	31
	No. 32	Modelo de Gestión de la Información	33
	No. 33	Niveles de Gestión de la Información	34
	No. 34	Vida útil de los recursos	38
	No. 35	Modelo de Arquitectura Tecnológica	39
	No. 36	Tendencias Tecnológicas	39
	No. 37	Portafolio de proyectos 2019 - 2022	39
	No. 38	Modelo Gestión de Compras	41
CAPÍTULO 5	No. 39	Despliegue de la Estrategia - Gestión de procesos	44
	No. 40	Cadena de Valor	45
	No. 41	Segmentación de comunidades	47
	No. 42	Gestión de la Oferta de Productos y Servicios	47
	No. 43	Etapas del Diseño y Desarrollo de Productos	47
	No. 44	Modelo de Gestión Comercial	50
	No. 45	Estrategia de Canales por Segmento Banca Personal	50
	No. 46	Estrategia de Canales Banca Empresarial	51
	No. 47	Indicadores de Experiencia de Clientes	51
	No. 48	Modelo de Servicio	52
CAPÍTULO 8	No. 49	Balance Social Grupo Coomeva	70
	No. 50	Inversión Social en Educación	70

PRESENTACIÓN

Bancoomeva es una entidad financiera que forma parte del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, cuya entidad matriz es la Cooperativa Coomeva. Como cooperativa, Coomeva es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una organización de propiedad conjunta que se gestiona democráticamente, sobre la base de principios y valores cooperativos.

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva está conformado por 3 sectores y 17 empresas de propiedad mayoritaria de la Cooperativa. Esta última brinda los servicios mutuales solidarios y de protección para los asociados y sus familias. Cuatro empresas de servicio directo al asociado atienden sus necesidades de emprendimiento y desarrollo empresarial, viajes y turismo, recreación y cultura; 11 empresas más en tres sectores de inversión -Financiero, Salud y Protección-, brindan servicios para asociados, usuarios y otros clientes. Y una empresa brinda el soporte administrativo y logístico al Grupo. Coomeva cuenta además con un Fondo de Empleados.

Bancoomeva es una de las empresas que conforman el Sector Financiero, como se muestra en la gráfica 1:



Gráfica Nro. 1 - Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

La Cooperativa cuenta actualmente con más de 241.000 asociados. Está presente en el 96% de los 1.123 municipios de Colombia y genera más de 15.000 empleos directos.

Desde su creación en 1964, Coomeva inició con la prestación de los servicios de ahorro y crédito. En el año 2007 se realizó la escisión de la Unidad de Ahorro y Crédito de Coomeva y se creó Coomeva Financiera. Luego en 2008 se da la viabilidad para iniciar el proyecto de conversión de Coomeva Financiera a banco, y en 2010 se obtuvo la autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia para la constitución de Bancoomeva.

Así, Bancoomeva nace en 2011 con el objetivo de ofrecer productos y servicios financieros primordialmente a los asociados a Coomeva, así como contribuir al desarrollo y consolidación del sector solidario y de las comunidades en las que opera, focalizado hacia la entrega de soluciones financieras en Colombia, acordes con las necesidades y expectativas del mercado objetivo.

Bancoomeva está constituido con la siguiente participación accionaria:

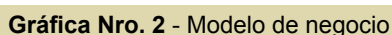
EMPRESA	PARTICIPACIÓN
Coomeva	94,86 %
Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura	2,14 %
La Equidad Seguros de Vida O.C.	1,83 %
Fundación Coomeva	0,50 %
Fondo Empleados Coomeva	0,42 %
Fundación La Equidad Seguros y A.C.	0,20 %
La Equidad Seguros Generales O.C.	0,05 %
TOTAL	100 %

Principales hitos en la evolución de Coomeva y Bancoomeva

- **1964:** Creación de la Cooperativa Médica del Valle, Coomeva, la cual inició con la prestación de los servicios de ahorro y crédito, complementando con los seguros de ahorros y préstamos otorgados por una mutual, entidad aseguradora cooperativa de ámbito internacional.
- **1998:** Creación de la Unidad de Ahorro y Crédito, con planeación estratégica y gestión propia, como una unidad de negocio dentro de Coomeva Multiactiva.
- **2001:** Implementación del Sistema de Gestión Integral en la Unidad de Ahorro y Crédito.
- **2004:** Certificación ISO 9001:2000 de la Unidad de Ahorro y Crédito en todos sus procesos a nivel nacional.
- **2007:** Escisión de la Unidad de Ahorro y Crédito de Coomeva Multiactiva y creación de Coomeva Cooperativa Financiera. Recertificación ISO 9001:2005.
- **2008:** El Consejo de Administración de Coomeva da viabilidad para iniciar el proyecto de conversión de Coomeva Financiera a Bancoomeva.

- de documentos y formalización de las operaciones centralizadamente.
- Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Recertificación Norma ISO9001:2015 e ISO27001:2013.
- Primer lugar en el Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en la Gestión, otorgado por la Corporación Calidad, miembro activo de la Fundación para la Gestión de la Calidad (Fundibeq) y perteneciente a la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión (Redibex). Obtención del Sello Plata Nivel II, del proceso de certificación del Sello de Equidad Laboral Equipares, por el compromiso del Banco con la igualdad de género. Distinción en el Congreso de Asobancaria como caso de éxito por el producto tarjeta dual (Mastercard). Primer lugar en calidad de información reportada, reconocimiento otorgado por TransUnion y que mide el nivel de calidad de información con lo establecido en la Ley Hábeas Data.

El proceso descrito ha permitido consolidar al modelo de negocio que representa la configuración de soluciones sostenibles para nuestros clientes y mercados, como se describe a continuación:



El modelo de negocio descrito opera en 6 regionales mediante 92 puntos de atención a nivel nacional, con domicilio principal en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia.

Al cierre de 2017 Bancoomeva cuenta con 92 oficinas en 44 municipios, en 24 departamentos de Colombia, distribuidos en 6 regionales, con sedes en cada una de las ciudades principales. La red de servicios comprende 88 agencias de atención, 3 centros de pago y una oficina liviana, distribuidas así:



Gráfica Nro. 3 - Puntos de Atención

Bancoomeva se focaliza en la Banca de Personas (BP), con 453.832 clientes al cierre de diciembre de 2017, de los cuales 439.826 (97%) corresponden a persona natural y 14.006 (3%), a Persona Jurídica (PJ). El 36,1% de los clientes está asociado a Coomeva.

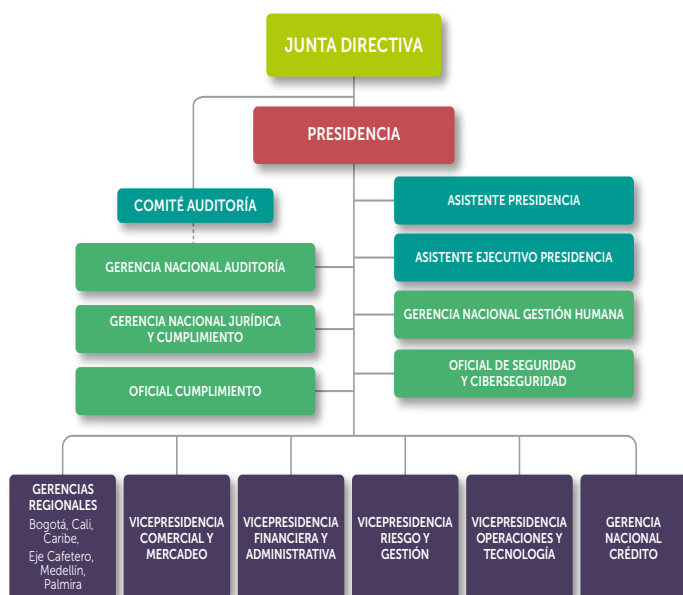
Por la combinación del grupo de clientes atendidos, la función del producto, servicio y la tecnología aplicada que determinan el mercado de interés en una entidad, Bancoomeva puede considerarse como un banco de nicho, con una estrategia diferencial en la atención personalizada y preferencial a la comunidad de asociados de Coomeva como fuente de ventaja competitiva.

Bancoomeva opera en un entorno competitivo con 25 bancos en el sistema financiero colombiano. Se ha definido un grupo par de comparación, para efectos de seguimiento, conformado por las entidades Banco Caja

Social, Citibank, AV Villas, Banco Pichincha y Banco Falabella. Estos bancos se consideran pares de acuerdo a la composición de la cartera, la cual es mayoritariamente de consumo.

En los últimos 5 años Bancoomeva ha crecido su utilidad en un 264,80% con un promedio anual del 44,80%, logrando tasas de crecimiento superiores al promedio de los bancos. Este crecimiento significativo se debe a la continua revisión de la Estrategia y a la toma de decisiones pertinentes, reforzando el esquema de cobranza, creciendo sostenidamente en la captación y colocación, con atención y disciplina alrededor del gasto, y rediseñando el servicio con el fin de dar respuesta efectiva a las necesidades de los clientes.

El modelo de negocio se soporta en la siguiente estructura organizacional:



Gráfica Nro. 4 - Estructura Organizacional Bancoomeva

Con la anterior estructura organizacional se proveen 1.274 empleos directos y 47 indirectos.

Certificaciones y reconocimientos

Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en la Gestión 2017

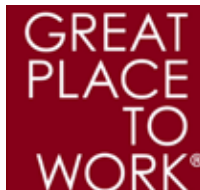
El 30 de noviembre de 2017 Bancoomeva recibió el Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en la Gestión 2017, otorgado por la Corporación Calidad, entidad activa de la Fundación para la Gestión de la Calidad (Fundibeq) y perteneciente a la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión (Redibex).



El Premio es un reconocimiento a las organizaciones más competitivas del país, consideradas de clase mundial y que demuestran prácticas ejemplares en todas las áreas, con excelentes resultados, de acuerdo con el Modelo Nacional de Excelencia e Innovación.

Mejores empresas para trabajar- Great Place to Work

Bancoomeva ocupó el puesto Nro. 13 de 279 en la lista de las mejores empresas para trabajar en Colombia, de acuerdo con la evaluación realizada por la firma Great Place To Work.



Sello de Equidad Laboral Equipares - Nivel II Plata

En 2017 se obtuvo el Sello de Equidad Laboral Equipares Nivel II Plata, por nuestro compromiso con la igualdad de género. El Sello en el Nivel Plata fue otorgado por la Presidencia de la República de Colombia, el Ministerio de Trabajo, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Este reconocimiento reafirma la convicción de Bancoomeva de que la equidad de género aporta a una cultura organizacional diversa e incluyente.



Certificaciones ISO 9001 y 27001

Entre el 7 y el 17 de noviembre de 2017 se recibió la visita de recertificación por parte del ente certificador BVQI en torno a los sistemas de Gestión de Calidad, con la actuali-



zación de la norma ISO 9001:2015 y Seguridad de la Información ISO 27001:2013, en la cual se refrendó la certificación de ambos sistemas.



Bancoomeva es el único banco en Colombia certificado en los Sistemas de Gestión de Calidad Norma ISO 9001:2015 y de Seguridad de la Información ISO 27001:2013, en todos sus procesos a nivel nacional.

Calidad de información

Por cuarto año consecutivo se obtuvo el primer lugar en calidad de información reportada en el Grupo C, conformado por nueve entidades bancarias. Este reconocimiento es otorgado por TransUnion y consiste en la medición del indicador de calidad de información reportada a esta organización, cumpliendo así con lo establecido en la Ley de Hábeas Data.

Marca

Bancoomeva ocupó el puesto Nro. 18 entre las marcas de servicio más valiosas en Colombia, de acuerdo con el estudio realizado por Compassbranding.

<http://compassbranding.com/wp-content/uploads/2017/10/EL-VALOR-DE-LAS-MARCAS-Y-SERVICIOS-2017.pdf>

Innovación y Gestión Ambiental

En 2017 Bancoomeva fue incluido como un caso de éxito en el informe de sostenibilidad de Asobancaria, gracias al modelo de desarrollo y al lanzamiento de la Tarjeta Mastercard, que integra en un solo plástico los servicios de crédito, débito y los de la Cooperativa Coomeva, empleando tecnologías EMV y TISC Mifare.