

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



## Índice de Gráficas

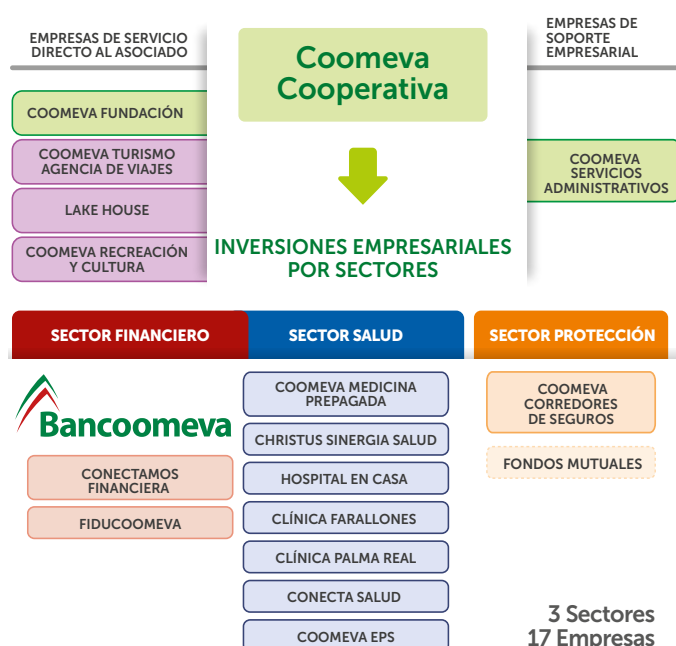
|                     |        |                                                           |     |
|---------------------|--------|-----------------------------------------------------------|-----|
| <b>PRESENTACIÓN</b> | No. 1  | Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva                     | III |
|                     | No. 2  | Modelo de negocio                                         | IV  |
|                     | No. 3  | Mapa Geográfico/ Puntos de Atención                       | V   |
|                     | No. 4  | Estructura Organizacional Bancoomeva                      | V   |
| <b>CAPÍTULO 1</b>   | 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  |
| <b>CAPÍTULO 2</b>   | 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  |
| <b>CAPÍTULO 3</b>   | 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  |
| <b>CAPÍTULO 4</b>   | 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  |
| <b>CAPÍTULO 5</b>   | 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  |
| <b>CAPÍTULO 8</b>   | 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 %        |
| <b>TOTAL</b>                                        | <b>100 %</b>  |

## 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.



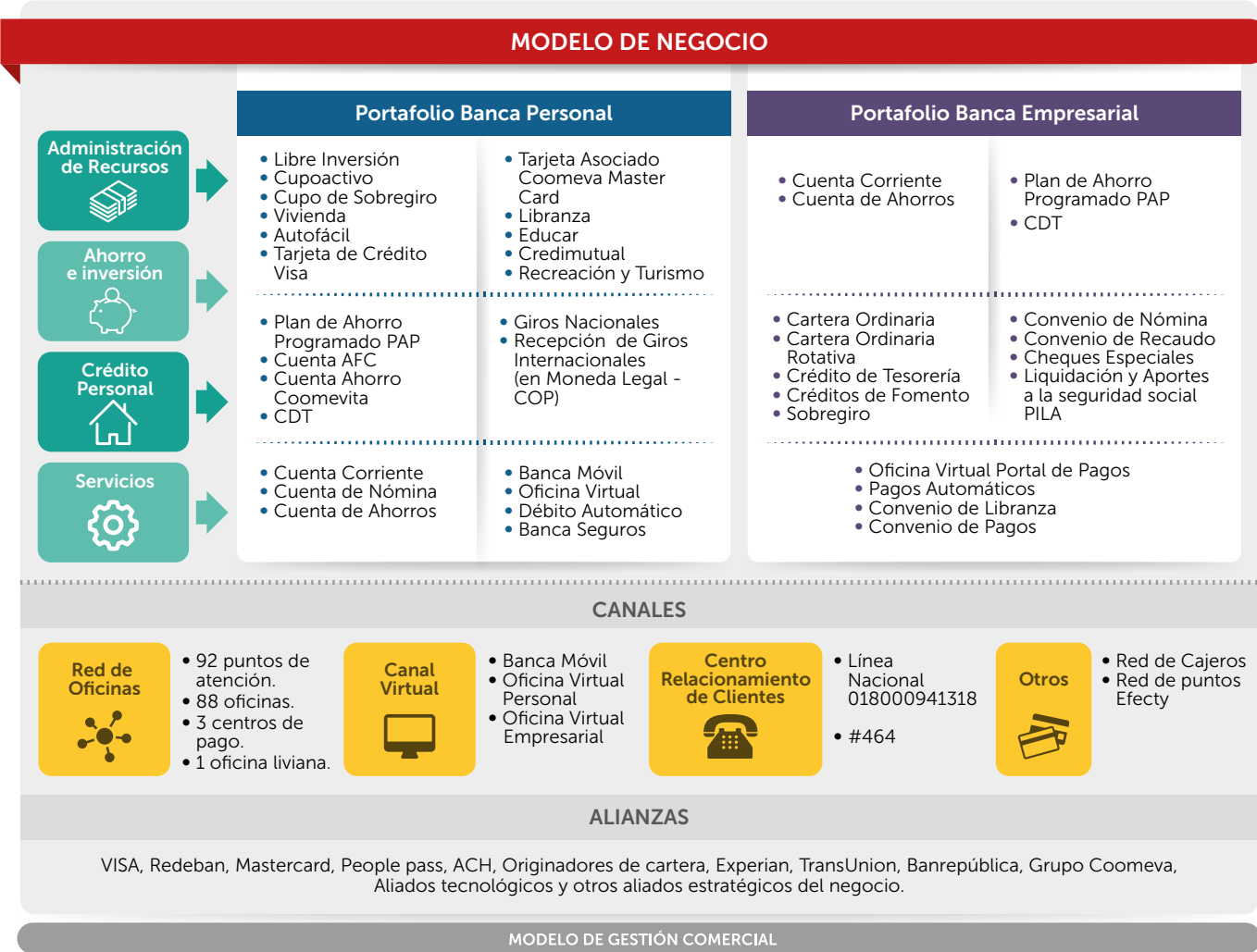
- **2010:** Autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia para la constitución como Banco.
- **2011:** Inicio de operaciones de Bancoomeva, con una cifra superior a \$2 billones en activos. Adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas. Recertificación ISO 9001:2008.
- **2012:** Adopción de compromisos corporativos con la sostenibilidad. Inicio de presentación de proyectos de innovación ante Colciencias.
- **2013:** Estrategia de profundización en relacionamiento con los clientes.
- **2014:** Certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información en todos los procesos a nivel nacional bajo la norma ISO 27001:2013. Recertificación ISO 9001:2008.
- **2015:** Lanzamiento del producto de Tarjeta dual (Mastercard). Lanzamiento de Banca Móvil. Se logra la cifra histórica de \$3 billones en activos.
- **2016:** Lanzamiento de Centro de Relacionamiento con el Cliente, CRC. Se obtiene el Sello Plata Equipares en igualdad de género.
- **2017:** Lanzamiento del canal de venta remoto a través de diferentes centros de contacto, que beneficia a los clientes con cero desplazamientos a oficinas, recogida

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:



Gráfica Nro. 2 - Modelo de negocio

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.

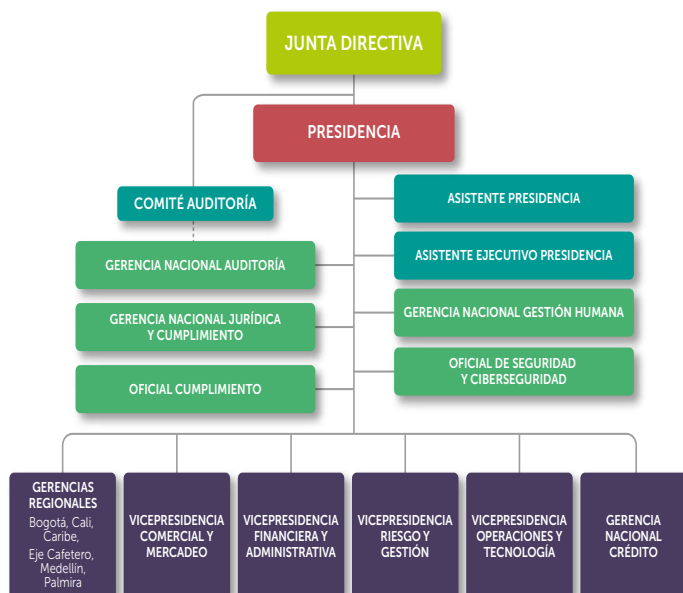
Por la combinación del grupo de clientes atendidos, la función del producto, servicio y la tecnología aplicada que determinan el mercado de interés en una entidad, Bancoomeva puede considerarse como un banco de nicho, con una estrategia diferencial en la atención personalizada y preferencial a la comunidad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

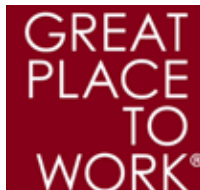
El 30 de noviembre de 2017 Bancoomeva recibió el Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en la Gestión 2017, otorgado por la Corporación Calidad, entidad activa de la Fundación para la Gestión de la Calidad (Fundibeq) y perteneciente a la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión (Redibex).



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.

# 1. Liderazgo y estilo de gestión

## 1a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización

La gestión de liderazgo de Bancoomeva tiene el propósito de movilizar la organización desde la Estrategia hacia los resultados, acorde con los requerimientos y necesidades de los grupos de interés, en el marco del Sistema de Gestión Integral. Por lo anterior el liderazgo ha venido evolucionando hasta constituirse en uno de los compromisos de la oferta de valor para los colaboradores, bajo el componente que hemos denominado: “Impulsamos tu liderazgo”.

El propósito de la gestión descrita es el desarrollo de líderes influyentes e inspiradores de cambios positivos en la vida de los demás, con una clara orientación al logro, a la generación de valor, siendo resolutivos, cumplidores de compromisos, responsables y comprometidos.

Para tal fin, los líderes desarrollan y establecen la misión, visión y valores de la organización. La Misión como elemento de la Estrategia, se materializa a través del cumplimiento de la oferta de valor y esta a su vez, mediante el desempeño satisfactorio del Modelo de Negocio. Por su parte la Visión, se materializa mediante el logro de los objetivos e iniciativas estratégicas.



Gráfico Nro. 5 - Papel del liderazgo para una gestión integral

Es relevante para el liderazgo de Bancoomeva garantizar la alineación de los elementos de la Estrategia descritos en la Gráfica Nro. 19, asegurando que la oferta de valor y el Modelo de Negocio se proyecten hacia el futuro mediante los objetivos e iniciativas estratégicas; estos, a su vez deben ser desplegados a los diferentes niveles de la organización para el desarrollo de los planes de acción necesarios y para su comunicación, con el fin de lograr conocimiento y apropiación por parte de los colaboradores.

Todo lo anterior se gestiona mediante una adecuada sinergia entre acciones de gerencia y acciones de liderazgo. Como acciones de gerencia se entienden la planeación, el despliegue, el seguimiento y el control que deben efectuar los directivos y ejecutivos para alcanzar resultados. Las acciones de liderazgo se refieren a la capacidad de liberar la energía humana, de inspirar y generar compromiso en función de tales resultados.

La Cultura Organizacional se gestiona a través del desarrollo de líderes integrales que inspiren a su equipo de trabajo para alcanzar la cultura deseada, generando capacidades organizacionales diferenciadoras enfocadas en la experiencia de servicio de los asociados a Coomeva y clientes; y en la sostenibilidad de la Organización.

El equipo líder de Bancoomeva encargado de movilizar la organización desde la Estrategia, opera en los siguientes niveles:

| Género       | Alta Gerencia | Gerencia Media | Táctico    | Líder Operativo | Total        |
|--------------|---------------|----------------|------------|-----------------|--------------|
| Hombres      | 7             | 97             | 358        | 16              | 478          |
| Mujeres      | 7             | 124            | 593        | 72              | 796          |
| <b>Total</b> | <b>14</b>     | <b>221</b>     | <b>951</b> | <b>88</b>       | <b>1.274</b> |

Bancoomeva desarrolla la capacidad organizacional de liderazgo compartido o colectivo. Este se fomenta y apropia mediante competencias y atributos que definen el perfil de los líderes como personas confiables, comprometidas con el resultado, integradoras de equipos, apasionadas

por el servicio y con la inspiración para la innovación y el desarrollo, referente de actuaciones y consecuentemente generadores de cultura. Todo lo anterior como manifestaciones de los valores organizacionales.

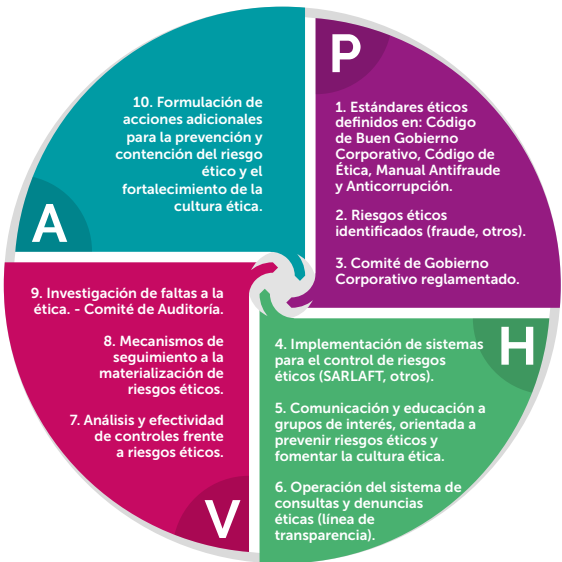
Una de las competencias desarrolladas en Bancoomeva para la gestión del liderazgo colectivo es la comunicación directa, la cual debe ser: Asertiva, honesta, sincera y confiable; basada en la escucha y en el interés por entender los puntos de vista de los demás. Para facilitar este proceso, se han implementado los comités de gestión; el buzón corporativo de transparencia, quejas y reclamos de cliente interno a través del aplicativo Atentos; el Comité de Convivencia, el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) y los programas “Conversemos” y “Gestión Humana Contigo” mediante los cuales se responden todas las inquietudes de los colaboradores y se definen acciones de mejora para cada área. Adicionalmente, para evaluar el impacto de los canales de comunicación se aplica la encuesta de bienestar y cultura organizacional.



Gráfico Nro. 6 - Liderazgo colectivo y cultura organizacional

El liderazgo de Bancoomeva promueve los valores y la integridad, mediante el modelo de gestión ética, que contiene los mecanismos necesarios para promover y asegurar una conducta acorde con este modelo en toda la organización, y garantizar un ejercicio gerencial ético, transparente y respetuoso de los derechos de los grupos de interés. Se gestiona con base en elementos contenidos en cada una de las fases del ciclo PHVA que se describe a continuación:

Así mismo, el liderazgo de Bancoomeva concibe el Sistema de Gestión de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad como uno de los componentes de Gobierno Corporativo que se describe en el numeral 1C del presente capítulo, y el cual está determinado por los siguientes elementos:



Gráfica Nro. 7 - Modelo de Gestión Ética.



- Este modelo de liderazgo está fundamentado en el modelo teórico práctico de competencias. Se trata de un modelo que surge del entendimiento de los cambios en la Estrategia, en el contexto y en las necesidades de nuestros grupos de interés, el cual ha llevado a repensar cuáles son las competencias requeridas en los colaboradores de Bancoomeva que permitirán seguir siendo sostenibles y exitosos en un futuro cada vez más competido y complejo.

Con el apoyo de los colaboradores se han convertido estos cinco atributos en hábitos, es decir, en comportamientos repetidos que se viven y actúan en el día a día, que generan la capacidad organizacional de liderazgo colectivo y conducirán a una capacidad organizacional superior o metacapacidad, que es la excelencia en el servicio para la generación de valor.

Todo esto se logra gracias a un talento competente (que sabe hacer lo que debe hacer), comprometido (que quiere hacerlo) y contributivo (que se pone la camiseta para “jugar”, pero que también “mete los goles”).

criben ampliamente en el capítulo 2A, la relevancia del mejoramiento continuo, la innovación dentro del Sistema de Gestión Integral y la implicación de todos los grupos de interés del Sistema de Responsabilidad Social Empresarial; todos los anteriores en función de resultados, conforme se describe en la siguiente gráfica:

**Gráfica Nro. 8 - Componentes del Sistema de Gestión Organizacional.**

Un elemento fundamental del enfoque de nuestro Sistema Organizacional se relaciona con las necesidades y expectativas de los grupos de interés, como aspectos claves para definir los grandes compromisos y asuntos materiales de la organización y la evaluación permanente de los resultados en torno a estos.



Gráfica Nro. 9 - Sistema de Gestión Integral

El Sistema de Gestión Integral, adoptado desde el año 2001 como modelo explícito de gestión, y el Sistema de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, han sido los pilares esenciales para alcanzar los niveles de desarrollo del Modelo de Negocio actual de Bancoomeva.

En el capítulo 2 de este documento se desarrolla el componente de Gestión Estratégica; en el capítulo 5, el de Gestión de Procesos, y en el numeral 1d y el capítulo 3, se desarrolla lo relacionado con la Gestión de la Cultura.

Cada uno de los elementos del Sistema de Gestión Integral se articula a fin de operar la Estrategia a través de los procesos que configuran la Cadena de Valor, que se muestra en el capítulo 5A, provista de macroprocesos estratégicos, primarios y de apoyo, en los cuales están claramente definidos su alcance, objetivo e interacciones. En cada macroproceso se fomenta el desempeño y compromiso mediante procesos de transformación cultural.

Por su parte, el Sistema de Gobierno Corporativo se articula con los componentes de Gestión del Riesgo y Cumplimiento, cada uno de los cuales contiene los siguientes elementos:



Gráfica Nro 10 - Modelo de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento

Los sistemas de gestión disponen de método para evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (estratégicos y de proceso), mediante indicadores que se describen en los capítulos 6, 7, 8 y 9, los cuales se tienen definidos a nivel estratégico, táctico y operativo, a través de las siguientes herramientas: Balanced ScoreCard, Tablero de Mando Integral TMI, Mapa de Proyectos y Tableros de Gestión.

En los casos pertinentes estos indicadores se comparan con los mejores de su clase; para los indicadores estratégicos del core de negocio se parte de un comparativo con la media del Sistema Bancario colombiano, y la identificación de un grupo de bancos referentes, tomando como parámetro de comparación una composición de cartera mayoritariamente de consumo.

En alineación con el Sistema de Gestión Organizacional, se cuenta con un modelo de gestión de la información, el cual provee de información necesaria a los grupos de interés y a los líderes de proceso. A través de este modelo, todos los niveles de la organización acceden a herramientas para la identificación sistémica y sistemática de la información relevante y de cada proceso, al tiempo que proporciona la información necesaria para que las áreas realicen el análisis respectivo para la toma de decisiones, proceso que contribuye al aprendizaje, al mejoramiento e innovación de los procesos, canales, productos y servicios financieros y finalmente al logro de los objetivos estratégicos.

Es de resaltar que en 2017, por cuarto año consecutivo Bancoomeva obtuvo de TransUnion el primer lugar en

Colombia en calidad de la información reportada, en el Grupo C, conformado por nueve entidades bancarias.

La estructura organizacional del Banco cuenta con flexibilidad y capacidad de adaptación, como respuesta a los cambios del entorno. A partir de un proceso de aprendizaje organizacional se le confiere la agilidad y el dinamismo necesaria para desarrollar capacidades de adaptación y alineación con los procesos, la cultura y la Estrategia del Banco.

Todo ajuste sobre la estructura organizacional es revisado por la Alta Gerencia y aprobado por la Junta Directiva, previo análisis técnico por parte de la Administración.

La alineación organizacional es liderada por la Presidencia del Banco y su grupo primario, y es socializada a los colaboradores a través de los siguientes mecanismos: Comités de gestión, Mensaje de Hans (Presidente), Tertulias estratégicas, boletines virtuales y buzones de correo masivo.

El presupuesto anual utiliza como insumo principal el Direccionamiento Estratégico, donde se definen los focos, proyectos e Iniciativas estratégicas que son la base para la construcción del presupuesto.

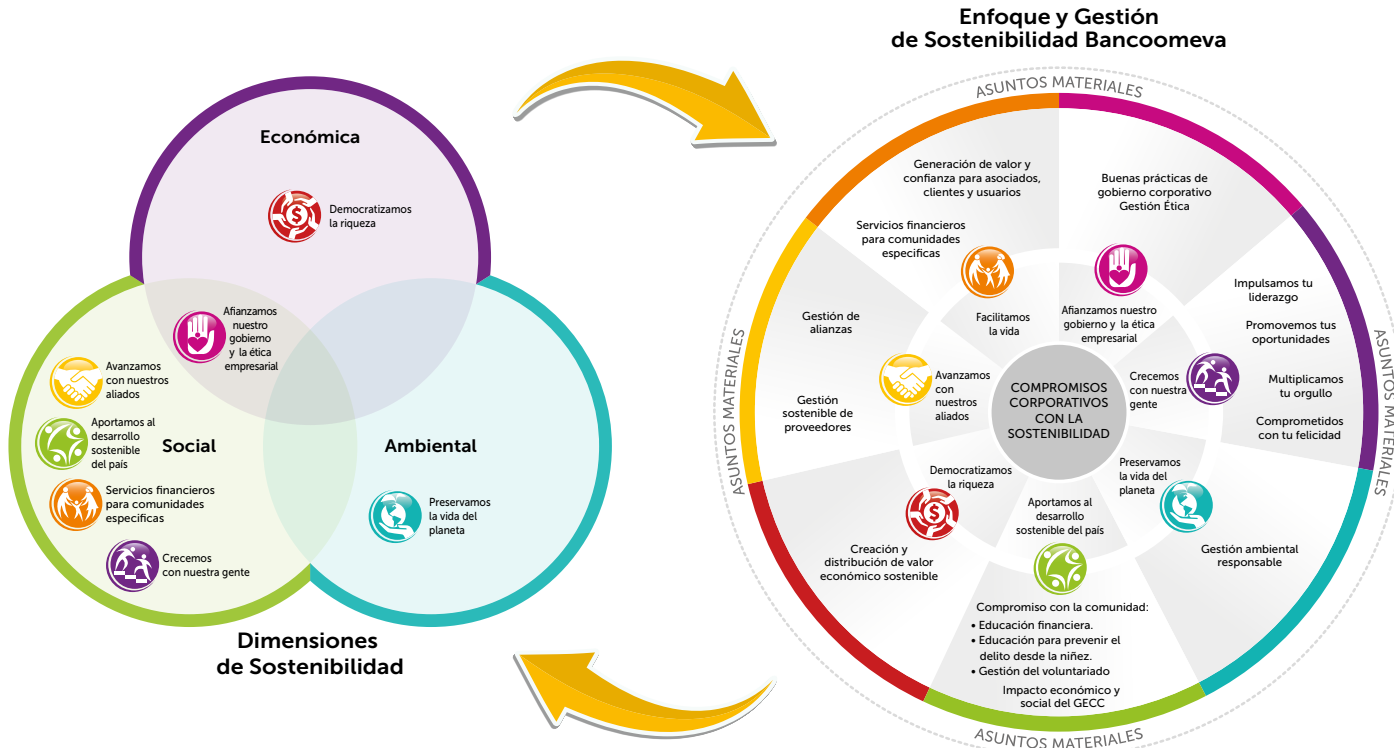
Una vez definido el mapa estratégico se identifican los proyectos e iniciativas estratégicas que deberán ser

priorizadas con el fin de asegurar la asignación de los recursos financieros, físicos y humanos en la medida que el proyecto aporte a los resultados y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La metodología de priorización de los proyectos estratégicos cuenta con criterios de selección enfocados en clientes o mercados, procesos internos (eficiencia, riesgo, alineación estratégica, complejidad), resultados financieros, cultura y gente (talento humano). Dichos criterios tienen un peso ponderado asignado y son calificados según los valores en cada criterio definido. Posterior a dicha calificación se realiza el balanceo y priorización, se aprueba el portafolio de proyectos y se informa a nivel corporativo para buscar potenciales sinergias con otras empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC).

### 1c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos

Los compromisos corporativos con la sostenibilidad y los asuntos materiales por cada compromiso, evidencian la respuesta a necesidades y expectativas de los grupos de interés de Bancoomeva, los cuales responden igualmente a las dimensiones económica, social y ambiental, conforme se describe a continuación:



**Gráfica Nro. 11 - Sistema RSE- Enfoque y Gestión de Sostenibilidad**

A continuación se relacionan los medios disponibles en Bancoomeva para identificar necesidades y expectativas por cada asunto material, insumo esencial para orientar decisiones estratégicas de creación, mejora e innovación y para responder a los cambios.

| Grupo de Interés                              | Asunto material                                           | Propósito / Interés                                                                                                          | Medios para identificar y orientar respuesta a necesidades y expectativas                                                     |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accionistas y entes regulatorios              | Buenas prácticas de Gobierno Corporativo y gestión ética. | Fijación de normas y la vigilancia de sus aplicaciones.                                                                      | Canales propios de solicitudes en línea con el regulador/ Participación en comités sectoriales gremios / Nuevas regulaciones. |
| Accionistas                                   | Creación y distribución de valor económico sostenible.    | Creación y preservación de valor.                                                                                            | Junta Directiva - Asamblea de accionistas.                                                                                    |
| Clientes                                      | Servicios financieros para comunidades específicas.       | Relaciones de largo plazo creando lealtad y sentido de pertenencia.                                                          | Encuesta KAPE / Sugerencias sistema Atentos.                                                                                  |
| Colaboradores<br>Clientes<br>Comunidad        | Gestión ambiental responsable.                            | Relaciones de largo plazo, de creación, mejora e innovación. Información y educación de interés para el consumo responsable. | Sistema de solicitudes Atentos/ prestación de servicio que cumple con la promesa de valor.                                    |
| Comunidad                                     | Educación financiera.                                     | Impacto en variables que inciden en la calidad de vida.                                                                      | Sistema de sugerencias, quejas y reclamos, gestión gremial en temas de política pública y de interés para el sector bancario. |
|                                               | Educación para prevenir el delito desde la niñez.         | Impacto en variables que inciden en la calidad de vida.                                                                      | Sistema de sugerencias, Atentos, gestión gremial en temas de política pública y de interés para el Banco.                     |
| Proveedores<br>Clientes                       | Gestión de alianzas.                                      | Relaciones de largo plazo y beneficio mutuo.                                                                                 | Redes de conocimiento, redes de alianzas y sinergias                                                                          |
| Proveedores                                   | Gestión de proveedores.                                   | Relaciones de largo plazo y beneficio mutuo.                                                                                 | Evaluaciones de desempeño/ Evaluaciones de aptitud.<br>Autoevaluación de Gestión de proveedores                               |
| Asociados de Coomeva, sus familias y empresas | Generación de valor y confianza para los asociados.       | Relaciones de largo plazo creando lealtad y sentido de pertenencia.                                                          | Encuesta KAPE / Sugerencias aplicativo Atentos.<br>Junta de Vigilancia.                                                       |
| Colaboradores                                 | Impulsamos tu liderazgo.                                  | Oportunidades de desarrollo,                                                                                                 | Estudios de ambiente laboral, encuestas de bienestar social, reuniones específicas.<br>Sistema de transparencia.              |
|                                               | Promovemos tus oportunidades.                             | relaciones basadas en compromiso, lealtad y respeto.                                                                         |                                                                                                                               |
|                                               | Multiplicamos tu orgullo.                                 | Inclusión laboral a personas en condición de discapacidad, mediante convenio con el Sena.                                    |                                                                                                                               |
|                                               | Comprometidos con tu felicidad.                           |                                                                                                                              |                                                                                                                               |
|                                               | Gestión de voluntariado.                                  | Relaciones con compromiso social.                                                                                            | Encuestas y reuniones específicas.                                                                                            |

Bancoomeva realiza la divulgación de los resultados de su gestión y rendición de cuentas a la comunidad y a todos los grupos de interés a través del Informe Anual de Gestión, Informe Premio Nacional a la Excelencia y Gestión en la innovación y el Informe de Sostenibilidad que se encuentran publicados en la página de internet de Bancoomeva,

Con el fin generar una efectiva toma de decisiones a partir de información confiable y permitir el ejercicio adecuado de los derechos de los accionistas minoritarios y proporcionarle a los usuarios, acreedores, inversionistas y demás grupos de interés un conocimiento apropiado acerca de la marcha y la situación de Bancoomeva, dentro del modelo de Gobierno Corporativo se encuentran políticas de revelación de información financiera y no financiera, que no se encuentre sujeta a reserva legal. Bancoomeva pone a disposición del público los estados financieros de la entidad al cierre de cada ejercicio económico y sus notas, dictamen e informe de gestión del Representante Legal y la Junta Directiva, mediante el mecanismo de información relevante al mercado a través de la Superintendencia Financiera de Colombia y en la página web de la entidad, una vez sean aprobados por la Asamblea General de Accionistas. Así mismo y de forma permanente pone a disposición en su página

web la relación de productos, servicios, costos, tarifas y condiciones contractuales que regulan las relaciones jurídicas entre Bancoomeva y sus clientes.

De igual manera, Bancoomeva rinde cuentas a sus Grupos de Interés con base en estándares Internacionales del Global Reporting Initiative - GRI, el cual reporta anualmente resultados en las Dimensiones económica, social y ambiental.

Para la organización es estratégico fomentar la asociatividad y desarrollar aliados que aporten al desarrollo del negocio para el logro de mayores niveles de competitividad y productividad. El Direccionamiento Estratégico contempla la iniciativa de “Fortalecer/ diversificar la interacción con los stakeholders” con responsabilidad directa de la Presidencia del Banco, focalizando la gestión en tres aspectos: establecer sinergias con socios estratégicos (nacionales e internacionales) para fortalecer e impulsar la Gestión del Banco, generar acercamientos con entidades público/ privadas para potenciar al Banco e identificar canales de comunicación en temas normativos y de regulación y fortalecer las sinergias / relaciones con las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Es importante mencionar que Bancoomeva es el único banco en Colombia en haber obtenido el premio nacional a la excelencia y gestión en la innovación y en estar certificado en los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 y de Seguridad de la Información ISO 27001, en todos sus procesos a nivel nacional, se destaca los logros obtenidos en la implementación de nuestros sistemas de gestión los cuales han servido de referencia con otras organizaciones de nuestros grupos de interés.

Bancoomeva gestiona los riesgos estratégicos con el fin de mitigar las probables situaciones que nos impidan formular e implementar apropiadamente la Estrategia, los planes de negocio, las decisiones de mercado, la asignación de recursos y la capacidad para adaptarnos a los cambios en el entorno de los negocios, y que podrían afectarnos en lo financiero, lo reputacional y en la sostenibilidad.

La metodología de valoración de riesgos estratégicos se encuentra alineada con la definida por el Banco para los Sistemas de Administración de Riesgos, así como con los lineamientos corporativos de Coomeva en esta materia. La matriz y mapa de riesgos estratégicos se actualizan a partir de los cambios del entorno, la dinámica del negocio, los cambios en los procesos y los resultados de las pruebas a los controles; gestionando las acciones para el tratamiento de los riesgos para prevenir o mitigar la materialización de eventos que impidan el logro de los objetivos estratégicos del negocio.

### Conexión entre gestión de sostenibilidad y gestión de riesgos

En Bancoomeva gestionamos los riesgos bajo el enfoque de sostenibilidad, el cual está determinado por el balance entre: a) temas estratégicos, derivados de oportunidades de negocio, de crecimiento y posicionamiento; b) la apropiada gestión de riesgos frente al entorno legal, económico, social, ambiental y tecnológico; y c) la prevención o mitigación de tales riesgos con criterios de Responsabilidad Corporativa, RC.



La sostenibilidad está determinada por el balance entre temas estratégicos que se traducen en aprovechar las oportunidades y la apropiada gestión de los riesgos, lo cual permite prevenir o mitigar oportunamente los eventos que atenten contra el logro de los objetivos y consecuentemente facilitar el desarrollo de medidas o controles orientados a desarrollar capacidades para asegurar las condiciones necesarias para cumplir la promesa de perdurar.

Bancoomeva dispone de un robusto Sistema de Gestión Integral de Riesgos debidamente implementado y alineado a la estrategia y al enfoque de sostenibilidad, mediante el cual se gestionan los principales riesgos clave de negocio, conforme al siguiente alcance:



La gestión de riesgos contiene estrategias de continuidad de negocio que le permiten actuar oportunamente para mantener la operación y prestación del servicio frente a imprevistos, incidentes, eventos o situaciones de crisis.

A partir de los objetivos estratégicos se identifican los

riesgos que impiden su cumplimiento, se define el perfil y apetito de riesgo, el cual es avalado por la Junta Directiva. Así mismo para los procesos se identifican los riesgos que impedirían el logro de los objetivos de los procesos, los cuales están alineados con los objetivos estratégicos del negocio, conforme se describe en la gráfica anterior.



Es así como la gestión integral de riesgos se ha incorporado en todas las iniciativas, proyectos, productos, servicios, procesos y decisiones que la organización emprende, siempre guardando relación con los objetivos estratégicos.

Como parte del Sistema Integral de Riesgos, en Bancoomeva se afrontan los siguientes tipos de riesgos, siguiendo el proceso de identificación, valoración y mitigación:

**Riesgos asociados a la operación:** Se encaran asegurando la ejecución de los controles definidos para cada uno de los riesgos identificados en los procesos. En Bancoomeva se gestionan las siguientes líneas de aseguramiento de los procesos:

- Primera Línea: Líderes de los procesos / Dueño del riesgo y del proceso. Identifica y evalúa riesgos, asegura la implementación y ejecución de los controles, reporta internamente, absorbe pérdidas.
- Segunda Línea: Área de Riesgos / Establece políticas y procedimientos; dirige el proceso, ayuda, identifica y valora; realiza seguimiento de riesgos, indicadores y planes de acción.
- Tercera Línea: Auditoría Interna / Aseguramiento del Sistema de Control Interno. Monitorea el proceso y el cumplimiento de políticas y procedimientos.

**Riesgos asociados a la gestión de la información:** El Banco cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información SGSI (ISO 27001:2013) certificado en todos los procesos a nivel nacional, cuyo propósito es garantizar la protección de los activos de información y la infraestructura tecnológica, mitigando cualquier riesgo que afecte la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información, y contribuyendo con la continuidad del negocio.

**Riesgos asociados a la gestión ambiental:** Los aspectos ambientales están considerados como una variable de calificación del impacto de los riesgos estratégicos, riesgos de conglomerado y riesgos de cumplimiento.

**Riesgos asociados a los aspectos jurídicos:** Bancoomeva cuenta con un Subsistema de Gestión de Riesgo de Cumplimiento, el cual tiene como objetivo gestionar los riesgos de sanciones legales o normativas, pérdida financiera material o pérdida de reputación, que se pueden sufrir como resultado de incumplir con las leyes, regulaciones, normas, estándares de autorregulación de la organización y códigos de conducta aplicables a sus actividades.

**Riesgos asociados a la gestión financiera:** El Banco gestiona estos riesgos a través de los subsistemas de Riesgos Estratégicos, Riesgo de Liquidez, Riesgo de Mercado y Riesgo de Crédito.

### **Riesgos asociados a la reputación de la organización:**

Estos riesgos son tratados desde el Subsistema de Riesgos de Conglomerado el cual gestiona los riesgos por pérdida o insolvencia, como consecuencia de las fallas que se derivan de las decisiones, operaciones y relaciones entre la empresa controlante y sus subordinadas, y/o entre ellas.

El Sistema de Gestión Integral de Riesgos del Banco es objeto de evaluación por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Revisoría Fiscal del Banco y la Gerencia Nacional de Auditoría. De igual manera, en el marco del Sistema de Gestión Integral se realizan visitas para evaluación de la gestión integral de riesgo y la gestión a los procesos a nivel nacional, con el objetivo de evaluar la aplicación de los controles y la apropiación de los conocimientos y herramientas para gestionar los riesgos inherentes a la operación, procesos, personas y tecnología. De tales procesos de evaluación se generan recomendaciones para la mejora, que son gestionadas de acuerdo con las metodologías establecidas por el Sistema de Gestión del Banco.

### **1.d Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación**

Las acciones de liderazgo se refieren a la capacidad de inspirar y generar el compromiso de las personas con los resultados trazados por el Banco, a través del desarrollo integral de los colaboradores, incentivándolos a que se conecten con las necesidades y expectativas de los clientes y asociados a Coomeva, garantizando un servicio diferencial que asegure los resultados organizacionales.

Lo anterior se gestiona a través del Direccionamiento Estratégico de Gestión Humana, enmarcado en cuatro ejes: Gestión de la Cultura, Gestión del Liderazgo, Gestión del Talento y Gestión del Compromiso.



**Gráfica Nro. 14 - Oferta de Valor para colaboradores**

- En la Gestión de la Cultura se busca generar capacidades diferenciadoras orientadas al servicio y al resultado. En Bancoomeva los líderes se enfocan en la ejecución y en los objetivos que se deben alcanzar, demostrando responsabilidad, asumiendo nuevos retos y tomando decisiones con un alto nivel de integridad y eficiencia. Desde esta gestión se promueven los valores, se posiciona el modelo de servicio, se desarrolla la identidad cooperativa, se promueve la innovación, se propicia la comunicación interna, se implementan las iniciativas de sostenibilidad y equidad de género, se gestiona el cambio y se implementan las acciones pertinentes para alcanzar la cultura deseada.

Desde el pilar de innovación, el Programa **“Hechos Para Hacer historia”** incentiva la generación de propuestas por parte de todos los colaboradores a nivel nacional, el trabajo en equipo y los talleres de co-creación que buscan la implementación de ideas que ayuden al desarrollo organizacional y de negocio. En el literal 1e de este capítulo se detalla este programa.

- En la Gestión del Liderazgo se busca desarrollar líderes integrales que inspiren a sus equipos para alcanzar la cultura deseada y logren los resultados esperados. Desde esta gestión se promueven el programa de Desarrollo de la Alta Gerencia y Gerencia Media, el programa de Altos Potenciales y Cuadros de Reemplazo. Se desarrollan actividades colectivas de equipos, equipos de mejoramiento, equipos de proyectos y comités de gestión a nivel nacional, regional y en oficinas.
- En la Gestión del Talento se cuenta con un Modelo de Gestión Integral de Competencias, desarrollado para generar capacidad de liderazgo colectivo, en función de la cultura deseada y de la Estrategia corporativa. Dicho Modelo define los atributos que inducen a la innovación y la excelencia operacional como son: Comprometido con el resultado (contributivo, generador de valor, responsable), Inspirador para el desarrollo (perseverante, inquieto, inspirador, desarrollador y receptivo) y Servicio (comunicativo, asertivo, persuasivo y resolutivo). En este eje se gestiona integralmente el desempeño de los colaboradores, se genera el modelo de comportamientos que reflejan la cultura deseada, se estimula la progresión profesional, se apalanca el enfoque sistémico para gestionar el conocimiento y se implementan iniciativas de formación que agreguen valor al individuo, a los equipos y a la organización.
- En la Gestión del Compromiso se promueve la creación de condiciones adecuadas para lograr la alineación de los colaboradores con la Estrategia, garantizando un alto sentido de pertenencia y orgullo, con altos niveles de productividad. En este eje se administra la propuesta de valor para los colaboradores, se gestiona la retribución (salarios, beneficios, ranking y pago variable), se diseñan las iniciativas del programa de bienestar y se establecen acciones estratégicas para impactar

significativamente el ambiente laboral. Así mismo se desarrollan programas de reconocimiento tales como: “La milla extra” que reconoce a los colaboradores que han aportado un esfuerzo adicional a su labor diaria; la convención anual que reconoce a los miembros de la fuerza comercial que han superado las metas durante el año; y el programa de reconocimiento que premia a los colaboradores más destacados en los valores que apalancan el modelo de liderazgo.

La implementación de condiciones laborales equitativas se logra a través de la gestión directa de los líderes como actores principales del propio ambiente laboral, con el apoyo del área de Gestión Humana como facilitador metodológico y bajo la supervisión de los colaboradores como principales interesados. Se desarrolla mediante mecanismos como el plan de intervención de ambiente laboral, el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Comité de Convivencia Laboral, el Programa de Desarrollo Integral, el Programa de Bienestar, entre otros.

Bancoomeva cuenta con un modelo de Gestión del Mejoramiento y la Innovación, el cual se describe en el capítulo 1E. Uno de sus principales elementos es el liderazgo innovador, el cual impacta el mejoramiento o redefinición de procesos en la búsqueda de mayores niveles de excelencia. Dicho liderazgo se orienta al fortalecimiento de la competitividad del portafolio de productos y servicios, sobre la base de nuevas competencias y tecnologías, principalmente.

Por último, la cultura organizacional la hemos evaluado con dos métodos:

- a) Medición del Índice de Cultura, el cual evalúa los componentes de la cultura en función de indicadores de bienestar, de ambiente, financieros e indicadores de servicio.
- b) Medición a través de método aportado por la firma Liderazgo y Transformación (L&T), la cual considera como criterios: Principios, responsabilidad, clientes, innovación, logro, liderazgo, talento, relaciones y comunicación.

| TIPOS DE CULTURA |             |              |
|------------------|-------------|--------------|
| RESPONSABLE      | COMPETITIVA | HUMANISTA    |
| Principios       | Innovación  | Talento      |
| Responsabilidad  | Logro       | Relaciones   |
| Clientes         | Liderazgo   | Comunicación |

En el capítulo 7 se presentan los resultados de esta medición.

A partir de los hallazgos de las evaluaciones mencionadas, se desarrollan planes de mejoramiento orientados a fortalecer y afianzar la cultura organizacional.

La gestión de cambio en Bancoomeva tiene como propósito consolidar un patrón de comportamientos facilitadores de la transformación cultural hacia los rasgos requeridos por la Estrategia, contando, entre otros, con medios como la red de agentes de cambio y la plataforma web Apasionados.

En la implementación de los programas de desarrollo y cultura, el Banco se ha acompañado de importantes firmas reconocidas a nivel nacional e internacional, como son Hay Group y Liderazgo y Transformación (L&T).

A través de la comunicación organizacional interna se ha buscado gestionar una cultura de comunicación asertiva, oportuna, coherente, transparente, cálida y constante con nuestros públicos de interés (colaboradores, familias, otros) para así generar acercamiento entre la organización y los colaboradores, propiciar la construcción del sentido de pertenencia y aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos desde los campos de la información y comunicación.

Es importante mencionar que el Banco impulsa proyectos de acción social que cuentan con el liderazgo y voluntariado de los colaboradores.

## **1 e. Los líderes promueven y gestionan el cambio, la innovación y se aseguran que la organización sea flexible**

Bancoomeva cuenta con diferentes herramientas o estrategias que permiten adelantarnos y afrontar los cambios internos y del entorno, así como crecer de manera sostenible. Éstas se detallan a continuación:

- Gestión de cumplimiento regulatorio: Se identifica la nueva legislación o regulación aplicable al Banco, con un protocolo para comunicar, interpretar e implementar lo que corresponda.
- Sistema de Administración de Riesgos: Se identifican, valoran y tratan los riesgos presentes y emergentes internos y del entorno; así mismo se gestionan los eventos o incidentes que se presenten.
- Práctica de “Lecciones aprendidas” en la gestión de proyectos.
- Gestión de cambio a través de diferentes instrumentos: Comité de cambios para temas de sistemas de información, reuniones “Conversemos” con los colaboradores, comunicaciones de Presidencia a través del “Mensaje de Hans”.
- Sistema de Continuidad de Negocio: A través de sus cuatro componentes -Gestión del conocimiento, manejo de crisis, respuesta a la emergencia y continuidad del negocio- se han definido diferentes estrategias para gestionar situaciones imprevistas en las personas, los procesos, la tecnología y la reputación.
- Comité Ejecutivo y de Gestión a todo nivel, mediante el cual se analizan los diferentes aspectos del Banco y se

toman las medidas oportunas para cerrar brechas y/o mejorar el desempeño de la organización.

- Estructura con capacidad de adaptación y toma de decisiones oportunas.
- Capital humano competente.
- Comités gremiales o del sector en los cuales se conocen y conceptúan las nuevas tendencias, legislación o regulación del sector.
- Benchmark de información del sistema financiero: Tasas, plazos, campañas y característica de productos.

Bancoomeva cuenta con un Sistema de Gestión Integral donde el compromiso y el liderazgo de la alta dirección para su implementación, mantenimiento y mejora ha sido esencial para nuestro crecimiento sostenible, siendo imperativo la flexibilidad del Sistema para atender los cambios que demanda el entorno, así como los legales y reglamentarios que impactan los procesos, productos, servicios y canales del Banco, lo cual incide en el fortalecimiento de la gestión del cambio.

Se realiza un monitoreo mensual de las condiciones y características del mercado y el escenario competitivo, de acuerdo a este análisis y revisión, se ajustan las condiciones de los productos. Los esquemas de servicio y los procesos son objeto de continua revisión para su adaptabilidad a los productos y servicios del Banco. La gestión de riesgos del Banco realimenta a la organización para que ajuste los procesos, en la línea de mitigar los riesgos del negocio; el mismo sistema contempla estrategias de continuidad de negocio que permiten actuar oportunamente para mantener la operación y prestación del servicio frente a imprevistos, incidentes, eventos o situaciones de crisis.

Los cambios en el desarrollo de los proyectos se presentan por tres variables: Tiempo, alcance y costos; motivados por diferentes factores como pueden ser cambios en el alcance del proyecto solicitados por el sponsor, gerente o líderes usuarios. Una vez se tiene claro el impacto del cambio, es escalado al Comité Directivo de Proyectos, que se realiza de manera mensual, instancia en la cual se aprueban o niegan los cambios solicitados. Estos cambios se evidencian en el informe de progreso unificado mensual de proyectos.

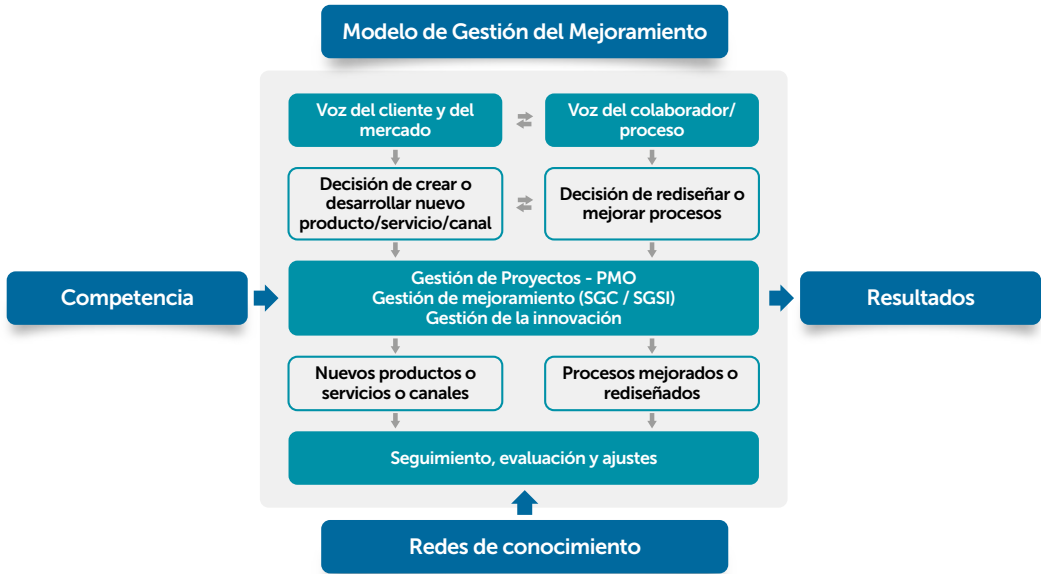
La capacidad de adaptación le ha permitido al Banco mantenerse, crecer y perdurar en un mercado cambiante. Lo anterior se refleja en los aprendizajes que hemos alcanzado a lo largo de nuestra historia y que nos han llevado a migrar a una nueva estructura organizacional, a un esquema total de servicio, a una medición de la colocación de los productos no solo por la cantidad que posee cada cliente sino por la rentabilidad generada, a lograr una reducción significativa en los tiempos de prestación del servicio, a que los recursos de los procesos se hayan llevado a su menor expresión frente a la experiencia del cliente, a que se hayan revisado las condiciones del relacionamiento con los proveedores esenciales migran-

do al ambiente de aliados estratégicos, a un desarrollo continuo del capital humano con un enfoque competitivo, entre otros.

El equipo líder promueve y estimula el mejoramiento y la innovación mediante el modelo que se resume en la Gráfica Nro. 15, el cual parte de la identificación de necesidades de los clientes y del mercado, lo que se traduce en la creación o desarrollo nuevos productos, servicios, canales o procesos. Esto se lleva a cabo mediante la Gestión de Proyectos, principalmente bajo el enfoque de estándar de la oficina de proyectos, PMO, previa aproba-

ción del Comité Ejecutivo o de la Junta Directiva en los casos pertinentes.

El equipo directivo, a través de la gestión de riesgo, monitorea permanentemente posibles riesgos, amenazas y debilidades del negocio detectadas en el entorno o al interior de la organización y define las acciones pertinentes para responder oportuna y efectivamente a las nuevas tendencias identificadas. Estas acciones implican el desarrollo de planes que deben ser gestionados por equipos interdisciplinarios liderados por el primer nivel de la organización.



Gráfica Nro. 15 - Modelo Gestión de Mejoramiento y la Innovación

La Gestión de Proyectos se desarrolla bajo la metodología PMI y es liderada por el Comité Directivo de proyectos con la participación de los Vicepresidentes y Gerentes de Proyectos, mediante los siguientes pasos: Caracterización de ideas y casos de negocio de primer nivel, Priorización de iniciativas o ideas generadas del Direccionamiento Estratégico/Táctico, Casos de negocio detallados y evaluación financiera, Planeación de los proyectos, Implementación y desarrollo, Seguimiento y control, Cierre y entrega de producto o servicio desarrollado, Revisión de beneficios generados.

Es importante mencionar que los sponsors de los proyectos son, en todos los casos, miembros del equipo directivo de la organización.

Bancoomeva dispone de un portafolio de 26 proyectos para el año 2018, de los cuales 9 están catalogados como estratégicos; 12 como tácticos y 5 como operativos. Todos estos proyectos están enfocados en la transformación del negocio y en la innovación.

Se destaca que en los últimos cuatro años, de nuestro portafolio se han seleccionado diferentes proyectos de

innovación y aporte a la comunidad, para ser presentados en conjunto con nuestro aliado estratégico el Centro de Investigación y Desarrollo para la Innovación, CIDEI, ante Colciencias. Dentro de estos proyectos se destacan: Proyectos SMART, Banca de la Comunidad, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, Modelo de Servicio, TAC Mastercard dual y Mejora de procesos Back-Front. Se ha logrado la aprobación de dichos proyectos por parte de Colciencias, con lo que además se han obtenido beneficios tributarios para el Banco por un valor \$6.470.000.000.

Entre las principales prácticas que se ejecutan en el Banco para desarrollar la gestión de mejoramiento y la innovación están: Metodología del Sistema de Gestión de la Innovación, Guía Práctica de Gestión del Conocimiento, UNE 412001 IN, Metodología de proyectos - Project Management Institute - PMI, Metodología de Lean Six Sigma, Metodología Design Thinking, Metodología de Mejoramiento de Procesos, Metodología Journey Map – Pasillo del cliente, Gestión de oportunidades de mejora, acciones correctivas y no conformidades (SGC y SGSI), Diseño de soluciones tecnológicas, Metodología para la gestión de la demanda (requerimientos de tecnología, de

procesos, de información, monitoreo transaccional, gestión de usuarios y proyectos).

Las principales acciones que desarrollamos en el Banco para fomentar la cultura de la innovación son:

- Fomento del desarrollo de la creatividad y la innovación en el día a día, mediante registro por parte de los colaboradores del Banco en cuanto a oportunidades de mejora, no conformidades y acciones correctivas.
- Eventos para desplegar y conocer ideas innovadoras y de mejoramiento de todos los procesos, las cuales son enviadas por los colaboradores o recopiladas en recorridos nacionales por oficinas. Las propuestas obtenidas se caracterizan, seleccionan y priorizan, como es el caso del TOP 17 el cual se realizó con trabajo de campo en oficinas, generando 17 mejoras en procesos, las cuales fueron desagregadas en tres bloques: Las de corto plazo (mejoras rápidas con victorias tempranas), las de mediano plazo (con aprobaciones especiales de Vicepresidencias y Junta Directiva) y las de largo plazo (que involucraron requerimientos tecnológicos).

Otro despliegue realizado fue el Plan 222 que consistió en 222 observaciones entregadas por los colaboradores, las cuales fueron clasificadas, resueltas y desplegadas en las diferentes las oficinas y áreas del Banco. De igual manera el Proyecto Modelo de Servicio tuvo como fuente los resultados del estudio “la voz del cliente” realizado por la firma consultora IZO, el cual incluyó cinco subproyectos generados por oportunidades de mejora e innovación entregadas por nuestros clientes en torno a los momentos de verdad de la atención, los cuales se implementaron a nivel nacional con un esquema de despliegue y acompañamiento en cada oficina. Cada vez que implementamos un producto o desarrollamos un servicio como resultado de un proyecto, realizamos un evento de despliegue del mismo con acompañamiento de las áreas involucradas, liderado por la PMO.

- Ideas disruptivas registradas en el programa “Hechos para hacer historia”, el cual busca reconocer ideas con

impacto en los resultados, de acuerdo con los retos definidos en la Estrategia.

Este último Programa, basado en un enfoque de innovación, permitió incentivar a todos los colaboradores a nivel nacional a postularse y presentar sus mejores ideas para responder a los retos que tenemos en el Banco en torno al aumento de las captaciones (43), la recuperación de cartera (35) y la disminución de los prepagos (20). También se recibieron ideas combinadas relacionadas con recuperación de cartera y aumento de captaciones (7), disminución de prepagos y aumento de captaciones (4), recuperación de cartera y disminución de prepagos (2) y recuperación de cartera, disminución de prepagos y aumento de captaciones (2). Recibimos en total 113 ideas de los colaboradores, las cuales fueron evaluadas para preseleccionar las 6 mejores. Los equipos de trabajo escogidos en la preselección se están preparando para recibir una capacitación en la metodología de innovación Design Thinking, que les permitirá realizar los prototipos y realizar la presentación final de sus ideas ante el Comité Ejecutivo, quien tiene la tarea de definir cuál será el ganador e implementar la idea.

Un aspecto a destacar es que todas las acciones de mejora de impacto son lideradas por los miembros del equipo directivo de Bancoomeva.

Es importante resaltar que la innovación es una de las dimensiones de la cultura deseada y existe un plan de acción para cerrar las brechas identificadas en su medición. Otro aspecto a considerar es que en un estudio realizado por la Universidad Javeriana de Cali, se identificó que una de las fortalezas de Bancoomeva es tener una cultura de la innovación que ha permeado todos los niveles de la organización. Esto, gracias a la adecuada implementación del modelo de gestión del cambio, el cual permite la generación de capacidades en los líderes, para inspirar el compromiso de los equipos, alineándolos con la estrategia y la cultura organizacional, impulsándolos y acompañándolos para pensar y hacer cosas diferentes, a fin de alcanzar los resultados esperados. Esta gestión es evaluada mediante el seguimiento al Índice de Cultura descrito en el numeral anterior.



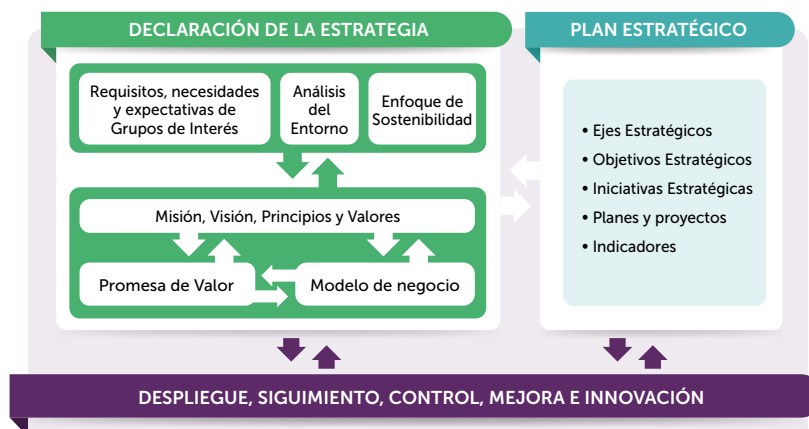
## 2.

## Estrategia

### 2a. La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno.

La gestión estratégica es uno de los componentes del Sistema de Gestión Integral de Bancoomeva, el cual contiene los siguientes elementos:

Como se observa, la declaración de la estrategia inicia con la identificación de requisitos, necesidades y expectativas de los grupos de interés, el análisis de las tendencias del entorno y el enfoque de sostenibilidad principalmente, en concordancia con grandes propósitos contenidos en misión, visión y promesa de valor, elementos que se materializan en el modelo de negocio



**Gráfica Nro. 16 - Elementos de la Gestión Estratégica**

Bancoomeva traduce los requisitos, necesidades y expectativas de los Grupos de Interés en compromisos corporativos con la sostenibilidad y asuntos materiales, los cuales dan lugar a la gestión integral de la organización.

Por su parte, el análisis del entorno, a fin de comprender los cambios en el mercado y de variables que lo acompañan, se efectúa mediante el seguimiento sistemático a las siguientes fuentes:

### Matriz de Contexto

|                                                                             |            | FUENTES DE INFORMACIÓN                                                                       | PERIODICIDAD DE REVISIÓN   |                                                                             |  | FUENTES DE INFORMACIÓN                                                                  | PERIODICIDAD DE REVISIÓN |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| C<br>O<br>N<br>T<br>E<br>X<br>T<br>O<br><br>I<br>N<br>T<br>E<br>R<br>N<br>O | Bancoomeva | Análisis del desempeño del Banco (Contexto del Negocio)                                      | Anual                      | C<br>O<br>N<br>T<br>E<br>X<br>T<br>O<br><br>E<br>X<br>T<br>E<br>R<br>N<br>O |  | Análisis económico / macroeconómico                                                     | Semanal                  |
|                                                                             |            | Matriz DOFA                                                                                  | Anual                      |                                                                             |  | Boletín de Mercado                                                                      | Semanal                  |
|                                                                             |            | Informe Apetito de Riesgo                                                                    | Semestral                  |                                                                             |  | Análisis de sectores nacional / regional                                                | Anual o por demanda      |
|                                                                             |            | Informe de capital económico (riesgo)                                                        | Trimestral                 |                                                                             |  | Análisis de zonas                                                                       |                          |
|                                                                             |            | Informe comportamiento cifras del negocio, indicadores estratégicos, indicadores de procesos | Diario y con corte mensual |                                                                             |  | Informe de Sostenibilidad del Grupo Coomeva y sectoriales                               | Anual                    |
|                                                                             |            | Informe de ejecución presupuestal                                                            | Mensual                    |                                                                             |  | Estudios de plazas para nuevas oficinas, cajeros automáticos o corresponsales bancarios | Por demanda              |
|                                                                             |            | Encuestas e informes relacionados con el Modelo de Servicio (Enfoque al cliente):            |                            |                                                                             |  | Estudio de tasas                                                                        | Mensual                  |
|                                                                             |            | Resultados encuesta KAPE                                                                     | Anual                      |                                                                             |  | Estudio de tarifas                                                                      | Semestral                |
|                                                                             |            | Resultados Indicadores de Satisfacción y Lealtad Clientes                                    | Semestral                  |                                                                             |  | Estudio de campañas promocionales                                                       | Mensual                  |
|                                                                             |            | Resultados cliente oculto                                                                    | Mensual                    |                                                                             |  | Informe de competencia del sector bancario (cifras de negocio)                          | Mensual                  |
|                                                                             |            | Resultados voz del cliente                                                                   | Mensual                    |                                                                             |  | Análisis de benchmark (indicadores financieros, volúmenes de negocio)                   | Mensual                  |
|                                                                             |            | Estudio de experiencia de clientes                                                           | Anual                      |                                                                             |  | Planeación Estratégica Corporativa                                                      | Anual                    |
|                                                                             |            | Estudio experiencia digital                                                                  | Anual                      |                                                                             |  | Políticas corporativas                                                                  | Permanente               |
|                                                                             |            |                                                                                              |                            |                                                                             |  | Comités Corporativos                                                                    | Mensual                  |
|                                                                             |            | Resultados quejas, reclamos, sugerencias y derechos de petición                              | Mensual                    |                                                                             |  | Marco Legal y Regulatorio                                                               | Permanente               |
|                                                                             |            |                                                                                              |                            |                                                                             |  | Noticias de Regulación                                                                  | Permanente               |
|                                                                             |            |                                                                                              |                            |                                                                             |  | Boletín Jurídico                                                                        | Mensual                  |

Las oportunidades e identificación de riesgos se encuentran registrados en: Direccionamiento Estratégico (Tablero de mando integral), actas de comités, planes de acción y matrices de riesgos estratégicos de conglomerado y cumplimiento.

A partir de la información anterior se efectúan los análisis que le permiten a Bancoomeva la comprensión y prevención de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, así como la selección de mercados y comunidades específicas en las cuales se proyecta la oferta de valor.



Gráfica Nro. 17 - Tabla de mercado objetivo - Banca Personal

Gráfica Nro. 18 - Tabla de mercado objetivo - Banca Empresarial



Gráfica Nro. 19 - Modelo Gestión por Comunidades

A partir del ejercicio de Direccionamiento Estratégico se asignan los recursos necesarios para desarrollar las iniciativas de mejoramiento e innovación, las cuales se priorizan en el Comité Ejecutivo y en el Comité Directivo de Proyectos, aplicando la metodología descrita en el numeral 1a. Cada proyecto estratégico tiene un presupuesto asignado. Las principales estrategias para impulsar las ventajas competitivas de la organización se detallan a continuación:

| Ventaja competitiva                                    | Estrategias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modelo de servicio y atención personalizada.           | Posicionar a Bancoomeva como la entidad bancaria que ofrece la mejor experiencia de servicio a los clientes, con oportunidad y eficacia, adaptándose en función de las necesidades y ciclo de vida de los clientes, con base en un profundo conocimiento del cliente y en un modelo de mercadeo relacional y de servicio integral. Contar con una cultura organizacional orientada al servicio, la resolutiveidad y los resultados. |
| Comunidad de asociados de Coomeva.                     | Procurar que los nuevos asociados a Coomeva se vinculen con productos del Banco. Incrementar la profundización en asociados de Coomeva, con foco en crédito de vivienda, crédito de educación, TAC y credimutual.                                                                                                                                                                                                                   |
| Sinergia con el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. | Lograr sinergia con las otras empresas del Grupo Coomeva para ofrecer un portafolio integral de servicios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ser un banco de naturaleza solidaria.                  | Identificar comunidades objetivo y definir estrategias de atención.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Red de oficinas / Cobertura.                           | Ser un Banco de proximidad, líder en multicanalidad y banca digital al servicio de los clientes. Consolidar una red de servicio moderna, eficiente, rentable y volcada a la acción comercial.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Capacidad de adaptación.                               | Fortalecer el Sistema de Gestión Integral (soportado por procesos eficientes y flexibles que aseguren la calidad del servicio) acorde con el modelo de excelencia e innovación en la gestión. Dotar al Banco de sistemas de información y operación ágiles, seguros y flexibles. Implementar el proyecto gestión de transformación del negocio e innovación.                                                                        |

Con respecto al entendimiento de necesidades y expectativas de los grupos de interés, estos se detallan en el Capítulo 1c.

## 2 b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión.

La revisión y actualización de los elementos de la Estrategia y del Plan Estratégico se llevan a cabo anualmente y cuando las condiciones del mercado o cambios regulatorios lo ameriten, con base en los siguientes insumos:

- Análisis del desempeño del negocio en el periodo anterior con base en los siguientes indicadores, alineados con los objetivos estratégicos:

### Indicadores Objetivos Estratégicos

|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1</b></p> <p>Crecer rentable y sosteniblemente en el mercado de personas<br/>*BP Banca Personal</p>                                            | <p>Total de Clientes BP*<br/>Crecimiento de Clientes BP<br/>Saldo de Cartera BP<br/>Nivel de Colocaciones BP<br/>Índice de Prepagos BP<br/>Vencimiento de cartera BP<br/>Provisiones BP</p>                                                | <p><b>4</b></p> <p>Crecer equilibradamente creando valor sustancial para el accionista y el cliente</p> | <p>EVA<br/>Utilidad neta Acumulada<br/>ROE-Rentabilidad sobre patrimonio<br/>ROA-Rentabilidad sobre activo<br/>Nivel de Captaciones BP<br/>Nivel de Captaciones BE<br/>Margen de solvencia<br/>Liquidez<br/>Ingresos por cartera<br/>Ingresos diferentes a Interés de financiación<br/>Vencimiento de cartera<br/>Provisiones<br/>Gasto de Provisiones<br/>Margen de intermediación<br/>Costo del Fondeo<br/>Mezcla del Fondeo<br/>Participación de captaciones del público en el pasivo<br/>Eficiencia Administrativa<br/>VAR</p> |
| <p><b>2</b></p> <p>Constituirnos en la mejor alternativa de servicios financieros para el sector solidario y las PyMEs<br/>*BE Banca Empresarial</p> | <p>Total de Clientes BE*<br/>Crecimiento de Clientes BE<br/>Saldo de Cartera BE<br/>Nivel de Colocaciones BE<br/>Índice de Prepagos BE<br/>Vencimiento de cartera BE<br/>Provisiones BE</p>                                                |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>3</b></p> <p>Construir relaciones de largo plazo con una oferta integral y multicanal</p>                                                      | <p>Profundización de Productos<br/>Penetración en Asociados de Coomeva<br/>Índice de satisfacción KAPE<br/>Índice de cumplimiento en la respuesta de quejas, reclamos, derechos de petición y tutelas<br/>Índice de transaccionalidad.</p> | <p><b>5</b></p> <p>Dotarnos de una robusta base de capital humano, tecnológico y organizacional</p>     | <p>Índice de Retención de Personal<br/>Índice de Rotación de Personal<br/>Volumen de negocio/Colaborador<br/>Ingresos por colaborador<br/>Gestión de la demanda<br/>Costo Total de Propiedad - TCO<br/>Costo Total de Operación - CTO</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

- Análisis de contexto actual del negocio:
  - Riesgos y oportunidades derivados del entorno legal, sectorial, económico, macroeconómico, social, ambiental y tecnológico, los cuales son identificados, analizados, calificados y cuentan con una definición de controles para prevenir su ocurrencia o mitigar su impacto frente al logro de los objetivos estratégicos. Se destaca que el modelo de gestión integral de riesgos de Bancoomeva incluye la gestión de continuidad de negocio. El análisis de los indicadores de riesgo se realiza mensualmente.
  - Resultados de compromisos corporativos con la sostenibilidad y asuntos materiales, consignados en el Informe Anual de Sostenibilidad donde se evidencia la responsabilidad de la organización frente a sus grupos de interés
- de acción derivados del Direccionamiento Estratégico.
- c) Tableros de control por procesos.
- d) Balanced ScoreCard, para la formulación y seguimiento de los indicadores claves de desempeño.
- e) Project Management Institute, PMI, para la gestión de proyectos.
- f) Modelo de gestión del mejoramiento y la innovación. Este modelo contempla la medición de indicadores clave para evidenciar la gestión de mejoramiento e innovación.
- g) Matrices e indicadores de riesgo.

Las principales herramientas gerenciales aplicadas al proceso descrito son:

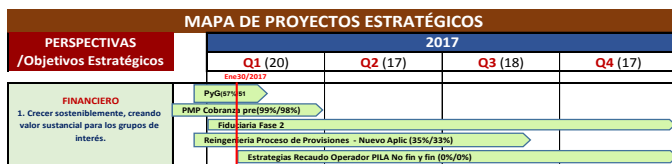
- Matriz de análisis de contexto.
- Tablero de Mando Integral, TMI: Permite realizar la formulación y el seguimiento a la ejecución de los planes

La revisión y actualización del Direccionamiento Estratégico se lleva a cabo previo a la elaboración del presupuesto anual y cada vez que la dinámica de la organización y del entorno así lo requiera. El proceso descrito es liderado por el Presidente de Bancoomeva quien involucra a los diferentes niveles de la organización, incluyendo vicepresidencias, gerencias nacionales y regionales. El proceso es alineado con la Gerencia Corporativa de Estrategia y Mercadeo de Coomeva, con base en lineamientos del Consejo de Administración de la Cooperativa. Finalmente es revisado, ajustado y aprobado por la Junta Directiva.

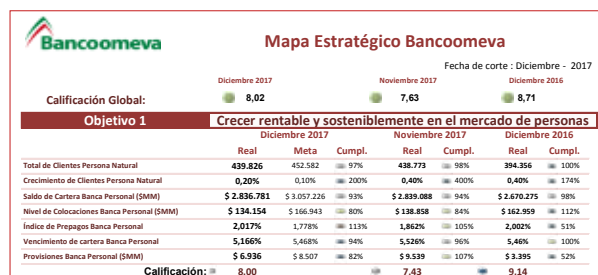
## TMI - Direccionamiento Estratégico

| Proyectos estratégicos / Iniciativas Estratégicas                                                                                      | Responsable plan de acción         | Seguimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | From. % Ausencia del plan del año | Cumplimiento de tareas al corte |         |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------|---------|
|                                                                                                                                        |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                   | % Planado                       | % Real  | Estado  |
| Implementar programas para incrementar las captaciones con especial énfasis en la captura de depósitos masivos en la Banca Empresarial | Eduardo Calderón<br>Viviana Rivera | <b>Marzo:</b><br><b>Banca Personal:</b> Se lanzaron campañas promocionales de adquisición y de colocación para intermediación digital.<br><b>Banca Empresarial:</b> Incremento de nuevos clientes y profundización de los clientes actuales con más número de productos para generar mayor volumen de pasivos.<br><b>Junio:</b><br><b>BPF:</b> se realizó el refinanciamiento del producto adquisición dual, el cual se entregó para administración de la Banca empresarial.<br><b>BE:</b> se iniciaron como campaña el pago de seguridad social con el equipo cash y se generó la base de datos al equipo comercial, de los clientes potenciales sujetos de pago a proveedores. Apertura nuevos comités de recaudo, en Municipio que han generado \$34.800 millones de pasivos en pasivo de bajo costo.<br><b>Septiembre:</b><br><b>BE:</b> Incremento en reciprocidad en cuentas de ahorro por generación de 714 nuevos comités por valor de \$33.750 millones. Se generó campaña para PMP empresarial. Se lanzó la campaña para el portal de pagos.<br><b>Diciembre:</b><br><b>Banca Empresarial:</b> Se cerró el año con 1076 nuevos comités que generaron \$156.000 millones y un crecimiento del 20%. | 100,00%                           | 100,00%                         | 100,00% | 100,00% |

## Tablero de proyectos



## Balanced Scorecard

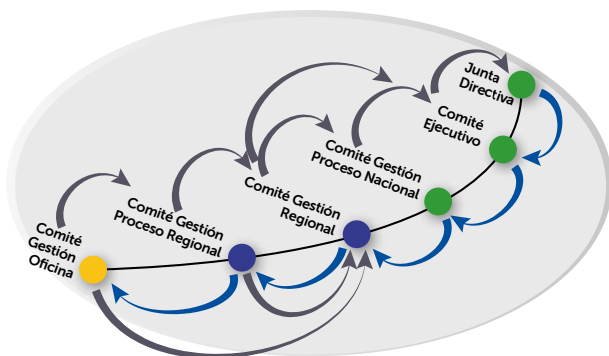


## Tablero de procesos

| Nombre                                                                    | Fórmula                                                                                                                                                                                       | Frecuencia | Meta   | Real   | Enero Cumplimiento |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|--------|--------------------|
| Índice de cumplimiento en el cierre de auditorías internas                | (No. auditorías internas cerradas / No. total de auditorías internas realizadas) * 100                                                                                                        | Mensual    | 90,00% | 88,50% | 98,33%             |
| Índice de cumplimiento a planes de acción del TMI Nacional                | (% planeado periodo / % real en el periodo) * 100                                                                                                                                             | Trimestral | 97,34% | 95,94% | 98,36%             |
| Índice de cumplimiento en el cierre del registro de mejoramiento continuo | (No. Oportunidades de mejora - servicio no conforme cerradas en el mes / No total de Oportunidades de mejora - servicio no conforme del mes) * 100 (indicador acumulado al corte de cada mes) | Mensual    | 80,00% | 89,05% | 111,31%            |
| Índice de cumplimiento de los requisitos de 5's                           | Porcentaje promedio de cumplimiento del programa                                                                                                                                              | Trimestral | 90,00% | 91,05% | 100,17%            |

## Gráfica Nro. 20 - Herramientas Seguimiento y control de la estrategia

El análisis de resultados de indicadores clave se lleva mensualmente, y en algunos casos se miden y analizan diariamente (captaciones, cartera, colocaciones, liquidez, entre otros), en diferentes instancias, como se visualiza en la Gráfica Nro. 21, donde se analizan las causas principales de las desviaciones y se definen las acciones para cerrar las brechas:



## Gráfica Nro. 21 - Instancias de Seguimiento a la Estrategia

Los principales indicadores estratégicos se comparan con los competidores y los mejores de su clase en el sistema financiero, comparables de acuerdo con el volumen de negocio y modelo de operación.

En el capítulo 9 se presentan los resultados globales donde se analizan los indicadores clave descritos en el

presente capítulo y la referenciación competitiva y comparativa en los casos pertinentes. Producto del análisis comparativo de estos indicadores se identifican fortalezas y brechas para las cuales se definen las respectivas acciones de mejora.

Es importante mencionar que desde las áreas de Mercado y Riesgo se realizan los análisis demográficos que permiten identificar acciones e iniciativas para la estrategia de negocio.

El impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización se desarrollan en el capítulo 4 literal d.

## 2 c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, se revisa y se mejora.

Los principales elementos que orientan la estrategia de Bancoomeva son el análisis del entorno; requisitos, necesidades y expectativas de los grupos de interés y el enfoque de sostenibilidad; este último tiene el propósito de focalizar la respuesta a todos los grupos de interés mediante asuntos materiales.

Con base en lo anterior en Bancoomeva definimos y actualizamos periódicamente los elementos de la formulación estratégica que se describen a continuación:

## Elementos de la Formulación Estratégica

**MISIÓN**

Brindar soluciones financieras que generen valor, aplicando principios éticos y solidarios, para las personas y las empresas.

**VISIÓN**

Constituirnos en la mejor alternativa de servicios financieros para nuestros clientes por la oportunidad, calidad e impacto de nuestra propuesta de valor.

**VALORES CORPORATIVOS**

- Servicio
- Solidaridad
- Confianza
- Cumplimiento de compromisos
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Equidad e igualdad de género

**DECLARACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Bancoomeva aspira a posicionarse como un Banco cercano que construye relaciones de largo plazo con sus clientes a partir de ofertas integrales, basadas en servicio y una experiencia multicanal con el fin de contribuir al logro de sus objetivos personales y profesionales.

Así mismo, a través de la Estrategia, en Bancoomeva orientamos el mejoramiento o la innovación en los elementos del Modelo de Negocio que se describe en la gráfica Nro. 2 del capítulo de presentación.

El Modelo de Negocio es el medio a través del cual se materializa la promesa de valor “Bancoomeva nos facilita

la vida” y consecuentemente la misión de “Brindar soluciones financieras que generen valor, aplicando principios éticos y solidarios, para las personas y las empresas”.

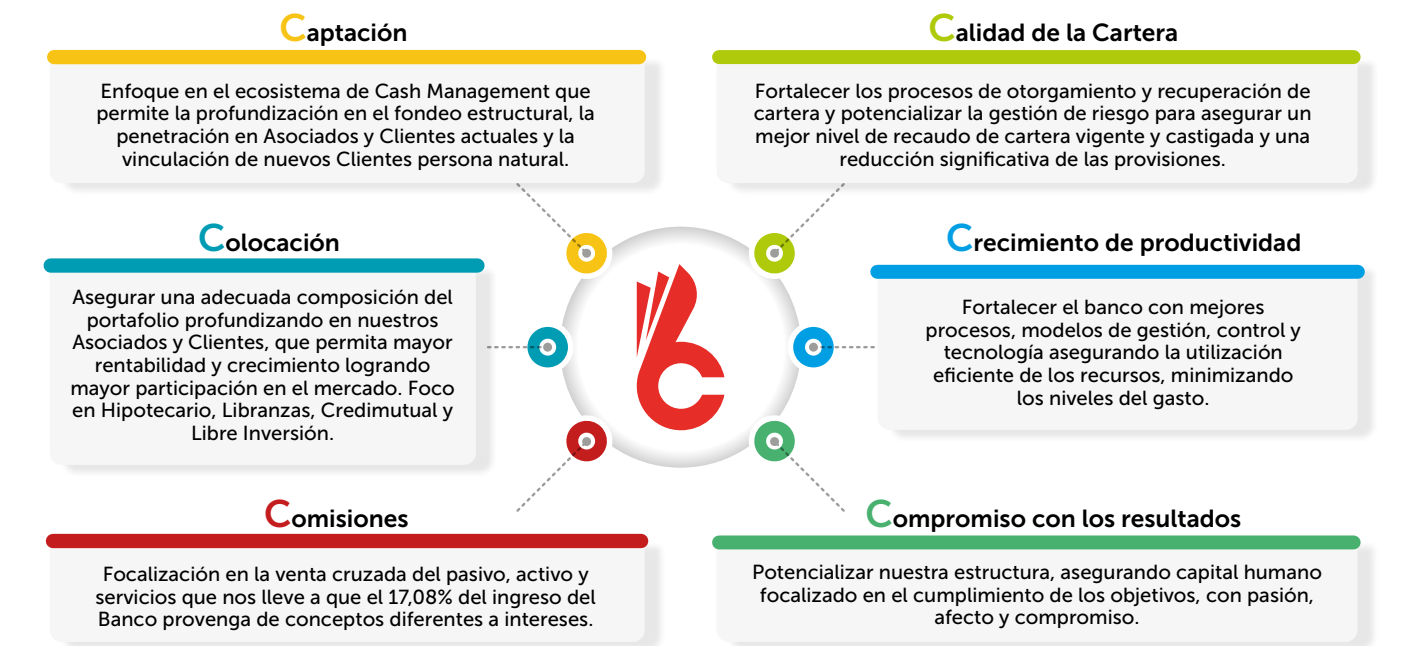
Los planteamientos descritos se proyectan al futuro y el entorno, a través de los siguientes ejes y objetivos estratégicos:



Por su parte, los objetivos descritos están orientados a alcanzar la visión de “Constituirnos en la mejor alternativa de servicios financieros para nuestros clientes, por la oportunidad, calidad e impacto de nuestra propuesta de valor”. Los objetivos estratégicos son desplegados a iniciativas y proyectos estratégicos, focalizados a materializar la Misión y alcanzar la Visión, elementos de la formulación estratégica que se soportan principalmente en

la gestión del conocimiento y la innovación, considerados por el equipo directivo como esenciales para afianzar el Modelo de Negocio en un entorno de clase mundial.

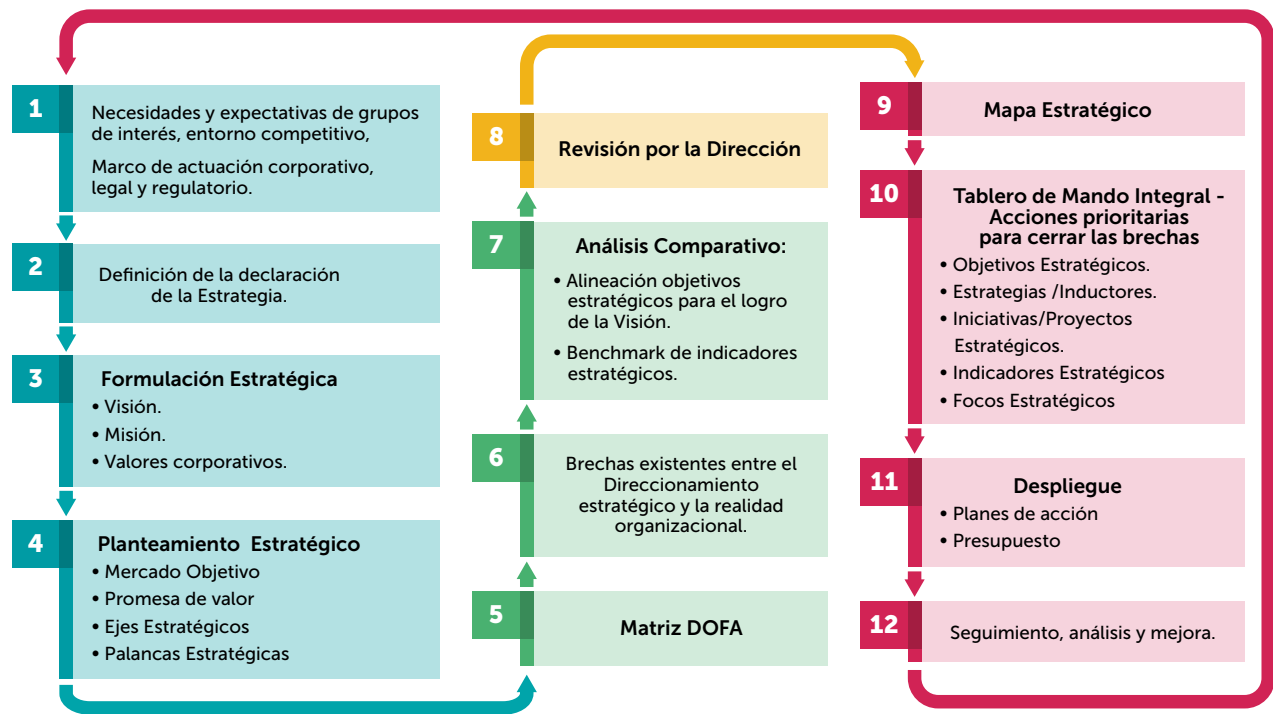
Las principales ventajas competitivas se describen en el numeral 2a y se soportan en los factores clave de éxito, los cuales nos facilitan el cumplimiento de la Misión y alcanzar la Visión. Estos factores clave de éxito son:



**Gráfica Nro. 22 - Factores Claves de Éxito**



A continuación se describe el método empleado en Bancoomeva para validar que se está alcanzando la Visión a través de los objetivos estratégicos y que estamos cumpliendo la Misión mediante el Modelo de Negocio.



Gráfica Nro. 23 - Metodología Construcción del Direccionamiento

El método para evaluar el nivel de cumplimiento de la Misión y de la Visión se soporta en las herramientas BI y TMI. La evaluación es realizada por la Junta Directiva y el Comité Ejecutivo, y con base en los resultados se definen las acciones necesarias.

La fase de seguimiento en el proceso de Gestión Estratégica se lleva a cabo conforme se describe a continuación:

| Frecuencia           | Elemento                                                                                                                                              | Responsable de la medición o informe                                         | Instancia de seguimiento / aprobación                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Diaria               | Indicadores del core del negocio a través de portales de indicadores.                                                                                 | Líder de macroproceso/proceso                                                | Comité Ejecutivo, Comites de gestión                        |
| Mensual              | Indicadores estratégicos - BI                                                                                                                         | Dueño del indicador en la Dirección Nacional                                 | Comité Ejecutivo, Junta Directiva                           |
| Mensual / Trimestral | Iniciativas Estratégicas. Consolidado trimestral en el tablero de mando integral y mensual a los planes de acción detallados (Tablero Mando Integral) | Responsable de iniciativa /proyecto estratégico.                             | Comité Ejecutivo (trimestral), Junta Directiva (trimestral) |
| Mensual              | Proyectos derivados del Direccionamiento Estratégico.                                                                                                 | Comité Directivo del portafolio de proyectos                                 | Comité Directivo de proyectos                               |
| Mensual              | Indicadores de proceso.                                                                                                                               | Líder de macroproceso/proceso                                                | Comités de gestión                                          |
| Mensual              | Presupuesto de ingresos, costos, gastos y ahorros.                                                                                                    | Vicepresidentes, Gerentes Nacional, Gerentes Regionales, Gerentes de Oficina | Comités de gestión                                          |
| Anual                | Revisión y actualización del Direccionamiento Estratégico.                                                                                            | Vicepresidentes y Gerentes Nacional                                          | Comité Ejecutivo, Junta Directiva                           |
| Mensual              | Indicadores de Riesgo de negocio y Riesgo Operativo                                                                                                   | Vicepresidencia de Riesgo y Gestión                                          | Comité de Gestión Vicepresidencia de Riesgo y Gestión       |

Como se observa, la Alta Dirección lidera el seguimiento, la evaluación y la mejora en la implementación de la Estrategia, en cabeza del Comité Ejecutivo y el Comité Directivo de Proyectos, principalmente, con el apoyo de los Comités de Gestión en los niveles nacional, regional y en las oficinas.

Frente a los hallazgos en las instancias de seguimiento, se efectúa análisis de causas frente a desviaciones o incumplimiento de metas, generando los planes de acción y los compromisos para cierre de brechas correspondiente. La forma como Bancoomeva relaciona la Estrategia con los conceptos fundamentales de la excelencia empresarial a través del desarrollo del Sistema de Gestión Inte-

gral, soportado desde el Sistema de Gestión Organizacional y sus principales subsistemas, se observa en la Gráfica Nro. 8 Componentes del Sistema de Gestión Organizacional del capítulo 1B.

En este aspecto es importante resaltar que para Bancoomeva ha sido clave utilizar como referentes los modelos de gestión nacionales e internacionales que presentan mejores prácticas en materia de gestión; así mismo, estamos en permanente búsqueda para aplicar las metodologías de vanguardia en temas de mejoramiento e innovación de procesos, gestión de la información y gestión tecnológica.

Por último, el relacionamiento entre el plan de continuidad de negocio y la gestión estratégica se evidencia mediante el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, que permite a la organización identificar oportunamente la vulnerabilidad y las medidas a adoptar frente a probables escenarios de crisis que impidan materializar la Estrategia.

## 2 d. La Estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.



**Gráfica Nro. 24** - Despliegue de la estrategia y gestión de procesos

La Estrategia se despliega a la organización a través de dos frentes:

- a. Cada iniciativa estratégica tiene planes de acción requeridos para el logro de los objetivos y metas anuales, a cargo de los líderes de macroproceso/proceso nacional/regional, y su equipo de trabajo, utilizando la herramienta "TMI -Tablero de mando integral-", mediante las siguientes acciones:
  - Definición detallada de las iniciativas y proyectos estratégicos.
  - Construcción de los planes de acción de cada iniciativa los cuales contienen: Acciones operativas detalladas, responsables, plazos y recursos.
  - Seguimiento mensual de las actividades detalladas en cada plan de acción.

- Seguimiento trimestral por cada iniciativa y proyecto estratégico.
- Generación de indicadores de cumplimiento y avance trimestral.
- Informe de gestión trimestral consolidado para la Junta Directiva.

### b. Comunicación de la Estrategia utilizando los siguientes medios:

- Sesiones de despliegue ante los colaboradores, al menos una vez al año (cada vez que se actualiza el Direccionamiento Estratégico) por parte del Presidente, Vicepresidentes, Gerentes Nacionales y Gerentes Regionales.
- Comités de gestión en cada nivel: Nacional, regional y oficina.
- Mensaje semanal del Presidente del Banco (Mensaje de Hans).
- Correo electrónico enviado por el buzón de la Vicepresidencia Comercial.
- Procesos de inducción a nuevos colaboradores.
- Capacitación específica en el Sistema de Gestión Integral.
- Gerencia visual mediante piezas de comunicación en oficinas y diferentes áreas de las sedes regionales y dirección nacional.
- Mensualmente en los Comités Ejecutivos, ALCO, de Tesorería y de Riesgo se efectúa verificación a la ejecución de la Estrategia.

A través de estos medios se busca dar claridad a las personas de la organización, sobre cómo ellos contribuyen al logro de los objetivos estratégicos del negocio.

Específicamente la gestión del conocimiento y de la innovación se despliega mediante las siguientes estrategias:

- Fortalecimiento de la competencia liderazgo innovador.
- Programa de "Hechos para hacer historia" el cual reconoce la innovación, como pilar fundamental para la gestión; el cual en 2017 se enmarcó en tres propósitos generales: Recuperación de la cartera castigada, reducción de prepagos e incremento de las captaciones. Los colaboradores a nivel nacional postularon ideas para cada uno de los propósitos, de esta manera: Aumento de captaciones (43), recuperación de cartera (35) y disminución de los prepagos (20), también se recibieron ideas combinadas de los propósitos (15), para un total de 113 ideas recibidas, las cuales fueron evaluadas y se seleccionaron las 6 mejores. Los equipos preseleccionados recibirán una capacitación en la metodología de innovación Design Thinking. Los prototipos serán presentados al Comité Ejecutivo, con el objetivo de dar el ganador e implementar la idea.
- Estrategia "Lecciones aprendidas", utilizada en la gestión de proyectos para contribuir a la construcción del capital intelectual de Bancoomeva.
- Despliegue y apropiación del conocimiento mediante el modelo de gestión de competencias.

- Desarrollo de la oficina o laboratorio de innovación, liderado directamente por la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología.
- Desarrollo de un reto radical/disruptivo: Con la consultoría de expertos de la Universidad Javeriana y en conjunto con el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, el reto formulado fue: “Como podríamos desarrollar el concepto de comunidad digital de los asociados de Coomeva donde puedan encontrar interacciones y soluciones B2B, P2P y B2C”. Dicho reto cuenta con un equipo interdisciplinario de colaboradores de Coomeva y estudiantes de pre grado de la Universidad Javeriana, bajo la metodología de Design Thinking.
- En conjunto con los estudiantes de la Maestría en Gestión de la Innovación de la Universidad Icesi, se está trabajando en el reto: “Cómo desarrollar la experiencia de servicios para los Millenials”, a través del cual los estudiantes, en conjunto con los líderes del

Banco, generan una solución para el reto y el prototipo mediante la apropiación de las metodologías Journey Map, ERAF, entrevistas, Benchmarking y trabajo de campo.

- Participación en proyectos de innovación con Colciencias, obteniendo recursos de esta fuente para inversiones en proyectos.

Los recursos para la implementación del Plan Estratégico y las acciones para fomentar la gestión del conocimiento y la innovación son un insumo para la determinación del presupuesto anual que incluye ingresos, costos, gastos e inversiones asociadas a iniciativas / proyectos estratégicos.

El proceso de alineación de objetivos y planes estratégicos operativos con los procesos, se lleva a cabo mediante la siguiente correlación:



**Gráfica Nro. 25 - Relación entre Cadena de Valor y Objetivos Estratégicos**

Los objetivos de cada proceso de la cadena de valor, están alineados con los objetivos estratégicos, así como con los objetivos de cada uno de los perfiles de cargo que se encuentran alineados a los objetivos estratégicos y de procesos.

Un mecanismo para asegurar la alineación del Direccionamiento Estratégico con los objetivos de cada cargo es la evaluación del desempeño, así como la evaluación de la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y de los planes de acción, dentro y fuera de la organización. Específicamente en el momento I de la evaluación se definen los indicadores de desempeño del cargo orientados a los resultados de los objetivos estratégicos; en el momento II se revisa la conformidad de los indicadores y en el momento III se evalúan los resultados versus las metas definidas para cada indicador. Lo anterior se describe en la Gráfica Nro. 26.

#### Momento 1

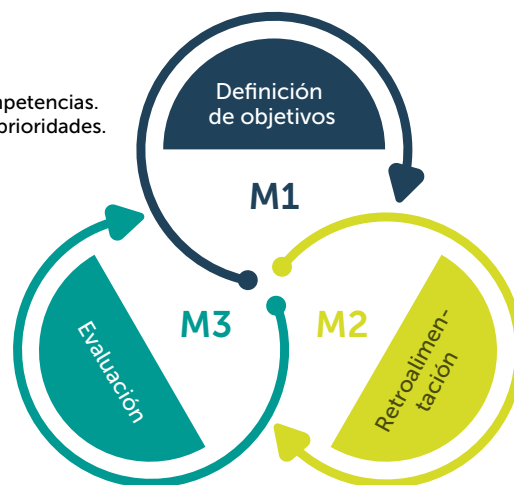
- Acordar objetivos y competencias.
- Generar claridad en las prioridades.
- Generar compromiso.

#### Momento 3

- Evaluar logros.
- Identificar áreas de mejora del año.
- Preparar lo necesario para el siguiente año.

#### Momento 2

- Apoyar, corregir y entregar recursos.
- Estimular el mejoramiento continuo del desempeño.
- Favorecer el crecimiento y desarrollo profesional.
- Buscar el logro del resultado.



**Gráfica Nro. 26 - Gestión del Desempeño**

Es importante resaltar que dentro de nuestro enfoque de sostenibilidad, en el Banco nos enfocamos en aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos en las tres dimensiones -social, económica y ambiental- y por ello en el ejercicio del Direccionamiento Estratégico identificamos los riesgos que impiden el logro de los objetivos estratégicos del negocio, definimos las respectivas acciones y mecanismos de seguimiento, los cuales se gestionan a través del Sistema de Gestión de Riesgos, al tiempo que identificamos los riesgos en los procesos con el fin de mitigar la materialización de eventos que impidan su cumplimiento, tal como se observa en la Gráfica Nro. 13 Alineación de riesgos estratégicos y riesgos de proceso del capítulo 1C.

Dentro del contexto descrito a continuación se detalla la alineación específica del Sistema de Gestión Integral adoptado desde el año 2001 como modelo explícito de gestión, el cual tiene el propósito de orientar la gestión sobre la base del equilibrio entre acciones de gerencia y acciones de liderazgo, para movilizar la Estrategia, los procesos y la cultura, en forma coherente hacia el logro de los objetivos estratégicos y la creación de valor sostenible, proveyendo los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para este propósito. Cada uno de los elementos del Sistema de Gestión Integral se articula a fin de operar la Estrategia a través de los procesos que configuran la cadena de valor, provista de macroprocesos estratégicos, primarios y de apoyo, en los cuales se fomenta el desempeño y compromiso mediante procesos de transformación cultural.



**Gráfica Nro. 27- Sistema de Gestión Integral y sus Componentes**

La alineación organizacional es liderada por la Presidencia y su grupo primario, quienes aplican diversas estrategias para desplegar e involucrar a todos los niveles de la organización en el entendimiento de los propósitos comunes, así como en el camino para alcanzarlos, para lo cual se considera esencial la alineación descrita.

en razón a que la articulación de los procesos y la cultura en función de alcanzar los grandes propósitos declarados en la Estrategia, demanda de un liderazgo creativo e innovador, el cual se desarrolla mediante competencias concretas orientadas desde los programas de formación y desde el modelo de gestión del mejoramiento y la innovación.

Por último, se destaca que la alineación del Sistema Organizacional favorece el desarrollo de la innovación,

### 3 a. La gestión de las personas como apoyo a la Estrategia de la organización.

“Crecemos con nuestra gente” es uno de los “Compromisos Corporativos con la Sostenibilidad”, el cual a la vez representa la oferta de valor de la organización para los colaboradores. Dicha oferta se materializa mediante los ejes: Impulsamos tu liderazgo, Promovemos tus oportunidades, Multiplicamos tu orgullo y Comprometidos con tu felicidad.

La definición de cargos, perfiles y competencias está en función de la estrategia y de los requerimientos de los procesos para dar cumplimiento al Plan Estratégico, lo cual forma parte de la alineación organizacional.

Bancoomeva cuenta con un Modelo de Gestión Integral de Competencias desarrollado para generar capacidad de liderazgo colectivo, en función de la cultura deseada y la Estrategia corporativa. En este modelo se definen los atributos que inducen a la innovación y a la excelencia operacional como son: Comprometido con el resultado (contributivo, generador de valor, responsable) Inspirador para el Desarrollo (Perseverante, inquieto, inspirador, desarrollador y receptivo) y Servicio (Comunicativo, asertivo, persuasivo y resolutivo).

Bancoomeva dispone de un Sistema de Gestión del Desempeño que se describe en la gráfica 26. El Sistema se encuentra automatizado, facilitando de esta manera su aplicación, seguimiento, control y trazabilidad. El Sistema permite el enlace entre el resultado en la evaluación de desempeño, el salario, la liquidación del pago de productividad y la compensación variable.

Como resultado de la evaluación del desempeño se identifican áreas de mejora, en torno a las cuales se definen los respectivos planes de acción (reinducción, capacitación, entrenamiento).

El modelo de gestión del talento humano en Bancoomeva está configurado en alineación con la Estrategia, mediante la búsqueda de líderes influyentes e inspiradores de cambios positivos en los demás y el desarrollo de colaboradores que se caractericen por una clara orientación al logro, resolutividad, generadores de valor y con excelencia en el servicio.

Igualmente se cuenta con una oferta de oportunidades de desarrollo en el entorno laboral; trabajando por mantener condiciones óptimas para el desempeño diario de los colaboradores y por brindarles oportunidades para crear y dejar contribuciones perdurables o iniciativas sostenibles.

Así mismo, la gestión del talento humano responde a requerimientos de los procesos y de la estructura para facilitar el cumplimiento de la Estrategia, a través de un programa de desarrollo y liderazgo que permite potenciar la estructura, incentivar la orientación constante al logro con resolutividad, promover una alta capacidad de desempeño enfocado en los resultados y en la excelencia en el servicio, y fortalecer un modelo de compensación que incentiva la productividad y los resultados del negocio.

En Bancoomeva se orienta y gestiona el desarrollo de las personas mediante el eje “Promovemos tus oportunidades”, el cual contiene las siguientes acciones: Los procesos de inducción y entrenamiento, el acoplamiento a un nuevo equipo de trabajo, la categorización de oficinas por tamaño de estructura, Mapeo de Talento Clave (Talent Review), cuadros de reemplazo, Programa de Altos Potenciales, matrices de desarrollo, Gestión del conocimiento, promoción de nuestro talento, auxilios educativos.

Los mecanismos para validar la eficacia de estas acciones se relacionan con los indicadores de retención y rotación del Banco, al igual que con el indicador de promociones que se orienta a desarrollar internamente el talento humano para responder a los cambios del entorno.

La conciliación de la vida laboral con la vida familiar la gestionamos en el Banco mediante el eje “Comprometidos con tu felicidad”. Este eje está orientado a propiciar un ambiente laboral saludable, provisto de condiciones óptimas para el día a día, acorde con las necesidades y expectativas identificadas a través de la encuesta Great Place To Work que se aplica cada dos años, así como de encuestas sociodemográficas y de encuestas de bienestar, cuyos resultados han sido la base para la implementación de las siguientes iniciativas de beneficio para nuestros colaboradores:

#### a. Programa de Bienestar

Está integrado por los siguientes componentes, cada uno de los cuales dispone de acciones y programación específicas.

#### Elementos del Programa de Bienestar Social





El programa está enmarcado en el componente de “salario emocional”, el cual comprende además acciones como: Celebración mensual de cumpleaños, celebración de fechas especiales (Día del Padre, Día de la Madre, Día de los Niños, Día del Hombre, Día de la Mujer), vacaciones recreativas para los hijos de los empleados, juegos deportivos nacionales, disfrute de media jornada laboral para celebrar el cumpleaños del empleado y de sus hijos menores de edad, entre otros.

#### b. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, SGSST

En Bancoomeva se ha implementado el SGSST de acuerdo con el Decreto 1072 de 2015. Entre sus valores agregados, este Sistema facilita:

- Disponer de un método para identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos, y establecer los respectivos controles asociados a la operación en los lugares de trabajo, aplicando la GTC45, en coordinación con la ARL.
- Hacer seguimiento a través de comité técnico conformado por representantes de la empresa, que se apoyan permanentemente en la Aseguradora de Riesgos Laborales, ARL y por el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (Copasst).
- Garantizar instalaciones físicas adecuadas con cobertura de accidentes laborales con la ARL y la EPS.
- Actividades de Promoción y Prevención en Salud: Intervención de ausentismo.
- Pago 100% por incapacidades hasta 180 días.

#### c. Beneficios adicionales de los colaboradores: Extralegales a la Carta.

- d. Pago anticipado de la nómina. Se paga el día 20 de cada mes.
- e. Días compensatorios y permisos autorizados.
- f. Portal del Colaborador - Autogestión: Gestión automatizada de los servicios de Gestión Humana.
- g. Créditos por calamidad doméstica y de vivienda.
- h. Compensación flexible.
- i. Programa de Productividad.
- j. Programa de Remuneración Variable.
- k. Asesoría y acompañamiento para los colaboradores próximos a pensionarse.

Bancoomeva gestiona la equidad laboral y la diversidad en el trabajo, mediante la promoción de la igualdad de condiciones y en las oportunidades de promoción y desarrollo de competencias en la empresa. Se garantiza que en las decisiones relacionadas con los procesos de selección, contratación, promoción o bonificación en Bancoomeva, no influyen los factores de género, raza, credo, ideología política o religiosa.

Bancoomeva obtuvo en el 2017 el Sello de Equidad Laboral Equipares Nivel II Plata, por su compromiso con la igualdad de género; reconocimiento otorgado por la

Presidencia de la República, el Ministerio de Trabajo, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD.

Entre las estrategias o métodos empleados para innovar en las condiciones de trabajo se cuenta con:

- Comunicación de doble vía a través de encuentros de liderazgo y del espacio que hemos denominado “Conversemos”.
- Instalación de salas de bienestar (salas de lactancia materna).
- Aseguramiento de los puestos de trabajo con condiciones ergonómicas adecuadas.
- Promoción interna de nuestro talento.
- Medición de cargas de trabajo/estudios técnicos de estructura.

Los mecanismos que se han establecido para medir y mejorar la satisfacción y la motivación de los colaboradores en el trabajo son: La encuesta de clima laboral GPTW, la encuesta socio demográfica y la encuesta de morbilidad sentida.

El Banco no cuenta con sindicato de empleados; sin embargo, se dispone de grupos de representación o apoyo entre los que se destaca el Comité de Convivencia Laboral, que tiene como objetivo propiciar una sana convivencia y gestionar los casos de acoso laboral. Igualmente se cuenta con el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo - Copasst, que aporta al desarrollo de ambientes saludables en los puestos de trabajo.

Las iniciativas que se desarrollan en torno a los ejes “Promovemos tus oportunidades” y “Comprometidos con tu felicidad” impactan directamente la cultura organizacional, en razón a que con ellas propiciamos el empoderamiento y el clima de confianza necesarios para generar el compromiso en función de los resultados, la cultura de servicio y la inspiración para el desarrollo, valores esenciales de la cultura organizacional.

Adicionalmente, para fomentar los rasgos de la cultura descrita, en Bancoomeva se dispone del programa “Hechos para hacer historia”, el cual reconoce a quienes se destacan por el cumplimiento en los resultados, valores y aportes de ideas innovadoras que dinamizan los objetivos estratégicos del Banco.

Por último, conforme se describe en el capítulo 2 -Estrategia-, la construcción o actualización del Direccionamiento Estratégico se lleva a cabo a través de un proceso participativo provisto de mecanismos formales como comités, buzones electrónicos (Mensaje de Hans y Gestión Humana), Programa Conversemos y Tertulias de Liderazgo, que facilitan la orientación de iniciativas propuestas por los colaboradores para la formulación de estrategias. Así mismo, cuando se despliega el Plan

Estratégico, cada líder de macroproceso o proceso define y gestiona un plan de acción específico para alcanzar las metas definidas en el Plan.

En los numerales 7a y 7b se observa el impacto del modelo de gestión del talento humano de Bancoomeva.

**3b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.**

Como ya lo mencionamos, uno de los ejes de nuestra oferta de valor en Bancoomeva para los colaboradores

es “Promovemos tus oportunidades”, el cual está en sintonía con el enfoque de sostenibilidad, pues demanda relaciones de largo plazo con los grupos de interés.

Este implica que toda persona puede crear una carrera larga y exitosa dentro de Bancoomeva o del Grupo Coomeva, por lo que ofrecemos en forma sistémica y sistemática oportunidades de desarrollo integral dentro del entorno laboral, las cuales se generan a partir de las necesidades de la organización y en alineación con la Estrategia, los procesos y la cultura. Entre estas oportunidades tenemos las siguientes iniciativas:

| Iniciativa                                     | Propósito                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Método de evaluación                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plan de Desarrollo Individual                  | Contiene un conjunto de iniciativas diseñadas para facilitar el desarrollo integral tanto de colaboradores, como individuos, ciudadanos y profesionales, incidiendo en sus conocimientos, habilidades y actitudes. Para los cargos de segundo nivel tenemos definida una matriz de desarrollo, la cual permite hacer seguimiento al cierre de brechas y potencializar competencias. | Se aplican varios métodos de evaluación del aprendizaje:<br>Observación de comportamientos, prueba de conocimientos o varios indicadores en concreto.                                                                                                       |
| Programa Altos Potenciales                     | Tiene el propósito de identificar y propiciar el desarrollo de colaboradores que evidencian tempranamente actitud, aptitud y potencial sobresaliente en su contribución a la empresa, asegurando la continuidad de tal contribución, líneas de carrera e incremento de su capacidad para alcanzar resultados sobresalientes.                                                        | Se evalúa mediante indicadores como la retención y la movilidad de los miembros de cada cohorte del Programa.                                                                                                                                               |
| Programa Cuadros de Reemplazo                  | Tiene la finalidad de asegurar la continuidad del servicio y de las operaciones de los cargos críticos, protegiendo y conservando el capital intelectual de la organización, previniendo la pérdida de talento y controlando impactos por dicha pérdida.                                                                                                                            | La continuidad de la operación es el resultado esperado de preparar las contingencias de estos conocimientos críticos.                                                                                                                                      |
| Plan Carrera y Promoción.                      | Tiene el propósito de estimular y apoyar la progresión profesional de los colaboradores de la empresa, a la vez que incentivar el compromiso de los colaboradores con alto nivel de desempeño y competencias.                                                                                                                                                                       | El resultado del indicador de promoción nos permite conocer el avance en este Plan.                                                                                                                                                                         |
| Encargaturas                                   | Este proceso se realiza para dar oportunidad de aplicar conocimientos y ganar experiencia en cargos definidos para tal fin, así como para dar solución a casos en los que se requiere de reemplazos ante ausencias temporales del titular del cargo.                                                                                                                                | La continuidad de la operación en el puesto encargado es el resultado esperado de esta oportunidad, así como la satisfacción del líder.                                                                                                                     |
| Subsidios Educativos                           | Con el fin de apoyar el desarrollo integral de los empleados, se evalúan las necesidades y se otorgan auxilios educativos para programas de pregrado y postgrado.                                                                                                                                                                                                                   | El compromiso de los colaboradores beneficiados se observa en su promedio de notas académicas que debe estar acorde con lo exigido por la empresa, así como en las alternativas que tiene el empleado de aplicar la contribución del aprendizaje adquirido. |
| Participación en Proyectos Interdisciplinarios | Se incentiva la participación de los empleados en nuevos proyectos que son de gran impacto para el Banco.                                                                                                                                                                                                                                                                           | Al cierre de cada proyecto se presentan las conclusiones del mismo. Allí se evalúa la participación de cada colaborador.                                                                                                                                    |
| Plan de Formación                              | Está diseñado de acuerdo con las necesidades identificadas en los Planes de Desarrollo Individual, en el Programa de Altos Potenciales, Plan Carrera, Cuadros de Reemplazo, entre otros.                                                                                                                                                                                            | Se aplican varios métodos de evaluación del aprendizaje: Observación de comportamientos, prueba de conocimientos o un indicador en concreto.                                                                                                                |

En Bancoomeva se desarrolla la capacidad organizacional de liderazgo colectivo. Este se fomenta y apropia mediante competencias que responden a atributos que definen el perfil de los líderes como personas confiables, comprometidas con el resultado, integradoras de equipos, apasionadas por el servicio y con la inspiración para la innovación y el desarrollo. Ver gráfica en el Capítulo 1a.

Tales competencias y atributos son referente de actuaciones y consecuentemente generadores de cultura.

Como elementos dinamizadores en Bancoomeva contamos con las acciones de gerencia y de liderazgo orientadas al logro de resultados en la creación de valor sostenible, mediante la interacción de la Estrategia, los procesos y la cultura. Ver gráfica Nro. 9 del Sistema de Gestión Integral.

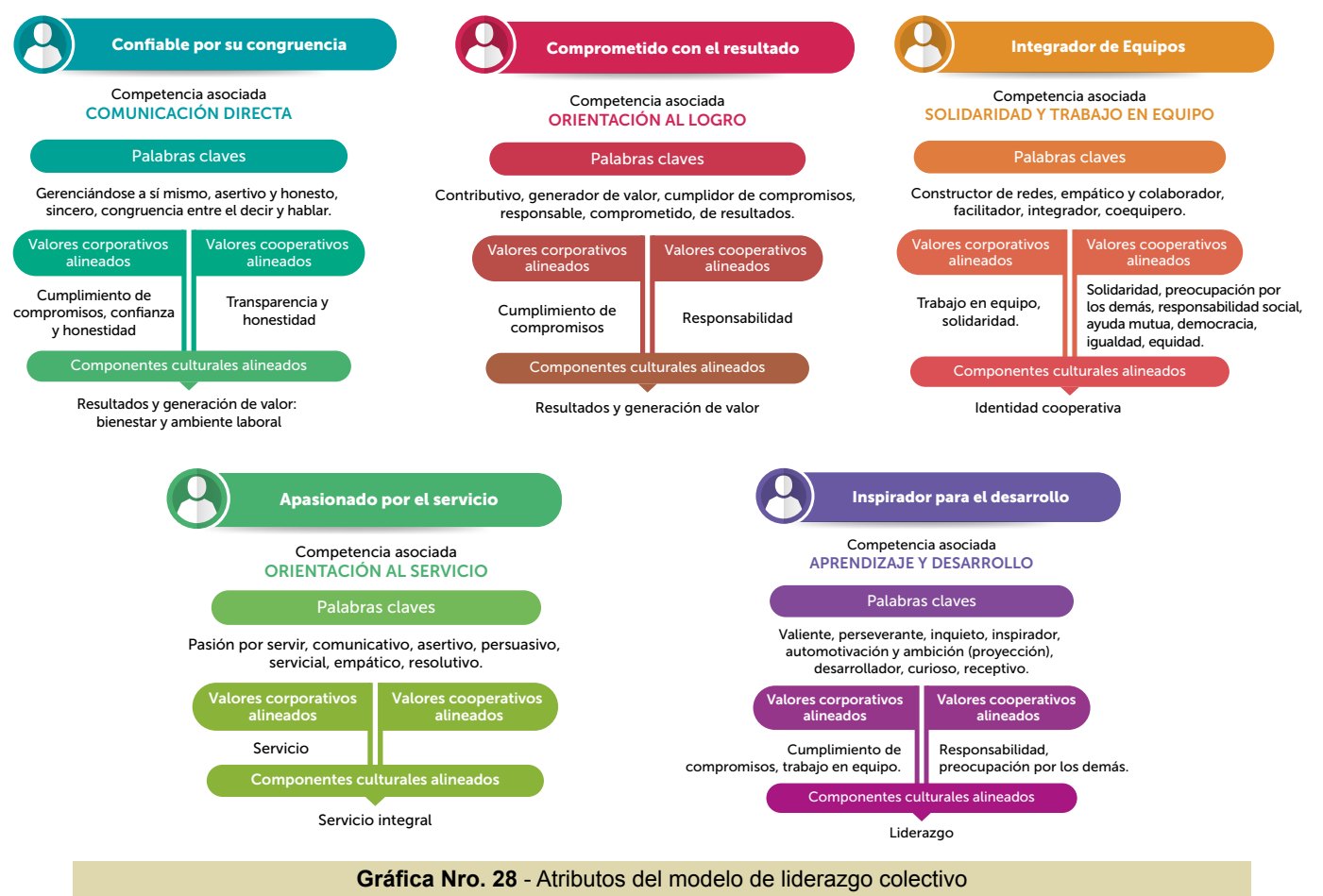
Lo anterior se desarrolla en diferentes momentos e instancias de la organización, mediante procesos participativos que involucran a los diferentes grupos de interés, según pertinencia, orientados a generar,

primero, el aprendizaje y luego, la apropiación. En forma específica, la actualización de la declaración de Estrategia o del Plan Estratégico se lleva a cabo en forma sistémica y sistemática con la participación de los consumidores financieros, asociados a Coomeva, comunidad, colaboradores, proveedores, accionistas y entes reguladores, en los siguientes espacios: Reuniones gremiales o del sector, grupos focales, comités de gestión a todo nivel, reuniones o visitas del ente regulador, Junta Directiva, Asamblea General de Accionistas.

Por su parte, la revisión, evaluación, mejoramiento, rediseño o alineación de procesos se lleva a cabo con la participación de colaboradores, clientes, proveedores y entes regulatorios, con información proporcionada a través de comités de gestión, encuestas y mediciones relacionadas con los clientes, acuerdos de niveles de

servicio con proveedores, visitas/requerimientos de los entes de control y vigilancia, entre otros. Así mismo, la actualización o fortalecimiento de los rasgos culturales se lleva a cabo con la participación de empleados del Banco, clientes y asesores externos con presencia directa en todas las regiones donde nuestra entidad tiene presencia.

Desde el año 2014 se ha venido desarrollando programas de cambio cultural de manera intensiva con altos niveles de inversión en tiempo y dinero. Finalmente, los resultados que dan cuenta de la sostenibilidad del negocio se socializan, consolidan y evalúan en las siguientes instancias: Comunicados de Presidencia a través del “Mensaje de Hans” con edición semanal; Comité Ejecutivo, Comité ALCO, Comité de Tesorería, Comité de Riesgos y Comités de Gestión, Junta Directiva y Asamblea General.



La alineación de los objetivos individuales y de equipo, con los objetivos de la organización, se lleva a cabo mediante el Sistema de Gestión del Desempeño (ver Gráfica Nro. 26 de este capítulo) con las siguientes acciones:

- Definición de metas y focos estratégicos por parte del equipo directivo.
- Socialización de los objetivos globales a cada equipo de la organización.
- Ajuste de tareas individuales y procesos a los focos del negocio.

Durante el 2017 se desarrolló un plan de formación individual y por equipos que buscó fortalecer las competencias del personal frente a la Estrategia de la organización. El plan se enfocó en los siguientes temas:

| Tema                   | Horas por cada programa |
|------------------------|-------------------------|
| Estrategia             | 27                      |
| Liderazgo              | 20                      |
| Desarrollo de personas | 28,5                    |
| Procesos y clientes    | 194                     |

La evaluación del plan de capacitación se realiza a través de diferentes métodos de evaluación del aprendizaje; entre ellos: Mejoras en la observación de comportamiento, pruebas satisfactorias de conocimiento, cambios en algunos indicadores concretos de proceso y resultado y evaluación de desempeño.

Es importante destacar que el indicador de cumplimiento de las formaciones al cierre de 2017 cerró en 99%, cifra que destaca la asistencia efectiva de los participantes frente al número de colaboradores convocados al inicio de los procesos formativos.

Para estimular y apoyar prácticas innovadoras y creativas orientadas a aumentar la eficiencia, en Bancoomeva se dispone de las siguientes estrategias:

- A través del programa de reconocimiento Hechos para hacer historia, se promueve el pilar de la innovación a través de la recepción de ideas innovadoras que permitan mejoras en los procesos o posibilidades de mejoras en la productividad.
- Con el ciclo PHVA, interiorizado del Sistema de Gestión Integral, los colaboradores establecen oportunidades de mejora que les permiten optimizar cada vez más sus procesos.

De igual manera, se dispone del Sistema de Gestión del Desempeño, tal como se describe en la gráfica Nro. 26. Este Sistema permite el enlace entre la Estrategia, el resultado en la evaluación de desempeño, el salario, la liquidación del pago de productividad y la compensación variable. Como resultado de la evaluación del desempeño se identifican áreas de mejora, en torno a las cuales se definen los respectivos planes de acción en términos de reinducción, capacitación o entrenamiento, con el fin de mejorar la capacidad del colaborador y favorecer una futura formación.

Sumado a lo anterior, para gestionar el conocimiento Bancoomeva cuenta con el modelo corporativo que se describe en la gráfica Nro. 29, el cual tiene como finalidad capturar, aplicar, renovar, transferir y proteger el conocimiento necesario para operar y proyectar el negocio, de conformidad con los requerimientos contenidos en el Direccionamiento Estratégico. Este modelo se describe más ampliamente en el capítulo 4b.

La identificación, captura, organización y creación de conocimiento se gestionan mediante las siguientes herramientas:

- Mapas de conocimiento (inducción, entrenamiento, capacitación).
- Biblioteca de conocimiento: Opera a través del Campus Virtual.
- Networking y alianzas.
- Programa de alineación cultural.

- Reconocimiento a la innovación.
- Plataforma BI (Business Intelligence): Plataforma mediante la cual gestionamos indicadores que permiten hacer seguimiento y realizar acciones de inteligencia de negocios.



**Gráfica Nro. 29** - Modelo de gestión de conocimiento

La aplicación y actualización del conocimiento disponible la desarrollamos mediante:

- Comunidades de aprendizaje: Redes de colaboradores que aprenden, generan y comparten conocimientos y experiencias en un área de especialización, alineados con necesidades del negocio y de la organización.
- Asignaciones de desarrollo: Procesos de encargaturas y contingencias de personal.
- Gestión de procesos y calidad: Como parte del aseguramiento de los procesos contamos con metodologías, procesos y un Sistema de Gestión de Calidad certificado.
- Mejora continua (Lean Six Sigma). Como parte de la evolución en la mejora implementamos una filosofía de trabajo de cero desperdicios en los procesos.
- Gestión de proyectos: Contamos con un modelo para gestionar proyectos y una plataforma que sirve como repositorio y base de consulta sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas.
- Interacción con modelo de gestión de la innovación: Como un apalancador de la implementación de las mejores prácticas y la conservación del conocimiento adquirido e implementado.

La medición del impacto de la gestión del conocimiento se lleva a cabo mediante: Los resultados de las auditorías del Sistema de Gestión de Calidad, el nivel de competencias alcanzado a nivel general en la organización, las mejoras alcanzadas en cada uno de los procesos de la organización, los resultados obtenidos en el Tablero de Mando Integral.

3c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.

Las necesidades de comunicación de los colaboradores se identifican mediante:

- Comités de gestión a nivel nacional, regional y oficinas.
- Programa Conversemos.
- Programa Gestión Humana Contigo.
- Encuesta de Bienestar.
- Encuesta sociodemográfica.
- Buzón de Presidencia.
- Evaluación de desempeño.
- Encuentros de liderazgo.
- Aplicativo Atentos para el registro de sugerencias por parte de los colaboradores.

La comunicación con todos los colaboradores es dinámica, constante y sistemática. Dado que los colaboradores se encuentran en diferentes ciudades del país, se dispone de canales de comunicación que facilitan el despliegue y la alineación de objetivos y procesos, entre los que se destacan los siguientes:

| Medios de comunicación de doble vía                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Grupos primarios.</li><li>• Programas Conversemos y Gestión Humana Contigo.</li><li>• Reuniones de área.</li><li>• Evaluación de desempeño.</li><li>• Portal Apasionados.</li><li>• Correo electrónico.</li><li>• Aplicativo Atentos.</li><li>• Sistema Transparencia.</li><li>• Buzón de correo: Hans en tu puerta.</li></ul>                        |
| Medios de comunicación descendente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Correo de Presidencia: Mensaje de Hans.</li><li>• Intranet corporativa.</li><li>• Intranet Bancoomeva.</li><li>• Encuentros de liderazgo.</li><li>• Boletín "Clic".</li><li>• Boletín "En segundos".</li><li>• Marketing dinámico.</li><li>• Dinamic Crystal.</li><li>• Correo de Gestión Humana.</li><li>• Video AC (Actuación Comercial).</li></ul> |

Adicionalmente se desarrollan estrategias de comunicación interna (endomarketing) a fin de que los colaboradores entiendan los mensajes y progresivamente adopten las conductas que se requieren.

Entre los canales de comunicación interna se incluyen banners, ventanas emergentes (pop up) en la Intranet, videos, papel tapiz, eventos temáticos, tomas de oficinas, afiches, cartillas, juegos, entre otros.

Los principales medios o canales de comunicación que se utilizan para fomentar el mejoramiento, la creatividad y la innovación son: El programa de reconocimiento Hechos

para hacer historia, los retos de innovación, los comités de gestión, la página de intranet y el aplicativo Daruma con el registro de oportunidades de mejora.

La efectividad de estos medios se evalúa mediante análisis de cobertura y participación de los programas de innovación, jefes inmediatos, Comité Ejecutivo y encuestas de cultura y ambiente laboral.

Los principales resultados son:

- » En las últimas encuestas de ambiente laboral se evidenció una valoración muy alta con tendencia favorable. Los resultados se encuentran en el capítulo 7. Las preguntas que se toman como referencia son:
  - Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas.
  - Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.
  - Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa.
  - Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.

En cuanto a la encuesta de cultura organizacional, la calificación es alta. Las personas manifiestan que la información fluye de manera directa, permanente y oportuna, y que hay libertad de expresión. Los resultados de la medición de la cultura se encuentran en el capítulo 7.

Así mismo, entre los principales mecanismos adoptados para fomentar y apoyar la participación individual y de equipo en la consecución de los objetivos estratégicos del Banco se encuentran: Estrategias de comunicación, modelos de ranking y pago variable, medición de equidad y competitividad salarial, Programa de Productividad, definición de retos individuales y de equipo, y gestión del clima laboral.

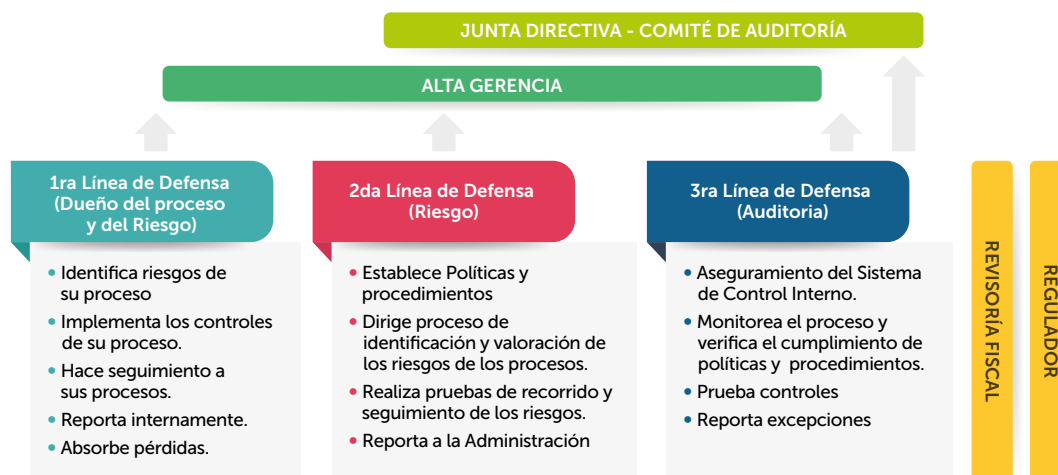
La divulgación de los lineamientos de liderazgo acerca de los grandes propósitos organizacionales se realiza de manera proactiva y sistemática en todos los niveles de la organización, a través de los diferentes comités del Banco.

Los principales mecanismos para delegar o dar atribuciones a las personas, así como para lograr su empoderamiento para actuar con autonomía son:

- Documentación de los procesos.
- El perfil de cargo.
- Evaluación de desempeño: Definición de retos.
- La asignación de roles definidas en los comités de gestión.
- Cuadros de reemplazo y encargaturas.

Entre los principales mecanismos para fomentar y asegurar la autorregulación y el autocontrol se encuentran las tres líneas de defensa y su interacción con el Sistema de Control Interno, así:





**Gráfica Nro. 30 - Líneas de defensa**

La primera línea de defensa incorpora controles que mitigan riesgos y es ejecutada por todos los colaboradores del Banco. Incluye el componente de autocontrol. La segunda línea tiene el propósito de asegurar la gestión de riesgos y de cumplimiento. Por su parte, la tercera línea corresponde a la auditoría interna, con funciones de aseguramiento, la cual verifica la ejecución y efectividad de los controles, así como el normal funcionamiento de las dos primeras líneas de defensa descritas.

### 3 d. Atención y reconocimiento a las personas.

Bancoomeva brinda condiciones óptimas para que nuestros colaboradores vivan el día a día en la empresa con motivación, involucramiento y compromiso. Su felicidad y la de su familia nos inspiran; por eso creamos políticas salariales y de contratación transparentes y alineadas con las estrategias, los objetivos organizacionales y el mercadeo, con el fin de asegurar la contratación y retención del personal clave para su cumplimiento, generando competitividad frente al mercado.

Así mismo, se cuenta con un Plan de Bienestar Corporativo enfocado en la felicidad y nos preocupamos por ser un gran lugar para trabajar. Bancoomeva ha sido reconocido con el puesto 13 en la lista de las mejores empresas para trabajar en Colombia, otorgado por la firma Great Place To Work.

Entre las principales iniciativas que hemos desarrollado tenemos:

**Programa de reconocimiento:** Con el objetivo de impactar el sentido de pertenencia y la apropiación de la cultura definida por la organización, desde el año 2016 desarrollamos el programa “Hechos para hacer historia”, el cual reconoce a quienes se destacan por el cumplimiento en los resultados, valores y aportes de ideas innovadoras que dinamizan los objetivos estratégicos del Banco, con base en los siguientes criterios:

- Valores: Comportamientos ejemplares y acciones de los colaboradores en función de su importancia y éxito.
- Innovación: Se reconoce la innovación como pilar fundamental para la gestión y el mejoramiento continuo, a través de las ideas con impacto en los resultados, de acuerdo con los retos definidos en la Estrategia y que agregan valor a la organización.
- Resultados extraordinarios.

Por otra parte, se continuó el reconocimiento de los colaboradores mediante la estrategia corporativa “Reconóceme”, la cual consiste en la entrega a cada jefe inmediato de una libreta de “vales”, que contiene los comportamientos y actitudes de nuestra cultura organizacional: Recursividad, eficiencia, competencia, capacidad, disposición y compromiso. Cada líder puede reconocer de manera oportuna los comportamientos y actitudes relevantes de un colaborador, entregándole el vale correspondiente.

**Calidad de vida en el trabajo:** La propuesta de valor “Crecemos contigo” contiene el eje “Comprometidos con tu felicidad”, el cual está orientado a propiciar un ambiente laboral saludable, provisto de condiciones óptimas para el día a día de nuestros colaboradores, acorde con sus necesidades y expectativas, que son identificadas a través de las encuestas Great Place to Work, sociodemográficas y de bienestar, a partir de las cuales se orientan diversas iniciativas.

**Programa Bienestar Social:** En el Banco nos hemos esforzado para continuar con la ejecución del Programa de Bienestar Social, el cual está orientado a mejorar el ambiente laboral, la calidad de vida de los colaboradores y de sus familias, a través de la promoción de servicios y actividades recreativas, culturales y deportivas. El Programa se compone de cinco ejes: Cuidarse, Compartir, Trascender, Construir y Explorar. En 2017 invertimos en este Programa la suma de \$575.015.587, para beneficiar a 22.691 participantes entre colaboradores y sus familias.

**Gestión de ambiente laboral.** La desarrollamos a través de:

- a. Actividades con objetivos comunes que buscan:
  - Fortalecer el sentido de liderazgo colectivo.
  - Generar condiciones de respeto y apoyo.
  - Generar orgullo por la labor, el equipo y la empresa.
- b. Programas que tienen alta relación con los objetivos de felicidad del colaborador:
  - Salud física y mental, buenas relaciones interpersonales, equilibrio de recursos, construcción de un propósito trascendente y adaptación al entorno.
- c. Programas que tienen alta relación con los objetivos de productividad y servicio para la empresa, que buscan:
  - Incrementar el desempeño organizacional, de equipo e individual, a través del cumplimiento de los objetivos acordados; maximizar la permanencia de colaboradores; minimizar los días de ausencia laboral e incrementar los índices de esfuerzo discrecional (Milla Extra).
  - La evaluación de la efectividad de las estrategias descritas se lleva a cabo mediante el indicador de participación, la encuesta de satisfacción y con otros mecanismos que se detallan en el capítulo 7 de resultados.
  - Bancoomeva promueve la participación de nuestros colaboradores en actividades que aportan valor a la sociedad, mediante el servicio de voluntariado alrededor de los siguientes programas: Jornadas de educación y desarme para prevenir el delito desde la niñez, con la participación de más de 400 voluntarios de Bancoomeva en alianza con la Fundación Los del Camino y la Policía Nacional, y con el programa de reforestación del Parque Natural Farallones de Cali, en alianza con la Fundación Amatea.

**Gestión de la Retribución:** Tiene como objetivo desarrollar estrategias de compensación que generen competitividad frente al mercado y faciliten el cumplimiento de la Estrategia corporativa, para lo cual se lleva a cabo:

- El enlace entre la remuneración y el desempeño colectivo, que genere elementos de reconocimiento, se desarrolla a través de la liquidación de los programas de bonificación por resultados (Productividad, para colaboradores en general con indicadores de empresa; y Remuneración Variable Estratégica, para directivos con indicadores de resultado de los procesos totales a cargo).
- El enlace entre la remuneración y el desempeño individual, que genere elementos de reconocimiento, se ejemplifica a través de la influencia de las evaluaciones de desempeño en el valor de incremento colectivo anual de salarios.

**Salario básico:** En 2017 el incremento base para los empleados fue de 5,25%, con un porcentaje adicional

aprobado de acuerdo con el resultado de la evaluación del año 2016, con el fin de mantener el poder adquisitivo de los colaboradores. La escala de incrementos según la evaluación de desempeño se comportó así:

| Calificación  | Incremento | Incremento Total |
|---------------|------------|------------------|
| 80% - 90%     | 0,5%       | 5,75%            |
| 90,1% - 99,9% | 1,0%       | 6,25%            |
| Mayor a 99,9% | 1,5%       | 6,75%            |

Los porcentajes se asignan de acuerdo con el estudio de mercado que se realiza con una firma especializada.

**Bonificación de Productividad:** Este programa es un reconocimiento al esfuerzo de nuestros colaboradores en el cumplimiento de los indicadores estratégicos de la organización a nivel regional y nacional. Tiene como objetivo fortalecer la motivación de los mismos frente a la consecución de objetivos propuestos. De acuerdo con los resultados del Banco a nivel nacional o regional y con el desempeño individual, realizamos un reconocimiento a cada colaborador, a través de un incentivo correspondiente a un porcentaje de su salario.

**Esquema de Compensación Flexible:** Es un esquema alternativo de pago que permite destinar un porcentaje del ingreso fijo, hacia otros beneficios para el colaborador (auxilio de alimentación o gasolina, leasing, medicina prepagada, entre otros) escogiendo opciones de un portafolio de productos según sea la necesidad, lo cual tiene un impacto positivo tanto para la empresa como para el colaborador.

**Modelo de Compensación Variable Estratégica por Resultados (individual):** Modelo de medición y seguimiento individual que premia y reconoce el desempeño sobresaliente en los cargos que contribuyen de forma directa al logro de la Estrategia y que además aseguran la conectividad entre el pensamiento estratégico y la ejecución, con los resultados en cada uno de los escenarios de intervención. Para los cargos comerciales contamos con dos modelos de clasificación mensual en donde se reconocen el pago por venta para tres cargos: Asesor Ventas, Asesor Servicios y Supernumerarios. Para el resto de cargos comerciales se reconoce el pago por los cumplimientos de meta comercial del 100% en adelante.

**Beneficios extralegales:** Bancoomeva ofrece a sus colaboradores con vinculación directa, un cupo de beneficios por mera liberalidad, que puede ser distribuido en cualquiera de los productos ofrecidos según las políticas organizacionales en la materia. Estos beneficios permiten incrementar el sentido de pertenencia, generar retención, atracción y competitividad y aportar de manera representativa a una mejor calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

Cada año Bancoomeva realiza la evaluación del esquema de asignación del cupo de beneficios y el ajuste del portafolio de productos al que haya lugar. El portafolio se clasifica en las siguientes líneas: Protección, Ahorro, Balance Vida y Trabajo, Asistencia Monetaria e Inversión.

Para el año 2017 Bancoomeva reconoció \$3.788.774.255 por beneficios extralegales para sus colaboradores, distribuidos en los diez primeros productos:

| Beneficio                    | Valor Pagado     | % Part. Prog. Beneficios |
|------------------------------|------------------|--------------------------|
| Auxilio de Estudio Ocasional | \$ 1.082.033.355 | 29%                      |
| Salud Integrada              | \$ 741.891.624   | 20%                      |
| Bono Semestral               | \$ 556.438.659   | 15%                      |
| Prima de Vacaciones          | \$ 303.281.152   | 8%                       |
| Extracupo Salud Integral     | \$ 249.756.302   | 7%                       |
| Tarjeta Vale Alimentación    | \$ 143.173.603   | 4%                       |
| Auxilio de Estudio Mensual   | \$ 85.557.157    | 2%                       |
| Seguro de Vida Colaborador   | \$ 81.324.165    | 2%                       |
| Plan Ahorro Empresa          | \$ 74.809.115    | 2%                       |
| Emergencias Médicas          | \$ 56.706.931    | 1%                       |
| Otros                        | \$ 413.802.192   | 10%                      |
| Total General                | \$ 3.788.774.255 | 100%                     |

De igual forma, para este año otorgamos además otros beneficios a los colaboradores como auxilios funerarios, auxilio de lentes, auxilio de celular, auxilio de movilización, auxilio de emergencias médicas, auxilio de salud oral y salud integrada, por valor de \$1.142.530.594.

**Beneficios post empleo:** Desde noviembre de 2012 en Bancoomeva estructuramos el programa de beneficios post empleo para los colaboradores que finalizan su vínculo laboral por alcanzar su edad de pensión o jubilación. Este programa define otorgar un auxilio para el pago del servicio de medicina prepagada del colaborador y de su familia, con una tarifa menor. Este beneficio está disponible para el colectivo de colaboradores y el colectivo de asociados.

**Seguridad y Salud en el Trabajo:** Bancoomeva, en conjunto con el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, ha implementado el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo “SGSST”, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1072 de 2015. Se

apunta a la prevención en la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, a través de estrategias de manejo de gestión del riesgo, evaluación de las condiciones de salud de las personas que laboran en la organización y grupos de apoyo.

Con el propósito de promover las actividades de seguridad y salud en el trabajo en la organización, Bancoomeva cuenta con el 3,63% de empleados que hacen parte de los Copasst (Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo), a nivel nacional. Estos fueron conformados por igual número de representantes del empleador y de los trabajadores, de conformidad con las disposiciones legales de la Resolución 2013/86 y el Decreto 1295/94 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. A la fecha los representantes de las regionales Dirección Nacional y Cali están unidos en una sola regional, integrando el Copasst de la Dirección Nacional.

**Comité de Convivencia:** Cada regional de Bancoomeva cuenta con un Comité de Convivencia vigente, el cual está conformado de manera bipartita por representantes titulares y los respectivos suplentes, quienes velan por el cumplimiento de la normatividad en la organización. En Bancoomeva durante el 2017, 415 empleados recibieron capacitación sobre conductas que ejemplifican el acoso laboral y aquellas que no lo son, reforzando con ello el reconocimiento de las modalidades de acoso como son maltrato laboral, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad y desprotección laboral.

**Bonificación salarial:** Bancoomeva tiene definidos unos esquemas de pago de comisiones para cargos comerciales del front, recuperación y tesorería.

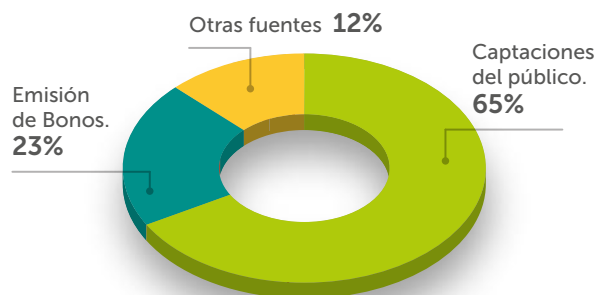
**Bonificación no salarial:** Bancoomeva reconoce el pago de encargaturas a los colaboradores que asumen estas responsabilidades de mayor valor. También se reconoce el pago de bonificaciones no salariales a empleados que se les termina el contrato sin justa causa (casos especiales aprobados por la Presidencia o Gerencia Nacional de Gestión Humana).

**Auxilios educativos:** Como apoyo a la formación profesional y al desarrollo de competencias de los colaboradores, Bancoomeva otorga auxilios educativos que se incluyeron dentro del rubro de honorarios.

#### 4 a. Gestión de los recursos financieros.

Bancoomeva asigna los recursos financieros que cubren las necesidades a corto y largo plazo, para asegurar los resultados económicos, la situación competitiva y la sostenibilidad de la organización.

Las principales fuentes de financiación son:



**Gráfica No. 31-** Fuentes Externas de Financiación.

Frente a las fuentes externas de financiación, las captaciones del público son pilar fundamental en nuestro proceso de fondeo de Bancoomeva; por lo tanto, la estrategia de relacionamiento y cercanía con clientes del pasivo es una de las más importantes. Prueba de ello es la tendencia creciente, según lo proyectado por Bancoomeva, en la que venimos generando unos sólidos niveles de liquidez, razón por la cual solo acudimos en un 4% a fuentes diferentes de las captaciones del público (fondeo institucional). De tales depósitos, el 67% corresponde a término fijo (CDT) lo cual asegura mayor estabilidad de los depósitos.

La definición de precio relacionado con la percepción de riesgo del mercado es revisada semanalmente buscando mayor competitividad.

El endeudamiento a través de instrumentos financieros como bonos está contemplado en el mediano plazo, como mecanismo de calce de plazos con créditos de largo plazo, principalmente en Vivienda.

En cuanto al patrimonio, en el Banco nos hemos fortalecido a partir de la política de reinversión de las utilidades de los ejercicios anuales. El relacionamiento de largo plazo con clientes ha sido parte fundamental en la buena dinámica de crecimiento y en la estabilidad de las captaciones.

La formulación, programación y ejecución presupuestal del capital de trabajo se lleva a cabo en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos, a partir del

ejercicio de planeación financiera y presupuestal, con base en dos premisas: a) el crecimiento de la cartera debe estar cubierto con el aumento en las captaciones y b) el nivel de liquidez se debe controlar permanentemente a través de los indicadores asociados, en razón a ser uno de los indicadores claves de desempeño del objetivo estratégico: “Crecer equilibradamente creando valor sustancial para el accionista y el cliente”.

La Gestión del Direccionamiento Financiero contempla la optimización de recursos y la rentabilidad, y articula los subprocesos de planeación financiera (incluye presupuestación por escenarios alineado con el Direccionamiento Estratégico, acorde con el apetito de riesgo del negocio), control del margen, evaluación financiera y proyectos, planes de optimización de gastos y gestión de compras de bienes y servicios. Este ejercicio comprende: Monitoreo del margen financiero, análisis de rentabilidad desglosado por negocio, producto y clientes, el cual permite ir haciendo una correcta asignación de recursos.

Algunas estrategias de Bancoomeva para promover el uso racional y el aprovechamiento adecuado de la infraestructura, bienes y servicios son:

- Planes anuales de optimización del gasto a través de los cuales se identifican prácticas de consumo racional.
- Monitoreo a la ejecución presupuestal, que permite establecer las desviaciones y definir los planes de acción para el cierre de brechas.
- Medición de indicadores como el de eficiencia administrativa frente al sector y otros que en el Comité Ejecutivo mensualmente se revisan y analizan con definición de acciones.
- Planeación y presupuestación de los recursos de las vigencias futuras.
- Aplicación de metodologías de negociación sobre las compras de bienes o servicios.
- Desarrollo de esquemas de mejoramiento continuo a procesos, adoptando mejores prácticas de mercado.

A fin de establecer las prioridades de inversión Bancoomeva verifica:

- Alineación de los proyectos de inversión con el Direccionamiento Estratégico.
- Evaluación de los proyectos con una validación financiera previa, para determinar la generación de valor y la selección de las iniciativas con mayor retorno, pertinencia y capacidad de ejecución.
- Priorización anual de proyectos por el Comité Directivo de Proyectos, que posteriormente se presenta a la Junta Directiva para su aprobación.

La inversión en los últimos cinco años incluye los proyectos propios del Banco y los corporativos que apoyan a todas las empresas de Coomeva. Esta importante inversión ha permitido garantizar el cumplimiento de la Estrategia del Banco y su transformación tecnológica, de innovación y del negocio.

Los indicadores de capacidad financiera que hemos definido para la organización son: Captaciones, mezcla y costo de fondeo, y nivel de liquidez, de acuerdo con el apetito de riesgo del negocio. El control sobre el cumplimiento de dichos indicadores se realiza semanalmente en el Comité de Tesorería y, mensualmente en los procesos de la Vicepresidencia Financiera y Administrativa y en el Comité de Activos y Pasivos (ALCO).

La planeación y gestión financiera del Banco parte del ejercicio del Direccionamiento Estratégico con la definición de las metas de corto, mediano y largo plazo. A partir de estas metas institucionales se fijan los parámetros presupuestales y controles en cada uno de los principales componentes: Comercial, gasto e impuestos.

En términos de los volúmenes y tasas comerciales, el presupuesto contempla la estructura del portafolio de cartera con base en la expectativa de colocación y las metas de rendimiento y provisión por producto, de acuerdo con el apetito de riesgo. Paralelamente se determina la combinación de pasivos que apalancarán el crecimiento del activo teniendo en cuenta la combinación de promedios, tasas y duración. Mensualmente a través de los comités ALCO, Tesorería y Riesgos, se valida el cumplimiento a las políticas y a los lineamientos establecidos, así como los ajustes requeridos en el redireccionamiento del capital de trabajo y las políticas de acceso a crédito, las fuentes de fondeo pasivas, y las modificaciones en precio que respondan a cambios en el mercado o a las necesidades propias del desarrollo del negocio.

En el frente de gasto, Bancoomeva cuenta con una estructura centralizada para asegurar la optimización, independencia y garantía del proceso. Anualmente se fija un presupuesto de gasto requerido por cada área acorde con el Direccionamiento Estratégico Nacional (Iniciativas/proyectos estratégicos) y gestión del día a día. No obstante, la ejecución está supeditada al cumplimiento de la política e instructivos de compras, mediante lo cual se asegura la disponibilidad presupuestal; la consecución de ofertas con la mejor relación de precio, producto, calidad y respaldo; y la autorización de compra con base en los límites determinados para cada instancia. Adicionalmente la ejecución incluye programas de reducción de gastos que involucran a las diferentes áreas para lograr el cumplimiento de los objetivos misionales con menores valores unitarios. Estos programas implican rediseño de los procesos, evaluación de canales internos versus externos y la suspensión o la eliminación de actividades cuyo valor de aporte a los resultados sea limitado o extenso en el tiempo. Los resultados de esta gestión se

presentan mensualmente a los responsables de proceso y se consolidan para validación y control en el Comité Ejecutivo y en el Comité de Compras.

En relación con la gestión de impuestos, Bancoomeva cuenta con los servicios especializados de Coomeva Servicios Administrativos y de JHR Corp. Cada año se realiza una planeación estratégica fiscal que determina las metas impositivas en Renta e IVA principalmente. Los principales mecanismos para la optimización tributaria son: Beneficios por innovación en ciencia y tecnología (mediante la presentación de proyectos a Colciencias), deducciones por Vivienda de Interés Social, VIS; ahorro en IVA a través de compras por patrimonios autónomos y por uso de tecnología en alquiler en lugar de compra. La gestión en términos tributarios se presenta trimestralmente a la Junta del Banco.

**Gestión del control:** El Sistema de Control Interno de Bancoomeva cuenta con los siguientes componentes: Ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo, orientados a los siguientes objetivos: Mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes originados dentro o fuera del Banco, realizar una adecuada gestión del riesgo, aumentar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera para la toma de decisiones y asegurar el cumplimiento de la normatividad y regulaciones.

Los órganos de control interno de Bancoomeva son la Revisoría Fiscal y el Comité de Auditoría -que a la vez cumplen funciones de asesoría de la Junta Directiva- y la Auditoría Interna que se fundamenta en criterios de independencia y objetividad de aseguramiento.

Los resultados de las evaluaciones que se realizan de acuerdo con la planeación aprobada por el Comité de Auditoría, aseguran razonablemente la prevención o detección de brechas para el logro de los objetivos del Banco, garantizando además el fiel cumplimiento de las leyes y normas establecidas.

Entre los principales mecanismos para fomentar y asegurar la autorregulación y el autocontrol se encuentran las tres líneas de defensa y su interacción con el Sistema de Control Interno, como se describe en el Capítulo 3c y se presenta en la gráfica Nro. 30.

**Revelación de la información:** Con el fin de generar una efectiva toma de decisiones a partir de información confiable, permitir el ejercicio adecuado de los derechos de los accionistas minoritarios y proporcionarles a los usuarios, acreedores, inversionistas y demás grupos de interés un conocimiento apropiado acerca de la marcha y la situación de Bancoomeva, dentro del modelo de Gobierno Corporativo se encuentran políticas de revelación de información financiera y no financiera, que no se encuentre sujeta a reserva legal.



Bancoomeva pone a disposición del público los estados financieros de la entidad al cierre de cada ejercicio económico y sus notas, así como el dictamen e informe de gestión del representante legal y de la Junta Directiva, mediante el mecanismo de información relevante al mercado a través de la Superintendencia Financiera de Colombia y en nuestra página web, una vez sean aprobados por la Asamblea General de Accionistas. De forma permanente se pone a disposición en la página web la relación de productos, servicios, costos, tarifas y condiciones contractuales que regulan las relaciones jurídicas entre Bancoomeva y sus clientes.

De igual manera, Bancoomeva rinde cuentas a sus grupos de interés con base en estándares internacionales del Global Reporting Initiative (GRI), el cual reporta anualmente resultados en las dimensiones económica, social y ambiental.

La gestión de riesgos financieros del Banco juega un rol fundamental como segunda línea de defensa para asegurar que se cumplan los objetivos de acuerdo con las prácticas financieras, respondiendo a la regulación y a los requerimientos de los accionistas.

4 b. Gestión de los recursos de información y conocimiento.

Con base en el entorno, las nuevas tendencias tecnológicas y las definiciones estratégicas del negocio se definen las necesidades de los sistemas de información del Banco.



Gráfica Nro. 32 - Modelo de Gestión de la Información.

Nuestra organización cuenta con un modelo de arquitectura tecnológico alineado con la estrategia del negocio (ver gráfica Nro. 35 del Capítulo 4d).

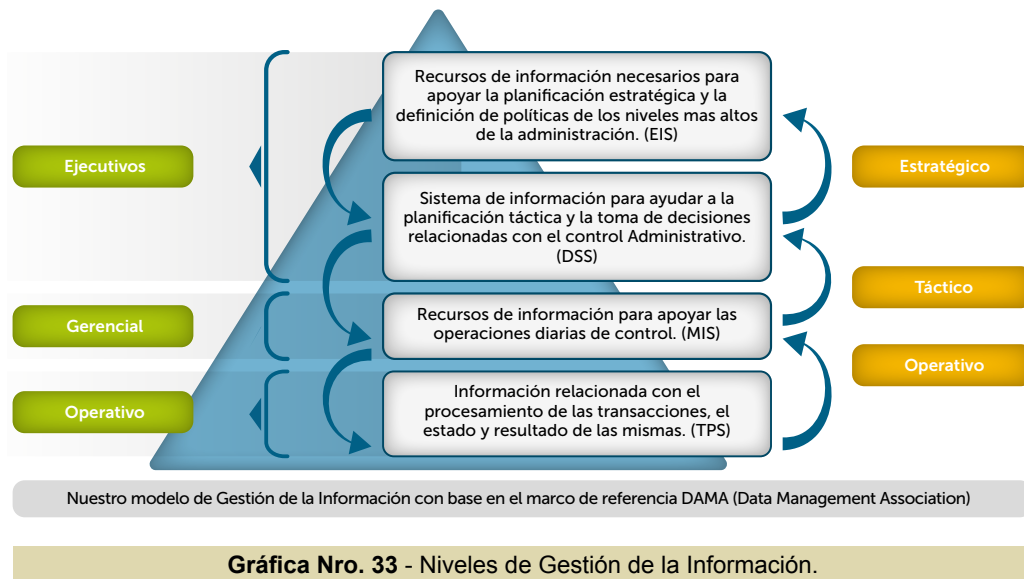
Contamos además con un área de gestión de la información, la cual es responsable de acompañar a los líderes de proceso en la identificación sistémica y sistemática de la información relevante a nivel de la organización y de cada proceso. Así mismo es responsable de proporcionar la información para que las áreas realicen el análisis respectivo para la toma de decisiones, proceso que contribuye al aprendizaje, al mejoramiento e innovación de procesos, canales, productos y servicios financieros y finalmente, al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

De forma general para la Gestión de la Información se parte de modelos de datos que se estructuran en bodega de datos y ODS, se generan unidades de información que se habilitan para generar visualizaciones que facilitan el análisis y la toma de decisiones con base en herramientas de inteligencia de negocio y analítica. Esta información se dispone para las unidades de negocio para generar conocimiento e innovación a través de la minería de datos y de modelos estadísticos que aportan a la evolución del negocio y a generar valor a partir del comportamiento de los datos.

A nivel estratégico, Bancoomeva cuenta con un portal de indicadores que permite tener una visión general del cumplimiento de las cifras claves del Banco, utilizando la metodología y herramientas de Business Intelligence para realizar análisis de información para la toma de decisiones gerenciales, tácticas y operativas en todos los niveles. Lo anterior permite el acceso a información relevante por parte de los usuarios y otros grupos de interés.

Así mismo, para cada proceso contamos con tableros de indicadores diarios/mensuales que se encargan de estructurar y gestionar los datos, transformándolos en información de valor para los procesos y la organización. Los indicadores son analizados, generando planes de acción para cerrar brechas o mejorar los resultados. Producto de este ejercicio se generan necesidades de información para hacer girar el ciclo PHVA de la gestión.

El Banco orienta el análisis de la información a: Identificar brechas a cerrar para el cumplimiento de las metas presupuestadas, conocer y actuar oportunamente frente al comportamiento del mercado, de la competencia y a los cambios legales y reglamentarios, generar conocimiento sobre el comportamiento del cliente, su satisfacción, sus necesidades y expectativas para el diseño y rediseño de productos, servicios, canales y procesos, generar y desarrollar políticas para la gestión de riesgos que garanticen el logro de la Estrategia, ajustar la estructura organizacional en función de la Estrategia del Banco y su modelo de gestión y operación, adecuar la tecnología de acuerdo con las necesidades del Banco y las mejores prácticas.



Las lecciones aprendidas resultado de los proyectos estratégicos generan base de conocimiento para futuros proyectos o iniciativas o acciones que contribuyan a la mejora de los procesos.

El Banco dispone de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información certificado desde el año 2014 bajo la norma ISO 27001:2013, en todos los procesos a nivel nacional. El Sistema se ha mantenido y mejorado con el fin de garantizar la protección de los activos de información y la infraestructura tecnológica, mitigando cualquier riesgo que afecte la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información y contribuyendo con la continuidad del negocio.

En la gestión de la seguridad de la información se destacan las siguientes responsabilidades: Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (ISO 27001); identificar riesgos, amenazas, vulnerabilidades y controles, y monitorear el perfil de riesgo de los activos de información; realizar el registro, análisis y tratamiento de los incidentes de seguridad de la información; establecer y hacer seguimiento a las políticas en materia de seguridad de la información; generar estrategias de capacitación y concientización a grupos de interés.

Entre otras, Bancoomeva dispone de las siguientes herramientas para asegurar la confiabilidad, la disponibilidad, la seguridad, la integridad y la actualización de la información:

- Aseguramiento de equipos de cómputo a través de la solución EndPoint (Antivirus, Anti-Malware, Detector de intrusos, Proxy de navegación).
- Solución DLP (Data Loss Prevention) para prevenir la fuga de información.
- Herramienta para el cifrado y encriptación de la información de reserva bancaria e información confidencial.
- Sistema de validación de la huella del cliente al

momento de realizar una transacción.

- Software computarizado que permite validar que la firma del cliente en una transacción corresponda a la que registró en la tarjeta de firmas.

Con la operación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, en el Banco hemos definido políticas de control de acceso físico y lógico, otorgando a los usuarios el acceso a los sistemas de información, con base en el principio del mínimo privilegio y en perfiles que aseguran la adecuada segregación de las funciones en los diferentes niveles. Estas políticas se encuentran reflejadas en la matriz de roles y perfiles, la cual es gobernada por el área de Seguridad de la Información y Ciberseguridad del Banco.

En la administración de los usuarios que acceden a los sistemas de información del Banco, intervienen diferentes procesos para garantizar la independencia y seguimiento en su ejecución.

Los sistemas de información de costos son base para la toma de decisiones en diferentes escenarios de operación del Banco:

- a- Pricing en el activo. Cada línea de producto de crédito tiene un nivel de rentabilidad objetivo que parte de los costos de provisión y fondeo, y de la aplicación de gastos basados en un conjunto de drivers: Número de clientes, número de operaciones, nivel de vencimiento de cartera y estimación de gastos directos de operación aplicada en productos rotativos.
- b- Distribución de gastos para centros de costo. Los centros de costo productivos tienen una asignación directa de gastos basada principalmente en la capacidad instalada en sitio: Arrendamiento, personal, contribuciones y servicios públicos, entre otros. Los gastos de los centros de costo que hacen parte del back y middle de operación se consolidan para ser distribuidos en los centros de

costo productivos a través de 20 drivers específicos por cada cuenta contable; entre ellos están: Número de operaciones, clientes, cantidad de transacciones, volumen de negocio y metros cuadrados.

c- Tarifa de servicios financieros. A partir del costeo por actividad se establece un margen mínimo para las tarifas públicas y un costo máximo asumido para los convenios y reciprocidades.

El costo de los diferentes canales de distribución y de venta permite determinar las diferentes combinaciones e inversiones que requiere el Banco para apalancar el crecimiento del volumen de negocio con una reducción progresiva de costos unitarios.

Gestión del Conocimiento

Como se describe en el numeral 3b, Bancoomeva dispone del Modelo de Gestión del Conocimiento, el cual permite gestionar de manera dinámica la información de los procesos para tomar decisiones oportunas, el cual está soportado en las competencias organizacionales de innovación, creatividad y logro de resultados. El Modelo tiene como finalidad capturar, aplicar, renovar, transferir y proteger el conocimiento necesario para operar y proyectar el negocio según los requerimientos contenidos en el Direccionamiento Estratégico.

Desde la gestión de liderazgo y en el marco del componente de gestión de la cultura, en la organización tenemos identificados los cargos críticos para asegurar la transferencia de conocimiento y el mantenimiento de la información. Así mismo, cada líder de área con su equipo define las contingencias en cada cargo para garantizar la continuidad de la operación y el negocio.

Bancoomeva cuenta con mecanismos de comunicación que fortalecen el conocimiento de los resultados del negocio, nuevas estrategias de implementación y mejoras a productos y servicios. Semanalmente nuestro Presidente, a través de su comunicado de Presidencia “Mensaje de Hans” comunica a todos los colaboradores los acontecimientos más relevantes. Así mismo, el área de Mercadeo, a través del marketing interno, trabaja la socialización en relación con los productos. En el programa de reconocimiento “Hechos para hacer historia”, se tiene el driver de innovación, el cual también fortalece el mejoramiento continuo. De igual forma, en el Banco se promueven y desarrollan procesos y proyectos de

investigación para el fortalecimiento de nuestra promesa de valor.

Bancoomeva viene desarrollando redes de conocimiento, con el propósito de fortalecer la generación de valor y optimizar recursos, destacándose:

a) Comunidades de aprendizaje internas: Están orientadas a generar y compartir conocimiento entre los equipos de trabajo del Banco, bajo una estructura articulada en el orden nacional, regional y de oficina, con el propósito de generar aprendizaje colectivo y tomar decisiones frente a la integralidad de los productos o el desarrollo de soluciones para el cliente principalmente, para lo cual disponen de las siguientes herramientas:

- Programa de alineación cultural - Reconocimiento a la innovación.
- Plataforma BI (Bussines Intelligence).
- Tablero de Mando Integral.
- Biblioteca de conocimiento: Permite la recolección, organización y recuperación de conocimiento. Se cuenta con: Aplicativo Daruma (Plataforma documental del Banco, así como para la gestión de oportunidades de mejora, acciones correctivas y no conformidades de los sistemas de gestión); Share Point (servicios compartidos de información); carpetas compartidas; aplicativo LMS -aula virtual-; lecciones aprendidas en la gestión de proyectos; actas de comités de gestión a todo nivel e informes derivados de investigaciones e inteligencia de mercados.
- Resultados de visitas y auditorías: Informes con recomendaciones que derivan en planes de acción, producto de visitas y auditorías de revisoría fiscal, interna, riesgo y gestión.
- Actas de comités de gestión en todos los niveles de la organización.

b) Participación en redes de conocimiento externas. Bancoomeva participa en diferentes redes de conocimiento, cuyo enfoque es promover a través de estas redes, aliados estratégicos para generar valor hacia la organización y aportar a la estrategia de innovación. Las redes de conocimiento e innovación se gestionan a través de reuniones periódicas con las organizaciones aliadas.

En la actualidad Bancoomeva desarrolla las siguientes redes externas de conocimiento e innovación que interactúan con equipos interdisciplinarios del banco:

| REDES DE CONOCIMIENTO                               |                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ORGANIZACIÓN ALIADA                                 | PROPÓSITOS                                                                                                                                                                  |
| Universidad Icesi.                                  | Formación de líderes en innovación a empleados del Banco.                                                                                                                   |
| Sena.                                               | Formación de la gerencia media y fortalecimiento del Modelo de Servicio.                                                                                                    |
| Korn Ferry - Haygroup.                              | Formación en Administración Salarial.                                                                                                                                       |
| Aliados de TI: Infotech, Pronostica, Oracle, otros. | Realización de pruebas de concepto y determinación de su aplicabilidad en la solución a problemas reales de negocio y en el desarrollo de los entregables en los proyectos. |
| Experian.                                           | Presentación e implementación de buenas prácticas del sector financiero que apoyan la gestión del Banco.                                                                    |

| REDES DE CONOCIMIENTO                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ORGANIZACIÓN ALIADA                                    | PROPÓSITOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Asociación Colombiana de Ejecutivos de Finanzas, ACEF. | Presentación de análisis de diferentes sectores económicos para apoyar la definición de estrategias del Banco.                                                                                                                                                                                                    |
| Asobancaria (gremio de sector financiero).             | Intercambio de estudios, proyectos, iniciativas, capacitación, congresos relevantes para el desarrollo del negocio bancario.                                                                                                                                                                                      |
| Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.                 | Intercambio de mejores prácticas desarrolladas en las diferentes empresas del Grupo a través de comités corporativos.                                                                                                                                                                                             |
| Universidad Javeriana.                                 | Ejecución de proyecto de transformación de negocio e innovación, implementando el Sistema de Gestión de la Innovación. Las universidades se benefician de prácticas empresariales y en el Banco nos beneficiamos de la investigación, el conocimiento y la exploración que ofrecen los estudiantes y la academia. |
| IBM.                                                   | Desarrollo de talleres de innovación a través de herramientas como blockchain.                                                                                                                                                                                                                                    |
| CIDEI – Colciencias.                                   | Participación en proyectos de innovación: Apoyar la preparación del informe y realizar la interventoría al proceso, para presentar proyectos de innovación ante Colciencias.                                                                                                                                      |

El trabajo en red para la gestión del conocimiento y la innovación cuenta con los procedimientos y esquemas de seguimiento y control para integrar, formar y liderar este tipo de redes de forma sistémica y sistemática, con el fin de contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, en razón a que facilita la oportuna toma de decisiones para responder a las necesidades y requerimientos de los diferentes grupos de interés, así como orientar el diseño y desarrollo de soluciones en función del fortalecimiento de la promesa de valor.

A partir de lo anterior el Banco efectúa la trasmisión de información y habilidades a sus colaboradores a través de: Proceso de inducción, entrenamiento y capacitación en el cargo, gestión de proyectos, gestión del cambio, repositorio de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos, marketing dinámico, Aula Virtual y plataforma documental, Daruma.

Bancoomeva desarrolla y protege los activos intangibles y la propiedad intelectual, con el fin de maximizar su valor para el cliente. Entre nuestros principales activos intangibles están: El reconocimiento de la marca, el capital intelectual, los modelos de negocio, la información y los desarrollos tecnológicos. El valor de la entidad se cuantifica anualmente por una banca de inversión externa, con base en las proyecciones del flujo de caja y riesgos implícitos para determinar el valor presente neto. Contablemente los activos intangibles valorados son: Proyectos de inversión, infraestructura y proyectos de software. Los valores registrados contablemente con corte a diciembre 31 de 2017 ascienden a \$6.660 millones que sobre un patrimonio de \$389.000 millones, arroja un porcentaje del 1,71%.

Es importante resaltar que la información es uno de los activos intangibles más importantes para el Banco por la naturaleza de entidad financiera que maneja recursos del público, por lo cual ha sido una iniciativa estratégica la implementación, mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información certificado en la Norma ISO27001:2013.

La gestión y mejora de los activos intangibles, se lleva a cabo mediante iniciativas estratégicas que se derivan del

Objetivo Estratégico “Dotarnos de una robusta base de capital humano, tecnológico y organizacional”. Dichas iniciativas tienen indicadores de gestión asociados, los cuales son analizados mensualmente. La propiedad intelectual del Banco está protegida bajo un modelo implantado para la protección de todas las marcas de las empresas que conforman el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. Se ha definido que los registros marcarios tengan un propietario único (Coomeva) con un permiso de uso para cada entidad correspondiente. Bancoomeva ha generado varias marcas y lemas, de los cuales en la actualidad se han registrado 8 marcas y un lema en las diferentes clases de uso internación, por lo cual al cierre de 2017 se tienen 32 registros individuales. Actualmente se está a la espera de la concesión de protección para cuatro marcas adicionales. De otra parte, en las relaciones contractuales con nuestros proveedores y colaboradores establecemos cláusulas específicas sobre protección de la propiedad industrial, actualizadas con la normatividad vigente, asegurando así que la propiedad intelectual del Banco esté protegida. Esto conlleva seguridad para los clientes y una mejor prestación de los servicios financieros.

Debido al mercado en el cual Bancoomeva desarrolla su Objeto Social, no se ha evidenciado la necesidad de contar con patentes ni protección para modelos industriales.

Actualmente las redes sociales son administradas por el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva a través de la Gerencia Corporativa de Comunicaciones, buscando la integralidad de la comunicación.

#### 4c. Gestión de los inmuebles, equipos y materiales.

Considerando que la gestión ambiental es uno de los focos de nuestro Sistema de Responsabilidad Social Corporativa, Bancoomeva apoya, adopta y visibiliza los principios de dicho Pacto.

Es así como los bienes, equipos y materiales de la organización se utilizan y optimizan en el marco de una gestión ambiental responsable, orientada al desarrollo

de una cultura de consumo sostenible y a contribuir en la preservación del medio ambiente. Para ello en Bancoomeva disponemos de las siguientes estrategias:

**Orientación hacia la banca digital**, estrategia que se aborda en los siguientes frentes:

- a. Procesos en oficinas: Tiene el propósito de mejorar la eficiencia de los procesos y consecuentemente disminuir costos derivados de desperdicios.
- b. Procesos de fábrica de créditos: Tiene el propósito de automatizar el flujo de información de los procesos de solicitud, análisis, aprobación y desembolso de créditos para la Banca Personal y la Banca Empresarial.
- c. Procesos en Back Office: Tiene el propósito de disminuir o eliminar el uso de papel, copias o digitalización del mismo para posterior custodia, focalizado a operaciones en tesorería, captaciones, medios de pago, Oficina Virtual Empresarial, vinculación, y gestión administrativa y financiera.
- d. Proyectos de banca más digital menos papel: Se vienen desarrollando desde hace cuatro años, en forma específica:
  - Proyecto Plataforma Universal: Impresión o emisión de tarjetas crédito en línea, eliminando el desperdicio.
  - Proyecto tarjeta dual TAC Mastercard: Primera tarjeta dual en Colombia crédito – débito, con administración para una o varias cuentas del cliente, impactando directamente el medio ambiente por el uso de un solo plástico.
  - Servicios y canales digitales: Oficina Virtual Banca Personal, Oficina Virtual Banca Empresarial y Banca Móvil (App).
  - Centro de Relacionamento de Clientes: Centro de contacto a través del cual se realizan operaciones sin documentación física.

**Uso eficiente de recursos:** Se focaliza en fortalecer la cultura de consumo responsable de papel, agua y energía, principalmente. Para ello se gestiona:

- a. Manejo de materiales, mediante el seguimiento al consumo per cápita promedio de papel.
- b. Programas de clasificación y manejo de residuos desde la fuente, los cuales incluyen acciones de capacitación y estrategias para fomentar el reciclaje.

**Infraestructura de oficinas:** El estándar de identidad arquitectónica de oficinas del Banco, además de mejorar el confort de los clientes, tiene implícito el enfoque de responsabilidad ambiental. Con estas acciones **buscamos reducir:**

- El consumo de electricidad, mediante el uso extendido de lámparas led y equipos de aire acondicionado Inverter, los cuales funcionan a una potencia mínima y a la vez minimizan la contaminación sonora.
- El consumo de agua, mediante la instalación de

sanitarios ahorradores de agua y sistemas de llaves hidráulicas con control de cierre.

- La disposición inadecuada de residuos, mediante la ubicación de puntos ecológicos que fomentan la apropiada segregación en la fuente.

**Renovación tecnológica:** El proceso de renovación tecnológica nos permite operar en el Banco con equipos servidores de mayor capacidad y menor consumo de energía.

**Educación en preservación ambiental:** Se orienta a fomentar la preservación del medio ambiente mediante el uso eficiente y responsable de recursos. Dicha educación de desarrolla a través de los medios de comunicación corporativos: Revista Coomeva y emisora Radiocomeva que opera por internet.

**Cambio climático:** Dado que los viajes aéreos frecuentes por parte de ejecutivos de la compañía tienen incidencia indirecta en el cambio climático, en razón a la emisión de CO2 en el uso de este servicio, iniciaremos la medición de la huella de carbono por este concepto, con el fin de tomar las medidas de compensación necesarias.

**Compensación en reforestación:** Tiene el propósito de generar contribución directa del equipo humano del Banco y sus familias a la preservación ambiental mediante la siembra de árboles. Se trata de una iniciativa que se vincula como medida de compensación frente al impacto indirecto de la Compañía en la generación de huella de carbono. Una vez se tenga la medición de la huella de carbono se validará el impacto de esta iniciativa.

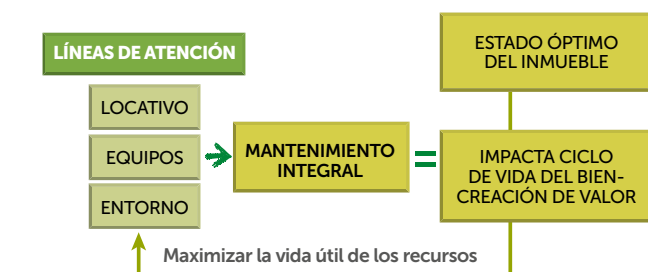
Los impactos sociales y ambientales más relevantes se comunican a los grupos de interés por diferentes medios tales como: Informe de Sostenibilidad, el cual se publica en la página web para conocimiento del público en general; informe trimestral de Junta donde se comunican los avances en los temas de referencia, a través del “Mensaje de Hans” (mensaje del presidente) que va dirigido a todos los colaboradores del Banco; y finalmente, mediante el esquema de marketing dinámico en los televisores de las oficinas del Banco.

En Bancoomeva, en alineación con el Grupo Corporativo, mantenemos un esquema de administración de los recursos que nos permite: Considerar el impacto de los activos sobre la comunidad y nuestros colaboradores (incluidos los aspectos de salud y seguridad), gestionar la seguridad de los activos, optimizar los inventarios de materiales, optimizar el consumo de servicios públicos de suministros, reducir y reciclar los residuos, conservar los recursos naturales no renovables y reducir cualquier impacto nocivo de los productos y servicios, identificar y comunicar a las partes interesadas los impactos sociales y ambientales de nuestros procesos, productos e instalaciones, desde el proyecto hasta la ejecución final.



Los activos materiales de Bancoomeva están representados en: Mobiliario de oficinas, equipos de oficina esenciales para la operación y principalmente en recursos tecnológicos. Para cada grupo disponemos de una política contable frente a su vida útil, así como de una gestión administrativa que garantiza su seguridad, custodia y mantenimiento durante su ciclo de vida.

El Plan Integral de Mantenimiento está orientado a mejorar el rendimiento del ciclo de vida de los activos, conforme se describe en el siguiente esquema:



**Gráfica Nro. 34 - Vida útil de los recursos**

Este plan de mantenimiento corporativo tiene los siguientes objetivos específicos:

- Propender hacia un mantenimiento integral y con énfasis en lo preventivo que permita optimizar recursos económicos y generar ahorros a la organización.
- Identificar y mitigar los aspectos de inconformidad y deficiencias de las sedes.
- Mantener el modelo bajo los cuatro componentes que lo estructuran: Directorio de proveedores, contratos visibles a término definido, estructura de supervisión con los perfiles que corresponde, con énfasis en la calidad, y cronograma del plan de trabajo, incluyendo las acciones y tareas que se definen con fechas y responsables.

La gestión comprende, igualmente, el manejo racional de recursos a fin de optimizar gastos y reducir costos del funcionamiento. Para esto se soporta en cuatro grandes frentes de trabajo:

1. Estudios de factibilidad y la estructuración de proyectos corporativos contemplados en el plan de expansión de la red de oficinas y sedes.
2. Liderar y gestionar la planeación, construcción y dotación de los inmuebles corporativos puestos al servicio de asociados y usuarios.
3. Administrar eficientemente los recursos invertidos en activos inmuebles corporativos.
4. Definir e implementar las políticas y responsabilidades para la ejecución de los procesos de mantenimiento normativo, preventivo y correctivo.

Una vez los activos cumplen su ciclo de vida, la disposición final de los mismos se lleva a cabo mediante donación, venta o chatarrización. Estos procesos son realizados por entidades especializadas y certificadas para este tipo de servicio y que dan el manejo apropiado frente al impacto ambiental que pueda generarse.

En el impacto de los activos sobre la comunidad y los colaboradores, Bancoomeva declara su compromiso en proteger a sus colaboradores, contratistas y visitantes, así como a la propiedad contra pérdidas accidentales, frente al cumplimiento de la legislación en materia de salud ocupacional y al mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo.

Para lograr este compromiso, se desarrollan actividades específicas a sus factores de riesgo en: medicina preventiva, medicina de trabajo, seguridad e higiene industrial y asegura el funcionamiento del comité paritario de salud ocupacional y comité nacional de emergencias, asignando recursos para mantener un ambiente de trabajo sano y seguro.

#### 4d. Gestión de los recursos tecnológicos.

Bancoomeva cuenta con el Plan Estratégico de Tecnología Informática, PETI, alineado con el Direccionamiento Estratégico, el cual incluye el Roadmap de desarrollo tecnológico, un proceso de transformación que se alinea con las tendencias de mercado; y la matriz de factores claves de éxito “6C” (captación, cartera, comisiones, calidad de la cartera, crecimiento de la productividad, cumplimiento de compromisos) que es la forma como el Banco se está apoyando en las tendencias tecnológicas. Orientamos la incorporación de nuevas tecnologías como elemento habilitador para el desarrollo de la estrategia del negocio. Su alineación dentro del Plan Estratégico de Tecnología se desarrolla dentro de los marcos de la productividad y del servicio, considerando atributos de autogestión, colaboración, integración y continuidad del negocio.

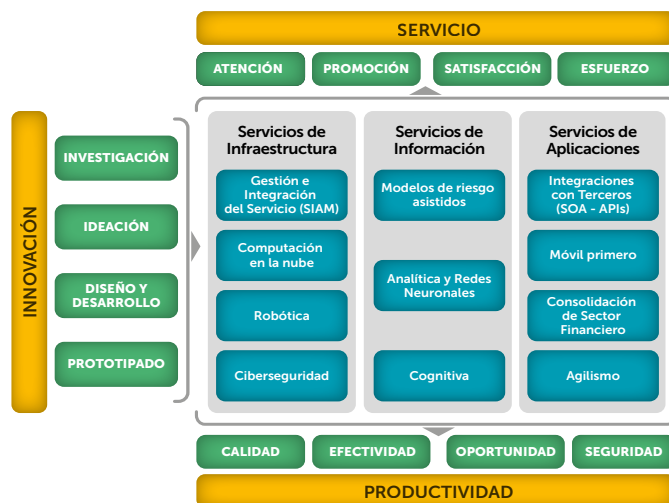
Entre los elementos que enmarcan la alineación entre las tecnologías emergentes y nuestro plan de negocios están la integración de servicios financieros (a través de las llamadas Fintech) a las actividades cotidianas de nuestros clientes utilizando nuestros canales digitales; el aprovechamiento de las capacidades y beneficios de la computación en la nube (cloud computing) optimizando el acceso a la información y el costo por el uso de la tecnología; la Internet de las cosas para facilitar el acceso a la información, enriquecer los datos y prestar mejores servicios a nuestros clientes; los nuevos modelos colaborativos basados en la cadena de bloques (Blockchain); herramientas de analítica, inteligencia artificial y cognitiva para enriquecer nuestros datos y generar información con valor agregado que permita mejor toma de decisiones tanto para las unidades del Banco en las áreas comercial, de seguridad y de riesgo, así como para el asesoramiento a nuestros clientes.

Para responder a un entorno competitivo, la estrategia de adquisición y mejoramiento de tecnología del Banco se gobierna con criterios de integración, en los cuales la incorporación de sistemas de información se realiza a través de la compra de soluciones que incluyan las mejores prácticas para el sector financiero.



**Gráfica Nro. 35 - Modelo de Arquitectura Tecnológica**

En desarrollo de la excelencia operacional y enmarcados en sus elementos principales de servicio, productividad e innovación, Bancoomeva incorpora las tendencias tecnológicas a las funciones de tecnología, como se presenta en la siguiente gráfica:



**Gráfica Nro. 36 - Tendencias Tecnológicas.**

Es importante resaltar que a través de la automatización e implementación de nuevos desarrollos tecnológicos, en Bancoomeva hemos logrado mejorar y optimizar varios de nuestros procesos, tanto en las áreas operativas como en las comerciales, generando ahorros importantes en tiempos de ejecución, perfeccionamiento y automatización de controles, oferta de servicio y costo de operación. Así mismo, dentro de la alineación del plan de proyectos y tecnologías se presenta a continuación el Roadmap establecido para los siguientes años:



**Gráfica Nro. 37 - Portafolio de proyectos 2019 - 2022.**

Dentro de nuestro Plan Estratégico de Tecnología se adoptan niveles para el análisis de los diferentes componentes del Modelo de Arquitectura Tecnológica, se evalúa su madurez y se definen y ejecutan planes de mejora. Los niveles definidos son los siguientes:

|                      |                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Básico</b>        | Caracterizado por procesos manuales y localizados, un control central mínimo, directivas de tecnología no existentes o no obligatorias.                                                                                             |
| <b>Estandarizado</b> | Cuenta con controles a través del uso de estándares y directivas. El control de cambios es administrado, cuenta con directivas de seguridad y control de acceso.                                                                    |
| <b>Racionalizado</b> | Nivel donde los costos relacionados con la administración se encuentran en su nivel más bajo, y los procesos y directivas han sido optimizadas para comenzar a jugar un papel más importante en el soporte y expansión del negocio. |
| <b>Dinámico</b>      | Completamente conscientes del valor estratégico que ofrece la tecnología para la eficacia empresarial manteniéndose un paso por delante de la competencia.                                                                          |

Desde el mismo diseño y desarrollo de soluciones tecnológicas para atender las necesidades del cliente, entes regulatorios y del negocio, el Banco, a través del proceso de gestión de la demanda, canaliza las necesidades de los sistemas de información que soportan los procesos. De igual forma, suministran información para que las áreas realicen sus análisis internos para toma de decisiones, proceso que contribuye al aprendizaje, al mejoramiento e innovación de los procesos, canales, productos y servicios financieros. En etapa de análisis y diseño de las soluciones invitamos a participar a nuestros aliados tecnológicos, los cuales generan ofertas de soluciones o prototipos de laboratorio en conjunto con recursos del Banco, para estimar el esfuerzo de implementar las alternativas de solución. Una vez verificadas y calificadas las diferentes alternativas se selecciona y procede con su contratación a través del proceso administrativo de compras del Banco.

Como complemento a las actividades de mejoramiento tecnológico contamos con diferentes comités técnicos y de arquitectura de tecnología, que se desarrollan en el marco de colaboración con los aliados estratégicos de tecnología, tanto del Banco como los del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

En relación con la infraestructura tecnológica, esta se orienta fundamentalmente a la eficiencia energética, programas de renovación de equipos basados en computación en la nube y uso de clientes livianos (se refiere a computadores que demanda una cantidad mínima para funcionar). Se proyecta además la virtualización de los computadores del sitio alterno de operación. Todas estas acciones permiten contribuir con los compromisos de conservación del medio ambiente y con la sostenibilidad.

La cultura de la creatividad e innovación en el Banco es apoyada por la tecnología en tres aspectos.

- De cara al cliente: A través de la realización de campañas y de soluciones personalizadas, asertividad y analítica, simulador de escenarios y predicciones.
- De cara al producto: A través de la comprensión de los datos, para obtener el mayor provecho de las nuevas soluciones.
- De cara al colaborador: A través de la co-creación, impulsando la productividad y el trabajo en equipo con herramientas tecnológicas que van a permitir el trabajo colaborativo.

Las inversiones de TI con respecto a los ingresos, se ubican entre el 4% y 6%, posicionando al Banco entre los mejores estándares para este indicador frente a referencias internacionales, que ubican el sector financiero colombiano entre el 2,6% y 6%. Estas inversiones han estado orientadas a buscar soluciones digitales efectivas que ayuden a facilitarles la vida a nuestros grupos de interés.

En la actualidad hemos implementado importantes mejoras y nuevas funcionalidades en los sistemas de información, entre las cuales se destacan:

- Nuevo core de tarjeta débito y crédito.
- Personalización y realce de tarjetas débito y crédito en línea.
- Validación biométrica con el apoyo de la Registraduría Nacional.
- Oficina Virtual para Banca Personal y Banca Empresarial.
- Banca Móvil.
- Automatización de procesos de crédito, quejas y reclamos, gestión comercial (Smart Coloca, Smart Atentos y Smart Ventas).

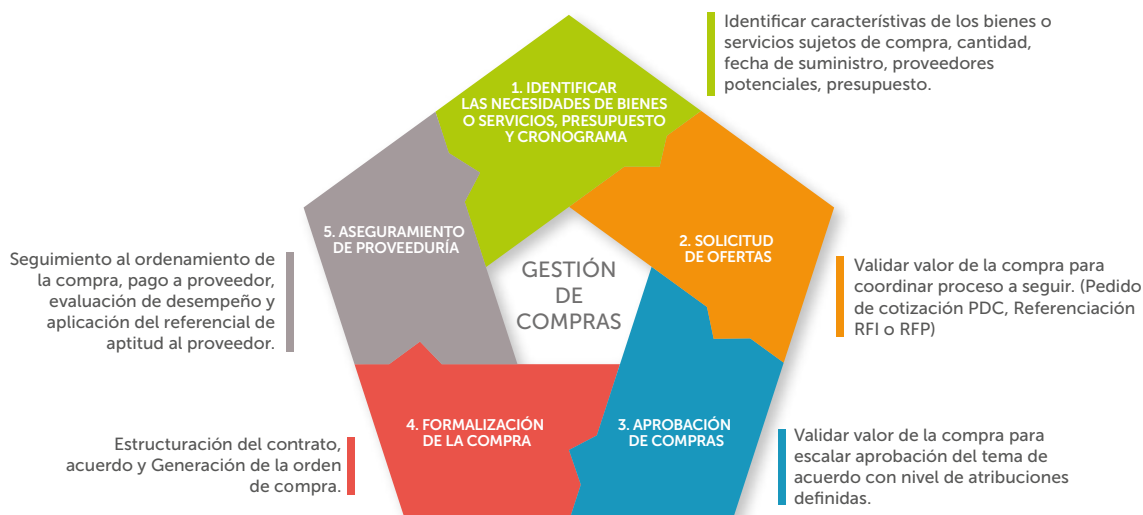
La contribución de la tecnología en la conservación del medio ambiente se describe en el capítulo 4 literal c.

#### **4e. Gestión de proveedores y alianzas.**

Para desarrollar la “Gestión sostenible de los proveedores” establecida en el compromiso corporativo con la sostenibilidad “Avanzamos con nuestros aliados”, Bancoomeva fomenta una relación ética con los proveedores de acuerdo con el Código de Buen Gobierno Corporativo, el Manual de Políticas y Normas para la Contratación y Compras, y el procedimiento de Gestión Operativa de Compras. Para ello se tienen en cuenta los principios de autonomía de la voluntad, transparencia, igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y solemnidad del contrato, de acuerdo con lo definido para el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Bancoomeva gestiona las relaciones con los proveedores a través de la estrategia de consolidar la confianza en el Banco por medio de un modelo de gobernabilidad transparente y justo, apalancado en la iniciativa estratégica del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva de optimizar el proceso corporativo de “compras y contratación”, así como con la iniciativa estratégica del Banco de “Fortalecer/diversificar la interacción con los stakeholders”.

El Modelo de Gestión de Compras de Bancoomeva que se describe en la gráfica Nro. 38 está orientado al desarrollo de relaciones “gana-gana” de largo plazo, a través de un sistema de contratación transparente y justo, basado en el respeto de los acuerdos y en el fortalecimiento de los lazos de colaboración, de forma que entre todos se consolide una cadena de valor sostenible, estratégicamente alineada y socialmente responsable, especialmente con los proveedores esenciales. En este grupo se encuentran aquellos que proveen un bien o servicio de alto riesgo y alto valor para los procesos. Todo lo anterior contribuye a gestionar las relaciones con los proveedores con el fin de cumplir con la política y la Estrategia.



**Gráfica Nro. 38 - Modelo Gestión de Compras.**

Al cierre de 2017 Bancoomeva contaba con 1.133 proveedores distribuidos en todo el territorio nacional, cifra que tuvo un crecimiento de 14% frente al año 2016, siendo la Regional Cali con la mayor participación, debido a la centralización de los procesos de compras en cabeza de la Dirección Nacional ubicada en la ciudad de Cali. De igual forma los pagos a proveedores aumentaron en un 12% frente al año anterior. Del total de proveedores el 99,03% son locales.

Para controlar el nivel de los recursos de formas preimpresas, insumos de papelería y de aseo y cafetería, Bancoomeva administra estadísticas de consumo per cápita y por nivel transaccional, que le permiten determinar bimestralmente la cantidad de consumo por cada centro de costos. Con base en ello se generan las requisiciones; sin embargo para asegurar que los niveles sean los adecuados, cada cuatrimestre se realizan inventarios en los que se determina el stock que se rebalancea en la cadena de valor y que implica ajustes a los estándares de consumo. De esta manera se realiza un control muy eficiente.

De manera complementaria, este proceso permite aprovechar al máximo los espacios de almacenamiento que se requieren, de manera que son prácticamente mínimos.

En las distintas etapas del proceso de compras existen momentos de verdad que permiten valorar y asegurar la idoneidad del proveedor, conforme a los siguientes pasos:

- Durante la selección del proveedor, además de la validación de las condiciones legales de los candidatos, se analizan sus competencias frente a precios de mercado, capacidad técnica y funcional, situación financiera y experiencia en el mercado, entre otros.
- En la formalización de la compra, se identifica el mejor esquema contractual, se blindan las características de

los servicios a través de Acuerdos de Niveles de Servicio que contemplan acciones claras para mitigar la posible exposición a riesgos en la proveeduría.

- En la prestación del servicio de los Proveedores Esenciales, que están sujetos a monitoreo continuo, con el fin de asegurar una gestión eficiente de estos y que directa o indirectamente perciben los clientes, realizamos un seguimiento enfocado principalmente en:
  - El Nivel de Aptitud. Permite identificar la dimensión estratégica y táctica del proveedor para desarrollar su negocio, para lo cual se evalúan criterios como: Políticas de dirección, gestión de calidad, concepción del producto o servicio, gestión de recursos, continuidad en el suministro del bien o servicio, gestión de servicio al cliente, recurso humano, seguridad de la información y mejoramiento continuo.
  - El Nivel de Desempeño. Aporta una calificación de los entregables y compromisos del proveedor frente a lo registrado en los Acuerdos de Niveles de Servicio.

Los resultados de estas evaluaciones son insumo esencial para realimentar a los proveedores y orientar el mejoramiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio, soportes vitales para las renovaciones de los contratos y la claridad de los entregables entre las partes, que redundará además en una relación más fluida y de mejor calidad.

## Alianzas

De igual manera, para Bancoomeva es estratégico fomentar las alianzas que aporten al desarrollo del negocio para el logro de mayores niveles de competitividad y productividad.

El Direccionamiento Estratégico contempla la iniciativa de “Fortalecer / diversificar la interacción con los stakeholders” con responsabilidad directa de la Presidencia del Banco, focalizando la gestión en tres aspectos: Es-

tablecer sinergias con socios estratégicos (nacionales e internacionales) para fortalecer e impulsar la gestión del Banco, generar acercamientos con entidades públicas y privadas para potenciar al Banco e identificar canales de comunicación en temas normativos y de regulación, así como fortalecer las sinergias y relaciones con la empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Los principales criterios definidos por Bancoomeva para la realización de alianzas estratégicas son:

- Capacidad para responder a los propósitos de la alianza, determinada principalmente por la idoneidad, experiencia, imagen de marca, reputación de representantes, afinidad con principios cooperativos, valores corporativos y solidez.
- Disposición para el trabajo colaborativo con los aliados y proveedores para el desarrollo de productos y servicios innovadores.
- Potencial de crecimiento y desarrollo del aliado.

- Enfoque de sostenibilidad y responsabilidad corporativa del aliado.

Bancoomeva analiza, evalúa y desarrolla nuevas oportunidades de convenios y alianzas, de acuerdo con el Direccionamiento Estratégico y los planes de mercadeo, con el fin de implementar estrategias que sustenten la oferta de valor.

Se destaca que el principal sponsor en la gestión de alianzas es el Comité Ejecutivo del Banco (Presidente, Vicepresidentes y Gerentes), encargado de gestionar los proyectos asociativos requeridos para alcanzar los objetivos estratégicos definidos. En los casos pertinentes, las alianzas cuentan con plan de negocio, indicadores y metas alineadas con el Direccionamiento Estratégico.

Con base en los lineamientos descritos, Bancoomeva tiene establecidas las siguientes alianzas clave:

| RELACIONES ASOCIATIVAS / PROPÓSITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Alianza natural con el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Servicio:</b> Bancoomeva promueve una oferta de productos y servicios para la comunidad de asociados de Coomeva, con tarifas preferenciales apalancadas en un acuerdo de servicio entre las partes.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Base de clientes:</b> Coomeva entrega la base de asociados para ofrecer productos de Bancoomeva.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Oferta integral:</b> En sinergia con las empresas del Grupo se generan ofertas de valor integral, financieras y no financieras.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Convenios empresariales:</b> Bancoomeva tiene acuerdos empresariales con las diferentes empresas del Grupo Coomeva, con el fin de facilitar productos dirigidos a banca de empresas, principalmente focalizados en esquemas de ciclos de efectivo, acuerdos de recaudo y pago, entre otros.                                                                                                                   |
| <b>Alianza con las empresas del Grupo Coomeva:</b> Las empresas del Grupo brindan servicios de proveeduría que generan altos impactos de economías de escala y sinergia.                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Alianzas Comerciales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>1. Credibanco, Visa, Redeban - Mastercard, People Pass:</b> Respaldo de la amplia red tecnológica de ambas marcas para las tarjetas débito, crédito, de afinidad y prepago.                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>2. Servibanca:</b> Ampliación de la red de servicios del Banco a través de cajeros automáticos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>3. Efecty:</b> Ampliación de la red de recaudo para los clientes de Banca Empresarial y Banca Personal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>4. Bancoldex/Findeter:</b> Posibilidad de ofrecer a los clientes de la Banca Empresarial acceso a líneas de crédito compensadas con beneficios específicos, dependiendo de su actividad económica y ubicación geográfica.                                                                                                                                                                                     |
| <b>5. ACH Colombia:</b> Posibilidad de ofrecer a los clientes del Banco servicios de transferencias interbancarias y pagos PSE; de igual manera, prestar el servicio de operación y gestión de los procesos de operador de información del Sistema de Seguridad Social para la planilla PILA.                                                                                                                    |
| <b>Originadores de cartera:</b> Credivalores - Finsocial: Alianza para crecimiento en la colocación de la cartera de libranza.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Alianzas para banca seguros</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Cardif:</b> Administración de productos de seguros del Banco, como ampliación de la oferta para los clientes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Relación con cooperativas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Comultrasan:</b> Relación comercial donde Bancoomeva soporta las tarjetas débito de Comultrasan, a cambio de una comisión por uso del BIN (Número de Identificación Bancaria).                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Relación con iniciativas internacionales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Pacto Mundial de la ONU:</b> Adheridos desde el 2011 reportando informes de sostenibilidad con base en las áreas temáticas de Derechos Humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, así como contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).                                                                                                      |
| <b>Convenios con expertos en negocios</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Banco de la República, Coomeva Servicios Administrativos CSA, Grupo Brinks (Procesos y Canje, Brinks, Domesa), DECEVAL, Infovalmer, Certicámaras, Registraduría Nacional, Gluky, entre otros:</b> Apoyar la prestación de los servicios financieros y la operación del negocio.                                                                                                                               |
| <b>Alianzas con consultores especializados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Experian, LISIM, Servinformación, IZO:</b> Generación de ofertas perfiladas del cliente y modelos de riesgo, entre otros.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Aliados tecnológicos y de seguridad de la información</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>1. Unidad de Tecnología Informática - Coomeva Servicios Administrativos:</b> Administración de los contratos con proveedores de servicios de tecnología (incluyendo servicios de mesa de ayuda, centros de procesamiento y servidores, telecomunicaciones, telefonía y seguridad informática y de la información) con beneficio para el Banco en economías de escala, investigación y desarrollo tecnológico. |
| <b>2. Proveedor tecnológico del core del negocio Taylor &amp; Johnson:</b> Desarrollo y mantenimiento de los módulos del core financiero.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>3. Conectamos Financiera:</b> Aliado estratégico para el desarrollo de modelos de procesamiento en outsourcing para el Banco, generando sinergias y reciprocidades como su banco sponsor en su desarrollo de negocios.                                                                                                                                                                                        |
| <b>4. Otros aliados tecnológicos:</b> ASIC, IBM, Telefónica, ETEK, Digiware, Oracle, Microsoft, Pragma, Green SQA, PlusTI, FINAC: Suplir necesidades de servicios de infraestructura, telecomunicaciones, seguridad, desarrollo, soporte y aseguramiento de calidad de software.                                                                                                                                 |



## RELACIONES ASOCIATIVAS / PROPÓSITO

### Asociaciones gremiales

Asobancaria, con participación en: Comité de Riesgo, Comité de Sostenibilidad, Comité de Educación Financiera y SAC, Comité de Oficiales de Cumplimiento, Comité Equipo de Delitos Informáticos, Comité de Seguridad, Comité Jurídico y en el grupo de trabajo de hurto por medios físicos, delitos informáticos y fraude en créditos.

Comité Intergremial y Empresarial del Valle del Cauca, CIEV, Iniciativas regionales como Valle por y para todos.

Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información, ISACA: Canales de comunicación, análisis y aprendizajes de temas de interés para el sector, como normativos y de regulación, tendencias del mercado y política pública. Así mismo promueve capacitaciones, congresos y foros sectoriales en temas de interés para el sector financiero. Asobancaria en convenio con la Registraduría y Certicamaras brinda el servicio de biometría para verificación y firma electrónica de los clientes.

### Convenios con proveedores de información

TransUnion – CIFIN, Experian: Provee acompañamiento en la estrategia para prospección, originación, seguimiento y recuperación de cartera.

### Sinergia con entidades sin ánimo de lucro

Fundación Los del Camino, AMATEA, Fundación Ensálsate y otras: Desarrollar los proyectos e iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial del Banco - Inversión social voluntaria.

### Relación con entidades públicas

Colciencias - Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia: Bancoomeva ha participado satisfactoriamente en los últimos cinco años en las convocatorias de Colciencias para el proceso de selección de proyectos de innovación, con los siguientes proyectos aprobados: Banca de la Comunidad (incluye los proyectos Smart Venta, Smart Atentos, Smart Coloca), Nuevo Producto innovador Tarjeta Dual TAC Mastercard, Nuevo Modelo de innovación en servicio (incluye los proyectos Banco Móvil billetera electrónica, Business Intelligence BI, Plataforma Universal fase 2 y 3, Modelo de servicio, Cobranza predictiva PMP, nuevo modelo de otorgamiento y corresponsales bancarios), Mejora de los procesos de back office y front office de Bancoomeva mediante el rediseño e implementación de los canales de atención del Banco (incluye los proyectos Interacción digital; Centro de Relacionamento con el Cliente, CRC, Fase 2; Corresponsal bancario Baloto, Plataforma universal fase 4; Guru (Gestor Universal de Reportes Unificados); Sales Performance Management (SPM Comisiones); Gobierno y calidad de datos; y Gestor Canales, los cuales han contribuido a mejorar la propuesta de valor del Banco, así como a la responsabilidad social y ambiental de la comunidad.

Bancoomeva apoya el mutuo desarrollo con los aliados, creando nuevos productos y servicios mediante proyectos asociativos entre los que se destacan:

| LOGROS OBTENIDOS                                         | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crecimiento del negocio.                                 | Acuerdo de servicios con Coomeva: Este acuerdo permite la profundización de productos del Banco en la comunidad de asociados, incrementando el saldo de los productos activos y pasivos, generando mayores ingresos. Esto ha permitido un crecimiento de captaciones del 80% y de cartera del 35% en los últimos cinco años.<br>Campañas: La participación de campañas sobre el total de colocación para el año 2017 fue de 15,69%. Estas campañas fueron procesadas con recurso interno, es decir, en el 2017 no se utilizó apoyo de Experian. |
| Ampliación de mercados.                                  | Finsocial – Originadores de Libranza: Crecimiento en la cartera de libranza en \$60.286 MM en el último año.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ampliación de cobertura.                                 | Mastercard: Permite nuevos clientes con tarjeta de crédito pasando de 51.626 plásticos al cierre de 2015, 102.541 al cierre de 2016, a un portafolio de 112.078 tarjetas activas al cierre de 2017, con un crecimiento del 117% en este periodo.<br>Efecty: Permite al Banco cobertura para recaudos a nivel nacional, a través de 8.000 puntos.                                                                                                                                                                                                |
| Disminución del deterioro de cartera.                    | Experian: Las campañas con Experian permiten perfilar a los clientes, aplicándoles la política de crédito para realizar una oferta según los estándares de riesgo del Banco, con el objetivo de tener a futuro una cartera más sana. El sistema financiero ha crecido un 25,39% el deterioro de cartera en el último año, mientras que en Bancoomeva solo ha crecido un 5,26%.<br>Casas de cobranza                                                                                                                                             |
| Impacto social<br>Responsabilidad Social<br>Empresarial. | Pacto Mundial de la ONU: Estamos adheridos desde el 2011, reportando informes de sostenibilidad basados en las áreas temáticas de Derechos Humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, y contribuyendo a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).<br>Fundación Los del Camino: Campaña de prevención y desarme de niños ubicados en zonas de alto riesgo.<br>Generación de empleo a jóvenes de poblaciones vulnerables.                                                                  |
| Impacto ambiental.                                       | AMATEA: Reforestación del Parque Nacional Farallones de Cali.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Mejoramiento de los márgenes del negocio.                | ACH COLOMBIA - Recaudo PILA: Aporte de \$154.757 MM por comisiones desde 2013 a diciembre de 2017.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Expertos de negocio.                                     | Cardif: Esta alianza permite a los clientes la protección de algunos de los productos de crédito a través de los seguros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Periódicamente se realizan seguimientos a los indicadores definidos con los aliados, con el fin de asegurar el cumplimiento de compromisos de las partes y el mejoramiento continuo de la alianza.

### 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.



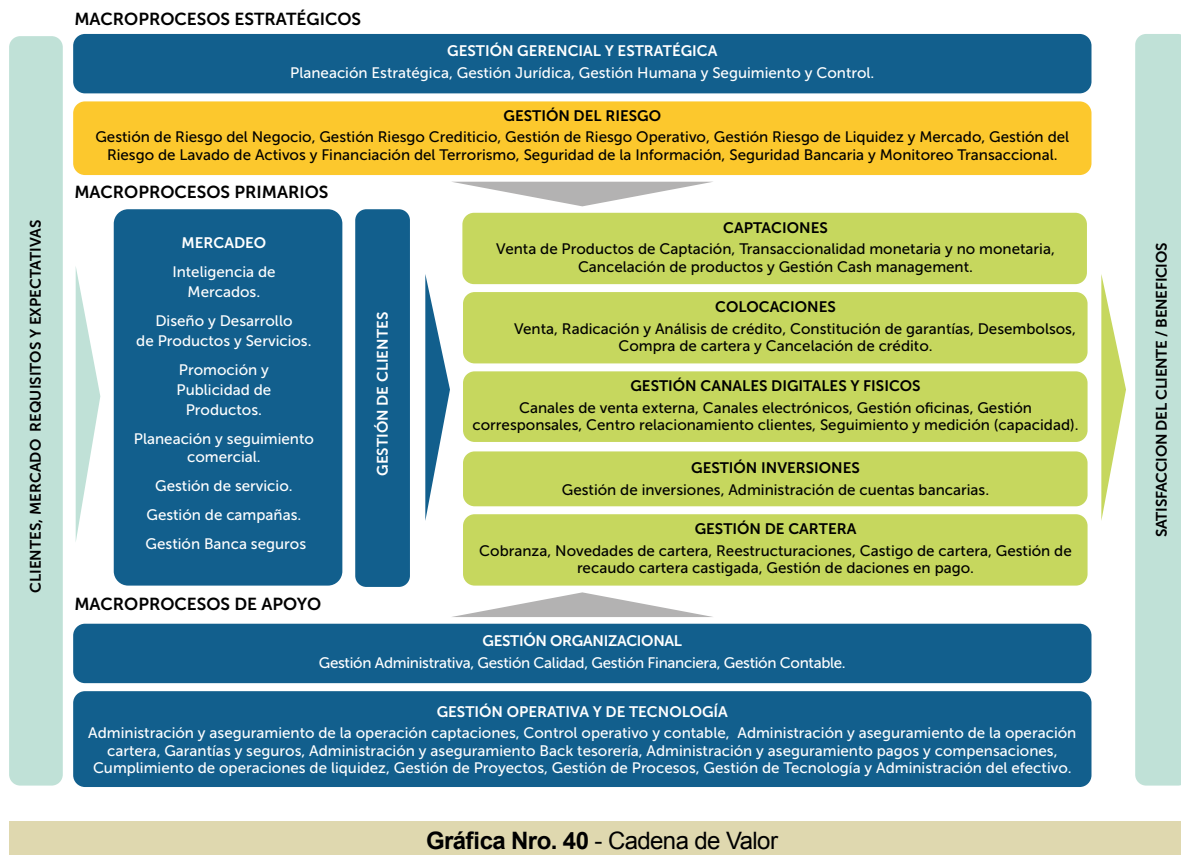
**Gráfica Nro. 39** - Despliegue de la Estrategia - Gestión de procesos

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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diseño</b>  | Definición de la Cadena de Valor.<br>Definición de las caracterizaciones de proceso identificando sus responsables, objetivos, alcance e indicadores.<br>Definición de metodología para documentar.<br>Definición de riesgos y controles de proceso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Gestión</b> | Identificación de los tipos de clientes, productos y requisitos del cliente.<br>Identificación de las actividades del proceso.<br>Identificación de registros de entrada y salida de las actividades del proceso.<br>Identificación de cargos y responsabilidades.<br>Identificación de procesos relacionados.<br>Identificación de actividades críticas que requieren control.                                                                                                                                                                                  |
| <b>Medida</b>  | 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.<br>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. |
| <b>Mejora</b>  | 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.<br>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.

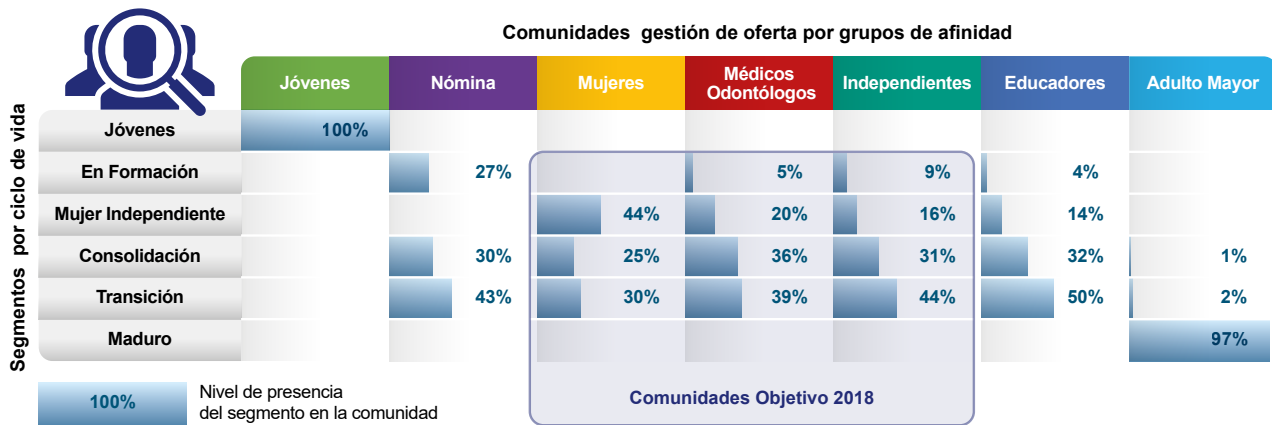
Bancoomeva dispone de un modelo de gestión del mejoramiento y la innovación, el cual orienta el mejoramiento hacia el incremento de valor para el cliente y la organización en términos de eficiencia, eficacia y resolutivez. La organización realiza permanentemente mejoras a sus procesos, productos y servicios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

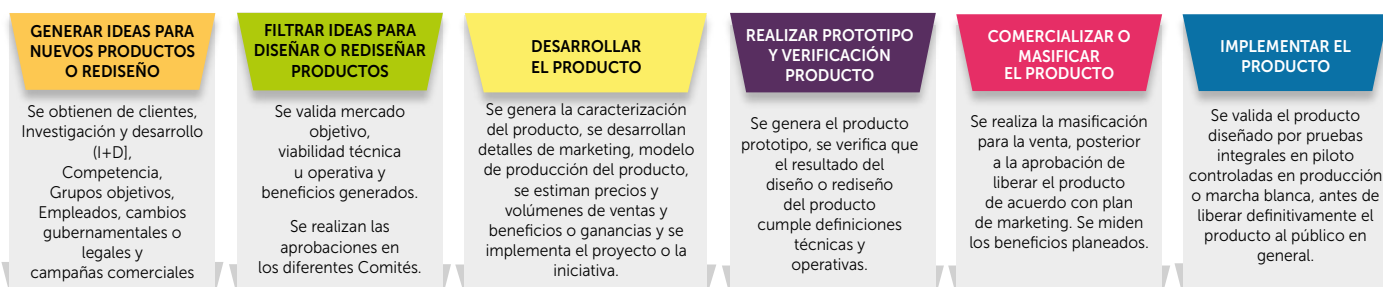
comportamiento de la cartera de estos sectores, con el fin de definir la estrategia, política y los sectores a trabajar a nivel nacional, regionales y zonas.

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.

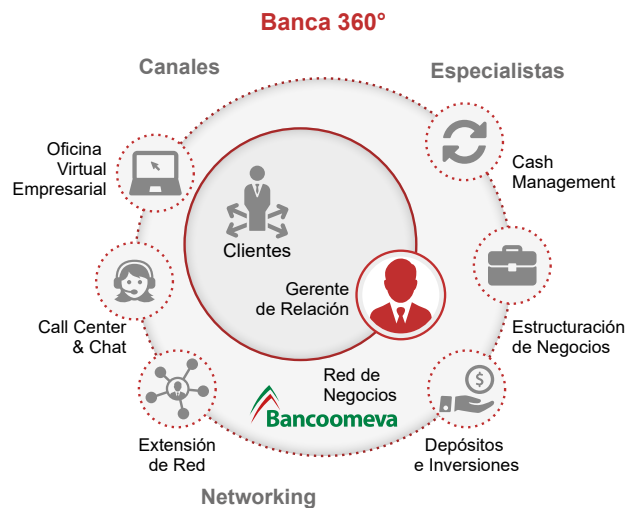
Para facilitar el acceso de las diferentes comunidades de clientes a nuestros productos y servicios Y la labor comercial de venta, se ha definido una estrategia de canales por segmento que se describe a continuación:

| 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  |
| <b>CANALES:</b> 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.



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-

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.

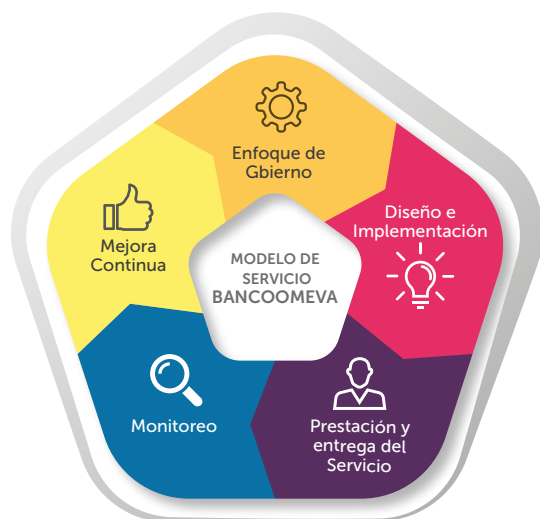
zación cuenta con el defensor del consumidor financiero, vocero de los clientes y usuarios, orientado a la solución objetiva de situaciones o conflictos que se puedan presentar en el desarrollo de la prestación de servicios.

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](http://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 resolutivez 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.



## 6.

## Resultados de clientes

### 6 a. Medidas de Percepción.

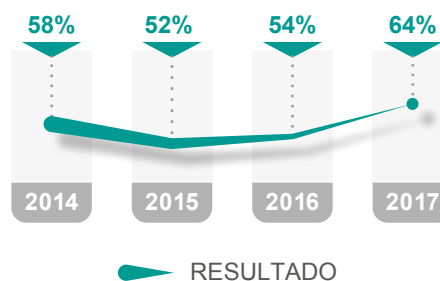
Para Bancoomeva es vital conocer la percepción de los asociados y clientes. Estas percepciones se miden a través de herramientas como encuestas entre los clientes y otros grupos de interés.

Las herramientas arrojan los datos que se reflejan en indicadores:

**Índice de Satisfacción de clientes - KAPE (%)**



**Índice de Recomendación NPS (%) (Net promote scoring)**



Mide el conocimiento, uso, satisfacción y expectativas de los asociados de Coomeva en los diferentes productos y servicios que se brindan a este grupo de interés, explorando razones de no uso y los motivos de satisfacción e insatisfacción.

El resultado responde a estrategias orientadas a que los clientes conozcan los productos, los beneficios y hagan uso de ellos; todo esto a través de un plan de medios como: mensajes de texto, insertos en revistas, flyer, medios masivos y página web.

Es importante mencionar que con base en los resultados se genera un plan de mejora de productos, servicios, canales y proceso.

Mide el grado de disposición que tienen los clientes para dar una recomendación sobre Bancoomeva, a partir de los resultados del estudio que mide el grado de lealtad del cliente. Es importante mencionar que esta herramienta se utiliza en Bancoomeva desde 2014.

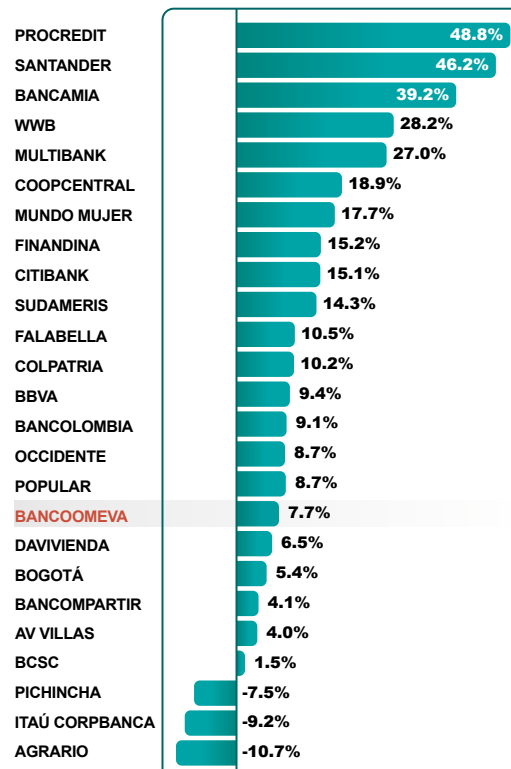
A través de la Voz del Cliente se detectan oportunidades de mejora que nos permiten alinear de manera integral los procesos, las personas, el entorno y los productos.

### 6 b. Indicadores de Rendimiento

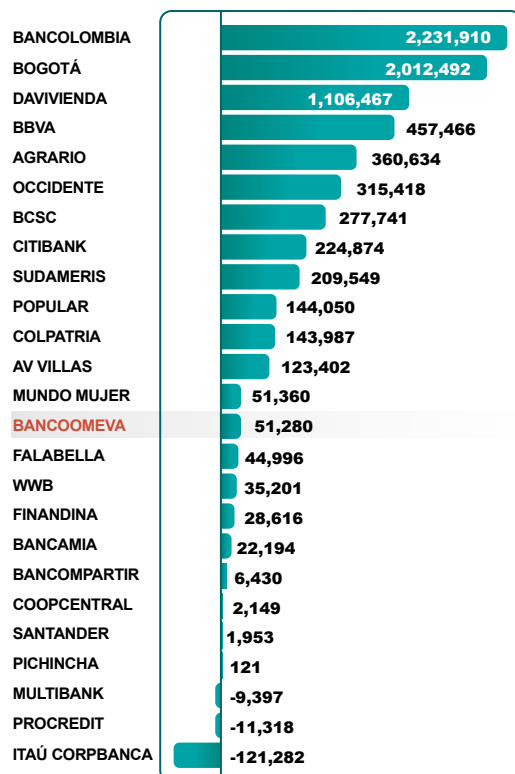
Estas son las medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el rendimiento de la organización y la percepción de los clientes externos. Estos indicadores muestran el despliegue e impacto que tiene la organización en las estrategias de clientes.

La tasa anual del crecimiento de las captaciones fue del 7,7% ligeramente por debajo del promedio del sector. Sin embargo se considera importante destacar una tendencia positiva en el comportamiento histórico de la captación apalancada principalmente en la estrategia de crecimiento de la Banca Empresarial.

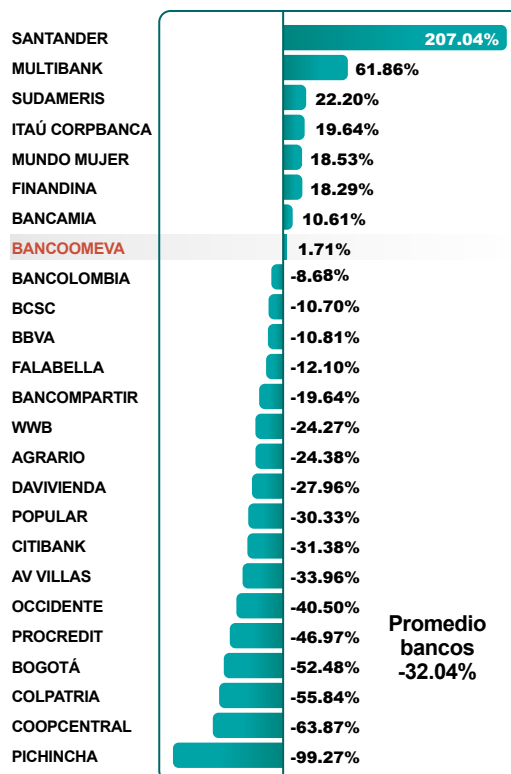
**Benchmark principales  
indicadores de resultado  
Crecimiento de las Captaciones  
Diciembre 2017**



## Utilidades • Diciembre 2017

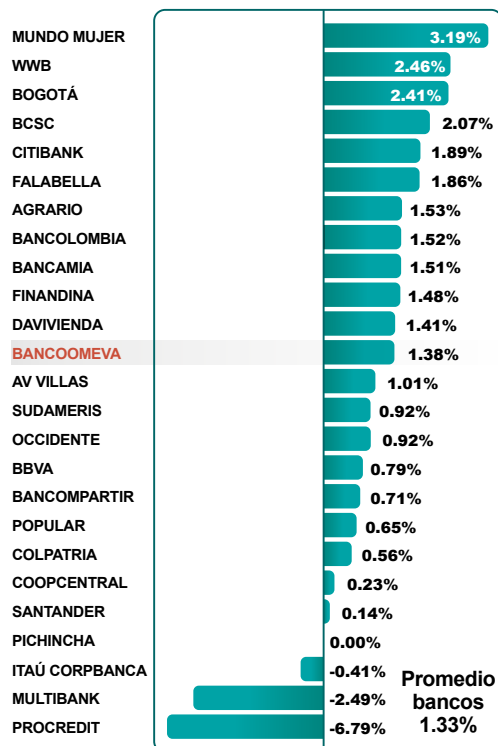


## Crecimiento de Utilidades (%) • Diciembre 2017

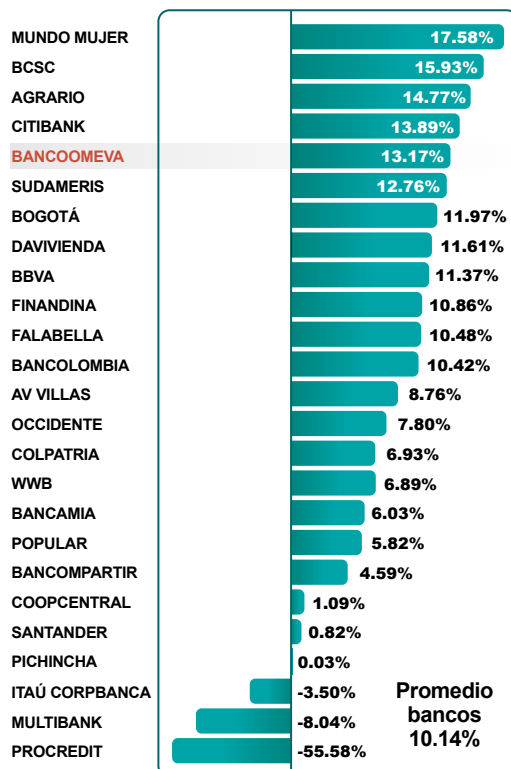


Bancoomeva le ha apostado a una estrategia de crecimiento sostenido y equilibrado que le ha permitido obtener una relación óptima entre crecimiento y rentabilidad, con lo anterior se han logrado tasas de crecimiento en utilidades superiores al promedio de los bancos.

## ROA • Diciembre 2017



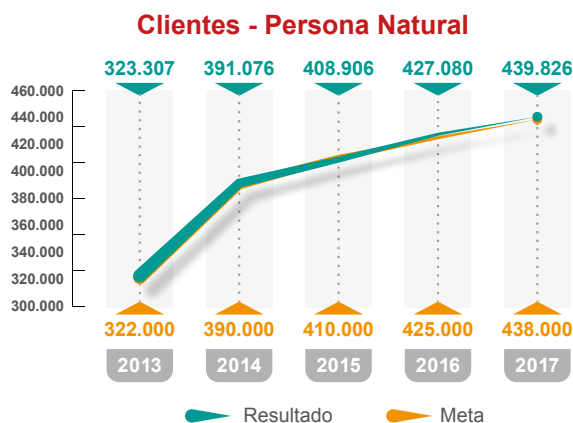
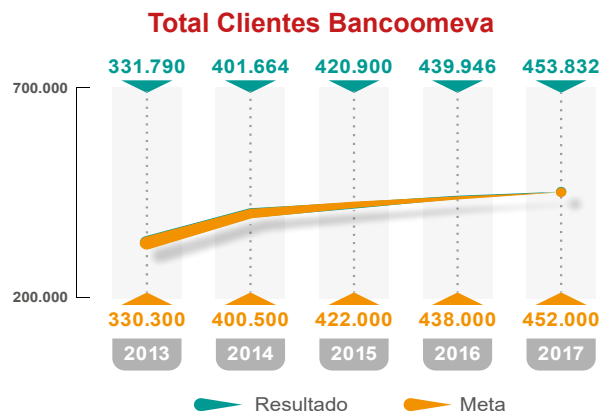
## ROE • Diciembre 2017



Fuente: ASOBANCARIA. Metodología: Utilidad de los últimos doce meses en cada período sobre el activo o patrimonio promedio del mismo período.

Como se observa en la gráfica ambos indicadores ROA y ROE presenta un comportamiento positivo frente al sector debido a las estrategias de crecimiento tanto en Banca Personal como en Banca Empresarial a través del esquema de Cash Management y diversificación de ingresos. Lo anterior unido al buen comportamiento en el margen de intermediación.

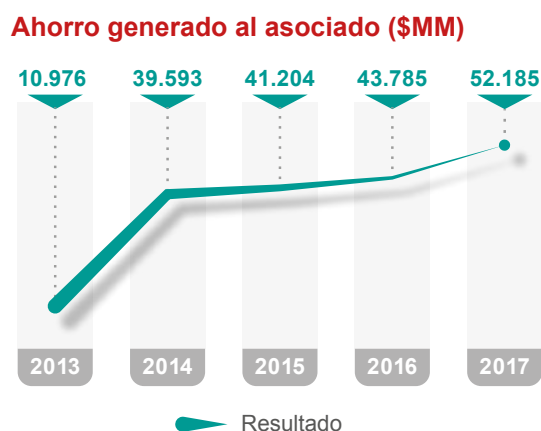
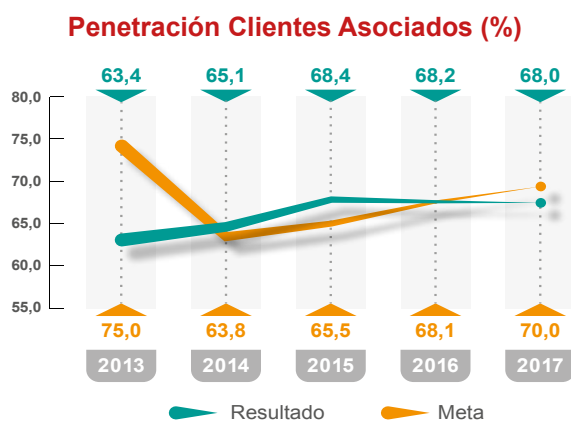
Frente al sector se obtuvo un buen resultado al presentar un ROA por encima del promedio.



Del total de clientes, el 97% corresponden a clientes persona natural y el 3% a clientes persona jurídica. El 36,1% de los clientes son Asociados a Coomeva.

La tendencia creciente en los resultados es producto de la efectividad de la promesa de valor, la cual contiene múltiples soluciones acorde a requerimientos de clientes y mercados de hoy.

La Banca Empresarial presenta un importante crecimiento, lo cual es producto principalmente del apalancamiento en la estrategia de Cash Management (modelo de administración de caja para empresas) para vincular nuevos clientes, con un promedio mensual de 95 empresas.

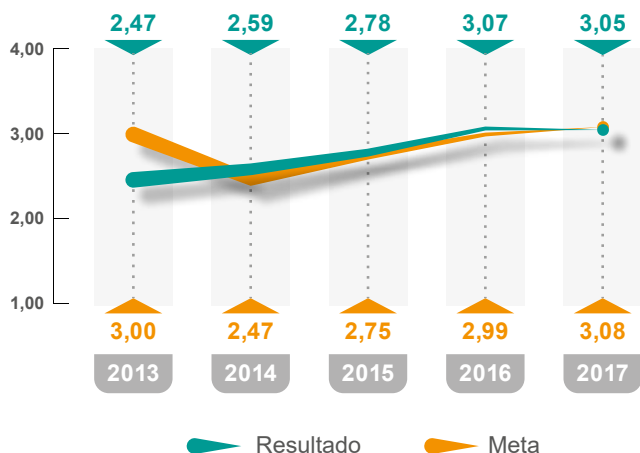


Mide el porcentaje de asociados a Coomeva que están vinculados con productos financieros al Banco. El comportamiento responde a la penetración de la base de asociados mediante estrategia de vinculación temprana y profundización en asociados antiguos con el producto Tarjeta Crédito Coomeva - TAC, complementada con el ofrecimiento principalmente de las líneas Credimutual y Vivienda con condiciones especiales.

Nota: a partir del año 2014 se modificó el método de cálculo de este indicador.

Mide el beneficio al asociado de Coomeva como resultado de menores precios frente al mercado o con relación a los precios de los clientes no asociados a Coomeva, principalmente en productos de colocación, con énfasis en compra de cartera y créditos de vivienda. Es importante resaltar que la comunidad de asociados de Coomeva es el principal colectivo de clientes de Bancoomeva, razón por la cual se tiene una oferta de valor diferenciada que mantiene en permanente revisión y mejora para este grupo de interés.

### Profundización Clientes Asociados (Número)



Mide el número de productos promedio por Cliente Asociado a Coomeva. La tendencia positiva obedece a una estrategia de venta cruzada enfocada en la profundización del colectivo de asociados de Coomeva.

Nota: a partir del año 2013 se modificó el método de cálculo de este indicador.

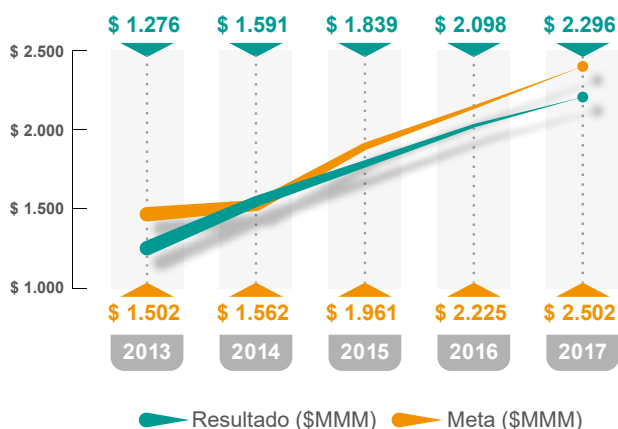
### Profundización Total Clientes (Número)



Representa el número de productos promedio de todos los clientes del Banco. La tendencia creciente sostenida de los últimos años responde principalmente a las estrategias de relacionamiento con los clientes.

A partir de 2016, se crea una nueva segmentación basada en el ciclo de vida, en la cual se definió una canasta de productos por afinidad a los segmentos. Se realiza una comunicación y una oferta dirigida con el fin de tener una mayor efectividad.

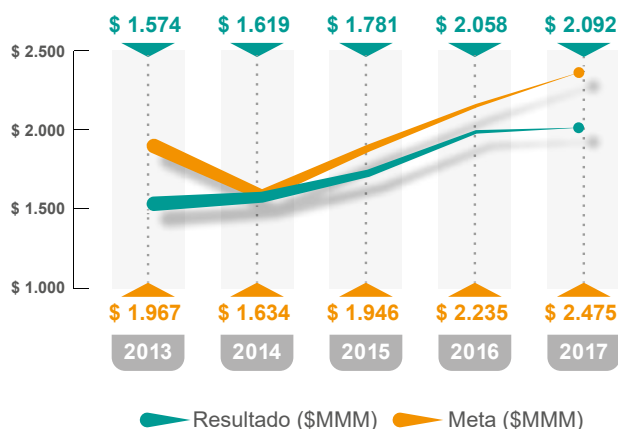
### Saldo Promedio Captación (\$ MMM)



Registra un crecimiento anual promedio del 16% superior a la media del 14% del mercado nacional. Se ha crecido el nivel de captaciones en un 80% del año 2013 al 2017 frente a un crecimiento de 71,08% del sistema financiero. Es importante resaltar el crecimiento que se ha tenido en la participación de captaciones del público del 53,1% en 2013 al 68,6% en el 2017.

La apertura de canales de recaudo empresarial, así como la gestión de los excedentes de tesorería de las empresas, acompañados de las campañas masivas de captación de recursos de la Banca Personal, han sido las principales estrategias para el crecimiento.

### Total Colocación (\$MMM)



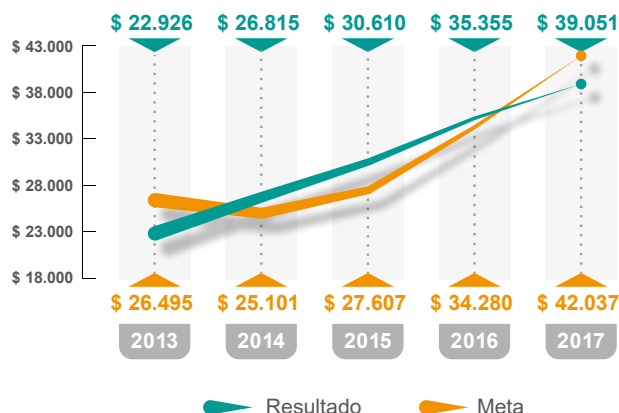
Mide los desembolsos de créditos realizados a los clientes.

Bancoomeva ha mantenido estable su crecimiento frente a una desaceleración del sector. Registra un crecimiento en el nivel de desembolso en un 33% del año 2013 al 2017, producto de la estrategia de profundización de clientes.

Mide los ingresos por venta de registros de Seguridad social de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes PILA. Bancoomeva es líder a nivel nacional en el servicio de recaudo de seguridad social, cerrando con una participación del 56% en el mercado asistido del sector financiero, creciendo 6 puntos porcentuales frente al año inmediatamente anterior\*. Además, registra un crecimiento a nivel interno del 70% en lo corrido del 2013 al 2017.

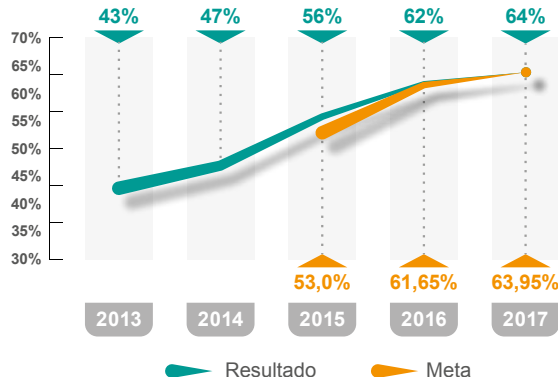
Si bien la tendencia del ingreso durante los últimos 5 años es positiva, es importante resaltar que la variación frente a la meta en el año 2017 se dio por el impacto del decreto 1765 del 2017 que incentiva el pago electrónico en lugar de la planilla asistida, principal esquema de recaudo del Banco para atención al cliente. Con el fin de mantener una tendencia positiva del ingreso, se implementó las siguientes estrategias: vinculación de nuevos clientes de otros operadores para ganar participación en el mercado, incrementar presencia en municipios donde no aplica el decreto y prestar el servicio de liquidación directamente en los puntos de pago de nuestro aliado Efecty.

### Ingresos por comisión PILA (\$MM)

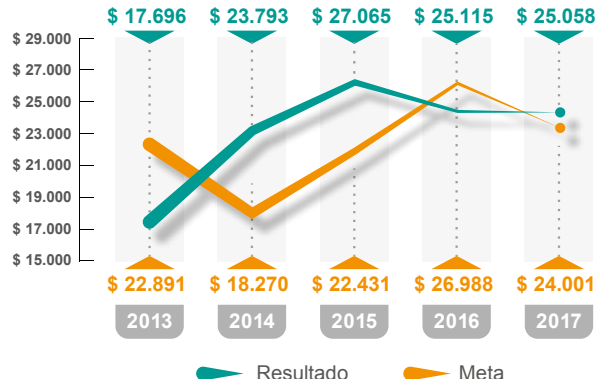


\* Fuente: Estadística ACH Colombia.

### Índice de Transaccionalidad Banca Electrónica (%)



### Banca Seguros (\$MM)



Registra un crecimiento del 49% del año 2013 al 2017 apalancado en la estrategia de interacción digital del Banco que contiene Banca Móvil, Oficina Virtual, Portal de pagos, Botón de pagos PSE (Pagos seguros en línea) y Cajeros automáticos. Los resultados de este indicador permiten evidenciar el esfuerzo de la organización por brindar diferentes medios y canales de servicio a los clientes para "Facilitarles la vida".

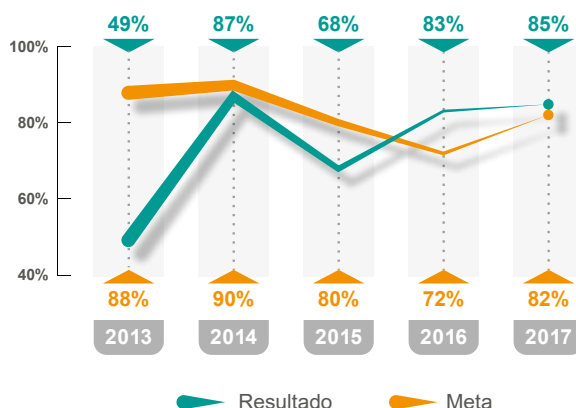
Apalancado en una estrategia de profundización, se ha logrado mantener una tendencia positiva en los ingresos por banca seguros, brindando productos que generan mayor tranquilidad a los clientes en caso de desempleo, incapacidad total, enfermedades graves y fallecimiento. El crecimiento del 15% del año 2017 se logra gracias a la estrategia de venta cruzada con los productos de colocación especialmente consumo y vivienda el cual paso del 64% promedio año 2016 al 79% en el año 2017.

### Indicador de Cumplimiento en la respuesta definitiva de Quejas, reclamos, derechos de petición y tutles (%)

**Qué mide:** Mide el porcentaje de cumplimiento en la respuesta definitiva de quejas, reclamos, derechos de petición y tutelas.

**Cómo se mide:** Se mide el total de casos cerrados en el mes, teniendo en cuenta la fecha máxima en la cual se debe dar respuesta, con el objetivo de saber si dimos respuesta al cliente en el tiempo establecido.

**Análisis del resultado:** En el 2016 se finalizó la implementación de la herramienta BPM Smart Atentos, la cual permitió la automatización y optimización del proceso de gestión y atención de casos. Adicionalmente, se implementaron células de trabajo en la operación diaria de acuerdo con su complejidad del caso (alta, media, baja, menor) de manera que permita trabajar los casos de forma especializada optimizando tiempos y recursos.





## Premios y distinciones:

### Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en la Gestión 2017

Con este reconocimiento recibido el 30 de noviembre en Bogotá, Bancoomeva se convierte en el primer y único banco galardonado en el tiempo de existencia de 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).



### Great Place to Work

El 14 de diciembre Bancoomeva obtuvo el puesto 13 entre las 20 mejores empresas para trabajar en Colombia, otorgado por la firma Great Place to Work.

La calificación de nuestros colaboradores y el análisis realizado a nuestro sistema de gestión de talento humano, nos llevaron a ocupar este puesto entre 279 empresas participantes en Colombia este 2017.



### Sello de Equidad Laboral Equipares - Nivel II Plata

Bancoomeva obtuvo en el 2017 el Sello de Equidad Laboral Equipares Nivel II Plata, por su compromiso por la igualdad de género, otorgado por la Presidencia de la República, 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 nuestra convicción en que la equidad de género aporta a una cultura organizacional diversa e incluyente.

Bancoomeva ocupó el puesto No 18 entre las marcas de servicio más valiosas en Colombia de acuerdo con el estudio realizado por Compassbranding.



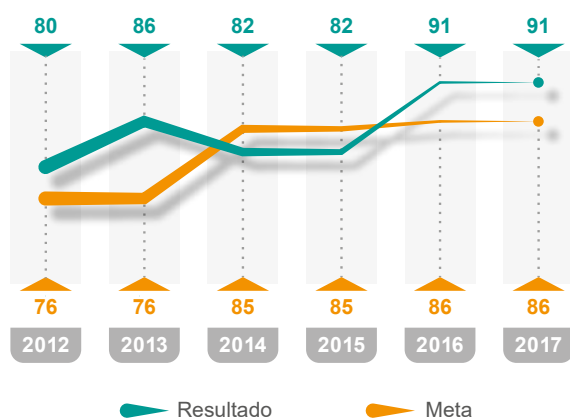
<http://compassbranding.com/wp-content/uploads/2017/10/EL-VALOR-DE-LAS-MARCAS-Y-SERVICIOS-2017.pdf>

### 7 a. Medidas de Percepción

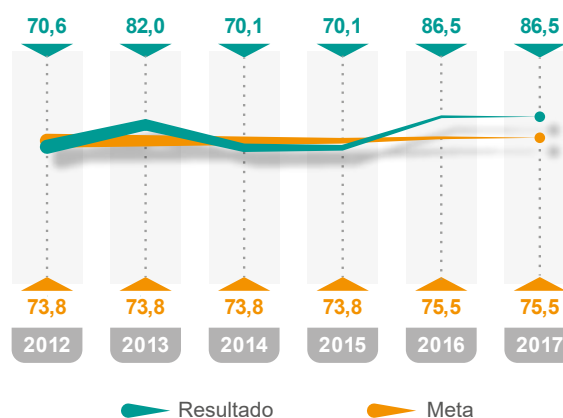
La meta referencia para las mediciones de las variables de la encuesta de clima Great Place to Work, es el 75,5 valor objetivo para la medición realizada en el año 2016.

**Medición de Ambiente Laboral mediante la Encuesta de GPTW. Great Place To Work (firma Internacional que mide el Clima Laboral)**

#### Percepción Global como Gran Lugar para Trabajar(%)



#### Ambiente Laboral(%)



La percepción e imagen que tienen los empleados de la organización, se mide mediante encuesta con la pregunta: ¿Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar?, de la encuesta GPTW, en la cual se obtuvo 91% para el año 2016-2017, consistente con los resultados globales obtenidos en clima laboral de 86.5%, producto principalmente de la oferta de valor que Bancoomeva tiene para sus colaboradores “Estamos contigo”, la cual contiene un portafolio de beneficios que integra programas de bienestar y desarrollo.

El resultado obtenido al cierre del 2017 ubica a Bancoomeva como la treceava (13°) mejor empresa para trabajar en Colombia (Fuente: GPTW Diciembre 2017).

Nota: es importante mencionar que para el año 2014 se tomó la decisión de cambiar la herramienta de medición de clima laboral a GPTW que es una herramienta internacional más robusta que permite mejor comparación con el mercado y establecer mejores estrategias.

Las siguientes variables tienen como fuente el resultado de la encuesta GPTW.

#### • Percepción del liderazgo



La tendencia indica la evolución favorable de los estilos de los líderes. En línea con este comportamiento, el Índice de Ambiente Laboral en niveles superiores al promedio del mercado, está asociado con la percepción significativamente positiva frente a la posibilidad de recibir de sus líderes información relevante para su desempeño, acceder fácilmente a la comunicación y recibir niveles adecuados de delegación.

- Percepción de la efectividad de los medio de comunicación internos.

#### Efectividad Medios Comunicación Internos

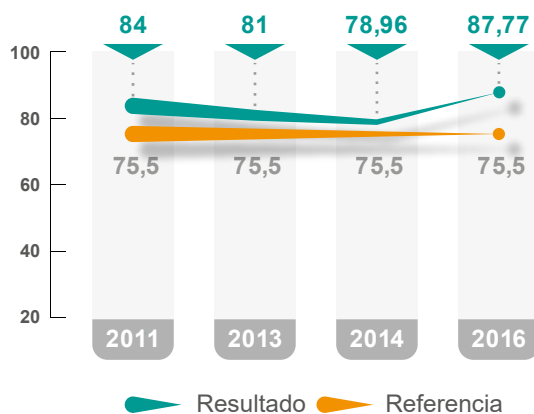


La gráfica indica que hay una tendencia positiva en la efectividad de la comunicación interna y de los diferentes medios empleados en la organización. Así mismo existe una percepción alta de que los líderes mantienen informados a sus colaboradores sobre asuntos y cambios importantes.

Uno de los principales mecanismos de comunicación es el mensaje semanal “Mensaje de Hans” el cual transmite lineamientos claros y seguimiento de la gestión frente a los principales retos del banco.

- Percepción de delegación.

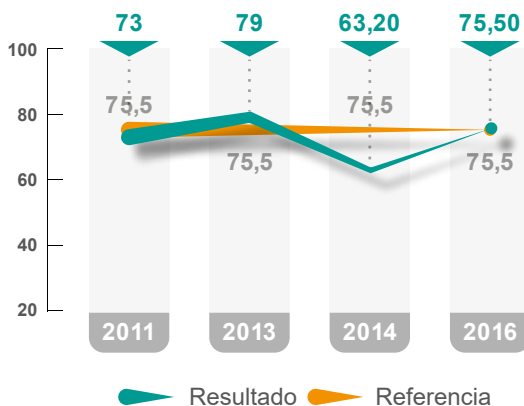
#### Delegación



Se observa una evolución en la delegación de los jefes con sus equipos de trabajos, la percepción de los colaboradores es que al interior del Banco se da la autonomía necesaria para efectuar el trabajo de forma adecuada. Lo anterior gracias a la claridad en la definición de los perfiles de cargo, la definición de los procesos y el momento de la evaluación de desempeño en la que se definen herramientas claves para la gestión y el empoderamiento de cada cargo.

- Percepción de igualdad de oportunidades, de involucramiento, de oportunidades de aprender

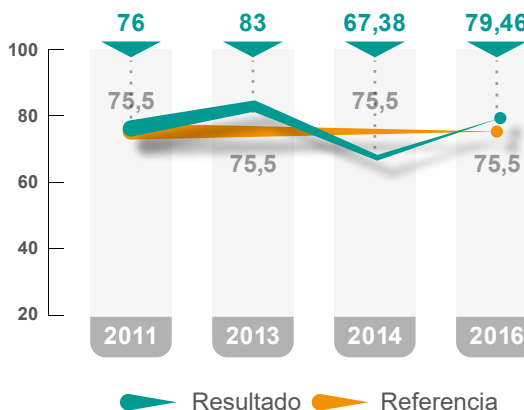
#### Igualdad Oportunidades, Involucramiento, Oportunidades de Aprender



Se presenta estabilidad en la igualdad y oportunidades para los colaboradores. Los líderes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo

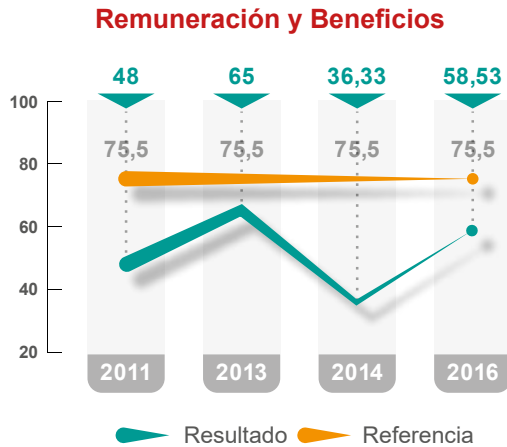
- Percepciones de reconocimiento.

#### Reconocimiento



Se ha mejorado el proceso de reconocimiento. Internamente se ha trabajado en el programa de reconocimiento “Hechos para hacer historia” para reconocer el esfuerzo y trabajo adicional. Además se han creado programas con el fin de reconocer al colaborador en el momento en que se evidencian acciones adecuadas a través de Valeras asociadas a las conductas reconocibles de los Valores Organizacionales.

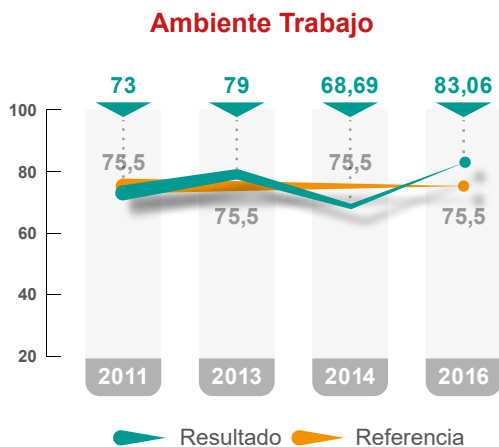
- **Percepción de remuneración y beneficios.**



La tendencia indica un mejoramiento en la percepción de la remuneración y beneficios de la organización. Dentro del estudio salarial los bancos que se tienen como referencia son: Banco Agrario de Colombia, Banco AV Villas, Banco Colpatría, Banco de Occidente, BBVA, Banco Citibank Colombia, Davivienda.

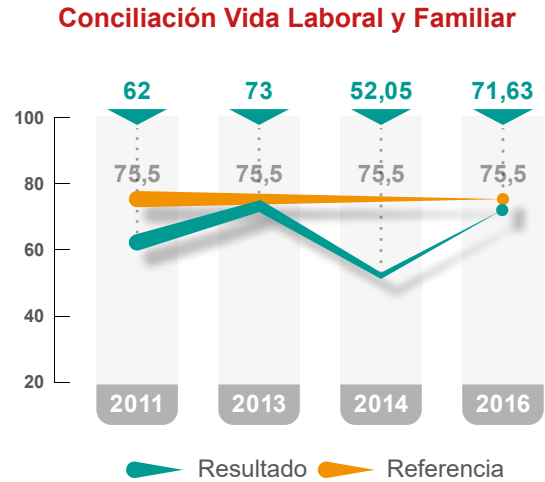
Una vez realizados los estudios salariales se han desarrollado planes de nivelación ejecutados gradualmente en el transcurso del año.

- **Percepción sobre el ambiente de trabajo.**



La tendencia de este indicador evidencia el interés y compromiso por el mejoramiento de las condiciones del ambiente de trabajo. Entre otras acciones desarrolladas se han realizado intervenciones en infraestructura de las oficinas buscando brindar mayor bienestar y en condiciones normativas de seguridad en el trabajo.

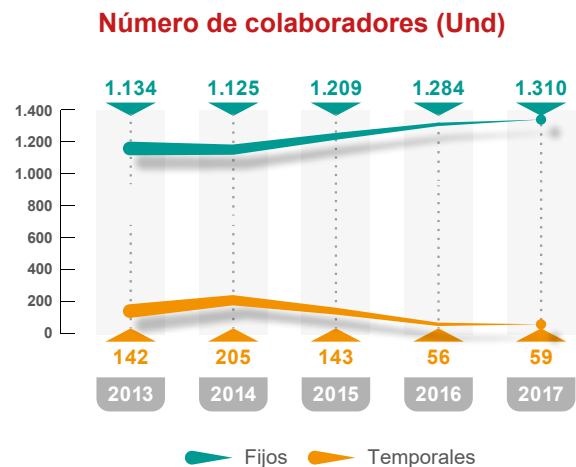
- **Percepción sobre la conciliación entre vida laboral y familiar.**



La tendencia indica el mejoramiento de la conciliación de la vida laboral y familiar. Los líderes demuestran interés en las personas no solo como colaboradores. De forma coordinada las personas pueden disponer de tiempo para atender sus necesidades personales. Lo anterior gracias al desarrollo del programa de bienestar laboral el cual incluye actividades que involucran tanto a nuestros colaboradores como a su entorno familiar.

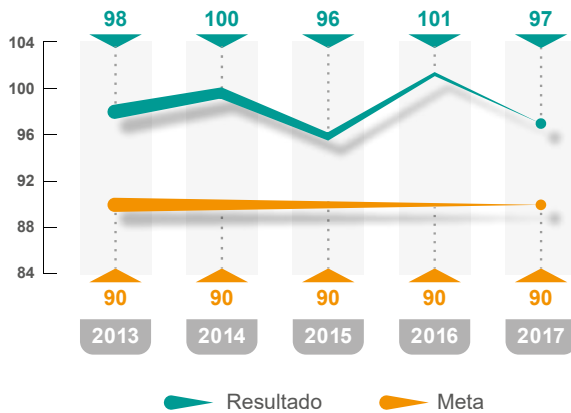
## 7 b. Indicadores de Rendimiento

Son medidas utilizadas internamente por la organización para controlar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas.



La tendencia indica el propósito de favorecer la continuidad laboral mediante cargos fijos, reduciendo de esta manera los cargos temporales.

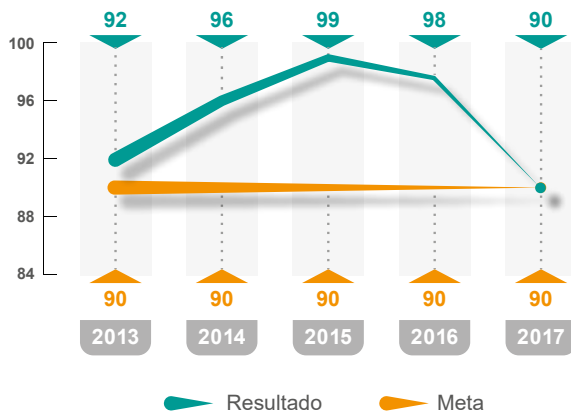
### Índice de competencias (%)



Mide el desarrollo de competencias promedio alcanzadas por los colaboradores, resultado que responde a la relevancia estratégica y los recursos invertidos por la organización, considerando su incidencia en el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales.

- El cierre de la evaluación del 2017 se realiza en marzo de 2018.

### Cumplimiento de Objetivos Individuales (%) (Evaluación de desempeño)



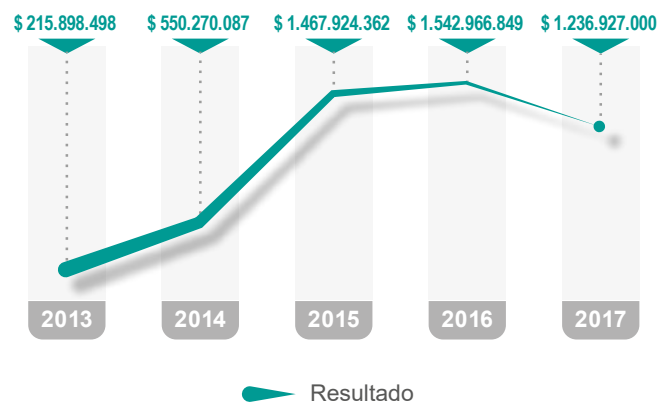
### Nivel Global del Desempeño (%) (Indicadores globales del negocio para la remuneración variable)



El aporte individual de cada colaborador a los indicadores del negocio, es producto esencialmente de la efectividad en el desarrollo de competencias. Los objetivos individuales están alineados a los objetivos estratégicos, por lo que el cumplimiento de estos, incide directamente en los resultados del negocio que a su vez están alineados con el nivel global de desempeño que presenta tendencia sostenida de crecimiento. Es importante mencionar que el incremento salarial tiene un componente ligado al resultado de la evaluación de desempeño individual. La remuneración variable está alineada adicionalmente con los indicadores globales de negocio.

- El cierre de la evaluación del 2017 se realizó en marzo de 2018.

### Inversión en capacitación (\$)



Mide la inversión en programas de desarrollo de competencias y conocimientos técnicos. La inversión en capacitación busca el desarrollo de la competitividad del modelo de negocio principalmente. En el 2017 la inversión presentó un ajuste frente al entorno económico del 2017 y el enfoque al fortalecimiento del proceso de formación interna. Lo anterior demandó una inversión en horas de capacitación percapita año, promedio de 264 horas.

### Auxilios de Estudio (#)

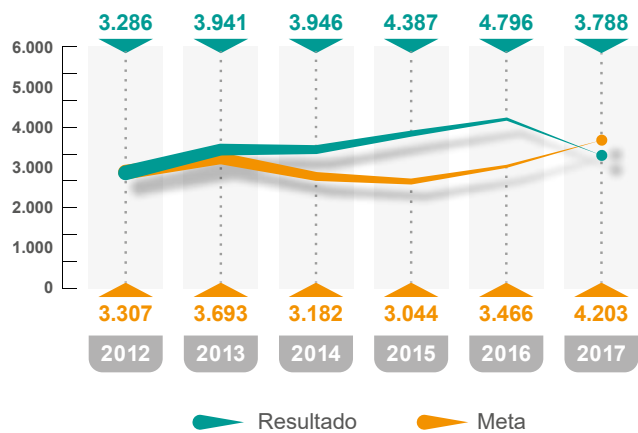


Bancoomeva promueve que los colaboradores realicen y concluyan sus estudios profesionales, contribuyendo de esta manera al desarrollo integral y armónico de la organización y sus miembros.



La corresponsabilidad de las inversiones en capacitación se refleja en los resultados de las metas individuales y consecuentemente en el logro de objetivos estratégicos del Banco.

Inversión en beneficios extralegales (\$MM)



Mide la inversión anual en el portafolio de beneficios extralegales a la carta, que tienen los colaboradores en el Banco, se garantiza que para todos los empleados vinculados su bolsa de beneficios equivalga al 50% de salario si este es nominal y el 75% si es integral. Cada año se realiza la revisión y rediseño de la bolsa de beneficios acorde con la estrategia. La inversión en este programa incide en los procesos de atracción y retención del mejor talento.

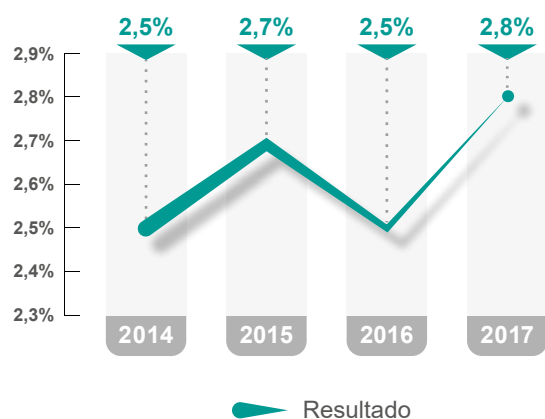
Utilidades por Colaborador (\$)



Información en millones de pesos.

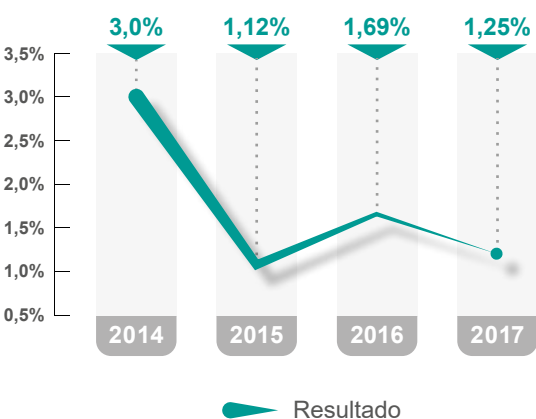
Las diferentes estrategias implementadas por el Banco, han permitido una tendencia de crecimiento positiva en las utilidades por cada colaborador, producto del aumento de la productividad de todo el equipo de trabajo de Bancoomeva.

Tasa de Accidentalidad (%)



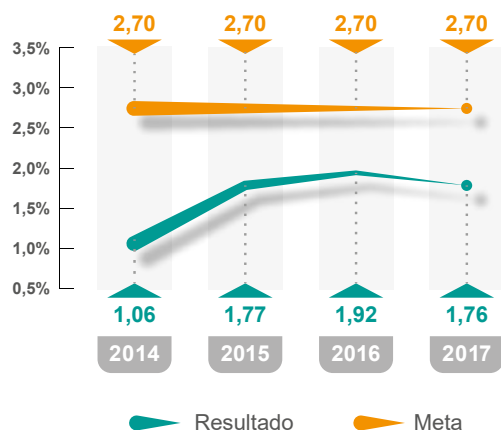
Mide el porcentaje de accidentalidad con relación al total de trabajadores del Banco. Los resultados se encuentran dentro del marco del panorama de riesgos laborales del Banco y frente a las demás empresas del grupo.

Ausentismo (%)



Mide el porcentaje de ausencias de los colaboradores del Banco en un periodo determinado, obteniendo resultados dentro de lo esperado que responden principalmente al seguimiento de las incapacidades y acompañamiento de los casos críticos para orientar al trabajador con los tramites pertinentes. Permanentemente se ejecutan actividades de Promoción y Prevención en Salud y se realizan actividades en el programa de bienestar para fortalecer la salud mental y física de nuestro(a)s colaboradores(as).

### Rotación de Empleados (%)



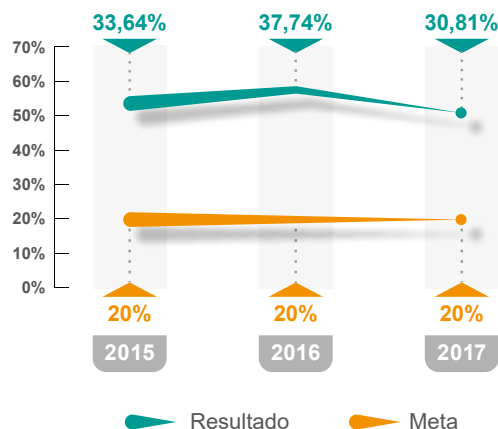
Mide el número de retiros indefinidos atribuibles a todas las causales, el cual evidencia estabilidad laboral, sentido de pertenencia y la efectividad de la propuesta de valor para los colaboradores de Bancoomeva. Dentro del Banco se trabaja en el desarrollo de oportunidades y estrategias para mejorar la retención y permanencia de nuestro(a)s colaboradores(a)s, asegurando un indicador adecuado de rotación.

### Cultura Organizacional (%)



La medición permite conocer el estado de los atributos claves de la Cultura en un momento determinado del tiempo, al mismo tiempo que le permite evaluar el impacto que de los programas o procesos que ha emprendido. Valora 72 atributos principales de una cultura, los cuales se agrupan en tres dimensiones: Responsable, Competitiva y Humanista. Cada dimensión tiene definidos los atributos los cuales se valoran en una escala de -4 a 4, en -4 está el atributo en su versión limitante y en el extremo +4 está el atributo en su versión positiva.

### Promoción Interna (%)



Las promociones se realizan de acuerdo al desempeño del trabajador previa validación con el jefe inmediato del cumplimiento en desempeño y rendimiento en el cargo actual.

Las promociones se vienen dando en el Banco de manera equilibrada desde el año 2015, garantizando de esta forma la movilidad interna.

### Dentro de los Principales Aliados para la gestión del Talento tenemos:



◀ Valoración y transformación del Ambiente Laboral y la cultura organizacional.



▲ Consultores expertos en temas salariales y estructura organizacional.



◀ Referente en temas de derecho laboral, investigación de salarios, seguridad social y salud en el trabajo.



HUMAN CAPITAL

◀ Referente en salarios y beneficios extralegales para los colaboradores: Beneficios a la Carta.



◀ Referente de mejores prácticas y soluciones tecnológicas a nivel internacional.

## 8a. Medidas de Percepción.

### Gobierno Corporativo

El Sistema de Gobierno Corporativo de Bancoomeva está fundamentado en el propósito de dirigir, controlar y gestionar el Banco, asegurando la convergencia de intereses, la creación de valor sostenible, a través de una actuación ética, transparente y generadora de confianza. Con el sistema de Gobierno Corporativo se asegura que la toma de decisiones se efectúe con foco al respeto de los derechos de todos los grupos de interés y la debida interacción entre ellos.

| Detalle                    | 2013              | 2014              | 2015 | 2016              | 2017 |
|----------------------------|-------------------|-------------------|------|-------------------|------|
| Reglamento Junta Directiva | No se presentaron | No se presentaron | 1    | No se presentaron | 1    |
| Estatutos Sociales         | No se presentaron | 1                 | 2    | 1                 | 2    |

Bancoomeva como entidad emisora de valores cumple desde su creación en el año 2011 con el diligenciamiento y transmisión a la Superintendencia Financiera de Colombia del reporte anual de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas (Nuevo Código País), el cual puede consultarse en nuestra página web de Bancoomeva (<http://www.bancoomeva.com.co/>) a través del link “**Institucional**” / **Gobierno Corporativo** / **Encuesta Código País**. Las recomendaciones del Nuevo Código País han orientado al Banco en el mejoramiento continuo de su Sistema de Gobierno Corporativo.

Por otra parte, la Junta Directiva ha adoptado la Función de Cumplimiento, atendiendo las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia en su marco de supervisión y adoptando las mejores prácticas en la materia de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 19600 del Sistema de Gestión de Cumplimiento.

La Función de Cumplimiento desde el Pilar de Gestión de la Conducta, establece los mecanismos necesarios para la administración de los riesgos asociados, de tal manera que se realice control a las actuaciones de los administradores, alta gerencia y colaboradores, en el marco de la transparencia, ética y de respeto al marco regulatorio de la actividad financiera y las disposiciones adoptadas voluntariamente por el Banco.

En este sentido, se han implementado controles para monitorear las situaciones en conflicto de interés para verificar el cumplimiento de la política anticorrupción

La Junta Directiva y la Asamblea General de Accionistas como principales gestores del Gobierno Corporativo del Banco han recomendado y aprobado modificaciones relacionadas con el reglamento de la Junta Directiva y los Estatutos Sociales del Banco, respectivamente, según se muestra a continuación:

y las relacionadas con el manejo de información de reserva bancaria, privilegiada y confidencial. Así mismo, se desarrollan estrategias de comunicación dirigidas a los colaboradores del Banco, con el fin de profundizar el conocimiento en la Gestión de Cumplimiento, que incluye la gestión de ética y de conducta. Finalmente, se realizará una revisión integral a la versión actual del Código de Ética y Conducta, ajustándose a las nuevas normativas.

### Imagen y reputación:

- En 2017 la marca Bancoomeva obtuvo el puesto 18 entre las 50 marcas más valiosas en el sector de servicios de Colombia, el puesto 9 en el ranking de bancos líderes en servicios. Bancoomeva, tuvo un ascenso en dos posiciones frente al estudio del 2016. Este es un ranking desarrollado anualmente por la compañía Compassbranding y con el apoyo de la firma de investigación de mercados Raddar. La metodología empleada para el ranking valida: inversión en activos intangibles, marca vs actividad económica, value share múltiplos sobre valor de empresas.
- En 2016 la marca Coomeva obtuvo el 1er lugar entre las 500 empresas exitosas del Valle. En este mismo ranking Bancoomeva obtuvo el 5to lugar por nivel de activos, el puesto 18 entre las marcas más valiosas de Colombia y el puesto No. 33 por utilidades. Decimoquinta edición de resultados de la empresa Comprabranding. Ver: <http://www.elpais.com.co/500-empresas>.

Impacto Social:

Nuestra contribución como Banco ha sido...

### Responsabilidad Social Empresarial



Ofrecimos **1.068** soluciones financieras a jóvenes menores de 23 años.



Acompañamos a **12.849** clientes en la construcción de su sueño de vivienda; a 5.170 en su sueño de vehículo y a 2.382 más, en su desarrollo profesional.



Beneficiamos a **48.355** clientes con ingresos inferiores a dos salarios mínimos.



Brindamos **1.816.767** nuevas soluciones financieras a 222.217 asociados y clientes.



En términos de Responsabilidad Social Empresarial hemos estado presentes desde el 2015, a nivel nacional en todas las regionales, hemos llevado a cabo **15 jornadas de Educación, Prevención y Desarme con la participación de 12.564 niños (as) y adolescentes** en las que se realizó el canje de 3.513 armas blancas y 4.475 juguetes bélicos. En estas jornadas contamos con más de 500 voluntarios del Banco.

Resultados sociales 2011 - 2017

Apoyamos al sector solidario a través de nuestro aliado estratégico Conectamos en productos y servicios para el sector cooperativo.



**34** cuentas compensadoras de las entidades solidarias aperturadas en Bancoomeva.



**\$230 millones** en promedio mensual por las cuentas compensadoras en el banco.



**166.072** tarjetas débito y crédito emitidas durante el año 2017.



**34** entidades solidarias integradas por el modelo Red Conecta.



**378.339** tarjetas débito y crédito activas a cierre 2017.

Impacto en el Lugar de Trabajo

Bancoomeva obtuvo en el 2017 el Sello de Equidad Laboral Equipares Nivel II Plata, por su compromiso por la igualdad de género.

Bancoomeva obtuvo el puesto No 13 entre de las mejores empresas para trabajar en Colombia, otorgado por la firma Great Place To Work.

Índice de transparencia

El Banco tiene a disposición de todos los colaboradores de una línea de Transparencia en la intranet Corporativa, este es un canal gratuito y confidencial a través del cual se pueden realizar denuncias anónimas de actos o hechos que constituyan o aparentan constituir conductas irregulares, fraudulentas o ilícitas. Durante el 2016 y 2017 se recibieron 6 y 2 denuncias, respectivamente.

Estas denuncias son investigadas por la Auditoría Interna del Banco y su resultado final es monitoreado por el Comité de Auditoría.

|                                                                                                                                                                                      |             |             |             |             |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Índice de Fraude Interno:</b><br>Los fraudes internos son investigados por Seguridad Bancaria y Auditoría Interna y su estado es monitoreado por el Comité de Seguridad Bancaria. | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
| Fraude interno                                                                                                                                                                       | 9           | 4           | 4           | 2           | 7           |

Bancoomeva reporta el **Nuevo Código País y Adopción del Reporte de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas**, en concordancia con las normas vigentes desde el inicio de operaciones de Bancoomeva hasta la fecha y con base en el claro entendido en el Banco, que el Gobierno Corporativo ha tenido notables cambios y ha incorporado importantes estándares internacionales ajustados a la situación del mercado, Bancoomeva ha venido dando cabal cumplimiento al reporte de la Encuesta Código País.

Bancoomeva, es el único banco en Colombia cuyo origen es de naturaleza solidaria y reconocido por la comunidad por su práctica de los valores cooperativos en función de los cuales otorga beneficios a la comunidad de asociados.

**En 2017: El total de beneficios para los asociados \$52.186MM.**

| CAPTACIÓN                                                      | BENEFICIO TOTAL |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|
| Mayor pago de interés con relación a la tasa de Bancos nuevos* | Millones \$     |
| CDT                                                            | 602             |
| <b>TOTAL</b>                                                   | <b>602</b>      |

| CARTERA                                                   | BENEFICIO TOTAL |
|-----------------------------------------------------------|-----------------|
| Menor pago de interés con relación a la tasa de clientes* | Millones \$     |
| Libre Inversión                                           | 20.955          |
| Vivienda                                                  | 2.588           |
| Cupoactivo                                                | 674             |
| Vehículos                                                 | 250             |
| Otras líneas de crédito.                                  | 1.144           |
| <b>TOTAL</b>                                              | <b>25.610</b>   |

| SERVICIOS FINANCIEROS                                                      | BENEFICIO TOTAL 2017 |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Diferencia entre la tarifa promedio del mercado y la tarifa de Bancoomeva* | Millones \$          |
| Cuota Manejo TAC Mastercard                                                | 10.921               |
| Cuota manejo TDC                                                           | 7.557                |
| Cupo activo                                                                | 6.844                |
| Otras Redes                                                                | 220                  |
| CrediMutual                                                                | 187                  |
| Consignación Nacional                                                      | 126                  |
| Chequeras                                                                  | 118                  |
| Retiros en Cheque, oficina virtual y otros                                 | 0,49                 |
| <b>TOTAL</b>                                                               | <b>25.973</b>        |

### Distinciones y Premios Recibidos

Bancoomeva ha recibido entre distinciones y premios los siguientes: Premio Nacional a la Excelencia e Innovación en la Gestión, Puesto No. 13 de las Mejores Empresas para trabajar - Great Place to Work, Sello de Equidad Laboral Equipares - Nivel II Plata, Certificaciones ISO 9001 y 27001, Reconocimiento en Calidad de información por TransUnion, Caso de éxito en innovación como la única entidad en Colombia con Tarjeta Dual. Los cuales fueron detallados en el capítulo de Presentación.

## 8b. Indicadores de rendimiento

### Cumplimiento Regulatorio y Gobierno Corporativo

El Banco ha diseñado controles que permiten gestionar el cumplimiento normativo en el marco de la actividad financiera que desarrolla, según se detalla a continuación:

Durante el 2017 el Banco no tuvo sanciones o llamados de atención por parte de entes reguladores, como la SFC y que estos puede ser consultados por los grupos de interés en la página web del órgano de supervisión. Lo anterior demuestra la efectividad de la función de Cumplimiento y el compromiso y cultura de la administración del Banco respecto al riesgo de Cumplimiento.

Desde la Dirección de Cumplimiento y Conducta diariamente se revisan las páginas web de las entidades que emiten legislación y regulación financiera y se reciben comunicaciones de Asobancaria; a partir de este insumo se determina la aplicación e impacto de la nueva normatividad para el Banco generando correo electrónico "Noticias de Regulación" a los líderes de proceso según corresponda, en el que se informa la novedad para su revisión e implementación, de requerirse, quienes generan las acciones conducentes para la implementación de las nuevas disposiciones, garantizando el cumplimiento oportuno y efectivo de las mismas. La Dirección de Cumplimiento y Conducta realiza seguimiento al cumplimiento de las acciones propuestas por el líder del proceso en los tiempos y forma establecidos. Así mismo, a manera de recordatorio, se genera y envía mensualmente el "Boletín Noticias de Regulación", con las noticias de regulación del mes anterior, de manera que sean tenidos en cuenta por los líderes de proceso para su respectiva gestión; dicho boletín incluye además los proyectos de normas como una medida de mantener alerta sobre temas que podrán llegar a tener impacto en los procesos. De esta gestión, se lleva el indicador de "Cumplimiento Regulatorio", el cual mide la oportunidad en días de la notificación de la "Noticia de Regulación" respecto a la fecha de comunicación en medio autorizado, el cual ha estado en 0.22 días en promedio en el último semestre.

Por último, la Dirección de Cumplimiento y Conducta lleva un control de aquellas disposiciones legales o regulatorias que requieren cumplirse o reportarse con una periodicidad determinada, generando recordatorio al líder de proceso según corresponda y obteniendo las evidencias de la gestión adelantada a que haya lugar.

### Revisión sobre el cumplimiento al Gobierno Corporativo

La verificación del diseño y eficacia operativa de los controles incluidos en el Código de Buen Gobierno Corporativo es evaluada por la Auditoría Interna, quien en su último informe del 2017 identificó 4 oportunidades de mejora para las cuales se definieron las respectivas acciones.



## Desempeño de la Junta Directiva y sus Comités

Bancoomeva en su Código de Gobierno Corporativo, definió que tanto la gestión de la Junta Directiva y la de sus Comités, es evaluada anualmente mediante una autoevaluación individual y una colectiva, incluyendo la evaluación por pares, a fin de establecer niveles de eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los deberes y funciones, el logro de los objetivos, la observancia por parte de sus miembros de los principios, deberes y responsabilidades señaladas para ellos en este Código, así como para identificar medidas de mejoramiento.

Así mismo, contempla que la técnica de la evaluación externa puede ejecutarse bajo el acompañamiento de un asesor independiente y de ello queda constancia en las actas de la Junta y debe contar con un plan de acción que atienda las oportunidades de mejora; en consonancia, con las buenas prácticas corporativas implementadas por la matriz del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva para sus subordinadas. En todo caso, la metodología que se emplea para determinar la autoevaluación se soporta en el Balanced Scorecard y contiene como mínimo los siguientes aspectos: asistencia a las reuniones ordinarias y extraordinarias, participación activa en las decisiones, seguimiento que realicen a los principales aspectos del Banco, la evaluación de sus tareas y su contribución a definir las estrategias y proyección del Banco, tiempo dedicación al estudio, evaluación e implementación de los lineamientos de que trata el plan estratégico de la Junta Directiva, preparación de los temas, cumplimiento de las tareas asignadas, aportes eficaces al direccionamiento del Banco, participación en Comités de Apoyo y respeto a las normas éticas y al Código de Gobierno Corporativo.

Los resultados obtenidos del proceso preparado y aplicado con corte a marzo 2016 arrojaron los siguientes resultados:

- Aporte y Compromiso: los 12 aspectos evaluados tuvieron calificación del 100%; por lo tanto, no fue procedente formular planes de acción.
- Desempeño de la Junta Directiva y Comités: se evaluaron 14 aspectos, de los cuales según la metodología aplicada 9 obtuvieron una calificación al 100% y para los 5 restantes, se formuló plan de acción con el fin de mejorar los aspectos identificados.

Los resultados de la autoevaluación de la gestión de la Junta Directiva y su Comité correspondiente al año 2017, se discutieron en reunión ordinaria del mes de marzo de 2018.

Bancoomeva de acuerdo a su normativa interna y en cumplimiento a las disposiciones establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia y del Autoregulador del Mercado de Valores (AMV), entre otros, ha dispuesto la publicación en su página web (<http://www.bancoomeva.com.co/>) a través del link “Institucional” información oportuna y precisa en relación con los siguientes aspectos,

(i) Nuestro Banco; (ii) Información al Accionista; (iii) Información al Inversionista; (iv) Gobierno Corporativo y (v) Sostenibilidad.

Además de la Información Relevante que se publica en la página web de la Superintendencia Financiera de Colombia, en la página web se presentan bloques de contenido en donde se destaca el espacio de “Relación con Accionistas” y “Relación con Inversionistas” en donde se puede consultar además de la Información Relevante, los siguientes contenidos sobre Gobierno Corporativo: Estatutos, Código de Gobierno Corporativo, Código de Ética y de Conducta, Manual para la Contratación y Compras, Conformación Junta Directiva y Comité, Administradores y Directores, Informe Anual de Gobierno Corporativo, Informe del Sistema de Control Interno, Asamblea General de Accionistas, Encuesta Código País.

Así mismo, el Banco en su oportunidad ha publicado como información relevante las respectivas convocatorias a asambleas de accionistas, decisiones relevantes de Junta Directiva, cambios en la conformación de la Junta y las propuestas y decisiones surtidas por la Asamblea respecto a informes de fin de ejercicio, reformas estatutarias, entre otros aspectos.

De otro lado, como se mencionó anteriormente, Bancoomeva reporta anualmente al ente regulador de Implementación de Mejores Prácticas Corporativas (Nuevo Código País), el cual puede consultarse en nuestra página web de Bancoomeva (<http://www.bancoomeva.com.co/>) a través del link “Institucional” / Gobierno Corporativo / Encuesta Código País.

De igual manera, el Banco como emisor de valores, debe mantener permanentemente actualizada la información del Sistema Integrado de Información del Mercado de Valores – SIMEV en la página web de la Superintendencia Financiera, disponible para el público en general, y de la página web del Banco, el cual incluye los siguientes registros:

- **RNVE - Registro Nacional de Valores y Emisores:** tiene por objeto inscribir las clases y tipos de valores, así como los emisores de los mismos y las emisiones que estos efectúen, y certificar lo relacionado con la inscripción de dichos emisores clases y tipos de valores.
- **RNAMV - Registro Nacional de Agente del Mercado de Valores:** incorpora información sobre las personas naturales autorizadas para desarrollar, de acuerdo con su régimen legal, actividades en el mercado de valores.
- **RNPMV - Registro Nacional de Profesionales del Mercado de Valores:** tiene por objeto elevar y controlar los estándares de las personas naturales que se encuentran obligadas a inscribirse en el registro, así como facilitar y agilizar el suministro de información al mercado acerca de dichos profesionales.

Gestión e impacto ambiental

El Banco ha direccionado su gestión ambiental, en una primera fase hacia la optimización y automatización de procesos con impacto en la disminución del consumo de papel, plásticos, impresiones, digitalizaciones y almacenamientos tanto físicos como electrónicos, como también en el consumo de energía y agua, entre otros. En una segunda fase la estrategia en materia medioambiental está orientada hacia acciones relacionadas con la incidencia indirecta de la operación del Banco en el medio ambiente, como es el caso de los efectos de los frecuentes viajes aéreos de ejecutivos en la generación de gas carbónico, por lo que se ha iniciado el proceso para la medición de la huella de carbono por este concepto y la adopción de medidas de compensación.

Las iniciativas de compensación iniciaron desde el 2015, destacando actividades de reforestación asociadas a dicha compensación.

A continuación, se registran los resultados de la primera fase, la cual está orientada a la generación de una cultura de consumo responsable, preservación de los recursos y, consecuentemente, eficiencia en la operación:

**Ahorro acumulado en consumo de papel e impresiones,** equivalen a \$6.743 millones acumulados en los últimos cinco años, mediante la sustitución de los flujos documentales en papel por soportes o medios electrónicos, acompañados de una cultura del cambio. Por lo anterior, el Banco implementa modelos de gestión electrónica destacándose la firma digital certificada, con la cual se optimizan los procesos, reduciendo el uso del papel, aumentando la eficiencia, con importantes efectos en la reducción de costos. El ahorro de papel descrito, incide igualmente en la reducción en archivos, los cuales hoy son digitales.

**Proyecto Tarjeta Dual,** además de generar un producto novedoso e innovador en el país, buscó también generar un impacto positivo en el medio ambiente por medio del ahorro en materia prima empleada para la producción de tarjetas plásticas. Dado que el carácter innovador está en la integración de dos productos en uno, se ahorró la mitad de plásticos empleados en el proceso productivo. Lo cual conlleva a un significativo mejoramiento de la convivencia con el medio ambiente. Al cierre del año 2017 se registró un acumulado de 56.055 tarjetas duales colocadas, las cuales representan el 57% del total de tarjetas. Con la eliminación de un plástico de la tarjeta, se ha generado un ahorro acumulado de \$1.103 millones al cierre de 2017, representado en el plástico, realce y transporte.

Bancoomeva es la primera entidad en el país y la segunda en Latinoamérica en tener este producto, razón por la

cual en la Convención Bancaria 2017, tuvo una mención especial en el ámbito de sostenibilidad.

**El proyecto Cero Papel** con esquema de firma electrónica y almacenamiento digital de datos, donde Bancoomeva fue el primer Banco Nacional en implementar este servicio transaccional sin formatos pre impresos, generó un impacto en el consumo de papel, digitalización, almacenamiento y transporte equivalente a \$845 millones anuales.

Estos son los principales resultados para los indicadores de impacto ambiental:

| INDICADOR                                             | Tipo | 2015        | 2016        | 2017        |
|-------------------------------------------------------|------|-------------|-------------|-------------|
| Total de metros cúbicos de agua consumidos            | m3   | 7.639,2     | 4615.5      | 4846.3      |
| Total kilovatios hora (kwh) de electricidad consumida | kwh  | 1.824.793,2 | 1.705.433,3 | 1.790.704,9 |
| Total de kilogramos de papel consumido                | kg   | 435.865,5   | 383.239,5   | 393.039     |
| Numero de Sedes o Puntos de Atención                  |      | 95          | 97          | 103         |

Estos resultados permiten evidenciar la eficacia de las acciones tomadas en esta materia.

Con respecto a la segunda fase de la estrategia de Medio Ambiente, se resalta la iniciativa de reforestación como compensación a la huella de carbono, en la cual Bancoomeva adquirió un lote de 1.000 árboles para siembra en un 1 año y medio. Se han sembrado 780 árboles con la participación de colaboradores y sus hijos. La Gestión de Medio Ambiente ha tenido entre sus principales referentes los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, al cual Bancoomeva se encuentra adherido desde el año 2011, así como los indicadores del Global Reporting Initiative - GRI, los cuales se reportan cada año en el informe de sostenibilidad. En el Capítulo 4c se amplía sobre el tema de Gestión Ambiental Responsable.

Acción Social

“Aportamos al desarrollo sostenible del país” es uno de los compromisos corporativos con la sostenibilidad” el cual tiene como propósito proyectar a la sociedad, la responsabilidad corporativa de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y el progreso de las comunidades donde opera la empresa.

Bancoomeva proyecta su responsabilidad corporativa con la sociedad en dos frentes:

- a) Mediante el aporte a los siguientes resultados consolidados del Grupo Coomeva:

**2016: 232.980 Asociados**

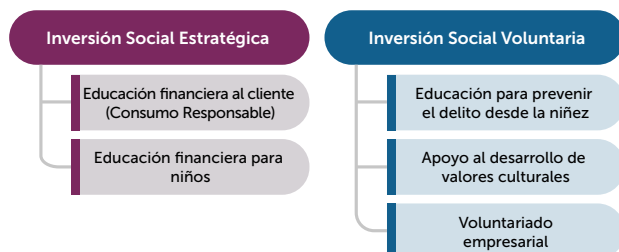
**2017: 247.145 Asociados**

| Impacto Social                                                             | 2016           | 2017          | Impacto Económico                           | 2016                | 2017            |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------------------------------------|---------------------|-----------------|
| Empresas creadas Coomeva                                                   | 17             | 17            | Activos Coomeva                             | \$ 3.5 bill         | 3,81 billones   |
| Empleos directos generados Grupo Coomeva                                   | 15.107         | 10.791        | Fondos Sociales y Mutuales                  | \$ 2.2 bill         | 2,4 billones    |
| Empleos indirectos generados Grupo Coomeva                                 | 2.266          | 948           | Patrimonio                                  | \$ 1.196 bill       | 1,28 billones   |
| Empresas creadas por los asociados                                         | 524            | 572           | Inversiones empresariales                   | \$ 727 mil mill     | \$835 mil mill  |
| Empleos directos generados por los asociados                               | 2.315          | 2.452         | Inversiones del portafolio                  | \$ 2.3 bill         | \$ 2,5 billones |
| Población impactada con la promesa de valor "Coomeva nos facilita la vida" | 232.980        | 241.175       |                                             |                     |                 |
| Servicios Coomeva                                                          | \$ 20.500 mill | 14.944 mill   | Aportes sociales                            | \$ 711.915 mil mill | \$ 794.909 mill |
| Servicios Salud                                                            | \$ 40.620      | \$48.820 mill | Reservas y fondos destinación específica    | \$ 47.150 mil mill  | \$ 65.857 mill  |
| Servicios Recreación                                                       | \$ 7.973 mill  | \$10.288 mill | Excedentes Coomeva                          | \$ 74.530 mil mill  | \$ 68.036 mill  |
| Servicios Financieros                                                      | \$ 38.519 mill | \$41.282 mill | Fondos Sociales y Mutuales                  | \$ 2.2 Bill         | 2,4 billones    |
| Servicios de Emprendimiento                                                | \$ 4.625 mill  | \$3.573 mill  |                                             |                     |                 |
|                                                                            |                |               | Excedentes Coomeva                          | \$ 74.530 mil mill  | \$ 68.036 mill  |
|                                                                            |                |               | Excedentes otras empresas del Grupo Coomeva | \$ 68.287 mil mill  | \$ 138.783 mill |

Presencia en **24** de los 32 departamentos de Colombia

**Gráfica Nro. 49 - Balance Social Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva**

b) Mediante la inversión social en educación.



**Gráfica No. 50 - Inversión Social en Educación**

A continuación, se registran los resultados de la inversión social voluntaria, proyectada a la comunidad en las regiones donde opera la empresa.



La inversión está destinada a los programas de proyección a la comunidad soportados principalmente en el equipo de voluntariado conformado por colaboradores del Banco.

Adicionalmente, incluye el aporte al fomento de valores culturales, y otros programas fundacionales.

## Voluntariado empresarial

Esta iniciativa busca promover activamente el servicio de voluntariado entre los colaboradores para el servicio en las jornadas de educación, prevención y desarme, jornadas de siembra de árboles, apoyo social. Este servicio ha venido aumentando cada año desde su promoción en el año 2015, iniciando con 120 voluntarios y al día de hoy movilizando más de 500 voluntarios en todo el país.

## Personas Beneficiadas en Programas de Emprendimiento (Ensálsate) (#)



Bancoomeva apoya a la Fundación Ensálsate con el propósito de fomentar valores culturales que se traduzcan en fuentes de empleo dirigido a jóvenes de zonas vulnerables de la ciudad de Cali.

## Educación Financiera para niños

Como parte de la responsabilidad por la educación Financiera para los niños y la comunidad en general, Bancoomeva está comprometido con el fortalecimiento del aprendizaje de los asociados, clientes y usuarios, por esto, se fomenta el ahorro, se brindan consejos que los ayudan a tomar decisiones financieras informadas e inteligentes, las cuales, les permiten manejar mejor sus

recursos, lograr sus sueños y vivir con tranquilidad en el presente y futuro.

A través del programa Educación Financiera, en el mes de febrero se realizó el primer evento en la Segunda Brigada Fluvial de Infantería de Marina, Armada Nacional Buenaventura – Bahía Málaga para los Cadetes. El objetivo fue entregar herramientas para desarrollar habilidades en el manejo de finanzas personales a través del presupuesto familiar, información clara y práctica para administrar los recursos económicos eficientemente y se contó con la asistencia de 120 personas , se entregaron las cartillas “Una guía para tu rumbo financiero” y cuadernos.

Bancoomeva, como banco participante de Asobancaria, hizo parte activa de la Global Money Week en la semana del 06 al 20 de abril del 2017, donde a través de mailings se envió publicación a los clientes y asociados con hijos menores y adolescentes “Para que el futuro de tus hijos crezca como ellos” y “Para que tu futuro sea grande como tú”, dirigidos a enriquecer su conocimiento con relación a la construcción del futuro económico y laboral, fortaleciendo sus hábitos de ahorro y el manejo de finanzas a largo plazo.

Se realizó actividad lúdica el día 6 de abril en la Institución Educativa Llano Verde Sede Nariño, se incentivó en los niños el hábito del ahorro y la importancia de ahorrar desde temprana edad. Participaron en la actividad 250 estudiantes con edades de 9 a 11 años.

En temas de educación financiera, durante el 2017 se tuvieron los siguientes registros de visitantes a la página web <http://www.bancoomeva.com.co/educacionfinanciera>, donde se publica información de interés para niños, universitarios y adultos mayores en temas relacionados con educación financiera.

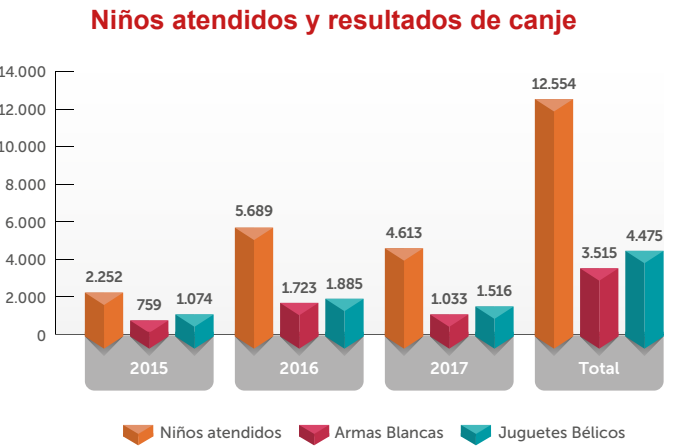
| Niños                                                                                                           | Adultos mayores                                                                                                 | Universitarios                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Educación Financiera                                                                                            | Educación Financiera                                                                                            | Educación Financiera                                                                                            |
| <a href="http://www.bancoomeva.com.co/educacionfinanciera">http://www.bancoomeva.com.co/educacionfinanciera</a> | <a href="http://www.bancoomeva.com.co/educacionfinanciera">http://www.bancoomeva.com.co/educacionfinanciera</a> | <a href="http://www.bancoomeva.com.co/educacionfinanciera">http://www.bancoomeva.com.co/educacionfinanciera</a> |

Número Total de visitantes a las páginas web de Bancoomeva: 17.901.

Durante el año, se desarrolló el plan de comunicación para la campaña Comunidad Segura, se realizaron publicaciones a nivel nacional por medio de correo electrónico y video marketing dirigidos a todos los colaboradores y clientes, recordándoles las recomendaciones de seguridad que deben tener en cuenta al hacer uso de los canales electrónicos del Banco, para evitar ser vulnerados en su información personal.

**Educación para prevenir el delito desde la niñez:** Bancoomeva entiende que en gran medida la sostenibilidad de una sociedad se soporta en la educación orientada a la construcción de valores centrados en el

respeto por la vida, la convivencia y la tolerancia, razón por la cual, en alianza con la Fundación Los del Camino y la Policía Nacional, el Banco continúa desarrollando las jornadas de Educación, prevención y Desarme soportado en un equipo voluntariado del Banco.



Dicha iniciativa ha permitido llegar a niños, niñas y adolescentes de edades entre 4 y 14 años de todas las seis regionales. Este año se atendieron 4.613 niños con los cuales se canjearon kits escolares por 1.033 armas blancas y 1.516 juguetes bélicos. En estas jornadas se sensibilizó en principios y valores, perdón y reconciliación, ofreciendo jornadas de salud oral, entrega de regalos y de recreación. El canje se desarrolla con el lema: “Dile no al delito, si a la educación escolar”, con la participación de más de 160 voluntarios de Bancoomeva.

Esta misma iniciativa tiene otro frente de acción que es la creación del primer Centro de Enseñanza Integral Infantil CEII, que busca que en los tiempos libres los niños y adolescentes ocupen su tiempo en espacios productivos donde reciban orientación, ayuda y cuidado. En el año 2017 se realizó la compra del lote para la construcción del mismo y se inició el proceso de perfilamiento y entrevistas de los niños que iniciaran en el proceso en un espacio inicialmente temporal.

**Banca Digital:** Se implementó la nueva Banca Móvil que proporcionará mejores y mayores servicios con seguridad, facilitando la interacción y autogestión del usuario.

**Acceso a personas con discapacidad:** Se implementó la circular 008 de 2017 expedida por la Superfinanciera con relación a la atención a clientes y usuarios con discapacidad auditiva y visual, convirtiéndonos en el primer Banco en Colombia que fue accesible en todos sus canales, por medio del centro de relacionamiento de clientes CRC, página web [www.bancoomeva.com.co](http://www.bancoomeva.com.co) y en toda la red de oficinas físicas. Para cumplir con este reto, realizamos una alianza con el Ministerio de las Tecnologías y Comunicaciones MINTIC y el Centro de Relevo y ConVerTic, con el objetivo de lograr la adopción de todos nuestros canales y así tener cercanía y comunicación de una manera más incluyente con los Asociados, Clientes y Usuarios con discapacidad.

**Certificaciones de sistemas de Gestión:** Bancoomeva cuenta con un sistema de gestión de calidad implementado desde el 2001 y certificado en la Norma ISO9001 a partir del año 2004 con recertificación en la versión 2015 en el año 2017. En el sistema de Gestión de Seguridad de la Información se encuentra certificado en la Norma ISO27001 desde el año 2014 y recertificación en la versión 2013 en el año 2017.

**Sello de Equidad Laboral Equipares – Nivel II Plata:** Bancoomeva obtuvo en el 2017 el Sello de Equidad Laboral Equipares Nivel II Plata, por su compromiso por la igualdad de género, otorgado por la Presidencia de la Republica, 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 nuestra convicción en que la equidad de género aporta a una cultura organizacional diversa e incluyente.

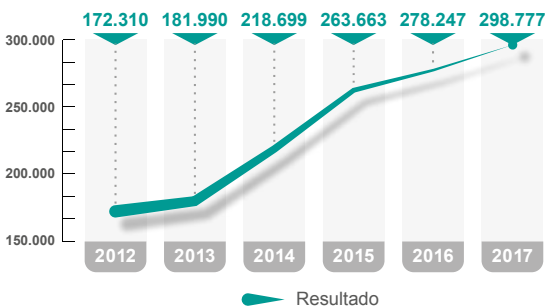
### Beneficios orientados a los grupos de interés

Pymes financiadas por Bancoomeva (#)



La estrategia en el plan 2020 del Banco, es fortalecer el segmento empresarial Pyme, a fin de incentivar el emprendimiento y consecuentemente estimular el desarrollo de este importante actor de la economía. La evolución positiva de este indicador se debe principalmente a la estrategia de vinculación y profundización multiproducto bajo el concepto cash management a través del cual Bancoomeva propende por su principal canal de recaudo y pagos.

Valor Económico General Distribuido - Indicador GRI (\$MM)



Corresponde al valor económico distribuido entre los accionistas, aliados, proveedores, colaboradores y el estado, el cual asciende a \$1.413 mm en los últimos 6 años,

con el cual el banco contribuye al desarrollo de los grupos de interés mencionados.

Adicionalmente, Bancoomeva facilita el acceso a poblaciones que en las condiciones actuales del mercado no tendrían oportunidad de financiación, por lo cual asume un mayor nivel de riesgo crediticio otorgando préstamos para aportar al emprendimiento y desarrollo a dicha población.

**Gestión Responsable de Proveedores:** Bancoomeva ha identificado en su grupo de proveedores como Esenciales a aquellos que suministran bienes o servicios que son prioritarios para la prestación de los servicios del Banco, dicho de otra manera son de alto riesgo y alto valor para la organización. Para ellos monitorea la coherencia entre su nivel de gestión y los entregables.

### Nivel de Aptitud

| Proveedor                                  | Aptitud                                                      | Desempeño |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| Brinks de Colombia S.A.                    | A                                                            | B         |
| Conectamos Financiera S.A.S.               | B                                                            | A         |
| Coomeva Servicios Administrativos S.A.     | B                                                            | A         |
| Domesa de Colombia S.A.                    | B                                                            | A         |
| Green SQA S.A.                             | C                                                            | A         |
| Procesos y Canje                           | A                                                            | B         |
| Taylor & Johnson Ltda.                     | C                                                            | C         |
| Morpho Cards de Colombia S.A.S.            | A                                                            | A         |
| Asisa Ltda.                                | A                                                            | A         |
| Cobranza Nacional de Créditos Limitada     | B                                                            | C         |
| Asesorías Comerciales y Financieras S.A.S. | En proceso de evaluación, nuevos proveedores esenciales 2017 |           |
| Cydcor Colombia Ltda.                      |                                                              |           |
| Inmark Colombia S.A.S.                     |                                                              |           |
| Intersales S.A.S.                          |                                                              |           |
| Asic S.A.                                  |                                                              |           |
| IBM de Colombia y Cía. S.C.A.              |                                                              |           |

Es importante conocer el nivel de nivel de desarrollo táctico y estratégico del proveedor para el suministro de los bienes o servicios frente a aspectos tales como: Organización y Políticas de la Dirección, Gestión de Calidad, Concepción del Producto o Servicio, Gestión de Recursos, Continuidad en el suministro del Bien o Servicio, Gestión de Servicio al Cliente, Recurso Humano, Seguridad de la Información y Mejoramiento Continuo.

**Nivel de Desempeño:** El desempeño se monitorea validando el cumplimiento a los acuerdos de los niveles de servicio, a través de los indicadores frente a los cuales en caso de identificarse desviaciones se generan acciones inmediatas que promueven un esquema de mejoramiento continuo, de optimización de costos y gastos. La integridad de su labor frente a la calidad del servicio, los tiempos de entrega, la cantidad, el cobro de tarifas pactadas y la atención del servicio post-venta, son valoradas en una encuesta que diligencia el Supervisor del Contrato.

| Nivel de Calificación                        | %Part Aptitud | %Part Desempeño |
|----------------------------------------------|---------------|-----------------|
| A: Notable                                   | 25%           | 38%             |
| B: Confiable                                 | 25%           | 13%             |
| C: Aceptable                                 | 13%           | 13%             |
| D: No Confiable                              | 0%            | 0%              |
| En evaluación, nuevos proveedores esenciales | 37%           | 37%             |



Bancoomeva en el desarrollo de su gestión ha identificado como indicadores claves para el desarrollo, crecimiento sostenible y cumplimiento de los objetivos estratégicos los siguientes indicadores:

### 9 a. Resultados clave del negocio.

#### Impacto Ambiental:

La naturaleza de la operación de Bancoomeva está centrada en servicios y consecuentemente no registra una incidencia **directa** de sus acciones en los impactos ambientales; dado lo anterior Bancoomeva se ha focalizado hacia la optimización y automatización de procesos con efectos en la disminución del consumo de papel, plásticos, impresiones, digitalizaciones y almacenamientos tanto físicos como electrónicos, como también en el consumo de energía y agua, entre otros.

#### Ahorro en consumo de papel e impresiones - Transporte - Firma Digital (\$)



Los proyectos de mejoramiento e innovación mencionados en el capítulo 9b que generan impacto en el consumo de papel, impresiones, digitalización y transporte equivale a \$5.607 millones acumulado en los últimos cinco años, mediante la sustitución de los flujos documentales en papel por soportes o medios electrónicos, acompañados de una cultura del cambio. Por lo anterior, el Banco implementa modelos de gestión electrónica destacándose la firma digital certificada, con la cual se optimizan los procesos, reduciendo el uso del papel, aumentando la eficiencia, con importantes efectos en la reducción de costos.

El ahorro de papel descrito, incide igualmente en la reducción en archivos, los cuales hoy son digitales.

#### Indicador Consumo de Energía

##### Promedio consumo de Energía Per Cápita (k/h)



El consumo energético por empleado en el Banco se incrementó, pasó de 302,21kw/h en el 2016 a 317.32 kw/h en el 2017, ocasionado por el aumento de sedes administrativas.

#### Indicador Consumo de Agua

##### Promedio consumo de Agua Per Cápita (m3)



El consumo anual de agua por empleado en el Banco se incrementó en 0,10 frente al año anterior, que sigue siendo bajo comparado con los niveles de consumo del 2014. El aumento se debió principalmente al aumento de sedes administrativas y a la implementación de sistemas de tanques de agua en algunas sedes, para atender recomendaciones del Ministerio de Salud frente a la contingencia para este recurso.

Estos resultados apalancan campañas corporativas que promueven el uso eficiente de los recursos, en la medida en que generan conciencia frente al consumo, como por ejemplo la que invita a apagar los equipos de cómputo y las luces al terminar las jornadas laborales. Estas acciones se complementaron con la instalación de sistemas ahorradores de agua en sanitarios, lavamanos y lavaplatos, el uso sólo de bombillas ahorradoras tecnología Led, la programación del uso de los aires acondicionados sólo

en ciertos lapsos de las jornadas y la adquisición de equipos Inverter para las nuevas adecuaciones.

Así mismo se adelantan campañas con nuestros clientes para incentivar el uso electrónico del estado de cuenta y extractos vía email reduciendo el uso intensivo de papel.

En el año 2017 se realizó el levantamiento del plan de reposición de los aires acondicionados, se implementaron los flujos de aprobación de Contratos y decisión de excepciones de manera digital. Se realizaron remodelaciones de sedes apropiando la tecnología led para luminarias y los sanitarios ahorradores de agua.

Iniciativas:

- Desde el año 2011 se inició la implementación de video conferencia y teleconferencias, disminuyendo el número de viajes regionales terrestres y nacionales aéreos, lo cual representa una disminución en la emisión indirecta de gases tipo invernadero al medio ambiente, pero no se ha realizado medición del impacto.
- Durante el año 2017 se consolidó el plan de clasificación y manejo de residuos en las regionales, se inició con el plan de manejo de residuos en dos nuevas sedes administrativas de la Dirección Nacional.
- Se continúa con el proceso de intervención con infraestructura física en oficinas a medida que se van realizando remodelaciones y apertura en las oficinas y sedes, se realiza instalación de grifos ahorradores en oficinas y sedes administrativas y planes de implementación de instalaciones de aires acondicionados con sistemas inverter. Se instalaron centro de impresión para controlar el consumo y uso del recurso.
- En el año 2017 se realizaron 4 jornadas de siembra de árboles en el Parque Nacional Farallones de Cali con la presencia de más de 200 empleados del Banco y sus hijos donde se educó acerca del uso de los puntos ecológicos y la importancia de usar eficientemente los recursos como agua, energía. Se realizan campañas para apagar luces, desconectar equipos y celulares, apagar aires acondicionados. En dichas jornadas se sembraron más de 780 árboles nativos como medida de compensación en la mitigación de emisión de toneladas de CO<sub>2</sub>. Así mismo se inició con el cálculo de la huella de carbono para las oficinas de la ciudad de Cali y dos de las cinco sedes administrativas de la Dirección Nacional.

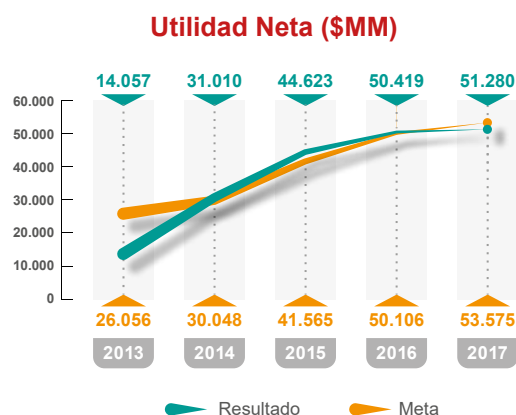
### Otras prácticas en gestión medio ambiental desarrolladas en los últimos 5 años

Se han realizado cambios en el esquema de facturación para envío vía email, así mismo se modificaron las estrategias para envío de información por correo electrónico en cuanto a ofertas comerciales de productos y servicios con el uso del boletín comercial. Se han establecido campañas de clasificación y disposición de residuos en las oficinas de las regionales Bogotá, Medellín, Eje cafetero. Así mismo, se han establecido acuerdos para la entrega a empresas de elementos eléctricos, electrónicos y pilas para su disposición final.

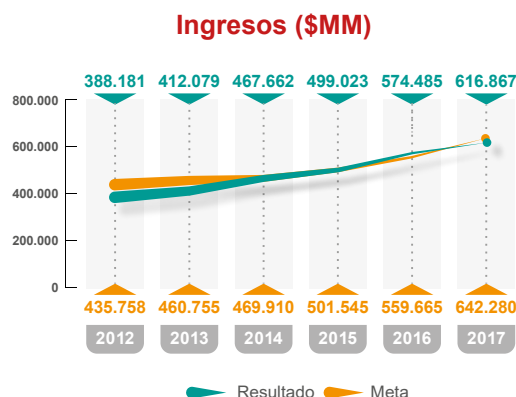
Bancoomeva se ha sumado a proyectos corporativos como el de renovación tecnológica para operar con mejor tecnología para un menor consumo de energía.

Bancoomeva hace parte del Comité de sostenibilidad de la Asobancaria donde se establecen acciones y estrategias que aplica el sector en temas de medio ambiente; de igual manera anualmente Asobancaria realiza una encuesta a las entidades financieras a partir de la cual genera un informe de referenciación que se socializa con las entidades del sector de donde se genera un plan de acción para el cierre de las respectivas brechas.

### Indicadores Financieros



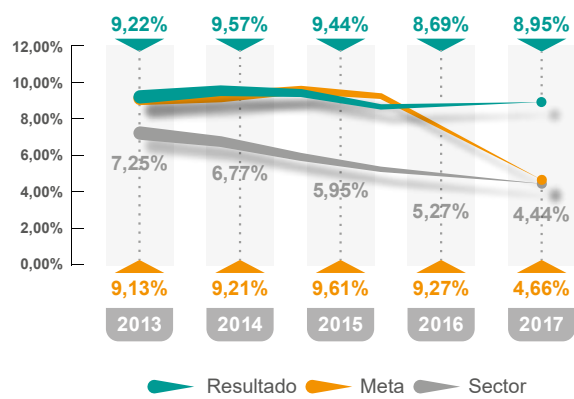
Bancoomeva en los últimos 5 años ha crecido su utilidad en un 264.80% con un promedio anual del 44.80%. Este crecimiento significativo se debe a la continua revisión de la Estrategia y la toma de decisiones pertinentes, reforzando el esquema de cobranza en todos los periodos, creciendo sostenidamente 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.



Presenta una tendencia positiva con un cumplimiento presupuestal del 96.04%. Este resultado se debe principalmente al desfase presentado en el cumplimiento de los intereses de cartera debido a la política expansiva por parte del banco de la republica al bajar las tasas del mercado financiero. Sin embargo se logró un resultado aceptable por la ejecución de los ingresos diferentes a financiación (comisiones, recaudos, convenios) y a la

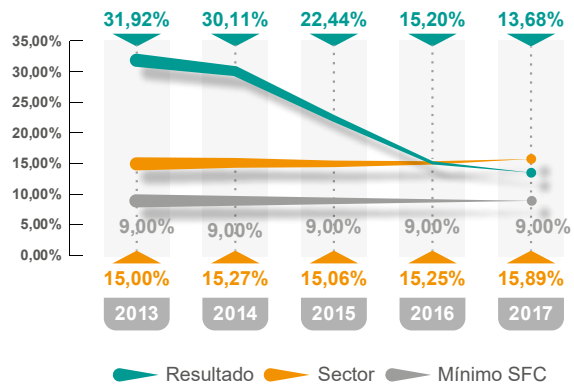
efectividad de la tesorería en términos de rendimientos de inversiones. El crecimiento en ingresos de Bancoomeva en el último año fue del 7.38%, superior al -19.07% promedio del sistema financiero.

**Margen de Intermediación Vs Sector (%)**



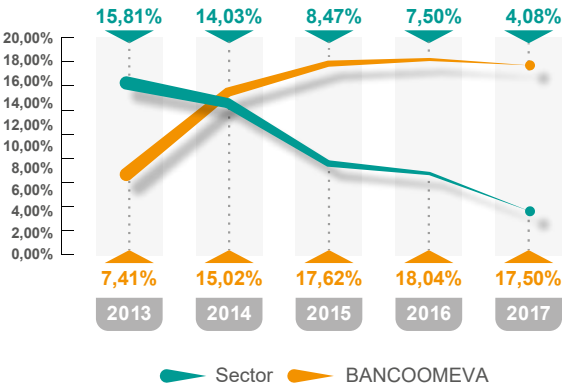
Mide, la rentabilidad operativa del negocio. Bancoomeva ha establecido una estrategia clara en la definición y seguimiento de los precios y mezcla tanto de los activos (Cartera) como de los pasivos (Captaciones), con lo cual se ha logrado un mayor margen de intermediación frente al sector. Aún en épocas de alta competencia de tasas, Bancoomeva ha hecho frente a su crecimiento en volumen de negocio fundamentados en su relacionamiento de largo plazo, calidad en el servicio, innovación y profundización a sus clientes.

**Margen de Solvencia Vs Sector (%)**



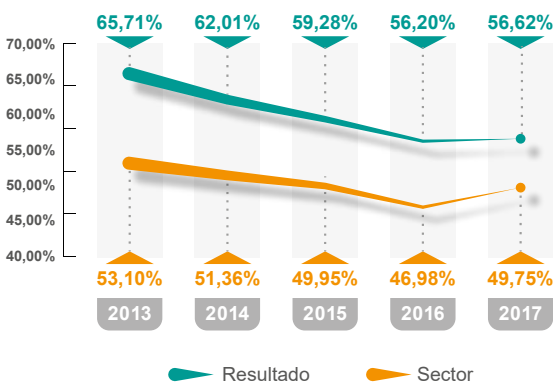
Este indicador mide el capital mínimo regulatorio exigible para apalancar el crecimiento de la operación bancaria. La evolución presentada en este indicador refleja la aplicación del decreto 2392 a partir del 2016, el cual eliminó la adición de los bonos subordinados como parte del patrimonio técnico.

**Crecimiento del patrimonio Vs Sector (%)**



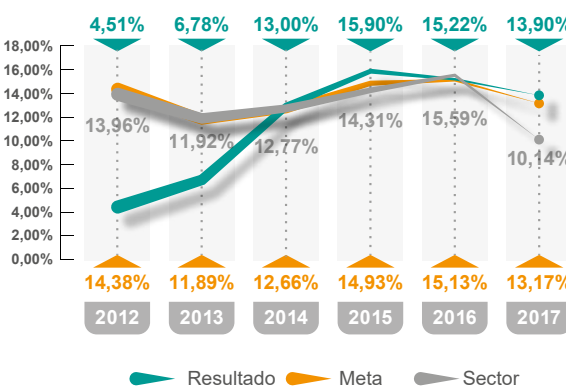
Bancoomeva ha definido una política de capitalización del 100% de sus dividendos. Lo anterior, conjuntamente con una buena dinámica en la gestión del Banco y en las utilidades, ha permitido un crecimiento patrimonial superior al promedio de los bancos en los últimos 5 años.

**Eficiencia Administrativa Vs Sector (%)**

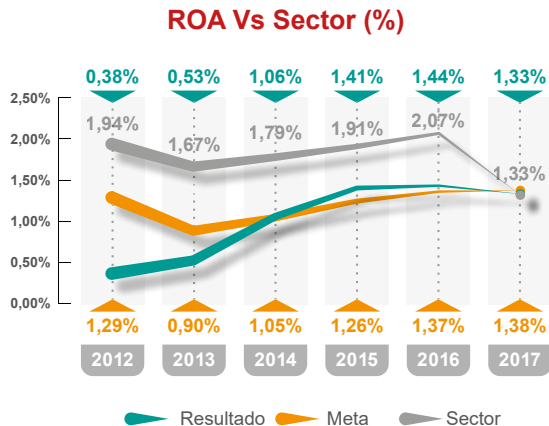


Mide el Control del Gasto, frente al cual Bancoomeva presenta una tendencia positiva, disminuyendo en -9 porcentuales en los últimos 5 años y -2,19 puntos porcentuales promedio año, frente a la disminución del indicador para los bancos con -0,84 puntos porcentuales. Lo anterior, gracias a los programas de optimización de gastos implementados al interior del Banco y el mejoramiento del margen financiero bruto.

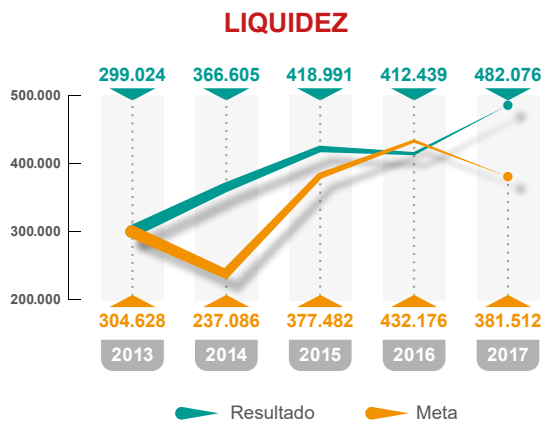
**ROE Vs Sector (%)**



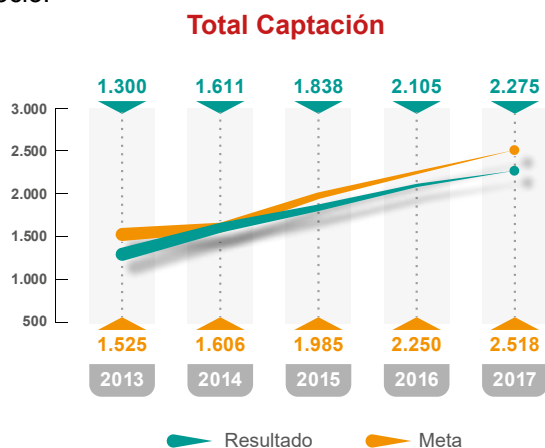
La estrategia de crecimiento sostenido y equilibrado ya mencionada en puntos anteriores, ha permitido que la rentabilidad del patrimonio se nivele al promedio de los bancos aun con la política de capitalización de utilidades.



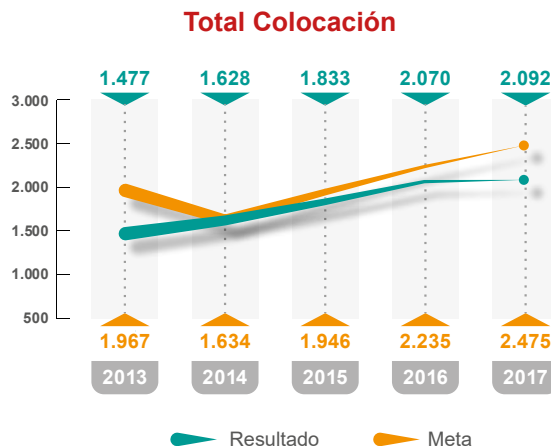
Mide el Return on Investments o ROI, entendido como la relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales. Como se observa en la gráfica este indicador presenta una tendencia muy positiva pasando del 0,53% al 1,38%.



Este indicador mide la capacidad del Banco para responder por la operación bancaria en términos de disponibilidad de efectivo, garantizando el nivel mínimo requerido entre ingresos y egresos de capital. Su comportamiento positivo en los últimos años se deba a la dinámica del negocio.



Se ha crecido el nivel de captaciones en un 75% del año 2013 al 2017 frente a un crecimiento del 52,39% del sistema financiero. Es importante resaltar el crecimiento que se ha tenido en la participación de captaciones del público en los pasivos, pasando del 55% en el 2013 al 69% en el 2017. La apertura de canales de recaudo empresarial, así como la gestión de los excedentes de tesorería de las empresas, acompañados de las campañas masivas de captación de recursos de la Banca Personal, han sido las principales estrategias para el crecimiento.

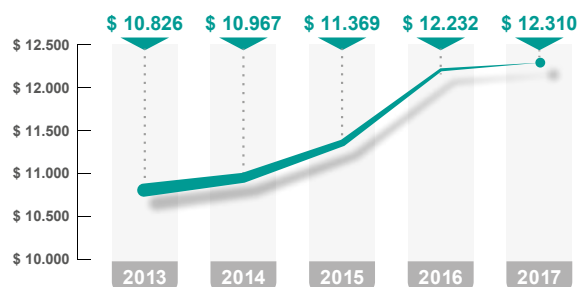


Mide los desembolsos de créditos realizados a los clientes. Bancoomeva ha mantenido estable su crecimiento frente a una desaceleración del sector. Registra un crecimiento en el nivel de desembolso en un 42% del año 2013 al 2017, producto de la estrategia de profundización de clientes.



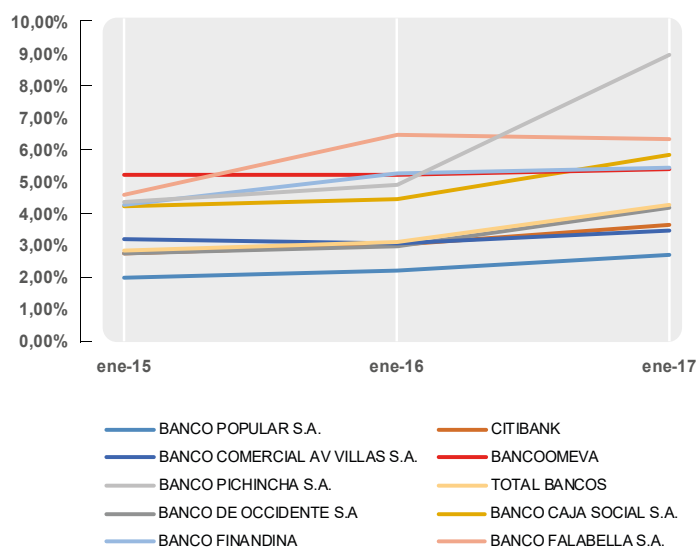
Mide el beneficio al asociado de Coomeva como resultado de menores precios frente al mercado o con relación a los precios de los clientes no asociados a Coomeva, principalmente en productos de colocación, con énfasis en compra de cartera y créditos de vivienda. Es importante resaltar que la comunidad de asociados de Coomeva es el principal colectivo de clientes de Bancoomeva, razón por la cual se tiene una oferta de valor diferenciada que mantiene en permanente revisión y mejora para este grupo de interés.

## Valor intrínseco de la acción (valor de la acción de Bancoomeva para los accionistas)



Entre el 2013 y el 2017 el valor intrínseco de la acción presenta una rentabilidad anual de 3.30% con una tendencia constante y positiva. Por una parte, este comportamiento refleja el crecimiento equilibrado que ha guiado la estructura financiera de la compañía para solventar épocas de incremento en el riesgo de crédito, especialmente en el año 2017, logrando mantener un crecimiento en el valor de la acción. Por otra parte, la tendencia positiva es resultado de la política de reinversión de utilidades que constantemente aumenta el patrimonio del Banco.

## %ICV Sector Financiero



Nuestro %ICV ha presentado un comportamiento relativamente estable frente al deterioro del sistema Financiero, gracias a la implementación de estrategias de cobro preventivo y reactivo por segmento y edad de mora.

## Estado de Pérdidas y Ganancias

| ESTADOS DE RESULTADOS     | MES    |        |         | ACUMULADOS |         |          |         | PPTO 2018 |
|---------------------------|--------|--------|---------|------------|---------|----------|---------|-----------|
|                           | Real   | Ppto   | Cump.   | Real a     | Ppto a  | Brecha   | Cump.   |           |
|                           | dic-17 | dic-17 | %       | dic-17     | dic-17  |          | %       |           |
| INGRESOS                  |        |        |         |            |         |          |         |           |
| Intereses de Cartera      | 40.049 | 44.899 | 89,20%  | 475.652    | 508.878 | (33.226) | 93,47%  | 506.419   |
| Comisiones                | 11.047 | 10.200 | 108,30% | 113.713    | 112.564 | 1.150    | 101,02% | 108.286   |
| Rendimiento inversiones   | 1.397  | 1.199  | 116,44% | 20.115     | 16.039  | 4.077    | 125,42% | 14.453    |
| Otras cuentas de ingresos | 2.391  | 347    | 689,30% | 7.387      | 4.800   | 2.587    | 153,91% | 4.962     |
|                           | 54.883 | 56.645 | 96,89%  | 616.867    | 642.280 | (25.412) | 96,04%  | 634.120   |
| COSTOS                    |        |        |         |            |         |          |         |           |
| Intereses por captaciones | 9.184  | 10.460 | 87,80%  | 115.323    | 118.629 | (3.307)  | 97,21%  | 112.860   |
| Fondeo Fondo Solidaridad  | 5.584  | 6.932  | 80,56%  | 72.636     | 83.636  | (11.000) | 86,85%  | 64.992    |
| Otras cuentas de costos   | 2.602  | 3.185  | 81,71%  | 31.176     | 32.943  | (1.767)  | 94,64%  | 28.413    |
|                           | 17.371 | 20.576 | 84,42%  | 219.134    | 235.208 | (16.074) | 93,17%  | 206.265   |
| GASTOS                    |        |        |         |            |         |          |         |           |
| Gasto general             | 20.559 | 19.119 | 107,53% | 227.440    | 228.677 | (1.238)  | 99,46%  | 234.894   |
| Provisiones               | 3.771  | 7.116  | 52,99%  | 82.437     | 80.091  | 2.346    | 102,93% | 107.328   |
| Impuestos                 | 4.377  | 4.745  | 92,25%  | 36.576     | 44.728  | (8.152)  | 81,77%  | 33.397    |
|                           | 28.707 | 30.980 | 92,66%  | 346.453    | 353.496 | (7.043)  | 98,01%  | 375.619   |
| UTILIDADES                | 8.806  | 5.089  | 173,03% | 51.280     | 53.575  | (2.295)  | 95,72%  | 52.236    |

Es importante mencionar que la brecha en el cumplimiento de la utilidad se generó principalmente por un cambio normativo en riesgo de crédito, el cual representó un impacto de \$7.314 millones para Bancoomeva y que igualmente afectó en forma significativa al sector.



## Balance General

Las principales herramientas disponibles en el Banco para monitorear la competencia, focalizada en resultados financieros, son:

- Comparativo de Tasas de Captación de los Bancos en Colombia: Semanalmente se revisan las publicaciones oficiales de la Superfinanciera en el periódico Portafolio.
- Informe Comparativo de tasas: Se realiza mensualmente mediante desk research el cual consta de revisión de las tasas publicadas en las páginas web de todos los bancos en el país.
- Comparativo Cifras Sector Financiero: Trimestralmente se consultan y comparan los

principales indicadores financieros de todos los bancos, publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia en su página web.

- Informe Comparativo semestral de tarifas y servicios: Se realiza mediante desk research, el cual consta de la revisión de las tasas publicadas en las páginas web de todos los bancos en el país.
- Las calificadoras de riesgos (FitchRatings y BRC Standard & Poor's) hacen una revisión integral anual del Banco, con actualización de cifras trimestrales; a partir de esta revisión y comparada con las entidades del sector financiero emiten una calificación de riesgo de contraparte.
- Asobancaria realiza un comparativo de las principales cifras financieras del sector y publica informes periódicos de todos los bancos del país en diferentes tópicos para diferentes públicos.

Bancoomeva continúa fortaleciendo y diversificando la interacción de nuevos Aliados estratégicos, prueba de ello ha sido el intercambio de buenas prácticas que ha realizado en los últimos años con las diferentes organizaciones, a continuación se mencionan las entidades internacionales:

| Entidad                                         | Tema                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Banco Holandes Rabobank                         | Intercambio de buenas prácticas en temas comerciales                                                                                                                                |
| Cardiff - Francia                               | Laboratorio de innovación en París, enfoque de implementación de impresión 3D                                                                                                       |
| Sicredit - Brazil                               | Revisión del modelo para acelerar proceso y cambio de otorgamiento de crédito.                                                                                                      |
| Experian - USA                                  | Análisis de Modelos de Riesgo Crediticio a nivel internacional                                                                                                                      |
| TransUnion - USA                                | Análisis tratamiento de información crediticia de clientes a nivel internacional.                                                                                                   |
| IFC-Banco Mundial - USA                         | Modelos de Gobierno Corporativo y de Riesgos.                                                                                                                                       |
| Fitch Ratings Standard & Poor's                 | Calificación del Banco corto plazo F1+ y largo plazo AA+                                                                                                                            |
| Price Waterhouse - Inglaterra                   | Gestión del Modelo Operativo y Contable                                                                                                                                             |
| KPMG – Países bajos                             | Mejores prácticas de Industria                                                                                                                                                      |
| FELABAN - USA                                   | Participación anual del Banco en la Federación Latinoamericana de Bancos                                                                                                            |
| WOBI - USA                                      | Participación anual del Banco en el World Business Forum Internacional.                                                                                                             |
| Stefanini - Informática y Tecnología - Brazil   | Modelos de Innovación Software                                                                                                                                                      |
| Fondo de Inversiones Bluewater - USA            | Eficiencia en Tesorería y Fondeo                                                                                                                                                    |
| Banco del Perú                                  | Revisión del modelo de crédito.                                                                                                                                                     |
| Cooperativas Mexicanas                          | Presentación del modelo comercial                                                                                                                                                   |
| Copeuch (Datapro) - Chile                       | Proyecto cambio core de negocio, visitas realizadas con el fin de referenciar los proveedores, conocer las experiencias de implementación, buenas prácticas y lecciones aprendidas. |
| Falabella (Oracle) - Chile                      |                                                                                                                                                                                     |
| Cooperativa Rafael Carrion (Taylor) Puerto Rico |                                                                                                                                                                                     |
| Multiva (Temenos) - Mexico                      |                                                                                                                                                                                     |
| Mibanco (Top Sistem) - Perú                     |                                                                                                                                                                                     |

| BALANCE GENERAL         | ACUMULADOS    |               |           |         | PPTO 2018 |
|-------------------------|---------------|---------------|-----------|---------|-----------|
|                         | Real a dic-17 | Ppto a dic-17 | Brecha    | Cump. % |           |
| ACTIVOS                 |               |               |           |         |           |
| Disponible              | 219.513       | 182.279       | 37.234    | 120,43% | 239.704   |
| Inversiones             | 262.563       | 199.233       | 63.330    | 131,79% | 261.999   |
| Cartera                 | 3.285.753     | 3.698.572     | (412.819) | 88,84%  | 3.724.296 |
| Consumo                 | 1.919.974     | 2.108.072     | (188.099) | 91,08%  | 2.220.350 |
| Comercial               | 465.396       | 655.894       | (190.498) | 70,96%  | 503.157   |
| Vivienda                | 900.139       | 934.387       | (34.248)  | 96,33%  | 1.000.620 |
| Empleados               | 244           | 218           | 26        | 111,82% | 170       |
| Provisión cartera       | (188.440)     | (197.232)     | 8.792     | 95,54%  | (216.206) |
| Otros activos           | 128.398       | 132.142       | (3.744)   | 97,17%  | 154.133   |
|                         | 3.707.787     | 4.014.994     | (307.207) | 92,35%  | 4.163.926 |
| PASIVOS                 |               |               |           |         |           |
| Cuentas corrientes      | 115.633       | 132.956       | (17.323)  | 86,97%  | 144.541   |
| CDT                     | 1.491.199     | 1.601.966     | (110.767) | 93,09%  | 1.696.689 |
| Cuentas de ahorros      | 668.373       | 783.257       | (114.884) | 85,33%  | 788.694   |
| CXP CDT                 | 30.045        | 26.256        | 3.788     | 114,43% | 27.809    |
| CXP CTA                 | 1.436         | 1.560         | (124)     | 92,06%  | 1.571     |
| Captaciones del público | 2.306.686     | 2.545.995     | (239.310) | 90,60%  | 2.659.304 |
| Redescuentos            | 68.579        | 135.127       | (66.549)  | 50,75%  | 70.955    |
| Fondo de Solidaridad    | -             | -             | -         | 0,00%   | -         |
| Bonos                   | 772.300       | 772.300       | -         | 100,00% | 772.300   |
| Interés Bonos           | 20.261        | 21.575        | (1.314)   | 93,91%  | 17.901    |
| Otros pasivos           | 150.734       | 154.681       | (3.947)   | 97,45%  | 202.001   |
|                         | 3.318.559     | 3.629.679     | (311.120) | 91,43%  | 3.722.462 |
| PATRIMONIO              |               |               |           |         |           |
| PATRIMONIO              | 389.228       | 385.315       | 3.913     | 101,02% | 441.464   |
|                         | 389.228       | 385.315       | 3.913     | 101,02% | 441.464   |

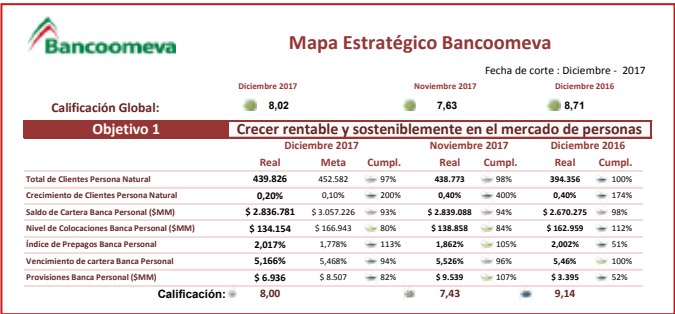
Asimismo, Bancoomeva continúa fortaleciendo su gestión de referenciación en el país, con las siguientes entidades:

| Referenciación en Doble vía | Referenciación Realizada a Empresas         | Bancoomeva como referente                                           |
|-----------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| ACH Colombia                | Suramericana de Seguros                     | Red Oficina de Proyectos Cali                                       |
| Finsocial                   | RCN Radio                                   | Universidad Autónoma de Occidente - Diplomado Gerencia de Proyectos |
| Credibanco                  | Asofiduciaria                               | Fundación Coomeva                                                   |
| Atlas                       | Cambios Titán                               | Cooprocenza                                                         |
| Efecty                      | Naciones Unidas - PNUD                      | GECC - Comité Corporativo del Sistema de Gestión Integral           |
| Red Baloto                  | Cámaras de Comercio                         | Coopeuch - Cooperativa de Ahorro y Crédito Chile                    |
| Drogas La Rebaja            | Corficolombiana                             | Banco de Occidente                                                  |
| Unicentro                   | ANDI                                        | Bancolombia                                                         |
| Bancoldex                   | Certicamaras                                | Banco Pichincha                                                     |
| Findeter                    | Colpensiones                                | Banco Popular                                                       |
| Fondo Nacional de Garantías | Fiduprevisora                               | Tecnoquímicas                                                       |
| Comfandi                    | Ejército Nacional de Colombia               | Banco de Bogotá                                                     |
| Emcali                      | Aviación del Pacífico                       | Comultrasan                                                         |
| Fondo Nacional del Ahorro   | Bureau Veritas                              | Banco Financiero del Perú                                           |
| Finenco                     | Ministerio del Trabajo                      |                                                                     |
| IBM                         | Alta Consejería para la Equidad de la Mujer |                                                                     |

9 b. Indicadores de Rendimiento

Para el cumplimiento de la estrategia contamos con la metodología Balance Score Card, donde mensualmente se monitorean en el Comité Ejecutivo todos los indicadores estratégicos del negocio y que miden el cumplimiento de la estrategia:

Bancoomeva en el mes de diciembre presenta una calificación de 8,02% en su BSC.



Resultado de los objetivos estratégicos a través del Tablero de Mando Integral, el resultado del 2017 fue de 95,7%. Seguimiento que consolida trimestralmente los avances en los planes de acción detallados derivados de las iniciativas y objetivos estratégicos.

| Perspectiva/Foco                        | Objetivos Estratégicos                                                                                                                   | Cumplimiento Promedio Proyectos/Iniciativas Estratégicas |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Financiera/Desempeño Financiero         | Creer sosteniblemente creando valor sustancial para los grupos interés                                                                   | 92,9%                                                    |
| Mercado                                 | Construir una base de clientes que asegure el crecimiento sostenible del Banco y, a su vez, sea una fuente de asociatividad para Coomeva | 95,0%                                                    |
|                                         | Constituirnos en la mejor alternativa de servicios financieros para los asociados de Coomeva generando relaciones de largo plazo         | 97,0%                                                    |
| Procesos internos/Desarrollo de Negocio | Contar con una oferta integral y multicanal, soportada en un modelo de gestión simple, seguro, eficaz y resolutivo                       | 93,7%                                                    |
| Capital estratégico/Gente               | Dotarnos de una robusta base de capital humano, tecnológico y organizacional                                                             | 100,0%                                                   |
| % TOTAL CUMPLIMIENTO                    |                                                                                                                                          | 95,7%                                                    |

Se detallan los principales Proyectos Estratégicos cerrados en el 2017.



**Proyecto Plataforma Universal:** Biometría con Registraduría. Impacto: Mejor servicio, reduciendo tiempo y costo en las oficinas.



**Proyecto Integración Digital:** Nueva Banca Móvil. Impacto: Lograr ser un banco más digital.



**Proyecto CRC - Centro de Relacionamento con el cliente:** Impacto: Nuevos productos de atención y canal de ventas: Chatea con nosotros, Llámarnos, Web, Video llamada, y Te devolvemos la llamada.



**Proyecto Nuevo Core Tarjetas – SAT:** Tarjeta Empresarial Tarjeta Infinita (nuevo producto). Impacto: Mayor eficacia y eficiencia en los medios de pago.



**Proyecto Nuevo Aplicativo Provisiones y Proyecto NIIF9:** Reportes antes de control. Impacto: Implementar Norma NIIF9.

## Estas son las principales mejoras/innovación de productos / servicio

| AÑO  | PRODUCTO O SERVICIO                                 | DESCRIPCIÓN / BENEFICIOS - IMPACTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2012 | Tarjeta Débito con Chip                             | Incorporación de Chip a todas las tarjetas débitos. Beneficios/Impactos: Incremento de la seguridad y confianza al cliente en transacciones con tarjeta débito.                                                                                                                                                                                                                        |
|      | Pagos en Línea PSE                                  | Botón de pagos, en sitio web del Banco para obligaciones financieras y Estado de Cuenta . Beneficios/Impactos: Acceso a pagos por medio virtual.                                                                                                                                                                                                                                       |
|      | Ampliación en el portafolio de Banca Seguros        | Creación de seguro de fleteo. Beneficios/Impactos: 32.428 clientes fueron protegidos bajo la Póliza de Fleteo.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|      | Inclusión financiera para el adulto mayor (80 años) | Se amplió la cobertura de pólizas de seguros de los deudores hasta los 80 años de edad. Único Banco a nivel nacional con esta cobertura. Beneficios/Impactos: Acceso a créditos a segmento de adulto mayor                                                                                                                                                                             |
| 2013 | Banca de la Comunidad                               | Plataforma web para que los clientes faciliten el acceso a servicios de Bancoomeva a su familia y amigos. Beneficios/Impactos: Servicios ágiles y prácticos con base en un modelo colaborativo.                                                                                                                                                                                        |
| 2014 | Oficina Virtual                                     | Plataforma virtual con servicios financieros del Banco. Beneficios/Impactos: A cierre de 2014: 10.000 usuarios. Acumulado a Junio de 2017: 110.000 usuarios.                                                                                                                                                                                                                           |
| 2015 | Banca Móvil                                         | Nuevo servicio de Banca en Línea (APP) a través de dispositivos móviles. Beneficios/Impactos: Transacciones desde dispositivo móvil de clientes. Acumulado a Junio de 2017: 27.000 usuarios                                                                                                                                                                                            |
|      | Tarjeta Dual                                        | Tarjeta débito y crédito en un solo plástico. Primera tarjeta dual en el mercado colombiano. Beneficios/Impactos: Le permite al cliente realizar transacciones con una sola tarjeta de su cupo de crédito, cuenta de ahorros o corriente. Acumulado a junio de 2017 activas 63.200 tarjetas dual. Este producto ha generado un ahorro acumulado de \$1.103 millones al cierre de 2016. |
| 2016 | Pagos Móviles                                       | Billetera electrónica en la aplicación móvil de Bancoomeva. Servicio disponible solo en 4 entidades financieras en Colombia. Beneficios/Impactos: Le permite al cliente enrolar sus medios de pago en su dispositivo móvil para realizar compras. Aplicación disponible en más de 300.000 datáfonos a nivel nacional.                                                                  |
|      | Portal de Pagos                                     | Pasarela de pagos. Beneficios/Impactos: Pago de obligaciones y servicios de los Convenios que tiene el Banco, desde el portal de pago en la web, de forma fácil y segura.                                                                                                                                                                                                              |
|      | Originación de Libranza                             | Producto mediante el cual el Banco incrementa la cartera de Libranza a través de aliados comerciales certificados. Modelo operativo y de riesgo, único en Colombia. Beneficios/Impactos: El Modelo de negocio permite que el Banco incremente su cartera a una mayor velocidad, a un costo más bajo de originación y disminuyendo el efecto de provisión.                              |
|      | Credimutual                                         | Crédito exclusivo para los asociados a Coomeva, donde la garantía para el crédito son sus aportes. Beneficios/Impactos: Acceso a créditos con respaldo del Fondo de Solidaridad, sin necesidad de garantía adicional.                                                                                                                                                                  |
| 2017 | Centro de Relacionamento de Clientes - CRC          | Nuevo canal de venta no presencial a través de Call Center- Beneficios/Impactos: Servicios: Liquidación de PILA, Créditos: Tarjeta de crédito y Credimutual, Captación: PAP (Plan de ahorro programado)                                                                                                                                                                                |
|      | Cuenta de Independientes                            | Creación de una cuenta con beneficios similares a los de una cuenta nómina sin necesidad de un convenio. Beneficios/Impactos: Disminución de costos para el cliente por cuanto no maneja cuota de administración.                                                                                                                                                                      |
|      | Portafolio PyME y PyME Plus                         | Desarrollar el portafolio para Pymes de la Banca Empresarial. Iniciativa en desarrollo. Beneficios/Impactos: Lograr el 20% de la base potencial para portafolio Pymes y portafolio Pymes Plus.                                                                                                                                                                                         |
|      | Adquierecia                                         | Recaudo de las ventas con Tarjeta Crédito y Tarjeta Débito de los establecimientos de Comercio. Beneficios/Impactos: Facilita la administración y conciliación de las ventas del cliente, además otorga una opción de pago adicional al efectivo.                                                                                                                                      |
|      | Banca Móvil                                         | Actualización de versión de Banca Móvil, nuevo Look, nuevas transacciones y funcionalidades.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|      | Portafolio comunidades                              | Creación de paquetes para las comunidades de Mujeres, Independientes y Médicos, con productos y servicios especializados para su contexto. De esta manera se incrementará la tenencia de productos del Banco y aumento de la transaccionalidad.                                                                                                                                        |

## Estas son las principales mejoras/innovación de procesos

|      | PRÁCTICA INNOVADORA / PROCESO MEJORADO                                                              | DESCRIPCIÓN / BENEFICIOS - IMPACTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2012 | Smart Coloca (BPM) Fabrica de créditos / Radicación, análisis, aprobación y desembolso de créditos. | Optimización y automatización del proceso de créditos de banca personal del Banco. Beneficios/Impactos: Se pasó de 6 centros de aprobación con 135 colaboradores a una fábrica de proceso de 22 colaboradores. Se potencializó la planta de 120 colaboradores en otras áreas u oficinas. Reducción de 1 hora a 15 minutos en radicación de créditos. Reducción de 7 días a 1 día hábil en aprobación de créditos y costo por solicitud de 38 \$UD a 7 \$UD. Este proyecto representa un ahorro de \$4.013 millones anuales. |
|      | Cero Papel - Comercial, Riesgos, Red de Oficinas                                                    | Esquemas de firma electrónica y almacenamiento digital de datos. Beneficios/Impactos: Ahorro anual de \$845 millones, con impacto positivo en la preservación ambiental. Primer banco a nivel nacional en implementar este proceso.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|      | Monitor Plus transaccional - Transversal a toda la organización                                     | Sistema para monitorear todas las transacciones de los clientes, con el objetivo de minimizar el fraude. Beneficios/Impactos: Controles que previenen en riesgo de fraude: Monto salvado acumulado \$5.826 millones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|      | Centralización y tercerización procesos operativos - Operaciones                                    | Centralización y tercerización de algunos de los procesos operativos del Banco. Beneficios/Impactos: Optimización de los procesos operativos del Banco, centralizándolos y/o tercerizando con proveedores especializados, generando un ahorro de \$4.493 millones al cierre del 2012.                                                                                                                                                                                                                                       |

|      | PRÁCTICA INNOVADORA / PROCESO MEJORADO                                                                                                         | DESCRIPCIÓN / BENEFICIOS - IMPACTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2014 | Smart ventas (BPM) - Comercial                                                                                                                 | Automatización de la gestión comercial de la fuerza de ventas. Beneficios/Impactos: Automatización de la Gestión comercial de todos los canales en una sola herramienta facilitando el trabajo y la atención de los clientes.                                                                                                                                                             |
|      | Smart Atentos (BPM) - Comercial, Red de Oficinas y Servicio al cliente.                                                                        | Automatización del proceso de solicitudes, quejas, reclamos y felicitaciones. Beneficios/Impactos: Reducción de tiempos en la operación de los procesos de atención de quejas y reclamos de clientes. Eficiencia en el análisis de casos.                                                                                                                                                 |
|      | Reingeniería del proceso de gestión humana                                                                                                     | Optimización de procesos. Beneficios/Impactos: Incremento de la productividad del proceso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2015 | Implementación de máquinas recicladoras y clasificadoras de efectivo - Servicios Transaccionales, Administración de Efectivo y Red de Oficinas | Instalación de 20 máquinas recicladoras y 20 máquinas clasificadoras de efectivo a nivel nacional. Beneficios/Impactos: Ahorros Año 2015 de \$247,5 millones y para el Año 2016 de \$297 millones.                                                                                                                                                                                        |
| 2016 | Optimización de Procesos: Administración Carpetas Comerciales y administración del efectivo - Vinculación y Administración de efectivo         | Se revisaron procesos y se ajustaron tarifas con el Grupo Brinks a partir de agosto de 2016, con lo cual se lograron ahorros importantes en la Administración de carpetas de los clientes y administración del efectivo. Beneficios/Impactos: Ahorros anuales de \$900 millones.                                                                                                          |
|      | Impresión en Línea de Tarjetas de crédito - Comercial, Operaciones canales y medios de pago                                                    | Implementación de máquinas de impresión en línea de Tarjetas de crédito. Beneficios/Impactos: Ahorros anuales aproximados de \$1.644 millones.                                                                                                                                                                                                                                            |
|      | Optimización de 17 procesos en oficinas (TOP17) - Comercial y Red de Oficinas                                                                  | Flexibilización de procesos de Oficinas a través de las principales iniciativas del TOP 17, orientada a generar procesos ágiles y simples. Beneficios/Impactos: Ahorros anuales aproximados de \$388,8 millones.                                                                                                                                                                          |
| 2017 | Otorgamiento de cupos mínimos de \$1 mm para asociados                                                                                         | Creación de un fondo de garantías para soportar los cupos otorgados en la tarjetas de créditos MasterCard para la población de asociados que no tienen un buen comportamiento en el sector financiero, con el fin de incentivar el uso de los cupos, mejorar su experiencia en la cooperativa y garantizar su recobro en caso tal de incumplimiento del compromiso con el Banco.          |
|      | Nuevo Core de Tarjetas                                                                                                                         | Implementación de nuevo sistema Core para tarjetas de crédito.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|      | Identificación Biometría en oficinas                                                                                                           | Implementación y reemplazo de nueva tecnología para la identificación biométrica de los clientes para disminuir tiempos de respuesta en la consulta, de 5 min a 23 segundos.<br>Se ajustaron 21 transacciones con el nuevo proceso para mejorar el servicio. Adicionalmente se instalaron los dispositivos en cajas para la identificación de las transacciones disminuyendo los fraudes. |

A través de nuestro aliado estratégico Conectamos Financiera, hemos beneficiado a nuestros clientes con los siguientes servicios:

|                                                                                           |                                                                                     |                                                                                         |                                                                                     |                                                                           |                                                                                     |                                                                         |                                                                                       |                                                                    |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>34</b><br>cuentas compensadoras de las entidades solidarias aperturadas en Bancoomeva. |  | <b>\$230 millones</b><br>en promedio mensual por las cuentas compensadoras en el banco. |  | <b>166.072</b><br>tarjetas débito y crédito emitidas durante el año 2017. |  | <b>34</b><br>entidades solidarias integradas por el modelo Red Conecta. |  | <b>378.339</b><br>tarjetas débito y crédito activas a cierre 2017. |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

A través del Holding del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva se ha mantenido el registro de las siguientes marcas a favor del Banco Coomeva S.A. – “BANCOOMEVA”:

| Registro | Caso Título    | Imagen                                                                              | Productos y Servicios Descripción                                                                                                                                                                                           |
|----------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marcas   | BANCOOMEVA.NET |  | 9. Soportes lógicos; software. (4 Registros).                                                                                                                                                                               |
|          | BANCOOMEVA.COM |                                                                                     | 35. Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina. (4 Registros).                                                                                                              |
|          | BANCOOMEVA     |                                                                                     | 36. Seguros; negocios financieros; negocios monetarios; negocios inmobiliarios. (4 Registros).                                                                                                                              |
|          | BANCOOMEVA     |                                                                                     | 38. Telecomunicaciones en general; transmisión de mensajes y de imágenes, mensajería electrónica: Comercio electrónico vía internet e intranet de todo tipo de productos y servicios; correo electrónico. (4 Registros).    |
|          |                |                                                                                     | 42. Servicios científicos y tecnológicos así como servicios de investigación y diseño relativos a ellos; servicios de análisis y de investigación industrial; diseño y desarrollo de ordenadores y software. (4 Registros). |

| Registro | Caso Título | Imagen                                                                            | Productos y Servicios Descripción                                                                                                                                                                                            |
|----------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marcas   | BANCOOMEVA  |  | 16. Revistas, folletos, publicaciones, papel, cartón y artículos de estas materias no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos ... (2 registros). |
|          | BANCOOMEVA  |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                              |

## Información y conocimiento:

### Inversión Acumulada Global en Tecnología e Innovación (Financiero)



El proceso de Transformación Tecnológica y Digital forma parte del Direccionamiento Estratégico del Banco, el cual incluye la ejecución de 15 proyectos y 180 mejoras evolutivas a servicios y aplicaciones, promedio año. La inversión descrita ha permitido dar respuesta al propósito de Transformación Tecnológica y Digital mencionado, concentrado principalmente en infraestructura base para centros de procesamiento de datos, servidores, seguridad informática, telecomunicaciones, Innovación y mejoramiento de productos, servicios y canales virtuales.

A continuación se registran los principales resultados de la gestión de mejoramiento y la innovación en los últimos 5 años.

### Ahorro acumulado en mejoramiento e innovación (\$MM)



El inventario de propiedad intelectual del Banco se resume en:

| Tipo           | Clasificación | Número | Registros por clase |
|----------------|---------------|--------|---------------------|
| Marcas         | Nominativas   | 7      | 20                  |
|                | Enseña        | 1      | 6                   |
| Lema Comercial |               | 1      | 6                   |
| Marcas         | En trámite    | 4      | 4                   |

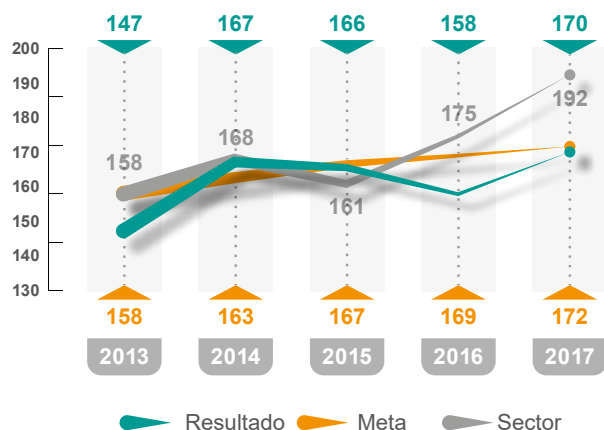
## Efectividad de campañas

En el macro proceso de mercadeo se manejan dos indicadores para medir la gestión anual de los procesos de “promoción y publicidad” y “Diseño y Rediseño” de productos para el Banco.

- Efectividad de Campañas, este indicador mide la gestión de las actividades de movilización de productos a través de las campañas de promoción y bases de bases de datos con ofertas especiales para los clientes, en el año 2017 el cumplimiento del indicador de efectividad promedio de campañas del 76%, apalancado en las iniciativas con foco en los productos foco de Vivienda, Credimutual, PAP y cuentas de ahorro.
- Efectividad desarrollo de productos, permite identificar anualmente los rediseños y diseños en el portafolio de productos y servicios del Banco, para el año 2017 se especificaron 20 iniciativas en las que se encuentran automatización de procesos de Credimutual, Finagro, empaquetamiento de productos a través de portafolios, tasa compensada de educación entre otros.

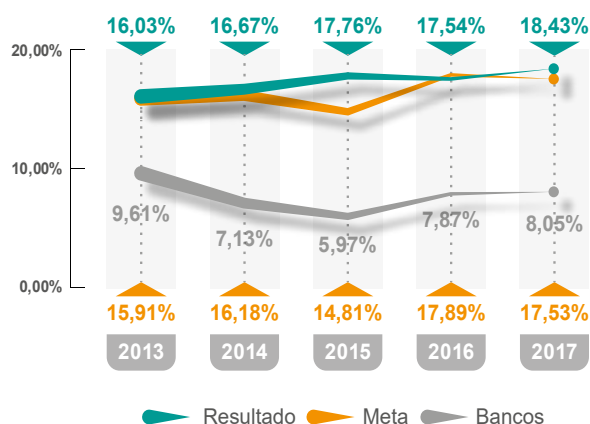


### GASTOS POR COLABORADOR



Este indicador presenta el nivel de gastos que presentan las instituciones financieras por número de colaboradores, constituyendo un indicador de eficiencia, Bancoomeva presenta un nivel de gastos por colaborador inferior al sistema en los últimos 5 años, adicionalmente la tasa de crecimiento del gasto administrativo para este mismo periodo fue del 8,28 % anual para los bancos VS el 7,35% promedio año para Bancoomeva, demostrando de esta manera una tendencia favorable en optimización del gasto y de los recursos, igualmente se evidencia una senda de cumplimiento presupuestal en materia de gastos en el mismo periodo.

### Diversificación del ingreso (Comisiones / Ingreso)



Este indicador mide la participación de ingresos diferentes a los intereses por financiación y más puntualmente de los ingresos por comisiones sobre el total de los ingresos, Bancoomeva presenta una pendiente positiva lo que permite evidenciar una menor dependencia de los ingresos por financiación y la estrategia de profundizar a los asociados con nuevos servicios virtuales, gracias al lanzamiento de los nueva versiones de banca virtual y banca móvil. Igualmente observamos una tendencia más favorable frente al sector.



---

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