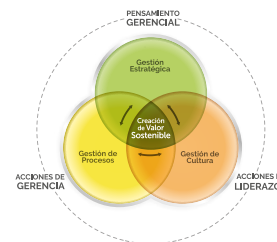




5 PROCESOS Y CLIENTES

5 a.

Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos de acuerdo con la Estrategia establecida.



La gestión de los procesos hace parte del Sistema de Gestión Integral de la organización, descrito en el subcriterio 1b. Así mismo, facilita la gestión del mejoramiento y la innovación, modelo descrito en el subcriterio 1e.

A partir de lo anterior, los procesos son los medios que permiten operar la Estrategia en función de requisitos, necesidades y expectativas de los Grupos de Interés, como se describe a continuación:



Gráfica Nro. 51 - Gestión de Procesos

En el siguiente gráfico se ilustra el proceso de maduración del SGI y los principales elementos que han contribuido a su evolución:



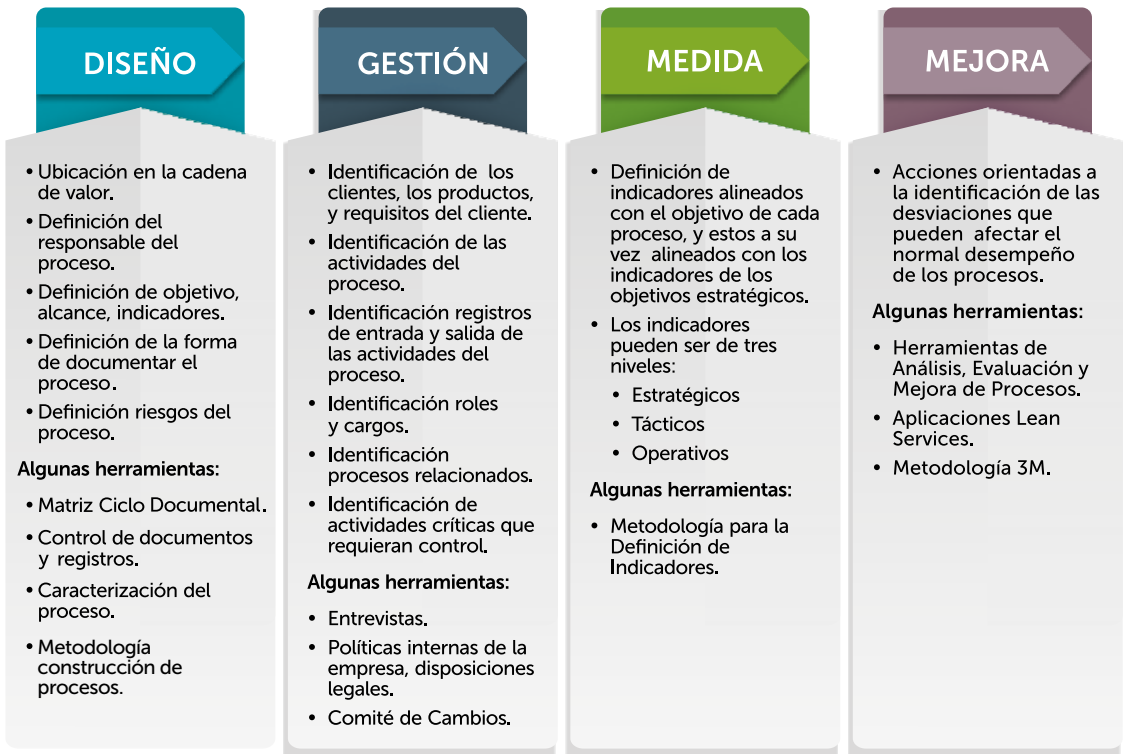
Gráfica Nro. 52 - Contribución y maduración del SGI

A través de la construcción de procesos se operativiza la estrategia en función de requisitos, necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés. En la cadena de valor se visualizan los distintos procesos y sus interrelaciones, generadores de ventajas competitivas para la organización.



Gráfica Nro. 53 - Cadena de Valor

Coomева cuenta con una metodología sistémica, coherente con la estrategia, para el diseño, gestión, medida y mejora de los procesos alineada a los objetivos del Modelo de Alineación Organizacional definidos en el numeral (1.d). Esta metodología se enmarca dentro del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) de tal forma que el mejoramiento continuo es una constante en la gestión de los procesos.



Gráfica Nro. 54 - Diseño y mantenimiento de procesos

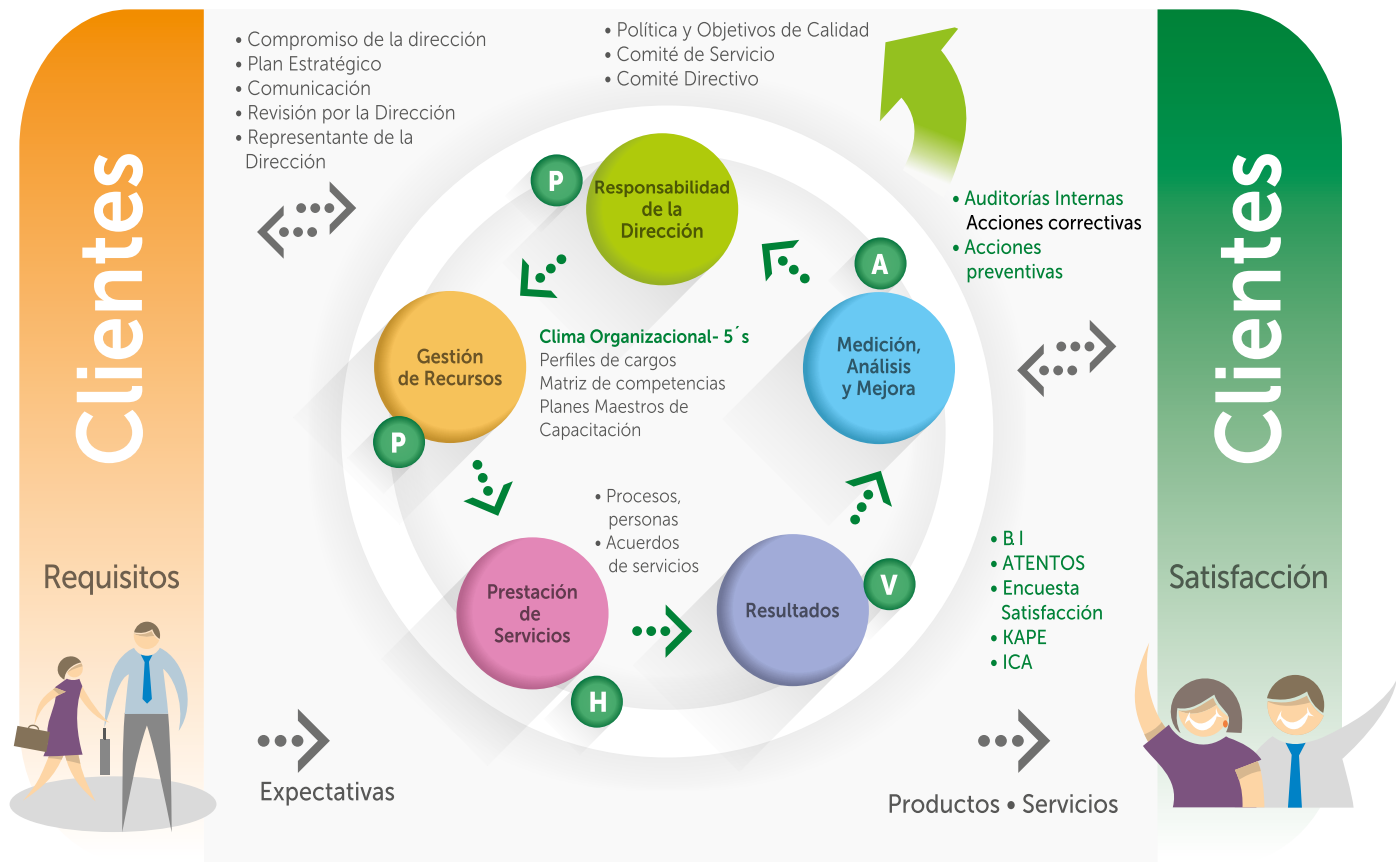
A través de procedimientos establecidos se definen, revisan, documentan, comunican y forman a los colaboradores en la aplicación de los procesos.

Con el fin de armonizar el ambiente laboral con el mejoramiento de los procesos y la salud mental y física del colaborador, se tiene implementado el Programa “5 Eses”, que permite generar la formación de percepciones favorables en el asociado cuando éste interactúa con los colaboradores.

El seguimiento y la medición de los procesos se

hace en los respectivos comités de gestión y la herramienta BI se utiliza como fuente de información.

Desde el año 2007 COOMEVA tiene implementado el Sistema de Gestión de Calidad, certificado bajo la Norma ISO 9001:2008 fortaleciendo la gestión por procesos, garantizando mejores niveles de eficiencia en la operación en el uso de los recursos, en la comprensión de las responsabilidades de los colaboradores, en la interrelación entre los procesos y sobre todo, proporcionando un enfoque claro hacia los asociados y los grupos de interés relacionados.



Gráfica Nro. 55 - Mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad

La identificación e implantación de mejoras en los procesos se puede esquematizar así:



La evaluación, revisión y resultados de la gestión por procesos, es llevado a cabo a través de diversos mecanismos. En los Comités de Gestión y en la Revisión por la Dirección, se analiza el desempeño del Sistema de Gestión. Algunas de las herramientas que ofrecen insumos para este análisis son: las encuestas de satisfacción de clientes, el Sistema de Recepción y Gestión de Casos “Atentos Coomeva”, las auditorías internas y externas del Sistema de Calidad, los resultados de la evaluación de desempeño, información del Tablero Bussines Intelligent - B.I.

Coomeva cuenta con un modelo de gestión del mejoramiento y la innovación descrito en el subcriterio 1e, del cual se desprende en forma específica acciones orientadas a la identificación de las desviaciones que pueden afectar el normal desempeño

de los procesos, para lo cual existen los siguientes mecanismos para su detección:

- Auditorías internas y externas de calidad
- Programas Corporativos orientados a fortalecer la cultura del mejoramiento.
- Plan Estratégico Corporativo
- Auditorías Modelo de Servicio Coomeva
- Identificación de oportunidades de mejora en el desempeño de los procesos.

A través de la Arquitectura Empresarial se ha logrado el diseño integral de los negocios (procesos, personas, tecnología) de una manera estructurada y alienada con los objetivos estratégicos de la organización, logrado a través de un desarrollo sostenido y en permanente dinamismo como se ilustra a continuación:



Gráfica Nro. 57 - Evolución Gestión Arquitectura Empresarial

Paralelo a la gestión de procesos, Coomeva cuenta desde el año 2010 con la Oficina Administradora de Proyectos, PMO, la cual mide la madurez en gobierno de proyectos denominado OPM3 y la implementación de buenas prácticas internacionales emitidas por el Project Management Institute, PMI. De acuerdo con las últimas mediciones de Modelo de Madurez de gobierno de proyectos, efectuada en enero 2016, Coomeva se encuentra dentro del 8% de las empresas a nivel mundial que cuentan en un nivel de madurez 4 (Proceso Gestionado y Controlado).



La PMO hace parte fundamental de organización para mantener la alineación con los objetivos de negocio, mediante la selección de los proyectos que año tras año aseguran el cumplimiento de Plan Estratégico de la organización para, de una manera consistente y predecible, ejecutar la Estrategia generando mejor desempeño, mejores resultados y conseguir ventaja competitiva sostenible.

Dentro de las innovaciones en la gestión del portafolio se destaca el Modelo de Priorización y Balanceo de Proyectos el cual da una estructuración que permite mejorar la toma de decisiones en la selección de iniciativas, frente al cumplimiento de los objetivos trazados para cada año y alineando dicha escogencia con los objetivos del Plan Estratégico de Coomeva.

Con una orientación a la generación de estrategias para mejorar las capacidades y competencias organizacionales asociadas a proyectos en el Grupo Empresarial, la PMO, en sinergia con las estrategias de Talento Humano, ha desarrollado plan anual de formación en metodología de proyectos. A la fecha ya se cuenta con 303 colaboradores formados en la metodología y 11 como Profesionales en Administración de Proyectos PMP por el PMI, lo que convierte a Coomeva en una escuela de formación en gestión de proyectos.



Gráfica Nro. 58 - Evolución Madurez PMO Coomeva

La PMO de Coomeva desde su implementación ha logrado generar eficiencias en el presupuesto total del portafolio.



Gráfica Nro. 59 - Evolución del Portafolio de Proyectos

A continuación se relacionan los indicadores históricos de mejoramiento en esta gestión.

INDICADORES DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nivel de avance en ejecución de proyectos	45%	87%	91%	94%	95%	95%
Nivel de cumplimiento en tiempo	71%	87%	93%	87%	90%	94%
Cumplimiento presupuesto	36%	60%	70%	66%	70%	73%
Proyectos con beneficios cuantitativos					5%	88%
Proyectos con beneficios monetizables						38%

5 b.

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

Con el propósito de dar respuesta a lo definido en el Plan Estratégico 2014-2019, donde Coomeva debe propender por ajustar la oferta de productos y servicios a las características de los segmentos de población, se ha diseñado y recorrido un camino que ha permitido fortalecer el conocimiento del asociado y definir segmentos dinámicos, que se complementan continuamente con la información del mercado y las variables sociodemográficas pertinentes.

2012

Realización del primer Estudio Antropológico.

Resultado:
Profundizar en el conocimiento del estilo de vida del asociado.

2013

Definición Modelo de Segmentación.

Resultado:
Precisión de los segmentos y sus características.

2015

Realización del Estudio de Segmentos y Segundo Estudio Antropológico.

Resultado:
Entender en profundidad los significados, realidades, interpretaciones y oportunidades que permitan que el asociado sienta a Coomeva como su primera opción para encontrar solución integral a sus necesidades.

2016

Realización del Estudio de Tendencias.

Resultado:
Identificar las tendencias y comportamientos de los consumidores colombianos que permitan conocer la realidad de los asociados y potenciales asociados a la cooperativa Coomeva.

Gráfica Nro. 60 - Madurez de conocimiento del asociado

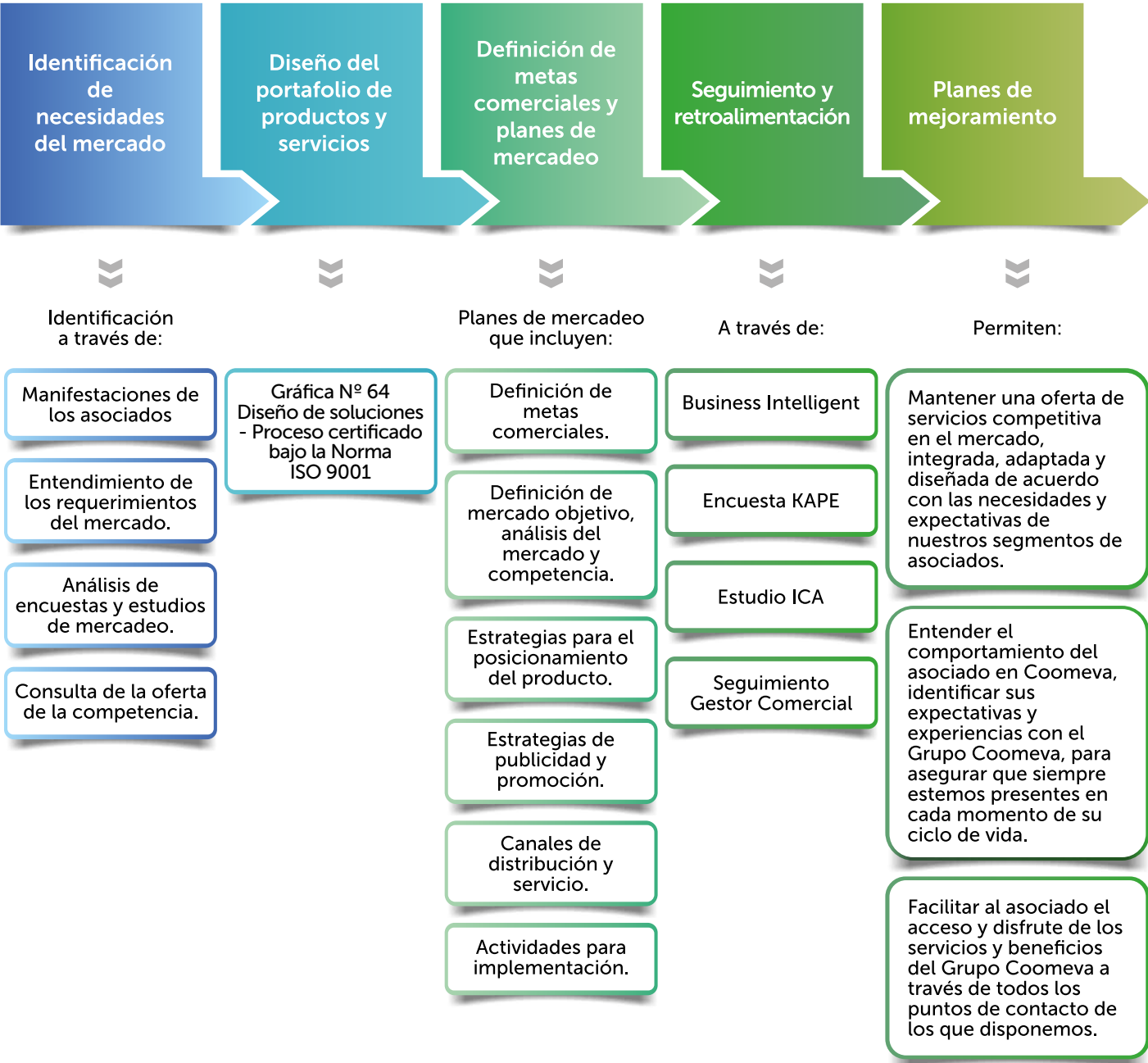
Este camino recorrido ha permitido a Coomeva definir los siguientes segmentos:

Segmento	CRITERIOS			Productos que se ofrecen
	Género	Edad	Menores a Cargo	
Joven Asociado*	Todos	<=25 Años	CON O SIN	Convenios de educación, Tarjeta Dual, Cursos de idiomas en el exterior, PAP
En formación	Hombres	(25-35]	SIN	Convenios de educación, Tarjeta Dual, paquetes turísticos, seguro vida y seguro autos, crédito educación
Mujer Independiente	Mujeres	(25-40]	SIN	Crédito de fomento empresarial, crédito de vehículo, crédito de vivienda, seguro hogar, paquetes turísticos
Consolidación	Todos	(25-50]	CON	Convenios de educación, crédito de vehículo, crédito de vivienda, tarjeta de crédito, CDAT, seguros
Transición	Mujeres	(40-50)	SIN	Emprendimiento, crédito de fomento empresarial, crédito de vehículo, Cupoactivo, tarjeta de crédito
	Hombres	(35-50)		
Maduro	Todos	[50-65]	CON O SIN	Emprendimiento, crédito de fomento empresarial, crédito de vehículo, Cupoactivo, tarjeta de crédito
Segmento >65	Todos	>65	CON O SIN	Programa Vida en Plenitud

Gráfica Nro. 61 - Segmentación de asociados

En alineación con el objetivo estratégico para ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado y acordes con sus necesidades y comportamientos, la oferta de productos y servicios es entregada a través de las 17 empresas del Grupo.

En la Gráfica Nro. 62 se expresa el proceso sistemático para la materialización de la oferta de productos y servicios en las empresas, el cual parte de la identificación de las necesidades del mercado y culmina con el seguimiento y la definición de planes de mejoramiento e innovación.



Gráfica Nro. 62 - Materialización de la oferta de productos y servicios

A continuación se presentan algunas de las iniciativas de innovación que han surgido para atender las necesidades y expectativas de los clientes:

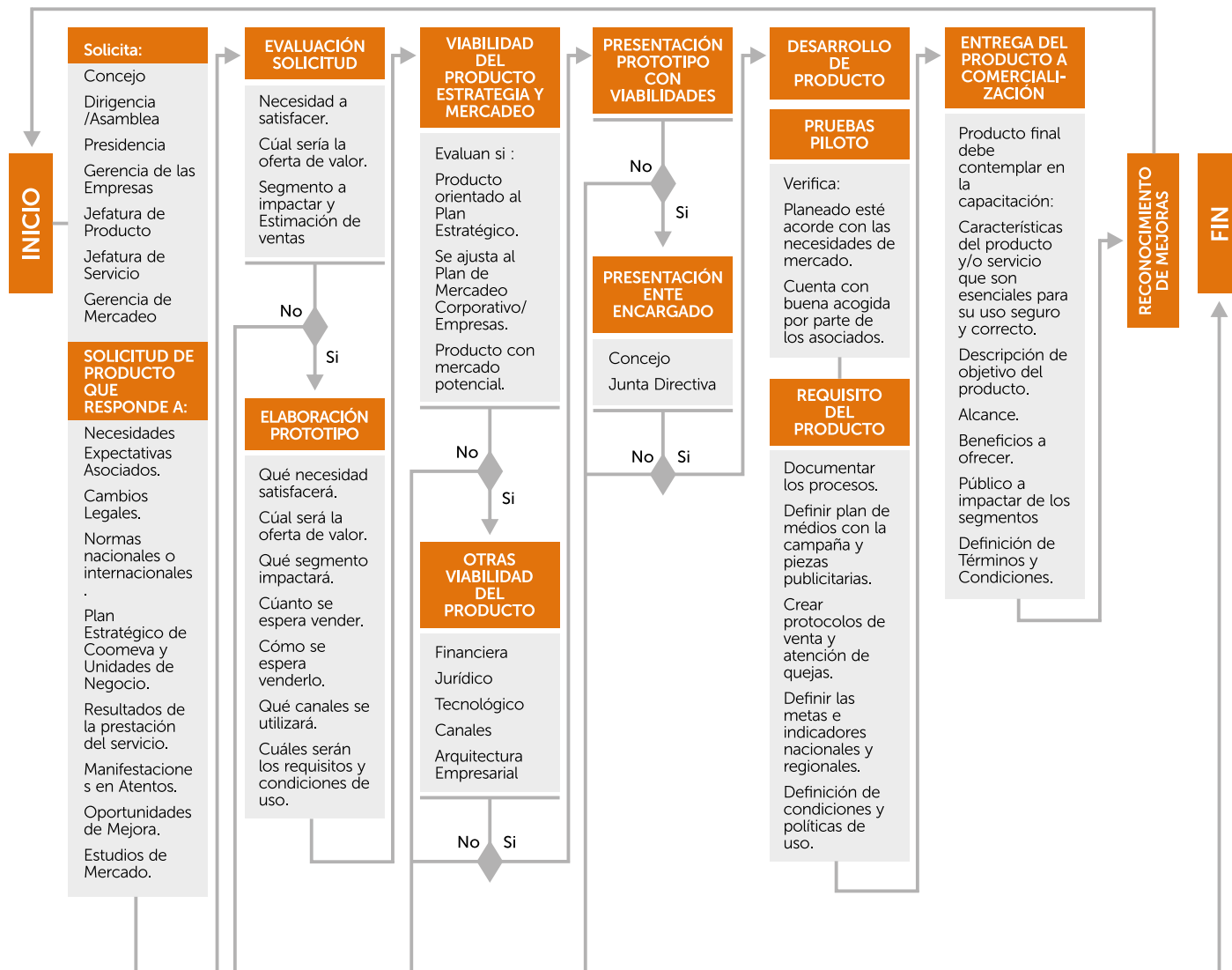


Gráfica Nro. 63 – Prácticas de Innovación

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

Como se muestra en la gráfica Nro. 64, a través del proceso de diseño de soluciones todo producto nuevo, rediseñado o reempaquetado, es entregado al Área de Servicio para su venta y profundización en la comunidad de los asociados y en el mercado en general. Dicho producto tiene desde su inicio metas

asignadas al Área de Servicio y monitoreadas por el Área de Servicio. Periódicamente se realiza seguimiento a la usabilidad en función de los resultados, de tal forma que estas variables ratifiquen la continuidad, permanencia o eliminación del producto/servicio del portafolio de Coomeva.



Gráfica Nro. 64 – Diseño de soluciones - Proceso certificado bajo la Norma ISO 9001

Adicionalmente, al pertenecer a la industria de los servicios y al estar operando en los sectores Financiero, Salud y Protección, nuestros productos y servicios se caracterizan por ser de ciclos largos (acuerdos a mediano y largo plazo), donde el asociado toma hoy un producto o servicio y hace uso del mismo por el tiempo que sea necesario.

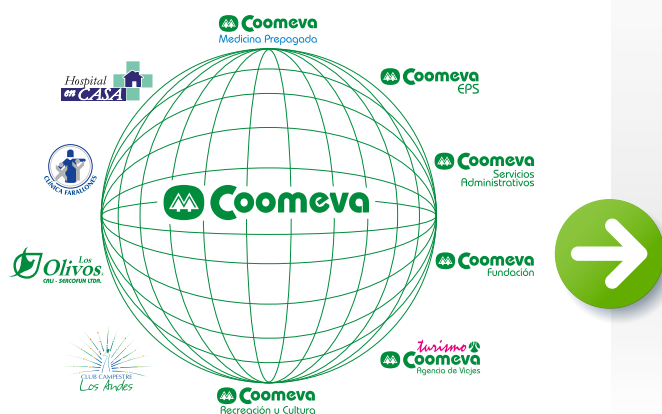
Mensualmente se realizan informes de uso y tenencia del portafolio de productos de Coomeva, donde

se evalúan los productos/servicios según su demanda.

Adicionalmente, las Áreas de Servicio registran mes a mes el comportamiento de la meta versus el real cumplido. A partir de estos datos y dependiendo de la aceptación en la comunidad de asociados o clientes antiguos, se determina si es viable seguir ofreciéndolo o se debe pasar al rediseño, empaquetamiento o eliminación del producto.

Se mejora la promoción y comercialización de los productos y servicios.

La Cooperativa Coomeva, con el ánimo de apalancar el robustecimiento de las 17 empresas que hacen parte del Grupo Empresarial, creó una marca “sombrilla” de la cual se desprende la marca de las empresas y las unidades. A cada sector se estableció un color que lo representa.

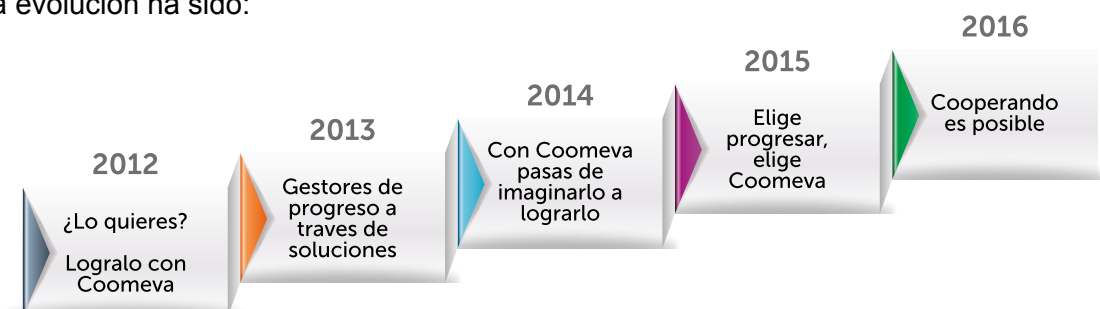


En 2011 se realizó la actualización del manual de marca de Coomeva, cuyo objetivo fue definir una arquitectura de marca fresca, rejuvenecida, dinámica y atractiva, acorde con la evolución del mundo empresarial y de los propios retos de la organización.

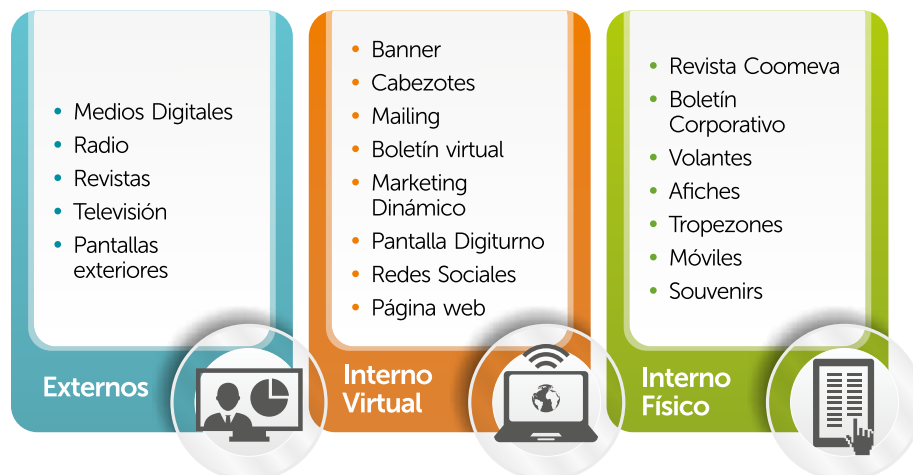
Para el cooperativismo los dos pinos simbolizan la hermandad, la solidaridad, trabajo en conjunto y que se necesita más de uno para que exista cooperación. La evolución de los pinos en Coomeva ha sido como se ilustra a continuación:



Con el ánimo de posicionar la marca de Coomeva y sus empresas en los profesionales colombianos, desde el 2012 se realiza la campaña institucional anual, que contempla medios internos y externos de comunicación y cuya evolución ha sido:



La difusión y comercialización de los productos y servicios se realiza de acuerdo con las características del producto y el público objetivo que se busca impactar. La segmentación con que actualmente se cuenta para enfocar la promoción es:

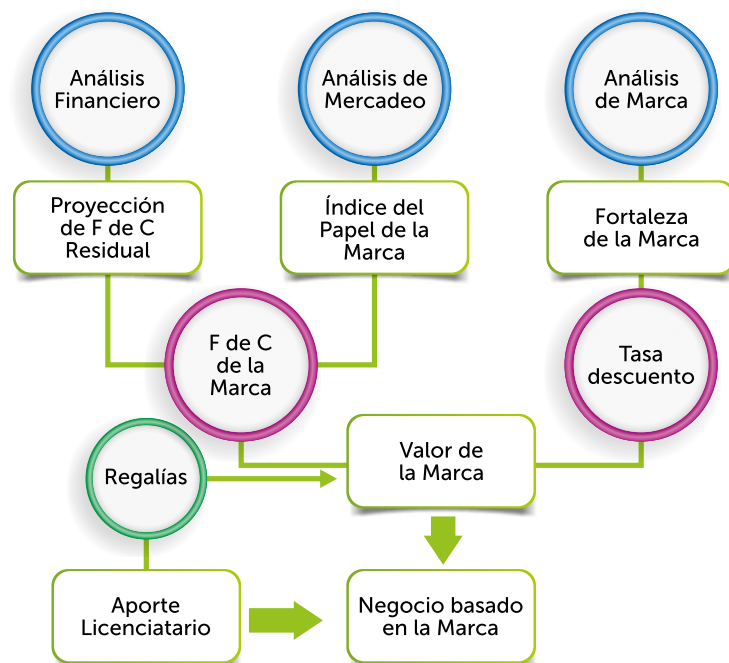


La comercialización de productos y servicios, la entendemos como una conexión basada en la confianza y la satisfacción, es por esto que contamos con 744 colaboradores atendiendo integralmente al asociado, formados bajo el modelo de servicio. Estos colaboradores soportan los siguientes canales:

- **Canal de vinculación con 360 ejecutivos.** Enfocado en la venta de asociatividad en grupos afines con un nivel de perfilamiento para que tenga alta permanencia en la Cooperativa y sean clientes potenciales para el Grupo Coomeva.
- **Canal de fidelización con 54 ejecutivos.** Equipo enfocado a la retención de asociados con intención de retiro y reactivación de asociados en mora.
- **Canal de profundización con 85 asesores.** Enfocado a desarrollar la conexión emocional de largo plazo del asociado con la Cooperativa.
- **Canal de asesoría integral con 175 asesores.** Enfocados a garantizar una experiencia óptima de servicio a los asociados que visitan actualmente las 84 oficinas en todo el país.
- **Canal de asesoría telefónica y virtual con 70 asesores.** Especializado en atención de llamadas entrantes y administración de campañas comerciales, empresas y unidades de negocio.

Para verificar la prestación del servicio, periódicamente se realiza auditoría de servicio y cliente oculto, con el fin de identificar aspectos de mejora.

Como sistema de evaluación se realizó la Valoración de Marca Coomeva cuya metodología consiste en determinar cuál es la contribución de la marca al EBITDA proyectado del negocio, dando como resultado la cifra de \$279.4 mil millones de pesos. El proceso seguido para la valoración de la marca se puede visualizar en la siguiente gráfica:



Gráfica Nro. 65 - Valoración marca Coomeva

Como resultado, el posicionamiento se mide a través de los indicadores de lealtad y crecimiento de asociados, indicadores mencionados y abarcados en el punto de resultados del capítulo 6.

Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes.

En el año 2005 se implementó el programa de servicio denominado “Pasión Coomeva” con el fin de lograr mayor fortalecimiento de la cultura de servicio, el tema evolucionó y en el año 2013 se estableció una política Corporativa de Servicio.

Bajo este nuevo Modelo de Servicio, inicialmente se fija la prioridad en el acceso a los productos y servicios a través de cualquier canal, para lo cual se dispone de oficinas integrales o de asesoría sobre cualquier producto/servicio. Así mismo, se da una relevancia a los asociados con mayor antigüedad a los cuales se les asignaron unos ejecutivos que garantizan la cercanía y el relacionamiento. De igual manera, se atiende y administra la insatisfacción, mediante el sistema de recepción y gestión de quejas y reclamos, “Atentos”, administrado por un equipo que brinda respuestas bajo estándares de calidad, claridad, oportunidad y coherencia definidos.

El Modelo de Servicio a partir de su definición orienta la organización hacia una cultura del servicio centrada en el asociado/cliente/usuario y comprometida con la superación de sus expectativas. Lo anterior, implica que en la prestación del servicio debemos combinar dos dimensiones:

Dimensión externa: Buscamos que nuestros asociados nos visualicen como generadores de experiencias positivamente memorables en cada punto de contacto, con un relacionamiento de largo plazo. Para ello debemos lograr superar expectativas a partir de una experiencia donde:

- Coomeva me asegura calidad y disponibilidad de sus servicios.
- Me habilita canales simples y efectivos para tener una experiencia memorable en cada contacto.
- Coomeva me escucha y se apropia de todas mis solicitudes, asegurando la resolutive.
- Coomeva me educa en el uso de sus productos y servicios.
- Coomeva se asegura de entregarme lo que me prometieron.
- Coomeva es confiable, concreta y transparente al comunicarse conmigo.

- Coomeva se preocupa por conocerme y ofrecerme productos pensados en mis necesidades y las de mi familia, excediendo mis expectativas.

Dimensión Interna: Conformada por los colaboradores del GECC, quienes tienen el reto de generar experiencias de servicios positivamente memorables en cada punto de contacto con nuestro público de interés. Esta dimensión trabaja por tener una cultura enfocada en el servicio que garantice colaboradores empoderados, resolutivos, apasionados y comprometidos con el manifiesto de servicio “Yo respeto”, “Yo asesoro”, “yo resuelvo”, “Yo sorprendo”.



Gráfica Nro. 66 - Modelo de Servicio

Cada componente del modelo de servicio tiene un área responsable de diseñar políticas, acciones e indicadores y garantizar su cumplimiento.



De igual manera las gerencias regionales tienen como responsabilidad garantizar la ejecución de cada política y acción definida por componente: Procesos - Personas - Entorno - Producto.

Para garantizar el monitoreo continuo, desde la Gerencia de Estrategia y Mercadeo se cuenta con estudios, encuestas e investigaciones que nos permiten conocer:

- Satisfacción general.
- Motivos de insatisfacción.
- Motivos de no plena satisfacción.
- Calificaciones de servicio y de calidad de la atención.

De igual forma, con base en el proceso diseño de soluciones, todo producto final debe especificar las características del producto o servicio que son esenciales para su uso seguro y correcto; por este motivo se describen de forma explícita los términos y condiciones para la asesoría a los asociados y público en general a través de los diferentes canales.

En el modelo cooperativo de Coomeva, donde los usuarios son los dueños/ usuarios/inversionistas, se tienen mecanismos de participación para expresarse y gobernar la empresa; por este motivo el compromiso entre la empresa y el cliente es dinámico y está en constante ajuste mutuo.

Como se menciona en la introducción del presente subcriterio, Coomeva dispone de un proceso para la administración de las manifestaciones de los asociados a través de mecanismos como “Sistema Atentos” y “Buzones Físicos”, el cual contempla la atención de felicitaciones, solicitudes, quejas, reclamos, derechos de petición, requerimientos gubernamentales, expresiones enviadas a la Dirigencia y a la Presidencia por parte de los asociados /clientes/ usuarios.

La permanencia de nuestros asociados se sustenta en la prestación de servicios múltiples, integrados y de alta calidad, así como en el trato preferencial que le otorgamos al acceder a nuestros servicios por los diversos canales.

Para ofrecer a nuestros nuevos asociados un conocimiento integral de Coomeva y sus empresas y facilitar su involucramiento en nuestra comunidad, contamos con la “Incubadora” que tiene como objetivos desarrollar una propuesta de experiencia de servicio positivamente memorable del nuevo asociado. Adicionalmente, contamos con la fuerza comercial de Profundización que tiene como misión asesorar y acompañar personalmente a los asociados antiguos para permitir conectarlos con los beneficios de la asociatividad, fortalecer el vínculo emocional e incrementar la colocación de productos.

Como mecanismos de obtención de datos, información y evaluación contamos con:

- **Voz del Asociado:** Busca evaluar el nivel de satisfacción con la atención recibida en las oficinas. Se evalúan seis comportamientos que demuestren el cumplimiento de la promesa de servicio por parte de los asesores integrales.
- **Cliente Oculto:** Evalúa la calidad del servicio en la atención al cliente por parte de los asesores integrales.
- **Auditoría del Servicio:** Se lleva a cabo en las auditorías internas que realiza la organización.
- **Smart Atentos:** Semanalmente se realizan evaluaciones a las respuestas de los casos que se brindan por el canal Atentos, con el fin de validar si la respuesta cumplió con las características definidas.

Adicionalmente, como insumo de evaluación se encuentran:

- Los indicadores del Estudio Kape: Satisfacción, recomendación, cumplimiento de la propuesta de valor, atención recibida y probabilidad de permanecer en Coomeva el año siguiente.
- Seguimiento a BI: Indicadores de uso y tenencia, producto promedio por asociado, monitoreo de ventas y la fuerza comercial.
- Indicador de Oportunidad e Indicador de Satisfacción de Atentos.