

2013

# Modelo de Servicio Coomeva



**Grupo Empresarial  
Cooperativo Coomeva**

19/06/2013

**TABLA DE CONTENIDO**

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. JUSTIFICACIÓN .....</b>                        | <b>3</b>  |
| <b>2. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL MODELO .....</b>      | <b>3</b>  |
| <b>3. EL SERVICIO EN COOMEVA .....</b>               | <b>4</b>  |
| <b>4. ETAPAS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....</b> | <b>7</b>  |
| <b>5. DECLARACIÓN DEL SERVICIO EN COOMEVA .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>6. COMPONENTES DEL MODELO DE SERVICIO .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>6.1. POLÍTICAS .....</b>                          | <b>10</b> |
| <b>6.2. PRODUCTO .....</b>                           | <b>11</b> |
| <b>6.3. PERSONAS .....</b>                           | <b>11</b> |
| <b>6.4. PROCESOS .....</b>                           | <b>13</b> |
| <b>6.5. ENTORNO DE SERVICIO .....</b>                | <b>13</b> |
| <b>6.6. MOMENTOS DE VERDAD .....</b>                 | <b>15</b> |
| <b>6.7. MEDICIÓN .....</b>                           | <b>15</b> |
| <b>7. NORMATIVIDAD DEL MODELO: .....</b>             | <b>16</b> |
| <b>8. ESTRUCTURA DEL MODELO: .....</b>               | <b>17</b> |
| <b>9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES .....</b>            | <b>18</b> |

## **1. JUSTIFICACIÓN**

Los asociados esperan de Coomeva una mejora en el servicio entendido no sólo como la atención al asociado en momentos de verdad, si no como el cumplimiento de sus expectativas con los servicios prestados. Sin embargo, en los últimos años ha venido aumentado las manifestaciones de expectativas no satisfechas.

Pese a que en Coomeva y en algunas empresas del grupo hemos venido realizado importantes esfuerzos para mejorar los niveles de servicio que se brinda a los asociados, estos deben trascender hacia una cultura de servicio donde para el asociado su relacionamiento con Coomeva se convierta en una experiencia significativa, agradable, valiosa y continua. Uno de nuestros objetivos estratégicos 2015 es Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados, y el desarrollo de una cultura enmarcado en un modelo de servicio contribuye con su cumplimiento.

El modelo de servicio no es un componente aislado del sistema de gestión o del día a día de la organización. Es, sin duda, un elemento central e intrínseco a la vida cooperativa y se manifiesta en cada momento de verdad en que el asociado interactúa con su cooperativa. Por ello este documento de política corporativa lo aborda de manera integral y en una perspectiva estratégica.

*Alcance del documento:* Inicia con la definición del modelo de cultura de servicio, se consolida con el seguimiento y acompañamiento en la prestación del servicio, y finaliza con el análisis de la satisfacción del asociado. Se trata de la primera versión de una política que deberá irse enriqueciendo a medida que se aplica y se confronta con las realidades y nuevas expectativas del asociado.

## **2. OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL MODELO**

El modelo de servicio en Coomeva es una expresión más de la voluntad estratégica de la cooperativa y su compromiso con servir al asociado en su calidad de usuario y dueño de la entidad. En línea con el PE2015, el modelo busca concretar el siguiente objetivo estratégico:

**Orientar la organización hacia una cultura del servicio centrada en el asociado y comprometida con la satisfacción de sus necesidades.**

Al declarar el objetivo de esta manera estamos manifestando que el mismo es un componente esencial de la marca Coomeva, y base fundamental de nuestro posicionamiento competitivo.

## 3. EL SERVICIO EN COOMEVA

En Coomeva entendemos el servicio como la interacción del asociado con la Cooperativa a través de sus canales y experiencias con nuestros productos, servicio. En este proceso integral intervienen aspectos intangibles y materiales, sin embargo por su carácter inmaterial la prestación del servicio es inseparable del acto mismo de entrega<sup>1</sup>, lo que exige un entendimiento muy amplio del mismo.

Por esta razón la definición del modelo de servicio hace referencia a la gestión de todo cuanto interviene en la prestación de ese servicio, para asegurar la satisfacción y lealtad del asociado.

Nuestra promesa de valor al asociado es que, mediante una oferta amplia e integral, vamos a cumplir y superar sus expectativas de vida. Una promesa que impone exigencias de muy alto nivel al servicio y que debemos reconocer no siempre logramos honrar.

Actualmente, la información acerca del servicio en Coomeva, se interpreta de los resultados obtenidos en el estudio KAPE y de los casos registrados en el sistema Atentos; si los agrupáramos por razones de conformidad y no conformidad con Coomeva tendríamos:

| Conformes por:                                                                                                                                          | Inconformes por:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buena atención / atención personalizada.</li> <li>➤ Calidad en las respuestas a las manifestaciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demora en la atención en las oficinas</li> <li>➤ Inconformidad con campañas</li> <li>➤ No existe trato preferencial por ser asociado (principal razón de no cumplimiento de promesa).</li> <li>➤ Inconsistencias en las BD (los sistemas no están integrados)</li> <li>➤ Inconsistencias en los valores facturados</li> <li>➤ Inconformidad por falta de información en los diferentes ciclos del asociado</li> </ul> |

\* Aunque podrían interpretarse como razones relacionadas con productos y servicios, asumimos que es su experiencia con el mismo lo que origina su nivel de conformidad.

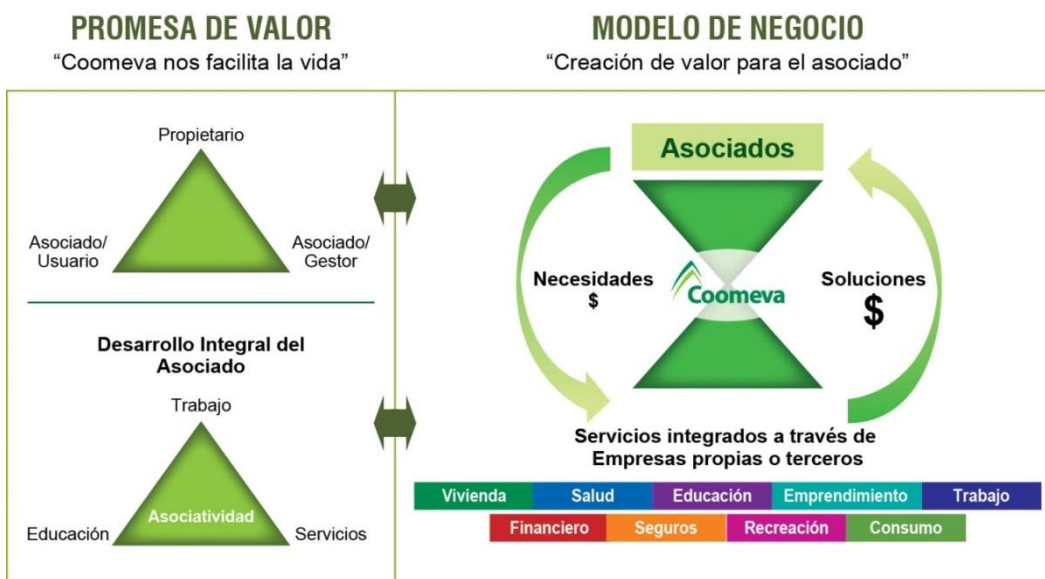
<sup>1</sup>. Considérese por ejemplo la venta de un seguro. Al momento de la "compra", el asociado no está adquiriendo más que un derecho, pues el "disfrute" del servicio no ocurrirá hasta el momento, no deseado, del siniestro. Sin embargo la persona evalúa y crea una imagen del servicio que le vendieron por la manera como fue atendido, el lugar en que esto ocurrió, la claridad de las informaciones, los adicionales ofrecidos y su percepción de la relación calidad-precio.

El conocimiento de estas expresiones del asociado se vuelve mucho más importante cuando agregamos que el 30.0% de asociados inconformes (o insatisfechos) se retiran al año siguiente, y su cantidad de productos promedio es inferior a uno (0.7), contrario a quienes se encuentran conformes, cuya tasa de retiro es del 14%, y el número de productos promedio para la población activa es de 2.66.

Claramente, desde las manifestaciones del asociado se observa la necesidad de implementar y realizar una gestión adecuada de un modelo de servicio que contribuya a aumentar la permanencia, uso y satisfacción de nuestros asociados.

En Coomeva el abordaje del servicio al asociado debe partir de la promesa “Coomeva nos facilita la vida”. Misma que se fundamenta en la naturaleza cooperativa de Coomeva y parte de reconocer al asociado como la razón de ser de la organización. En este sentido, Coomeva ofrece primordialmente una forma de “asociatividad” a partir de la cual los asociados pueden ejercer tres roles dentro de la organización:

- **Gestor:** Reciben educación cooperativa y la posibilidad de participar en el ejercicio democrático de la Cooperativa.
- **Inversionista:** Participan en los fondos mutuales con sus respectivas protecciones y rentabilidad sobre sus aportes.
- **Usuario:** Acceden en forma diferenciada al portafolio de productos y servicios que se ofrece a través de las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva o en alianzas con terceros.



El abordaje del modelo de servicio en Coomeva es resultado de un proceso muy amplio que ha venido gestándose, en su versión actual, en los últimos años desde el sistema de Gestión Integral y que alcanzó su máxima expresión con Pasión Coomeva.

El diseño del modelo de servicio parte del conocimiento que la Cooperativa ha ido acumulando del asociado y sus necesidades, mismo que recientemente se ha visto

enriquecido con los aportes del Estudio Antropológico (2012) con el cual se ha adquirido un conocimiento más profundo del asociado, sus necesidades, expectativas y comportamientos.

Los mecanismos utilizados para el conocimiento de las necesidades y expectativas de los asociados se fundamentan en un conjunto de herramientas y estudios que se describen en el siguiente cuadro.

**Sistema de identificación de necesidades y expectativas del asociado**

| MOMENTOS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANTES                                                                                                                                                                                                                                        | DURANTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | DESPUES                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos focales</li> <li>- Estudios de mercado</li> <li>- Investigaciones a cargo de área de Mercadeo e Investigación y desarrollo</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de percepción momentos de verdad en oficinas</li> <li>- Encuestas de percepción momentos de verdad en atención telefónica</li> <li>- Solicitudes, sugerencias, quejas y reclamos.</li> <li>- Mediciones de tasa de uso y penetración de productos por asociado</li> <li>- Encuesta de presupuesto de familias</li> <li>- Informe perfil, dinámica y tenencia de servicios de la comunidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta de satisfacción y conocimiento de los asociados (KAPE)</li> <li>- Encuesta de confianza del asociado en la administración</li> <li>- Encuesta post servicio</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instancias de dialogo e involucramiento: Comités regionales y zonales de asociados</li> <li>- Consejo de administración</li> <li>- Comités de servicio y corporativos</li> <li>- Atentos</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                          |

### 4. ETAPAS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Entendido tal y como se planteó al final de la página dos, el servicio se coproduce entre el asociado y Coomeva, a través de una relación de intercambio de beneficios: los asociados como el recurso activo con su participación en su tripe rol dentro de la cooperativa y el GECC con una oferta de servicios enfocada a apoyar su proyecto de vida.

El servicio al asociado es un proceso en el que se identifican varias etapas y en cada una de ellas interactúan unas expectativas y unos compromisos de parte de la cooperativa los cuales deben garantizar niveles de satisfacción, para ello se debe contar con mecanismos para evaluar el grado en que se cumple esta promesa.



Ciclos del servicio

| <b>Pre venta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Expectativa asociado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Búsqueda de información.</li> <li>➤ Evaluación de diversas alternativas en el mercado.</li> <li>➤ Toma de decisión.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Compromiso frente al asociado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suministrar información suficiente y pertinente.</li> <li>➤ Asegurar presencia de Coomeva en medios de comunicación que usa el asociado.</li> <li>➤ Orientar y asesorar para toma de servicio más adecuada para el asociado.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Venta - transacción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Expectativa asociado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocer a qué tiene derecho por ser asociado.</li> <li>➤ Usar los servicios que ofrece GECC.</li> <li>➤ Orientación, alternativas y asesoría para la utilización de los servicios.</li> <li>➤ Facilidad para el acceso a los servicios.</li> <li>➤ Condiciones preferenciales por ser asociado: en servicio y servicios (tasas, tarifas, trámites, papeleo, etc.)</li> <li>➤ Relación beneficio – costo positiva.</li> <li>➤ Eficiencia y agilidad en el servicio</li> </ul> | <b>Compromiso frente al asociado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asegurar que comprenda e interiorice el beneficio de pertenecer a Coomeva.</li> <li>➤ Tener a disposición canales de atención (físicos y virtuales) adecuados para responder oportunamente y con calidad, a las necesidades del asociado.</li> <li>➤ Asegurar una atmosfera de servicio adecuada para la toma del producto.</li> <li>➤ Personal de servicio (front) capacitado y empoderado.</li> <li>➤ Disponer de un portafolio de servicios adecuado a necesidades del asociado.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Operaciones y procesos flexibles, oportunos, justos y ágiles que no interfieran con la prestación del servicio requerido por el asociado.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Post venta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Expectativa asociado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Experiencia satisfactoria con el uso del servicio.</li> <li>➤ Encontrar solución inmediata a preocupaciones, inquietudes, inconformidades con los servicios.</li> <li>➤ Servicios adaptados a necesidades del mercado: nuevos servicios, mejoras en beneficios, condiciones, etc.</li> <li>➤ Que su expectativa sea superada por experiencia con el servicio.</li> </ul> | <b>Compromiso frente al asociado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Garantizar que su experiencia con el servicio supere la percepción que tenía del mismo (Calificación real &gt; calificación perceptual).</li> <li>➤ Diseño/rediseño de servicios</li> <li>➤ Asegurar que nuestra promesa de valor sea percibida por el asociado también en el momento del uso de los servicios.</li> </ul> |

Un elemento importante en la posventa en Coomeva es el proceso denominado Atentos, con el cual la Cooperativa ha creado todo un esquema que permite al asociado manifestar sus inconformidades, sugerencias o felicitaciones y que asegura una gestión de los mismos. Atentos como proceso tiene la enorme ventaja de estar automatizado en su registro, ser universalmente accesible y tener un carácter corporativo.

## 5. DECLARACIÓN DEL SERVICIO EN COOMEVA

La razón de ser de nuestra organización es el asociado, por esto en cada acción nos inspira el deseo de superar sus expectativas, generarle confianza y crearle experiencias valiosas que ratifiquen que le faciliten tamos la vida.

Nuestra manera de entender esta relación entre el asociado y su cooperativa se expresa en nuestro modelo de servicio, un concepto integral cuyos componentes conforman el modelo y se complementan entre si para buscar la mayor satisfacción tanto de las expectativa como de los beneficios esperados por el asociado.

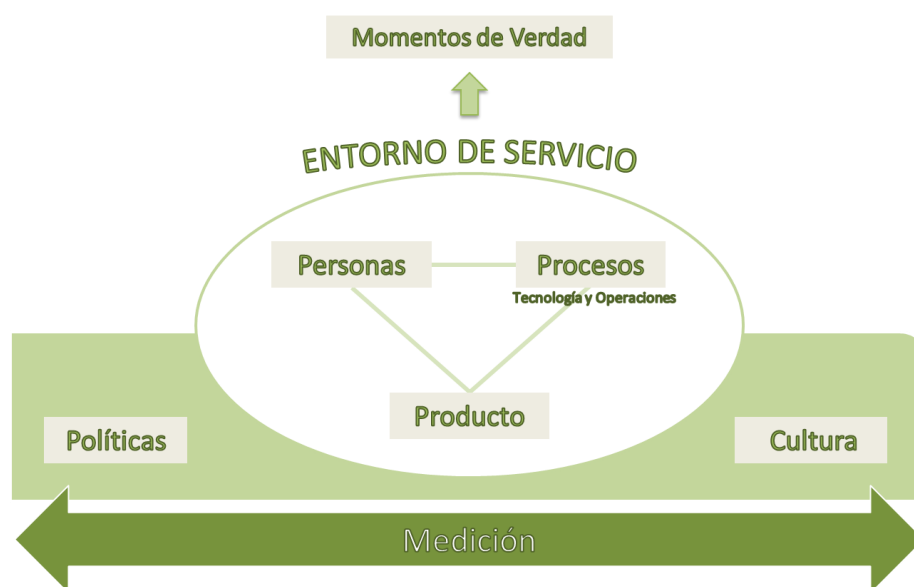
**El Modelo de Servicio de Coomeva se caracteriza por ser personalizado, adaptado, facilitador, resolutivo y eficaz:**

- Es *personalizado* pues se adapta a las necesidades específicas de cada asociado
- Es *fiable* de manera que se genere confianza hacia la Cooperativa
- Es *facilitador*, pues busca simplificar los procesos y las exigencias de manera el asociado acceda fácilmente a los servicios

- Es *resolutivo*, pues propende a asegurar que las necesidades del asociado son atendidas sin falta, y
- Es *eficaz*, pues asegura que el asociado vea satisfecha su necesidad de la mejor manera posible.

Declarado el modelo de servicio, pasamos a describir sus componentes: Las políticas corporativas de servicio y la cultura enmarcan la prestación de los servicios. La combinación de las personas, los productos, los procesos y las condiciones físicas son las que conforman de manera combinada los momentos de verdad. Y todo el sistema debe ser sujeto a medición y control para ser mejorado.

En el centro del modelo convergen los tres elementos fundamentales que configuran el momento de verdad con el asociado: los procesos, las personas y los productos y servicios. Luego, tenemos el entorno del servicio (físico, contextual, operativo), y el marco de políticas y cultura con que la organización lo rodea.



## **6. COMPONENTES DEL MODELO DE SERVICIO**

En esta sección vamos a desarrollar los componentes del modelo de servicio, indicado para cada uno los actores, sus roles, las funciones a cumplir, así como las condiciones del servicio.

### **6.1. Políticas**

Basados en las dimensiones de calidad que, comúnmente se consideran recogemos todos aquellos aspectos que inciden directamente sobre la percepción del cliente cuando interactúa con la empresa en sus “momentos de verdad”, identificamos las políticas a aplicar en las situaciones donde el servicio es evaluado por el cliente.

En Coomeva el servicio es **confiable**: cumplimos con el servicio prometido, entregando siempre lo correcto, desde la primera vez, de forma consistente y sin excepciones.

Servimos con **eficiencia**: respondemos al asociado con la entrega de un servicio oportuno y adecuado. “Disposición y voluntad para ayudar al asociado y entregarle el servicio rápido y completo”.

Buscamos **asegurar el servicio**: Contamos con las habilidades y conocimiento requerido para la prestación del servicio, manejando de forma integral el portafolio de servicios, inspirando credibilidad y confianza en el asociado, y contando con los elementos de soporte necesarios – infraestructura, tecnología, operaciones, procesos. esto puede servir luego en las campañas, pero no en el documento

**Actuamos con empatía**: Escuchamos al asociado, nos interesan sus opiniones y necesidades, trabajamos por su bienestar, por eso nos ponemos en su lugar y le generamos la mejor experiencia en servicio.

“Puesta en práctica de las conductas de Pasión Coomeva: yo respeto, yo asesoro, todos resolvemos”

**Prestamos atención a los detalles**: Buscamos tangibilizar el servicio asegurando condiciones adecuadas para su prestación: las instalaciones físicas, equipos, representaciones físicas del servicio (formatos preestablecidos, material publicitario, etc.)

## **6.2. Producto**

Teniendo en cuenta los componentes del modelo, es necesario que el diseño de productos y servicios responda acierta características que aseguren y complementen nuestro compromiso de servicio. Estas características son:

- ✓ Diseño de servicios centrados en el asociado basados en el conocimiento de sus necesidades, expectativas y satisfacción los servicios.
- ✓ Comunicación de los servicios.
- ✓ Sensibilización y educación a los asociados para el uso de los servicios.
- ✓ Realizar un monitoreo frecuente de los productos para validar las expectativas de los asociados y nuestro nivel de competitividad frente al mercado.
- ✓ Adelantar estrategias de profundización en el conocimiento de expectativas y necesidades de los asociados.
- ✓ Velar por una oferta atractiva que cautive un flujo constante de profesionales hacia nuestra organización y motive su uso y tenencia de servicios.
- ✓ Adelantar investigaciones que permitan conocer el sentir y las necesidades de nuestros asociados.
- ✓ Brindar a la GSA el material de apoyo para impulsar la gestión comercial.

## **6.3. Personas**

El servicio, en última instancia lo prestamos las personas (salvo en los canales virtuales, aunque aquí estas participan indirectamente en el diseño y las políticas). Son ellas nuestro principal recurso. Por ello el modelo de servicio debe incidir en los distintos procesos de gestión humana.

### **Reclutamiento**

- ✓ Contratar a gente con un perfil de servicio elevado
- ✓ Competir por la mejor gente
- ✓ Realizar una inducción potente en la dimensión cooperativa y de servicio.
- ✓ Implementar un modelo de selección por competencias<sup>2</sup>

### **Capacitación**

- ✓ Formación en el modelo de servicio
- ✓ Programa permanente de cultura Pasión Coomeva
- ✓ Desarrollo de habilidades de servicio y trabajo en equipo

---

<sup>2</sup>. Ésta definición puede implicar cambios en el modelo de selección del GECC que se aplicarían oportunamente y según su viabilidad.

- ✓ Formación continua en los productos

### Apoyo y retención

- ✓ Desarrollar proyectos de transformación cultural facilitando la alineación de comportamiento conductas y valores con los propósitos organizacionales
- ✓ Retener y reconocer a los empleados destacados en el servicio
- ✓ Medir y recompensar el mejor servicio
- ✓ Desarrollar una mesa de ayuda en servicio
- ✓ Generar planes de trabajo y comparendos educativos en servicio.

### Desempeño

- ✓ Establecer un plan de inducción y reintroducción en el portafolio de productos
- ✓ Incluir dentro de la evaluación de desempeño y pago de productividad un indicador relacionado con la prestación adecuada del servicio. Con la evolución del modelo estos indicadores tendrán que ser replanteados.
- ✓ Realizar mediciones de manera anual que evidencien la satisfacción de los colaboradores con su labor y entorno.
- ✓ Auditar permanente los procesos desde una perspectiva de servicio
- ✓ Premiar o aplicar las sanciones correspondientes por el cumplimiento o no del modelo de servicio (en el caso de las sanciones estas operarán bajo el contexto del reglamento interno de trabajo)

El despliegue y desarrollo del modelo de servicio en la práctica pasa por las personas y necesita de un permanente programa de endomarketing, para generar entendimiento, compromiso y resultados en los momentos de verdad.

Coomeva ha establecido unos comportamientos esperados en la prestación de los servicios por medio de Pasión Coomeva. Iniciativa que se basó en un profundo diagnóstico y que permitió formar a los colaboradores en las barras de atención para asegurar una prestación más cercana. Para ello se definieron tres conductas básicas de las que se derivan quince comportamientos esperados, que son:



#### **6.4. Procesos**

Operaciones y Tecnología: Uno de los componentes que más pueden incidir para bien o para mal en el buen servicio son los procesos. Por el caso particular de Cooameva hay relevancia especial para el tema de operaciones y tecnología. En el límite, la mejor cultura, compromiso o actitud de servicio de un colaborador puede ser impracticable si los procesos no están diseñados para facilitar la prestación y generar una experiencia enriquecida.

Se necesita que desde arquitectura organizacional se impulse un proceso profundo y renovador de procesos que nos acerque a la promesa de valor de la cooperativa. Algunos elementos de dicha mejora sustancial de procesos son:

- ✓ Monitorear la calidad técnica y funcional de los aplicativos
- ✓ Mejoramiento continuo a las herramientas y los sistemas operativos.
- ✓ Garantizar que los aplicativos sean ágiles, confiables y cuenten con el soporte necesario para una adecuada prestación.
- ✓ Brindar el soporte necesario para la atención de los requerimientos de los usuarios de manera ágil y confiable.
- ✓ Realizar un registro adecuado y oportuno de la información de los asociados (datos personales, actualizaciones en valores de protección, información de nuevos productos)
- ✓ Garantizar una oportuna entrega de la facturación a los asociados.
- ✓ Trabajar con líderes en tecnología para desarrollar nuevas aplicaciones que proporcionen una ventaja en la innovación
- ✓ Lograr que cada una de las políticas no sea un obstáculo para el asociado
- ✓ Diseñar procesos desde las características del modelo de servicio para generar valor al asociado iguales o superiores a los del mercado pertinente.
- ✓ Ejercer una adecuada gestión de proyectos e iniciativas estratégicas que sean orientadas a facilitarle al asociado su experiencia con Cooameva
- ✓ Fortalecer el Sistema de Gestión Integral
- ✓ Mantener una posición de liderazgo en calidad en todas nuestras empresas y actividades.

#### **6.5. Entorno de Servicio**

En el caso de los servicios prestados en la red de oficinas, los espacios Físicos son el primer punto de contacto visual de los asociados y usuarios. En ellos se transmite lo que se hace y como se hace, de manera que la imagen percibida de la empresa queda grabada en su retina desde el inicio.

Para los canales virtuales y telefónicos, el entorno de servicio no es físico, pero es igualmente relevante. Para estos canales son relevantes la disponibilidad, usabilidad, seguridad y confianza.

Como principio general para todos los canales (físicos, virtuales o telefónicos), es clave la disponibilidad en aquellos momentos que más conviene al asociado.

- ✓ Diseño de instalaciones: aplicación adecuada del Manual de Identidad Arquitectónica.
- ✓ Condiciones ambientales: temperatura, ruido, aire, olores.
- ✓ Espacio: muebles, equipos.
- ✓ Señalética externa e interna.
- ✓ Garantizar el uso de los Digiturnos y buzones en las nuevas oficinas
- ✓ Realizar un seguimiento a las inconformidades o solicitudes de mejora que se evidencie por parte de los asociados o de los mismos colaboradores y tomar las medidas necesarias según sea el caso.
- ✓ Asegurar, espacios físicos adecuados para que los asociados puedan acceder integralmente a los productos y servicios del GECC.

### **6.6. Momentos de verdad**

Finalmente, la prestación del servicio se concreta al momento en que el asociado entra en contacto con la Cooperativa por intermedio de algún canal. Estos momentos de verdad no pueden dejarse al azar. Esto implica al menos la formulación de protocolos de servicio para todas las prestaciones principales, protocolos de gestión de imprevistos, post venta y soporte, etc.

Si bien no se completa en esta versión el Modelo de servicio, queda como un pendiente, y así se declara, el ir más allá para poder definir el servicio no desde la perspectiva de Coomeva sino del asociado mismo.

### **6.7. Medición**

El modelo de servicio necesita de un monitoreo continuo. Este componente implica de una parte una definición inteligente de las métricas (que queremos medir), de las intenciones (para que queremos medirlo) y de las herramientas (como lo vamos a medir). De manera preliminar se declaran algunos elementos:

- ✓ Satisfacción de asociados
  - Satisfacción general
  - Motivos de insatisfacción
  - Motivos de no plena satisfacción
  - Calificación de los servicios
  - Calificación de calidad en la atención.
- ✓ Evaluación del Servicio
  - Encuestas voz del cliente
  - Atentos
  - Auditorias de servicio
- ✓ Establecer un programa que permita realizar reconocimiento y recompensa a los colaboradores que demuestren continuamente una actitud de servicio.
- ✓ Garantizar un proceso de comunicación trimestral con el cliente interno, enfocado en reforzar aspectos relacionados con el servicio e indicadores.
- ✓ Comunicar a gestión humana las no conformidades (personas) en la prestación del servicio, evidenciadas por medio de auditorías o de las diferentes mediciones que realiza al modelo.
- ✓ Contar con una estructura dinámica que realice el seguimiento a los casos registrados por la herramienta de Atentos con el fin de determinar las causas más representativas relacionadas con la insatisfacción y realizar la medición de la calidad, oportunidad y la satisfacción de los asociados.

- ✓ Desde el comité corporativo de servicio analizar los resultados, desarrollo y cumplimiento del modelo, con el fin de detectar oportunidades de mejora continúa al mismo.

## **7. NORMATIVIDAD DEL MODELO:**

- Todas las empresas del Grupo Empresarial Coomeva deberán implementar y mantener una cultura de servicio a partir del modelo corporativo que garantice la excelencia en prestación del servicio y homogeneidad en la atención para con los asociados o clientes.
- Este documento aplica para todas las empresas y unidades de negocio de Coomeva a nivel nacional.
- Coomeva aspira a brindar una atención integral en sus oficinas en todos los productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los asociados
- La Gerencia Corporativa de Estrategia y Mercadeo es responsable de declarar y gestionar el modelo de servicio.
- Gestión humana implementará la promesa de servicio basada en los valores, conductas y comportamientos que deben caracterizar a los colaboradores de Coomeva, promoviendo una cultura de servicio en todo el GECC
- Todos los colaboradores que estén en contacto directo con un asociado o cliente a través de los distintos canales de prestación de servicio, deben entregar información clara y precisa de los beneficios, características, y condiciones del portafolio de productos y servicios que ofrece Coomeva y sus Empresas; así mismo toda la información adicional que éste requiera.
- Todo nuevo colaborador en Coomeva y sus empresas, debe recibir la formación y entrenamiento en el programa Pasión Coomeva, indiferente del tipo de contratación.
- Bancoomeva y Coomeva Corredores de Seguros por ser empresas vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia y en cumplimiento de la Ley 1328 de 2009, deben implementar y mantener el Sistema de Atención al Consumidor – SAC, que permita identificar, medir, controlar y monitorear todos aquellos hechos o situaciones que puedan incidir en la debida atención y protección de los consumidores financieros. Dicho sistema será coherente con el plan estratégico del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, por tanto estará soportado por el proceso Modelo de Servicio y los mecanismos implementados

para gestionar la satisfacción del asociado y manejar sus peticiones, quejas y reclamos (Ver Manual SAC CCS-DC-044).

- Se debe garantizar y verificar que todos los colaboradores que pertenezcan a Coomeva Corredores de Seguros, especialmente aquellos colaboradores que tienen contacto directo con los asociados y clientes, principalmente Asesores Integrales, reciban la inducción en el programa de Educación Financiera CO-DC-190, antes de iniciar las labores para la cual fue contratado.
- Se establecerán protocolos de servicio en todos los puntos de contacto con el asociado que deberán ser de estricto cumplimiento por parte de los colaboradores.
- Continuamente se desarrollarán actividades de Transformación Cultural de Coomeva y sus empresas facilitando la alineación de comportamientos con los propósitos organizacionales.
- Coomeva y sus empresas contarán con un sistema de recepción y gestión de casos que será monitoreado con el fin de ofrecer respuesta oportunas y de calidad frente a manifestaciones como quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones y agradecimientos. Este monitoreo permitirá conocer las inconformidades y evidenciar las oportunidades de mejora en la prestación del servicio.
- Coomeva y sus empresas darán un trato especial a las personas con discapacidades, adulto mayor y mujeres embarazadas en los puntos de atención.
- Este documento opera bajo el contexto del Reglamento Interno de Trabajo, del Código Sustantivo de Trabajo y del Régimen Laboral.

## **8. ESTRUCTURA DEL MODELO:**

La Gerencia de Estrategia y Mercadeo será la responsable de liderar el modelo de servicio y establecerá dos comités: el Comité Directivo encargado de la concepción y direccionamiento del modelo y el Comité Operativo para realizar el seguimiento a los avances y oportunidades de mejora que se deriven dentro del modelo.

La ejecución de la política es responsabilidad por igual a las áreas de gestión humana (corporativa o de las empresas) en lo que corresponde a la selección, capacitación y retribución del colaborador, y a las áreas de servicio propiamente dichas (GSA, red de oficinas, call center, etc.) en la prestación misma. En ciertos casos existen en las empresas unidades de servicio que dependerán funcionalmente de esta Gerencia para efectos de la definición del modelo (por su carácter corporativo).

## 9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

### Actividades 2013-2014

| MARCO DE TRABAJO                                        | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------------------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| <b>1. ORGANIZACIÓN DE ESTRUCTURA</b>                    |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Construcción del Modelo de Servicio                     |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Presentación del modelo al Comité de Servicio Directivo |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Constitución de Comités                                 |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Formación Inicial                                       |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Diagnósticos de Servicio                                |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>2. FUNDAMENTOS</b>                                   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Políticas                                               |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Normas                                                  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Diseño de Programa de reconocimiento y recompensa       |       | 2014    |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Creación de Protocolos                                  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Divulgación de Protocolos                               |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>3. DESPLIEGUE GENERAL</b>                            |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Campaña de endomarketing                                |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Alineación de Canales                                   |       | 2014    |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Creación del Boletín de Servicio                        |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Capacitaciones del Modelo de Servicio                   |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| <b>4. MEJORA MOMENTOS DE VERDAD</b>                     |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Trabajo DR. Serna                                       |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Evaluaciones de Servicio                                |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Auditorías de Servicio                                  |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Construcción de los indicadores de Servicio             |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |
| Evaluaciones de desempeño                               |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           |