



INFORME DE GESTIÓN GERENCIAL TERCER AÑO

Agosto 2005 - Agosto 2008



 **Coomeva**

1. Introducción

Al cumplirse ahora en agosto el tercer año de gestión de esta Gerencia General, es importante compartir con usted este informe donde se compila la situación de la empresa en 2005 y la gestión y logros obtenidos en este periodo.

No obstante lo anterior, este es el último informe de este tipo, que en un principio se consideró importante con la situación crítica que se venía presentando, en adelante se unirá al informe de gestión anual, con el propósito de tener las cifras definitivas del periodo.

Consideramos que durante estos primeros tres años se han dado pasos importantes frente a la recuperación económica de nuestro grupo empresarial, la gobernabilidad de las empresas, la confianza de los asociados y empleados en la institución, y la relevancia que se ha dado al asociado como centro de la organización.

En estos resultados ha sido valioso el aporte que cada colaborador ha hecho con su trabajo y dedicación, y también la gestión y decisiones que han tomado los organismos de administración y control: el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los Comités Regionales, con lo cual hemos logrado una mejora importante en nuestra organización. Esperamos seguir esta misma línea de dirección y lograr el gran objetivo estratégico de generación de valor para los asociados.

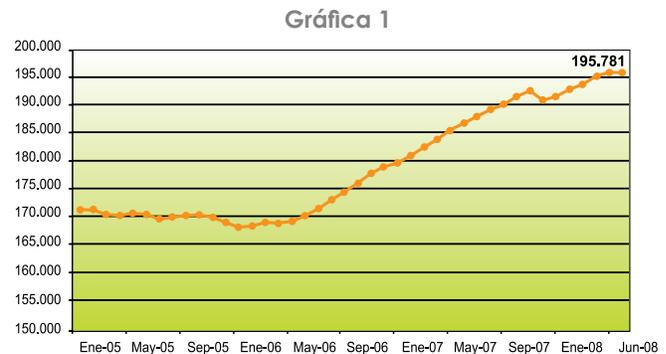
2. Antecedentes

En 2005 se encontró una empresa importante con reconocimiento nacional e internacional, siendo la tercera cooperativa de América Latina, y en Colombia ocupando los primeros puestos en los sectores solidario y de salud, según activos y volúmenes de ventas.

Sin embargo se presentaban dificultades en gobernabilidad, disminución de la población de asociados, desmoronamiento de la confianza en la administración -dados los cuestionamientos públicos que nos llevaron a atender un debate en el Congreso de la República-, y la destrucción de valor con una pérdida al final del año de \$13.131 millones para el grupo empresarial.

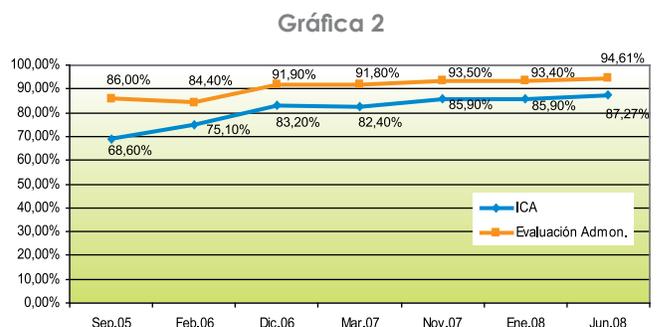
3. Comportamiento de asociados

El comportamiento de la base social ha sido creciente, teniendo en cuenta que en 2005 teníamos 169.377 asociados y al cierre del año 2007 alcanzamos 190.943, lo que representa un crecimiento del 12.7%. En la Gráfica 1 se muestra el comportamiento de asociados de 2005 a junio de 2008.



Pero a pesar de que el resultado en el crecimiento ha sido positivo y que hoy tenemos una organización con una mayor orientación al asociado, se presenta en este año un incremento en la deserción, contra lo cual se está desarrollando un plan de acción que contempla actividades en la vinculación, prospectación, mejoramiento de servicios y productos, retención y fidelización. Estas acciones son de mediano plazo por lo que esperamos lograr niveles de crecimiento del 10% anual para llegar a 300.000 asociados en 2012 y en este año a superar el neto de 200.000.

En cuanto al Índice de Confianza en la Administración (ICA) vemos cómo también han mejorado sus resultados, pasando de 68.6% en 2005 a 87.27% en junio de 2008. Si se mira solamente la medición en la variable Evaluación Administración, se observa que es mucho mejor el resultado: 94.61%. En la Gráfica 2 se encuentra el comportamiento de este indicador.



En el Indicador de Satisfacción de Asociados se presenta un comportamiento decreciente llegando en marzo de 2008 al 80.8%, resultado que se debe principalmente al indicador de Coomeva EPS, el cual pasó del 80.4% en 2005 a 63.2% en marzo de 2008, cifra que se puede explicar por las dificultades propias del negocio y el gran ajuste que se debió hacer en la empresa con la contratación que incidió en muchos de los prestadores asociados.

4. Resultados Económicos de Coomeva y su Grupo Empresarial

Quizás los mayores logros se observan en este concepto, al haber ajustado las empresas a su realidad, pasando de una situación crítica de causal de disolución a efectuar capitalizaciones y acciones que permiten que hoy tengamos empresas más organizadas y fortalecidas en sus cifras financieras de liquidez, bajo endeudamiento, patrimonio, provisiones y mejores resultados.

Al cierre de 2007 se obtuvo resultados positivos que permitieron realizar el proceso de revalorización de aportes por valor de \$4.212 millones, lo que favoreció a 184.851 asociados activos a diciembre 31. Lo anterior contribuye a la generación de valor para el asociado y a realizar acciones que permiten expresar de manera visible el uso adecuado que la administración y los organismos que lo representan están dando a sus intereses y al beneficio del colectivo. Durante 2006 y 2007 no se realizó este proceso, dados los resultados negativos del grupo empresarial.

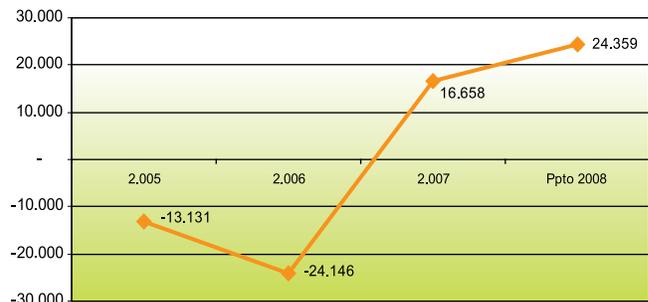
En el primer semestre de 2008 vemos de igual forma resultados financieros positivos, alcanzando en el grupo utilidades por valor de \$15.004 millones, superando en más de un 100% los resultados presupuestados.

Nota 1: Al cierre de esta edición se tuvieron los resultados financieros al mes de julio, donde se presenta un revés en los resultados de Coomeva EPS, originado por problemas coyunturales de compensación y costos, perdiendo en julio cerca de \$20.000 millones, lo anterior afecta los resultados del grupo empresarial haciendo que nuestra utilidad grupal pase a -\$1.671 millones, se espera en los siguientes meses corregir esta desviación y se destaca que las demás empresas han alcanzado y en algunos ca-

sos superado el cumplimiento de los presupuestos para este año.

La Gráfica 3 muestra el resultado en excedentes del Grupo Empresarial Coomeva, de 2005 a 2008.

Gráfica 3



Es importante resaltar la reconstrucción y recuperación de la Clínica Farallones, donde se ven resultados positivos en mayo y junio. Sobre las empresas que mantienen resultados negativos, el Club Campestre los Andes, Induguadua y Coomeva EPS, se están tomando las acciones necesarias para revertirlos. En el Club, por ejemplo, se han tomado determinaciones estratégicas, convirtiendo una inversión problemática en una gran oportunidad de servicio y de creación de valor para los asociados; en Induguadua se está realizando un mayor acompañamiento para su consolidación, con las dificultades propias de una empresa nueva en una industria nueva; y en Coomeva EPS se están realizando ajustes importantes, especialmente en los costos de prestación y en gestión para el pago de compensaciones pendientes.

5. Gobernabilidad

A este respecto y gracias a las medidas tomadas por la Asamblea y el Consejo de Administración al dar mayor empoderamiento de las empresas a la administración, se ha logrado lo siguiente:

- Claro ordenamiento estatutario y reglamentario, que contempla las normas internacionales de Buen Gobierno Corporativo.
- Mejoramiento en los resultados financieros, tanto en excedentes como en liquidez, endeudamiento, provisiones, y fortalecimientos patrimoniales, pese a los impactos negativos del pasado que se debieron asumir en los resultados.

- Conformación de un equipo de trabajo con altos estándares de desempeño empresarial y ético, enfocado en sus responsabilidades, compartiendo objetivos comunes y valores de ética empresarial, y reconociendo y acatando lineamientos corporativos.
- Retomar nuevamente al asociado como centro de la organización.
- Mayor sinergia entre las empresas, y organización y control de la relación entre ellas.

6. Coomeva enfocada en el asociado

Para cumplir con la Gran Estrategia de Coomeva que corresponde a la “Creación de Valor para el Asociado”, lo cual significa el logro de una mayor oferta de servicios para éste y un mayor retorno de la inversión, se han realizado cambios en la formulación del direccionamiento estratégico, modificaciones en la estructura funcional, sectorización de los servicios, desarrollo de nuevos productos y servicios, e implementación de proyectos que tienen como enfoque central el asociado y sus beneficios. En otro punto nos referiremos a los proyectos más importantes que se están desarrollando en este sentido.

Con base en lo anterior vemos cómo Coomeva nuevamente centra su atención en los asociados y no en las empresas, lo que se ha denominado la inversión del 90-10 (90% de atención en los asociados y 10% en las empresas). Este factor ha sido fundamental en la recuperación del rumbo, ya que se ha presentado un cambio en la tendencia de crecimiento de asociados, quedando su fidelización como un reto muy importante, que sabemos solo se logrará con una oferta de servicios suficientemente atractiva y competitiva.

De igual forma como parte de esta Gran Estrategia y con el fin de garantizar el desarrollo integral del asociado, se ha implementado el siguiente mapa de procesos (Gráfica 4), donde los macroprocesos primarios corresponden a procesos de atención al asociado.

Gráfica 4



Sabemos que lo que se ha realizado hasta el momento es solo el inicio de lo que integralmente podemos ofrecer a los asociados desde todas las empresas del grupo, por tanto continuaremos trabajando en pro de su beneficio. Hemos tomado como estrategia el “Océano Azul” (nichos no competidos), para ofrecer servicios múltiples integrales para el asociado.

6.1 Servicios desde Coomeva a los asociados

A continuación se encuentran los proyectos más importantes que está desarrollando Coomeva para el mejoramiento de servicios a los asociados:

Tarjeta Coomeva: Este proyecto busca la integración de servicios de las empresas y tener un mecanismo más perceptible de beneficios para el asociado. Por medio de la Tarjeta se ha ofrecido productos nuevos y promociones en los sectores de salud, recreación, financiero y mutual. De igual forma se ha logrado convenios con comercios aliados como el Éxito, Ley y Pomona, y la conexión a Servibanca. Adicionalmente se concretaron negociaciones que se encuentran en implementación con GMO, Terpel, Home Center, Arturo Calle y la conexión a través de Redeban.

El total de tarjetas activas a junio es de 27.236, el número entregado fue de 179.027, y su cartera llegó a \$13.013 millones.

Es importante el reconocimiento de esta tarjeta en el mercado colombiano como la tercera de marca propia que se expide en el país y que corre por una red financiera, las otras dos son Falabella y Éxito.

Modelo de Operación: Con este proyecto se busca garantizar la funcionalidad de los productos ofrecidos y controlar el uso de los servicios a cada asociado. Este modelo contempla tres aspectos: Monitoreo de productos y servicios del grupo empresarial, atención del asociado como un colectivo, y monitoreo propio de la operación de la cooperativa. A junio se ha avanzado en la automatización de indicadores y se espera tener a finales de agosto la visualización de las transacciones de servicios.

Fondos Sociales: Se debe continuar garantizando la suficiencia de los fondos con adecuados excedentes de reserva contable sobre la reserva actuarial, lo que implica vigilancia permanente, manejo de inversiones con más opciones de rentabilidad y niveles aceptables de riesgo, y una dinámica de crecimiento de asociados, especialmente en grupos de edades más jóvenes.

A junio se alcanzaron reservas contables en el Fondo de Solidaridad y Auxilio Funerario por valor de \$ 1.000.327 millones vs. una reserva actuarial de \$974.116 millones. En auxilios entregados a los asociados y familiares se han pagado \$23.107 millones.

Créditos Coomeva: Este proyecto busca complementar los productos que actualmente ofrece Coomeva Financiera, a través de recursos propios de la cooperativa; se espera generar nuevas alternativas y beneficios para los asociados. El proyecto fue aprobado por la XLIV Asamblea General Ordinaria de Delegados y posteriormente lo aprobó la Superintendencia de Economía Solidaria. Se está realizando el desarrollo de las actividades administrativas, operativas y técnicas inherentes, para su inicio en el mes de octubre.

Reactivación del Servicio de Vivienda: Este servicio es importante para el asociado, ya que con el mismo se cubre la necesidad básica de vivienda tanto para habitación como para inversión, generándose a su vez un vínculo de largo plazo.

Se trabaja en el diseño del plan estratégico que incluye el diseño del negocio, alcance del servicio, alternativas de financiación, modelo operativo de prestación, comercialización, etc. Como insumo se realizó una encuesta a los asociados, en todas las Regionales.

Para iniciar se está trabajando en un proyecto de vivienda Asociativo en Apartadó.

Jóvenes Asociados: Ésta es una nueva oferta de valor para los jóvenes y se constituye como un semillero de asociados. El producto para asociados entre 18 y 28 años de edad se lanzó en julio y su estrategia de comunicación es a través de la web. El portafolio de esta nueva oferta incluye servicios de educación, programa de preparación para la vida profesional, descuentos en universidades, programas para manejar finanzas personales con productos desarrollados en Coomeva Financiera y desde el Fondo de Solidaridad, programas de recreación acordes con el segmento contratados por Coomeva Recreación y Cultura con la firma Colombia Extrema, planes de salud, y programa de creación de empresas desde la Fundación Coomeva.

Con Coomeva Vida en Plenitud: Con este programa se propone ofrecer a los asociados herramientas para envejecer con éxito, de manera que desde su ingreso a la cooperativa sean guiados a ser gestores de su desarrollo humano. A junio se ha implementado parte del programa en la Regional Cali, con el desarrollo de diferentes actividades físicas y de recreación, en las cuales han participado cerca de 120 asociados. En este proyecto también se están desarrollando alternativas de vivienda y habitación para los asociados adultos mayores.

Relacionamiento con la Dirigencia: Hemos tenido un mayor acercamiento con la dirigencia, obteniéndose aportes importantes para la construcción y mejoramiento de los servicios; a su vez se está trabajando en el plan de capacitación y papel de la dirigencia, con el que se espera generar mecanismos de educación y participación de los dirigentes, representantes de los intereses del colectivo.

6.2 Servicios a través de la empresas Cooameva

Desde las empresas también se están desarrollando proyectos que buscan el beneficio de los asociados; a continuación relacionamos los más importantes:

Integración por Sectores: Uno de los cambios importantes que se ha realizado en Cooameva, es la integración por sectores, aún en proceso. Corresponde a un proyecto de mediano y largo plazo que busca, entre otros, incrementar la sinergia entre empresas y lograr el aprovechamiento de recursos humanos, tecnológicos y procesos.

El sector que ha tenido un mayor impacto ha sido salud, donde se ha generado el fortalecimiento de la estructura organizacional, sinergias, mejoramiento de procesos, tecnología y contrataciones, y un ahorro de \$13.327 millones en su primer año de implementación. En los demás sectores la integración se encuentra en proceso de afinación de direccionamiento estratégico, estructuras y procesos.

Este es un proyecto vital en el ordenamiento de Cooameva y sus empresas, cuyo aporte será en términos de competitividad y eficiencia.

Consolidación de Cooameva Financiera: Creada en octubre de 2007, ha logrado resultados económicos y operativos exitosos, con una cartera \$1.317.603 millones a junio y captaciones por valor de \$566.138 millones. Se han obtenido comentarios favorables por parte de la Superintendencia Financiera en las visitas realizadas, acerca de los resultados y de la gestión efectuada. Con las captaciones de asociados adherentes se ha logrado obtener recursos adicionales para la colocación de créditos a los asociados.

Nuevos productos: Desde cada una de las empresas se ha generado nuevos productos a los asociados, entre los que mencionamos: En productos financieros las libranzas y se está trabajando para ofrecer en el tercer trimestre del año cuentas AFC, cuentas de pensionados y remesas. En salud nuevos planes para diferentes tipos de población, lo cuales fueron aprobados por la Superintendencia de Salud el pasado 29 de julio. Y en productos de seguros, Flexi Hogar Más. Se espera continuar con esta dinámica, ofreciendo más productos para los diferentes tipos de población de asociados.

Fortalecimiento de Desarrollo Empresarial: Para continuar contribuyendo al desarrollo de los asociados a través de los programas de la Fundación Cooameva, se ha realizado convenio con Findeter con el cual se logró conseguir un cupo por \$30.000 millones; convenio con el Sena por valor de \$497 millones; nodos de incubación empresarial, implementados a nivel nacional, donde se han recibido 210 proyectos e ideas de negocios; adicionalmente se encuentra en aprobación el Fondo de Cobertura, creado con parte de los recursos del actual Fondo de Capital de Riesgo, para respaldar créditos de desarrollo empresarial.

A junio se logró la creación de 107 empresas, el fortalecimiento de 227 y un total de 822 empleos generados.

Corredor de Seguros: Como una opción para el fortalecimiento de la actividad aseguradora que ofrece actualmente Cooameva, se está desarrollando este proyecto con el que se espera tener una mayor oferta de servicios para los asociados y generar mayores ingresos. Actualmente se adelanta ante la Superintendencia Financiera la solicitud de autorización de creación de esta empresa y se están adelantando así mismo los requerimientos tecnológicos y de procesos para su implementación.

7. Otros proyectos

Adicionalmente se desarrollan proyectos internos que tienen impacto en la prestación de los servicios y en la calidad de nuestra gestión y procesos, de los cuales cabe destacar::

Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión y Premio Mundial Cooperativo: El avance y la necesidad de contar con modelos de referencia nos llevan a la conclusión de que una forma de lograrlo es participar en este tipo de premios. A su vez hacen parte del compromiso de mejorar la calidad de la gestión de las empresas y de tener mediciones objetivas acerca de la calidad de la gestión de lo que se viene haciendo en los siguientes criterios: Estrategia y gestión estratégica, liderazgo y estilo de gestión, gestión integral de talento humano, gestión de clientes y mercados, gestión de procesos, gestión del conocimiento e información, responsabilidad social, creación de valor y resultados, por lo tanto se trabajó durante 2008 en la postulación al Premio Colombia-

no a la Calidad de la Gestión, la cual se realizó formalmente en la segunda semana de agosto, presentándose Coomeva, Coomeva Financiera y Coomeva Recreación y Cultura, esta última por segunda vez. Este proceso ha sido constructivo para las áreas y personas que han participado en el mismo y nos ha brindado una mayor claridad acerca del avance que estamos alcanzando en nuestra gestión. En el mismo sentido hemos decidido participar en el Premio Mundial Cooperativo en mayo del próximo año, esta vez con un importante énfasis en el quehacer cooperativo.

Adicionalmente como parte del camino que hemos realizado a la calidad, se ha culminado las recertificaciones de la mayoría de nuestras empresas y unidades de negocio, quedando pendiente este año por recertificar Coomeva Medicina Prepagada y Coomeva Servicios Administrativos.

Plan tecnológico de Coomeva y sus empresas: Este proyecto modernizará y optimizará la plataforma tecnológica del centro de datos, para satisfacer las necesidades de procesamiento actuales y de los próximos cinco años en Coomeva.

Las premisas en que se fundamenta este proyecto entre otras, son: Cobertura corporativa y alta velocidad para habilitar productos y negocios, brindando continuidad operativa y disminuyendo los riesgos atribuibles a la infraestructura del centro de datos. Actualmente se está realizando el proceso de contratación requerido para dar inicio a la implantación de este proyecto. Así mismo se ini-

ció el proyecto de ERP, con el cual se obtendrá la plataforma básica de los sistemas de información del grupo empresarial.

Cambio cultural: Se está desarrollando este trabajo, inicialmente con el grupo directivo, a través de capacitaciones donde se suministran herramientas y conocimientos que les permitirán mejorar sus competencias, generar cambios en su trabajo, en su forma de liderazgo y en sus relaciones tanto con los colaboradores que tienen a cargo como con sus pares y entorno. Lo anterior tiene un impacto importante en resultados, ambiente laboral y valores, dado que el comportamiento de los líderes genera el ejemplo y motivación necesarios para la transformación de los colaboradores.

Adicionalmente el tema de valores se está tratando en los Correos de Gerencia y se realizará la publicación del álbum de valores para todos los colaboradores.



Alfredo Arana Velasco
Gerente General Corporativo
Grupo Empresarial Coomeva

Agosto de 2008



 **Coomeva**