

# Informe de Gestión 2010

**Coomeva**

*Facilitando la Vida al Asociado*

<b>1</b>	<b>ENTORNO ECONÓMICO</b> .....	<b>3</b>
	<i>Aprovechar el desempeño y retos del entorno</i>	
<b>2</b>	<b>RESUMEN DE LA GESTIÓN 2010</b> .....	<b>4</b>
2.1	REPENSANDO A COOMEVA .....	5
	<i>Visión Clara y Compartida de los elementos esenciales</i>	
2.2	CONTINUAR MEJORANDO LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS .....	5
	<i>Desempeño financiero extraordinario, facilitando la vida a los asociados</i>	
2.3	FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO .....	10
	<i>Garantizando la superioridad del interés general sobre interés el particular o de grupos</i>	
2.4	CONTINUAR CON EL PERFECCIONAMIENTO, ALINEACIÓN Y DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL .....	11
	<i>En la realidad empresarial de hoy es casi imposible liderar bien en el largo plazo y de forma integral una organización sin método de gestión</i>	
2.5	POTENCIAR LA GENTE SU CREATIVIDAD Y SU LIDERAZGO .....	11
	<i>Las Empresas son su gente</i>	
2.6	ESTRUCTURAR MEJOR LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	13
	<i>Ser cooperativo es ser socialmente responsable</i>	
<b>3</b>	<b>VISIÓN GERENCIAL - 2011: "EL AÑO DE NUESTRA GENTE"</b> .....	<b>14</b>
	<i>Somos una Comunidad enfocada en el bienestar de la gente</i>	
3.1	ESTRATEGIA Y MÉTODO DE GESTIÓN .....	14
	<i>Visión Clara y Compartida de los elementos esenciales</i>	
3.2	RESULTADOS ECONÓMICOS EXTRAORDINARIOS .....	14
	<i>Desempeño financiero extraordinario, facilitando la vida a los asociados</i>	
3.3	GOBIERNO CORPORATIVO .....	15
	<i>Garantizando la superioridad del interés general sobre interés el particular o de grupos</i>	
3.4	POTENCIAR LA GENTE Y SU LIDERAZGO .....	15
	<i>Las Empresas son su gente</i>	
<b>4</b>	<b>GESTIÓN DIMENSIÓN COOPERATIVA</b> .....	<b>15</b>
	<i>Facilitando la vida a nuestros asociados encontraremos el verdadero sentido como cooperativa</i>	
4.1	DINÁMICA Y PERFIL DE LOS ASOCIADOS .....	15
4.2	SERVICIOS .....	20
4.3	FOMENTO DE LA EDUCACIÓN .....	22
4.4	BALANCE SOCIAL .....	23
<b>5</b>	<b>GESTIÓN DIMENSIÓN EMPRESARIAL</b> .....	<b>25</b>
	<i>Somos el G.E.C.C -Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva- y entendemos que nuestra principal responsabilidad está en el mejoramiento del bienestar de nuestra comunidad, siendo conscientes de que simultáneamente debemos alcanzar un gran desempeño empresarial</i>	
5.1	RESULTADOS COOMEVA Y SUS UNIDADES .....	25
5.1.1	<i>Resultados de las Unidades: Corporativa, Gestión de Asociados, Tecnología Informática e Integración de Servicios.</i>	26
5.1.2	<i>Portafolio de Inversiones</i> .....	28
5.1.3	<i>Sistema de Administración de Riesgo de las Operaciones de Tesorería</i> .....	29
5.2	RESULTADOS DE LAS EMPRESAS DE COOMEVA .....	31
5.2.1	<i>Fundación Coomeva</i> .....	32
5.2.2	<i>Coomeva Servicios Administrativos</i> .....	34
5.2.3	<i>Sector Protección</i> .....	34
5.2.4	<i>Sector Salud</i> .....	37
5.2.4.1	Coomeva EPS .....	37
5.2.4.2	Coomeva Medicina Prepagada .....	37
5.2.4.3	Clínica Farallones .....	37
5.2.4.4	Hospital en Casa .....	39
5.2.5	<i>Sector Financiero</i> .....	40
	Coomeva Financiera .....	40
5.2.6	<i>Sector Recreación</i> .....	42
5.2.6.1	Coomeva Recreación y Cultura .....	43
5.2.6.2	Turismo Coomeva .....	44
5.2.6.3	Club Campestre los Andes .....	45
<b>6</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES LEGALES</b> .....	<b>47</b>
6.1	PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS .....	47
6.2	ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR AÑO 2009 (ARTÍCULO 1, LEY 603 DE 2000)	47
6.3	OPERACIONES ENTRE VINCULADAS .....	47

## **1 ENTORNO ECONÓMICO**

### *Aprovechar el desempeño y retos del entorno*

#### ***Entorno Económico Mundial***

La economía mundial en el año 2010, se caracterizó por la implementación de medidas por parte de los países para atenuar los efectos de la reciente crisis financiera. Medidas como la fuerte inyección de liquidez a los mercados, han dado resultados diferentes en cada uno de los países. La coyuntura actual muestra a las economías emergentes liderando la senda de reactivación, mientras que la mayoría de las economías desarrolladas se mantienen rezagadas y su recuperación definitiva hoy es incierta, de hecho el Banco mundial recientemente afirmo, que sigue latente el riesgo de una recaída de economías importantes como la de Estados Unidos, Alemania, Inglaterra y Japón, influenciadas especialmente por el incremento de las materias primas y el alto nivel de desempleo.

#### ***Entorno Colombiano***

En el contexto local, la economía colombiana crecería alrededor del 4.0 % para el 2010, lo que muestra una recuperación importante frente al año 2009 cuando fue del 0,89%, el resultado del 2010 es claramente superior a los pronósticos iniciales de la mayoría de analistas económicos. Aunque es un buen resultado, cuando se compara con el de nuestros pares latinoamericanos (Chile, Perú, Brasil) refleja un desempeño inferior, sin embargo, creemos que la desaceleración presentada en el tercero y cuarto trimestre de 2010, ha sido el producto de una serie de factores exógenos como: los efectos del fenómeno de “la niña”, la tasa de cambio errática, un incremento de las expectativas de inflación y los efectos de la crisis de la deuda en la zona EURO.

En contraposición a lo anterior, variables importantes como: el consumo de los hogares, el mejoramiento de la tasa de desempleo y el comportamiento de la inversión extranjera, tuvieron un muy buen comportamiento al cierre de 2010.

#### ***Expectativas 2011***

La economía Colombiana para el año 2011 estaría creciendo alrededor del 4,5 %, impulsada principalmente por los sectores petróleo/minería, financiero, construcción (especialmente obras civiles) y comercio, entre otros sectores. Tendrá impacto favorable en la inversión pública, las facultades especiales otorgadas al gobierno para la recuperación de las zonas impactadas por la ola invernal de finales del 2010.

Vale la pena destacar la incidencia de factores externos e internos de orden macroeconómico como monetario, los cuales incidirán en el incremento de precios durante el 2011, lo que llevaría a la autoridad económica a empezar a mediados del segundo trimestre, un ciclo de incrementos de la tasa de interés de intervención.

Un punto de vital importancia en el crecimiento económico en los próximos años es la inversión en sectores clave de la economía, pertenecientes a las denominadas “Locomotoras del Crecimiento” del actual gobierno: Infraestructura, minería, petróleo/gas, generación eléctrica y construcción de vivienda.

#### ***Proyecciones 2.011 – Grupo Empresarial Coomeva***

Al interior del grupo COOMEVA, consideramos importante revisar los impactos positivos y negativos para Coomeva y sus empresas del entorno económico del 2.011.

**Riesgos Externos:**

- ⤴ Recaída en la economía de Estados Unidos
- ⤴ Deterioro en la salud fiscal en la Zona Euro
- ⤴ Deflación en el mundo desarrollado
- ⤴ Sobrecalentamiento de las economías de China e India y un consecuente aumento en las tasas de intervención
- ⤴ Políticas contraproducentes para frenar el fortalecimiento de las divisas en mercados Emergentes
- ⤴ Cambio de la calificación de las economías desarrolladas
- ⤴ Aumento de la aversión al riesgo y la consecuente salida de flujos extranjeros en Mercados emergentes
- ⤴ Efectos contraproducentes de las políticas monetarias expansivas en Estados Unidos y Europa
- ⤴ Agravamiento de tensiones políticas a nivel global (Coreas, Medio Oriente y Norte de África)

**Riesgos Locales:**

- ⤴ Desaceleración económica
- ⤴ Fenómenos climáticos más severos y prolongados de lo esperado
- ⤴ Retraso o no aprobación de la totalidad de la agenda de Reformas
- ⤴ No obtención del grado de inversión
- ⤴ Deterioro de la seguridad nacional y orden público
- ⤴ Retrasos en la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo
- ⤴ Tensiones políticas y comerciales con países vecinos; especialmente Venezuela
- ⤴ Apreciación del peso por encima de lo esperado y posibles medidas de control de Capitales
- ⤴ Inversión extranjera directa inferior a la esperada
- ⤴ Cambios regulatorios inesperados y en detrimento de sectores claves
- ⤴ Aumento de tasas de intervención domésticas por encima del esperado

## **2 RESUMEN DE LA GESTIÓN 2010**

En el balance de 2010, puede catalogarse como un buen año donde se alcanzaron la mayoría de las metas propuestas, pero sin duda lo más destacable es el haberse convertido en la plataforma para el inicio de una nueva etapa para el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC), la tercera etapa como grupo, a partir de la consolidación de los equipos de trabajo, dónde gracias a la claridad en las ideas, de la alineación y compromiso en su logro, se capitalizará todo el potencial de esta organización cooperativa para generar resultados sociales y económicos que reflejen un verdadero “salto cuántico”, enfocados en la visión de crear una “Gran Coomeva”.

Destacamos que Coomeva se mantiene como una de las empresas más importantes en el país; por nivel de ingresos<sup>1</sup> nos ubicamos en el puesto 17, Coomeva EPS en el puesto 25, superando el puesto 30

---

<sup>1</sup> Edición 1.460 de la revista Semana, ranking de las 100 empresas más grandes del país. Se tiene en cuenta sumatoria algebraica de ingresos del Grupo para el puesto No.17.

del año anterior, y Coomeva Financiera dentro del sector financiero ocupa el puesto 21. Por su parte en el top of mind<sup>2</sup>, Coomeva Medicina Prepagada ocupa el primer lugar en la categoría de empresas de medicina prepagada.

El siguiente es el balance del 2010 a través de las seis (6) prioridades definidas para este año:

## **2.1 Repensando a Coomeva**

### *Visión Clara y Compartida de los elementos esenciales*

Esta prioridad buscaba generar una mayor claridad en el entendimiento de la organización, crear una visión compartida de largo plazo, fortalecer y defender los esquemas de gobierno que habían permitido la recuperación, y sobre todo replantearnos las dinámicas de crecimiento y resultados de los años recientes.

En ese contexto, nos propusimos ir más lejos en la Formulación de la Estrategia Corporativa, lo que nos llevó a todo un proceso de reflexión con los dirigentes y el equipo gerencial para replantear nuestra visión de futuro y generar el Plan Estratégico 2015, el cual fue aprobado por el Consejo de Administración el 11 de septiembre, y del cual se derivó la importante “Declaración de Calima”. Gracias a este proceso hoy contamos con una visión más madura, más coherente y más enfocada de lo que aspiramos sea el futuro de nuestra organización y con una declaración de entendimiento, propósito y objetivos de la organización por parte de sus dirigentes.

Se destaca como de especial importancia el entendimiento de Coomeva como una organización que actúa de forma simultánea y complementaria en dos dimensiones, la Dimensión Cooperativa, entendida como la gestión de la comunidad de asociados respecto de su crecimiento, su permanencia y la contribución a la elevación del nivel de vida de sus miembros y sus familias y la Dimensión empresarial, donde entendemos como un grupo económico con una definición de Estrategia Corporativa que traza importantes líneas de acción en cuanto a que ratifica nuestro interés y decisión de profundizar y mantenernos en los sectores financieros, mutual asegurador y de salud, el sector recreación se observa enfocado principalmente en la atención a los asociados.

Los primeros resultados se manifiestan con la autorización para la creación de Bancoomeva y de Coomeva Corredores de Seguros, que dan cuenta no solo de la claridad en orientación sino de la capacidad ejecutoria del plan definido.

## **2.2 Continuar mejorando la Creación de valor económico y proyectos estratégicos**

### *Desempeño financiero extraordinario, facilitando la vida a los asociados*

Definiéndola como una obligación en nuestra gestión más que como una alternativa posible. Se puede declarar que prácticamente se cumplieron todos los resultados económicos esperados para el 2010, con una cifra de utilidad de 11.195 millones frente a un presupuesto de 11.259 millones, y con unos crecimientos en el valor sumado de 10% en activos que alcanzan la suma de 4.367 millones, de 3% en ingresos con un valor de 2.9 billones y de 9% en patrimonio con un valor de 862 millones.

Vemos estos resultados como positivos, no obstante reconocer que aún no se corresponden con las capacidades del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC) y la necesidad urgente de modificar la forma como se vienen dando los resultados, especialmente en el sector salud y más específicamente en la EPS.

En el 2010 se hicieron inversiones por parte del GECC, que superaron los 100 mil millones, y se orientaron a dotar de una mejor infraestructura tecnológica al Grupo y a fortalecer los lineamientos de acción estratégica en los diferentes sectores. Inversiones como los centros de atención Coomeva (CAC), el nuevo ERP corporativo (proyecto Quantum), van a mejorar nuestra eficiencia; los cambios operativos que se están realizando en la financiera y en salud agilizarán los servicios; las innovaciones en seguros y solidaridad, la creación de Bancoomeva, Corredor de Seguros y la Clínica de Palmira, son algunos de los ejemplos más importantes.

Adicionalmente se reanunció el programa de Lealtad para la fidelización y permanencia de los Asociados y se desarrolló el proyecto de cobertura de desempleo, como otra alternativa de protección.

A continuación se destacan los resultados de los principales proyectos mencionados anteriormente:

### **Dimensión Cooperativa**

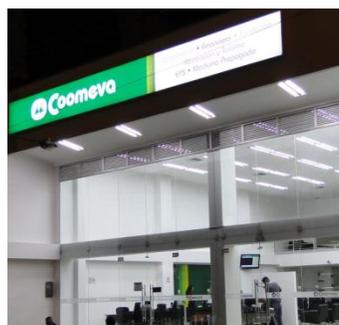
🌱 **Centros de Atención Coomeva (CAC)**, se logró el inicio de operaciones de seis (6) CAC en las ciudades de Cali, Armenia, Barranquilla, Florencia y Villavicencio, y esperamos tener 10 más en 2011, en Cali, Palmira, Bogotá, Medellín y Pereira.

En esta iniciativa se encuentra la “ventaja competitiva” que buscamos materializar: ser capaces de prestar varios servicios de forma integrada y con altos estándares de calidad. Nuestro desafío es que tanto las CAC, como los espacios virtuales y cada uno de los servicios logre el mayor número de usuarios de entre la base de asociados, que los servicios individualmente representen un diferencial para quienes son asociados frente a quienes no lo son (lo que hemos llamado el “vale la pena”) y que la estructura corporativa correspondiente a la Dimensión Cooperativa interprete la esencia de su función de representar los intereses de los asociados en cuanto a usuarios de los servicios, identificando sus necesidades y desarrollando soluciones de alta calidad, soportadas por el área de operaciones.

Centro de Atención Cali Norte



Centro de Atención Armenia Centro



Centro de Atención Barranquilla Norte



Centro de Atención Villavicencio



Centro de Atención Coomeva Unicentro Cali



- 👉 **Programa Lealtad**, en esta iniciativa los asociados acumulan participación cooperativa, a través de los tres roles como gestor, inversionista y usuario, brindando múltiples beneficios y reconocimientos exclusivos. El programa inicio en el mes de junio de 2010, en donde 35.648 Asociados contaron con un bono de reconocimiento como premio a su lealtad por tener a la fecha del lanzamiento del Programa productos y servicios contratados en las empresas Coomeva, en fechas pasadas.

Al cierre del año se logro que más de 4.000 asociados recibieran información y asesoría del programa, más de 2.000 consultaron sus porcentajes de participación y 2.300 asociados tienen derecho a redimir sus porcentajes de participación, pues cumplen con las condiciones de redención estipuladas en el Reglamento Oficial del Programa, esta primera redención se realizará en el primer trimestre de 2011 a través de catálogo de premios, con productos y servicios del Grupo Coomeva y aliados comerciales.

### **Dimensión Empresarial**

- 👉 **Bancoomeva**, el objetivo de este proyecto es ampliar la oferta de productos y servicios a asociados y asociados adherentes y lograr que la intermediación financiera del negocio sea más eficiente con una mayor expansión, generando mayores ingresos y excedentes para beneficio de Coomeva y de los demás socios inversionistas. La ampliación de una nueva oferta de servicios y productos, permitirá el cumplimiento de logros para todos los asociados, apoyando la promesa de Facilitar la vida a nuestra comunidad.

Dentro de los objetivos específicos tenemos la ampliación de la oferta de productos y servicios como cuentas corrientes, cheques de gerencia, leasing y comercio exterior, adicionalmente la eliminación de costos de intermediación y disminuir costos de fondeo.

Para el cumplimiento de este gran objetivo se trazó un plan desde finales del año 2009, el cual ejecuto durante todo el 2010 y contemplo actividades como: implementación del proceso de canje y compensación desde el mes de julio de 2010 para las ciudades principales, avance en la estrategia comercial y estrategia para el manejo de la liquidez, procesos de preparación para la gestión de cambio, publicidad y señaletica, adecuaciones administrativas, operativas y tecnológicas, así como también la adecuación de toda la documentación de los procesos para la nueva entidad.

El día 17 de Diciembre de 2010 fue emitida por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Resolución No 2401 de 2010 por medio de la cual se autorizó la constitución de un establecimiento bancario denominado Bancoomeva. Dicha resolución fue emitida sin ningún tipo de objeción por el debido cumplimiento de los requisitos reglamentarios, además de indicar que la creación del establecimiento bancario fomenta el interés público y la estabilidad del sistema financiero. La obtención de la autorización para inscripción al Fogafin se realizó el día 14 de Enero de 2011.

Dado que existen otras tareas que se culminan solo a partir de la licencia de funcionamiento emitida por la Superintendencia, nuestro propósito es iniciar operación en el mes de abril de 2011.

 **Cooomeva Corredor de Seguros:** el objetivo de este proyecto fue crear una empresa dedicada a la intermediación de seguros y demás actividades del objeto social del Corredor de Seguros, orientada a la comercialización de seguros para los asociados, usuarios de las empresas Coomeva y público en general.

En el mes de octubre del 2010 la Superintendencia Financiera, mediante resolución 1943, autorizó el inicio de operaciones a Coomeva Corredor de Seguros. Dentro de las actividades desarrolladas para iniciar operaciones en enero de 2011, se trabajo durante el 2010 en el diseño del nuevo software, los procesos operativos, estructura, selección y contratación de todos los funcionarios y su correspondiente capacitación.

El 2011 representa para el área de seguros un gran reto, pues será el primer año en el que el área esté operada en su totalidad por personal del Grupo Empresarial Coomeva. De ésta manera, será necesario consolidar la operación de Coomeva Corredores de Seguros como una solución práctica y efectiva para atender las necesidades de protección que los asociados y demás usuarios demanden a través de los diversos ramos de seguros ofrecidos por Coomeva Corredor de Seguros. Adicionalmente se deberá generar un crecimiento tanto en ingresos como en pólizas, superior al 12% para contribuir a las metas propuestas para el Grupo Empresarial.

 **Quantum,** El proyecto implementará un software de gestión ERP que nos permitirá trabajar con sistemas integrados de información en los procesos logísticos, financieros y de gestión humana de todas las empresas del Grupo. Propósito importante de Quantum es centrarnos en cómo servir mejor, cómo ser más eficientes y cómo lograr ventajas competitivas. En septiembre 3 de 2010 se realizó el lanzamiento del proyecto y a diciembre de 2010 el avance del proyecto se encuentra en el 28% frente a un 33% planeado.

Dentro de los aspectos que se destacan en el desarrollo de este proyecto encontramos que, en el mes de octubre finalizó la etapa de análisis de los procesos actuales de la organización Coomeva, posteriormente en noviembre se realizó el diseño y validación de los procesos futuros a implementar en la eBussines Suite de Oracle y en PeopleNet de Meta4<sup>3</sup>.

📌 **Plan de Renovación Tecnológica**, en 2010 se dio continuidad al marco de referencia del Plan Estratégico de Tecnología de la Información (PETI) para el grupo Coomeva, el cual fue definido en 2008 y se viene desarrollando y actualizando anualmente.

Además de los avances tecnológicos, se enfocaron esfuerzos en la adopción de un modelo de Gobierno Corporativo de TI, tales como: ITIL (servicios, proveedores, gestión financiera), COBIT (Gobierno), PCI (seguridad de información relacionada con el manejo transacciones electrónicas) y definiciones corporativas para el gobierno de datos y utilización de SOA como herramienta para construcción de soluciones tecnológicas en el Grupo.

Los principales proyectos que se encuentran en implementación son: a. infraestructura del centro de datos, donde se ha cubierto el almacenamiento, memoria y capacidad de procesamiento requerido por las empresas y proyectos, con un esquema de servicio, logrando oportunidad, flexibilidad y disminución de costos para el Grupo Coomeva; b. centro de datos alterno, ubicado en la ciudad de Bogotá como contingencia del centro de procesamiento principal (sede nacional); c. infraestructura de telefonía, donde se han logrado ahorros mayores a \$25 millones mensuales, por el desmonte de líneas telefónicas en diferentes ciudades y el costo de llamadas a larga distancia; d. seguridad, se reforzó el esquema de seguridad con procesos de afinamiento de las políticas de seguridad para la protección de servicios corporativos que se encuentra expuestos a internet, igualmente, se activaron mecanismos que permiten un mejor aprovechamiento del ancho de banda de los enlaces internet.

Adicionalmente se ha dado apoyo tecnológico a proyectos como: ERP- Quantum, proyecto Banco, Core seguros, programa de lealtad, centros de atención Coomeva (CAC), mercado cooperativo y tarjeta marca propia con chip.

📌 **Centro Empresarial Palmira Coomeva Palmira y Clínica Palma Real**, en el año 2008 Coomeva Medicina Prepagada adquirió la clínica Santa Isabel de Hungría, localizada en el municipio de Palmira, con el propósito de desarrollar toda el área del lote con la renovación y/o reutilización de la construcción existente y/o la propuesta de nuevas edificaciones adaptándolas a las necesidades del Grupo Empresarial; en ese sentido surge la necesidad de generar un proyecto que involucrará no solo soluciones institucionales que propendiera a la reducción de costos administrativos por la concentración de su infraestructura, sino al posicionamiento Regional y a la contribución en la mejora de la Red de prestación de Palmira y la Región, así como también alternativamente respuestas comerciales bajo un modelo de negocio.

Con esta premisa se generó el Proyecto Centro Empresarial Coomeva Palmira cuyo objetivo final fue realizar un proyecto económico-urbano-arquitectónico, de relevancia urbana, local y regional que midiera los impactos en las estructuras locales en materia de movilidad, medio ambiente y entorno.

---

<sup>3</sup> eBussines Suite: sistema de información de Oracle (proveedor del software), que operará los procesos logísticos y financieros.  
PeopleNet: sistema de información de Meta4 (proveedor del software), que operará los procesos de gestión humana.

A partir de marzo de 2009, se inicia el proceso de Estructuración, entendida como la concepción del modelo de negocio tanto de la Clínica, hoy Clínica Palma Real como del Edificio Corporativo y de las posteriores etapas de desarrollo comercial, así como el diseño urbano y arquitectónico, y posteriormente en enero de 2010 se inicia la construcción del mismo, una vez surtidas las aprobaciones y validaciones de las instancias Directivas del Grupo Empresarial.

A la fecha, enero de 2011, se cuenta con el 90% del proyecto en su Fase Inicial, Clínica Palma Real, de 3 nivel de atención (108 camas, Unidad de cuidados intensivos adultos y neonatal, quirófanos, oncología, unidad renal imagenología y urgencias) Unidad Básica de atención UBA, Unidad de Medicina Prepagada, Sede Regional Corporativa, Sede Regional Sector Salud, Hospital en Casa y una zona comercial de soporte, proyecto cuya entrega y puesta en marcha se tiene destinada para marzo 31 de 2011.

El proyecto en referencia cuenta con 28.018 m<sup>2</sup> construidos que incluyen: Edificio Clínica Palma Real 11.298 m<sup>2</sup>; un edificio Corporativo de 7.481, un área Comercial de 1096 m<sup>2</sup>, 8143 m<sup>2</sup> que equivalen 350 parqueaderos y un lote de para futuros desarrollos comerciales de 10.000 m<sup>2</sup> los cuales hoy se adelanta su gestión. Tiene un presupuesto aprobado para la Fase uno de 57.264 millones de los cuales se han invertido el 66%.

 **Cobertura de Desempleo:** el objetivo del proyecto es el de proteger al asociado, cuando en forma imprevista encuentre situaciones de desempleo involuntario o pérdida de ingresos comprobados. Este tipo de coberturas hace que el proyecto sea exitoso y permite otorgar al asociados alternativas de previsión, teniendo en cuenta que es una cobertura integral y novedosa en el país.

Durante el 2010, se efectuaron los diferentes estudios tendientes a determinar la fuente de ingresos, de manera que el asociado no realizará una contribución adicional por esta cobertura. De igual forma, se analizaron alternativas de cobertura, condiciones y limitaciones. Como conclusión de esta presentación, se definió plantear un esquema de “Plan Básico”, entregado a través del Fondo de Solidaridad.

El asociado, adicional al “Plan Básico”, podrá complementar la cobertura a través de empresas aseguradoras que de acuerdo con los análisis técnicos y el portafolio de servicios defina Coomeva.

Para el 2011, se presentará a la Asamblea de Delegados, el proyecto para su aprobación. Previa aprobación se definirán todas las etapas del proyecto, los entregables y la fecha para otorgar la nueva cobertura.

### **2.3 Fortalecer el Gobierno Corporativo**

#### ***Garantizando la superioridad del interés general sobre interés el particular o de grupos***

Para 2010 fijamos como un objetivo el fortalecimiento del Gobierno Corporativo, sabiendo que se avecinaban cambios importantes en los órganos de dirección. Podemos asegurar que se hizo una transición ordenada entre el anterior Consejo de Administración y el nuevo (cambiaron 8 de los 9 integrantes), gracias en particular al compromiso y seriedad de la dirigencia. Un paso importante en el

mismo camino, ha sido la declaración de Calima (parte del proceso de formulación de la estrategia), y la aprobación del Plan al 2015 para el GECC conjuntamente con una nueva estructura organizacional consistente con el mismo.

Debemos mencionar otros cambios de importancia como fue la elección de los 100 Delegados con 52% nuevos participantes, el cambio total de la Junta de Vigilancia y la primera transición en la Juntas Directivas de las empresas, el aplazamiento de la discusión de la reforma estatutaria, situación que consideramos positiva en razón a la misma transición dirigencial que vivíamos y a la reciente llegada de los nuevos Delegados a quienes les correspondía su aprobación la cual es casi seguro sea ahora en marzo del 2011.

#### **2.4 Continuar con el perfeccionamiento, alineación y despliegue del Sistema de Gestión Integral**

*En la realidad empresarial de hoy es casi imposible liderar bien en el largo plazo y de forma integral una organización sin método de gestión*

Continuamos con el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Integral, reconociendo que aporta metodología al desarrollo de la gestión con mecanismos objetivos de medición y evaluación y con el importante aspecto de contar con modelos de referencia de clase mundial. Para lo cual se ha venido trabajando en el proceso de planificación estratégica, el desarrollo del sistema de calidad y un importante esfuerzo para mejorar la gestión de proyectos (definiéndose una metodología clara que se reforzó con la formación y certificación de gerentes de proyectos en todas las empresas y la cooperativa misma), la participación por segunda vez en el Premio Colombiano a la calidad de la Gestión y la innovación, donde llegamos hasta la etapa final de sustentación ante los Jurados, dejándonos 70 oportunidades de mejora, que hoy gestionamos.

Para el 2011, ratificamos nuestros compromisos con este proceso y desde ya declaramos nuestro decisión de continuar presentándonos al Premio Colombiano, identificando como temas de importancia en este punto, el continuar mejorando nuestro sistema de RSE, mas ahora con la inscripción en el Pacto Mundial por parte del GECC. Igualmente constituye un reto el mejoramiento en los procesos de toma de decisiones fundamentándolos en elementos más técnicos, proyecto que desarrollaremos conjuntamente con una Universidad de prestigio de la ciudad de Cali.

#### **2.5 Potenciar la gente su creatividad y su liderazgo**

*Las Empresas son su gente*

Hemos dado pasos importantes con la definición de la estrategia corporativa de gestión humana, que atiende de forma integral las distintas dimensiones del liderazgo y la cultura que queremos impulsar. También se hicieron avances en el proceso de diagnóstico, formulación y capacitación de Pasión Coomeva, una iniciativa orientada a implantar una nueva cultura de servicio, más comprometida con la solución a las necesidades de los asociados y usuarios.

Igualmente se ha mejorado en la conformación y desarrollo de los equipos gerenciales, tanto en lo ético como en lo funcional, reconociendo la necesidad de lograr una aceleración de estos procesos que son el elemento fundamental para lograr las metas que nos estamos proponiendo para esta nueva

etapa. Aspiramos que con la llegada del nuevo Gerente Corporativo del área de Gestión Humana, esta aspiración sea una realidad.

Frente al tema de cultura del servicio, queremos destacar el trabajo desarrollado en el programa Pasión Coomeva, el cual con base en la definición del año 2010 como el “Año de la excelencia en el servicio”, se articuló a nivel del grupo Empresarial un sistema integrado para el servicio al cliente a nivel Corporativo y no por empresa como hasta ahora se venía manejando (Coomeva Financiera, Sector Salud y Solidaridad y Seguros).



Es por esto que se realizó un diagnóstico organizacional que permitió identificar las oportunidades de mejora a fin de lograr un Sistema Integrado de Aseguramiento del Servicio y la definición de una nueva promesa de Servicio “Yo Respeto, Yo Asesoro, Todos Resolvemos”. El mismo se integra con tres definiciones básicas que se ha dado la cooperativa que son la estrategia, la promesa de valor y la oferta de valor.

Dentro de las etapas contempladas en esta iniciativa se realizó inicialmente una evaluación del servicio y posteriormente se realizaron actividades como: capacitaciones a más de 2.800 colaboradores entre funcionarios del front, colaboradores de las empresas de salud, financiero y Directivos, integración de la calificación del servicio a la evaluación de algunos cargos, y medición del servicio contactando a cerca de 24.000 asociados para que evaluaran las conductas de servicio, teniendo un resultado general positivo con un promedio de 4.46 frente a la promesa de servicio, y por conducta un resultado de 4.64 en yo respeto, 4.49 en yo asesoro y 4.24 en todos resolvemos

Adicionalmente durante 2010 Gestión Humana se incorporó en el proyecto Quantum, para el desarrollo de una nueva herramienta que modifique la gestión de los colaboradores. También se dio acompañamiento en el proyecto de Centros de Atención Coomeva, donde se ha pasado de un total cercano a los 100 colaboradores en la Unidad Corporativa, a tener una proyección cercana a los 180 colaboradores para 2011. En este sentido se ha colocado el mejor talento de las empresas disponible para la atención integral a nuestros asociados, y desde ya se gestionan los programas de formación en servicio y en criterio de inteligencia comercial para profundizar la vivencia de los productos de Coomeva en cada asociado.

Finalmente los programas tradicionales de Gestión Humana vienen evolucionando positivamente en logro, participación y satisfacción de colaboradores, mencionando desde los eventos de Bienestar como los juegos deportivos, las celebraciones institucionales; hasta los programas como bonificaciones de productividad y créditos a colaboradores.

Frente a las principales cifras de los colaboradores del Grupo, encontramos un incremento del 2.18% en el número de empleos directos, un salario promedio de \$1.5 millones, antigüedad promedio de 3.7 años, y se mantiene la participación por genero con el 68% femenino y el 32% masculino. Los datos se detallan a continuación:

COLABORADORES - GESTIÓN HUMANA			
		2009	2010
Empleos Directos	No.	11.075	11.317
Empleos Indirectos	No.	22.150	22.634
Salarios y Sueldos	Mill	\$ 153.329	\$ 163.497
Monto de créditos otorgados a colaboradores	Mill	9.063	6.131
Colabores beneficiados con créditos (vivienda, vehículo, otros)	No.	960	281
Monto de beneficios adicionales entregados a los colaboradores	Mill	\$ 17.466	\$ 16.483
<b>Caracterización</b>			
Colaboradores de genero Femenino	%	68%	68%
Colaboradores de genero masculino	%	32%	32%
Edad promedio		33,7	34,0
Antigüedad Promedio (años)		3,0	3,7
Salario promedio	Pesos	\$ 1.496.448	\$ 1.545.468

## 2.6 Estructurar mejor los programas de Responsabilidad Social Empresarial

### *Ser cooperativo es ser socialmente responsable*

Para ello durante el año 2010 trabajamos en las tres dimensiones económica, social y ambiental. En lo económico la prioridad ha sido garantizar la continuidad de nuestras empresas, pero la línea de acción principal es el apoyo y acompañamiento a la creación y desarrollo de empresas especialmente por parte de nuestra comunidad de asociados, en lo Social con el patrocinio a la Federación Colombiana de Natación (FECNA) y el apoyo a la capacitación de los hijos de los asociados y de los niños con discapacidad a través de nuestro programa de becas, manteniendo el objetivo de facilitar mecanismos para que la comunidad de asociados y su familia mejore sus competencias académicas y su dominio del inglés como segunda lengua.

Respecto de la dimensión ambiental nuestro énfasis ha estado en tres aspectos como son la educación de las comunidades con las que interactuamos, el proyecto de Induguadua y la participación activa en el Pacto Verde Cooperativo, consideramos que en estos elementos están bien trazadas las líneas de acción del GECC y que para el 2011, lo que se debe hacer es profundizar en su ejecución.

Dada la tragedia presenta en Haití a comienzos de 2010, se realizó por parte de Coomeva la Campaña Solidaridad con Haití, en donde se recaudaron más de \$100 millones aportados por asociados y empleados de nuestro Grupo Coomeva, y \$70 millones adicionales fueron aprobados por el Consejo de Administración. El total de recursos fue trasladado a la ACI (Alianza Cooperativa Internacional), donde se sumaron a las cifras aportadas por otras cooperativas del mundo, para desarrollar un programa de gran impacto en Haití.

Adicionalmente dada la tragedia invernal que sufrió el país a finales de 2010, se aprobó por parte del Consejo de Administración una donación de \$300 millones, los cuales fueron donados a la Cruz Roja, Teletón y Colombia Humanitaria, adicionalmente se realizó una campaña entre los colaboradores, recaudando cerca de \$57 millones.

Frente a los canales de comunicación de Coomeva, se mantiene la revista Coomeva como uno de los principales medios, y se suma la emisora virtual RadioCoomeva.com, la cual brinda además de información y formación, recreación a través de 24 horas diarias de buena música. En 2010 adicionalmente se implemento la Comunidad de Dirigentes Coomeva, en primera instancia en red

exclusiva de los Delegados y la Gerencia General Corporativa, como un medio de permanente contacto y comunicación.

### **3 VISIÓN GERENCIAL - 2011: “El año de nuestra gente”**

*Somos una Comunidad enfocada en el bienestar de la gente*

En estos últimos años hemos ido creando las condiciones para una nueva etapa de desarrollo para Coomeva, que marca su inicio en el 2010 precisamente con el final de los primeros cinco años de gestión de este equipo gerencial y el inicio del segundo lustro.

Nuestra visión del futuro es esencialmente positiva, porque la cooperativa da muestras de gran vitalidad y de un potencial extraordinario, goza de confianza y cuenta con importantes recursos. Hemos conformado un equipo con grandes condiciones, que entiende su responsabilidad y que ha asumido el propósito de “crear una Gran Coomeva”, que ha ganado la confianza y el reconocimiento de los asociados y de la comunidad, fundamentando su actuación en los criterios de honestidad y transparencia en su actuación y una gran capacidad para visionar y ejecutar acciones estratégicas diferenciadoras.

Pese a que ya conocemos nuestro Plan Estratégico con sus 4 Ejes y sus 7 Objetivos Estratégicos, es importante que sigamos interiorizándolo y focalizándonos en procura de su cumplimiento, pero invitando a su revisión y estudio permanente, ya que como hemos dicho es imposible llegar al destino definido si la “tripulación” no tiene claro el rumbo.

Es por ello que les planteo priorizar nuestras acciones del año 2011 alrededor de cuatro orientaciones vinculadas con el Plan Estratégico:

#### **3.1 Estrategia y método de gestión**

*En la realidad empresarial de hoy es casi imposible liderar bien en el largo plazo y de forma integral una organización sin método de gestión*

Se trata fundamentalmente de dos aspectos, uno es el ejecutar consistentemente el Plan Estratégico definido en sus aspectos de Estrategia Corporativa y Estrategias Competitivas, en las cuales se reconoce la necesidad de descenderlo a unos planes de acción más detallados, lo que aspiramos a hacer en los primeros tres meses del año y por otro lado a continuar fortaleciendo nuestros modelos de gestión, de cara a contribuir al logro de los objetivos estratégicos, pero también a aportar a la eficiencia y competitividad de todas las empresas del Grupo.

#### **3.2 Resultados Económicos Extraordinarios**

*Desempeño financiero extraordinario, facilitando la vida a los asociados*

Básicamente se trata encarar los resultados de Coomeva y de sus empresas desde una perspectiva distinta a la de mejoramientos suaves de tendencia y pasar a otra de resultados extraordinarios, de resistirnos a seguir teniendo resultados que no alcanzan los límites de la creación de valor y, con ello, modificar esta tendencia desde el mismo 2011.

### 3.3 Gobierno corporativo

*Garantizando la superioridad del interés general sobre interés el particular o de grupos*

Debemos preservar y mejorar las bases de gobernabilidad del Grupo y, de la mano con ello, seguir generando una cultura tanto a nivel de Ejecutivos como de Directivos, sustentada en el manejo eficiente y efectivo de la organización, pero garantizando la prelación de los intereses de la comunidad de asociados por encima los intereses personales o de grupos.

### 3.4 Potenciar la Gente y su liderazgo

*Las Empresas son su gente*

El 2011 se denominó como el año de nuestra gente, precisamente para centrar la atención en que justamente será la forma como alcanzaremos los resultados extraordinarios propuestos, a través de la conformación de equipos de alto desempeño, contando con las personas que son, en los lugares que son y con las condiciones de carácter y competencias requeridas.

## 4 GESTIÓN DIMENSIÓN COOPERATIVA

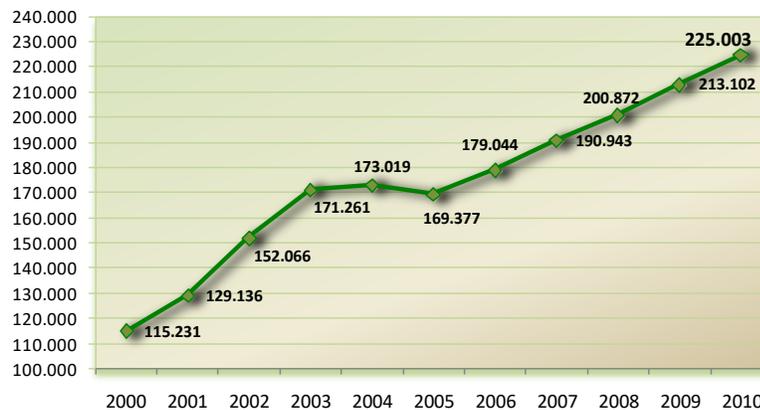
*Facilitando la vida a nuestros asociados encontraremos el verdadero sentido como cooperativa*

### 4.1 Dinámica y perfil de los Asociados

#### *Crecimiento de Asociados*

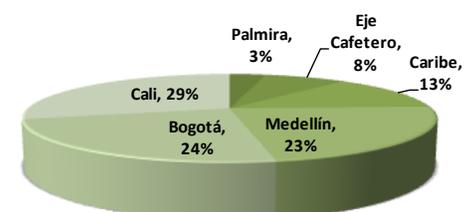
Al cierre de diciembre de 2010, la población de asociados alcanzó la cifra de 225.003, presentándose un incremento neto de 11.901 asociados frente a diciembre de 2009, con un crecimiento del 5,58%. El comportamiento de asociados desde al año 2000 se presenta en la siguiente gráfica:

Comportamiento de Asociados 2000 -2010

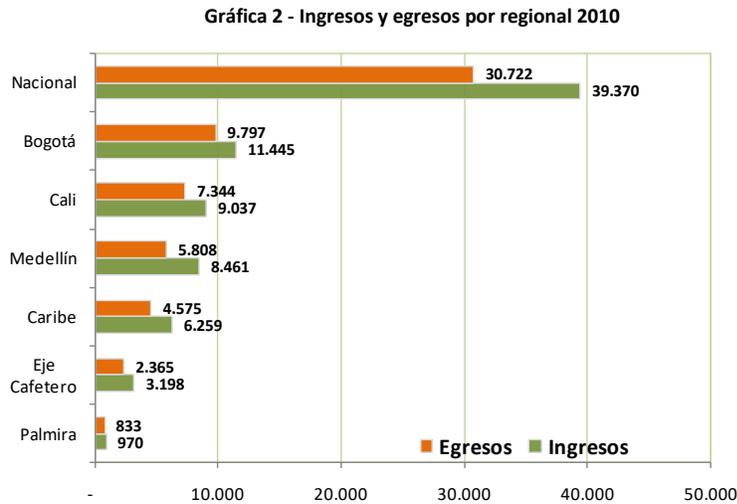


La participación de la población por regionales se puede observar en la grafica 1, siendo la Regional Cali, la de mayor población, seguida de Bogotá, Medellín, Caribe, Eje Cafetero y Palmira.

Gráfica 1 – Participación de Asociados por regional 2010



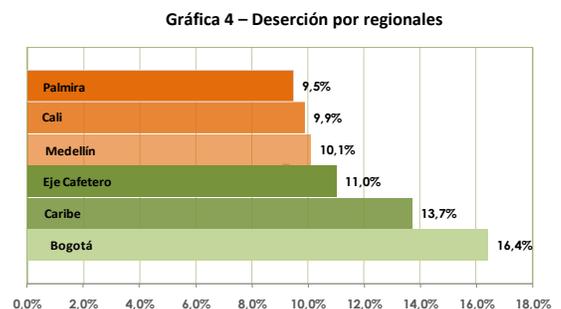
El resultado total de ingresos fue de 39.370 asociados superando en un 3% a los ingresos de 2009. En egresos se obtuvieron 30.722 a nivel nacional, los cuales corresponden a retiros voluntarios, exclusiones y fallecidos. Los resultados por regional de ingresos y egresos se encuentran en la gráfica 2.



### **Deserción**

Teniendo en cuenta que la deserción de Asociados continua siendo uno de los principales aspectos a mejorar en cuanto a la reducción de los niveles de retiro de Asociados de la Cooperativa, el año 2010 estuvo marcado por acciones tendientes al mejoramiento del indicador, el cual se mantuvo constante respecto del año anterior.

Dentro de estas acciones se destacan los siguientes: mejoramiento de la prospectación del asociado con la puesta en marcha de la estrategia 300K de vinculación, la cual pretende incentivar la colocación de un portafolio de productos y la de esta manera mejorar la permanencia del Asociado en la Cooperativa; apertura de las oficinas CAC; en mantenimiento y retención de Asociados se brindaron las siguientes alternativas para atender las solicitudes de Asociados: posibilidad a los asociados mayores a 60 años de edad o 20 años de antigüedad de amortizar los aportes sociales, como muestra de la fidelidad en la Cooperativa, otorgamiento de ayudas a través del fondo de calamidad doméstica para aquellos asociados que se encuentran en situación de calamidad y se amplió la política de Asociados inactivos, la cual prolongó la edad de inactividad hasta el año 2011, teniendo en cuenta la situación económica del país.



En resultados tenemos que la deserción en 2010 fue

del 12.1%, cifra que permaneció constante respecto del año anterior, y respecto de la tendencia de los últimos años se observa una tendencia en la disminución, tal como se aprecia en la gráfica 3. Por su parte la deserción por regionales registra los más altos índices en Bogotá y Caribe con el 16.4% y 13.7% respectivamente, los resultados se encuentran en la gráfica 4.

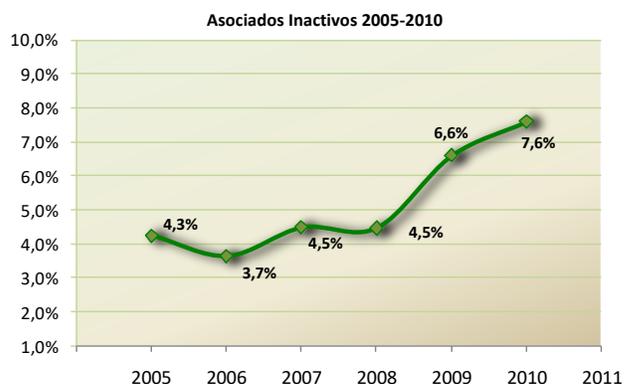
### Rotación

El índice de rotación acumulada a diciembre de 2010 fue de 68.9%, el cual desmejoró frente al resultado del año 2009 aumentando 1.6 puntos porcentuales, siendo este último de 67.3%

Este indicador mide la relación entre los egresos de asociados (retiros voluntarios+exclusiones) y los ingresos de nuevos asociados en el mismo mes.

### Asociados Inactivos

Al mes de diciembre de 2010 el total de asociados inactivos fue de 16.996, lo que representa un 7.6% del total de la población. Frente al resultado del año anterior presenta un incremento de un punto porcentual, el cual se explica principalmente por la ampliación de los periodos de inactividad debido al cambio efectuado en la reglamentación de exclusión de asociados. Lo anterior ha permitido dar mayores opciones de permanencia a los asociados, logrando reactivar un total de 30.569 asociados, equivalente a un 10% del total de la población inactiva.



### Perfil del Asociado

La población de Coomeva se caracteriza principalmente por: 76% pertenece a las regionales Bogotá, Cali y Medellín, 64% son asalariados, 63% de la población se encuentra en estratos 3 y 4, 46.8% tienen antigüedad de 6 o más años, 55% son mujeres, 65% son profesionales y 42,8 como edad promedio.

Regionales		Antigüedad		Estratos	
Cali	28,9%	Menos de 1 año	16,6%	Estrato 1	0,6%
Bogotá	23,9%	1 año	12,1%	Estrato 2	7,2%
Medellin	22,8%	2 años	8,8%	Estrato 3	33,8%
Caribe	13,0%	3 años	6,8%	Estrato 4	29,5%
Eje Cafetero	7,8%	4 años	5,3%	Estrato 5	16,2%
Palmira	3,5%	5 años	3,6%	Estrato 6	5,9%
		6 o más años	46,8%	Sin información	6,9%
Tipo de vinculación		Estado civil		Nivel académico	
Graduado	73,9%	Casado	41,1%	Doctorado	0,9%
Jovenes asociados	13,5%	Soltero	40,5%	Magister	2,1%
Familiar asociado	8,1%	Union Libre	9,7%	Especialización	12,0%
Empleado	0,9%	Separado/Divorciado	4,8%	Profesional	64,6%
Persona jurídica	1,1%	Viudo	1,6%	Técnico o Tecnólogo	10,6%
Educación no formal	2,5%	Sin información	2,2%	Bachiller	3,9%
Funcionarios Coomeva	1,9%			Primaria	0,1%
				Otros	0,2%
Actividad		Género		Edad promedio	
Asalariado	64,1%	Femenino	55,1%	42,8	
Independiente	23,1%	Masculino	44,9%		
Sin actividad	2,8%				
Pensionado	1,9%				
Sociedad	7,9%				

 **Uso de los servicios**

El uso de servicios en general mantiene en los niveles presentados en 2009. Por servicios tenemos que el 67.8% de la población tiene productos financieros, el 36.1% seguros, 21.8% Medicina Prepagada y 34.8% EPS. El número promedio de productos por asociados de 2.7.

El uso por líneas de servicios se detalla a continuación

<b>Uso o tenencia de servicios 2009-2010</b>				
<b>Servicios</b>	<b>2009</b>		<b>2010</b>	
	<b>Asociados</b>	<b>%</b>	<b>Asociados</b>	<b>%</b>
<b>FINANCIERO</b>	<b>148.614</b>	<b>69,7</b>	<b>152.485</b>	<b>67,8</b>
Cuenta de Depósito	129.843	60,9	130.712	58,1
Cuenta Juvenil	21.117	9,9	19.745	8,8
Fondo de Vivienda	227	0,1	217	0,1
Cheque Cuenta	2.236	1,0	2.125	0,9
Tarjeta Débito	69.932	32,8	69.154	30,7
CDT	7.790	3,7	7.332	3,3
PAP	4.857	2,3	4.998	2,2
<b>Créditos</b>	<b>102.102</b>	<b>47,9</b>	<b>102.607</b>	<b>45,6</b>
<i>Cupo Activo</i>	45.310	21,3	43.847	19,5
<i>Credito de Vivienda</i>	9.589	4,5	9.833	4,4
<i>Credito de Libre Inversión con Garantía</i>	84	0,0	106	0,0
<i>Credito de libre inversión sin Garantía</i>	34.187	16,0	35.152	15,6
<i>Credito de Vehículo</i>	14.706	6,9	13.260	5,9
<i>Credito de Creación de Empresa</i>	538	0,3	433	0,2
<i>Credito de fortalecimiento empresarial</i>	-	0,0	2	0,0
<i>Credito de educación</i>	2.582	1,2	2.493	1,1
<b>Solidaridad</b>			<b>208.788</b>	<b>92,8</b>
<b>Seguros</b>	<b>77.890</b>	<b>36,6</b>	<b>81.258</b>	<b>36,1</b>
Seguro Auto	27.620	13,0	27.713	12,3
Seguros diferente a Auto	76.679	36,0	69.784	31,0
<b>Salud-MP</b>	<b>47.360</b>	<b>22,2</b>	<b>49.151</b>	<b>21,8</b>
Medicina Integral	45.149	21,2	46.727	20,8
CEM	9.082	4,3	9.465	4,2
Salud Oral	4.094	1,9	3.933	1,7
<b>EPS</b>	<b>74.795</b>	<b>35,1</b>	<b>78.195</b>	<b>34,8</b>

 **Satisfacción de Asociados**

La encuesta KAPE tiene como propósito identificar el conocimiento, el uso y la satisfacción de los asociados con los servicios que ofrece la Cooperativa, así como su opinión y actitud hacia la Cooperativa como organización. La medición del periodo mayo-junio de 2010 muestra que el asociado de Coomeva sigue estando básicamente satisfecho con la cooperativa, en 80,4%, mostrando este indicador una leve mejoría respecto del año anterior (+1,9%).

Los mayores niveles de satisfacción se originan en servicios que son también los más usados como créditos, aunque es allí también dónde se originan buena parte de las quejas de nuestros asociados.

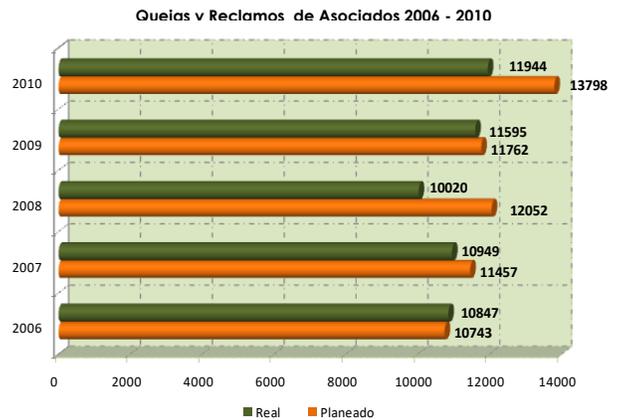
El logro de la promesa de valor “Coomeva nos facilita la vida”, por su parte, se vincula básicamente a un mejor acceso a servicios en condiciones que los asociados estimen adecuadas (oportunidad y

precio) y en la obtención de un trato preferencial que no siempre es percibido como tal, por ello es importante saber que el 76.1% de los encuestados perciben que Coomeva les ha facilitado la vida. Pese a ello, tres de cada cuatro asociados considera que la atención recibida fue buena o excelente. Tanto es así que el 85,3% recomendaría a Coomeva a un amigo o familiar. Solamente el 4% consideran que han recibido una atención mala o pésima. Las oportunidades de mejora están bien identificadas y permiten diseñar planes de acción concretos para mejorar los resultados en futuras mediciones.



**Quejas y Reclamos de Asociados**

Durante los últimos 5 años la tendencia de quejas y reclamos ha sido positiva dado que se ha mantenido por debajo de la meta, para el año 2010 se registraron 11.944 quejas y reclamos de Asociados, formulados a las empresas de Coomeva, frente a un valor planeado de 13.798 casos, lo cual representa el 5.31% frente a la población de Asociados.



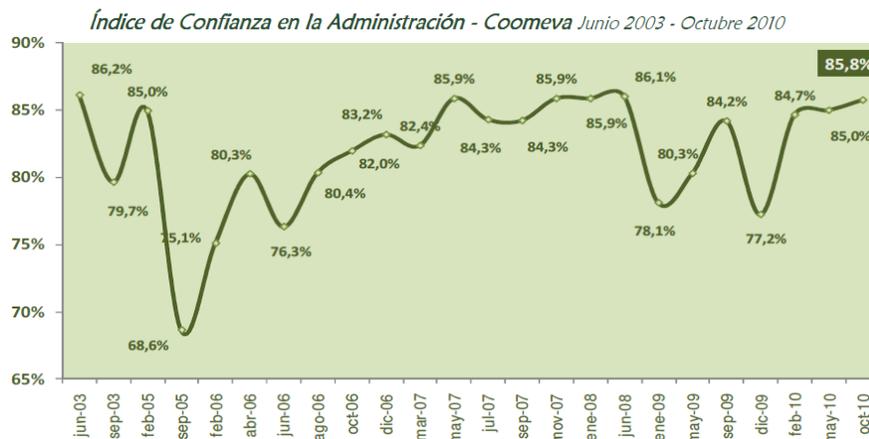
Las causas de mayor reclamación son la entrega no oportuna de la correspondencia y la demora en la asignación de citas con especialista y subespecialista. Sobre las mismas se han llevado a cabo acciones como el cambio de proveedor para la facturación, ensobrado y despacho, a partir del 25 de noviembre de 2010, bajo la administración directa de Coomeva Financiera. En Medicina Prepagada se implementó a nivel nacional el sistema IVR 2, que permite la autorización de órdenes directamente en los consultorios del profesional para usuarios ORO – POS. Adicionalmente se han implementado otras acciones para agilizar la prestación del servicio como la centralización de las dependencias administrativas y funcionales de la Sala SIP, y barras de atención integrales para los servicios de UBA y los servicios de sala SIP.

**Índice de Confianza en la Administración**

El Índice de Confianza en la Administración de la Cooperativa (ICA) refleja la percepción de los asociados sobre aspectos esenciales de la administración, a partir de la estimación de cinco dimensiones.

Para octubre de 2010, este indicador presentó un valor de 85,8%, que representa 0.8 puntos porcentuales por encima del obtenido en Mayo de 2010 y 8 puntos porcentuales más frente a diciembre de 2009. Por dimensiones se presenta un incremento en cada una de ellas frente a las mediciones de 2009, especialmente en el Beneficio General y Eficiencia, siendo el de mayor resultado la Evaluación de la Administración, con el 93.4%.

A continuación se detalla el comportamiento de los resultados en las mediciones del ICA desde 2007 y los resultados por dimensiones para 2009 y 2010.



		Ene.09	May.09	Oct.09	Dic.09	Feb.10	May.10	Oct.10
<b>ICA Coomeva</b>		<b>78,1%</b>	<b>80,3%</b>	<b>84,2%</b>	<b>77,2%</b>	<b>84,7%</b>	<b>85,0%</b>	<b>85,8%</b>
<b>VARIABLES</b>	I. EVALUACIÓN ADMINISTRACIÓN	88,5%	92,9%	92,6%	88,7%	91,6%	92,8%	93,4%
	II. BENEFICIO GENERAL	74,5%	79,5%	79,9%	74,1%	78,9%	79,9%	81,6%
	III. EFICIENCIA	74,1%	73,7%	85,3%	71,5%	87,4%	88,6%	88,1%
	IV. HONESTIDAD	76,3%	74,5%	84,1%	76,0%	85,1%	82,8%	84,2%
	V. CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO	77,2%	81,1%	79,3%	76,0%	80,7%	81,0%	81,5%

## 4.2 Servicios

En el 2010, se continuó consolidando el portafolio de productos y servicios ofrecidos directamente por la Cooperativa a la comunidad de Asociados: Tarjeta Coomeva, Espacios Coomeva (vivienda), crédito solidario, entre otros.

En general los resultados son positivos y superan las metas estimadas. Se resalta el avance en la tarjeta Coomeva, como uno de nuestros productos emblemáticos y uno de los productos de mayor uso por parte de los Asociados.

Los principales resultados por servicio se encuentran a continuación:

Servicio	No. de Asociados/familiares beneficiados	Principales resultados
Tarjeta Coomeva	71.061	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cartera acumulada al cierre del año se ubico en \$42.512 millones</li> <li>- Se incremento en un 14% el uso la tarjeta, 23% las transacciones procesadas, el 16% en desembolsos y el 7% la cartera acumulada con respecto al año anterior.</li> <li>- Se cerró el año con una cobertura de 117 establecimientos con 1.811 puntos a nivel nacional en las siguientes categorías: vestuario, restaurantes, hogar, clínicas entre otros.</li> <li>- En el año se realizaron de diversas campañas y promociones con el fin de incentivar el uso y la presentación de la tarjeta, se beneficiaron 10.573 asociados con un ahorro de \$354 millones.</li> </ul>
Vida en Plenitud	2.903	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aumento el número de inscritos en un 65% frente a 2009</li> <li>- Se fortalecieron las líneas de trabajo: en vida saludable, contó con la participación de 2.000 asociados, mejorando en un 65% su capacidad aeróbica y autonomía física, y un 83% mejoró su memoria inmediata. En el área educativa, 700 asociados se capacitaron en herramientas informáticas; y en el área de accesibilidad social, 250 personas en sinergia con turismo realizaron excursiones a San Andrés y Eje Cafetero.</li> </ul>
Vivienda	1.480	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las principales necesidades atendidas por este servicio fueron la compra de vivienda nueva y la venta de inmuebles usados.</li> <li>- En compra de vivienda se alcanzo la venta de 432 unidades, superando la meta en un 44%.</li> <li>- Se lograron 80 convenios con constructoras a nivel nacional, que ofrecen un total de 244 Proyectos, y una cobertura de 21 ciudades del País</li> <li>- El beneficio para los asociados por ahorro en la compra de vivienda nueva fue de \$1.429 millones</li> <li>- Ejecución de un proyecto asociativo en la ciudad de Ibagué, con un total de 25 viviendas, entre apartamentos y casas.</li> </ul>
Crédito Solidario	415	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El valor aprobado de créditos en el año fue de \$1.377 millones, con un crecimiento en desembolsos del 21,4% respecto al 2009</li> <li>- Desde su inicio y hasta el cierre de 2010 se han beneficiado 768 Asociados con créditos por \$2.626 millones.</li> <li>- La tendencia creciente de las colocaciones responde al mejoramiento de condiciones del producto en cuanto a tasas, plazo, condiciones de otorgamiento y a la aprobación de operaciones excepcionales mediante la ponderación de variables como antigüedad, aportes del Asociado y la situación expuesta.</li> <li>- El saldo de la cartera asciende a \$1.841 millones, con un índice de cartera vencida del 12,73%, sin incluir la primera cuota vencida que normalmente es cancelada en los primeros 5 días del mes.</li> </ul>
Mercado Cooperativo	830	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se implemento como piloto desde finales del año 2009, con cobertura en el Valle para los municipios de Cali, Jamundí y Palmira Cerrito y Candelaria.</li> <li>- El ahorro generado a los asociados fue de \$28,2 millones, representados en un promedio de 13% menos del valor ofrecido por otras cadenas de supermercados en la región.</li> <li>- Este servicio presente en el último trimestre del año, cambios en la diversificación de los productos y servicios, la aplicación de ahorros y promociones, y la ampliación de cobertura, permitiendo pasar de un promedio de pedidos mes de 60 a 90 pedidos.</li> </ul>

### 4.3 Fomento de la Educación

Como parte de uno de los principios cooperativos, la educación es un pilar fundamental para el desarrollo de los asociados y sus familias, es por esto que la Cooperativa, a través de la gestión realizada por el área de Educación de la Unidad Gestión de Asociados, fomenta la cultura cooperativa y el desarrollo de competencias tanto personales como profesionales de los asociados y su grupo familiar.

El resumen de los resultados de los procesos educativos durante el 2010 se encuentra a continuación:

Concepto	No. de Asociados/ familiares	Principales Resultados
Participantes en procesos educativos	85.585	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de procesos educativos: 1.215</li> <li>▪ Cumplimiento vs presupuesto 113%</li> <li>▪ Crecimiento de participantes del 19% frente a 2009</li> <li>▪ Los programas y actividades están enfocados en fomentar la cultura solidaria y fortalecer las competencias personales y profesionales.</li> </ul>
Inducción de nuevos asociados	33.444	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento del presupuesto 108%.</li> <li>▪ Comparado los resultados de esta actividad frente al 2009, se presenta una variación positiva del 14%.</li> <li>▪ Del total de asociados con inducción el 74% lo hizo presencial y el 26% en medio virtual.</li> </ul>
Beneficiarios con descuento	6.706	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se han generado ahorros por valor de de \$1.828 millones, a través de descuentos con las instituciones educativas con las cuales se tiene convenio en todo el país.</li> <li>▪ El crecimiento en beneficiarios frente a diciembre de 2009 es de 18% y en cuanto a valor ahorrado el 30%</li> </ul>
Educación Cooperativa para Colaboradores	4.204	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los colaboradores han realizado la fase 1 de sensibilización que corresponde al estudio del video de bienvenida de nuevos asociados.</li> </ul>
Curso virtual jóvenes y el empleo	2.004	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el 2010, se dio apertura gratuitamente a este curso virtual, el cual le ayuda al participante a estructurar un plan profesional y laboral a partir de la evaluación de habilidades, competencias, autoanálisis y mercado laboral</li> </ul>
Inglés Virtual	1.071	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El 17 de enero de 2011, se realizó el sorteo de los dos viajes a Inglaterra, para el perfeccionamiento del idioma. Este sorteo se realizó entre 295 personas que se certificaron en el nivel avanzado tres.</li> <li>▪ Los ganadores fueron familiares de dos asociados de las ciudades de Tulua y Manizales.</li> <li>▪ Para 2011, como regalo de Reyes se realizó la segunda convocatoria para otorgar nuevos cupos de Inglés Virtual, donde se obtuvo una inscripción de 4.127. Como incentivo se ofreció a los participantes inscritos que terminen todo el programa satisfactoriamente, participar en el sorteo de dos viajes a Vancouver Canadá para el perfeccionamiento del idioma.</li> </ul>
Fondo Coomeva para la Educación no formal – Gente Pila	966	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los recursos girados en 2010 fueron de \$4.996 millones. El total de subsidios adjudicados desde 2006 es de 3.613 por un valor total de \$12.469 millones.</li> <li>▪ En el 2010, se llevó a cabo la cuarta convocatoria para otorgar subsidios educativos para financiar estudios de educación Básica, Media y Superior en el nivel de Pregrado, y Postgrados, éste último, teniendo en cuenta las recomendaciones de la Asamblea General y del Comité Nacional de Educación, con el fin de dar oportunidad a participar a las asociados en dichos subsidios.</li> <li>▪ Adicionalmente, en esta convocatoria 2010, se amplió el subsidio para Educación Superior, quedando de 2 SMMLV por semestre.</li> <li>▪ Se desarrollo un plan de acción para organizar el modelo operativo del Programa y en automatizar una buena parte de los procesos, buscando mejorar el seguimiento</li> </ul>

		y control de los desembolsos por parte del ICETEX.
Saber Coomeva- Programa de Formación y Capacitación de la Dirigencia de Coomeva	244	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el 2010, se dio por terminada la fase 2 de Saber Coomeva, con el Módulo el Rol del Dirigente Coomeva, y Métodos de Aprendizaje Autónomo, con excepción de algunos grupos que finalizaran en el mes de febrero de 2011.</li> <li>▪ En 2011 en el mes de abril se dará inicio a los nuevos módulos profesionales y a su vez los nuevos Dirigentes o asociados podrán participar en la segunda promoción del programa.</li> <li>▪ El número total de participantes (244) que aprobaron, puede aumentar, una vez finalicen los grupos que están pendientes.</li> </ul>

#### 4.4 Balance Social

Como parte del aporte que realiza la Cooperativa a sus grupos de interés y en especial a los asociados, se desarrollan desde las Empresas del Grupo servicios, programas e iniciativas que buscan satisfacer sus necesidades y contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia. Es así como durante el año 2010 a través de los diferentes servicios (financiero, recreación y turismo), se han generado importantes ahorros para los asociados que suman cerca de \$25 mil millones.

De igual forma los Fondos de Solidaridad, Auxilio funerario y Calamidad, han beneficiado a más de 25.000 asociados con auxilios por incapacidad, muerte, perseverancia y situaciones de calamidad, por valor de \$79 mil millones. Por su parte, a través del Fondo de Calamidad de Coomeva Financiera se gestionaron 701 solicitudes por valor de \$956 millones.

Adicionalmente durante el 2010, y de acuerdo a aprobación de la XLVI Asamblea General de Delegados, se beneficiaron 735 asociados por amortizaciones de aportes, las cuales fueron reconocidas a los asociados con una antigüedad mayor a 20 años o con más de 60 años de edad.

A continuación se encuentra el detalle por servicios, los ahorros generados, los auxilios y ayudas otorgadas:

		Uní.	2009	2010
<b>SECTOR RECREACIÓN</b>	Atención a usuarios por la Corporación Coomeva	No.	928.756	921.165
	Atención usuarios Club Vacacional	No.	8.431	8.436
	Eventos y programas recreativos	No.	12.340	11.186
	Ahorros por programas de recreación (diferencial en costo)	Mill \$	12.739	11.620
	Atención a usuarios por Turismo (pasajeros movilizados)	No.	37.307	40.758
	Descuentos otorgados a los asociados en tiquetes (Nal - Inter)	Mill \$	90	62
	Usuarios Club los Andes	No.	67.573	76.590
	Eventos realizados en el Club los Andes	No.	252	337
<b>SECTOR FINANCIERO</b>	Captaciones	Mill \$	639.727	713.777
	Cuentas de Asociados	No.	246.287	264.857
	Cartera Créditos	Mill \$	1.421.102	1.647.908
	Asociados con créditos	No.	100.239	95.400
	Ahorros en la prestación de productos y servicios financieros sin costo o con subsidios**	Mill \$	12.713	13.305
<b>SECTOR PROTECCIÓN</b>	<b>Fondo de Solidaridad y Auxilio Funerario</b>			
	Auxilios de Solidaridad	No.	18.979	20.914
	Monto de Auxilios de Solidaridad	Mill \$	67.150	73.674
	<b>Fondo de Calamidad</b>			
	Asociados beneficiados con ayudas por situaciones de calamidad	No.	4.006	4.769
	Donaciones con cargo al Fondo de Calamidad	Mill \$	6.462	5.477
	Asociados beneficiados con amortizaciones de aportes	No.	545	735
	Valor amortizaciones de aportes	Mill \$	1.600	2.000
Reactivaciones	Mill	83	18.854	

\*\* Ahorros en financiera corresponden a la diferencia existente en materia de cobro de comisiones; dentro de los conceptos más representativos se encuentran: no cobro de libreta de cuenta de ahorros, subsidio de retiro en cheque, chequeras y utilización de Audio.

Por su parte el Sector Salud brinda servicios asistenciales tanto a los asociados, como a sus usuarios, siendo los principales los que se encuentran a continuación:

SECTOR SALUD			
		2009	2010
<b>Usuarios Coomeva Medicina Prepagada</b>	No.	<b>285.232</b>	<b>293.439</b>
Asociados usuarios de Medicina Prepagada	No.	47.222	47.025
Descuento a los Asociados afiliados a MP	Mill	\$ 26.496	\$ 27.306
<b>Actividades Asistenciales Coomeva Medicina Prepagada</b>	No.	<b>3.399.407</b>	<b>3.158.740</b>
Consultas Médicas Generales y Especializadas	No.	967.000	707.597
Ayudas Diagnósticas (laboratorio, imagenología y otros)	No.	2.116.635	1.872.650
Pacientes Hospitalizados Salas (incluye Cuidados Intermedios)	No.	21.914	35.367
Tratamientos para Cáncer	No.	2.684	7.301
Terapias	No.	44.848	93.467
Atenciones de Urgencias	No.	118.695	117.410
Cirugías	No.	63.213	212.848
Otros odontológicos	No.	53.792	69.382
Administración de dosis de Vacunas	No.	10.626	42.718
<b>Pacientes de Alto Costo</b>			<b>8.619</b>
Pacientes con Cáncer	No.		7.678
Pacientes con SIDA	No.		167
Pacientes trasplantados	No.		9
Pacientes con ERC (enfermedad renal crónica)	No.		765
Partos (normales y por Cesárea)	No.		1.699
<b>Usuarios Coomeva EPS</b>	No.	<b>2.821.152</b>	<b>2.855.141</b>
Asociados usuarios de la EPS	No.	74.795	78.195
<b>Actividades Asistenciales Coomeva EPS:</b>	No.	<b>13.691.589</b>	<b>15.999.516</b>
Consultas Médicas Generales y Especializadas	No.	7.892.665	11.354.262
Exámenes Paraclínicos (laboratorio e imagenología)	No.	2.998.384	1.743.651
Pacientes Hospitalizados (Salas y UCI)	No.	299.839	297.123
Atención en Urgencias	No.	311.076	383.878
Cirugías Electivas	No.	364.914	544.983
Atención Odontológica (Controles, topicaciones con flúor, sellantes, etc)	No.	1.824.711	1.675.619
Otros procedimientos en Salud			1.022.342
<b>Actividades de Promoción y Prevención Coomeva EPS</b>	No.	<b>961.508</b>	<b>1.215.314</b>
Niños atendidos en crecimiento y desarrollo	No.	99.108	249.760
Pacientes atendidos con riesgo cardiovascular (diabetes y hipertensión arterial)	No.	201.717	229.888
Atenciones de partos y cesáreas	No.	43.577	42.543
Citologías	No.	427.918	435.807
Mamografías	No.	54.639	51.702
Esterilizaciones femeninas	No.	13.773	12.855
Vasectomías	No.	3.991	3.665
Ciclos anticonceptivos hormonales	No.	116.785	189.094
Prestación de servicios a través de la Clínica Farallones	No.	34.358	41.864
Prestación de servicios Hospital en Casa	No.	29.300	33.290

Finalmente para continuar generando oportunidades de ingreso y trabajo a nuestros asociados, sus familias, y a la comunidad de emprendedores en Colombia, la Fundación Coomeva permanentemente genera alternativas y herramientas encaminadas al apoyo de proyectos de crecimiento y desarrollo sostenible.

Teniendo en cuenta lo anterior la Fundación Coomeva participó como aliado estratégico al programa de Banca Capital de la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, logrando la inmersión en nuevos productos como el Microcrédito de Emprendimiento y fortalecimiento empresarial para la comunidad de Bogotá en los estratos 1, 2, 3 y 4, con una colocación de \$1.323 millones en 8 meses de operación. Gracias a los resultados obtenidos en este programa, para el año 2011 se implementará el programa

piloto de Microcréditos para asociados a Coomeva de las ciudades de Cali, Buga, Tulúa, Palmira y Bogotá.

Adicionalmente se destacan los nuevos convenios generados en 2010 con las siguientes entidades: Cámaras de Comercio de Cartagena, Guajira, Ibagué, Pasto, Popayán, Cartago, Dosquebradas, Pereira y la Dorada, la Asociación de cámaras de comercio del Eje Cafetero y norte del valle ASOEJE, Cámara de Comercio Santander – Mujeres ECCO y, Comercio de Palmira y Fundación Progreseemos – Rutas de Formalización.

Igualmente el convenio con empresas e instituciones representativas del Fomento Empresarial que permiten facilitarle la vida a los Emprendedores asociados a Coomeva como son: Red de Emprendimiento Nacionales y Regionales, Proexport Zeiky – Caribe, Icontec – Nacional, Universidad Javeriana – Cali, Universidad Autónoma de Occidente, Caja de Compensación COMFANDI, Bancoldex – Capacitación y Alcaldía de Medellín - Feria de Emprendimiento de RUTA E, entre otros.

**Principales resultados Desarrollo Empresarial**

	Uni.	2009	2010
Créditos desembolsados para proyectos de desarrollo empresarial	Mill	\$ 116.362	\$ 177.445
Empresas creadas	No.	321	344
Empresas fortalecidas	No.	592	1.245
Empleos generados	No.	1.657	1.978
Participantes en actividades de promoción y formación empresarial	No.	34.773	37.144

## **5 GESTIÓN DIMENSIÓN EMPRESARIAL**

*Somos el G.E.C.C -Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva- y entendemos que nuestra principal responsabilidad está en el mejoramiento del bienestar de nuestra comunidad, siendo conscientes de que simultáneamente debemos alcanzar un gran desempeño empresarial*

### **5.1 Resultados Coomeva y sus Unidades**

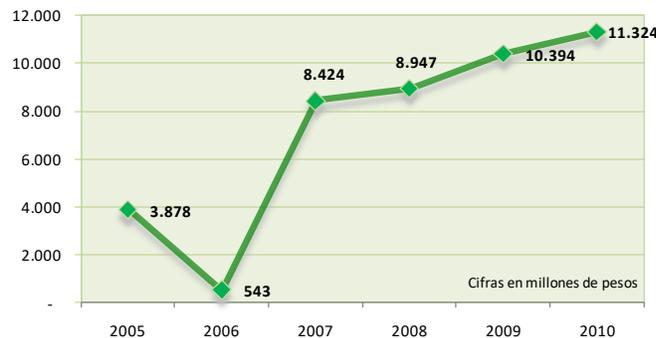
El cumplimiento de la estrategia se mide a través de los indicadores del BSC, con base en los cuales se monitorea la gestión realizada en las perspectivas: Financiera, Mercado, Procesos y de Soporte. La calificación general de Coomeva en 2010 se encuentra en el 7.81, que representa un resultado favorable frente al cumplimiento de las metas establecidas.

De los 35 indicadores que se tienen implementados, 6 de ellos se encuentran por debajo de la meta estimada (en rojo), los cuales corresponden especialmente a indicadores afectados por la deserción y el incumplimiento en meta de excedentes del Grupo. Otros indicadores que no alcanzaron la meta fue la rentabilidad del portafolio de auxilio funerario dadas las bajas tasas de emisión que tuvo el mercado durante el año 2010 y el índice de recuperación de cartera y crecimiento aportes Coomeva, afectados por el incumplimiento en la meta de recaudo.

Tree	Actual	Planned	Score
Measures			7.81
Financiera			8.1
Asegurar la rentabilidad de las inversiones empresariales y de portafolio			5.73
EVA Coomeva	-1,005	-610	0
Excedentes Grupo Empresarial Coomeva	42,946	43,485	7.75
Rentabilidad del portafolio de Solidaridad	9,02	8,77	8.55
Rentabilidad del portafolio de Auxilio Funerario	7,86	8,77	5.92
Rentabilidad de los recursos invertidos en cartera	9,52	10,2	6.67
Rentabilidad del portafolio Excedentes de Tesorería	5,63	3,68	10
Saldo Flujo de Caja	106,210	97,883	9.21
Desarrollar un portafolio rentable de servicios			10
Rentabilidad servicios prestados por Coomeva	39,79	33,82	10
Administrar los riesgos comerciales, financieros y de negocios			10
VAR Portafolios de Coomeva	2,7	4	10
Asegurar el crecimiento de los fondos sociales y los aportes			8.8
Crecimiento valor de los aportes	13,48	16,85	4
Suficiencia de reserva de los Fondos Mutuales	105,26	103,57	8.33
Suficiencia de reserva Fondos Auxilio Funerario	117,75	117,29	8.08
Mercado			7.37
Garantizar la propuesta de valor de Coomeva (Respaldo Colectivo-Portafolio de Servicios-			7.83
Tasa de Satisfacción General de Asociados	80,4	83	7.41
Tasa de satisfacción de Asociados que Tienen/Usan los servicios	81,6	80	8.2
Tasa de uso de servicios de Asociados	84,6	86	7.67
Asegurar el crecimiento del número de Asociados y su fidelización			6.91
Total de Asociados	225,003	230,151	7.55
Índice de rotación de Asociados Acumulado	68,99	58,63	4.41
Índice de deserción de Asociados Acumulado	12,07	10,72	5.48
Antigüedad Promedio	7	7	8.8
Índice de asociados inactivos	7,55	7	6.43
No. Quejas y Reclamos de Asociados	11,944	13,798	10
Índice de oportunidad en el cierre de Quejas y Reclamos de Asociados	73,78	80	6.44
Procesos			7.74
Contar con una eficiente gestión administrativa			5.38
Índice de recuperación cartera estatutaria	58,48	67,4	4.76
Ingresos por colaborador	167,734,277	186,451,582	5.99
Negociar servicios que beneficien económicamente a los Asociados			10
Ahorros generados al Asociado (Anual)	66,701	59,000	10
Mantener una oferta de servicios dinámica			6.8
Producto promedio por Asociado	4,24	4,51	6.8
Brindar alternativas de desarrollo integral a los Asociados, empleados y la comunidad			9.83
Creación de empresas	344	320	9.5
Colocación de créditos por línea de desarrollo empresarial	177,444	45,550	10
Empleos Generados	1,978	1,581	10
Contribuir al fortalecimiento del sector Cooperativo			6.67
Participación en proyectos cooperativos	4	4	6.67
Capital Estratégico			8
Contar con las competencias definidas para los cargos de la organización			8
Índice de competencias	83	85	7.53
Nivel de desempeño	87	85	8.4
Impulsar una cultura centrada en el Asociado, Rentabilidad y Servicio			8.2
Índice de clima organizacional	86	86	8
Contar con sistemas de información integrados para la atención del Asociado			8
TCO (Costo Total de Propiedad)	207	207	8
Contar con los soportes tecnológicos requeridos para la estandarización de los procesos			8
Inversión en tecnología	4	4	8

**5.1.1 Resultados de las Unidades: Corporativa, Gestión de Asociados, Tecnología Informática e Integración de Servicios.**

Los excedentes de Coomeva Cooperativa al mes de diciembre de 2010 ascienden a \$11.324 millones, que representan un cumplimiento presupuestal del 100,5% y un crecimiento del 9% frente al 2009. Estos resultados nos permitirán materializar la creación de valor económico para los Asociados mediante la revalorización de aportes prevista en el 2011 por un monto aproximado de \$5.000 millones, superando la revalorización por \$3.196 millones entregada en el 2010.



**Nota:** Al comparar los resultados de años anteriores con el ejercicio del 2008, es necesario tener en cuenta que a partir de septiembre de 2007 la Unidad de Ahorro y Crédito pasó a convertirse en la Cooperativa Financiera.

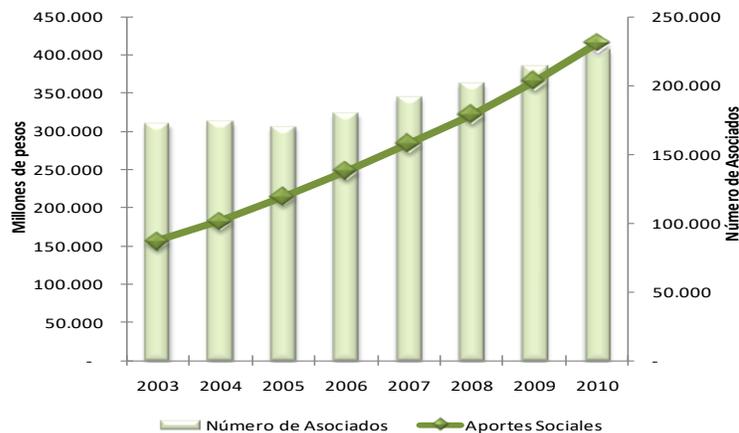
Los resultados por Unidades son los siguientes:

Unidad	Ppto 2010	Real 2010
U. Corporativa	6.033	5.484
U. Solidaridad y seguros	3.250	3.833
U. Gestion Asociados	(0)	283
U. Tecnología Informática	0	23
U. Integración Servicios	1.977	1.700
<b>TOTAL COOMEVA</b>	<b>11.259</b>	<b>11.324</b>

La gestión realizada por las Unidades Gestión de Asociados e Integración de Servicios se encuentra en la Dimensión Cooperativa (punto 4 del presente informe), dado que el objetivo principal de estas unidades es el crecimiento de la base social de la cooperativa y la prestación de los servicios. La Unidad de Solidaridad y Seguros por corresponder al Sector Protección, se encuentra en la Dimensión Empresarial desarrollada en el punto 5.2.3 del presente informe. Por su parte la Unidad de Tecnología avanza principalmente en el plan de renovación tecnológica, generando permanentes cambios que faciliten las operaciones y procesos, beneficiando así a asociados, usuarios, colaboradores, proveedores, entre otros.

### Unidad Corporativa

Al cierre del 2010 la comunidad de asociados realizó aportes por \$64.314 millones, resultados que refuerzan la tendencia de crecimiento que trae la Cooperativa y que le permiten presentarse hoy como una de las empresas del sector más sólidas financieramente, con aportes por \$414.502 millones, Fondos Sociales por \$1,3 billones y Activos Totales por \$1,8 billones El crecimiento aportes frente al número de asociados desde 2003 se detalla a continuación.



Los resultados de la gestión adelantada por Coomeva reflejo en gran parte de los cambios dados en el Direccionamiento Estratégico y el compromiso de sus líderes y equipos de trabajo. A continuación se presenta un balance de los principales logros registrados:

**Administración de Inversiones de Portafolio:** la Dirección de Tesorería Corporativa se encuentra encargada de la administración de los portafolios de inversión de Coomeva y de tres empresas más del Grupo. Los recursos administrados ascienden a \$794.000 millones.

Las rentabilidades generadas por el portafolio de excedentes de Tesorería se registran como ingresos financieros en el estado de resultados de Coomeva, mientras que las rentabilidades generadas por los demás portafolios fortalecen los Fondos incrementando su valor.

En el 2010, el portafolio de excedentes de Tesorería generó ingresos por rendimientos financieros por una suma total de \$4.860 millones, cifra menor a la generada en el 2009 como consecuencia de la caída de las tasas de interés. El detalle del portafolio se encuentra en el punto 5.1.2.

**Administración de Inversiones Empresariales:** la Gerencia Corporativa Financiera está encargada del seguimiento a las inversiones empresariales de Coomeva, las cuales ascienden a \$241.970 millones.

Cifras en \$MM

EMPRESA	2009	2010
COOMEVA EPS	66.938	63.426
COOMEVA MP	32.800	45.318
COOMEVA TURISMO	1.098	1.042
SERCOFUN	-	-
COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	3.722	4.090
INDUGUADUA	590	491
HOSPITAL EN CASA	75	99
ACCIÓN VERDE	500	501
CORREDOR DE SEGUROS	-	1.539
COOMEVA FINANCIERA	118.669	125.465
<b>TOTAL</b>	<b>224.392</b>	<b>241.970</b>

En el 2010, estas inversiones generaron dividendos por un valor total de \$13.351 millones como producto de los resultados registrados en el 2009.

Estos resultados aún están muy por debajo de las expectativas de la Administración, y por esta razón para el 2011 la meta de excedentes supera los \$60.000 millones, esperando así ubicar a todas las empresas del Grupo en la senda de la creación de valor económico, prioridad establecida en el nuevo Direccionamiento Estratégico.

**Administración de Sedes:** al cierre de 2010, la Unidad Corporativa administró 113 inmuebles, de los cuales 50 son de propiedad de Coomeva y 63 son de terceros. La inversión en los inmuebles propios ascendió al cierre del 2010 a \$69.563 millones.

Este negocio generó ingresos por un valor total de \$22.217 millones, y excedentes por aproximadamente \$3.000 millones.

### 5.1.2 Portafolio de Inversiones

Para cada portafolio se define un objetivo de inversión, tomando como base la normatividad interna y externa que los rige y se establece una meta de rentabilidad, que actualmente es de DTF + 0.2%, para los portafolios de corto plazo y del IPC + 5.43% para los de largo plazo.

Coomeva avanzó en su consolidación de la posición de negociación de trading sobre deuda pública y en acciones, además de la inversión en carteras colectivas con subyacentes no tradicionales, ejemplo inversiones en Brasil, China, India y Rusia, e inversiones en acciones globales, pequeñas empresas Colombia.

El desempeño de los portafolios durante el año fue positivo; se logró alcanzar la meta de rentabilidad de los portafolios administrados, a pesar de que el entorno se caracterizó por bajas tasas de interés. La tasa de referencia del Banco de la República pasó del 3.5% al 3.0%, es decir 50 puntos básicos, lo cual denotó una inflación controlada con un crecimiento acorde a las expectativas económicas del País.

A continuación las características de los portafolios a diciembre de 2010.

Portafolios de Inversión	Saldo Mercado \$MM. Dic-10.	Rentabilidad			Plazo Prom.Días. Dic-10	Utilidad/ Perdida. MM. Dic-10
		Real Dic-09	Real Dic-10	Meta Dic-10		
EXCEDENTES DE TESORERÍA	92,586	5.15%	5.63%	3.68%	354	80
<b>FONDO DE SOLIDARIDAD TOTAL</b>	<b>640,493</b>					
Fondo Solidaridad-Reserva Liquidez	313,954	8.20%	7.73%	8.77%	838	2,230
Fondo Solidaridad-Coomeva C.F.	204,723	9.06%	9.20%	8.77%	924	1,460
Fondo Solidaridad-Otras Inversiones	121,817	10.31%	11.67%	8.77%	2,730	1,747
<b>FONDO AUX FUNERARIO TOTAL</b>	<b>38,805</b>					
Fondo Aux Funer- Reserva Liquidez	26,223	8.59%	7.43%	8.77%	624	179
Fondo Aux Funer- Otras Inversiones	12,582	9.45%	8.75%	8.77%	1,509	71
<b>FONDO CONTINGENCIAS LABOR</b>	<b>3,367</b>	<b>5.12%</b>	<b>6.32%</b>	<b>3.68%</b>	<b>248</b>	<b>13</b>
<b>FONDO CALAMIDAD</b>	<b>2,307</b>	<b>4.21%</b>	<b>9.76%</b>	<b>3.68%</b>	<b>237</b>	<b>14</b>
<b>FONDO RECREACION</b>	<b>4,827</b>	<b>9.47%</b>	<b>7.79%</b>	<b>8.77%</b>	<b>738</b>	<b>39</b>
<b>Total</b>	<b>782,385</b>	<b>8.66%</b>	<b>8.49%</b>	<b>8.13%</b>		<b>5,833</b>

- 🌱 **Portafolio de Excedentes de Tesorería:** La rentabilidad acumulada del portafolio registra un incremento, como consecuencia de la valoración de títulos de Tesorería del gobierno TES, en este portafolio se tiene provisionado parte de los recursos para la creación Bancoomeva.
- 🌱 **Portafolio del Fondo de Solidaridad:** Para la Reserva de Liquidez, el portafolio está representado en títulos del sector financiero de corto y mediano plazo. El portafolio "Otras Inversiones" está representado en Bonos del sector real, sector financiero y títulos de tesorería del gobierno TES. Es de destacar las nuevas inversiones en Carteras Colectivas con subyacentes no tradicionales.
- 🌱 **Portafolio del Fondo de Auxilio Funerario:** Portafolio representado en títulos del sector financiero y TES. El saldo del portafolio se incrementó en \$ 790 millones frente al cierre de diciembre de 2009.
- 🌱 **Portafolio del Fondo Contingencias Laborales:** La rentabilidad acumulada del portafolio superó el 5.12% obtenido en el año 2009; los títulos que lo componen son básicamente de emisores del sector financiero. El saldo del portafolio prácticamente se mantuvo estable frente al cierre del año 2009.
- 🌱 **Portafolio Fondo de Calamidad:** La rentabilidad acumulada del portafolio superó la del año 2009; lo anterior como consecuencia de la alta valoración a precios de mercado de los títulos que lo componen. Se registró una disminución de \$2.750 millones respecto del cierre del año 2009.
- 🌱 **Portafolio Fondo de Recreación:** Los recursos de estos portafolios están destinados a la recreación, la cultura y el fomento de las actividades de desarrollo empresarial de los asociados. El saldo del portafolio se incrementó en \$730 millones frente al cierre de diciembre de 2009.

### 5.1.3 Sistema de Administración de Riesgo de las Operaciones de Tesorería

La estructura actual de tesorería Front, Middle y Back Office (Cierre y contabilización) y el Sistema de Administración de Riesgo de las Operaciones de Tesorería, que funciona de manera independiente, le

ha permitido a la Cooperativa monitorear y controlar el nivel de exposición a los diferentes riesgos e ir cambiando de manera ordenada su perfil de riesgo conservador a moderado, en el que la rentabilidad obtenida está relacionada con el nivel de exposición al riesgo dispuesta a asumir.

El Sistema de Administración de Riesgo diseñado para las operaciones de tesorería, está integrado por los siguientes módulos:

- ▶ **Riesgo de Liquidez:** Para la administración y control de la liquidez de corto, mediano y largo plazo, se tienen establecidos procedimientos y controles estandarizados, monitoreados semanalmente por el Comité de Tesorería, para asegurar el calce entre las entradas y salidas de recursos financieros administrados por la Tesorería, para soportar la operación diaria y vía portafolios de inversión.
- ▶ **Riesgo de Mercado:** Para la cuantificación de la exposición al riesgo de mercado, VAR, la Cooperativa emplea el Modelo Estándar sugerido por la Superintendencia Financiera de Colombia. Esta medición refleja la posible pérdida que se podría presentar en el portafolio ante cambios en las condiciones de mercado, tasas de interés, tasas de cambio y precio de las acciones. En el cuadro adjunto se observa el comportamiento del VAR, en lo corrido del año 2010.

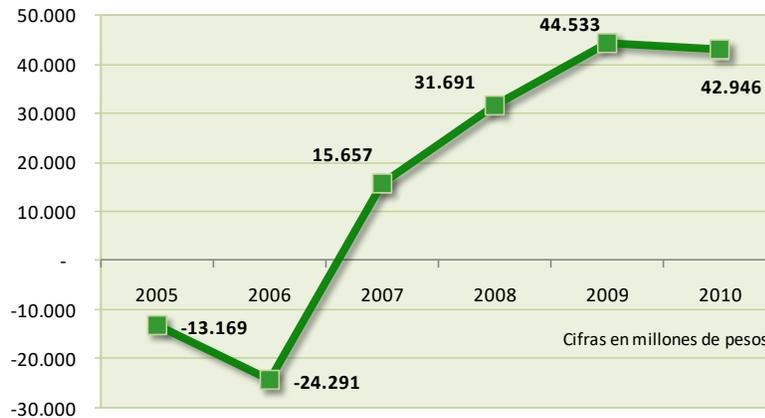
Mes	PORTAFOLIO DE INVERSIONES							TOTAL PORTAFOLIO	Valor en Riesgo VAR		
	SOLI.	EXC.	AUX. FUN	CONT LABO	CALAMIDAD	RECREACION	INVERSIONES DE CAPITAL		Millones	VAR/Portafolio %	Lim
ENE	524.561	86.072	31.941	3.389	5.069	4.305	106.221	761.558	17.947	2,36%	4%
FEB	517.415	86.078	30.760	3.407	5.081	4.336	106.221	753.299	16.990	2,26%	
MAR	527.988	92.071	30.966	3.422	5.088	4.346	107.221	771.103	18.898	2,45%	
ABR	538.678	97.004	30.796	3.421	5.104	4.368	107.221	786.592	18.898	2,40%	
MAY	544.273	103.264	30.994	3.435	5.111	4.986	107.221	799.283	19.780	2,47%	
JUN	572.398	81.455	31.203	3.432	5.124	4.528	107.221	805.361	20.960	2,60%	
JUL	579.669	87.938	31.324	3.432	5.135	4.576	106.035	818.110	22.235	2,72%	
AGO	600.530	82.973	35.536	3.370	5.145	5.177	106.035	838.766	22.432	2,67%	
SEP	613.813	95.408	35.322	3.358	3.014	4.652	106.052	861.620	22.224	2,58%	
OCT	614.570	94.360	35.457	3.357	3.025	4.653	107.054	862.475	22.224	2,58%	
NOV	632.960	93.115	37.994	3.370	3.037	4.656	106.543	881.675	22.785	2,58%	
DIC	640.493	92.594	38.805	3.367	2.307	4.827	109.634	892.026	24.339	2,73%	

El incremento en la exposición al riesgo, VAR, está asociado al crecimiento del portafolio y a la mayor participación de inversiones clasificadas como negociables, específicamente en carteras colectivas administradas por Fiduciarias y firmas Comisionistas de Bolsa cuyo contenido principal, son acciones. En términos generales, exposiciones inferiores al 5% reflejan exposiciones moderadas al riesgo de mercado.

- ▶ **Riesgo de Contraparte:** para la administración y control del riesgo de contraparte se cuenta con procesos trimestrales y modelos mediante los cuales se califican a las entidades financieras de acuerdo con el comportamiento de sus Estados Financieros; con base en la calificación obtenida, se les asigna un cupo corporativo para la compra y venta de títulos valores. Adicionalmente se establecen límites de operación diaria para cada emisor y/o contraparte y límite de negociación diaria por funcionario del Front, controlados en línea a través de los sistemas electrónicos de registro y negociación definidos para el manejo de las inversiones. El área de Riesgo realiza seguimiento diario al cumplimiento de dichos cupos y límites, generando un informe a la Alta Gerencia, así como reportes semanales al Comité de Tesorería y mensuales al Comité de Inversiones y Riesgos Financieros.
- ▶ **Riesgo Operativo:** La administración y control de este riesgo integra, políticas del personal de la Tesorería, plataforma tecnológica que soporta la operación, documentación de todos los procedimientos y planes de contingencia.

## 5.2 Resultados de las Empresas de Coomeva

Los excedentes del Grupo Empresarial Coomeva al mes de diciembre de 2010 ascienden a \$42.946<sup>4</sup> millones (suma algebraica), logrando un cumplimiento del 99% frente al presupuesto. A continuación se presenta la evolución de los excedentes del GEC desde el año 2005.



El Grupo Empresarial Coomeva continuó con el mejoramiento de sus resultados, en donde se logró el cumplimiento de la meta de excedentes por parte de Coomeva y la mayoría de las empresas, a excepción de Coomeva EPS, Clínica Farallones, Coomeva Recreación y Cultura y Coomeva Turismo.

En el sector salud, los resultados de Coomeva EPS, se vieron afectados por el comportamiento desbordado de los costos asistenciales NO POS y la insuficiencia de la UPC frente a las nuevas coberturas del POS establecidas mediante las Resoluciones de la CRES; en el caso de la Clínica, los resultados del año estuvieron por debajo de lo presupuestado debido a la entrada en operación de la Unidad de Urgencias.

En el sector recreación y turismo, los resultados de la Corporación no se alcanzaron debido al no cumplimiento de las metas de ventas del Club Vacacional y el mayor costo registrado por alojamientos; por su parte, en el caso de Coomeva Turismo, el logro de la meta se vio afectado por la caída en los precios de los tiquetes aéreos y paquetes turísticos ofrecidos por las aerolíneas, lo que constituye la base de los ingresos por comisión que percibe la compañía.

A continuación se presenta el resumen de resultados por Empresa:

<sup>4</sup> Cifras preliminares sin dictamen de Revisoría Fiscal

(Millones de \$)

COMPAÑÍA - SECTOR	Mes 2010			Acumulado 2010		
	Ppto.	Real	Cumpl.	Ppto.	Real	Cumpl.
U. Corporativa	627	1.110	177%	6.033	5.484	91%
Solidaridad y seguros	1.233	915	74%	3.250	3.833	118%
U. Gestión Asociados	100	(243)	-342%	0	283	
U. Tecnológica Informática	8	(177)	-2218%	0	23	
U. Integración de Servicios	200	49	25%	1.977	1.700	86%
<b>TOTAL COOMEVA</b>	<b>2.168</b>	<b>1.654</b>	<b>76%</b>	<b>11.259</b>	<b>11.324</b>	<b>101%</b>
Coomeva Financiera	1.876	2.884	154%	18.019	18.108	100%
<b>SECTOR FINANCIERO</b>	<b>1.876</b>	<b>2.884</b>	<b>154%</b>	<b>18.019</b>	<b>18.108</b>	<b>100%</b>
Coomeva EPS	13.178	10.260	78%	3.306	(1.150)	-135%
Coomeva Medicina Prepagada	(2.034)	400	120%	6.432	10.456	163%
Hospital en Casa	170	39	23%	1.111	1.190	107%
Clínica Farallones	59	592	996%	1.101	890	81%
<b>SECTOR SALUD</b>	<b>11.373</b>	<b>11.291</b>	<b>99%</b>	<b>11.950</b>	<b>11.386</b>	<b>95%</b>
Coomeva Recreación y Cultura	116	267	229%	1.248	902	72%
Turismo Coomeva	6	(31)	-625%	447	213	48%
Club Campestre los Andes	157	182	116%	(340)	(232)	132%
<b>SECTOR RECREACION</b>	<b>279</b>	<b>418</b>	<b>150%</b>	<b>1.356</b>	<b>884</b>	<b>65%</b>
Coomeva Servicios Administrativos	192	(16)	-108%	740	1.057	143%
Fundación Coomeva	29	28	94%	160	187	117%
<b>OTRAS COMPAÑÍAS</b>	<b>221</b>	<b>12</b>	<b>5%</b>	<b>901</b>	<b>1.244</b>	<b>138%</b>
<b>TOTAL GRUPO COOMEVA</b>	<b>15.918</b>	<b>16.258</b>	<b>102%</b>	<b>43.485</b>	<b>42.946</b>	<b>99%</b>

A continuación se presenta en detalle los resultados financieros, sociales, principales logros y retos de cada una de las Empresas del Grupo.

### 5.2.1 Fundación Coomeva

En este año se dio inicio al Ciclo de Direccionamiento Estratégico 2010-2015 con la puesta en marcha del Programa FEMS –Fomento Empresarial Sostenible–, el cual le permitió a la Fundación Coomeva cerrar la brecha existente frente las mejores prácticas a nivel internacional, en materia del acompañamiento y seguimiento ofrecido a las empresas que crean nuestros Asociados y la Comunidad de Emprendedores.

Los resultados de este primer año, dentro de los cuales podemos señalar la suscripción de nueve convenios adicionales con entidades como Cámaras de Comercio y Cajas de Compensación, son realmente satisfactorios y han contribuido al mayor posicionamiento de la Fundación Coomeva como una de las entidades de mayor promoción y apoyo al emprendimiento en Colombia, tal como lo reconocen entidades de primer orden en el nivel nacional como el Viceministerio de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, BANCOLDEX y la Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Capital.

La tendencia positiva de los resultados anuales demuestra la aceptación de la gestión de la Fundación Coomeva entre los Asociados y las Comunidades de Emprendedores en Colombia:

RUBRO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	ACUMULADO 2003 - 2010
No. Asociados Motivados y Capacitados	15,349	15,448	18,905	20,432	26,726	30,045	34,773	37,144	<b>198,822</b>
No. Empresas Creadas	120	183	191	205	284	308	321	344	<b>1,956</b>
No. Empresas Fortalecidas	80	115	165	330	368	524	592	1245	<b>3,419</b>
No. Empleos Generados	553	842	963	1,109	1,453	1611	1657	1978	<b>10,166</b>
Monto de los Créditos Desembolsados -\$MM-	\$ 5,177	\$ 7,659	\$11,569	\$29,182	\$40,423	\$83,197	\$116,362	\$177,445	<b>\$ 471,014</b>

### Resultados Financieros

En este año, la Fundación Coomeva registró excedentes por \$187 millones que representan un crecimiento del 38% frente al 2009, y un cumplimiento presupuestal frente a la meta del año 2010 del 117%. Con este buen resultado la Fundación Coomeva alcanza un nivel de rentabilidad del 7% sobre el patrimonio, mejorando la creación de valor económico, una de las prioridades estratégicas establecidas por la Gerencia General Corporativa para el 2010.

Los activos ascendieron a \$13.560 millones, registrando así un crecimiento del 29% con respecto al 2010, debido en gran parte al crecimiento en la liquidez de la compañía producto de la adición de recursos que realizó para la Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Capital para la colocación de microcréditos dentro del programa Banca Capital, en consideración a los buenos resultados obtenidos por la Fundación Coomeva. El patrimonio por \$2.792 millones, registró un crecimiento del 20% como consecuencia de los mejores resultados de la operación de la compañía.

### Principales Logros

- 🌱 Implementación exitosa del re-direccionamiento Estratégico 2010-2015.
- 🌱 Apoyo en la generación de más de 1.978 nuevos empleos en Colombia a través de la intervención en la creación de 344 nuevas empresas y en el fortalecimiento de 1.245.
- 🌱 Apoyo en la creación de 27 nuevas microempresas y el fortalecimiento de 225 a través de la colocación de microcréditos por valor de \$1.350 Millones.
- 🌱 Reconocimiento de la Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Capital como una de las entidades de mayor aporte a la Promoción de la Cultura del Emprendimiento.
- 🌱 Apoyo en la creación, preparación y presentación de 5 de las empresas finalistas del concurso Ventures 2010, una de las cuales se hizo merecedora del premio.
- 🌱 Alianza Estratégica con la Universidad del Rosario para la puesta en marcha de la Primera Especialización en Emprendimientos Culturales en Colombia.
- 🌱 Reducción del 20% en el índice de fracaso de las empresas creadas al pasar del 45% en el año 2009 al 36% en el 2010.
- 🌱 Consolidación del Galardón Coomeva al Emprendimiento, tal como lo demuestra el crecimiento de las empresas y evaluadores participantes:

INDICADOR	AÑO 2009	AÑO 2010	VARIACION
Empresas inscritas	36	108	300%
Empresas postuladas	18	72	400%
Empresas finalistas	5	13	260%
Evaladores participantes	60	90	150%

## Perspectivas 2011

- Puesta en marcha con resultados satisfactorios del Programa Piloto de Microcréditos para Asociados en Bogotá, Cali, Palmira, Buga, Tuluá y Bucaramanga con la colocación de más de 936 microcréditos por un valor total de aproximadamente \$7.200 millones.
- Generación de ingresos a los Asociados a través de su contratación como Consultores en Proyectos Especiales como CERREJON, Alcaldía Mayor de Bogotá y SENA entre otros.
- Intercambio con Entidades Líderes del Emprendimiento en España como Mondragón e incorporación de productos y servicios innovadores como resultado de estos procesos de acercamiento.
- Acompañamiento y asesoría a 90 empresas de Asociados, con el objetivo de conformar redes de comercialización y outsourcing que permitan llevar dichas empresas de escenarios de subsistencia a acumulación, y de éste estado a altos niveles de eficiencia y excelencia.
- Incrementar en un 30% el uso y satisfacción de los productos y servicios de la Fundación Coomeva entre nuestros Asociados.

### 5.2.2 Coomeva Servicios Administrativos

Pendiente

### 5.2.3 Sector Protección

El sector está conformado por la Unidad de Solidaridad y Seguros, El Corredor de Seguros (aprobado en el 2.010) y el Programa Vida en Plenitud. El enfoque del sector es entregar un portafolio de productos y servicios integrales dinámicos y flexibles con tarifas competitivas de acuerdo al ciclo de vida de nuestro público objetivo brindando atención calidad y oportuna con asesoría permanente logrando así ser la primera opción para satisfacer las necesidades de protección y previsión.

#### Resultados Financieros 2010

La Unidad de Solidaridad y Seguros presentó ingresos totales por valor de \$21.757 millones frente a un presupuesto de \$20.896 millones lo que representa un cumplimiento del 104%. Este efecto se generó por el sobre-cumplimiento observado en seguros, se esperaban ingresos por 8.814 millones, siendo el real de 9.946 millones (113%).

En cuanto al resultado del ejercicio, la Unidad obtuvo excedentes acumulados de \$3.834 millones frente a un presupuesto de \$3.250 millones, lo que representa un cumplimiento del 118%; resultado destacable considerando que en el 2009, el cumplimiento fuera cercano al 104%.

## Principales Logros

En este año, la Unidad de Solidaridad y Seguros alcanzó los siguientes logros:

- 

**Bancaseguros:** la comercialización de productos de Seguros, a través de las barras comerciales de la Financiera, que se inició a partir de octubre del 2.009, ha sido exitosa. Para el año 2010, se logró una penetración del 33.1%, superando significativamente las expectativas, se esperaba el 19.59%. La colocación representó primas por \$8.692,7 millones, unos ingresos para la Unidad de Solidaridad y Seguros por \$1.465 millones y para Coomeva Financiera de \$3.420 millones. Se colocó un total de 9.142 pólizas, a través de las cuatro líneas de crédito (Libre Inversión, Educar, Auto-fácil y Vivienda) relacionadas con el seguro de desempleo.

Para el 2.011 y con la creación del Banco Coomeva, se proyecta incrementar la colocación a través de tele marketing a los clientes que actualmente tienen crédito y aún no poseen esta cobertura, así como la oferta en otros productos financieros que se comercializaran a través de la red bancaria.

- 

**Administración Fondo de Solidaridad:** Durante el 2.010, se construyó un nuevo esquema para el portafolio de auxilios que entrega el Fondo de Solidaridad a través de su plan básico. Este nuevo esquema "Flexible" le permite al asociado, definir las coberturas de previsión, de acuerdo con su necesidad y ciclo de vida, donde las protecciones del Fondo se pueden manejar separadamente con valores de protección diferentes de acuerdo con su naturaleza, sea protección para la vida, protección para la vejes o renta diaria por incapacidad. Se amplió la cobertura de vida, pasando de 65 años a volverse vitalicia y se mejoraron, entre otras, las coberturas de gran invalidez e incapacidad temporal.

Con el nuevo esquema el asociado gozará a partir del 2.011 de un portafolio de productos y servicios que hacen que los auxilios entregados por el Fondo sea muy competitivo frente alternativas que pueda encontrar en el mercado, logrando así incluir las solicitudes efectuadas por los asociados.

El nuevo esquema también, facilita el ingreso de asociados generando el cobro de una contribución baja al ingreso, para no encarecer el costo de la asociatividad, posteriormente a través de la estrategia comercial definida por la Unidad, se incentivará el crecimiento de las protecciones en los asociados de acuerdo con sus necesidades.

Los resultados y el comportamiento actuarial de los Fondos de Solidaridad y Auxilio Funerario al mes de Diciembre de 2010 son los siguientes:

Concepto	Fondo Solidaridad	Fondo Auxilio Funerario
Valor Recaudo Fondos	104.451	13.938
Valor Rentabilidad de inversiones	103.625	9.937
Valor Siniestros	64.480	9.228
% Siniestros sobre recaudo	62,17%	66,2%
Valor Reserva contable	1.173.823	123.183
Valor Reserva actuarial	1.115.155	104.616
Contribución Promedio	42.607	5.726

**Nota:** Cifras en millones de pesos, excepto contribución promedio la cual se expresa en pesos.

- 📌 Campañas publicitarias: Se adelantaron diferentes campañas publicitarias, tales como “Mes de la Mujer”, “Mes del Hombre” y “¿Quién le da más de 3 millones por planear su futuro”, encaminadas a la adquisición de coberturas adicionales al plan básico. Con estas campañas se logró un crecimiento significativo en la colocación de estas coberturas, siendo superior en un 69.74% a las realizadas en el 2.009.

Como campaña educativa para los asociados se diseñó “Más visitas son más premios con la Tía Solidaria”, el objetivo de esta campaña fue el de incrementar el nivel de conocimiento de los productos de solidaridad y seguros. Durante la campaña, realizada a través de internet, se logró que 102.185 asociados entraran al sitio y de éstos el 21% (21.480) se registraran.

Según manifestaciones de los asociados que participaron, refieren haber tenido un alto impacto, especialmente en la forma didáctica y lo innovadora de la misma. Los asociados consideraron que se fortaleció sus conocimientos acerca de Solidaridad y Seguros, lo cual permite asegurar que el objetivo de la campaña se logró.

- 📌 Proyecto Repensar Solidaridad: Este proyecto nace como respuesta a las necesidades manifiestas de los asociados y la estrategia de crecimiento de la Cooperativa enmarcada dentro del proyecto 300 K. Ha tenido dentro de sus objetivos implementar el nuevo esquema del plan básico a nivel de procesos y sistemas, permitiendo la optimización de los tiempos de respuesta y los tramites internos de cara al asociado. El proyecto se desarrollará en dos fases, al cierre del 2.010 ha culminado la primera fase, la cual permitió entregar el nuevo producto a los asociados a través de la fuerza comercial de la UGA y de Solidaridad. En la segunda fase del proyecto, que se desarrollará durante el 2.011, tiene como objetivo operativizar las transacciones de pago de los diferentes auxilios acordes con los cambios que tiene el nuevo plan básico y la creación de la oficina virtual.
- 📌 Autorización por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia para la creación Coomeva Corredor de Seguros en octubre de 2010, e inicio de sus operaciones en enero de 2011.

### **Bienestar del asociado**

Dentro de la gestión que adelantó esta Unidad y que tuvo un mayor impacto en el bienestar de los Asociados se resaltan los siguientes aspectos:

- 📌 Otorgamiento de Auxilios: Por el Fondo de Solidaridad se otorgaron auxilios por \$64.314 millones que favorecieron a un total de 17.065 Asociados y por el Fondo de Auxilio Funerario se otorgaron auxilios por \$9.228 millones favoreciendo a 3.787 Asociados.
- 📌 Culminación Pago de Auxilio de Perseverancia Anticipada: Debido al incremento en las solicitudes por parte de los asociados, relacionadas con la ayuda de la Cooperativa frente a la difícil situación económica, el Consejo de Administración, aprobó para el periodo octubre del 2.009 a junio del 2.010, mediante el acuerdo 340 (AC-SL-ET-2009.340), el anticipo parcial de la perseverancia, hasta en un 80% del valor de la reserva matemática. Con esta medida se logró que 4.795 asociados gozaran de este beneficio, por el cual el Fondo de Solidaridad pagó \$73.736 millones, similar a la expectativa que se tenía. Esta medida ha colaborado en situaciones difíciles de los asociados y ha

permitido en algunos casos la reactivación de asociados que se encontraban en extrema dificultad económica.

### **Perspectivas 2011**

Para el año 2.011 los esfuerzos del Sector Protección estarán enfocados en:

- ▲ La culminación de la segunda fase del proyecto Repensar Solidaridad.
- ▲ La oficina virtual, que será un canal que complementa la estrategia de servicio al cliente y Comercial. El asociado podrá elegir el canal más conveniente para estar en contacto con Coomeva, y así poder realizar operaciones y adquirir nuevos servicios, entre otros.
- ▲ Implementación del proyecto para comercializar las coberturas de los Fondo Mutuales a los familiares de los asociados. Este proyecto tiene como objetivo permitir que los familiares de los asociados que no están en la Cooperativa, puedan acceder a los servicios ofrecidos por los Fondos, se busca que la familia, a través del asociado también, tengan un modelo de previsión.

#### **5.2.4 Sector Salud**

Su enfoque es la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad para el 16% por ciento de la población afiliada al régimen contributivo. Este Sector está conformado por las Empresas de Salud de Coomeva, es decir, Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada, Clínica Farallones y Hospital en Casa, los cuales presentan los siguientes resultados:

##### **5.2.4.1 Coomeva EPS**

Pendiente

##### **5.2.4.2 Coomeva Medicina Prepagada**

Pendiente

##### **5.2.4.3 Clínica Farallones**

La Clínica Farallones S.A. en su continuo proceso de recuperación económica, obtuvo utilidades por tercer año consecutivo, gracias al mejoramiento sostenido en sus procesos asistenciales y en la calidad de los servicios, que dieron como resultado un incremento en la ocupación de la capacidad instalada, la apertura y confianza del sector financiero para la financiación de los proyectos de crecimiento y el posicionamiento de la Clínica como una de las mejores IPS de mediana y alta complejidad de la región.

### **Resultados Financieros**

Los resultados del 20010 presentan una utilidad neta de \$906 millones frente a un presupuesto de \$1.101 millones, que corresponde a una ejecución presupuestal del 82,3% y a una variación del 7,8% respecto al año anterior. Cabe resaltar el control a la ejecución de los gastos operacionales y el efecto positivo del componente no operacional gracias a los ingresos de la indemnización del seguro de incendio, contribuyendo a compensar el efecto de los resultados deficitarios de la Unidad de Urgencias que se encuentra en su fase de arranque y consolidación.

Los ingresos operacionales acumulados ascendieron a \$46.295 millones, con un cumplimiento del 93,5% respecto al presupuesto, por la subejecución en el ingreso esperado de las unidades UCI, Urgencias y Cirugía. En comparación con el año anterior, presenta una variación del 19,2%, explicada por el incremento del 12,2% en el número de cirugías realizadas, así como en los procedimientos de alta y baja complejidad que crecieron 30.7% y 26.9% respectivamente.

Los costos cerraron en \$39.320 millones, con una ejecución presupuestal del 96,2% como resultado de la subejecución en los costos de personal. Frente al 2009, presenta una variación del 19,2% que se soporta en los rubros honorarios médicos, medicamentos y costos de personal.

Los gastos operacionales ascendieron a \$6.273 millones, contribuyendo significativamente con los resultados finales, con una ejecución presupuestal del 96.0% del presupuesto y una variación del 16,3% frente al año anterior, gracias a menores gastos de personal y de gastos no desembolsables.

El resultado no operacional arrojó un saldo positivo de \$416 millones, con una ejecución superior al presupuesto y una variación positiva respecto al 2009, explicado por los ingresos de la indemnización del seguro de incendio.

### **Principales Logros**

- 📈 Construcción y apertura de la unidad estratégica de urgencias.
- 📈 Construcción de 2 quirófanos adicionales, completando 7 salas de cirugía.
- 📈 Diseño y financiación del proyecto de ampliación de la UCI Adultos en el piso 12.
- 📈 Finalización del acuerdo privado con Acreedores suscrito en julio de 2006 por \$7.190 MM.
- 📈 Facturación por \$ 46.295 MM, con un crecimiento del 19.2% y una Utilidad de \$906 MM.
- 📈 Prestación del servicio a 41.864 usuarios, incrementándose el 21.9% con relación al 2009.
- 📈 Se efectuaron 9.461 procedimientos quirúrgicos, con un crecimiento del 15.5%.
- 📈 Indicador de satisfacción de Usuarios y Familiares: 97 %.
- 📈 Fortalecimiento del plan de atención diferencial para Asociados a Coomeva, reflejando un incremento en el grado de satisfacción.
- 📈 Reconocimiento de la Unidad Alto Riesgo Obstétrico como centro de referencia, con una baja tasa de complicaciones e índice de mortalidad materna de 0.0001%.
- 📈 Verificación de los elementos constitutivos del PAMEC, priorizando la gestión de seguridad del paciente, prevención de desastres y código azul, entre otros.
- 📈 Diseño y desarrollo del Modelo de Costeo Basado en Actividades.
- 📈 Revisión del modelo de negocio de la Clínica, de acuerdo con los lineamientos del direccionamiento estratégico.
- 📈 Ratificación del Certificado de Calidad por parte de BVQI.
- 📈 Fortalecimiento de las competencias de los colaboradores a través del plan de capacitación y entrenamiento institucional.

### **Perspectivas 2011**

El 2011 inicia con grandes retos, ante la incertidumbre del impacto que pueda generarse por la inestabilidad de las tarifas de los servicios y la contención del costo por parte de las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios, presentando a la Clínica el desafío de incrementar la eficiencia y competitividad frente al mercado, mediante estrategias que permitan consolidar

relaciones mutuamente beneficiosas, es decir, una sinergia empresarial que garantice resultados satisfactorios.

Como complemento a lo anterior, se desarrollaran los siguientes proyectos en el 2011:

-  Implementación del proyecto de Acreditación en Salud.
-  Construcción de 18 cubículos en el piso 12 de la Torre de consultorios para la ampliación de la UCI Adultos.

#### **5.2.4.4 Hospital en Casa**

El año 2010 puede catalogarse para Hospital en Casa como un muy buen año ya que se alcanzaron la mayoría de las metas y retos previstos. Se afianzó el nombre y el reconocimiento de la empresa en las ciudades donde se hace presencia y se dio inicio la prestación de servicios en la capital de la república; se mantuvo la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad a nivel nacional por parte del ente certificador BVQi al igual que se logró el Certificado de la Habilitación de las oficinas visitadas por las respectivas Secretarías Departamentales de Salud. De la misma manera se mantiene los altos índices de satisfacción de los Usuarios y se superaron las metas en ventas al sobrepasar los \$31.000 millones en el año, lo que representa un crecimiento del 38% frente al año 2009.

#### **Resultados Financieros**

La compañía presenta una utilidad neta de \$1.192 millones, que refleja un cumplimiento por encima del presupuesto del 107% y un incremento del 35% frente al año 2009. Estos resultados se obtuvieron gracias al incremento en los ingresos y a un efectivo control del gasto administrativo y de ventas, que permitieron compensar el crecimiento de los costos asistenciales por efecto del aumento de los servicios prestados.

El buen comportamiento de los ingresos operacionales que ascendieron a \$31.214 millones, con una ejecución presupuestal del 106% y un crecimiento frente al 2009 del 37%, se soporta en el aumento del número de servicios atendidos a las diferentes empresas y en el especial al Sector Salud de Coomeva en apoyo a su estrategia del control del costo hospitalario.

Por otro lado, los costos asistenciales ascendieron a \$23.916 millones, superando en un 8% el presupuesto y reflejando una variación del 38% respecto al 2009, guardando relación con el incremento de los servicios y especialmente por la incidencia de los costos del servicio de cuidado integral de enfermería que presenta un estrecho margen bruto.

Los gastos administrativos y de ventas cerraron en \$5,283 millones, cifra que es inferior en un 6% al presupuesto y que presenta una variación del 28% frente al año anterior, como resultado del control a la ejecución de los rubros desembolsables más representativos y la ejecución parcial de algunos proyectos planeados para el 2010 (arranque de las oficinas de Bogotá y Cartagena).

#### **Principales Logros**

- 📈 Aumento en el número de usuarios atendidos a nivel nacional al pasar de 29.000 en 2009 a 34.000 usuarios en el 2010.
- 📈 Aumento en la facturación por venta de servicios del 38% respecto al año anterior, llegando a los \$31.630 millones en el 2010.
- 📈 Apertura de servicios en Bogotá.
- 📈 Índice de satisfacción de Usuarios atendidos consolidado a nivel Nacional del 97%.
- 📈 Fortalecimiento de la estructura organizacional de la empresa y de las competencias del personal.
- 📈 Fortalecimiento de la imagen de Hospital en Casa dentro del segmento de la atención domiciliaria de salud del país.
- 📈 Consolidación del Sistema de Gestión de Calidad, con la implementación del software Gestión Integrada y Los resultados de la visita de Bureau Veritas, con cero (0) no conformidades.

### **Perspectivas 2011**

- 📈 Consolidación a nivel nacional del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS) con orientación hacia la Acreditación.
- 📈 Afianzamiento a nivel nacional con la apertura de servicios en Cartagena y otras capitales.
- 📈 Superar los resultados económicos propuestos para el año 2011.
- 📈 Fortalecer el software core de negocio, en los módulos que soportan la ruta crítica de la operación
- 📈 Salida a producción del nuevo software back office de negocio para el mes de Mayo.
- 📈 Implementación y desarrollo del plan para consolidación de la Cultura de servicio.
- 📈 Mejorar el Índice de Clima Organizacional.
- 📈 Mantener la Certificación ISO a nivel Nacional.

### **5.2.5 Sector Financiero**

El Sector está orientado al crecimiento personal y patrimonial de los cooperados y está conformado por la Cooperativa Coomeva Financiera.

#### **Coomeva Financiera**

El 2010 fue un año de importantes retos para Coomeva Financiera, entre los que se pueden destacar el enfrentamiento de un entorno económico complejo en medio de la caída de las tasas de interés, el desarrollo de proyectos de gran envergadura y la obtención de la autorización para la creación de Bancoomeva. Los resultados alcanzados nos permiten afirmar hoy que el 2010 fue un año de importantes logros que impactaran positivamente no sólo el futuro de Bancoomeva sino también de todo el Grupo Coomeva en beneficio de la Comunidad de Asociados.

#### **Resultados Financieros**

En materia de resultados financieros, la compañía obtuvo excedentes por \$18.108 MM, que representan un crecimiento del 24% frente al 2009 y una ejecución presupuestal del 100,5%.

Se alcanzaron ingresos totales por \$305.132 millones, con un desfase contra lo presupuestado de \$45.015 millones de pesos, producto de la baja extrema de la tasa de interés del Banco Central, la DTF, lo cual indujo a fuertes prepagos por parte de algunos Bancos del Sistema, con llevando un reacomodamiento generalizado de la Cartera a la baja en tasa.

Este efecto fue compensado por el comportamiento de los ingresos por comisiones, los cuales tuvieron un crecimiento de 41.76% al pasar de \$38.315 millones al cierre del 2009 a \$54.314 millones al cierre del año 2010. Estas comisiones hoy constituyen el 18.15% de los ingresos de la cooperativa y son producto de la prestación de nuevos servicios como son la Banca Seguros, Recaudos y ampliaciones de la barras comerciales de acuerdo con el nuevo modelo de negocio para la prestación de mejores servicios a los clientes.

En el ejercicio del año, se colocaron recursos por \$1.082.433 millones, superando la meta en \$63.904 millones. En el saldo acumulado, la cartera alcanzó la suma de \$1,648 millones, registrando así un incremento del 14,58% frente al 2009. La participación de la cartera sobre el total de activos pasó de 83% en el 2009 al 89% en el 2010.

El Índice de Cartera Vencida bajó del 5,69% registrado en el 2009 al 4.69%; el Índice de Calidad mejoró también pasando del 9,46% en el 2009 al 8.46% en el 2010; ambos índices presentaron resultados mejores que los presupuestados en el año.

Las captaciones, que al cierre de diciembre alcanzaron los \$713.776 millones, registraron un crecimiento del 11.58% frente al año anterior. La participación de los CDT's sobre el total de las Captaciones es del 59,10%, que está dentro de la media anual de la Cooperativa.

El nivel de liquidez de la Cooperativa Financiera al cierre del año se ubicó en \$86.853 millones, lo que garantiza una adecuada disponibilidad de recursos financieros para atender las necesidades de sus clientes. El margen de solvencia, entendido como la razón que determina el nivel de fondos propios mínimos con que deben contar las entidades de crédito en su operación, se situó en 16.51% cumpliendo ampliamente con la normatividad vigente que establece un nivel mínimo del 9%.

La Banca Empresarial en el 2010 tuvo un desarrollo acelerado como consecuencia de las estrategias implementadas a lo largo del año, lo que permitió un crecimiento de la cartera de este segmento del 93.61% frente al año 2009 con colocaciones por \$246.661 millones y un saldo de cartera de \$236.308 millones, concentradas en las pequeñas y medianas empresas de los asociados de Coomeva, en empresas del sector salud y del sector solidario principalmente.

Se lograron ahorros para los Asociados representados en la prestación de productos y servicios financieros sin costo y otros subsidiados por valor total de \$13.231 millones.

### **Principales Logros**

-  Implementación de la Tarjeta debito mediante la franquicia VISA con el uso de banda y el uso de chip.

- 📈 Operación de recaudos de la planilla asistida PILA convirtiendo a Coomeva Financiera en la entidad recaudadora de independientes más grande del país con el mayor crecimiento en Planilla Asistida, aumentando 190.147 registros con respecto al año anterior y cerrando el año 2010 como la segunda entidad con mayor cantidad de registros en PILA en el país, con amplios beneficios para Coomeva EPS.
- 📈 Consolidación de la primera etapa de desarrollo de Banca Seguros, servicio que generó beneficio para los Asociados e ingresos netos para la Cooperativa por más de \$3.700 millones
- 📈 Implementación de procesos tercerizados para la administración de efectivo, cuadro transaccional, generación, impresión, envío y distribución de extractos y estados de cuenta, administración y custodia de garantías, con los cuales se estiman ahorros importantes en gastos operativos y mejoramiento de los servicios y su seguridad.
- 📈 Implementación del proyecto de Optimización Organizacional en el cual se realizó una modificación al modelo de negocio lo que permitió realizar una reducción drástica de tiempos de operación y mejoramiento de 39 procesos, teniendo ahorros estimados en \$400 millones.
- 📈 Consolidación del sistema de gestión integral de riesgos basado en estándares internacionales adoptando las recomendaciones derivadas del Acuerdo de Basilea, a través de la implementación y cumplimiento de la normatividad emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia que contienen las reglas relativas a la administración de los diversos riesgos presentes en la operación financiera.
- 📈 Implementación del servicio de pagos de remesas del exterior en convenio con Giros y Finanzas.
- 📈 Obtención de la autorización por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia para la creación de la nueva entidad Bancoomeva.

### **Perspectivas 2011**

- 📈 Entrada en operación y estabilización de Bancoomeva
- 📈 Masificación de tarjetas débito con franquicia con VISA
- 📈 Implementación del proyecto de Tarjeta de crédito en franquicia con Visa Internacional
- 📈 Implementación en todas las oficinas del proyecto BPM créditos, el cual permitirá la aprobación de operaciones en 60 minutos, con el correspondiente de desembolso si los documentos están completos.
- 📈 Implementación y estabilización del nuevo modelo de gestión comercial (enfoque, carterización, capacitación) apoyado en el BPM comercial, el cual permitirá realizar seguimiento al cumplimiento de las metas de los asesores de ventas y de servicio de cada oficina y garantizar un servicio adecuado a los Clientes
- 📈 Implementación de la nueva oficina virtual con funcionalidades de seguridad y operación adecuadas a la tecnología actual
- 📈 Comercialización masiva del producto Libranza de Crédito con nuevo esquema de ventas
- 📈 Apertura de 20 oficinas Financieras livianas en la red de oficinas del Sector Salud

### **5.2.6 Sector Recreación**

El enfoque del Sector es la generación de una cultura de entretenimiento y cohesión familiar. Esta confirmado por Coomeva Recreación y Cultura, Turismo Coomeva y Club Campestre los Andes.

### **5.2.6.1 Coomeva Recreación y Cultura**

Cuando en sus inicios se visualizaba un servicio para el Asociado en el que encontrara respuesta a sus necesidades de recreación, se construyó pensando en una comunidad que se fortaleciera alrededor de una filosofía de integración familiar, a través de las actividades recreativas.

Y es bajo este esquema, en el que se imprime a cada uno de los eventos, programas y convenios que ofrece Coomeva Recreación y Cultura, un fin determinado que nace desde la misma concepción y construcción de la programación y se cierra cuando el asociado y su familia se sienten satisfechos, pero especialmente, cuando se logra generar un vínculo de permanencia en la Cooperativa.

De esta forma el 2010 fue un año de programas y eventos en los que la presencia de Recreación y Cultura se fortaleció entre los asociados, que encontraron en la oferta la oportunidad de acceder a espacios de esparcimiento y renovación de su ser.

El Torneo Nacional de Dominó y el Primer Encuentro Nacional de Caminantes, lograron que asociados y sus familias, se integraran y compartieran con asociados de otras partes del país, consolidando estas comunidades y generando expectativas para el año 2011.

En el tema vacacional Coomeva Hoteles & Resort, renovó su imagen al dinamizar su marca, transformando el Club Vacacional Coomeva en Coomeva Hoteles & Resorts dándole un contexto más competitivo y especialmente la posibilidad de explorar más actividades vacacionales en beneficio de los afiliados y asociados de Coomeva.

### **Resultados Financieros**

Los resultados finales reflejan un excedente neto de \$903 millones, con una ejecución presupuestal del 72,3% y un descenso frente al 2009 del 13,0%, como resultado de los menores ingresos esperados por la venta de certificados de alojamiento, el incremento en los costos por un mayor uso de destinos no propios por los afiliados de Coomeva Hoteles & Resort y el aumento en el precio de las afiliaciones a cadenas de intercambio.

Así mismo, los ingresos se vieron afectados por la no ejecución de los ingresos esperados por eventos nacionales y donaciones de empresas privadas por su participación en algunas actividades que fueron postergadas para el 2011 (Buscarte, Torneo nacional de parques, entre otras).

En cuanto a los gastos operacionales, estos cerraron en \$5.959 millones, con una ejecución presupuestal del 91,7% y una disminución del 6,8% frente al 2009 que contribuyó con los resultados finales, gracias al buen comportamiento en los rubros gastos de personal, gastos de viaje, honorarios, publicidad, comisiones de ventas y gastos no desembolsables.

### **Principales Logros**

🌱 Durante el 2010 se atendió a través de los programas de Recreación 921.165 personas entre asociados y sus familias, en las líneas programáticas recreación, cultura, deporte recreativo, turismo recreativo, adulto mayor y joven asociado. Este cubrimiento se dio con la realización de 2.765 eventos y con un promedio mes de 700 convenios.

De manera acumulada, desde la creación del Fondo en el mes de octubre de 1.999, han participado en las diferentes actividades y programas de recreación, 6.614.031 personas.

- 🌱 Se continuó haciendo presencia en municipios donde hay asociados y no hay oficinas de Coomeva, llegando a 34 localidades.
- 🌱 El ahorro que percibieron los usuarios de recreación fue de \$11.620 millones y los afiliados a Coomeva Hoteles & Resort fueron de \$457 millones.
- 🌱 Coomeva Hoteles y Resorts vinculó 596 nuevas familias que representaron ventas netas por \$3.794 millones, con un cumplimiento del 87% frente a lo presupuestado para el año.
- 🌱 Las personas que viajaron a través de los diferentes programas de Coomeva Hoteles & Resort fueron 8.436. Desde su inicio se han movilizadado 56.388 personas, en sus modalidades: viaje feliz, premio por compra, Recos, programas de salida, ventas hoteleras y red de fincas. Los usuarios de la programación de Recreación y de Coomeva Hoteles & Resort dieron una calificación de satisfacción del 99% sobre los servicios recibidos.

### **Perspectivas 2011**

- 🌱 El año 2011, será el año de consolidación de comunidades, por tal razón continuaremos con la definición de las variables y de los mecanismos que nos permitan identificar comunidades e inculcar los beneficios de la recreación, segmentación enfocada en hábitos, gustos y expectativas de programas recreativos, culturales y vacacionales según los momentos de vida de los Asociados y sus familias.
- 🌱 Dinamizar la oferta de servicios y consolidar la estrategia de segmentación, acercándonos cada vez más a las nuevas necesidades de los asociados y sus familias, para tener como resultado comunidades que se identifiquen en sus hábitos, hobbies y creencias. Es así como las líneas de acción definidas son: Viajeros, Vital, Recreación, Cultural, Deportiva.
- 🌱 Se ejecutarán los siguientes eventos nacionales: Segundo torneo nacional de parques, Segundo torneo nacional de dominó, Segundo encuentro nacional de caminantes, BuscARTE Coomeva (concurso de talentos), Primer congreso nacional de salud desde la Recreación, Súper-concierto Coomeva Joven.
- 🌱 El año 2011 será un año de retos y de estabilidad del negocio vacacional Coomeva Hoteles & Resorts, construyendo momentos de grata recordación de las vacaciones, asesorando a los afiliados y asociados en su planeación y disfrute; logrando así un mejor vínculo de servicio.

### **5.2.6.2 Turismo Coomeva**

El año 2010, fue un año para replantear la estrategia tradicional de la Compañía, apuntando a atraer un mayor número de pasajeros y a la búsqueda de ingresos adicionales desde la definición de nuevos productos y de esquemas de venta, para hacer frente a la competencia agresiva que se ha establecido tanto en agencias de viajes como aerolíneas.

Así mismo, se avanzó en el crecimiento de la competencia de nuestros colaboradores con enfoque al servicio, incluidas las competencias laborales relacionadas con su función en la empresa, que incluso han impactado en la satisfacción del cliente evidenciado en el incremento en los resultados de la encuesta cape y en la de profundización del programa Pasión Coomeva.

### **Resultados Financieros**

Coomeva Turismo cierra el año con una utilidad neta de \$201 millones, resultados que se vieron afectados por factores externos como la devaluación del dólar y las promociones de tarifas aéreas con precios hasta de \$1 y de paquetes promocionales que disminuyeron la base sobre la cual se aplica la comisión para la compañía; así mismo las ventas estuvieron afectadas por la ola invernal del último trimestre y el desequilibrio en los precios ofrecidos a través de venta directa por las aerolíneas, que son más bajos al no incluir el cobro de la tarifa administrativa aplicable a las Agencias de viaje. El efecto de estos factores fue compensado en parte por los ingresos obtenidos en la realización del Seminario Internacional EXPOSER.

Los gastos operacionales ascendieron a \$3.256 millones, reflejando una ejecución presupuestal del 87,7% y un nivel de gastos sin crecimiento frente al 2009 que contribuyeron de manera importante con los resultados, al compensar el efecto de la caída de los ingresos.

El resultado no operacional arrojó un saldo positivo de \$152 millones, sin embargo, su ejecución fue menor al esperado debido a la diferencia en cambio y al menor ingreso en los rendimientos financieros de las inversiones por la condiciones de las tasas del mercado financiero.

### **Principales Logros**

- 📈 Facturación de \$26.056 millones en productos y servicios.
- 📈 Manejo de 66 salidas especiales y movilización de grupos y eventos.
- 📈 Recuperación de la regional Medellín.
- 📈 Descuentos a los Asociados de Coomeva por \$63 millones.
- 📈 Descuentos a las empresas del Grupo Empresarial Coomeva por valor de \$316 millones.
- 📈 Realización del Seminario Internacional Exposer, con la participación de 1.600 personas.
- 📈 Incremento del índice de satisfacción en la encuesta cape obteniendo un resultado de 82.3
- 📈 Centralización del servicio de viajes corporativo.
- 📈 Inicio del proceso de centralización de la tesorería.
- 📈 Recertificación de la empresa en la norma ISO 9001:2008
- 📈 Certificación de competencias laborales con el SENA de varios colaboradores.
- 📈 Incremento en el índice de clima organizacional al 79%.

### **Perspectivas 2011**

- 📈 Creación del producto de vacaciones prepagadas.
- 📈 Proyecto Turismo On Line.
- 📈 Ejecución del Proyecto 5M, con beneficios para asociados de estratos 1, 2 y 3.
- 📈 Realización de ExpoSer 2.011.
- 📈 Implementación de una oficina de mayoreo.
- 📈 Implementación de la plataforma tecnológica de reservas y back office.
- 📈 Centralización tesorería nacional

#### **5.2.6.3 Club Campestre los Andes**

El año 2010 presenta una recuperación importante frente a los años anteriores, al disminuir la pérdida en \$560 millones frente al año anterior. Este resultado confirma el cambio en la tendencia de los

resultados y para consolidar el proceso de mejoramiento se deben redoblar esfuerzos con estrategias novedosas orientadas a dinamizar las afiliaciones de familias. Esto se constituye en el mayor reto de la administración para mejorar los resultados en el 2011.

Para el primer semestre del próximo año, se tiene proyectado culminar la venta de la primera etapa del condominio, que contempla 12 soluciones de vivienda. A la fecha hay dos casas vendidas y se tienen dos prospectos en proceso de negociación. De los propietarios particulares hay dos de ellos que solicitarán las licencias de construcción para iniciar sus proyectos de vivienda en el primer trimestre del año. Coomeva financiera ha diseñado una propuesta de financiación para la construcción de vivienda dirigida a los actuales propietarios de lotes, con lo cual se espera dar una mayor dinámica al desarrollo del Condominio.

### **Resultados Financieros**

Los resultados del Club muestran una recuperación significativa, al finalizar con una pérdida de (-\$245 millones) en comparación con el 2009 que cerró con una pérdida de (-\$840 millones). El mejoramiento de los resultados se ha logrado gracias los mayores ingresos de la unidad de alimentos y bebidas, eventos y torneos, al control de la ejecución de los gastos operacionales y el efecto positivo del componente no operacional

En los ingresos operacionales, los negocios más destacados son eventos y alimentos & bebidas, mostrando un resultado positivo en su contribución bruta, que ha permitido la consolidación de esta línea de negocio. Por el contrario, afiliaciones fue la unidad de negocios de menor dinámica.

Los costos operacionales ascendieron a \$1.086 millones, presentando una ejecución presupuestal del 147% y una variación del 16,1% respecto al 2009. Lo anterior se explica por el mayor consumo en insumos y mano de obra en la unidad de alimentos y bebidas, guardando relación con el mayor ingreso obtenido en este rubro.

Los gastos operacionales no crecieron respecto al 2009 y muestran una ejecución presupuestal del 104%, como resultado de las menores ejecuciones en los rubros gastos de personal, servicios públicos, comisiones de ventas y provisiones de cartera, que compensaron la mayor ejecución en honorarios, transporte y gastos por depreciación y amortización de mejoras en propiedades ajenas.

El resultado no operacional arrojó un saldo positivo de \$910 millones, gracias a los ingresos diferidos por la utilidad en venta de activos que se viene amortizando desde el 2007 y los ingresos por la administración de las Villas y el Condominio. La variación frente al año anterior se explica por cambio en el registro de las donaciones, que fue trasladado al ingreso operacional.

### **Principales Logros**

-  Disminución de las pérdidas frente al año anterior, presentando también una mejor ejecución con respecto al presupuesto.
-  Buen comportamiento de la unidad de alimentos y bebidas.

- 👉 Se llevo a cabo la 5ta. Gran Fiesta Andes con la presentación de los artistas internacionales y una participación de 3.900 asistentes, generando una utilidad de \$70 millones.
- 👉 En afiliaciones, el plan de nivelaciones recibió de 107 familias, su aceptación a la propuesta de incremento en las cuotas de sostenimiento a 2 años, hasta alcanzar el nivel de precios actual. Por otro lado, las deserciones estuvieron por debajo de lo presupuestado en un 42%.
- 👉 Se llevo a cabo la Copa Coomeva de Golf, un torneo que se le dio el carácter de federado desde el 2009 y que finalizo con éxito en lo deportivo, logístico y publicitario.
- 👉 Acondicionamiento de la zona de deporte y aventura, remodelación de los baños de algunas zonas estratégicas e inicio de la remodelación del gimnasio para convertirlo en un SPA.
- 👉 Se recibió visita de una delegación internacional de Waterski para evaluar nuestras instalaciones como sede del Ski Acuático, con miras a la realización de los juegos mundiales del 2013.

### **Perspectivas 2011**

- 👉 La auto sostenibilidad financiera del Club, mediante el aumento de nuevas afiliaciones y margen de contribución positivo de Alimentos y bebidas y eventos.
- 👉 Consolidar el Club como un sitio de atracción turística, ecológica y recreativa.
- 👉 Fortalecer y consolidar la imagen de marca del Club.
- 👉 Incrementar la ocupación en cabañas al 50% frente al 45% del año 2010.
- 👉 Estimular la ocupación del campo del Golf y canchas de tenis para dinamizar el área deportiva.
- 👉 Fortalecer los eventos familiares y sociales.
- 👉 Consolidar otros acuerdos de canjes en Cali que favorezcan la fidelización.
- 👉 Cautivar afiliaciones permanentes con la venta del proyecto del Condominio. Una vez vendido el proyecto se lograra afiliar 200 familias adicionales.
- 👉 Un servicio de calidad que marque un diferencial frente a otras opciones del mercado.
- 👉 Lograr la recertificación con Bureau Veritas el próximo mes de Marzo de 2011.
- 👉

## **6 CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES LEGALES**

### **6.1 Prevención de Lavado de Activos**

Pendiente

### **6.2 Estado de Cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor año 2009 (Artículo 1, Ley 603 de 2000)**

Pendiente

### **6.3 Operaciones entre vinculadas**

Pendiente