

Plan Estratégico Coomeva 2024

Nuestras acciones son nuestro mensaje cooperativo



Por **Alfredo Arana Velasco**
Presidente Ejecutivo
Grupo Empresarial
Cooperativo Coomeva

En la pasada Asamblea Ordinaria de Delegados, realizada en marzo de 2019, fue aprobado el Plan Estratégico de Coomeva, PEC, para el cual hemos enmarcado la frase “Nuestras acciones son nuestro mensaje cooperativo”, precisamente para convocar una acción más decidida en el quehacer cooperativo de la organización.

A través de una metodología en la que se resalta la alta participación tanto del grupo administrativo, como de la Dirigencia a nivel nacional y regional, logramos trazar la ruta de trabajo para los próximos cinco años, es decir al 2024, cuando estaremos celebrando los 60 años de Coomeva.

Con el fin de brindar un contexto sobre este Plan, con este artículo iniciaré una serie de ellos, en los que en una primera etapa haré un recuento de la importancia de la planeación en nuestra Cooperativa y sus empresas, de los principales elementos desarrollados en los últimos planes estratégicos, de la metodología utilizada y del enfoque general del PEC 2024.

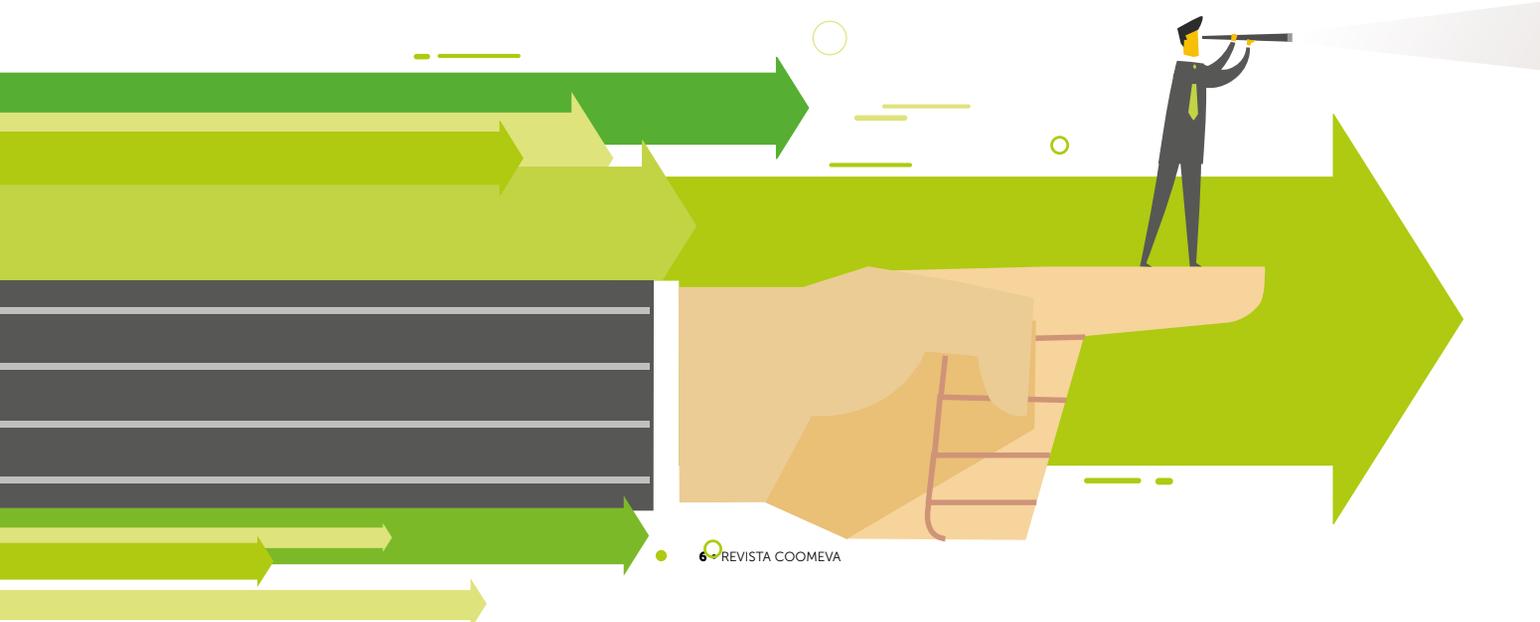
¹ El recuento de los planes estratégicos está basado en apartes del informe entregado por el consultor externo que apoyó el desarrollo del PEC 2024.

En forma sencilla y sintética, pero sin perder profundidad en cuanto a lo metodológico, se puede decir que el PEC 2024, como todos los planes estratégicos, se desarrolla a través de tres grandes bloques:

- 1. El diagnóstico estratégico;**
- 2. La formulación estratégica; y**
- 3. El despliegue y la implementación estratégica.**

En esta primera etapa me referiré a la importancia de la planeación en nuestra cooperativa y al recuento de los principales elementos desarrollados en los últimos planes estratégicos¹:

Tanto desde el Consejo de Administración como desde la Administración creemos que la planeación es una herramienta que en el transcurso de los años nos ha permitido tener una ruta de referencia para nuestro actuar, tanto cooperativo como empresarial, en un entorno cada vez más cambiante y de incertidumbre, o ante situaciones que no están del todo bajo nuestro control; por ejemplo, las relacionadas con el Sistema de Salud colombiano.



Resalto dos actividades que reflejan este hecho y que anualmente ejecutamos al respecto: La primera, desde 1985 venimos realizando al inicio de cada año el Seminario de Desarrollo Institucional, un espacio donde miembros principales y suplentes del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia, en conjunto con los

directivos de primer nivel de la Cooperativa y sus empresas, revisan el plan estratégico, validan y evalúan su avance, y realizan propuestas de ajuste.

La segunda actividad hace referencia a que, de manera estatutaria, la Asamblea de Delegados tiene como función Construir, definir y adoptar

las políticas y lineamientos estratégicos tendientes a fortalecer la unidad de propósito, dirección y control del Grupo Empresarial Cooperativo, y aprobar los planes y programas de desarrollo de la Cooperativa (art. 68, núm. 7). Lo anterior no solo permite validar nuestro compromiso con la planeación, sino también entender que es un proceso continuo.

PROCESOS PEC EN LOS ÚLTIMOS 12 AÑOS

Entre 2007 y 2019 en Coomeva mantuvimos un direccionamiento estratégico -visión, misión, principios, valores y propuesta de valor-, siempre declarando al asociado como el centro de la organización y la creación de valor económico como eje central de la dirección. A continuación quiero hacer un recuento de la orientación y de los principales elementos abordados en los correspondientes PEC de estos años:



2007 • 2010

Orientado a la revisión y validación de la formulación estratégica, formalizando herramientas de gestión -Mapas, tableros de mando integral (BSC), sistema de compensación directiva-. Entre los retos estratégicos planteados estuvieron:

- Conversión de Cooperativa Financiera a Banco.
- Nueva plataforma tecnológica para la modernización de los sistemas de información.
- Direccionamiento y atención especial del sector salud: EPS y Medicina Prepagada.
- Proyectos cooperativos: Lealtad, 300K, optimización comercial y CRM.

Prioridades: Asociado como centro de la organización y la creación de valor económico.

Organización: Estructura visualizada desde una dimensión Asociativa y otra Corporativa.



2010 • 2015

Se realizó la revisión, validación y confirmación de la formulación estratégica, definición de una Mega para el 2015 sobre cuatro ejes estratégicos:

- Contribuir en forma integral a la calidad de vida de los asociados.

- Interpretar y representar las necesidades de asociados para ofrecerles soluciones de valor agregado.
- Crear y desarrollar espacios de participación democrática y de dirección en favor de los asociados.
- Crear valor económico por medio de inversiones y empresas en condiciones de mercado.

Prioridades: Asociado como centro de la organización, valor social y creación de valor económico.

Organización: Confirmación de la dimensiones Asociativa y Corporativa. Durante el desarrollo de este Plan se realizó una actualización, formalización y detalle de metas relacionadas con el tamaño de la comunidad de asociados, excedentes, activos y patrimonio.



2015 • 2019

Revisión, validación y confirmación de la formulación estratégica, planteando:

- **Diez imperativos estratégicos:** Entendidos como declaraciones transversales que definen aspectos imprescindibles de la estrategia (mayor vínculo con el asociado, entendimiento de una realidad local, compromiso con el valor económico, consolidación de un modelo de gestión, impulso a las acciones de sostenibilidad, fortalecimiento de un modelo de gobierno de mayor incidencia en los temas cooperativos nacionales).
- **Siete objetivos estratégicos:** Cuatro de la Dimensión Asociativa (Desarrollo de la comunidad, Soluciones de acuerdo con las necesidades y expectativas, Valor y confianza a largo plazo, y Modelo de gobernabilidad) y tres de la Dimensión Corporativa o empresarial (Valor económico en la

Cooperativa, Desarrollo del Grupo, y Aspectos transversales y de gestión).

Prioridades: Asociado como centro de la organización y la creación de valor económico.

Organización: Confirmación de la dimensiones Asociativa y Corporativa. Dentro de este período se han actualizado las metas de comunidad, excedentes, activos y patrimonio. De igual manera, se han definido metas de gestión (financieras y de operación) para las diferentes áreas de la Cooperativa y sus empresas, las cuales quedaron formalizadas a través del documento Coomeva 2020.

Para esta nueva etapa hemos enfatizado que el accionar de los próximos años estará orientado por cuatro grandes ejes, que esbozo a continuación: 1. Mayor profundidad en pensar, decir en el quehacer cooperativo; 2. Un mayor enfoque en la creación de valor de la asociatividad, para beneficio de los cooperados y de la Cooperativa; 3. Crear valor a través de la organización empresarial cooperativa; 4. Ampliar y desarrollar capacidades en el capital humano y su liderazgo, en la eficiencia de la operación, en la tecnología y en la inserción digital del Grupo.

Finalmente, los resultados obtenidos, tanto sociales cooperativos como los empresariales financieros, nos permiten indicar que hemos actuado dentro del marco definido en nuestros planes estratégicos y que contamos con las capacidades y habilidades para desarrollar los retos que nos hemos propuesto para el 2024, tema que desarrollaré en un siguiente artículo en la próxima edición de la Revista Coomeva. 🌱