

*Grupo Empresarial  
Cooperativo*



*Plan Estratégico 2015*

*Facilitando  
la vida  
al Asociado*

# Plan Estratégico 2015

## *La comunidad de asociados*

*Somos el más importante colectivo de profesionales de Colombia,  
y nuestro gran objetivo institucional es  
crear valor al asociado en sus tres roles  
de usuario, gestor e inversionista.*

### *Usuarios*

*Creamos esta organización  
para satisfacer nuestras  
necesidades, aspiramos a  
servicios de calidad y con un  
valor agregado y diferencial*

### *Gestores*

*Dirigimos y orientamos el  
accionar de la organización  
aprovechando las estructuras  
y medios que nos da el  
modelo cooperativo*

### *Inversionistas*

*Aportamos capital y  
recursos para que sean  
utilizados por la cooperativa  
en forma segura, asegurando  
el valor del dinero en el  
tiempo y una rentabilidad  
adecuada*

# Contenido

## ***DECLARACION DE LA ESTRATEGIA***

*Misión*

*Visión*

*Principios y valores*

*Declaración de Calima*

*Promesa de Valor*

*Ejes estratégicos*

## ***OBJETIVOS ESTRATEGICOS***

## ***CREANDO VALOR PARA EL ASOCIADO***

*Modelo de negocio*

*Cadena de valor*

# *Plan Estratégico 2015 TEMA*

*Misión*

*Visión*

*Promesa de valor*

*Ejes Estratégicos*

*Declaración de Calima*

*Principios y valores*

## *Declaración de la Estrategia*

# *Declaración de la estrategia*

## *Misión*

Contribuir al desarrollo integral  
del Asociado y su familia,  
al fortalecimiento  
del Sector Cooperativo  
y a la construcción de capital social  
en Colombia

# *Declaración de la estrategia*

## *Misión*

Contribuir al desarrollo integral del Asociado y su familia, al fortalecimiento del Sector Cooperativo y a la construcción de capital social en Colombia

## *Visión*

Coomeva es reconocida como la mejor fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo

# *Declaración de la estrategia*

## *Visión*

Coomeva es reconocida  
como la mejor fuente de solución  
a las necesidades y expectativas  
del profesional colombiano y su familia,  
gracias a su exitoso modelo empresarial  
cooperativo

# *Declaración de la estrategia*

*Promesa de valor*

*Coomeva  
nos facilita  
la Vida*

# Declaración de la estrategia

*En este documento se establecen los consensos y compromisos de la dirigencia nacional de la cooperativa de cara a los desafíos de largo plazo.*

*Se reafirma el carácter cooperativo, se declaran las dos dimensiones, se reitera el buen gobierno, la transparencia y la honestidad.*

## Declaración de Calima

Hotel Los Veleros, Lago Calima. 6 de agosto de 2010

El Consejo de Administración de COOMEVA, su Junta de Vigilancia, los Presidentes de los Comités Regionales de Administración y el Gerente General Corporativo acompañados por el equipo gerencial, como herederos de los valores y objetivos de los fundadores de la Cooperativa, y comprometidos con ellos,

### CONSIDERANDO QUE:

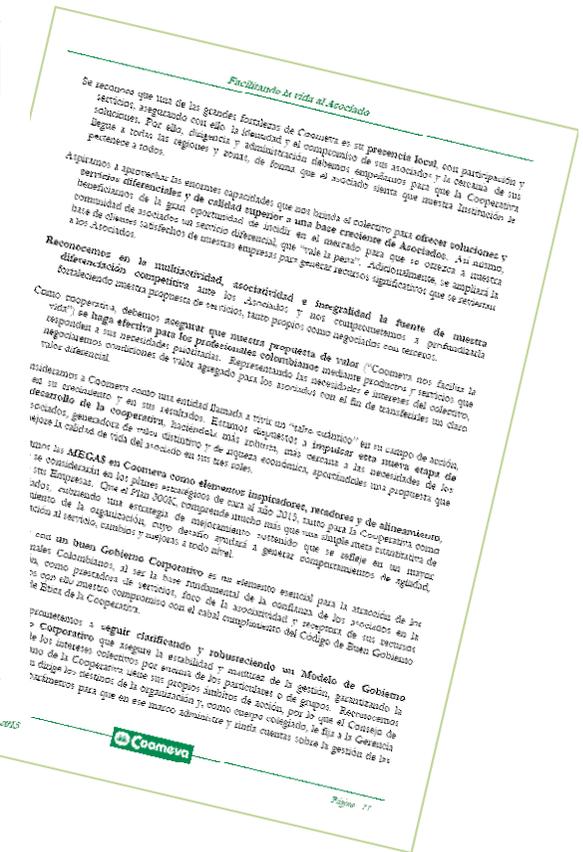
- En estos 46 años, gracias a la visión y al esfuerzo de cooperativistas y colaboradores hemos construido una organización llena de vitalidad y con un claro compromiso con sus asociados.
- Estamos conscientes de que estos objetivos y valores cooperativos han ido evolucionando y reafirmando en el tiempo: el profesional colombiano hoy aspira y necesita un universo de servicios y beneficios a los que la Cooperativa debe responder de nuestra manera.
- Coomeva es hoy en día una organización de gran envergadura, aglutinando el mayor colectivo de profesionales de Colombia, contando con un patrimonio económico de significancia nacional, y habiendo logrado unos volúmenes de negocio y una capacidad empresarial calificadas entre las más importantes del país.
- Que asumimos la responsabilidad que los asociados nos han entregado de administrar cuidadosa y responsablemente sus recursos económicos, así como de atender sus necesidades y expectativas de manera adecuada y con alto valor agregado. En esta gestión responsable debemos anteponer el interés colectivo sobre los intereses particulares.
- Como depositarios de las aspiraciones del asociado, somos los responsables últimos y principales del éxito de nuestra organización y el cumplimiento de la misión para la que fue creada.

POR ELLO en el marco de una reflexión respetuosa y profunda sobre la realidad y potencialidades de la Cooperativa, y habiendo llegado a ciertos consensos y conclusiones, DECLARAMOS que:

Entendemos, como marco general de nuestra gestión y desarrollo, al Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, entidad que reconocemos como en dos mundos complementarios y no excluyentes: el de Coomeva como cooperativa y el de Coomeva como propuesta y gestora de un grupo empresarial. Una visión integrada que define el claro lineamiento estratégico.

Coomeva en su carácter cooperativo, es un colectivo de personas que se agrupan en asociación, con el objetivo fundamental de satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida y la de sus familias. En su este marco, que los asociados son, por el inmediateo de su cooperativa, en colectivamente dueños de unas inversiones empresariales.

Somos una organización en la que el Asociado es a la vez usuario, inversionista y gestor. Por tanto, nuestra responsabilidad es atender, en estos tres roles, las expectativas y necesidades de nuestros asociados.



## *Declaración de la estrategia*

# *Ejes Estratégicos 2015*

*Los ejes estratégicos son la derivación de la declaración de estrategia. Su utilidad es comunicar las cuatro prioridades en las que vamos a enfocar nuestra energía en estos cinco años.*

*Por la misma razón, reflejan unas ideas fuerza que son transversales a todo el plan (la matriz de consistencia busca reflejar esa relación entre ejes y objetivos) y ayudan a comprender mejor sus intenciones.*

# *Declaración de la estrategia*

## *Ejes Estratégicos 2015*

*Contribuir en forma integral a la calidad de vida de los asociados*

*Interpretar y representar las necesidades de nuestros asociados para ofrecerles soluciones de valor agregado*

*Crear y desarrollar espacios de participación democrática y de dirección en favor de la Comunidad de Asociados*

*Crear valor económico por medio de inversiones y empresas en condiciones de mercado*

# *Declaración de la estrategia*

## *Eje 1*

### *Contribuir en forma integral a la calidad de vida de los asociados*

*Tal y como lo determinan nuestra Misión y Visión, aspiramos a impactar en forma efectiva y concreta en la calidad de vida de nuestros asociados y sus familias, proporcionándoles servicios y beneficios que resulten relevantes. No buscamos satisfacer todas las necesidades, pero si contar con una gama lo bastante amplia como para diferenciar nuestra propuesta.*

# *Declaración de la estrategia*

## *Eje 2*

### *Interpretar y representar las necesidades de nuestros asociados para ofrecerles soluciones de valor agregado*

*Cooameva seguirá profundizando y mejorando su conocimiento de la comunidad de asociados para interpretar adecuadamente sus necesidades. De este entendimiento, nacerán propuestas de solución que brindaremos en forma directa o a través de terceros. Cuando sea así jugaremos, ante estos terceros e incluso ante nuestras propias empresas, un rol activo para negociar condiciones ventajosas y especiales para nuestro colectivo de asociados.*

# *Declaración de la estrategia*

## *Eje 3*

### *Crear y desarrollar espacios de participación democrática y de dirección en favor de la Comunidad de Asociados*

*Estamos convencidos de que nuestra naturaleza cooperativa nos aporta una gran ventaja competitiva: la identificación de los asociados como dueños, la oportunidad de actuar como gestores dirigiendo su entidad, el compromiso de proteger intereses colectivos que son los propios. Para que este espíritu cooperativo tenga raíces se necesita una vida democrática intensa, canales adecuados para la participación, información suficiente y oportuna, reconociendo que cada órgano de la cooperativa tiene su propio ámbito de acción.*

# *Declaración de la estrategia*

## *Eje 4*

### *Crear valor económico por medio de inversiones y empresas en condiciones de mercado*

*Nuestro fin no es el lucro, sino el servicio, pero esta definición básica no nos exime de gestionar responsablemente para producir riqueza. Nuestros asociados nos aportan una porción de su propia riqueza familiar para coadyuvar a construir el patrimonio cooperativo. Este flujo continuo de capital es una de nuestras mayores fortalezas, pero también es la fuente de una obligación fundamental: tenemos el mandato y la obligación de proteger y multiplicar estos recursos en el tiempo.*

*Nuestras inversiones y empresas deben ser generadoras no solo de servicios de alta calidad, sino también de unos resultados al menos similares, sino mejores, a los del mercado.*

*Objetivos  
y Metas  
Estratégicos*

# *Plan Estratégico 2015* **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

*Ampliar  
consistentemente la  
base social*

*Ofrecer soluciones  
efectivas a nuestros  
asociados*

*Promover y  
profundizar el  
Modelo Cooperativo*

*Crear valor económico para el  
asociado*

*Robustecer la calidad de la  
gestión*

*Desarrollar armónicamente al  
Grupo Empresarial Cooperativo*

*Asegurar la sostenibilidad de la  
propuesta cooperativa*

# Plan Estratégico 2015 **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

## **Metas Estratégicas 2015**

*Ampliar consistentemente la base social*

**500 mil asociados**

*Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*

**5 productos por asociado  
60% con productos principales**

*Promover y profundizar el Modelo Cooperativo*

**55% de participación asociativa  
1,5% del resultado reinvertido en RSE**

*Crear valor económico para el asociado*

**75 MM US\$ de resultado**

*Robustecer la calidad de la gestión*

**Eficiencia del 60%**

*Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo*

**Base patrimonial de 500 MM US\$**

*Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa*

**Activo total del GECC de 10 mil MM US\$**

# Objetivos estratégicos

1

## *Ampliar consistentemente la base social*

### **Explicación**

Cooameva aspira a satisfacer las necesidades de una comunidad lo más amplia posible, aprovechando sus capacidades instaladas y el potencial que dicho colectivo ofrece para generar ventajas, siendo que existe un mercado amplio de profesionales en un país en rápida expansión. La meta al 2015 es de 500 mil asociados.

El mayor desafío a enfrentar es el de la permanencia de los asociados en la cooperativa, fidelidad que resulta de un amplio conjunto de factores que van desde la imagen de la cooperativa, la accesibilidad de los servicios, las condiciones en que los prestamos, la escucha que damos a la opinión del asociado, etc. Coomeva necesita crecer de manera más efectiva, a menor costo y con una mayor permanencia del conjunto de asociados.

# Objetivos estratégicos

1

*Ampliar consistentemente la base social*

## Estrategia 1.1

### Profundizar en el conocimiento del colectivo de Asociados y sus necesidades

- Manteniendo, profundizando y enriqueciendo nuestro conocimiento actual del asociado y sus necesidades.
- Fundamentando nuestra investigación de mercado en herramientas tecnológicas (CRM y BI) para potenciar la cobertura y profundización de la oferta.
- Construyendo inteligencia sobre las necesidades de la comunidad para facilitar una oferta segmentada y acorde a las etapas del ciclo de vida.
- Soportando, con este conocimiento, la toma de decisiones y la acción comercial de la cooperativa y sus empresas.
- Mejorando nuestra capacidad de prospectación basados en una mejor definición de nuestros mercados objetivo y en herramientas más sofisticadas y enfocadas.

# Objetivos estratégicos

1

*Ampliar consistentemente la base social*

## Estrategia 1.2

### Cautivar un flujo constante de profesionales hacia nuestra organización

- Articulando efectivos procesos comerciales en la Cooperativa y sus empresas para promover la asociatividad como modelo de desarrollo personal, familiar y profesional
- Logrando un crecimiento sostenido de la base de asociados gracias a un mayor flujo de ingresos a menor costo, mejor perfilados y con un acceso más rápido a los productos y servicios.
- Logrando que una parte sustancial del nuevo crecimiento se dé en los principales centros urbanos (30 ciudades más importantes de Colombia).
- Adaptando nuestros criterios y condiciones de pertenencia a la cooperativa para facilitar una mayor adhesión en nuestro mercado meta.
- Promoviendo que la gran mayoría de nuestros colaboradores se adhieran a la Cooperativa como asociados.

# Objetivos estratégicos

1

*Ampliar consistentemente la base social*

## Estrategia 1.3

**Retener a la gran mayoría gracias a nuestra propuesta de valor y la calidad de los servicios**

- Impulsando un mayor uso de los productos y servicios mediante acciones comerciales concretas.
- Asegurando una mayor profundidad de uso de los productos y servicios, así como una mejor adhesión al concepto de la asociatividad.
- Profesionalizando nuestra gestión de los asociados en riesgo de deserción y aquellos que manifiestan su intención de retiro.

# Objetivos estratégicos

1

*Ampliar consistentemente la base social*

## Estrategia 1.4

### Reconocer la lealtad y el mayor uso de los servicios y productos

- Reconociendo beneficios especiales a los asociados que demuestran consistencia en su relación con la cooperativa actuando en sus tres roles de gestor, inversionista y usuario.
- Otorgando condiciones aún más ventajosas a aquellos asociados con mayor antigüedad y con mayor uso de los productos.

# Objetivos estratégicos

1

*Ampliar consistentemente la base social*

## Estrategia 1.5

### **Evaluar permanentemente la satisfacción y efectividad de nuestros servicios**

- Realizando mediciones periódicas del nivel de satisfacción de los asociados para con la cooperativa y sus productos
- Implementando planes de acción para atender aquellas manifestaciones de insatisfacción del asociado buscando a la vez accesibilidad, equidad y valor agregado.
- Creando canales y medios para que la voz del asociado se pueda manifestar y ser atendida.

# Objetivos estratégicos

1

*Ampliar consistentemente la base social*

## Estrategia 1.6

**Convertir la transparencia y credibilidad del gobierno corporativo en distintivo de marca de la Cooperativa**

- Garantizando al asociado una gestión transparente, honesta y comprometida de todos los negocios y actividades de la cooperativa.
- Manteniendo debidamente informado al asociado y a la comunidad de la gestión del GECC.
- Midiendo sistemáticamente la imagen y credibilidad de la administración entre nuestros asociados.
- Posicionando la transparencia y credibilidad de la Cooperativa en las estrategias de comunicación y comercial como un elemento clave de nuestra propuesta de valor.

# Objetivos estratégicos

1

*Ampliar consistentemente la base social*

## Indicadores

### 1.1 Total de Asociados

Tasa de crecimiento

*Crecimiento Neto*

Índice de actividad

*Inactivos*

### 1.2 Antigüedad promedio

Tasa de permanencia por rango de antigüedad



# Objetivos estratégicos

## 2

### *Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*

#### **Explicación**

El asociado se adhiere a su cooperativa en busca de soluciones a problemas que son comunes a toda la comunidad de miembros. En nuestro caso, por tratarse de profesionales, técnicos y tecnólogos hay necesidades específicas que se suman a las habituales de cualquier familia o persona.

De ahí, que la Cooperativa, en forma directa o por intermedio de sus empresas o de terceros, debe concebir e implementar una oferta lo más completa y de la mayor calidad que le sea posible. En este proceso, sin embargo, debe superar la tentación de pretender abarcarlo todo. Coomeva debe ofrecer soluciones que sea capaz de desarrollar, mantener y mejorar en función de sus recursos y competencias.

# Objetivos estratégicos

2

*Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*

## Estrategia 2.1

**Desarrollar una oferta segmentada de soluciones en función del ciclo de vida de nuestros asociados**

- Proponiendo a nuestra comunidad de asociados una oferta más completa con soluciones de protección, solidaridad, financieras, vivienda y recreación, bajo una misma marca y con excelente calidad y precios.
- Adecuando nuestra oferta a las características de cada segmento de asociados utilizando como guía el ciclo de vida y los estratos socioeconómicos.
- Comunicando nuestra propuesta en forma distinta para cada uno de nuestros segmentos objetivo.
- Creando propuestas de valor diferenciales para los niños, los jóvenes y el adulto mayor. Ofreciendo al resto de asociados nuestra propuesta central de servicios.

# Objetivos estratégicos

2

*Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*

## Estrategia 2.2

**Representar al colectivo de asociados para lograr ventajas en servicios y beneficios ante empresas propias y de terceros**

- Estableciendo acuerdos de servicio con las empresas del GECC y con empresas de terceros para garantizar a nuestros asociados condiciones ventajosas en el acceso a los mismos.
- Administrando el cumplimiento de estos acuerdos y ejerciendo una gestión proactiva de las eventuales dificultades que se puedan presentar.
- Ampliando la propuesta de valor con acuerdos con empresas reconocidas, líderes en sectores complementarios a los nuestros, y capaces de aportar valor agregado a la propuesta de Coomeva.

# Objetivos estratégicos

2

*Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*

## Estrategia 2.3

**Brindar a los Asociados espacios, físicos y virtuales, para acceder integradamente a los productos y servicios negociados en su nombre**

- Implementando una red moderna y eficiente de oficinas de servicio integral en todo el país, que haga realidad nuestra propuesta de negocio (todos tus servicios en un solo lugar).
- Robusteciendo y ampliando nuestro canal virtual para ofrecer acceso permanente y transaccional a todos los servicios.
- Comprometiéndonos con asegurar al asociado los menores tiempos de espera, la mejor calidad y precios convenientes en todas nuestras prestaciones.
- Asegurando la cercanía y disponibilidad para las comunidades locales, poniendo especial atención a las comunidades pequeñas y alejadas.
- Haciendo de todos estos espacios lugares más humanos, adaptados a las personas y amigables con el medio ambiente.

# Objetivos estratégicos

2

*Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*

## Estrategia 2.4

**Profundizar en el uso de servicios por parte de los asociados mediante una mayor venta cruzada**

- Asegurando una mayor fidelidad por parte de los asociados de forma tal que aumente sensiblemente la profundidad en el uso de los mismos.
- Invitando a un mayor cruce de servicios entre nuestros asociados gracias a una oferta personalizada y acciones comerciales más efectivas.
- Dotándonos de una estructura comercial coherente con la estrategia en todas las empresas del grupo.

# Objetivos estratégicos

2

*Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*

## Estrategia 2.5

**Desarrollar una cultura de agilidad y orientación al servicio**

- Rediseñando nuestras políticas y procesos para simplificarlas y hacer realidad la promesa de valor de la cooperativa.
- Despertando y robusteciendo en todos nuestros colaboradores una pasión por el servicio que nos destaque de entre las empresas del mercado.

# Objetivos estratégicos

2

*Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*

## Estrategia 2.6

**Posicionar la marca Coomeva como uno de nuestros principales activos estratégicos**

- Haciendo que la marca Coomeva sea sinónimo de alta calidad, cercanía, escucha y comunidad.
- Construyendo y fortaleciendo una arquitectura de marca robusta y coherente con nuestros valores y nuestra historia.

# Objetivos estratégicos

2

*Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*

## Indicadores

### 2.1 Tasa de uso global de los servicios

**Tiempo promedio en tomar el primer servicio**

**Tasa de uso de los servicios pactados**

**Valor generado para el asociado**

*Asociados beneficiados*

*Valor por sector*

**Productos promedio por asociado**

*Productos estrella por asociado*

*Tasa de permanencia de Asociados con productos*

### 2.2 Satisfacción general con la Cooperativa

**Satisfacción de Asociados que usan los servicios**

*Satisfacción por servicio*

*Calificación de servicio "Pasión Coomeva"*

*Tasa de quejas de Asociados*

**Índice de Lealtad**

*Puntos Lealtad*

*Premio Lealtad*

*Asociados Premiados*

# Objetivos estratégicos

2

*Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*

## Indicadores

### 2.3 Volumen de atención por canales

#### Call Center

*Disponibilidad del servicio de Call Center*

*Nivel de servicio de Call Center*

*Índice de abandono Call Center*

*Efectividad en contactos Call Center*

#### Oficinas CAC

*Cobertura de oficinas CAC*

*Uso de capacidad*

*Índice de Transaccionalidad de las oficinas CAC*

*Agilidad del servicio (SLA)*

#### Canal Virtual

*Índice de Transaccionalidad por Internet*

*Intensidad de uso*

# Objetivos estratégicos

## 3

### *Crear valor económico para el asociado*

#### **Explicación**

Entendemos la rentabilidad como una obligación y no como una opción. Esto significa que, como administración, asumimos el compromiso de mejorar permanente la rentabilidad de nuestros negocios y actividades, generando y transfiriendo riqueza hacia nuestros asociados, colaboradores y comunidad.

Esto exige que seamos capaces de identificar de dónde provienen los recursos, qué nivel de apalancamiento se tiene, qué nivel de riesgo hay, qué actividades generan valor, dónde se destruye valor para neutralizar o eliminar la causa, cuáles son los criterios estratégicos para aplicar recursos.

# Objetivos estratégicos

3

*Crear valor económico para el asociado*

## Estrategia 3.1

### Multiplicar y rentabilizar los aportes de los asociados

- Convirtiendo los aportes en una forma de ahorro de largo plazo para el asociado, el cual debe tener asegurado su valor en el tiempo
- Generando una rentabilidad de mercado significativa que, sin ser el objetivo de la cooperativa, refleje el compromiso que tenemos con el bienestar y prosperidad de nuestros asociados.
- Distribuyendo parte de esta riqueza generada entre nuestros asociados, convirtiendo esta, gradualmente, en una de nuestras mayores ventajas competitivas.

# Objetivos estratégicos

3

*Crear valor económico para el asociado*

## Estrategia 3.2

### Mantener inversiones empresariales y de portafolio diversificadas y rentables

- Invirtiendo los recursos de los asociados en empresas rentables y con un nivel de riesgos y resultados adecuados a los objetivos institucionales.
- Completando el grupo empresarial con empresas capaces de potenciar nuestra oferta y la robustez del grupo empresarial: Lanzamiento de BanCooimeva, Corredor de seguros, Compañía de seguros
- Ajustando el portafolio mediante una política de desinversiones inteligente y realista.
- Rentabilizando las actividades más débiles del Grupo buscando el mejor interés de nuestros asociados.

# Objetivos estratégicos

3

*Crear valor económico para el asociado*

## Estrategia 3.3

### Rentabilizar la gestión de los activos fijos

- Estructurando nuestras inversiones en activos fijos como una unidad sólida y dinámica.
- Generando una rentabilidad adecuada de nuestras inversiones en activos fijos
- Titularizando estas inversiones, atrayendo recursos nuevos para potenciar el desarrollo del GECC al financiar inversiones estratégicas

# Objetivos estratégicos

3

*Crear valor económico para el asociado*

## Estrategia 3.4

**Administrar con prudencia, eficiencia y orientación de resultados todas las actividades y negocios del grupo**

- Ejerciendo una gestión austera y cuidadosa de los costos y gastos buscando consistentemente oportunidades de generar sinergias, eficiencia y economías de escala
- Adoptando practicas de gestión que favorezcan un uso eficiente y rentable de los recursos con que cuenta la cooperativa
- Optimizando el costo de la gestión corporativa asegurando servicios de alta calidad a precios de mercado a las empresas
- Transfiriendo las operaciones e inversiones allí en donde mejor se puedan desempeñar desde una óptica corporativa

# Objetivos estratégicos

3

*Crear valor económico para el asociado*

## Indicadores

### 3.1 EVA Coomeva

Generación de valor a los aportes

Revalorización de Aportes al asociado

Eficiencia del recaudo

*Recaudo Mensual*

### 3.2 ROE de Coomeva

ROE inmobiliario

Rentabilidad del Portafolio

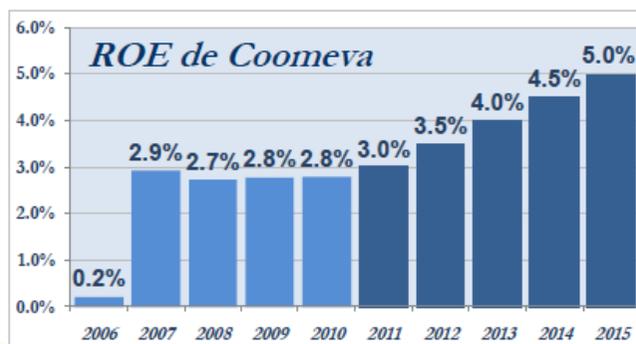
Rentabilidad del Portafolio de Inversiones en GECC

Rentabilidad del Portafolio de Solidaridad

Rentabilidad del Portafolio de Auxilio Funerario

Rentabilidad del Portafolio de Excedentes de Tesorería

Rentabilidad de los recursos invertidos en cartera



# Objetivos estratégicos

## 4

### *Robustecer la calidad de la gestión*

#### Explicación

Crear valor en beneficio del asociado exige de nosotros una gestión coherente, comprometida y de alta calidad personal y profesional. Pero más allá de la voluntad o determinación del equipo gerencial, se necesita también herramientas y sistemas de gestión que las acompañen y soporten.

Coomeva ha logrado, en estos últimos años, concebir e implementar una metodología de gestión bastante completa, partiendo desde el Sistema de Gestión Integral, hasta todo el proceso de certificación en calidad, pasando por el direccionamiento estratégico y el despliegue de mapas estratégicos y BSC. Sin embargo, se requiere una nueva generación de herramientas para lograr el potencial comercial y de resultados del grupo, al tiempo que mejoramos sustancialmente nuestra capacidad de ejecución y seguimiento.

# Objetivos estratégicos

4

## *Robustecer la calidad de la gestión*

### **Estrategia 4.1**

### **Fortalecer el Sistema de Gestión Integral**

- Robusteciendo el sistema de planificación estratégica y logrando una mayor coherencia y enfoque en nuestro accionar.
- Administrando una base de gestión del conocimiento en toda la organización, haciéndolo accesible a las personas clave para mejorar la oportunidad y calidad de la toma de decisiones.
- Logrando un reconocimiento en excelencia de gestión como cooperativa a nivel nacional e internacional gracias a la calidad y nivel del desempeño en la gestión.

# Objetivos estratégicos

4

## *Robustecer la calidad de la gestión*

### **Estrategia 4.2**

#### **Ejercer una adecuada gestión de iniciativas estratégicas y proyectos**

- Implementando un sistema de formulación, gestión y evaluación de iniciativas estratégicas.
- Asegurando la coherencia entre estrategia y resultados mediante una selección adecuada de iniciativas estratégicas y proyectos de empresa.
- Diseñando e implementando un esquema más efectivo de gestión de proyectos, buscando un máximo de éxito y efectividad en su implementación.
- Desarrollando metodologías sistemáticas de innovación que permitan la generación de nuevos productos, servicios o procesos en toda la organización.

# Objetivos estratégicos

4

## *Robustecer la calidad de la gestión*

### **Estrategia 4.3**

**Lograr y mantener una posición de liderazgo en calidad en todas nuestras empresas y actividades**

- › Transformando la buena práctica de calidad en actividades propias del día a día en los negocios y en los procesos.
- › Manteniendo nuestra activa participación en el desarrollo e implementación de sistemas de gestión de calidad en todas las áreas.
- › Adoptando las buenas prácticas empresariales a nivel nacional e internacional mediante una metodología unificada.

# Objetivos estratégicos

4

## *Robustecer la calidad de la gestión*

### **Estrategia 4.4**

**Medir y evaluar continuamente la implementación de la estrategia mediante mecanismos ágiles y flexibles**

- Comunicando la estrategia en forma efectiva y hacia todos los públicos de interés.
- Acompañando a las empresas del GECC en sus procesos de planificación estratégica para asegurar la calidad y coherencia de sus propuestas de negocio.
- Dotando al GECC de mecanismos ágiles, oportunos y efectivos para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicos.
- Alineando y motivando a los colaboradores frente al logro de la estrategia, mediante un proceso de comunicación formal y del relacionamiento de los objetivos personales de los directivos y de los incentivos de los colaboradores con los objetivos estratégicos corporativos.

# Objetivos estratégicos

4

## *Robustecer la calidad de la gestión*

### **Estrategia 4.5**

### **Ofrecer información oportuna de las inversiones y su rentabilidad**

- Desarrollando una base de información contable y financiera robusta, confiable y oportuna para todas y cada una de las empresas del GECC.
- Asegurando en todo momento la fidelidad, transparencia e integralidad de la información financiera, y poniéndola a disposición de nuestros públicos relevantes.

# Objetivos estratégicos

4

## *Robustecer la calidad de la gestión*

### **Estrategia 4.6** Ejercer una gestión prudente de riesgos

- Aplicando políticas, metodologías y herramientas para una adecuada gestión de riesgos en todo el GECC, con especial énfasis en aquellas empresas que por normatividad requieren un mayor rigor y profundidad (financiero, seguros y salud).
- Promoviendo una cultura de gestión de riesgos en toda la organización, entendiendo por ello una adecuada identificación y mitigación de los mismos.
- Dotándose de planes de continuidad y de contingencia adecuados a la realidad de cada actividad y negocio.
- Declarando explícitamente los niveles de riesgo que estamos dispuestos a asumir en cada negocio.
- Reflejando, en nuestra política de precios, los riesgos relacionados con cada actividad.

# Objetivos estratégicos

4

## Robustecer la calidad de la gestión

### Indicadores

#### 4.1 Eficiencia

Eficiencia Operativa

Eficiencia Comercial

#### 4.2 Inversión en proyectos estratégicos

Índice de avance portafolio de proyectos

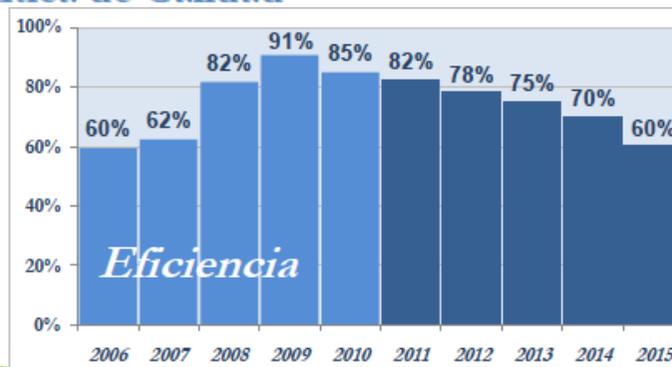
Cumplimiento de hitos portafolio de proyectos

Ejecución presupuestal del portafolio de proyectos

Índice de proyectos abandonados

#### 4.3 Índice de Calidad de Gestión

Cumplimiento Política de Calidad



# Objetivos estratégicos

5

*Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa*

## Explicación

Este Plan Estratégico debe asegurar la vigencia y excelencia de la propuesta cooperativa a largo plazo, mucho más allá del propio horizonte de planificación de cinco años. Entendemos que Coomeva debe ser una empresa que se destaque en el logro de su misión ahora, en cinco años, en 10 años, en 20 años.

Lograr un desempeño sostenido en un largo periodo de tiempo exige de una organización unos cimientos muy sólidos y profundos, los cuales se sostienen en su gente, sus procesos y tecnologías y en la cultura. Por ello el Plan Estratégico otorga especial importancia a las acciones que permitan dotar a nuestra organización de estos fundamentos.

# Objetivos estratégicos

5

*Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa*

## Estrategia 5.1

**Atraer y retener el talento humano requerido para el desarrollo de la estrategia de la organización**

- Creando un ambiente altamente profesional, comprometido, dinámico y efectivo que atraiga a los mejores profesionales del país hacia nuestra organización.
- Promoviendo el liderazgo a todos los niveles, enfatizando en la autoresponsabilidad, el cumplimiento de los compromisos y la escucha activa.
- Relacionar los sistemas de remuneración con el cumplimiento de la estrategia al tiempo que se empodera a cada gestor para que asuma el logro de las metas que le han sido asignadas.
- Ofreciendo a nuestros colaboradores unas condiciones competitivas, ligadas al desempeño y que les haga partícipes efectivos de los logros que tenga el GECC en beneficio de sus asociados.
- Invirtiendo en forma sostenida en el desarrollo de nuestros colaboradores.

# Objetivos estratégicos

5

*Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa*

## Estrategia 5.2

### Contar con una cultura organizacional orientada al servicio y la ejecución

- Reafirmando el carácter distinto y particular de Coomeva como entidad dedicada al servicio de sus asociados en condiciones de excelencia empresarial y compromiso solidario.
- Promoviendo a todo nivel una cultura de efectividad, logrando que cada colaborador se haga cargo del logro de resultados y beneficios para el asociado.
- Demostrando los directivos y gerentes, con su ejemplo, un alto compromiso en el logro de los objetivos institucionales, desarrollando sus habilidades y competencias en línea con las necesidades de la organización.
- Cumpliendo la promesa de servicio: *yo respeto, yo asesoro, todos resolvemos.*

# Objetivos estratégicos

5

*Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa*

## Estrategia 5.3

### Dotarse de los Sistemas de Información y Operación necesarios para la gestión de la organización

- Invirtiendo sostenidamente en la infraestructura y las herramientas necesarias para el desarrollo de largo plazo de la cooperativa, teniendo como referentes la prestación de servicios al asociado y un costo acotado.
- Robusteciendo una infraestructura tecnológica moderna y flexible, que soporte la fuerte expansión de los servicios y asegure un liderazgo de servicio para el GECC.
- Rediseñando y simplificando los procesos operativos para hacerlos más ágiles, más efectivos y de menor costo, centralizando y automatizando todas las actividades posible sin perder la calidad en el servicio o el contacto con el asociado.
- Potenciando, desde la tecnología y los procesos, todos los canales virtuales y móviles de contacto con servicio al asociado.

# Objetivos estratégicos

5

*Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa*

## Indicadores

### 5.1 Solidez

Suficiencia de la reserva de Fondos Mutuales

*Suficiencia de Reserva Fondos Solidaridad*

*Suficiencia de Reserva Fondos Auxilio Funerario*

Base patrimonial de la cooperativa

### 5.2 Índice de Confianza en la Administración ICA

### 5.3 Indicador de GH "Retener y Atraer Talento Clave"

Índice de competencias Yo soy Líder Coomeva

Cumplimiento de la compensación variable y productividad

*Índice de productividad del recurso humano*

*Evaluación de desempeño*

*Cobertura*

Índice de clima organizacional

*Factor i. Percepción de la Estrategia*

*Factor ii. Percepción de la Cultura*

*Índice de formación cooperativa*

*Implementación de sugerencias*

### 5.4 Inversión en Tecnología

Ahorro generado por la tecnología en el gasto operacional

TCO (Costo Total de Propiedad)

### 5.5 VAR del portafolio

Riesgo de mercado

Riesgo de liquidez



# Objetivos estratégicos

## 6

### *Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo*

#### **Explicación**

En su rol de casa matriz de un grupo empresarial, la Cooperativa debe ejercer una clara función de liderazgo y orientación para las empresas que lo conforman. Se trata no sólo de velar por su desarrollo y rentabilidad individuales, sino también de asegurar los equilibrios y balances que permitan, al Grupo Empresarial, un crecimiento de largo plazo sostenible y generador de beneficios al asociado.

La cooperativa debe declarar los objetivos de cada negocio, el mandato que se le quiere dar desde el punto de vista de la misión, y las orientaciones estratégicas para su desarrollo. En este proceso, sin duda que ciertas actividades deberán impulsarse con mayor determinación, otras abandonarse y algunas nuevas nacerán.

Bajo el liderazgo de Coomeva, cada empresa deberá formular su planeación estratégica para cautivar a sus mercados, atraer recursos y generar resultados.

# Objetivos estratégicos

6

*Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo*

## **Estrategia 6.1** Alinear y sostener el desarrollo de las empresas del grupo

- Orientando la formulación de planes estratégicos por sector y por empresa, alineándolos con el PE2015 de la cooperativa.
- Generando un flujo de inversiones estratégicas en las empresas para potenciar su desarrollo y mejorar su capacidad de servir al asociado.
- Promoviendo sinergias entre las empresas de forma que se genere una oferta integrada y eficiente de servicios al asociado.

# Objetivos estratégicos

6

*Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo*

## Estrategia 6.2

**Crecer rentablemente alrededor de nuestro foco de negocio mediante empresas líderes en sus respectivas industrias**

- › Impulsando a nuestras empresas a construir un liderazgo en sus respectivos mercados.
- › Favoreciendo su crecimiento bajo bases rentables y de riesgo controlado.
- › Invirtiendo sostenidamente en aquellos negocios de mayor potencial y desinvirtiendo en aquellos que poco aportan al cumplimiento de la misión.
- › Estableciendo una estrategia tributaria unificada que permita ejercer nuestra responsabilidad cívica en forma acotada y razonable.

# Objetivos estratégicos

6

*Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo*

## Estrategia 6.3

### Ofrecer servicios corporativos oportunos y de calidad a precio razonable

- Identificando oportunidades para compartir servicios entre las empresas del grupo y diseñando sistemas y mecanismos para ofrecerlos en condiciones adecuadas de costo, oportunidad y eficiencia.
- Adecuando los costos de los servicios compartidos de forma que constituyan verdaderas ventajas competitivas para las empresas.
- Asegurando una alta calidad en los servicios compartidos, volviéndolos ágiles, flexibles, de bajo costo y de alto componente tecnológico.

# Objetivos estratégicos

6

*Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo*

## Estrategia 6.4

### Expandir sustancialmente la base de clientes para transferir valor a los asociados

- Preparando nuestras empresas para absorber un crecimiento sostenido en mercados masivos, generando así economías de escala y alta rentabilidad en beneficio de los asociados.
- Atrayendo una amplia base de clientes a nuestras distintas empresas gracias a una oferta de servicios basada en la calidad de los mismos.
- Aprovechando la base de clientes para ofrecer a nuestros asociados condiciones diferenciales en el acceso a los servicios.
- Mostrando a estos clientes las ventajas de la asociatividad para generar, en aquellos que cuenten con el perfil adecuado, una migración hacia la condición de asociado.

# Objetivos estratégicos

6

*Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo*

## Indicadores

### 6.1 Volumen de negocios

Activo total del GECC

*Activo Total Cooperativa*

*Activo Total Sector Salud*

*Activo Total Sector Financiero*

*Activo Total Sector Recreación y Turismo*

Ingresos de la Cooperativa

*Crecimiento Ingresos Cooperativa*

*Crecimiento Ingresos CSA*

*Crecimiento Ingresos Fundación*

Ingresos de Filiales

*Crecimiento Ingresos Sector Salud*

*Crecimiento Ingresos Sector Financiero*

*Crecimiento Ingresos Sector Recreación y Turismo*

*Crecimiento Ingresos Sector Protección*

### 6.2 Rentabilidad

Excedentes GECC

*Excedentes Cooperativa*

*Utilidad Filiales*

ROA del grupo

*ROA Cooperativa*

*ROA por sector*

ROE del grupo

*ROE Cooperativa*

*ROE por sector*

### 6.3 Base de clientes del grupo

Ingresos generados por clientes

*Numero de clientes Sector Salud*

*Numero de clientes Sector Financiero*

*Numero de clientes Sector Recreación y Turismo*

*Numero de clientes Sector Protección*

Tasa de Crecimiento

*Crecimiento de clientes Sector Salud*

*Crecimiento de clientes Sector Financiero*

*Crecimiento de clientes Sector Recreación y Turismo*

*Crecimiento de clientes Sector Protección*

Multiplicador Comercial



# Objetivos estratégicos

## 7

### *Promover y profundizar el Modelo Cooperativo*

#### **Explicación**

Tal y como lo establece la Declaración de Calima, Coomeva esta muy cómoda con su condición cooperativa. La consideramos una de nuestras mayores ventajas, si no la principal, pues ofrece a nuestros asociados una condición única: ser los dueños de las empresas que proveen los servicios fundamentales que un profesional y su familia requiere para desarrollarse.

Hacer vivir el modelo cooperativo requiere que esta voluntad se manifieste en programas, políticas, herramientas que favorezcan la participación y permitan al asociado expresar sus expectativas y dirigir colectivamente a su empresa. Nuestra responsabilidad como dirigencia y administración es interpretar adecuadamente este mandato y transformarlo en decisiones y acciones coherentes con nuestra Misión.

# Objetivos estratégicos

## 7

### *Promover y profundizar el Modelo Cooperativo*

#### **Explicación**

La estabilidad del gobierno corporativo, su transparencia e integridad son sin duda activos que hoy día el mercado valora y exige, mucho más en entidades de carácter solidario dónde debe protegerse el interés del colectivo por encima de los objetivos individuales.

# Objetivos estratégicos

7

## *Promover y profundizar el Modelo Cooperativo*

### **Estrategia 7.1**

### **Educar y promover los valores y la cultura de la solidaridad y la cooperación**

- Difundiendo entre la comunidad, nuestros asociados y colaboradores los valores y la filosofía cooperativa.
- Ofreciendo una alternativa de educación, con enfoque solidario de alta calidad, para el desarrollo del asociado y su familia.
- Realizando acciones de formación integral para nuestros dirigentes, enfocándolas en mejorar sus capacidades para ejercer los roles que les competen según el Estatuto y el Código de Buen Gobierno.
- Asegurando que las políticas y decisiones de las empresas del Grupo sean coherentes con la filosofía y la práctica cooperativa.

# Objetivos estratégicos

7

## *Promover y profundizar el Modelo Cooperativo*

### **Estrategia 7.2**

#### **Asegurar una vida democrática participativa, abierta y estable a todos los niveles**

- Fortaleciendo las estructuras de participación y de dirigencia local enfocándolas a guiar y complementar la satisfacción del asociado en la comunidad.
- Implementando mecanismos que fomenten y garanticen la llegada de los mejores y más comprometidos con la causa cooperativa, mediante procesos de participación y elección democráticas.
- Asegurando el funcionamiento normal de los órganos de Gobierno, proveyéndoles de la información oportuna y suficiente para jugar su rol, asesorándoles en su gestión y velando por el cumplimiento de los acuerdos de cada instancia.
- Promoviendo una participación activa en todo el país desde el nivel zonal hasta el nacional.

# Objetivos estratégicos

7

## *Promover y profundizar el Modelo Cooperativo*

### Estrategia 7.3

### Fortalecer el modelo de gobierno corporativo

- › Adoptando políticas y mecanismos de toma de decisión que reafirmen y protejan los ámbitos de decisión de cada instancia del gobierno corporativo
- › Aplicando las mejores prácticas del mercado en gobierno corporativo y haciendo revisiones regulares del cumplimiento de las mismas
- › Difundiendo entre nuestros dirigentes y colaboradores las normas, políticas y procedimientos que aseguren la transparencia, equidad y estabilidad de la dirección de la cooperativa y sus actividades y negocios.
- › Dotándonos de las capacidades para incidir de manera más proactiva en la definición de las normas y leyes que nos rigen.

# Objetivos estratégicos

7

## *Promover y profundizar el Modelo Cooperativo*

### **Estrategia 7.4**

#### **Ser un ciudadano corporativo socialmente responsable mediante acciones solidarias, sostenibles y de impacto**

- Ejerciendo un liderazgo activo entre los grupos de interés y la sociedad en general, orientado al desarrollo de una cultura de sostenibilidad y gestión responsable en lo social, ambiental y económico.
- Alineando nuestras estrategias, políticas y modelo de gestión con el enfoque de RSE del GECC a través de un modelo de mejora continua y cambio organizacional y cultural.
- Comunicando nuestras iniciativas de responsabilidad social empresarial bajo los mejores estándares de calidad y contenido.
- Impulsando acciones concretas a través de la Fundación Coomeva y de las empresas del GECC con especial impacto en el asociado y su familia.

# Objetivos estratégicos

7

## *Promover y profundizar el Modelo Cooperativo*

### **Estrategia 7.5**

### **Participar activamente en el sector cooperativo nacional e internacional**

- Ejerciendo un liderazgo activo en los foros y entidades del sector cooperativo.
- Sirviendo de articulador del sector cooperativo poniendo a disposición nuestra red de servicios para complementar la labor que realizan en bien de sus asociados.
- Asegurando una mayor presencia y liderazgo en el sector cooperativo nacional e internacional.

# Objetivos estratégicos

7

## Promover y profundizar el Modelo Cooperativo

### Indicadores

#### 7.1 Participación Democrática

- Porcentaje de participación dirigenal
- Cumplimiento de comités de administración
- Participación Democrática

#### 7.2 Cobertura de educación cooperativa y solidaria

- Satisfacción con el servicio de educación
- Participantes en actividades de formación solidaria
- Participantes en actividades de fortalecimiento de competencias.
- Numero de asociados con inducción de la cooperativa

#### 7.3 Inversión en RSE

##### Desarrollo Empresarial

- Créditos de desarrollo empresarial \$
- Creación de empresas
- Empleos generados

##### Indicador ambiental



# *Declaración de la estrategia*

## *Matriz de consistencia*

*La matriz de consistencia se propone evidenciar los vínculos entre los objetivos estratégicos, las estrategias y los ejes del plan estratégico. De esta forma se asegura la coherencia de la propuesta y se facilita la comprensión de los alcances y focos del plan estratégico.*

*Cada una de las estrategias propuestas para el plan estratégico contribuye a cumplir alguno de los ejes, siendo el vínculo entre ambos la intencionalidad detrás de la estrategia.*

# Declaración de la estrategia

## Matriz de consistencia

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

| <b>EJES ESTRATÉGICOS</b><br>         | <b>Ampliar consistentemente la base social</b>   | <b>Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados</b>  | <b>Rentabilizar las inversiones</b>   | <b>Robustecer la calidad de la gestión</b>  | <b>Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa</b>   | <b>Desarrollar armónicamente al GECC</b>  | <b>Promover y consolidar el modelo cooperativo</b>   |
|---|--|---|---|---|---|---|--|
| <b>Contribuir en forma integral a la calidad de vida de los asociados</b>   | Premiar la lealtad y el mayor uso<br><br>Retener a la gran mayoría gracias a nuestra propuesta de valor y la calidad de los servicios                                    | Brindar espacios físicos y virtuales para acceder integralmente al servicio   |   |   |   |   | Promover los valores y la cultura de la cooperación<br><br>Educar en la cooperación y la solidaridad |
| <b>Interpretar y representar las necesidades de nuestros asociados para ofrecerles soluciones diferenciales</b>       | Profundizar en conocimiento del colectivo<br>Evaluar permanentemente la satisfacción<br><br>Construir una oferta atractiva que traiga un flujo continuo de profesionales | Desarrollar una oferta segmentada de soluciones<br><br>Representar al colectivo y generar una oferta atractiva<br><br>Desarrollar una cultura de agilidad y orientación al servicio |   |   | Convertir la transparencia y credibilidad del gobierno corporativo en distintivo de marca de la cooperativa   | Crecer rentablemente alrededor de nuestro foco de negocio   |  |
| <b>Crear y desarrollar espacios de participación democrática y de dirección en favor de la Comunidad de Asociados</b> |  |   | Ofrecer información oportuna de las inversiones y su rentabilidad   |   | Fortalecer el Modelo de Gobierno corporativo  |   | Asegurar una vida democrática intensa<br><br>Participar activamente en el sector cooperativo         |
| <b>Crear valor económico gracias a una gestión cuidadosa y de calidad de nuestras inversiones y empresas</b>          |  |   | Mantener un portafolio diversificado y rentable<br><br>Multiplicar y rentabilizar los aportes<br><br>Rentabilizar la gestión de activos fijos | Fortalecer el Sistema de Gestión Integral<br><br>Lograr y mantener una posición de liderazgo<br><br>Ejercer una adecuada gestión de proyectos<br><br>Medir y evaluar continuamente la implementación de la estrategia | Atraer el talento humano requerido<br><br>Contar con una cultura organizacional de servicio y ejecución<br><br>Dotarse de los sistemas de información necesarios<br><br>Ejercer una gestión prudente de riesgos | Expandir sustancialmente la base de clientes de las empresas<br><br>Ofrecer servicios corporativos oportunos y de calidad<br><br>Alinear y sostener el desarrollo de las empresas del grupo |  |

*Modelo de negocio*

*Cadena de valor*

*Creando  
valor para el  
asociado*

# *Modelo de negocio*

## *Una oferta múltiple e integral bajo una forma asociativa*

*El modelo de negocio se fundamenta en la oferta de múltiples servicios en forma integral.*

- A** *La Cooperativa interpreta las necesidades de su base de asociados actuales y potenciales concibiendo soluciones que le sean relevantes.*
- B** *Los asociados aportan su capital social y con el la cooperativa desarrolla una actividad empresarial orientada a servirles.*
- C** *La Cooperativa negocia con distintas empresas las condiciones en que los asociados recibirán sus servicios, obteniendo ventajas para ellos gracias a los volúmenes que representa.*

# *Modelo de negocio*

*Una oferta múltiple e integral bajo una forma asociativa*

- D** *Estas empresas pueden ser propias o de terceros. Entre las primeras, algunas son exclusivas para nuestros asociados, otras tienen por vocación el atender también a clientes no asociados. Finalmente, la cooperativa también negocia alianzas y contratos con empresas de terceros, buscando maximizar el beneficio al asociado.*
- E** *Fruto de esta gestión responsable y enfocada, la cooperativa genera ventas económicas para sus asociados*

# Modelo de negocio



# *Cadena de Valor*

## *Una Cadena de Valor Enfocada al Asociado*

*La cadena de valor es la herramienta que permite visualizar los distintos macroprocesos generadores de ventajas competitivas y sus interrelaciones, y se conforma de tres niveles:*

*Macro Proceso Gerencial y Estratégico: Asegura la gestión global de la Cooperativa y del Grupo empresarial, así como el cumplimiento de la misión de la Cooperativa a través del direccionamiento estratégico y de una planeación corporativa, definición de políticas en las principales áreas claves de resultados, el seguimiento y control de los resultados de toda la Organización, el desarrollo integral de los colaboradores, las comunicaciones, el desarrollo y cumplimiento de las normas internas y externas.*

# Cadena de Valor

## Una Cadena de Valor Enfocada al Asociado

Macro Procesos Primarios o de Valor Agregado al Asociado: Responden a la cadena de transformación de los productos y servicios, y a la gestión de los recursos, donde el asociado tiene relación con la Cooperativa, las Empresas y las Unidades de servicio. Comprende ocho (8) macroprocesos, que van desde el conocimiento de las necesidades del asociado y del mercado objetivo al diseño de soluciones a sus necesidades, pasando por el crecimiento sostenido de la membresía.

En la Cooperativa, el macroproceso de Servicio asegura la atención y satisfacción de los requerimientos del asociado y, mediante alianzas estratégicas y acuerdos de servicio, ofrece condiciones y beneficios que le aporten valor. La cadena también recoge dos macroprocesos fundamentales para el rol gestor: la educación y la participación democrática. El ciclo se completa con la gestión de los recursos del asociado, asegurando la creación de valor económico en su beneficio.

# *Cadena de Valor*

## *Una Cadena de Valor Enfocada al Asociado*

*Macro Procesos de Apoyo: Los procesos de apoyo están en la base de la cadena, deben prestar un soporte robusto a la prestación de los servicios, y se subdividen en dos bloques: uno constituido por actividades que facilitan la operación a través de infraestructura o servicios, para garantizar el mantenimiento de los recursos, los suministros y en general las actividades administrativas comunes a las empresas y unidades de servicio.*

*El segundo bloque, comprende las funciones de apoyo a nivel de soporte operacional, buenas prácticas, e ingeniería organizacional, el soporte tecnológico y de telecomunicaciones y la continuidad del negocio.*





*Facilitando  
la vida al Asociado*

# *Plan Estratégico 2015*