GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COOMEVA

Concepto

Para efectos de este texto, se entenderá por **"gestión estratégica"** al proceso de **definición del plan de acción** que desarrolle la ventaja competitiva de la Cooperativa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

La estrategia articula todas las potencialidades de la Cooperativa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todas sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

Idealmente, el análisis estratégico debe buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la Cooperativa.

Concepto

Se entenderá por **Plan Estratégico** al documento en el que los Dirigentes y colaboradores de la cooperativa reflejan cual será la estrategia a seguir por Coomeva en el medio plazo. El plan estratégico marca las directrices y el comportamiento para que Coomeva alcance las aspiraciones que ha plasmado en su proceso de gestión estratégica.

Coomeva llega a la formulación de su Plan Estratégico, con un recorrido de más de 50 años de logros, dificultades y aprendizajes que le han permitido madurar como organización, convirtiéndola en una organización admirada por sus Asociados, en la que confían transformándola en paradigma del desarrollo empresarial colombiano.

Como una organización madura, Coomeva entiende que las condiciones son distintas y por ello, en sus bodas de oro empresarial, estimula un proceso participativo que le permita definir su orientación estratégica en un entorno bien distinto al del pasado.

Por eso el Plan Estratégico 2014 - 2019 ha sido elaborado con una amplia participación de la Dirigencia desde las zonas, las regiones y el nivel nacional, recogiendo el consenso que la Dirigencia y la Administración tienen sobre el futuro posible, y ofrece el marco estratégico para la Cooperativa y para el grupo de empresas que le pertenecen.

Ideas rectoras

La participación, es uno de los valores centrales del Cooperativismo.

Este Plan Estratégico abarca las dos dimensiones del quehacer de Coomeva, es decir que comprende la **dimensión cooperativa** y la **dimensión empresarial**.

Método

Para garantizar la unidad de propósito, dirección y control de la unidad corporativa con las empresas y unidades de servicio del grupo empresarial Coomeva, mediante una jornada de reflexión sobre el horizonte estratégico que debe seguir la Cooperativa, el Consejo de Administración adoptó una metodología, y los contenidos derivados de la aplicación de la misma.

La Dirección de Estrategia y Mercadeo de Coomeva cuenta con una metodología para el desarrollo del plan estratégico que le ha permitido realizar cambios acordes con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. A continuación se describe la metodología mencionada.

I. Diagnóstico Estratégico

- Contexto País
- Análisis de la Industria
- Perspectiva del Mercado
- Análisis de Grupos de interés
- Entorno Regulatorio
- Análisis del desempeño
- Ventaja Competitiva
- Análisis FODA

II. Declaración de la Estrategia

- Misión y Visión
- Principios y Valores
- Grupo Social Objetivo y Promesa de Valor
- Imperativos Estratégicos y Dimensión
- Objetivos Estratégicos y Estrategias
- Indicador

I. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

El diagnóstico estratégico comprende el análisis del entorno (condiciones competitiva en la industria en la que opera las empresas del Grupo) y del estado interno de la organización (recursos y capacidades organizacionales del Grupo) con el fin de analizar y conocer a profundidad el negocio. Este diagnóstico incluye el análisis de los siguientes aspectos:

- ✓ **Contexto del país:** Se analiza el entorno macroeconómico, el cual engloba el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria del Grupo. Este análisis comprende el análisis de las condiciones económicas generales,

aspectos demográficos, factores políticos, regulatorios, legales y tecnológicos y las fuerzas sociales.

- ✓ **Análisis de la industria:** A través de este estudio, se analiza la situación actual y futura de los cuatro sectores en los que participa Coomeva (Sector Financiero, Sector Mutual y de Seguros, Sector Salud y Sector Recreación y Turismo) a través de la definición del sector, panorama general del sector, canales comerciales, mercado y evolución de los indicadores.

- ✓ **Perspectiva del mercado:** Análisis del mercado en el cual se encuentra Coomeva como cooperativa, a través del análisis de los siguientes componentes: tamaño del mercado, composición de la base social de la cooperativa, cambios detectados en las características de la población y amenaza de productos sustitutos.

- ✓ **Análisis del Grupo de Interés:** Definición de los actores o grupos de actores que influyen en el desarrollo y evolución del negocio, gestión de expectativas y compromisos institucionales. Este análisis involucra los grupos de interés externo (reguladores, autoridades y opinión pública, calificadoras de riesgo) vinculado (inversionista, clientes, proveedores), directamente vinculado (Asociados, empleadores, Consejo de Administración y Dirigentes, empleados, familiares de Asociados y empleados) y gestión de expectativas y compromisos institucionales.

- ✓ **Entorno regulatorio:** Definición del entorno reglamentario relevante, que impactan el negocio y sobre las cuales están basadas sus operaciones.

- ✓ **Análisis del desempeño:** En esta sección se presenta un somero análisis del desempeño de las principales empresas del Grupo Empresarial.

- ✓ **Ventaja competitiva:** Del diagnóstico estratégico se identifica y define la Ventaja Competitiva**,** las cuales hacen de la organización una empresa exitosa. Las ventajas competitivas son características que son difíciles de copiar y aseguran una posición ventajosa en la intensa competencia que vive el sector donde se desempeña.

- ✓ **DOFA Analítico:** Uno de los insumos más importantes de la planeación estratégica es la síntesis que se hace del diagnóstico externo e interno por medio de la herramienta DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades). En este caso, Coomeva se ha podido beneficiar del valioso aporte de cientos de Dirigentes que desde las zonas han aportado a este diagnóstico. El resumen de un amplio proceso de consulta se muestra como una tabla y luego se desarrollan los aspectos más importantes del mismo.

Método

El análisis DOFA es un método que nos sirve para identificar las fortalezas y las debilidades de la organización; las oportunidades y amenazas del sector.

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno (oportunidades y amenazas), las condiciones internas de la organización (fortalezas y debilidades) y así poder realizar adecuadamente el análisis DOFA.

En la realización del análisis DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable dar prioridad a cada una de ellas, definiéndolas en términos de su importancia o impacto en el éxito o fracaso de una organización.

Como ejemplo, una Matriz DOFA puede referirse a los siguientes aspectos:

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Factores Internos	**FORTALEZAS (F)** ✓ Número de asociados que hacen aportes ✓ Tecnología apropiada. ✓ Solvencia financiera. ✓ Aportes de los Asociados usados en la actividad crediticia. ✓ Relaciones con el sector financiero. ✓ Credibilidad y confianza de los Asociados	**DEBILIDADES (D)** ✓ Inversiones poco rentables. ✓ Dificultad de implementar proyectos de información y educación. ✓ Dificultad de implementar una cultura de servicio. ✓ Niveles de inconformidad. ✓ Políticas de contratación. ✓ Políticas en relación con la preservación del medio ambiente. ✓ Relaciones insuficientes con el sector cooperativo.
Factores Externos	**OPORTUNIDADES (O)** ✓ Mercado amplio de profesionales. ✓ Crecimiento económico del país. ✓ Régimen tributario. ✓ Oferta de servicios. ✓ Cobertura en los sectores ✓ Tecnología y herramientas de gestión disponibles.	**AMENAZAS (A)** ✓ Legislación débil para el sector solidario. ✓ Bajas tasas de interés. ✓ Alta oferta de créditos. ✓ Alta competencia para las empresas (inversiones) de Coomeva. ✓ Baja recetabilidad de los negocios de salud. ✓ Deterioro progresivo del medio ambiente. ✓ Sector cooperativo débil.

Las brechas existentes entre el direccionamiento estratégico y la realidad organizacional:

Concepto

Una brecha es la diferencia que se encuentra entre un estado deseado y la realidad organizacional.

Recuerde

Las brechas son las diferencias que encontramos entre el estado deseado futuro y la realidad organizacional actual, lo que hoy somos, tenemos y hacemos vs. aquello que deseamos y debemos ser, tener y hacer para cumplir exitosamente con el direccionamiento estratégico, haciendo realidad la formulación y el planteamiento estratégicos, y precisamente el diagnóstico de la realidad organizacional es el que permite establecer e identificar las brechas existentes.

II. DECLARACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez se ha realizado el diagnóstico estratégico que permite la realización del análisis DOFA, se procede a formular los elementos trascendentales que determinan el rumbo de la organización, a través de los cuales se ve reflejado lo que quieren sus dueños, cómo se ven, que quieren ser, cómo quieren comportarse, cómo quieren ser vistos, cuáles clientes desean tener, qué productos van a ofrecer, cómo lo va a hacer y con qué, de cara a la competencia. Los elementos que se evalúan para llegar a estas conclusiones son:

- **Misión**

"Razón de ser". Compromiso con los clientes y con la creación de valor, clarifica qué somos, qué hacemos, por qué lo hacemos y para qué lo hacemos,

guía la organización, dice cuál es el negocio. Representa el qué y el para qué de la Cooperativa.

Teoría

Es importante tener Misión, porque ésta actúa como una guía de la organización; nos da un marco de referencia claro sobre:

- Cuál es nuestro negocio.
- Cómo hacer las cosas.
- Define cuáles son nuestros clientes y procesos y
- Cómo interactúan las personas de la organización para lograrla.

Ideas rectoras

Para Coomeva su **Misión** es:

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

Sin embargo, las organizaciones deben ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado.

Definir la misión de la organización es el primer paso en este proceso de diferenciación. En otras palabras, las organizaciones se deben distinguir a partir del contenido y de la dimensión de su misión.

- **Visión**

"Sueño deseado". De cara al mercado y a los asociados, es el compromiso con los Clientes. Es el estado deseado y necesario a largo plazo. Orienta, dice hacia dónde se dirige y cuál es la empresa que se quiere construir a 5 años, es decir,

permite fijar metas y focalizar esfuerzos para lograrlas. Debe ser motivada por líderes, compartida y apoyada, amplia, detallada, positiva y alentadora.

Ideas rectoras

Para Coomeva su **Visión** es:

"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".

- **Principios y valores cooperativos**

Los principios son creencias y conductas deseadas. Son los pilares de la cultura de la empresa, los principios que la rigen y el marco de referencia para la actuación de los empleados. Reflejan las creencias del medio como combinación de creencias culturales, personales, familiares y del Estado. Los principios y valores otorgan un sentido noble y ético a la actividad organizacional. Son respetados, divulgados y practicados mediante el ejemplo.

Estos principios sirven por consiguiente para restringir e incluso prohibir ciertas acciones o prácticas, y para fomentar y estimular otras. Asimismo, se les considera como estrategias institucionales o empresariales que permiten a las cooperativas superar obstáculos y como parámetros orientadores para la toma de decisiones institucionales.

Los principios cooperativos, como expresión práctica de los valores, son la fuerza vital del movimiento cooperativo. Son directrices precisas que los cooperativistas procuran desarrollar en sus organizaciones.

Los principios, al igual que los valores, deben ser no sólo conocidos por todos los que participan en la obra de la cooperación, sino que deben formar parte de la vida personal, familiar, del trabajo y de las relaciones sociales y políticas. Deben ser formas normales de conducirse y de actuar.

Ideas rectoras

Valores Cooperativos

Las cooperativas se basan en los valores de:

- **Ayuda mutua**
- **Responsabilidad**
- **Democracia**
- **Igualdad**
- **Equidad**
- **Solidaridad**

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de **honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás**.

Ideas rectoras

Principios Cooperativos:

- **Asociación abierta y voluntaria**
- **Control democrático por los socios**
- **Participación económica de los socios**
- **Autonomía e independencia**
- **Educación, capacitación e información**
- **Cooperación entre cooperativas**
- **Compromiso con la comunidad**

- ✓ ***Asociación abierta y voluntaria:*** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la asociación, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

  El principio indica que la cooperativa está abierta, es decir, que a ella pueden ingresar las personas que, en primer lugar, estén dispuestas a utilizar sus servicios y en segundo lugar, que la persona esté dispuesta a asumir las responsabilidades que implica ser asociado. El principio reafirma su vocación de respeto y consideración para con la persona humana, y garantiza la eliminación de cualquier discriminación excluyente.

- ✓ ***Control democrático por los socios:*** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar a su cooperativa responden ante los demás asociados.

  Mediante el control democrático se reafirma el derecho de los asociados a participar en la definición o determinación de las políticas y en la toma de las decisiones claves; este derecho se realiza, por lo regular, en las asambleas generales.

  También este principio consagra la responsabilidad que tienen los representantes electos de actuar según los intereses y aspiraciones de los asociados.

- ✓ ***Participación económica de los socios:*** Los asociados capitalizan de manera equitativa y controlan democráticamente la cooperativa. Por lo menos una parte de su capital será de propiedad común de la cooperativa y usualmente reciben una compensación limitada sobre el capital suscrito

como condición de asociación. Los excedentes se aplican total o parcialmente a los siguientes propósitos: desarrollo de la cooperativa mediante creación de fondos y reservas, beneficios a los asociados en proporción a sus transacciones con la cooperativa, y al apoyo a otras actividades según lo apruebe la Asamblea General.

- ✓ ***Autonomía e independencia:*** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados. Si entran en acuerdo con otras organizaciones o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático y mantengan la autonomía de la cooperativa.

  El movimiento cooperativo reconoce la imposibilidad de que exista libertad e independencia absolutas para las actividades económicas. El Estado es responsable del manejo fiscal de la economía nacional y es solo dentro de esta premisa que las cooperativas pueden ser autónomas e independientes. La cooperativa es un instrumento que brinda la posibilidad de emprender todas aquellas actividades que puedan conducir al desarrollo de sus asociados, en tanto no contravengan las leyes del Estado ni los derechos de los demás.

- ✓ ***Educación, capacitación e información:*** Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, a sus dirigentes, directivos y colaboradores, de tal forma, que contribuyan al desarrollo de sus cooperativas. Este principio destaca la importancia vital que desempeña la educación y la capacitación en el éxito de las cooperativas en el mundo y les da el carácter de estrategias necesarias para el desarrollo de las mismas como asociación y como empresa. Igualmente, este principio recalca sobre la responsabilidad de informar a toda la comunidad sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

- ✓ ***Cooperación entre cooperativas:*** Las cooperativas sirven a sus asociados más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales e internacionales. Con base en este principio se consolida y proyecta el ámbito empresarial y social de la cooperativa en entornos más amplios. Las alianzas estratégicas cooperativas, los encuentros, la realización en común de negocios y la concentración de actividades y sistemas de control son ejemplos de lo que puede hacerse en desarrollo de este principio.

  La cooperación puede desarrollar eficazmente la competitividad del cooperativismo.

- ✓ ***Compromiso con la comunidad:*** Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de la comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados. No puede olvidarse que los asociados viven en espacios geográficos específicos y en comunidades definidas y que la cooperativa como tal, está íntimamente ligada a su comunidad.

  El desarrollo de la comunidad en lo económico, lo social y lo cultural es definitivo para hacer de la cooperativa un instrumento eficiente y adecuadamente manejable.

- ➢ **Los valores corporativos**

- ✓ Son los pilares de la cultura de una empresa, son los principios que la rigen, constituyendo el marco de referencia para la actuación de los colaboradores, directivos y dirigentes.
- ✓ Reflejan las creencias de nuestro medio cultural. Combinación de creencias culturales, descubrimientos personales e influencias familiares y del Estado.

- ✓ Son las creencias de los miembros de la organización, que dan un sentido noble y ético a la actividad organizacional.
- ✓ Los valores deben ser respetados, divulgados y practicados mediante el ejemplo.
- ✓ El conjunto de valores soporta la operacionalización e interiorización de la misión por parte de los miembros de la organización.

Una vez definidos estos valores deben ser difundidos a toda la organización (todos sus miembros) y practicados diariamente. Cada integrante de una organización debe ser consecuente con ellos, aplicarlos a cabalidad en cada momento de su vida. Así se van generando entre los individuos de la organización comportamientos que terminan siendo ejemplo para los demás.

Mensaje

Esta es una manera de desarrollar una cultura organizacional, base y fundamento de la empresa de hoy. Una organización sin una axiología corporativa no podrá sobrevivir en los mercados actuales.

Cuando una organización logra definir claramente su misión y sus valores, y es consecuente con ellos, puede ambicionar a crear una cultura corporativa, una identidad institucional que le asegure competitividad y éxito dentro del mercado, lo cual, seguramente, se convertirá en su primera ventaja competitiva.

Ideas rectoras

Para Coomeva los **Valores Corporativos** son:

- ✓ **Honestidad**
- ✓ **Solidaridad**
- ✓ **Trabajo en Equipo**
- ✓ **Servicio**
- ✓ **Cumplimiento de Compromisos**
- ✓ **Confianza**
- ✓ **Igualdad y Equidad de Género**

✓ ***Honestidad:*** *"Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de la ética, los principios y los valores organizacionales".*

En el marco del cooperativismo, la honestidad se entiende como honradez, transparencia y decencia en la conducta de los asociados, en las actuaciones y decisiones de los directivos y gerentes, en las operaciones con la cooperativa y, en fin, en las relaciones de trabajo y en las relaciones interpersonales y sociales.

"Por su naturaleza -manifiesta un connotado líder cooperativo- las personas que se dicen dirigentes están obligadas a ser honradas y diáfanas, porque de lo contrario no pueden servir a los asociados ni al Movimiento Cooperativo".

✓ ***Solidaridad:*** *"Demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes".*

Es la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos. Se es solidario cuando se obliga por igual con otra u otras personas o cuando se adhiere a una causa o empresa de otros. La solidaridad implica cierta dosis de generosidad, desprendimiento, espíritu de cooperación y participación.

La solidaridad para la organización, y desde la perspectiva de sus dirigentes, significa que la cooperativa tiene la responsabilidad de velar por el interés colectivo de sus asociados. En particular este interés representa los bienes financieros y sociales que pertenecen al grupo, bienes que son el resultado de las energías y la participación de todos.

Además, la solidaridad significa que los cooperativistas y las cooperativas deben mantenerse juntos, haciendo causa común, creando y manteniendo vigoroso un movimiento cooperativo unido local, nacional e internacionalmente.

- ✓ ***Trabajo en equipo:*** *"Actuamos comprometidos con el propósito común del equipo y aportamos para el logro de los resultados, construyendo y manteniendo respeto por nuestros grupos de interés".*

Trabajo en equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que todos nos comprometamos de veras con los objetivos de la empresa.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas claramente definidas.

Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajamos por un fin, nos sintamos parte de él, como si fuera algo propio.

- ✓ ***Servicio:*** *"Superamos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y generando ambientes de tranquilidad y fidelidad".*

Tenemos plena convicción de que todo buen negocio y el servicio a la sociedad deben ir siempre de la mano. En cualquier empresa de la vida se debe de ir más allá de sus muros, por lo que se debe estar comprometido en inculcar el valor del servicio en uno mismo o en su caso a nuestros colaboradores, así como, a la sociedad a la que servimos.

De uno mismo depende el hacer de los espacios de cada uno de nosotros (el trabajo, la escuela, familia, amistades, la pareja) una oportunidad para aplicar, evaluar y corregir tu mejora continua, de una manera organizada, social y con responsabilidad a través de la aplicación del servicio como valor.

- ✓ ***Cumplimiento de compromisos:*** *"Respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados".*

La responsabilidad como valor moral es la capacidad que tiene la persona para responder por los deberes asumidos, así como para responder de sus actos y de las consecuencias que de éstos se derivan. Igualmente es la capacidad de la Cooperativa (de sus dirigentes, funcionarios y colaboradores), para responder por los deberes, obligaciones, funciones y tareas que le son propios y para ofrecer los servicios en las mejores condiciones posibles. El sentido de responsabilidad no es innato sino que "se siembra a edad temprana y se va cultivando y estimulando cotidianamente hasta convertirse en hábito de vida".

Ser responsable es asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones, tratando de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

- ✓ ***Confianza:*** *"Construimos y generamos credibilidad en todas nuestras actuaciones con los grupos de interés, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas".*

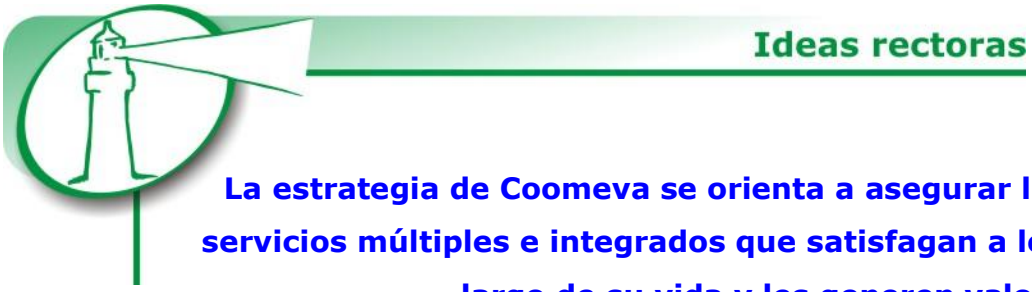
  Relacionadas con la honestidad están la confianza y la franqueza. La asociación de un hombre con otro u otros tiene por base la mutua confianza y, por supuesto, la franqueza, que es el fundamento y la razón en que aquella se sustenta. La honestidad y la transparencia se aplican en las cooperativas no solo al control financiero, sino igualmente a las operaciones, al régimen de precios, a las compensaciones de trabajo, a los procedimientos administrativos, a las inversiones, a las compras, a la toma de decisiones, a las cantidades y calidades de los bienes y servicios y especialmente a la veracidad de los informes y balances.

- ✓ ***Igualdad y Equidad de Género:*** *"Generamos acciones reales que permitan que hombres y mujeres que hacen parte de Coomeva gocen de una organización libre de sesgos y estereotipos de género".*

  Se concibe la responsabilidad social de reconocer, garantizar y restituir los mismos derechos para hombres y mujeres, aportando a la igualdad y a la equidad de género. El cooperativismo reconoce que las mujeres formadas y empoderadas son agentes de bienestar y desarrollo socioeconómico, es por esto que en Coomeva su nivel de participación es cada vez mayor.

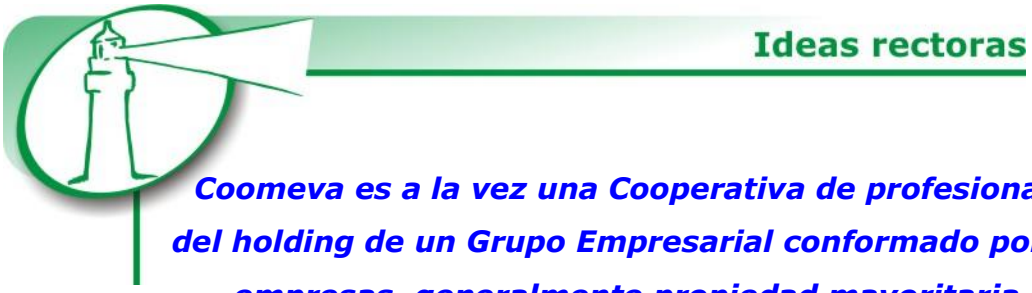
  La plena participación de la mujer en condiciones de igualdad, incluida la participación en la toma de decisiones y el acceso al poder, es fundamental para el logro de la igualdad, el desarrollo y la paz.

➢ **Declaración de la Estrategia Cooperativa**



La estrategia de Coomeva se orienta a asegurar la prestación de servicios múltiples e integrados que satisfagan a los asociados a lo largo de su vida y les generen valor

➢ **Declaración de la Estrategia Corporativa**



Coomeva es a la vez una Cooperativa de profesionales y la cabeza del holding de un Grupo Empresarial conformado por un conjunto de empresas, generalmente propiedad mayoritaria de Coomeva.

De cara a este rol de tenedor de un portafolio de inversiones empresariales, pero especialmente por la vocación de estas empresas de servir a asociados y terceros, es que se requiere una declaración del más alto nivel sobre el GECC y su rumbo estratégico.

Coomeva ha agrupado la mayoría de sus empresas en **cuatro sectores** atendiendo a la lógica de los negocios: sector financiero, sector salud, sector protección y sector recreación y turismo (Acuerdo 444 del Consejo de Administración). Ciertas empresas quedaron fuera de este agrupamiento por razones diversas, siendo las más emblemáticas la "Fundación Coomeva" y "Coomeva Servicios Administrativos S.A. (CSA)".

Las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC), responden mayoritariamente a criterios de servicio al asociado, pero todas están sujetas al gobierno corporativo en la medida que la participación accionaria sea importante y esté de por medio el servicio al asociado.

Ideas rectoras

La orientación actual de las empresas del grupo responde a los objetivos estratégicos y se resume en **tres grandes preocupaciones** que requieren ser atendidas de manera equilibrada: **prestación de servicios de alta calidad, rentabilidad y manejo adecuado de los riesgos.**

Para orientar las decisiones relativas al Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva se hacen las siguientes **declaraciones de estrategia corporativa**:

- ✓ En los próximos años Coomeva se enfocará principalmente a desarrollar tres sectores principales, en sus empresas filiales: los servicios financieros, los servicios mutuales y de seguros y el aseguramiento voluntario en salud.
- ✓ Se reconoce que la función de la Cooperativa como matriz del Grupo Empresarial considera cuatro grandes actividades generadoras de valor:
  - i) Administrador del portafolio de inversiones empresariales
  - ii) Administrador de los portafolios de tesorería
  - iii) Gestión inmobiliaria para atender las necesidades del grupo
  - iv) Desarrollo de la comunidad de asociados: estrategia de crecimiento centrada en la retención y un uso más intensivo de los servicios, como en la vinculación con productos
- ✓ De la misma manera empresas y servicios como la Fundación, Recreación, Vivienda y Educación se centrarán exclusivamente en asociados.

- ✓ Este enfoque busca equilibrar el peso relativo de los sectores de manera que se incremente sustancialmente la parte correspondiente a los sectores financiero y de solidaridad y seguros.
- ✓ Nuevas necesidades de los asociados podrán ser atendidas por medio de alianzas con terceros.
- ✓ Se declara como foco principal de la gestión **la creación de valor para el asociado**: logro de resultados económicos acordes con el mercado en las empresas **+** beneficios a los asociados por consumo de los servicios.
- ✓ Coomeva requiere de las empresas, que en su actuar atiendan a los asociados, que incorporen en sus estrategias y decisiones un énfasis especial en servirles adecuadamente en términos de oportunidad, calidad y precio.
- ✓ Las empresas del GECC deben impactar más profundamente en la calidad de vida de los asociados, aumentando la cobertura y la cantidad de productos que cada asociado utiliza.
- ✓ Para hacer realidad la promesa de valor y la estrategia de Coomeva se exige del GECC la capacidad de integrar la oferta para ofrecerla, de cara al asociado, en un solo lugar, sea este físico o virtual, presencial o remoto.
- ✓ De la misma manera se requiere que el compromiso con un servicio positivamente memorable esté en el centro de las preocupaciones de las empresas y unidades del Grupo empresarial.
- ✓ En los siguientes tres años el GECC deberá ajustar su modelo operativo para dar mucha más presencia y visibilidad a Coomeva como Cooperativa de cara al asociado.

  El Gobierno Corporativo debe asegurar que las empresas asuman como propio el compromiso con el crecimiento de la base de asociados de Coomeva, la satisfacción de sus necesidades y su permanencia y desarrollo a largo plazo.

➢ Modelo de Negocio

Método

Para alinear la estructura con la estrategia, la organización debe definir el modelo de negocio.

Se identifican tres modelos de negocios, cada uno con características diferenciales.

— Los negocios cuya estrategia es el liderazgo en productos. Estas empresas son flexibles e innovadoras. Es una condición necesaria para su éxito. En éstas el precio no es el factor diferencial. Como mercados de nichos muy exclusivos son de alto margen, pero también de ciclos de vida muy cortos.

— Negocios centrados en la intimidad con el cliente, los cuales son flexibles, a la medida del cliente. Por tanto, son altamente empoderados, con un conocimiento profundo de sus clientes y de sus necesidades. Sus nichos de mercado son muy exclusivos pero de altos márgenes. En este modelo de negocios, la atención y satisfacción del cliente es más importante que el precio.

— Negocios cuya proposición de valor es la excelencia operacional. En este modelo de negocio el cliente es altamente sensible al precio, son mercados masivos, de muy poco margen, con procesos estandarizados y con decisiones altamente centralizadas.

La identificación de los modelos de negocio determina cuáles son los procesos claves en cada uno de ellos.

La identificación del modelo de negocio y de sus procesos clave permitirá, en el proceso de alinear la estructura con la estrategia, definir la cadena de valor del respectivo negocio.

Modelo de negocio de Coomeva:

Una oferta múltiple e integral bajo una forma asociativa

El siguiente diagrama visualiza este modelo:

El modelo de negocio se fundamenta en la oferta de múltiples servicios que son ofrecidos en forma integral por la Cooperativa y sus empresas desde un mismo lugar.

A La Cooperativa interpreta las necesidades de su base de asociados actuales y potenciales concibiendo soluciones que les sean relevantes.

B Los asociados aportan su capital social y los fondos mutuales; y con estos recursos la Cooperativa desarrolla una actividad empresarial orientada a servirles.

C La Cooperativa estructura su oferta de manera directa, a través de sus empresas o

mediante negociación con terceros, en las condiciones en que los asociados recibirán sus servicios, deberán permitirles obtener ventajas para ellos gracias a los volúmenes que representa y al efecto positivo de la mutualidad.

D Las empresas que componen el GECC responden al principio de unidad de propósito, dirección y control establecida desde la misma Asamblea de Coomeva que articula las decisiones de las empresas con las necesidades de los asociados. Algunas de estas empresas ofrecen servicios exclusivos para el asociado mientras otras lo hacen también para un mercado de terceros como usuarios o clientes de los servicios y bienes ofrecidos.

E 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 negocia alianzas y contratos con empresas de terceros, buscando maximizar el beneficio al Asociado.

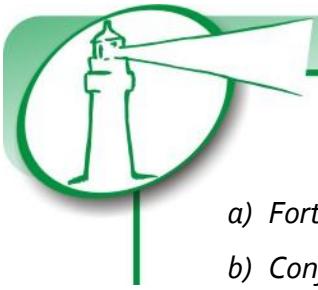
F Los servicios ofrecidos directamente por la Cooperativa a sus asociados tendrán un alto valor estratégico y serán considerados como esenciales para lograr la fidelización, permanencia y preferencia del asociado hacia Coomeva Tendrán un claro enfoque de negocio y, en aquellos en que aplique, la Cooperativa podrá actuar como gestor social.

G Fruto de esta gestión responsable y enfocada, la Cooperativa genera beneficios y ventajas económicas para sus asociados.

➢ Imperativos estratégicos

Concepto

Los imperativos son declaraciones transversales que reflejan aspectos de la estrategia que son imprescindibles, sin los cuales no hay garantía de implementación del PE2019.



Ideas rectoras

Con la ejecución del **Plan Estratégico Coomeva** debe permitir a Coomeva:

a) *Fortalecer y profundizar el vínculo emocional del asociado con la Cooperativa*

b) *Conformar una amplia base de asociados satisfechos en las diferentes etapas de su ciclo de vida mediante una activa relación de largo plazo entre los asociados y la Cooperativa*

c) *Interpretar y representar las necesidades de sus asociados para ofrecerles soluciones de valor agregado promoviendo el uso integral de los mismos*

d) *Ofrecer los servicios en forma descentralizada propiciando el desarrollo de las zonas y regionales*

e) *Promover una pedagogía de la asociatividad que haga evidente un valor diferencial para los asociados*

f) *Crear valor económico cooperativo en todas nuestras actividades, así como en las empresas en las que se invierta, así como al asociado en la utilización de los servicios.*

g) *Consolidar un modelo de gestión que genere competitividad, innovación, resultados y satisfacción, soportado en las mejores prácticas así como en el compromiso de asociados, dirigentes y colaboradores.*

h) *Mejorar sistemáticamente la eficiencia en todas las empresas del grupo.*

i) *Impulsar con mayor claridad y visibilidad las distintas acciones de responsabilidad social empresarial y Cooperativa integrándolas en el quehacer de la Cooperativa y sus empresas.*

j) *Consolidar un modelo de gobierno que garantice la calidad de la gestión y genere confianza y credibilidad en la Cooperativa asegurando la unidad de propósito, dirección y control.*

k) *Incidir de manera más permanente y visible en los grandes debates del país y en la definición de las regulaciones que rigen la actividad de este tipo de organizaciones.*

➢ Objetivos estratégicos

Los **Objetivos Estratégicos** son la derivación de los retos estratégicos en objetivos que marcan el camino a seguir, convirtiéndose en guía del comportamiento operacional y táctico de la organización.

Un objetivo cumple con 3 condiciones: cuantitativo, manifiesto y temporal; es **cuantitativo** porque tiene asociado indicadores que permiten evaluar su cumplimiento, es **manifiesto** porque permite especificar estrategias, políticas y líneas de actuación para el logro de los mismos, y es **temporal** porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Estos objetivos son resultados globales que deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que la componen.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, estos objetivos son definidos en el más alto nivel de la organización (teniendo en cuenta el contexto que ofrece el análisis DOFA: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades). Además, deben estar de acuerdo con la misión corporativa, inspiradora de todo procedimiento.

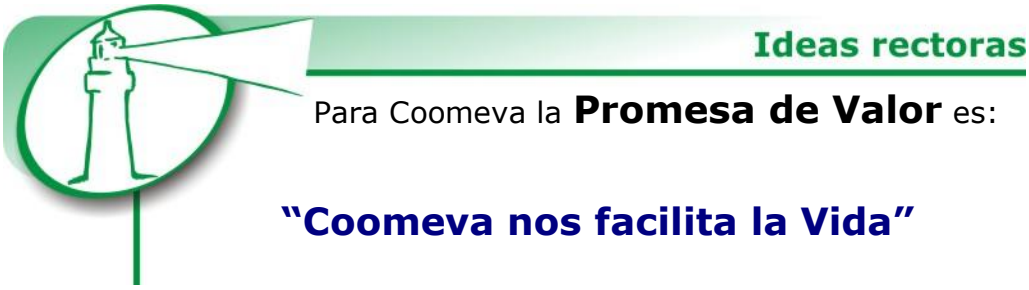
Los **Objetivos Estratégicos** son:

DIMENSION ASOCIATIVA	DIMENSION EMPRESARIAL
Desarrollar una sólida comunidad de asociados identificada y satisfecha con su Cooperativa	Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado
Ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado, acordes con sus necesidades y comportamientos	Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo, alineado con los intereses y expectativas del asociado
Garantizar valor y confianza en la relación de largo plazo con el asociado y la comunidad	Consolidar un modelo de gestión sostenible que genere productividad y resultados, y asegure un manejo integral de riesgos
Promover un modelo de gobernabilidad Cooperativa soportado en una Dirigencia comprometida, deliberante y participante	

- **Promesa de valor**

Declaración de gran poder evocativo, capaz de movilizar la imaginación y las energías de la Cooperativa hacia un concepto simple, fácil de entender pero de gran profundidad.

De cara al asociado este compromiso autoimpone unas exigencias elevadas, pues se está hablando al corazón con una frase que tiene implicaciones que podrán llegar a ser muy amplias. Por ejemplo: "**Nos facilita la vida**", para alguien puede abarcar todos los aspectos del día a día, su mismo potencial hace que sea también muy fácil de evaluar por el usuario. Aunque es difícil definir su alcance, finalmente el cliente "siente" cuando algo es fácil o difícil y comprueba el cumplimiento de la promesa.



Atributos de la propuesta de valor: Los atributos delimitan y dan cuerpo a la promesa de valor, enfocándose en los elementos clave de cara al asociado:

I. *Cercanía en la solución de las necesidades de acuerdo al ciclo de vida y el segmento del asociado*
II. *Trato personalizado y compromiso con el asociado*
III. *Trámites simples y tiempos de espera cortos*
IV. *Oferta múltiple en un solo lugar (Acceso multicanal*)
V. *Aprovecha las ventajas de la solidaridad y la ayuda mutua para lograr un posicionamiento único y diferenciador*

VI. *Sensibilidad y adaptación a las condiciones y necesidades de cada zona mediante un modelo que fomenta el Localismo*

VII. *Una propuesta generadora de confianza*

Mensaje

"El asociado es parte principal y activa de esta promesa accediendo a los servicios, exigiendo su cumplimiento, valorándola y aportando a mejorar los servicios con sus contribuciones. Nuestros colaboradores son quienes concretan la promesa en los momentos de verdad, por ello es clave su compromiso y aporte en la concreción de esta promesa."

➢ Estrategias 2019

Las estrategias son declaraciones de los cursos de acción que se tomarán para el logro de los objetivos, teniendo en cuenta los medios actuales y potenciales de la organización y anticipando los cambios en el entorno.

Mensaje

Estas declaraciones deben de tener en cuenta:

- El ámbito de actuación de la empresa, es decir, en qué negocios se compite, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar, delimitan el entorno específico y fijan los límites de la misma.
- Persigue adaptar la empresa a su entorno; ello requiere conocer las oportunidades y amenazas del mismo (análisis externo) y valorar los puntos fuertes y débiles de la empresa (análisis interno).
- Pretende fijar la forma en que la empresa va a competir con otras empresas para vender sus productos y/o servicios alcanzando la máxima rentabilidad en el largo plazo (estrategia competitiva).

Se debe verificar la coherencia, consistencia y suficiencia de las estrategias frente a los objetivos. Es fundamental validar que no hayan quedado repetidas o que unas están incluidas en otras, cada estrategia solo le debe apuntar al logro de un objetivo, aquel en el que su impacto sea mayor.

Con base en este método, se identificaron y formularon las estrategias de Coomeva para cada objetivo estratégico con sus correspondientes indicadores.

- **Indicador**

Concepto

Un INDICADOR es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias respecto a unos objetivos y metas previstas. Pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuyo resultado puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Ideas rectoras

Objetivo estratégico 1:

Desarrollar una sólida comunidad de asociados identificada y satisfecha con su Cooperativa.

Estrategia 1.1	Profundizar en el conocimiento del colectivo de asociados, sus necesidades y comportamientos.
Estrategia 1.2	Cautivar un flujo constante de profesionales con un perfil acorde a la oferta de la Cooperativa y su grupo empresarial y a la calidad de sus servicios.
Estrategia 1.3	Estimular la relación de largo plazo con el asociado gracias al reconocimiento de su lealtad y el mayor uso de los servicios y productos.
Estrategia 1.4	Fidelizar a nuestros asociados por el valor y la calidad de los servicios que les ofrecen Coomeva y sus empresas.
Estrategia 1.5	Implementar acciones que atraigan a los jóvenes y les permitan aprovechar los servicios y beneficios fidelizándolos a largo plazo con la Cooperativa.
Estrategia 1.6	Favorecer la equidad de género en todos los ámbitos y servicios del quehacer cooperativo y del GECC.
Estrategia 1.7	Promover y facilitar la integración de las distintas profesiones creando relaciones de largo plazo con la Cooperativa.
Estrategia 1.8	Educar nuestros asociados y a la comunidad en la práctica de un consumo responsable y sostenible.

Indicadores del Objetivo 1

1.1 Total de Asociados

Asociados con el perfil objetivo

Tasa de crecimiento

Índice de actividad (asociados activos/total)

Índice de retención (1 año, 5 años, 8 años)

Índice de retención

Uso de los servicios

Asociados vinculados con productos

Uso de los servicios por parte de asociados nuevos

1.2 Antigüedad promedio

Tasa de permanencia por rango de antigüedad

Permanencia de los nuevos asociados

1.3 Satisfacción general con la Cooperativa

Satisfacción de Asociados que usan los servicios

Indice de referenciación

Ideas rectoras

Objetivo estratégico 2:

Ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado y de su familia, acordes con sus necesidades y comportamientos.

Estrategia 2.1	Desarrollar una oferta adaptada y segmentada de soluciones para el asociado en cada ciclo de vida.
Estrategia 2.2	Alinear los servicios prestados por la Cooperativa y sus empresas con las expectativas y necesidades de los asociados.
Estrategia 2.3	Posicionar la Cooperativa como el oferente privilegiado de servicios al asociado.
Estrategia 2.4	Apoyar integralmente y fomentar el emprendimiento entre los asociados, de manera individual o colectiva, aprovechando las oportunidades que brinda el grupo empresarial.
Estrategia 2.5	Apoyar el desarrollo profesional y personal del asociado

mediante acciones y programas de formación propias y con terceros.

Estrategia 2.6 Desarrollar una propuesta de desarrollo profesional para los asociados que favorezca su empleabilidad.

Estrategia 2.7 Desarrollar el rol de gestor social para explorar y concretar alternativas de servicio en materia de soluciones de vivienda y bienes de consumo para los asociados.

Estrategia 2.8 Desarrollar un modelo de servicio cercano y cálido, que asegure una relación oportuna, ágil y confiable para el asociado.

Estrategia 2.9 Representar al colectivo de asociados ante empresas propias y de terceros para lograr ventajas distintivas en servicios y beneficios.

Estrategia 2.10 Intensificar la relación de largo plazo con el asociado profundizando en el uso de bienes y servicios, ofrecidos directamente o a través de terceros mediante una mayor venta cruzada.

Estrategia 2.11 Brindar a los asociados espacios físicos y virtuales que faciliten el acceso integral a los productos y servicios negociados en su nombre.

Estrategia 2.12 Medir permanentemente la efectividad de los bienes y servicios ofrecidos a los asociados y su impacto en la satisfacción y calidad de vida del asociado para implementar acciones de mejoramiento continuo.

Indicadores del Objetivo 2

2.1 Tenencia y uso de los servicios

Tiempo promedio en tomar el primer servicio

Tasa de uso de los servicios

Tasa de uso de los servicios de nuevos asociados

Productos promedio por Asociado

Valor generado para el Asociado

2.2 Satisfacción general con la Cooperativa

Satisfacción de Asociados que usan los servicios

- Satisfacción con el bien o servicio recibido
- Calificación del servicio "Pasión Coomeva"
- Tasa de quejas de Asociados

Índice de Lealtad

- Tasa de uso de los servicios
- Producto promedio
- Tasa de permanencia en la Cooperativa

2.3 Volumen de Atención por canales

Call Center

- Disponibilidad del servicio telefónico
- Nivel del servicio telefónico
- Índice de abandono
- Efectividad en contactos del Call Center

Oficinas CAC y barras integrales

- Cobertura de oficinas CAC
- Uso de capacidad
- Índice de transaccionalidad de oficinas
- Agilidad del servicio (SLA)

Canal Virtual

- Índice de transaccionalidad
- Volumen de ventas en canal virtual / ingreso total

Ideas rectoras

Objetivo estratégico 3:

Garantizar valor y confianza para la relación de largo plazo con el asociado y la comunidad

Estrategia 3.1 Convertir a la asociatividad en el factor diferencial y en la ventaja competitiva de nuestro modelo frente al mercado.

Estrategia 3.2 Crear una cultura interna capaz de generar valor al asociado.

Estrategia 3.3 Concretar nuestros compromiso con el Pacto Global, mediante una actuación corporativa socialmente responsable a lo interno y externo del GECC logrando impactar positivamente nuestros grupos de interés.

Estrategia 3.4 Cuantificar y comunicar el valor ampliado que se genera al asociado y a la sociedad.

Indicadores del Objetivo 3

3.1 Permanencia en la Cooperativa

Tiempo promedio en tomar el primer servicio

3.2 Valor generado al Asociados

Índice de referenciación a Coomeva

- Índice de vinculación de referidos
- Tasa de retorno de la referenciación

Valor ampliado generado al Asociado

Valor generado por el Asociado a la Cooperativa

Índice de Confianza en la Administración (ICA)

3.2 Responsabilidad social

Generación directa e indirecta de empleo

Desarrollo Empresarial

- Créditos de Desarrollo empresarial
- Creación de empleo
- Empresas generadas, apoyadas y consolidadas

Población vinculada a programas de bienestar

Impacto ambiental

Contribución tributaria

Participación en el PIB cooperativo y en el PIB sectorial

Objetivo estratégico 4:

Promover un modelo de gobernabilidad cooperativa soportado en una dirigencia comprometida, deliberante y participante

Estrategia 4.1	Privilegiar la educación y promoción de los valores y la cultura de la solidaridad y la cooperación.
Estrategia 4.2	Incorporar en la organización una pedagogía de la gestión que facilite el diálogo entre la Dirigencia y la Administración.
Estrategia 4.3	Ampliar las posibilidades de participación del asociado y fomentar la participación activa de la Dirigencia en todos sus niveles.
Estrategia 4.4	Desarrollar el modelo de gestión dirigencia que permita fomentar la carrera dirigencial y fortalezca su liderazgo.
Estrategia 4.5	Consolidar la confianza en la Cooperativa por medio de un modelo ético de gobernabilidad estable, transparente y creíble.
Estrategia 4.6	Ser un actor referente en el sector cooperativo nacional e internacional.
Estrategia 4.7	Participar activamente e incidir en la formulación de políticas públicas que impliquen a la Cooperativa, al cooperativismo y al GECC.

Indicadores del Objetivo 4

4.1 Promover y profundizar el Modelo Cooperativo

Participación Democrática

- Número de dirigentes y de comités
- Horas de trabajo Dirigencial
- Porcentaje de participación Dirigencial
- Cumplimiento de las funciones dirigenciales en los comités nacionales, regionales y zonales.

Educación Cooperativa y solidaria

Satisfacción con el servicio de educación

% de Dirigentes participantes en programas de formación

Participantes en actividades de fortalecimiento de competencias personales y profesionales

Número de Asociados con inducción Cooperativa

Ideas rectoras

Objetivo estratégico 5:

Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado.

Estrategia 5.1	Asegurar el valor en el tiempo de los aportes sociales de los asociados.
Estrategia 5.2	Mantener inversiones empresariales y de portafolio generadoras de resultados acordes al mercado y que aporten beneficios para el asociado.
Estrategia 5.3	Garantizar la rentabilidad en la gestión de los activos fijos.
Estrategia 5.4	Desarrollar los fondos mutuales garantizando su solvencia y rentabilidad.
Estrategia 5.5	Administrar con prudencia, eficiencia y orientación de resultados todas las actividades y negocios del grupo.

Indicadores del Objetivo 5

5.1 Rentabilidad para el Asociados

Generación de valor a los aportes

Revalorización de Aportes al Asociados

Creación de valor al asociado

5.2 Rentabilidad de la gestión

Rentabilidad del portafolio de inversiones

Rentabilidad del portafolio de Inversión en GECC

Rentabilidad del portafolio de Solidaridad

Rentabilidad del portafolio de Auxilio funerario

Rentabilidad del portafolio de Excedentes tesorería

Rentabilidad de los recursos invertidos en cartera

Rentabilidad del portafolio de activos fijos

Eficiencia del recaudo

Eficiencia del gasto

Rentabilidad de los activos

5.3 ROE de Coomeva

5.4 Solidez

Suficiencia de la reserva de Fondos mutuales

Suficiencia de reserva Fondos Solidaridad

Suficiencia de reserva Fondo Auxilio funerario

5.5 Creación de valor en el GECC

Ideas rectoras

Objetivo estratégico 6:

Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo alineado con los intereses y expectativas del asociado

Estrategia 6.1	Dotarse de una estructura organizacional ágil y efectiva centrada en el asociado que responda a sus necesidades.
Estrategia 6.2	Mantener alineado al conjunto de empresas alrededor de los objetivos de la Cooperativa y de su compromiso con el asociado.
Estrategia 6.3	Formular las políticas corporativas de crecimiento, diversificación y riesgos de las empresas del GECC.
Estrategia 6.4	Crecer rentablemente alrededor de nuestro foco de negocio en

las empresas filiales: servicios financieros, seguros y aseguramiento voluntario de salud mediante empresas líderes en sus respectivas industrias.

Estrategia 6.5 Expandir sustancialmente la base de clientes para transferir valor a los Asociados.

Estrategia 6.6 Generar relaciones sinérgicas, creadoras de rentabilidad y valor.

Indicadores del Objetivo 6

6.1 Volumen de negocios

Activo total del GECC

- Activo total por sector

Ingresos de la Cooperativa

- Crecimiento ingresos Cooperativa
- Crecimiento ingresos CSA
- Crecimiento Ingresos Fundación

Ingresos de Filiales

- Crecimiento ingresos por Sector

6.2 Rentabilidad

Excedentes GECC

- Excedentes Cooperativa
- Utilidades de las empresas filiales

ROA del Grupo

ROE del Grupo

Sinergias generadas al interior del GECC

6.3 Base de clientes del grupo (no asociados)

Número de clientes por Sector

Tasa de Crecimiento

- Crecimiento de clientes por Sector

Ingresos generados por clientes

Objetivo estratégico 7:

Consolidar un modelo de gestión sostenible que genere productividad y resultados asegurando un manejo integral de riesgos

Estrategia 7.1	Fortalecer el Sistema de Gestión Integral asegurando procesos eficientes y flexibles que garanticen la calidad del servicio y la satisfacción de los asociados y clientes.
Estrategia 7.2	Atraer, formar y mantener al mejor talento humano requerido para el desarrollo de la estrategia de la Organización.
Estrategia 7.3	Dotar a Coomeva de los Sistemas de Información y Operación suficientes y necesarios para mejorar el servicio y facilitar la gestión y los resultados.
Estrategia 7.4	Convertir la ejecución estratégica en elemento central de la cultura organizacional, con medición y evaluación pertinentes para su continuo mejoramiento.
Estrategia 7.5	Promover y mantener el carácter innovador de Coomeva para hacer realidad nuestra promesa de valor.
Estrategia 7.6	Definir y ejecutar una moderna y completa política de gestión de riesgos a nivel de Coomeva y sus empresas.

Indicadores del Objetivo 7

7.1 Eficiencia

Eficiencia operativa (gasto / ingreso)

Eficiencia comercial (margen / ventas)

7.2 Inversión en proyectos estratégicos

Índice de avance portafolio de proyectos

Ejecución presupuesto del portafolio de proyectos

7.3 Índice de calidad de la gestión

Cumplimiento política de calidad

7.4 Indicador de Atracción y Retención de Talentos

Cumplimiento de la compensación variable y productividad

- Índice de productividad del recurso humano
- Evaluación de desempeño
- Índice de promoción

Índice de clima organizacional

7.5 Inversión en Tecnología

Ahorro generado por tecnología en el gasto operacional

TCO (Costo Total de la Propiedad)

7.6 Implementación del Plan Estratégico

Grado de cumplimiento por objetivo estratégico

Cumplimiento por estrategia

7.7 VAR del Portafolio

Riesgo del mercado y riesgo de liquidez

➢ Implementación y Seguimiento

Ideas rectoras

Hacer que el Plan Estratégico 2019 no se quede en una simple formulación de buenas intenciones exige una metodología y una disciplina de la ejecución en la que Coomeva y sus empresas ha ido adquiriendo cada vez más conocimiento y dominio.

La efectividad del proceso de planificación se demuestra cuando la organización concreta cambios y logros en línea con los propósitos y declaraciones hechas en el Plan, y esto pasa por varios elementos que deben estar todos en un nivel alto de madurez:

- ✓ **Planificación detallada**: Una vez aprobado el PE2019 por la dirigencia hasta el nivel de estrategias, la administración identifica las iniciativas estratégicas que permitirán hacer realidad lo que ahí se plantea. Estas iniciativas están vinculadas a cada estrategia y son la guía para elaborar proyectos, planes operativos, presupuestos e inversiones.
- ✓ **Alineación**: Una vez aprobado el Plan Estratégico de Coomeva se procede a revisar y alinear los planes de todas las empresas, los de las unidades y de las gerencias, velando así por la integralidad y coherencia del ejercicio de pensamiento estratégico.
- ✓ **Indicadores claros y precisos**: En el plan ya se definen los indicadores estratégicos claves de cada objetivo. Sin embargo, estos se detallan mucho más a nivel de cada iniciativa. Cada indicador tiene su propia métrica y metas claras para cada año.
- ✓ **Presupuestación**: Los presupuestos de operación e inversión reflejan las prioridades y decisiones identificadas en el PE2019. Para asegurar la

alineación se trabaja en conjunto por las áreas de finanzas, proyectos y estrategia para asegurar a la Presidencia Ejecutiva que este principio básico de la planeación se cumpla.

- ✓ **Responsables**: Cada iniciativa tiene un responsable claro que responde por su ejecución y por el logro de las metas establecidas. Los sistemas de remuneración variable y evaluación de desempeño están alineados con estas definiciones.
- ✓ **Seguimiento operativo**: La ejecución de los planes es objeto de seguimiento constante por las gerencias corporativas, de los negocios y la Presidencia Ejecutiva. Las desviaciones se corrigen y los ajustes se hacen cuando se identifica que un cambio de entorno, de mercado o de entendimiento hace que lo declarado no sea viable o la mejor opción.
- ✓ **Seguimiento estratégico**: Las Juntas Directivas de los negocios y el Consejo de Administración hacen seguimiento mensual del PE2019. Todo se refleja en el Balanced Score Card publicado en BI y disponible a la dirigencia y ejecutivos. Semestralmente se hace balance del cumplimiento y se informa a los órganos de dirección, incluida la Asamblea.

Documento de Coomeva

El presente documento se ha elaborado tomando como base el documento de Coomeva: "Plan Estratégico 2014-2019"

El diagrama Plan Estratégico de Coomeva se ubica en la barra del multimedia titulada: "Documentos de Referencia".