

## INFORME DE GESTIÓN GERENCIAL QUINTO AÑO Y PROYECCIÓN A 2015

### 1. Introducción

Queremos compartir con usted el balance de la gestión realizada durante los primeros cinco años de esta administración y expresar de forma resumida los principales ejes de trabajo para los siguientes años.

Hemos alcanzado resultados positivos a nivel social y financiero, obteniendo una importante recuperación y consolidación como grupo empresarial. A la vez logramos enfocar nuevamente la Cooperativa hacia la asociatividad, ratificándola como nuestra razón de ser y aportando al bienestar de nuestros asociados y al de sus familias. Paralelamente se ha implementado un modelo de gobierno corporativo que ha sido columna principal en los logros obtenidos.

En estos resultados ha sido fundamental el aporte y el respaldo de la dirigencia, del equipo gerencial y de todos los colaboradores.

Teniendo en cuenta la gestión y con el propósito de pasar de una empresa buena a una excelente, 2010 ha sido el año de "Repensar a Coomeva". Para transformarla, desarrollar su potencial y vitalidad, cambiar sustancialmente el desempeño y los resultados, generar mayor valor económico, organizar equipos "tripulación" de alto desempeño y lograr un "salto cuántico" de nuestra organización, reflejado en más bienestar para los asociados y sus familias y en mejores indicadores de desempeño.



Por lo anterior, este año se ha revisado la estrategia corporativa, con el fin de definir el camino que debemos seguir frente algunos aspectos en las dos dimensiones que manejamos como organización. La primera, la dimensión cooperativa que agrupa una comunidad de asociados que esperan de Coomeva un verdadero aporte a su desarrollo integral. En este sentido debemos continuar promoviendo y aplicando los principios y valores rectores del movimiento cooperativo. La segunda, la dimensión empresarial, conformada por un conjunto de empresas en las cuales se actúa fundamentalmente como inversionista. En este punto es importante considerar que el cumplimiento de nuestra estrategia, "Crear valor para el asociado", depende de que se concrete una propuesta de excelentes servicios y de mayor rentabilidad y participación de los asociados. Es decir que el cumplimiento de nuestra estrategia radica en un buen desempeño de ambas dimensiones.

En congruencia estamos considerando adoptar el nombre de Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC), que imprime estos dos sellos: el de grupo cooperativo y el de grupo económico.

Frente a nuestra estrategia y su significado como el logro de una excelente oferta de servicios al asociado en su rol de usuario, mayor retorno de la inversión en su rol de inversionista y participación en su rol de gestor, resumimos a continuación el avance en cada uno de estos aspectos:

- ✓ Frente al **rol de usuario** se ha mejorado la oferta de servicios mediante el fortalecimiento y creación de productos y el mejoramiento en la calidad en el servicio, lo cual se resume en la siguiente gráfica:



- ✓ Frente al **rol de inversionista** se han obtenido los logros más importantes, dado que al inicio del periodo, en 2005, se registraban resultados negativos que cambiaron su tendencia hacia resultados positivos, alcanzando en 2009 excedentes de \$10.304 millones para Coomeva y de \$44.533 para el Grupo. Esto ha permitido que se efectúe nuevamente la revalorización de aportes, destinación de recursos para fortalecer los servicios, y ayudas a los asociados en situación de desempleo.

Estos resultados positivos son importantes pero no suficientes para el retorno que esperan los asociados por su inversión, por esto es necesario realizar una mejor gestión.

- ✓ Frente al **rol de gestor** prevalece el interés general sobre el particular. Para ello se ha fortalecido el modelo de gobierno corporativo, que ha permitido ubicar al asociado como centro de la organización, unidad de propósito, dirección y control, y manejar con mucha más transparencia los destinos de la Cooperativa.

## 2. Prioridades Futuras

Frente a nuestro futuro debemos considerar permanentemente los factores claves para mantener el éxito de Coomeva:



Partiendo de los factores de éxito, se considera igualmente importante definir las prioridades futuras bajo el entendimiento de las dos dimensiones que hemos comentado:

### I. Gente – Liderazgo y RSE

- ✓ Es indiscutible que la potenciación de la gente y su liderazgo debe ser una de las prioridades de 2010 para todo el Grupo. Para ello fortaleceremos la estructura corporativa de Gestión Humana, con el ánimo de contar con una orientación más estratégica del tema y de tener mayor coherencia con la estrategia corporativa que se está desarrollando.
- ✓ Al ser ésta una empresa cooperativa, la responsabilidad social hace parte integral de la esencia de Coomeva, reconociendo como foco principal de actuación, la importancia de una gestión empresarial positiva consistente con la búsqueda del bienestar social, en especial de la comunidad de asociados y sus familias. Es igualmente importante la búsqueda, bajo conceptos de desarrollo sostenible, del mejoramiento de todas las comunidades con las que se interactúa.

La Responsabilidad Social Empresarial se continuará gestionando desde sus tres dimensiones - económica, social y ambiental-, teniendo como enfoque principal la promoción del emprendimiento empresarial y su impacto en los diferentes públicos de interés.

## **II. Modelo de gestión**

Coomeva ha adoptado como modelo de gestión el Sistema de Gestión Integral (SGI). Se comparte el pensamiento de que en el mundo empresarial de hoy es imposible orientar a las organizaciones bien, de forma integral y en el largo plazo, sin tener claro un modelo o método de gestión, por eso nuestra recomendación es darle continuidad a dicho modelo de gestión.

### **Dimensión Cooperativa**

#### **III. Más y mejores servicios**

Debemos alcanzar mayor impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados, a través de una mayor posibilidad de acceso a los servicios de vivienda, educación, trabajo, consumo, protección, recreación, seguridad social y salud. Aportando al logro de la gran estrategia "Crear valor para el asociado" en sus tres roles -usuario, inversionista y gestor-, y continuando con la promesa de **facilitar la vida a los asociados**, manteniendo como elemento fundamental de diferenciación la multiactividad, la integración de servicios y la asociatividad.

#### **IV. Estrategia 300K**

300K es una estrategia que busca dinamizar el crecimiento de Coomeva a través del mejoramiento organizacional y tiene como meta alcanzar 300.000 asociados en el año 2012. Esta iniciativa no se debe ver solo como una meta cuantitativa, sino también como un desafío positivo que alinee y motive con mayor amplitud el cumplimiento del objeto social de la Cooperativa.

### **Dimensión Empresarial**

#### **V. Creación de valor económico**

Frente a la estrategia corporativa, claramente visualizamos una mayor profundidad en el sector financiero con la creación de Bancoomeva; en el sector asegurador a través del corredor de seguros; y en el sector recreación en su fortalecimiento. Así mismo se espera una gestión más eficiente de los recursos financieros a través de la administración de portafolios.

Por su parte en salud nos encontramos en una etapa de transición, fruto de la gran incertidumbre de este sector en Colombia, situación que se espera tener más clara en el presente año con el cambio de Gobierno. Para Coomeva es importante definir cómo seguirá actuando y participando en este sector. Es conocido por todos que estamos considerando la posibilidad de un socio estratégico, con el fin de disminuir los riesgos para el Grupo y mejorar los resultados.

#### **VI. Gobierno Corporativo**

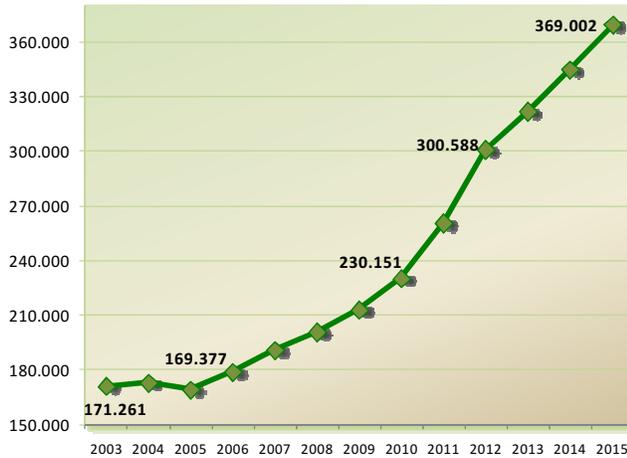
Respecto al gobierno corporativo se insiste en su revisión y mejoramiento permanente para garantizar que la Cooperativa preserve la independencia de las decisiones en los diferentes espacios, a favor del colectivo de asociados, anteponiendo sus intereses a los de particulares o grupos. En esta prioridad también está la capacidad de generar una estructura organizativa que logre preservar la esencia cooperativa y a su vez permita gestionar y tomar decisiones con la calidad y oportunidad que un grupo económico como éste requiere.

### 3. Resultados Gestión 2005 - 2010 y Proyecciones a 2015

A continuación se destacan los principales resultados de 2005 a 2010 y sus proyecciones a 2015:

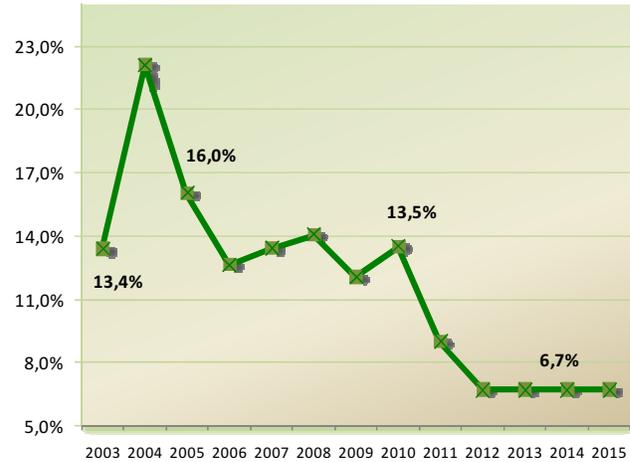
#### ASOCIADOS

**Asociados**



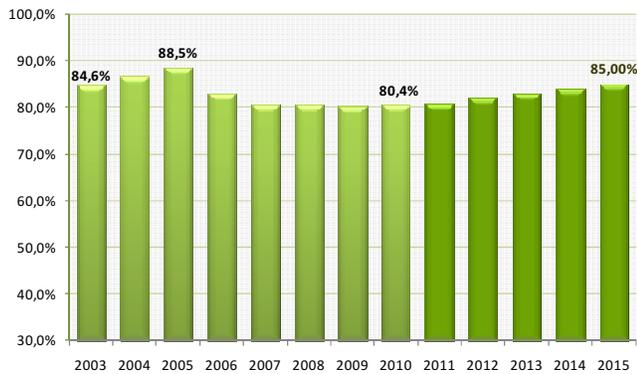
El crecimiento de asociados de diciembre de 2005 a julio de 2010 es del 28%, obteniendo un ingreso neto de 47.872 asociados.

**Deserción**



La deserción disminuye en 2.5 puntos porcentuales de diciembre de 2005 a la meta de diciembre de 2010, no obstante este es uno de los indicadores de mayor atención actualmente.

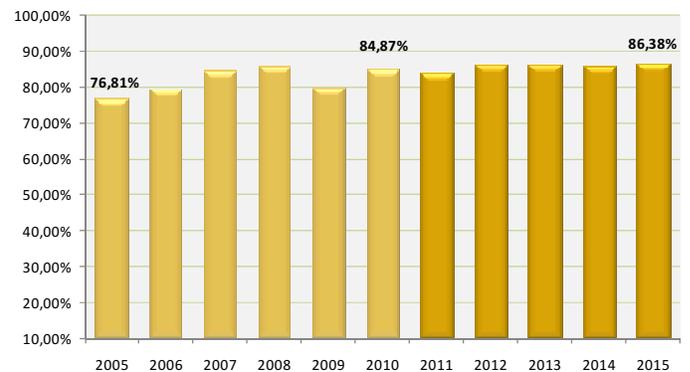
**Satisfacción de Asociados**



El nivel de satisfacción se mantiene en términos generales y se puede mejorar generando mayor uso de servicios.

Se destaca que en la última evaluación, el 85% de los asociados consultados recomendaría a Coomeva.

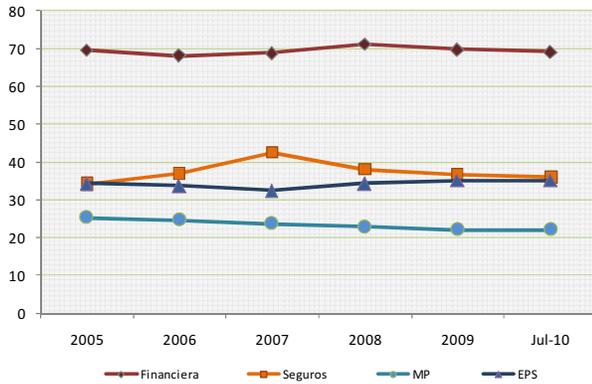
**Índice de Confianza en la Administración (ICA)**



Este indicador presenta una recuperación positiva, pasando del 68.6% en 2005 al 84.9% en 2010. Dentro de las variables evaluadas se destaca la evaluación de la administración con un resultado del 92.8%.

**Nota:** Los resultados de Satisfacción e ICA corresponden al promedio de las mediciones que se realizan anualmente.

### Uso de Servicios



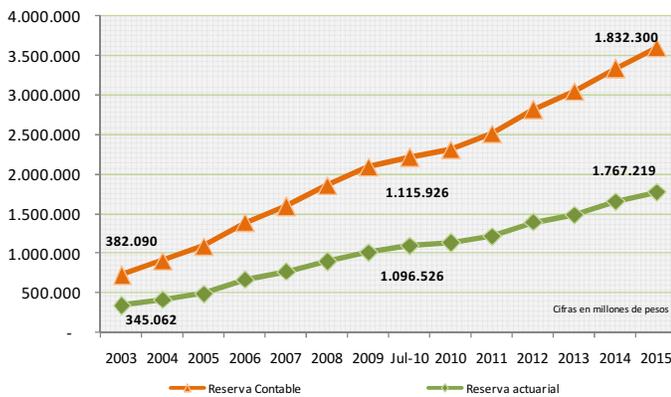
El uso de servicios no ha presentado variaciones significativas. El uso de servicios financieros es del 70%, seguros 36%, EPS 35% y medicina prepagada 22%.

El uso general de servicios en 2010 es del 87% y se estima que a 2015 llegue a un 88.8%.

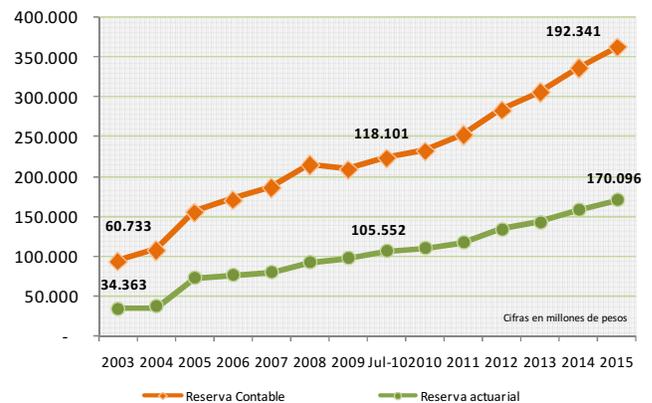
El promedio de productos por asociado es del 2.7.

Se destacan los resultados que se han logrado en los fondos sociales, los cuales presentan un crecimiento importante entre diciembre de 2005 y julio de 2010. En el Fondo de Solidaridad del 87 % y en el Fondo de Auxilio Funerario del 41%, manteniendo a su vez la suficiencia frente a las reservas actuariales.

### Fondo de Solidaridad



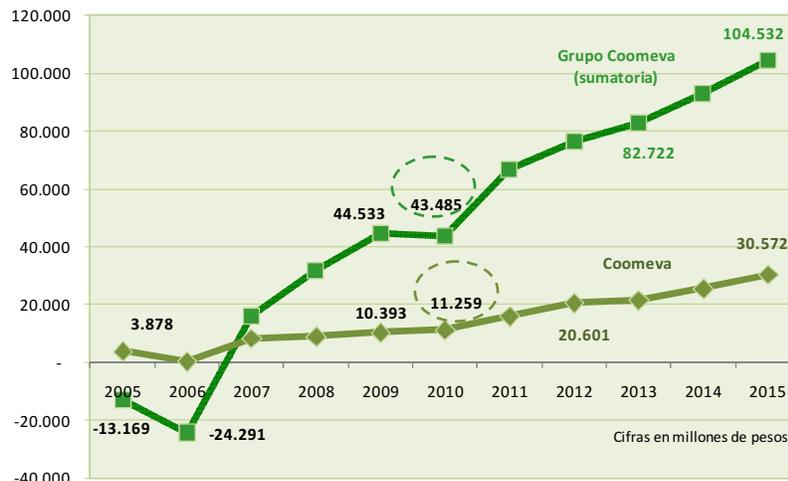
### Fondo de Auxilio Funerario



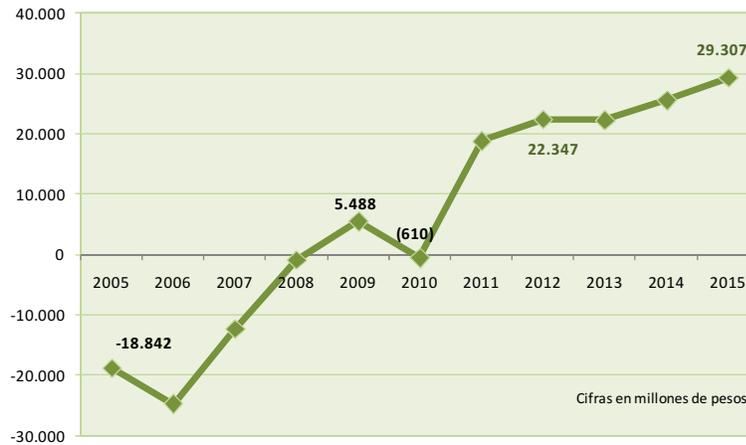
## RESULTADOS FINANCIEROS

Como se mencionó, en los resultados financieros hemos obtenido los logros más importantes, pasando de resultados negativos a positivos durante este periodo. Se proyecta mantener esta tendencia creciente en excedentes, EVA y rentabilidad de los aportes, entre otros.

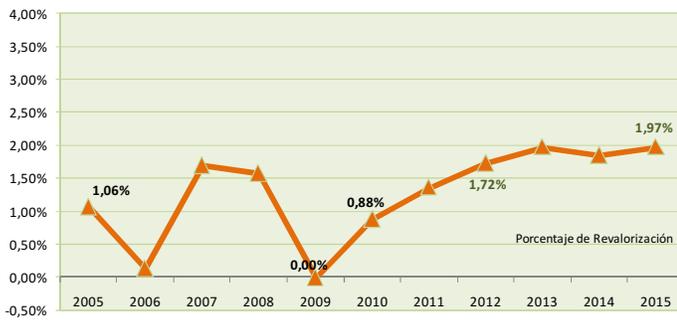
### Excedentes Coomeva y Grupo Coomeva



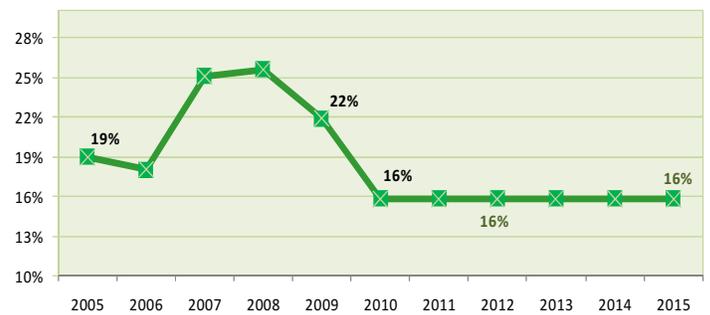
### EVA Grupo Coomeva



### Rentabilidad Aportes



### Margen EBITDA



Finalizo con la invitación a que sigamos trabajando con honestidad, convicción y compromiso para que a través de nuestra gestión se logren mejores resultados que redunden en beneficios para los asociados, los usuarios, la organización y nosotros mismos.

Alfredo Arana Velasco  
Gerente General Corporativo  
Grupo Coomeva

Agosto de 2010