

Plan Estratégico
2014 – 2019

Facilitando
la vida al asociado

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

Principios y Valores Cooperativos

La nueva **Declaración de Identidad Cooperativa** adoptada por la II Asamblea General de la ACI -que se realizó en la ciudad de Manchester en el mes de septiembre de 1995, en oportunidad de la celebración del Centenario de la Alianza- incluyó una nueva **definición** de Cooperativa y una revisión de la formulación de los **Principios y Valores** Cooperativos.

Valores Cooperativos

Las Cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

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

Valores Coomeva

Honestidad

Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de la ética, los principios y los valores organizacionales.

Solidaridad

Demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes.

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.

Servicio

Superamos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y generando ambientes de tranquilidad y fidelidad.

Cumplimiento de Compromisos

Respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.

Confianza

Construimos y generamos credibilidad en todas nuestras actuaciones con los grupos de interés, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas

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

Declaración de la Estrategia Cooperativa

En esta declaración se hace explícita la razón por la cual los asociados se vinculan, se mantienen y usan los servicios de su 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 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. En esencia una declaración de estrategia corporativa corresponde a la definición de las actividades que se van a desarrollar desde las empresas del grupo y las que no se van a emprender.

Coomeva y las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC)¹, responden mayoritariamente a criterios de servicio al asociado y están sujetas al gobierno corporativo en la medida que nuestra participación accionaria sea importante y esté de por medio el servicio al asociado. Bajo el liderazgo de Coomeva, el principio rector del Grupo es la unidad de propósito, dirección y control, el cual asegura que estén todas alineadas alrededor del asociado para satisfacerlo y crearle valor.

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

¹. Coomeva ha agrupado la mayoría de sus empresas en **cuatro sectores** atendiendo a la lógica de los negocios: sector financiero, sector solidaridad y seguros, sector salud y sector recreación (Acuerdo 358 del Consejo de Administración). Ciertas empresas quedaron fuera de este agrupamiento por razones diversas, siendo las más emblemáticas la Fundación y Coomeva Servicios Administrativos (CSA).

creación de valor al asociado, rentabilidad y manejo adecuado de los riesgos.

En relación con el servicio se declara la necesidad imperativa de concretar una cultura de servicio que garantice respeto, asesoría y resolutiveidad al interior de Coomeva y de sus empresas como una estrategia que garantiza la competitividad y la sostenibilidad de las empresas del Grupo.

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 (con alguna apertura a la prestación). Se define no continuar con la denominación de sector a los servicios prestados en Recreación ya que estos han sido integrados a la propuesta de servicios que se presta directamente a los asociados desde la Cooperativa. Lo anterior implica un compromiso de más y mejores servicios de recreación para el asociado a través de un modelo organizacional más eficiente.
- De la misma manera 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 y iv) Desarrollo de la comunidad de asociados. Esta última entendida como el crecer y mantener la base de asociados a partir de una 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, Vivienda² y Educación se centrarán exclusivamente en asociados y se buscarán los medios para que sus servicios sean percibidos más claramente como ofrecidos desde y gracias a la Cooperativa.
- 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, frente al alto peso relativo que hoy tiene el Sector Salud para Coomeva.
- Nuevas necesidades de los asociados podrán ser atendidas por medio de alianzas con terceros, más no con la creación de nuevas empresas o sectores, salvo negocios muy especializados o que complementen las actividades definidas como estratégicas.
- Se declara como foco principal de la gestión la creación de valor para el asociado, entendido como el logro de unos resultados económicos acordes con el mercado

² Esta declaración no abarca la oferta de vivienda desde el banco que puede ser para asociados y no asociados.

Facilitando la vida al asociado

en las diferentes empresas más los beneficios transferidos a los asociados en el momento del 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 (salvo ahí dónde la normativa o las leyes lo impidan). Este valor diferencial para el asociado debe ser tangible y evidente para generar lealtad y permanencia en la Cooperativa. En ese sentido, deben fortalecerse los mecanismos de gobierno corporativo de tal forma que se garantice la unidad de propósito, dirección y control.
- Las empresas del GECC deben impactar más profundamente en la calidad de vida de nuestros asociados, aumentando no sólo la cantidad de asociados que usa los productos (cobertura), sino y especialmente la cantidad de productos que cada asociado utiliza (profundidad). Sin dejar de crecer en el mercado de terceros cuando aplica, se reafirma la enorme oportunidad que aún existe, en la base de asociados, para el crecimiento y el servicio.
- 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. En esta estrategia de integración de las cadenas propias a la solución de cada necesidad reside mucho de nuestro carácter único y diferencial de cara al mercado.
- De la misma manera se requiere que el compromiso con un servicio positivamente memorable este en el centro de las preocupaciones de las empresas y unidades del Grupo empresarial transformándose en una cultura profundamente anclada de buen servicio, resolutividad y satisfacción que redunden en relaciones de largo plazo con nuestros asociados y clientes.
- 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



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

Facilitando la vida al asociado

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

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

La ejecución del PE2019 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 declaran el foco de a dónde quiere ir Coomeva en sus dos dimensiones.

DIMENSION ASOCIATIVA

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

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

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

Promover un modelo de gobernabilidad Cooperativa soportado en una Dirigencia comprometida, deliberante y participante

DIMENSION EMPRESARIAL

Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado

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

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

Promesa de valor

*Coo
meva
nos facilita
la Vida*

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*

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.

Objetivos y estrategias 2019

El Plan Estratégico propiamente dicho está conformado por los Objetivos Estratégicos, que definen que es lo que queremos lograr en estos seis años, y las estrategias de cada objetivo.

Es decir, los cursos de acción que aseguren el logro de los objetivos.

Más adelante estas estrategias se concretan a través de las iniciativas y planes de acción. Se incluyen también los indicadores más relevantes para hacer seguimiento de cada objetivo

Objetivo Estratégico 1

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

Coomeva es una Cooperativa que ha logrado conformar un modelo que tiene las capacidades necesarias y el mercado suficiente para un crecimiento sostenido y sano, en el que aspiramos a continuar creciendo, atrayendo asociados que tengan las condiciones y voluntad de permanecer y aprovechar la oferta de valor de la Cooperativa y sus empresas conformando una alternativa de progreso profesional y personal desde el modelo solidario, para ellos y sus familias.

- | | |
|----------------|---|
| Estrategia 1.1 | Profundizar en el conocimiento del colectivo de asociados, sus necesidades y comportamientos. |
| Estrategia 1.2 | <i>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.</i> |
| 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.

Implementar un robusto programa de fidelización y permanencia que favorezca la retención de quienes manifiesten deseo de retiro. |
| 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. |

Facilitando la vida al asociado

- 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
- Índice de referenciación

**Objetivo
Estratégico 2**

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

La expresión de plenitud en el acto cooperativo reside en la intensidad de uso, por parte del asociado, de los servicios que solidariamente se ha optado por ofrecerse a la comunidad. En el modelo empresarial de Coomeva esto significa la convergencia de un conjunto de necesidades particulares del asociado y su familia con una oferta diversa, pero que se quiere integral en su prestación, facilitando la vida y entregando valor en cada etapa de la vida. El diseño de la oferta de productos y servicios debe sustentarse en las necesidades del asociado que podemos satisfacer creando valor y no desde nuestros propios propósitos, es decir una propuesta que nazca de la demanda y no desde la oferta.

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.

Esta estrategia adquiere una relevancia especial en el contexto actual requiere de una mayor articulación de las empresas con la Cooperativa. De hecho la capacidad de entregar esta oferta de manera coordinada e integrada al asociado se convierte en un indicador clave de éxito de este plan estratégico.

Estrategia 2.3 Posicionar la Cooperativa como el oferente privilegiado de servicios al asociado.

Esta nueva estrategia apunta a recuperar el espacio que “cedió” la Cooperativa a las empresas, buscando que el asociado identifique efectivamente a Coomeva como la entidad que le soluciona sus necesidades, ubicando siempre que se pueda a las empresas en un segundo plano, como instrumentos de este propósito. Esta definición no afecta ni la especialización ni la autonomía de gestión de las empresas del grupo, pero si incide en la manera como prestan sus servicios a los asociados. Esta estrategia agrupa también aquellas iniciativas de simplificación de la estructura del GECC como ocurre hoy día en el caso de recreación y cultura.

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.

Facilitando la vida al asociado

- 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

**Objetivo
Estratégico 3**

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

Este objetivo recoge uno de los temas esenciales del entendimiento estratégico actual de Coomeva. La intensidad del vínculo que une al asociado con su Cooperativa tiene por eje central la confianza y la creación de un valor reconocido por el asociado. Efectivamente, el valor no es el que declara la empresa sino el que el asociado le reconoce. Coomeva ha ganado mucho en cuanto a la generación de valor pero no ha logrado comunicarlo adecuadamente. Por ello este Plan Estratégico le otorga gran importancia a la capacidad de comunicar este valor generado y con ello asegurar la permanencia y lealtad del asociado en el largo plazo.

- 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 nuestro 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

Un pilar fundamental del modelo cooperativo es el pleno ejercicio de la democracia, el cual asegura que la toma de decisiones en todos los niveles refleje lo mejor posible las aspiraciones, necesidades y expectativas de los asociados respecto de su organización. En Coomeva este proceso lleva implícita la aplicación responsable y rigurosa del Código de Buen Gobierno, el cual ha asegurado en el curso de los años que la cooperativa pueda desarrollar adecuadamente tanto la dimensión asociativa como la empresarial. Se reconoce también que para la estabilidad y buen desarrollo de la organización es tan importante contar con administradores competentes como dirigentes comprometidos y preparados para dirigir este gran proyecto cooperativo.

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 dirigenal y fortalecer su liderazgo.

Estrategia 4.5 Consolidar la confianza en la Cooperativa por medio de un modelo ético de gobernabilidad estable, transparente y creíble.

Una de las grandes lecciones del desarrollo reciente de nuestra Cooperativa tiene que ver con la importancia capital de lograr a la vez alimentar una intensa vida democrática y participativa, construida en el respeto y la transparencia, con una gestión responsable y equilibrada. La claridad de roles de cada actor y el respeto del interés colectivo sobre los individuales, permitió elaborar un Código de Buen Gobierno reconocido por todos como un garante del desarrollo sostenible de Coomeva.

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

Facilitando la vida al asociado
cooperativismo y al GECC.

Indicadores del Objetivo 4

- 4.1 Promover y profundizar el Modelo Cooperativo**
 - 4.1 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.
 - 4.2 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

**Objetivo
Estratégico 5**

Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado

El asociado de Coomeva recibe, además del excedente cooperativo, un conjunto de efectos económicos producto del modelo de grupo empresarial que se ha construido, entre los que se destacan los beneficios económicos en los bienes y servicios derivados por la utilización de los mismos y por su condición de asociado, pues sus precios son preferentes respecto a los ofrecidos a terceros y le dan sentido a la asociatividad. Estos menores precios y mejores condiciones equivalen a beneficios anticipados que permite el modelo solidario.

En este enfoque el valor creado por el modelo del GECC combina los excedentes cooperativos con los beneficios entregados al asociado y las utilidades generadas por las empresas para constituir el valor cooperativo ampliado el cual constituye en su conjunto el equivalente de la rentabilidad empresarial de la empresa de capital.

- | | |
|----------------|--|
| 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

**Objetivo
Estratégico 6**

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

Este objetivo expresa la necesidad de asegurar que el GECC se articule alrededor de la declaración del asociado como centro y objeto de nuestro actuar y sea capaz de concretar esta declaración en una manera diferente de ejercer la actividad económica de cada industria, asegurando la satisfacción y el progreso del asociado y sus familias, y con ello proyectar este impacto positivo a la sociedad como un todo. Esto debe llevarnos a replantear la respuesta efectiva que están dando las empresas del GECC a las necesidades y expectativas de los asociados como dueños, gestores e inversionistas.

La naturaleza particular del modelo empresarial cooperativo permite lograr altos niveles de eficacia y rentabilidad al tiempo que se ejerce una gestión basada en valores y comprometida con el asociado como centro del actuar cooperativo. Siendo coherente en este compromiso no sólo se satisface al asociado sino que se logra una propuesta ganadora de cara al mercado como un todo.

- Estrategia 6.1* *Dotarse de una estructura organizacional ágil y efectiva centrada en el asociado que responda a sus necesidades. (Anteriormente estrategia 7.1)*
- Estrategia 6.2* *Mantener alineado al conjunto de empresas alrededor de los objetivos de la Cooperativa y de su compromiso con el asociado.*
- Esta estrategia es la que debe asegurar que las empresas del grupo entiendan y respeten el compromiso del GECC con el asociado. Lo que las discusiones preparatorias de esta revisión del PE2019 reflejaron es que se debe ir más lejos en este propósito.
- Estrategia 6.3* *Formular las políticas corporativas de crecimiento, diversificación y riesgos de las empresas del GECC.*
- Estrategia 6.4* *Crece 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

Este objetivo recoge el conjunto de estrategias y acciones que componen y fortalecen el modelo de gestión integral adoptado por la cooperativa, en el cual adquieren especial importancia el liderazgo y la cultura. En efecto, una organización como Coomeva y su grupo empresarial, llamada a concretar una forma distinta de progreso para los profesionales colombianos y las comunidades en que actúa, necesita de gente animada por una visión y valores distintos. Gente comprometida y dispuesta a hacer lo necesario para entregar un servicio excepcional, cuidadosa de los recursos que le son confiados y dispuesta a actuar con honestidad y transparencia. Trabajamos en una empresa cuyos propósitos trascienden a quienes hoy día la constituimos, pues apuntamos a la perennidad y la sostenibilidad del modelo cooperativo a muy largo plazo.

- | | |
|----------------|--|
| 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

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.*