



# COOPNAMA

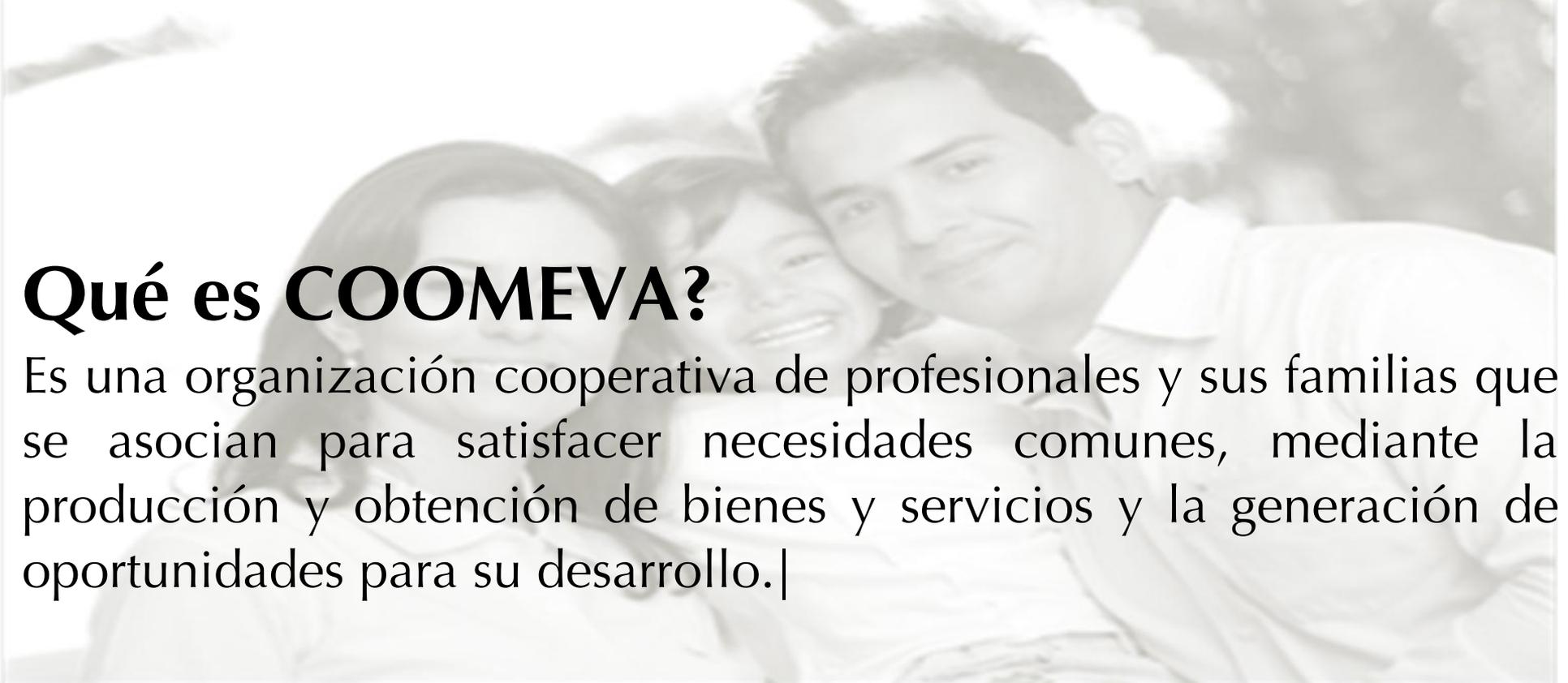
**De la Ventaja Competitiva  
a la Ventaja Cooperativa**

# Nuestros Países



Indicador	Colombia	República Dominicana
Población (Millones de personas) <sup>2010</sup>	46.3	9.9
Area km <sup>2</sup>	1,109,500	48,320
Area Forestal (% del área total)	55	41
Tasa de Fertilidad (Nacimientos por mujer) <sup>2010</sup>	2.1	2.6
Tasa de Mortalidad (por mil personas) <sup>2010</sup>	5.5	5.9
Esperanza de vida al nacer (años) <sup>2010</sup>	73.4	73.2
PIB per cápita (US\$) <sup>2011</sup>	6,240	5,215
Tasa de desempleo (% de la fuerza laboral) <sup>2012</sup>	10.7	14.3
GINI <sup>2010</sup>	55.9	47.2
Acceso a agua potable (% de la población con acceso) <sup>2010</sup>	92.0	86.0
Gasto en Salud (% del PIB) <sup>2010</sup>	7.6	2.4
Población analfabeta mayor de 15 años (% población) <sup>2010</sup>	5.9	12.9
Facilidad para creación de empresa (1= Regulaciones mas amigables) <sup>2010</sup>	47.0	105.0
Tasa de matricula en primer nivel de enseñanza <sup>2010</sup>	88.1	90.2
Tasa de matricula en segundo nivel de enseñanza <sup>2010</sup>	74.4	62.3
Promedio de alumnos por maestro en primer nivel de enseñanza <sup>2010</sup>	28.0	26.0
Promedio de alumnos por maestro en segundo de enseñanza <sup>2010</sup>	27.0	28.0

**Fuente:** Banco Mundial - Cepal



# Qué es COOMEVA?

Es una organización cooperativa de profesionales y sus familias que se asocian para satisfacer necesidades comunes, mediante la producción y obtención de bienes y servicios y la generación de oportunidades para su desarrollo.

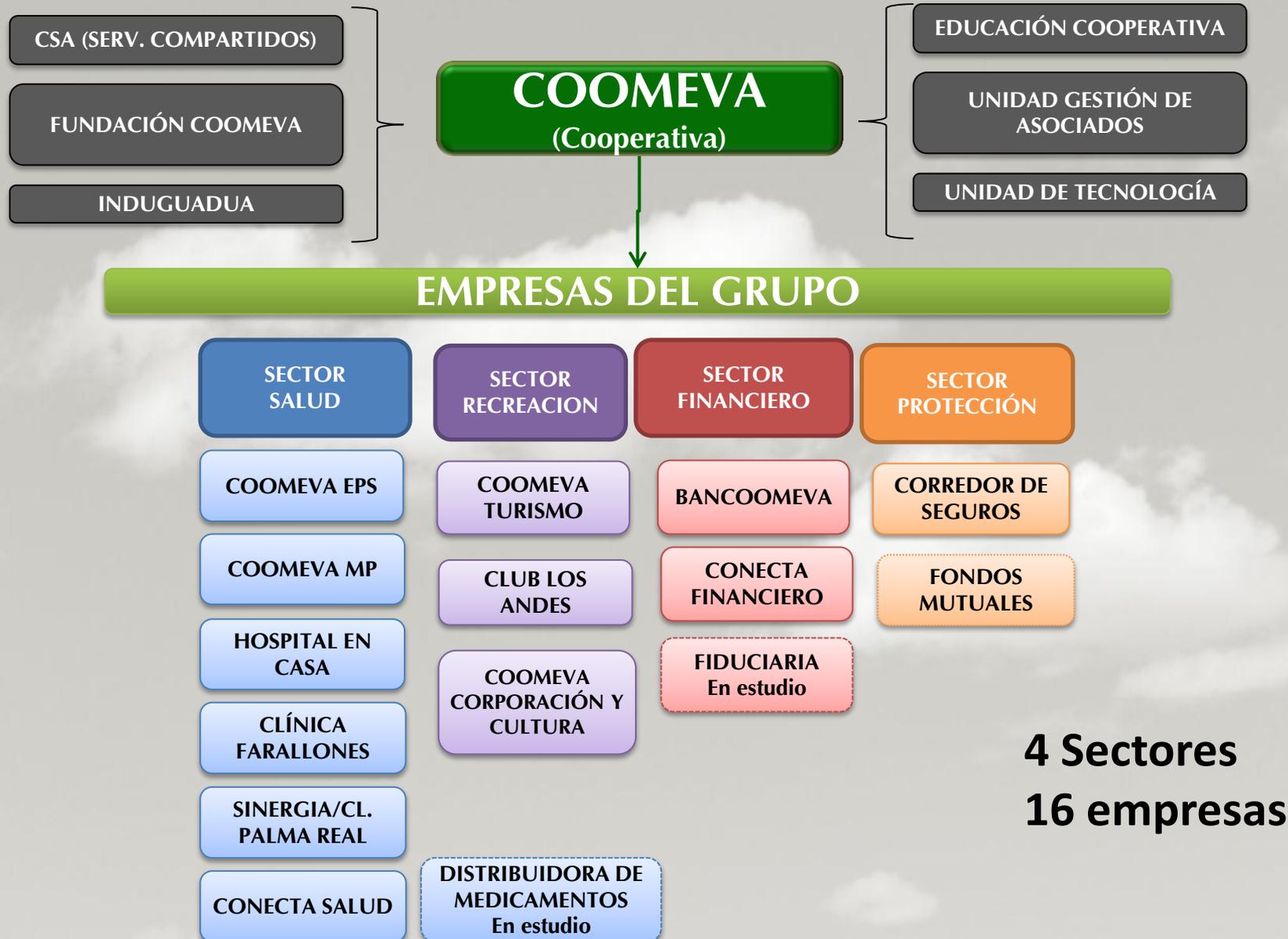
## MISIÓN

Contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del sector cooperativo y a la construcción del 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.

# Nuestra organización empresarial



# Principales Cifras

- Entre las 25 empresas mas grandes de Colombia
- 3ª Cooperativa en América Latina
- 1ª Cooperativa en Colombia

**Premio  
Colombiano a  
la Calidad de  
la Gestión  
2011**



	<b>Unidad</b>	<b>2011</b>	<b>Presupuesto 2012</b>
Cooomeva	N° de Asociados	250.174	304.980
Cooomeva EPS	N° de Usuarios	2.926.669	2.982.781
Cooomeva Medicina Prepagada	N° de Usuarios	316.669	343.784
Fondos Sociales Cooomeva	Millones U\$	\$ 776	\$ 903
Bancoomeva (Cartera)	Millones U\$	\$ 1.008	\$ 1.274
Activos Grupo Cooomeva	Millones U\$	\$ 2.825	\$ 3.269
Ingresos Grupo Cooomeva	Millones U\$	\$ 1.773	\$ 1.929
Empleos Directos	Número	12.254	13.076
Empleos Indirectos	Número	24.508	26.152
Desarrollo Empresarial (Empresas Creadas)	Número	352	357

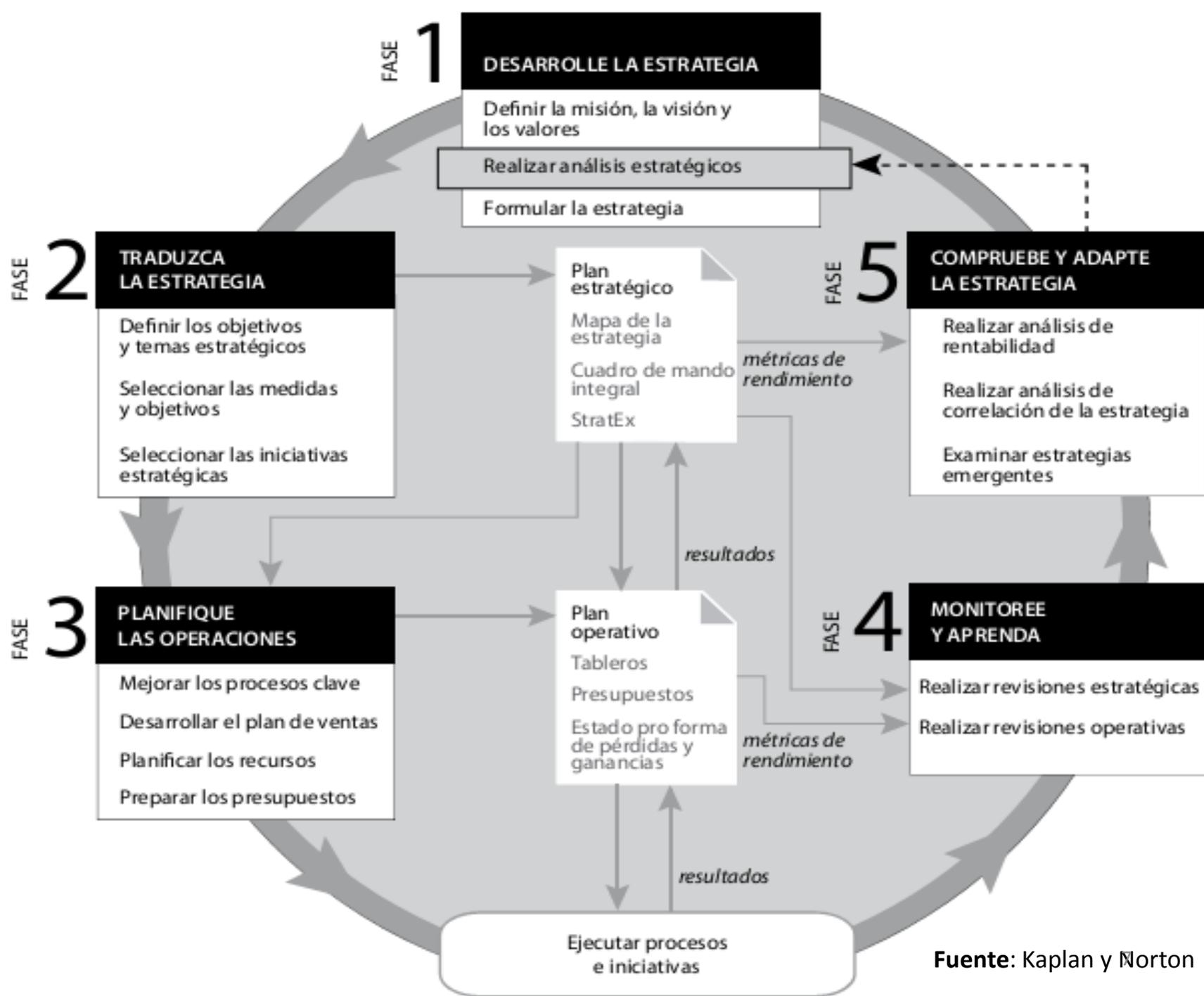


# ***DE LA VENTAJA COMPETITIVA A LA VENTAJA COOPERATIVA***

Las Cooperativas deben hacer procesos formales de planeación observando su esencia Cooperativa

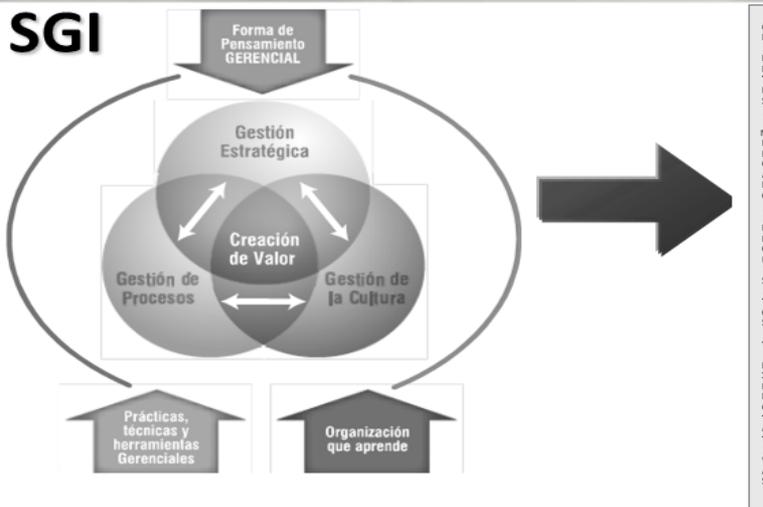
El gran desafío de un plan, es poder armonizar las diferentes corrientes de pensamiento alrededor de los aspectos fundamentales

# Un plan estratégico robusto

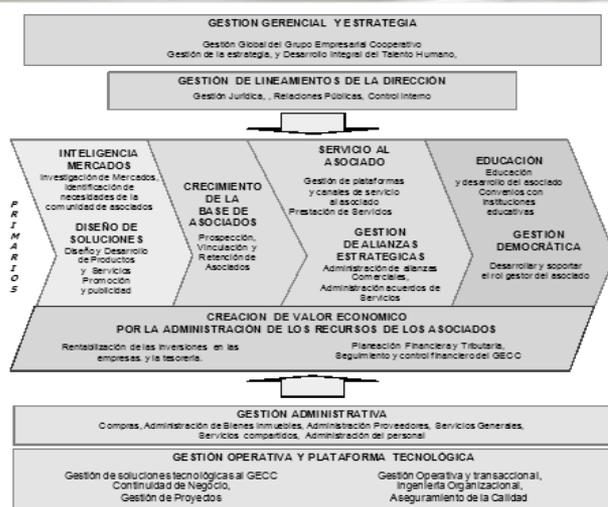


# Sistema de gestión Coomeva

**SIGI**



MAJOR PROCESOS  
MAJOR RECURSOS  
MAJOR RESULTADOS

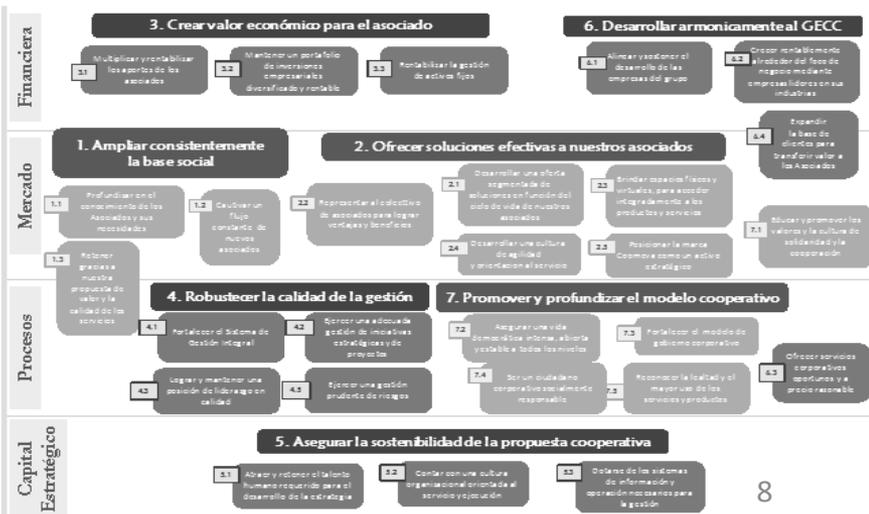


**Cadena de Valor**



## Mapa Estratégico

### Mapa Estratégico Coomeva 2015



**BSC**

Perspectiva Financiera					
<b>Crear valor económico para el asociado</b>					
	Real	Planado	Com	-1 mes	-1 año
			Dic-2015	(Abr-15)	(Dic-15)
EVTA Coomeva	6.922	3.812	NA	9.821	-10.218
ROE de Coomeva	2.23%	1.70%	2.67%	2.84%	3.01%
ROE de GECC	20.40%	15.14%	10.62%	27.42%	28.93%
EFiciencia del negocio coomeva coomeva	84.34%	60.12%	86.40%	82.09%	81.97%
<b>Desarrollar armonicamente al GECC</b>					
	Real	Planado	Com	-1 mes	-1 año
			Dic-2015	(Abr-15)	(Dic-15)
<i>Volumen de negocios</i>					
Activo total del GECC	4.830.888	NA	4.386.246	4.837.031	4.011.087
Ingresos netos del GECC	1.288.774	1.228.975	2.983.398	1.002.283	1.151.199
<i>Rentabilidad</i>					
Ingresos netos a GECC	27.783	27.961	43.412	28.715	4.016
ROE del grupo	3.08%	3.06%	5.47%	3.17%	0.91%
<b>Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa</b>					
	Real	Planado	Com	-1 mes	-1 año
			Dic-2015	(Abr-15)	(Dic-15)
<i>Solución</i>					
Satisfacción de la marca de Pánelo Mensajes	102.46%	99.89%	105.33%	101.29%	101.20%
<b>Robustecer la calidad de la gestión</b>					
	Real	Planado	Com	-1 mes	-1 año
			Dic-2015	(Abr-15)	(Dic-15)
VAR del personal	1.27%	3%	2.73%	1.00%	2.47%
Perspectiva Mercado					
<b>Ampliar consistentemente la base social</b>					
	Real	Planado	Com	-1 mes	-1 año
			Dic-2015	(Abr-15)	(Dic-15)
<i>Tasa de Asociación</i>					
Tasa de Asociación	230.714	233.330	226.003	229.039	216.038
<i>Asociación Acumulada</i>					
Asociación Acumulada	5.20%	4.27%	12.03%	4.23%	4.91%
<i>Asociación Inactiva Acumulada</i>					
Asociación Inactiva Acumulada	10.00%	16.388	16.988	10.021	17.151
<i>Tasa de Permanencia a 1 año</i>					
Tasa de Permanencia a 1 año	88.80%	NA	83.40%	88.88%	88.38%
<i>Índice de Confianza en la Administración SCA</i>					
Índice de Confianza en la Administración SCA	88.9%	89%	86.50%	88.30%	89%
<b>Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados</b>					
	Real	Planado	Com	-1 mes	-1 año
			Dic-2015	(Abr-15)	(Dic-15)
<i>Satisfacción general con la Cooperativa</i>					
Satisfacción general con la Cooperativa	81.10%	82%	81.10%	81.10%	80.40%
<i>Tasa de uso global de los servicios</i>					
Tasa de uso global de los servicios	84.14%	89%	84.80%	84.41%	86.73%
<i>Percepción general de los asociados</i>					
Percepción general de los asociados	3.01	4	4.24	3.01	4.52
<i>Número de Quejas y Reclamos de los Asociados</i>					
Número de Quejas y Reclamos de los Asociados	7.827	5.703	11.944	5.911	4.903
<b>Desarrollar armonicamente al GECC</b>					
	Real	Planado	Com	-1 mes	-1 año
			Dic-2015	(Abr-15)	(Dic-15)
<i>Tasa de retorno del grupo</i>					
Tasa de retorno del grupo	15.46803	3.86816	3.499377	3.906199	NA
Procesos					
<b>Promover y profundizar el Modelo Cooperativo</b>					
	Real	Planado	Com	-1 mes	-1 año
			Dic-2015	(Abr-15)	(Dic-15)
<i>Calentamiento de la discusión cooperativa y sistematizada</i>					
Calentamiento de la discusión cooperativa y sistematizada	34.004	32.970	88.858	24.808	31.412
<i>Inversión en RRH</i>					
Inversión en RRH	2.864	NA	NA	2.864	NA
<i>Creación de empresas</i>					
Creación de empresas	124	127	344	101	100
<b>Robustecer la calidad de la gestión</b>					
	Real	Planado	Com	-1 mes	-1 año
			Dic-2015	(Abr-15)	(Dic-15)
<i>Inversión en proyectos estratégicos</i>					
Inversión en proyectos estratégicos	4.496	20.919	712.88	4.496	NA
Capital Estratégico					
<b>Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa</b>					
	Real	Planado	Com	-1 mes	-1 año
			Dic-2015	(Abr-15)	(Dic-15)
<i>Índice de Clima Organizacional ICO</i>					
Índice de Clima Organizacional ICO	88.0%	88.0%	88.0%	88.0%	88.0%
<i>Inversión en Tecnología</i>					
Inversión en Tecnología	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
<i>TCO (Costo Total de Propiedad)</i>					
TCO (Costo Total de Propiedad)	194	207	194	194	207

# Estrategia

**Estrategia competitiva:** Capacidad de generación de valor superior (Diferenciación, menor costo y mayor valor para los clientes).

El **modelo cooperativo** puede aportar o complementar el concepto de estrategia competitiva:

- **Rol Usuario:** Papel activo que tienen los cooperados en la construcción de esa propuesta única
- **Rol Gestor:** Mayor proximidad de sus necesidades
- **Rol Inversionista:** Excedentes destinados a la sostenibilidad de la empresa y mejoramiento de los servicios

# Estrategia

## Cooperativa

La base de la diferenciación, la verdadera Ventaja Competitiva esta en:  
Valores y principios cooperativos

**Estrategia  
Cooperativa**

“Sostenibilidad”  
“Confianza”  
“Sentido de Propiedad”

## Grupo

Escogencia (qué hacer y qué no hacer)  
Focos de negocio  
U.P.D y control

**Estrategia  
Corporativa**

“Crecimiento basado en focalización en actividades conexas”

## Empresa

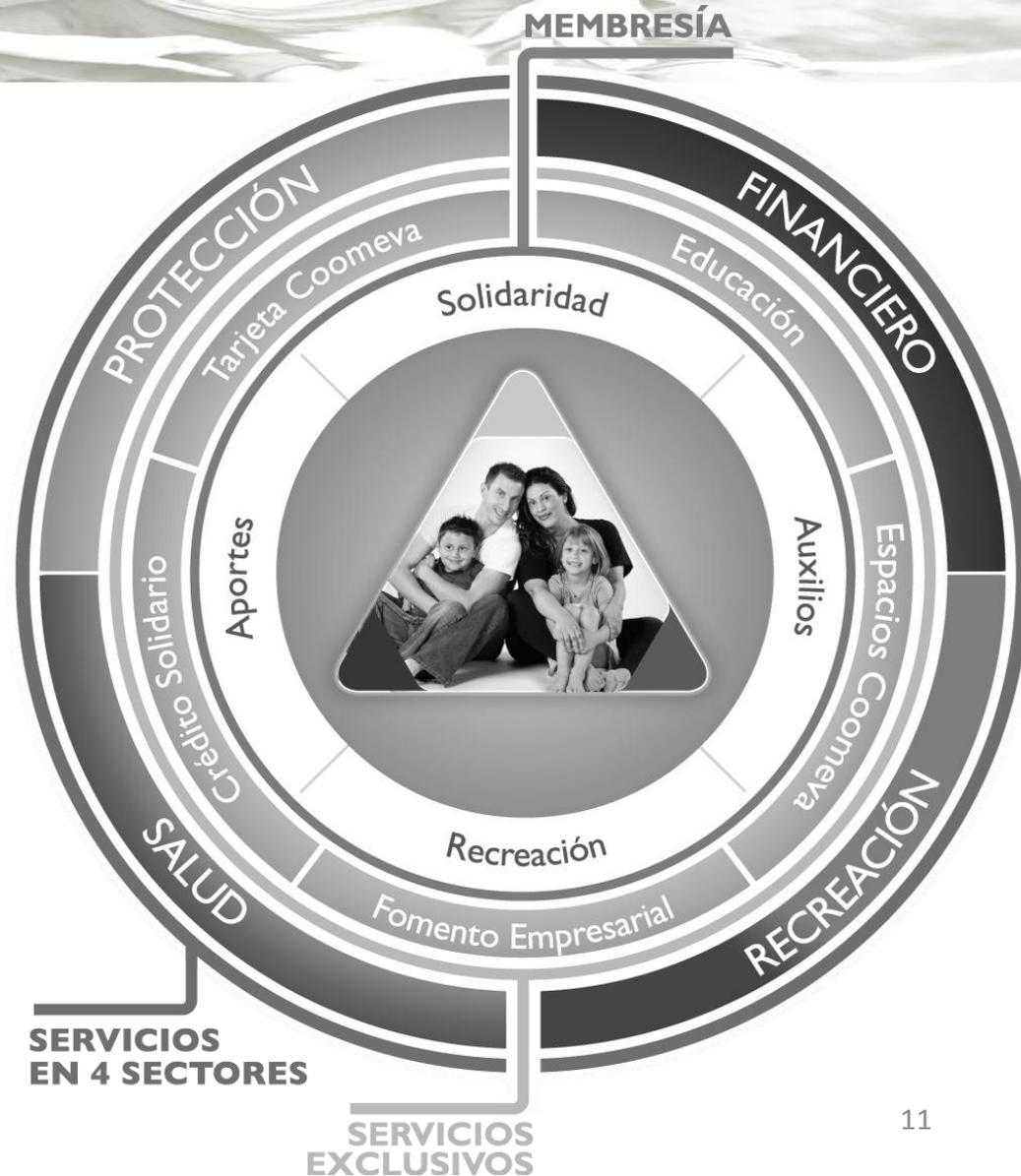
Diferenciación  
Alineación

**Estrategia  
Competitiva**

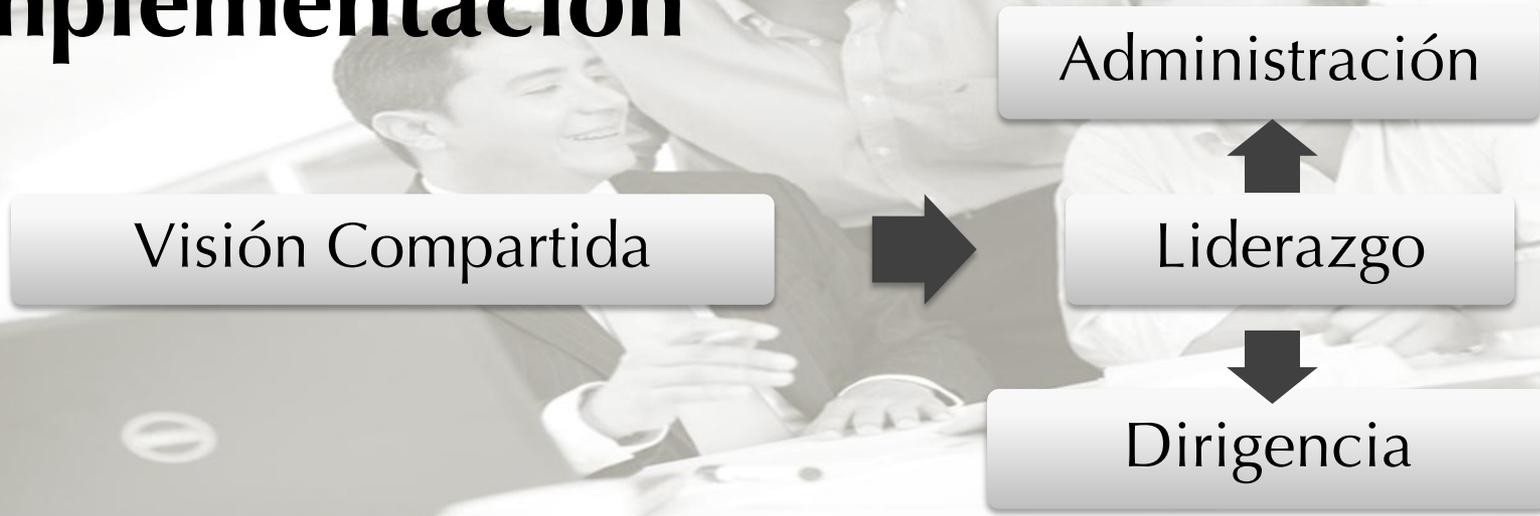
“Integración de servicios”

# Estrategia Coomeva

- El asociado debe “gravitar” alrededor de Coomeva
- Coomeva fuente única y evidente de servicios
- Coomeva como “un estilo de vida”



# Liderazgo Orientado hacia la Implementación



- Alto conocimiento de la empresa
- Capacidad de establecer objetivos y prioridades claros
- El seguimiento es fundamental para el resultado de los objetivos
- Importancia del Sistema de recompensa
- Equipos de alto desempeño

# La importancia de la implementación



- *Menos del **10%** de las estrategias formuladas son ejecutadas efectivamente*
- ***95%** de los colaboradores no entienden*
- ***60%** de las organizaciones no ligan el presupuesto con la estrategia*
- ***85%** del equipo gerencial gasta menos de 1 hora al mes discutiendo sobre la estrategia*
- *Solo **25%** de los objetivos gerenciales están ligados con la estrategia*
- ***80%** de las organizaciones **no alinean** la Arquitectura Organizacional con la estrategia*

# Materialización de la estrategia-SUA

- Modelos inteligentes de operación
- Mejoramiento tiempo de servicio
- Cobertura
  
- Desarrollo Comunidades
- Vale la pena
- Tecnología



- Anticiparse a necesidades
- Innovación
- Oferta de servicios
- Conocimiento del asociado y familia
  
- Tecnología
- Asesores integrales
- CAC virtual
- CAC telefónico
- Redes asociados

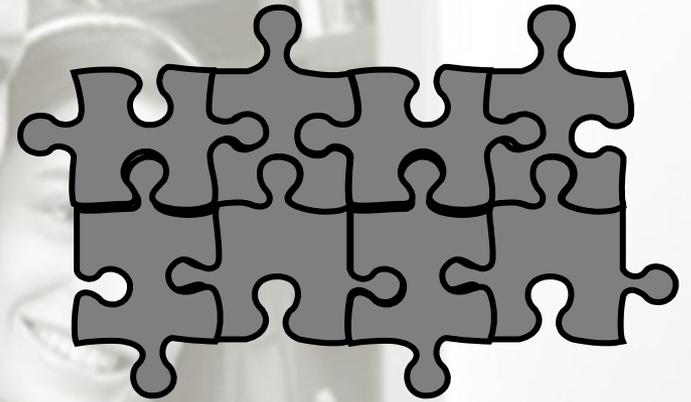
## Principios Cooperativos

1. Membresía abierta y voluntaria
2. Control democrático
3. Participación económica
4. Autonomía e independencia
5. Educación entrenamiento e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Compromiso con la comunidad

## Valores Coomeva

1. Honestidad
2. Servicio
3. Solidaridad
4. Cumplimiento compromisos
5. Trabajo en equipo
6. Confianza

# El Proceso de Cambio Organizacional



Causas originadoras de procesos de cambio en las organizaciones

- Restructuración de la organización
- Fusiones y adquisiciones
- Cambios en la estrategia nuevos productos

# Etapas del proceso de cambio

**“Brill y Worth especifican 8 etapas necesarias para desarrollar procesos de cambio exitosos”**

1. Establecer sentido de urgencia
2. Crear una coalición para el cambio
3. Desarrollo de una visión y estrategia
4. Comunicar el cambio de visión
5. Empoderar para la acción
6. Generando victorias tempranas
7. Consolidar ganancias y continuar los cambios
8. Afianzar el cambio y la nueva cultura

# Algunos Elementos Claves para Reflexionar

**“Lograr el desarrollo de las empresas Cooperativas sin que pierdan su identidad”**

## **Declaración de Identidad de Manchester 1995:**

- Principios Cooperativos: Ejes mediante los cuales las Cooperativas ponen en práctica sus valores
- Valores cooperativos: Base de la diferenciación y la fuente de ventaja competitiva

## ***Principio 1: Membresía abierta y voluntaria***

- **Identidad y Pertenencia:** Asociados no clientes; uso de servicios
- **Localismo:** Amplio conocimiento de las necesidades de los Asociados/solución adaptación
- **Ventaja Competitiva:** Perdurable en el tiempo; no copiable

## ***Principio 2: Control democrático de los miembros***

- **Gobierno Cooperativo:** Gestión Cooperativa orientada hacia la prevalencia del bien común sobre los intereses particulares
- **Gobierno Corporativo:** Gestión Empresarial Transparente orientada a la Efectividad, Responsabilidad y Sostenibilidad
- **Claridad Estratégica:** Dimensiones Cooperativa y Corporativa

“Control democrático no es administración”

### ***Principio 3: Participación económica de los miembros***

- **Estructura de capital:** Aportes de los asociados iguales / permanentes
- **Aportes como inversión:** Revalorización de aportes / amortización de aportes / Retornos cooperativos / nuevos servicios

***“El fin no es el lucro, el fin es el servicio al asociado”***

### ***Principio 4: Autonomía e independencia***

- **Autonomía:** No se puede comprometer la autonomía por capital
- **Control:** Mantener la unidad, el propósito, la dirección y control
- **Propiedad:** Aceptar otro tipo de sociedades en la conformación del grupo

## ***Principio 5: Educación, entrenamiento e información***

- **Liderazgo:** El Cooperativismo requiere de una forma especial de liderazgo (dirigentes y administradores)
- **Marca:** La marca cooperativa como un activo estratégico
- **Educación:** Profesionalización y formación de su gente y su recurso humano. Entendimiento y práctica del modelo cooperativo

## ***Principio 6: Cooperación entre cooperativas***

- **Integración:** Se requiere modernizar las formas de integración; Interacción de redes; Acuerdos de cooperación
- **Innovación:** En los modelos de distribución equitativa
- **Participación:** Un asociado, un voto / ponderados

*“Se requieren formas modernas de integración económica”*

## ***Principio 7: Compromiso con la comunidad***

- **RSE:** Es una Forma de desarrollar las empresas con un gran sentido empresarial, buscando mejoramiento social con practicas de desarrollo sostenible; empresas que reconocen las interacciones de sus grupos de interés o Stakeholders, sus expectativas e intereses respondiendo de manera equitativa.
- Hablar de RSE desde el cooperativismo es vivir su naturaleza y explorar los principios y valores sobre los cuales se fundamenta.

***“Las cooperativas vienen enmarcadas en un pensamiento que propende por el bienestar de las personas.”***