

# **Proyecto Creación de Valor**

## **Proposición N° 5 de la XLVIII Asamblea General Ordinaria de Delegados**

**Síntesis de las  
Conclusiones y Recomendaciones y  
Plan de Acción Aprobado por el Consejo de  
Administración.**

Conclusiones y Recomendaciones	Plan de Acción Propuesto
<p><b><u>Estrategia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concentración en <b>sectores altamente regulados</b>, algunos con un <b>posicionamiento bajo</b> dentro de sus usuarios y baja rentabilidad.</li> </ul> <p><b><u>Rentabilidad</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para <b>la medición del Valor Económico</b> Agregado se utiliza el enfoque financiero tradicional en el que:  <math display="block">EVA = U_{\text{neto}} - WACC \times Pat_{t-1}</math> </li> <li><b>Mejorar el desempeño de inversiones permanentes.</b></li> <li><b>Mejorar la rentabilidad del portafolio propio de la Cooperativa realizando trading.</b></li> </ul>	<p><b><u>Estrategia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inversiones empresariales: se está ejecutando un plan que enfoca los recursos en actividades mas rentables y de menor riesgo como la actividad financiera (Bancoomeva, Fiducomeva y Conecta Financiero), prestación en salud con Sinergia, Conecta Salud y se está explorando la posibilidad de entrar en el negocio de medicamentos, imágenes diagnósticas y laboratorio, además del desarrollo de la actividad aseguradora (Coomewa Corredores de seguros) y concentración de Recreación y Turismo en la atención de asociados.</li> <li>Inversiones de Tesorería y Gestión de Activos Fijos: En estos otros componentes de las inversiones de Coomeva se tienen planes de mejoramiento.</li> </ul> <p><b><u>Rentabilidad</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque estrictamente financiero para medir el valor económico no tiene en cuenta las particularidades del modelo Cooperativo. En el modelo de Coomeva existe un valor económico que es transferido al asociado a través de los servicios que la Cooperativa ofrece en forma de menores precios, servicios no cobrados y mayores accesos. Por esto se propone incluir los beneficios transferidos al asociado (<math>\alpha</math>) así:  <math display="block">EVA = U_{\text{neto}} - WACC \times Pat_{t-1} + \alpha</math> </li> <li>Se reconoce la necesidad de continuar exigiendo mejorar el desempeño de las inversiones empresariales.</li> <li>Tesorería: Se han adoptado estrategias más activas de composición y trading mejorando la rentabilidad de las inversiones de los portafolios del GECC administrados. Se espera un desarrollo mediante la creación de la Fiduciaria.</li> </ul>

## Conclusiones y Recomendaciones

### Eficiencia

- **Altos gastos administrativos de la cooperativa** (Administración, vinculación, gestión democrática, administración del fondo y proyectos especiales).
- Ajustar (incrementar) el **cobro por la administración de los fondos mutuales** a precios de mercado

### Riesgo

- **Separar la operación de la Cooperativa y sus activos**, de la administración de los fondos de solidaridad, mediante la transferencia de los fondos mutuales y otros a una fiduciaria
- Analizar la **conveniencia y/o contingencias que se pueden derivar de los acuerdos de cooperación** administrativa entre la Cooperativa y sus filiales.

## Plan de Acción Propuesto

### Eficiencia

- Se está adelantando el Proyecto NEST de Reducción de Gastos para Coomeva y todas las Empresas del GECC. Se espera generar un ahorro en este año de \$21 mil MM y para el próximo un ahorro entre \$40 y \$50 mil MM.
- La comisión que cobra Coomeva por la administración de los Fondos se ajustó al 2.18% EA vs 3% EA promedio del mercado de AFP; el consejo se ratifica en su preferencia por el fortalecimiento de la reserva actuarial de los fondos. Por otro lado, se ha nivelado la comisión por la administración de los portafolios de inversión al 1,48% EA.

### Riesgo

- Dentro del Estudio de Factibilidad de la Fiduciaria está contemplada la posible transferencia de los portafolios de inversión de los Fondos Sociales con el propósito de mejorar su rentabilidad y competitividad (beneficio tributario).
- En 2012 se cambiaron los acuerdos de colaboración por cobros directos (arriendos) y por contratos en cuentas en participación. Este trabajo se hizo con el acompañamiento de la firma Ernst & Young. Igualmente, se fortaleció el área de vinculados en CSA.

# SECTOR FINANCIERO

## Conclusiones y Recomendaciones

### Estrategia

- La implementación de la **estrategia comercial** aún es lenta y los resultados son muy pobres
- Desinvertir en el Banco, vía la **venta de una participación baja (10% a un 15%) a un socio estratégico** (por ejemplo, un fondo de capital privado, IFC), que aporte liquidez y conocimiento
- Redefinir su **mercado objetivo más allá de la población de asociados de la Cooperativa.**

## Plan de Acción Propuesto

### Estrategia

- Bancoomeva es una entidad nueva, que ha tenido que hacer importantes inversiones para ajustarse a las exigencias de su nueva industria. La implementación de las estrategias tiene una curva de aprendizaje que hace que los resultados no se den en el corto plazo.
- El Banco seguramente puede buscar un socio estratégico que aporte conocimiento y potencie el negocio, posiblemente con organismos multilaterales y de cualquier manera sin comprometer el control y orientación del Banco como parte del GECC.
- El principal reto del Banco mas que el de reducción de gastos es el de crecimiento, y este debe venir a la vez de una mayor contundencia en el servicio al asociado y de un crecimiento sostenido con terceros. La comunidad de asociados debe tener una prioridad en la atención de Bancoomeva, lo que implica gran armonía en los segmentos a atender.

# SECTOR FINANCIERO

## Conclusiones y Recomendaciones

### Rentabilidad

- **Ineficiencia y baja rentabilidad sobre activos y patrimonio** con relación a otros establecimientos bancarios.
- **Debilidades frente a la competencia**, especialmente en red de oficinas y en banca virtual o electrónica.
- Mejorar comercialmente, con incrementos significativos en el **volumen de operaciones**.

### Eficiencia

- **El financiamiento que le está dando el fondo de solidaridad** (mutualidad) al Banco, a través de la adquisición de los bonos que el banco ha emitido, es atípico y no es sostenible.

## Plan de Acción Propuesto

### Rentabilidad

- Los esfuerzos que se están realizando han coincidido con un endurecimiento de la política de provisiones por parte de la Superfinanciera, por lo que el balance actual no es favorable.
- La mayor rentabilidad del Banco se está buscando por medio de estrategias de incremento en el volumen de operaciones con asociados, terceros y sector solidario (ADVANTIS).
- Con el desarrollo de Conecta Financiera se espera ampliar mediante una baja inversión y de forma rápida la red de oficinas y en banca virtual se está implementando una nueva solución.

### Eficiencia

- Con relación al fondeo del Banco, se considera conveniente mantenerlo, pero se está realizando una reducción gradual de la banda que determina el monto máximo de los recursos del Fondo invertidos en el Banco; en este año, la banda se redujo del 60 al 50%, lo que implicó la devolución de \$50.000 Mill en este año. Adicionalmente, se está proponiendo un ajuste en la metodología que reduce el costo de este fondeo. Sin embargo reconocemos que para el Banco acceder a estos recursos representan una ventaja competitiva, explorando otras alternativas fiduciarias de titularización.

# SECTOR SALUD – Coomeva EPS

## Conclusiones y Recomendaciones

### Estrategia

- Posible salida a la crisis vía la concesión de un crédito del Gobierno Nacional a las EPS, **(Banco sería la única garantía líquida que tendría Coomeva.)**
- Ante el crecimiento de las pérdidas y las mayores provisiones sobre la cartera con el **FOSYGA es probable que el Gobierno exija una nueva capitalización.**

## Plan de Acción Propuesto

### Estrategia

- Coomeva tiene definida su intención de mantenerse en la industria de la salud a través de las empresas que ha creado para tal fin.
- La gran incertidumbre está en la continuidad de la EPS por dos aspectos: i) el % de la cartera No POS que no será reconocida por el Fosyga; ii) las reglas de juego futuras que incluyen las condiciones de habilitación financiera. Se espera una definición que permita nuestra continuidad donde seguramente se requerirá de un nuevo esfuerzo económico, para lo cual se tienen las siguientes alternativas: a) capitalización autorizada por la asamblea; b) capitalizar haciendo uso de un posible crédito blando; c) capitalización de pasivos con IPS's manteniendo el control; d) socio estratégico
- Reglas claras de juego: Especialmente en el manejo No POS, % integración vertical, la parafiscalidad de UPC, Pos limitado y una UPC suficiente, entre otros.
- Coyuntura: Coomeva ha tomado la iniciativa de ayudar a “romper el estado de indefinición de las cosas” por parte del Estado sobre el futuro del Sistema de Salud

# SECTOR SALUD – Coomeva EPS

Conclusiones y Recomendaciones	Plan de Acción Propuesto
<p data-bbox="44 253 247 306"><u>Estrategia</u></p> <ul data-bbox="44 370 982 974" style="list-style-type: none"><li data-bbox="44 370 982 532">• Por el problema de liquidez se ha logrado <b>un mayor plazo con los proveedores, sin embargo esto no es sostenible.</b></li><li data-bbox="44 537 982 755">• Para evitar un riesgo de contagio de la crisis del sector de salud en los otros negocios, se recomienda <b>ir trabajando en un cambio de imagen y marca para la EPS.</b></li><li data-bbox="44 760 982 974">• La suerte de la empresa de Medicina Prepagada y de otras IPS's, está necesariamente ligada a la solución de la EPS.</li></ul>	<p data-bbox="982 253 1186 306"><u>Estrategia</u></p> <ul data-bbox="982 370 2039 1096" style="list-style-type: none"><li data-bbox="982 370 2039 587">• Las EPS's y la red de prestadores han financiado la atención de la salud, especialmente en el No Pos. Se requiere con urgencia la conciliación y reconocimiento de las obligaciones del Fosyga.</li><li data-bbox="982 592 2039 810">• Medicina Prepagada ha logrado estructurar un plan para independizar su gestión. Las IPS deben acoger el plan de fortalecimiento de su mezcla de mercado con terceros.</li><li data-bbox="982 815 2039 977">• Coomeva ha venido ejecutando un plan de gestión al “riesgo reputacional” con el apoyo de firmas externas.</li><li data-bbox="982 982 2039 1096">• Se considera conveniente el cambio de nombre de la EPS y el tener un socio estratégico.</li></ul>

# SECTOR SALUD – Coomeva EPS

Conclusiones y Recomendaciones	Plan de Acción Propuesto
<p><b><u>Riesgo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar los planes de crecimiento y expansión para tener mayor diversificación de riesgos y mayor <b>focalización geográfica y en segmentos de mercado con perfiles menos riesgosos</b> y en la prestación de servicios.</li></ul> <p><b><u>Eficiencia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor <b>control del Costo médico</b> en la IPS para disminuir el riesgo de no cobro con el FOSYGA.</li></ul>	<p><b><u>Riesgo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La EPS se entiende en todos los sentidos como una aseguradora.</li><li>• Se han realizado cambios en los modelos de contratación con prestadores, logrando un involucramiento en la estabilización del usuario, mayor adherencia a programas y por ende menores costos de servicio.</li><li>• Se ha decidido trasladar a otras EPS la población en municipios donde tenga menos de 5000 usuarios.</li></ul> <p><b><u>Eficiencia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En la gestión del costo el factor mas importante es el “modelo de atención” y Coomeva EPS ya lo tiene definido.</li><li>• El programa de control de riesgo desde la IPS de asignación fortalece el control del costo médico, Pos y No Pos.</li></ul>

# SECTOR SALUD – Coomeva MP

## Conclusiones y Recomendaciones

## Plan de Acción Propuesto

### Estrategia

- **Cambio en la estrategia de mercadeo y ventas**, por ejemplo cambio en los modelos de comisión a vendedores para focalizarse en poblaciones menos riesgosas.
- Mayor crecimiento con **nuevos esquemas de aseguramiento** especial.
- Fortalecimiento del **negocio internacional**.

### Estrategia

- El direccionamiento estratégico ha planteado una mega que incluye aumentar la participación de mercado nacional, e incursionar en aseguramiento internacional.
- Se viene explorando un modelo de fidelización para usuarios a través de un esquema de puntos que generara el aplicar hábitos saludables entre otros.
- Estrategia de innovación en producto para cada una de las líneas, para MI se esta trabajando en un producto de alto costo enfocado en mayores de 60. En Salud Oral se esta preparando para autorización de la Supersalud un producto empresarial cuyas tarifas están sujetas a grupo etario y se considera la opción de explorar un producto de odontología estética y la ampliación de la oferta de servicios de CEM como por ejemplo atención de urgencias odontológicas y vacunación.

# SECTOR SALUD – Coomeva MP

## Conclusiones y Recomendaciones

### Rentabilidad

- Definición de una **política de tarifas** para el año 2013, ya que si las mismas aumentan significativamente, pueden afectar el número de afiliados al sistema.
- Buscar **mayor crecimiento entre los asociados** ya que su perfil daría para venderles servicios de aseguramiento especiales.

## Plan de Acción Propuesto

### Rentabilidad

- Esta en análisis actuarial el ajuste tarifario para el año 2013 conforme al comportamiento del entorno, se establecieron políticas de disminución y eliminación de descuento POS; desmonte progresivo de descongelamiento de edad; replanteamiento de una nueva política de colectivos que busca resultados positivos en las negociaciones (tarifas, descuentos y producto).
- En desarrollo el diseño de productos nuevos acorde con las características del segmento de nuevos asociados (edad, estrato, ingresos), continuar fortaleciendo la oferta de servicios diferenciales para el asociado en los productos actuales.
- Es perentorio para MP la atención a un mayor número de asociados.

# SECTOR SALUD – Prestación Servicios Salud

Conclusiones y Recomendaciones	Plan de Acción Propuesto
<p><b><u>Eficiencia</u></b></p> <p>Para lograr economías de escala y eficiencia operativa se propone la <b>agrupación de los procesos de venta y sistemas de registro</b> para los dos negocios de aseguramiento.</p>	<p><b><u>Eficiencia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El Direccionamiento estratégico del Sector Salud, implica el desarrollo de un proyecto de modernización tecnológica y de procesos, que busca la estandarización y unificación de algunos procesos de las 2 empresas entre ellos el comercial. Por la magnitud de las inversiones requeridas y ante la coyuntura del sector salud que ha impactado la liquidez, este proyecto se encuentra aplazado.</li><li>• Se continúa avanzando en proyectos, con énfasis en procesos críticos del rol asegurador: Afiliación, Compensación, Contratación, Ordenes médicas, Auditoría y Cuentas médicas. En lo relativo a la gestión comercial, se han logrado avances importantes en la unificación de la fuerza de ventas de las 2 empresas de aseguramiento y se han realizado desarrollos orientados hacia la virtualización de los sistemas y procesos para afiliación y atención de las novedades usuarios tales como: Afiliación en línea y oficina móvil para asesores.</li></ul>

# SECTOR SALUD – Prestación Servicios Salud

Conclusiones y Recomendaciones	Plan de Acción Propuesto
<p><b><u>Estrategia</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Enfocarse en unidades de prestación de servicios con menores necesidades de inversión</b> en activos fijos y mayores niveles de especialización.</li></ul>	<p><b><u>Estrategia</u></b></p> <p>Existen oportunidades en otros negocios de la salud que presentan una mejor rentabilidad y riesgos diferentes. En Julio de 2012 Fedesarrollo, destaca dentro del sector de la salud que los negocios más rentables son los laboratorios, hospitales y clínicas.</p> <p>El direccionamiento estratégico del Sector Salud de Coomeva se reafirma, dada la necesidad de diversificar el riesgo dentro del mismo sector con una menor concentración en el Aseguramiento Obligatorio y de elevar la rentabilidad promedio a través de los márgenes de otros negocios de la salud.</p> <p>El GECC continuará con la consolidación de la prestación de servicios de salud de Coomeva alrededor de SINERGIA, considerando:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La incursión de Coomeva en la prestación de servicios debe ser diseñada teniendo en cuenta su impacto en los asociados que desarrollan una actividad similar.</li><li>2. Las fuentes para las inversiones serán los recursos del GECC y externos, así como la generación interna de la misma actividad.</li><li>3. La infraestructura en prestación debe ser abierta a otras aseguradoras y a particulares.</li></ol>

# SECTOR SALUD – Prestación Servicios Salud

## Conclusiones y Recomendaciones

### Rentabilidad

- Evaluar la viabilidad financiera de un crecimiento en servicios domiciliarios.

### Riesgo

- Se debe tener un sistema de información que puede llevar un control del margen y rentabilidad de forma adecuada, ya que **en ningún caso un negocio o un modelo de negocio debe subsidiar a otro.**

## Plan de Acción Propuesto

### Rentabilidad

- De acuerdo con la rentabilidad histórica de la actividad de la atención domiciliaria (ROE: dic-11: 32,4% / dic-10: 32,1%) se evidencia que es rentable y requiere una baja inversión. Razón por la cual se ha venido haciendo una ampliación geográfica cuando en el 2011 se abrieron nuevas sedes de Centro oriente y Caribe y se tiene planeado continuar con su desarrollo en otras regiones.

### Riesgo

- Esta es la filosofía con la cual la administración del Sector Salud define la relación entre sus empresas y los precios de transferencia, prestando servicios a precios de mercado y evitando los subsidios cruzados.

# SECTOR PROTECCIÓN

## Conclusiones y Recomendaciones

### Estrategia

- Ampliar el negocio hacia la constitución de compañías de **seguro de vida y generales**.
- Buscar **nuevas líneas de negocios** e integrar la operación con otras empresas del GECC.
- **Replantear la cobertura** en algunas zonas en donde las unidades no son lo suficientemente rentables.
- Replantear si **ALFASIS** es el sistema adecuado para la operación de la compañía corredora de seguros.

### Rentabilidad

- Los resultados para el 2012 no han sido los esperados, como consecuencia del **crecimiento de los gastos de personal** por encima del que presentan los ingresos.

## Plan de Acción Propuesto

### Estrategia

- Este sector ha sido definido como uno de los sectores de desarrollo en Coomeva por el potencial de servicio al asociado y de crecimiento como empresa a través del Corredor, Fondos Sociales, Fiduciaria y otras formas de aseguramiento (Cautiva y Compañía de Seguros). Estos desarrollos implican nuevas líneas de negocio y nuevos mercados.
- Desde Julio 2012 se está fortaleciendo la estructura en zonas donde se identifica un crecimiento importante
- Está en ejecución un plan para optimizar y estabilizar el sistema ALFASIS, de tal manera que pueda soportar el crecimiento planeado a mediano y largo plazo.

### Rentabilidad

- El sector representa para Coomeva y sus empresas un alto retorno a partir de una baja inversión y bajo riesgo. En el año 2011 rentabilidad de \$6.887 MM vs. 5.400 MM de presupuesto. Para 2012 se proyecta utilidad por aprox. \$13.000 MM vs 9.929 MM de presupuesto.

# SECTOR RECREACIÓN – Corporación Coomeva

## Conclusiones y Recomendaciones

### Estrategia

- Es un **generador de marca** que le permite mostrar el Grupo al mercado como una organización de carácter social.

### Rentabilidad

- Aunque la rentabilidad es baja, es importante la **labor social y el valor agregado que le brinda a la comunidad Coomeva.**
- **Hoteles & Resort** ha generado liquidez a la corporación para realizar inversiones en el sector inmobiliario y así poder operar la línea de negocio. Esta actividad ha mostrado bajos márgenes brutos y operativos comparativamente con su inversión.
- **La cobertura de Hoteles & Resort es reducida** comparativamente con el número de asociados.

## Plan de Acción Propuesto

### Estrategia

- La orientación estratégica que estamos siguiendo en este sector es la de focalizarlo exclusivamente a los asociados y la de operar como un agrupador de consumidores, sin incursionar en inversiones en la prestación de estos. Reconociendo que este es un gran soporte a la propuesta de servicio de Coomeva a sus asociados.

### Rentabilidad

- La rentabilidad social que genera la Corporación es importante y se mide con el ahorro que obtiene cada Asociado en los eventos en que participa frente a que si lo tuviera que hacer de manera individual por su cuenta.
- Tenemos asociados de todo tipo y consideramos que un trabajo en sinergia con turismo permite mantener el nivel de ocupación muy alto y así mejorar los márgenes y la rentabilidad del negocio.

# SECTOR RECREACIÓN – Club Los Andes

## Conclusiones y Recomendaciones

## Plan de Acción Propuesto

### Estrategia

- La rentabilidad ha sido negativa en los años anteriores. **Las instalaciones están siendo subutilizadas**, los servicios prestados van dirigidos a muy pocos asociados y de éstos, la porción que utiliza el campo de golf es menos del 10%.
- Se recomienda realizar una negociación con los propietarios de los lotes en donde se pueda hacer una **separación del Club con el condominio**.
- Una estrategia de salida del Club es incrementar la cuota de administración y afiliación y a su vez negociar con los propietarios la posible **división del club y del condominio**.

### Estrategia

Se ha venido explorando la alternativa de venta en los últimos años, hoy con el acompañamiento de empresas especializadas en el mercado inmobiliario nacional e internacional. Pero dado que no se ha identificado hasta el momento una opción se han emprendido iniciativas estratégicas que permitan alcanzar el objetivo de venta y con las cuales se ha logrado:

1. Modificar la tendencia de resultados negativos
2. Mayor valorización de los predios del Club y del Condominio.
3. Continuar consolidando el mercado potencial requerido para la venta futura.

# SECTOR RECREACIÓN – Coomeva Turismo

Conclusiones y Recomendaciones	Plan de Acción Propuesto
<p data-bbox="44 315 233 362"><b><u>Estrategia</u></b></p> <ul data-bbox="44 418 751 1040" style="list-style-type: none"><li data-bbox="44 418 751 722">• <b>Reducir la operación que realiza Coomeva Turismo</b>, aprovechando la licencia IATA para enfocarse en los servicios en los asociados, grupos corporativos y el Grupo Coomeva.</li><li data-bbox="44 787 751 1040">• Disolver la sociedad con las empresas Equidad de Seguros y Halcones Viajes Ejecutivos y <b>adquirir la totalidad de la operación.</b></li></ul>	<p data-bbox="758 315 947 362"><b><u>Estrategia</u></b></p> <ul data-bbox="758 418 2055 1252" style="list-style-type: none"><li data-bbox="758 418 2055 570">• Ante la amenaza tecnológica evidente en este sector se hace necesaria una revisión del modelo de negocio, lo cual se encuentra en proceso.</li><li data-bbox="758 630 2055 829">• Se reconoce la posibilidad de profundizar en la comunidad de Asociados. En ese orden de ideas, se debe potencializar la red propia y las alternas a través de alianzas con cooperativas, fondos, otras entidades afines y en especial la virtualización.</li><li data-bbox="758 889 2055 1252">• Coomeva acoge la recomendación de recomprar la participación accionaria que tienen los terceros en dicha sociedad. Especialmente por el poco aporte de mercado y en gestión que estos brindan y mas ahora que con la implementación de Alineación organizacional en que vamos a potencializar este negocio a través de la presencia de sus servicios en todas las oficina en el país.</li></ul>

# COOMEVA FUNDACIÓN

## Conclusiones y Recomendaciones

## Plan de Acción Propuesto

### Estrategia

- En el largo plazo la Fundación debe enfocarse en la **auto sostenibilidad** por medio de la oferta de bienes y servicios diferentes a la actividad de capacitación y asesoría.
- La actividad de **microcrédito** para la fundación se constituye como una línea nueva de negocio, sin embargo no debe constituirse como el único foco y actividad de la misma

### Estrategia

- La Fundación tiene orientación al apoyo del emprendimiento por parte de los asociados con una atractiva oferta de servicios dentro de toda la cadena de valor de esta actividad. Desde 1995 se viene avanzando en su auto sostenibilidad. El 55% de sus ingresos provienen de generación propia equivalentes a \$4.1 miles MM.
- La Fundación viene incursionando en nuevas líneas de servicios para ampliar los beneficios ofrecidos a los Asociados y la comunidad en general y para asegurar nuevas fuentes de financiamiento.
- La línea de Microcréditos viene desarrollándose desde el año pasado con el apoyo de los recursos de Coomeva, y el consejo de administración está evaluando el futuro de esta actividad desde el punto de vista de su financiación y de la gestión de una actividad de riesgo de crédito. Una alternativa es el acercamiento con el Grupo ACP Perú, así como con otras empresas y grupos nacionales e internacionales. Se espera que para finales de este año se tenga listo el Plan de Negocios que permitirá la expansión del Programa de Microcréditos.

# COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

## Conclusiones y Recomendaciones

### Estrategia

- CSA depende principalmente de la operación de Coomeva EPS y de las empresas de Coomeva del sector salud, en donde se centra la mayor parte de los ingresos.
- Aunque CSA se ha enfocado principalmente en prestar servicios para el grupo, es necesario que la compañía **busque mercados de terceros.**

### Eficiencia

- El **incremento de los costos y de los gastos** provenientes de CSA para cada una de las unidades de negocio ha sido significativo.
- Es necesario realizar un **análisis comparativo de las tarifas que maneja CSA con respecto a las que actualmente se encuentran en el mercado.**

## Plan de Acción Propuesto

### Estrategia

- Coomeva tiene definida la continuidad de CSA en razón al aporte de eficiencia y competitividad que viene haciendo al grupo, sin dejar de reconocer la necesidad de acelerar la llegada de esta empresa a condiciones de mercado (precio y calidad). Recientemente se acaba de terminar una evaluación con el apoyo de la firma Ernst & Young donde se plantean importantes estrategias para el logro de este objetivo.
- La coyuntura que esta viviendo actualmente el sector salud, ha afectado directamente los requerimientos de caja de CSA. Es por esto que CSA, esta cambiando esta proporción, enfocándose también en aumentar la cobertura en otras empresas del grupo que se encuentran en crecimiento (Bancoomeva, Solidaridad y Seguros, Coomeva y en espera del crecimiento de las Conectas y la Fiduciaria).
- En relación con servicios a terceros no se considera recomendable en la etapa de desarrollo de la empresa.

### Eficiencia

- El incremento de los ingresos se ha dado debido al aumento de los volúmenes de operación de las empresas.
- Los gastos se han incrementado principalmente a la amortización del ERP, se debe iniciar inmediatamente la etapa de generación de beneficios de esta implementación para CSA y el GECC.