

300K

Estrategia y desempeño

OBJETIVO

Realizar análisis retrospectivo de la estrategia de crecimiento del número de Asociados de Coomeva impulsada por la **MEGA“300K”** durante el periodo 2011 - 2012, para identificar y aprovechar las oportunidades de aprendizaje en beneficio de la organización.

300K: Estrategia y desempeño

- Objetivo
- Justificación
- Plan de Acción
- Ejecución
- Impacto adicional de la Estrategia
- Conclusiones

JUSTIFICACIÓN



JUSTIFICACIÓN

- Plan estratégico Coomeva 2010 – 2015
- Estrategia corporativa centrada en el asociado
- 300K: acción y pilar fundamental.
- **Objetivo:** dinamizar la Cooperativa a través de una **MEGA**, es decir, mediante una meta retadora y ambiciosa de crecimiento, que modificara la tendencia comercial de la misma. Con este fin, se definió una estrategia de crecimiento para llegar a **300,000 asociados** a finales de 2012. ⁽¹⁾

(1) Pasar de crecer 11,233 en 2009 a crecer 14,659 en 2010, 31,962 en 2011 y 43,588 en 2012.

PLAN DE ACCIÓN

- Reformular estructura organizacional encargada del proceso de promoción, vinculación y mantenimiento de asociados.
- Reformular canales de vinculación
- Vincular a través de: corredores, ejecutivos, ventas corporativas, tiendas, referidos, web, asociados por asociados.
- Reformular la propuesta de servicios para poner a girar al asociado alrededor de la cooperativa.
- Simplificación procesos de vinculación.
- Mejoramiento calidad de vinculación y retención de asociados (disminución de la deserción) ⁽²⁾

(2) Pasar de 26,355 en 2009 a 30,737 en 2010, 25,998 en 2011 y 20,612 en 2012.

PLAN DE ACCIÓN

¿Cómo?

- Fortaleciendo y ampliando canales:
 - Fuerza de ventas
 - Venta corporativa
 - Tienda PAC
 - Comunidad de asociados
 - Web
- Empaquetando oferta de productos
- Segmentando
- Estableciendo mercados potenciales:
 - 1x 1 todo el país (Ejecutivos / Corredores)
 - Empresas / universidades / centros de agrupaciones de profesionales.
 - Zona alto tráfico 1 x 1 (Tiendas PAC → CAC)
 - Retención de asociados
 - Relaciones con colaboradores

PLAN DE ACCIÓN

Regional	Número de asociados		
	Población base 2009	Población Objetivo	Incremental
Regional Cali	61,740	49,869	(11,871)
Regional Eje Cafetero	16,170	13,966	(2,204)
Regional Medellín	47,250	59,531	12,281
Regional Palmira	7,560	2,656	(4,904)
Regional Bogotá	50,610	131,712	81,102
Regional Caribe	26,670	42,266	15,596
Totales...	210,000	300,000	90,000



Fuente: Presentación al Consejo de Administración (Julio-2010)

PLAN DE ACCIÓN

- Traer el futuro al presente (acelerar ritmo vinculación)
- Evolución histórica asociados

Descripción	Número de asociados			
	2006	2007	2008	2009
Vinculaciones	32,537	37,808	38,435	37,588
Retiros	(22,617)	(25,632)	(28,053)	(26,355)
Neto año	9,920	12,176	10,382	11,233
Neto acumulado...	179,044	191,220	201,602	212,835
Tasa crecimiento (%)...		6.8%	5.4%	5.6%

- Modelo 300K (Proyección desde septiembre-2010):

Descripción	Número de asociados			
	2010	2011	2012	Total
Vinculaciones	45,396	57,960	64,200	167,556
Retiros	(30,737)	(25,998)	(20,612)	(77,347)
Neto año	14,659	31,962	43,588	90,209
Neto acumulado...	227,761	259,723	303,311	
Tasa crecimiento (%)...	7.0%	14.0%	16.8%	

Fuente: Presentación al Consejo de Administración (Julio-2010)

PLAN DE ACCIÓN

300K debería disminuir la inversión que se venía haciendo para lograr el crecimiento de la Cooperativa, por la aceleración del crecimiento.

Histórico:

Descripción	Gastos proyectados UGA / GSA (\$Millones)						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
UGA / GSA (proyectado)	12,300	13,200	13,800	20,867	20,867	20,867	\$ 101,901

Propuesta 300K:

Descripción	Gastos proyectados UGA / GSA 300K (\$Millones)						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Gastos+inversiones 300K	16,448	18,485	23,734				\$ 58,667

Ahorro... \$ 43,234
42.4%

Fuente: Presentación al Consejo de Administración (Julio-2010)

PLAN DE ACCIÓN

Mejoramiento en resultados al aplicar 300K:

Descripción	Resultados proyectados (\$Millones)			
	2010	2011	2012	Total
Ahorro 300k, traer al presente / futuro	16,719	15,582	10,933	\$ 43,234
Ingreso marginal empresas GECC	3,850	15,342	20,922	\$ 40,114
Ingreso marginal 1.9% Fondo Solidaridad	30	450	1,138	\$ 1,618
Ingreso marginal 2% aporte	31	474	1,198	\$ 1,703
Totales...	20,630	31,848	34,191	86,669

Mejoramiento neto de resultados al aplicar 300K:

Descripción	Resultados proyectados (\$Millones)			
	2010	2011	2012	Total
UGA / GSA	4,182	13,363	10,457	\$ 28,002

Fuente: Presentación al Consejo de Administración (Julio-2010)

PLAN DE ACCIÓN

<u>Proyecciones</u>	COMPROMISOS ÍNDICES DE GESTIÓN 300K			
Descripción	2010	2010	2011	2012
Costo unitario vinculación BRUTA	401,187	318,346	318,924	369,681
Costo unitario vinculación NETA	1,456,312	845,404	578,339	544,495
% Deserción	16%	12%	16%	7%
% Índice rotación asociados	72%	62%	72%	32%

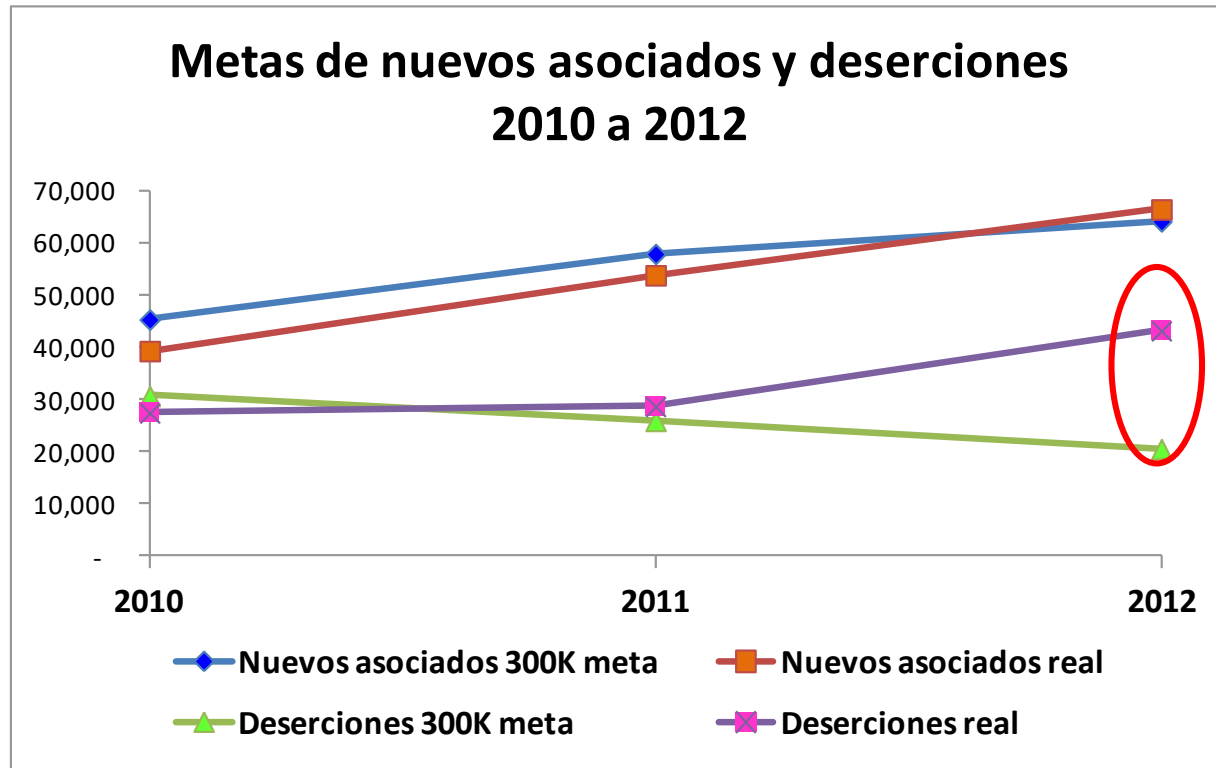
Fuente: Presentación al Consejo de Administración (Julio-2010)

EJECUCION



EJECUCION

- El crecimiento se logró en un 95%
- La deserción fue 29% mayor frente a lo proyectado

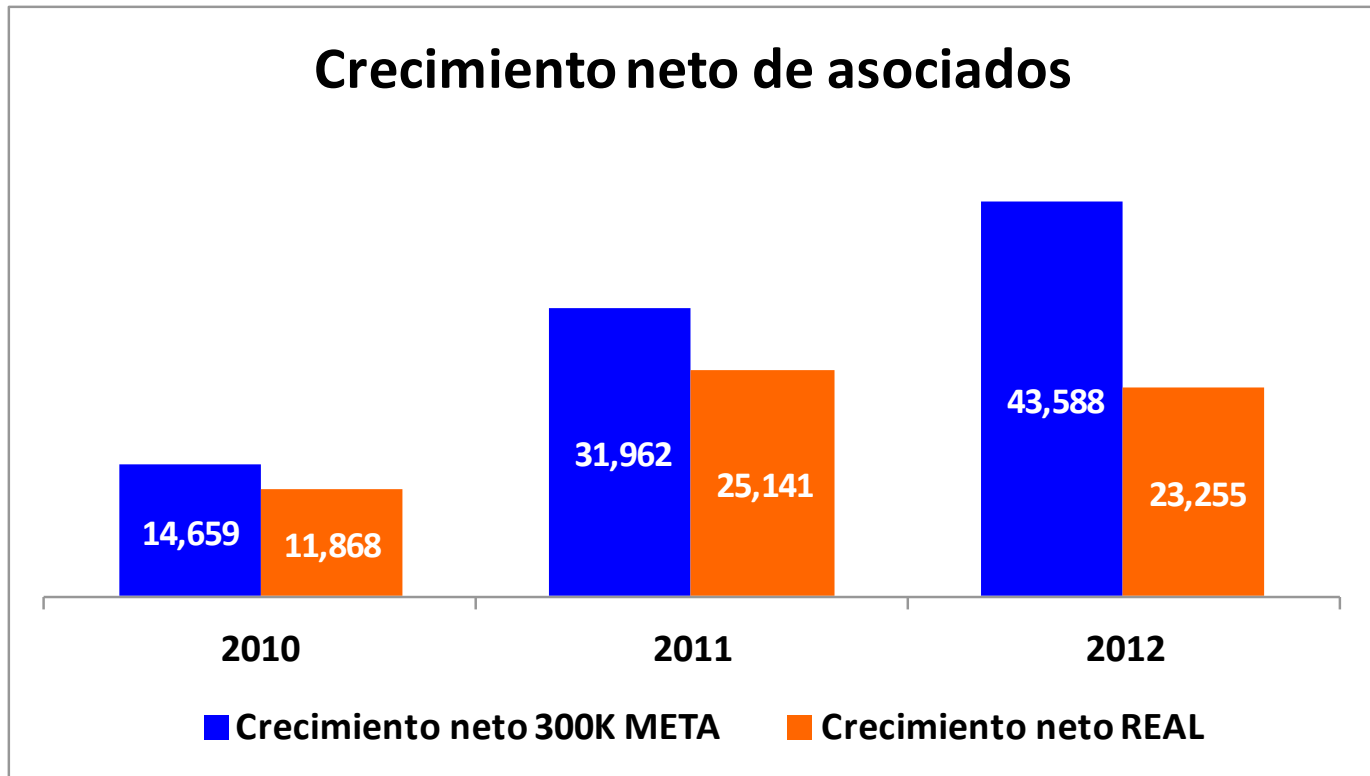


	2010	2011	2012	Total	
Nuevos asociados 300K meta	45,396	57,960	64,200	167,556	95%
Nuevos asociados real	39,370	53,880	66,483	159,733	
Deserciones 300K meta	30,737	25,998	20,612	77,347	129%
Deserciones real	27,502	28,739	43,228	99,469	

Fuente: Gerencia EyM / GSA

EJECUCION

→ Se cumplió la meta de crecimiento neto en un 67%

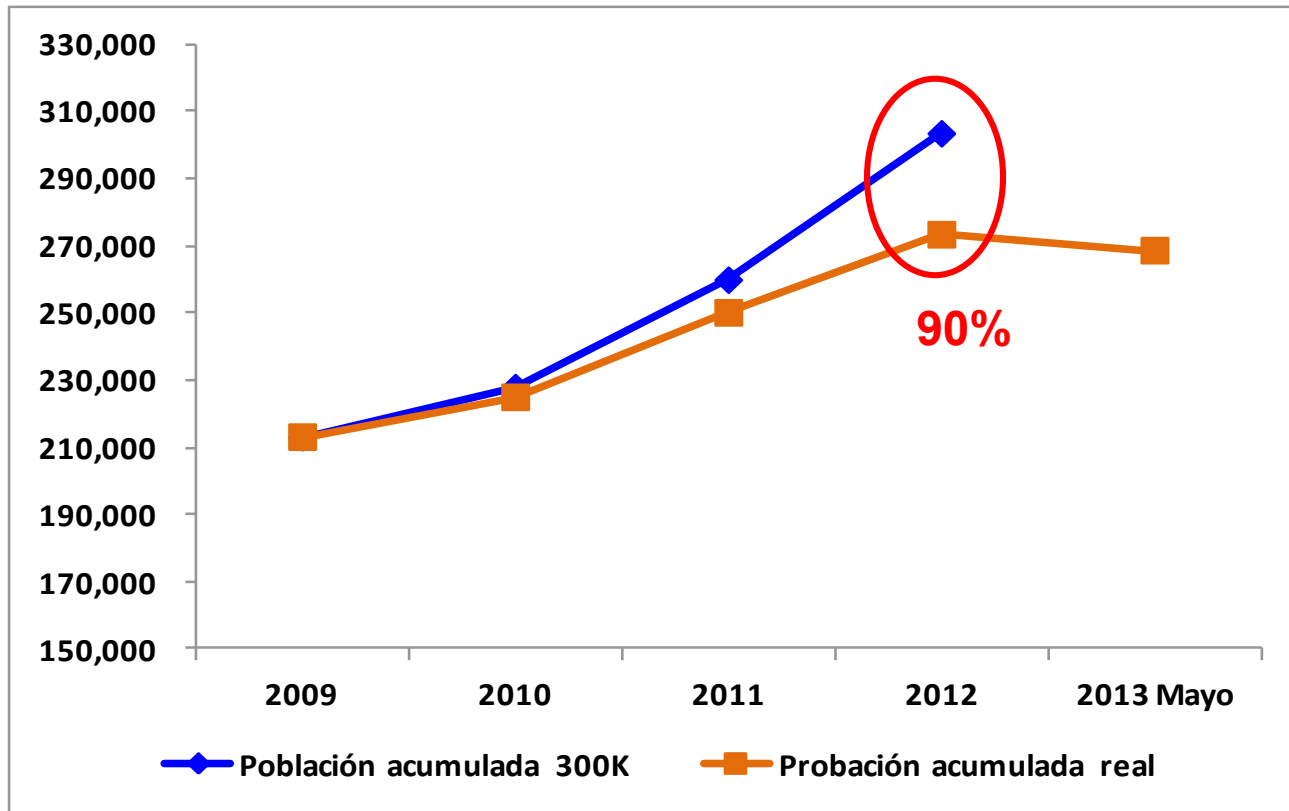


	2010	2011	2012	Total	
Crecimiento neto 300K META	14,659	31,962	43,588	90,209	67%
Crecimiento neto REAL	11,868	25,141	23,255	60,264	

Fuente: Gerencia EyM / GSA

EJECUCION

→ Se cumplió en un 90% la meta global de 300K.

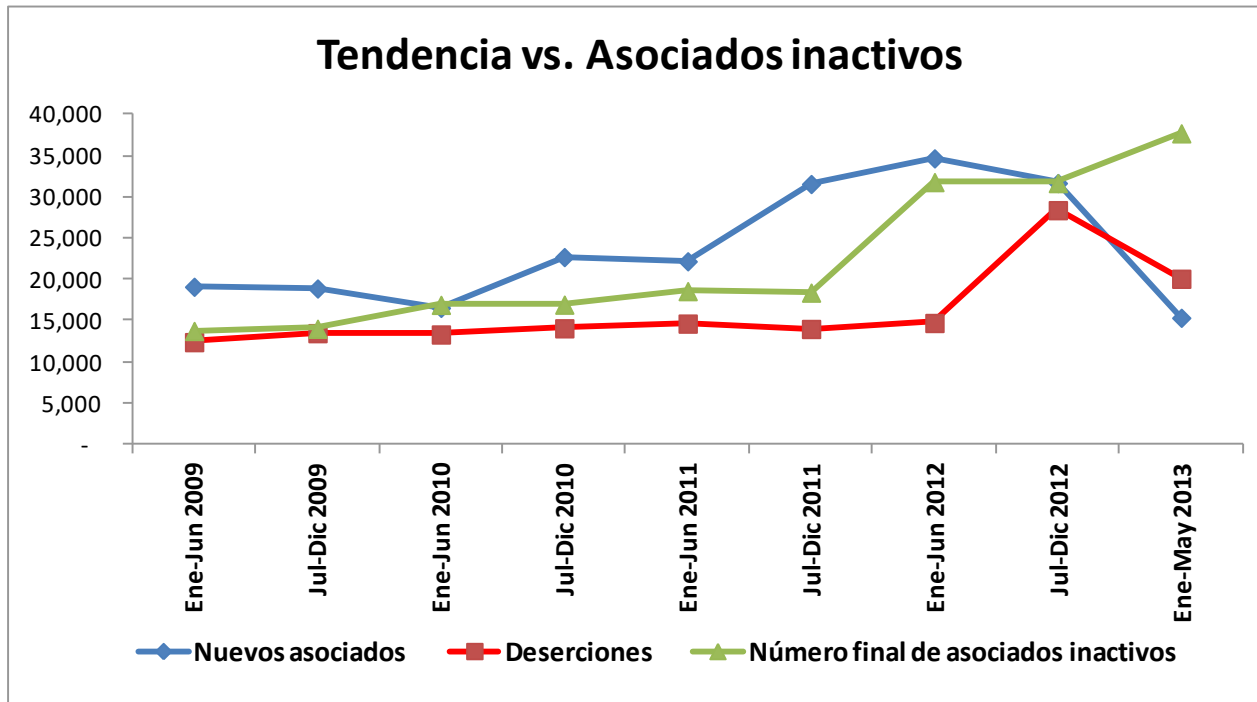


Descripción	2009	2010	2011	2012	% Cumplim.	2013 Mayo
Población acumulada 300K	212,835	227,761	259,723	303,311	90%	
Probación acumulada real	212,996	224,864	250,005	273,260		268,523

Fuente: GHC, EyM

EJECUCION

- Aumentó el número de Asociados inactivos al bajar el perfil de los nuevos asociados, pasando estos de representar el 7.6% en diciembre de 2010 al 11.6% en diciembre de 2012.

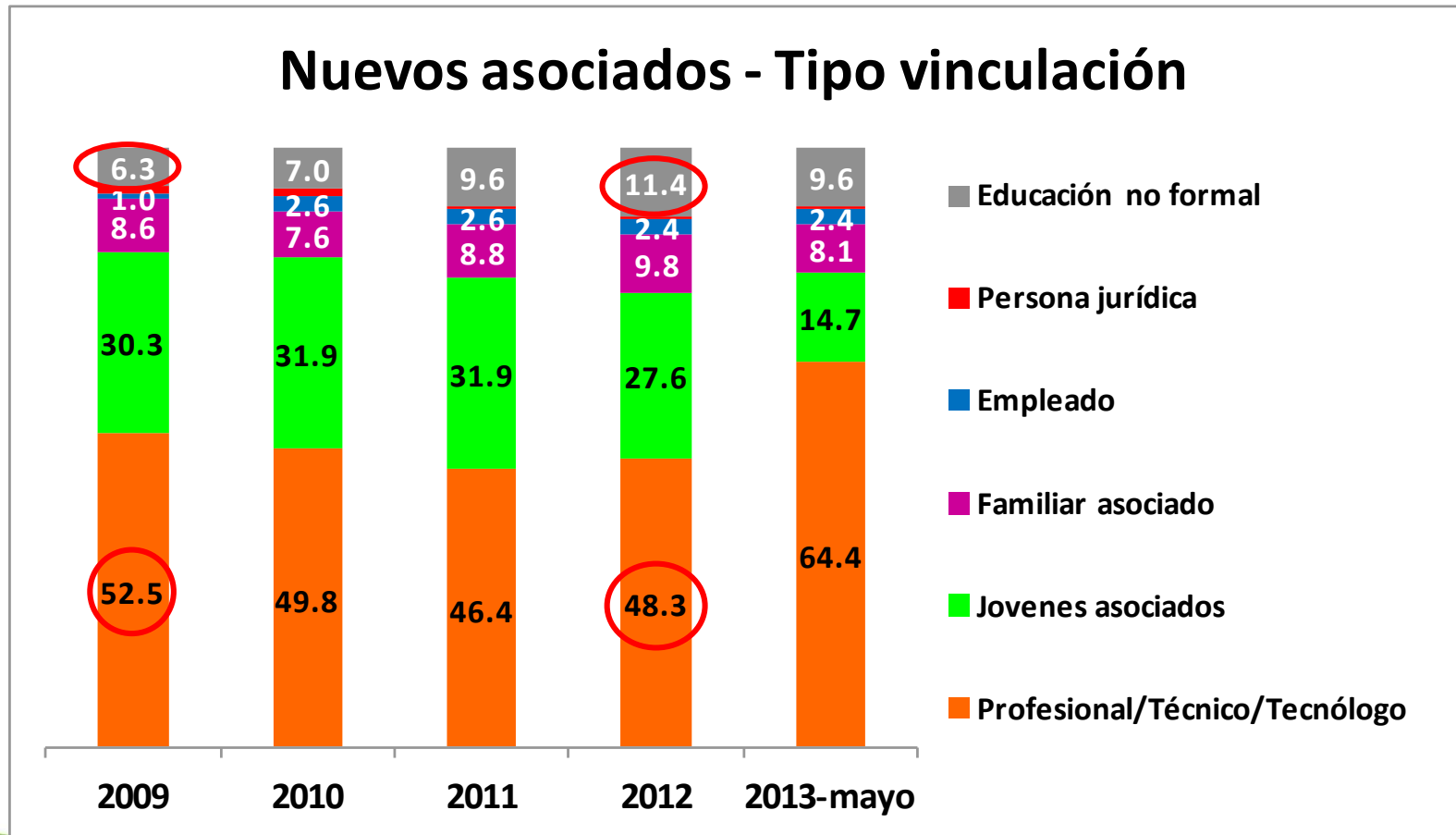


	Ene-Jun 2009	Jul-Dic 2009	Ene-Jun 2010	Jul-Dic 2010	Ene-Jun 2011	Jul-Dic 2011	Ene-Jun 2012	Jul-Dic 2012	Ene-May 2013
% Inactivos del total de la población	6.6%	6.6%	7.8%	7.6%	8.0%	7.4%	11.8%	11.6%	14.1%

Fuente: Gerencia EyM / GSA

EJECUCION

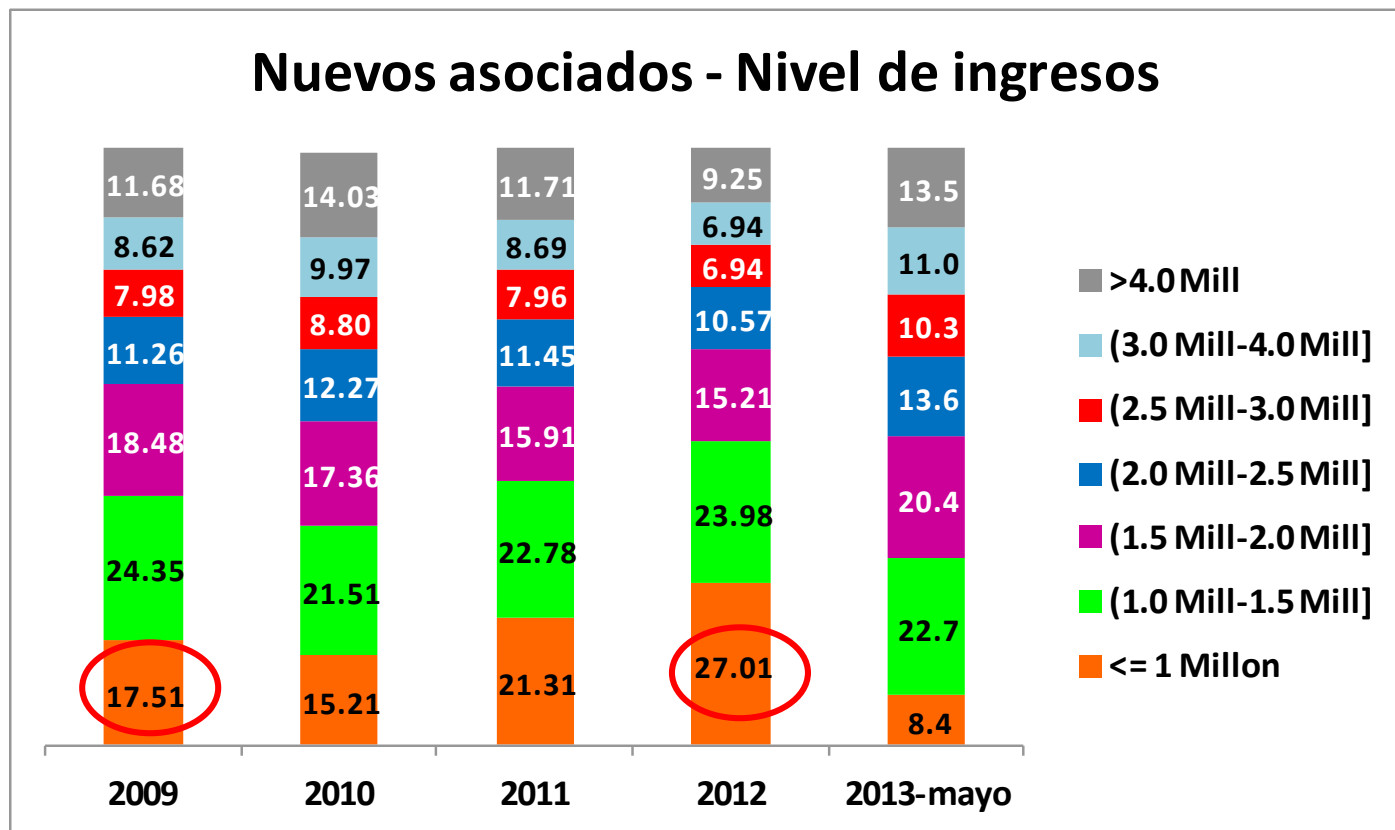
- Disminuyó el perfil de los nuevos Asociados según su **nivel educativo**: la vinculación de profesionales pasó del 52.5% en 2009 al 48.3% en 2012, mientras que la de educación no formal pasó del 6.3% al 11.4%. Para el año 2013 se observa una sensible corrección en la tendencia de la mezcla.



Fuente: Gerencia EyM

¿QUÉ PASÓ?

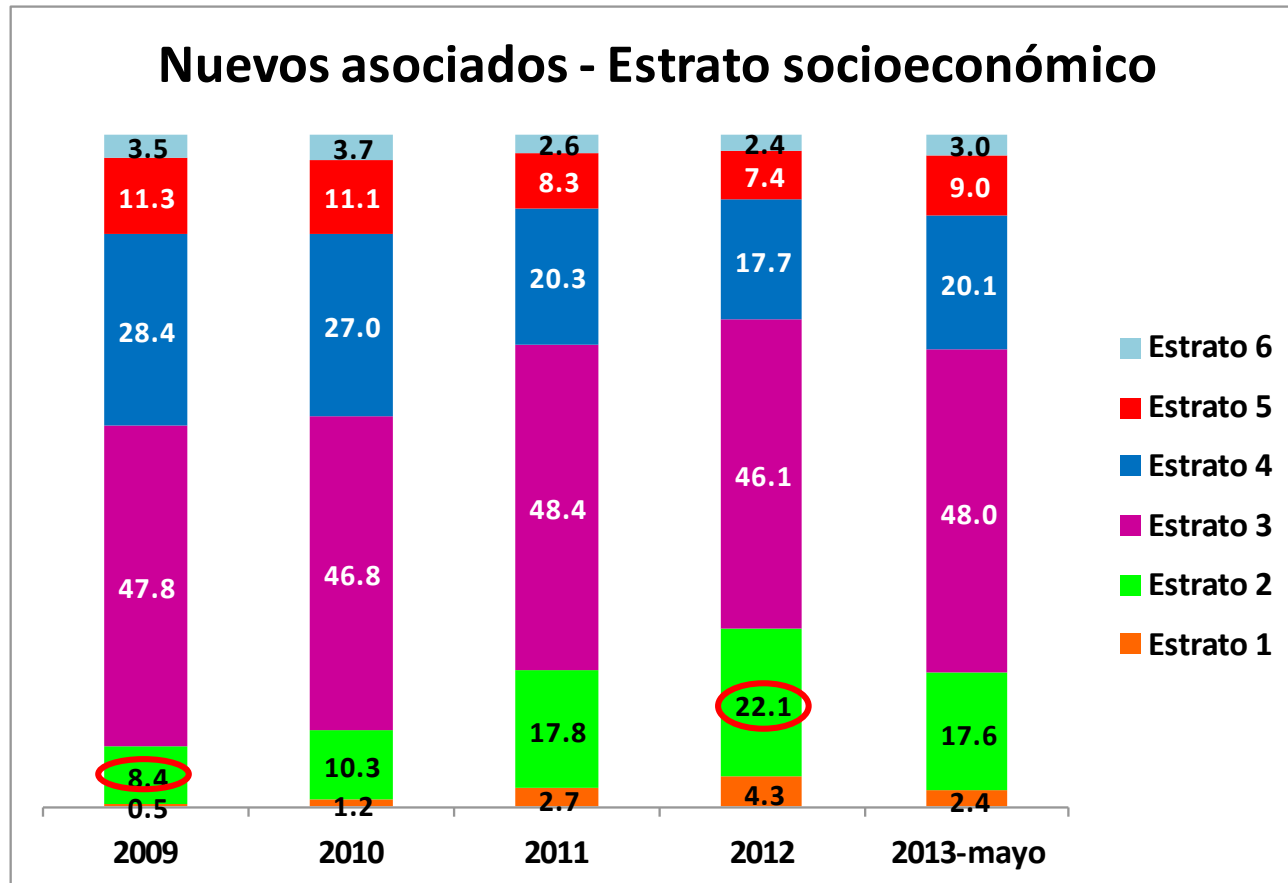
- Disminuyó el perfil de los nuevos Asociados según **su nivel de ingresos**: se destaca el crecimiento de la población con ingresos menores a \$1MM pasando del 17.51% en 2009 al 27.01% en 2012. Para el año 2013 se observa una recuperación del segmento de ingreso superior.



Fuente: Gerencia EyM

¿QUÉ PASÓ?

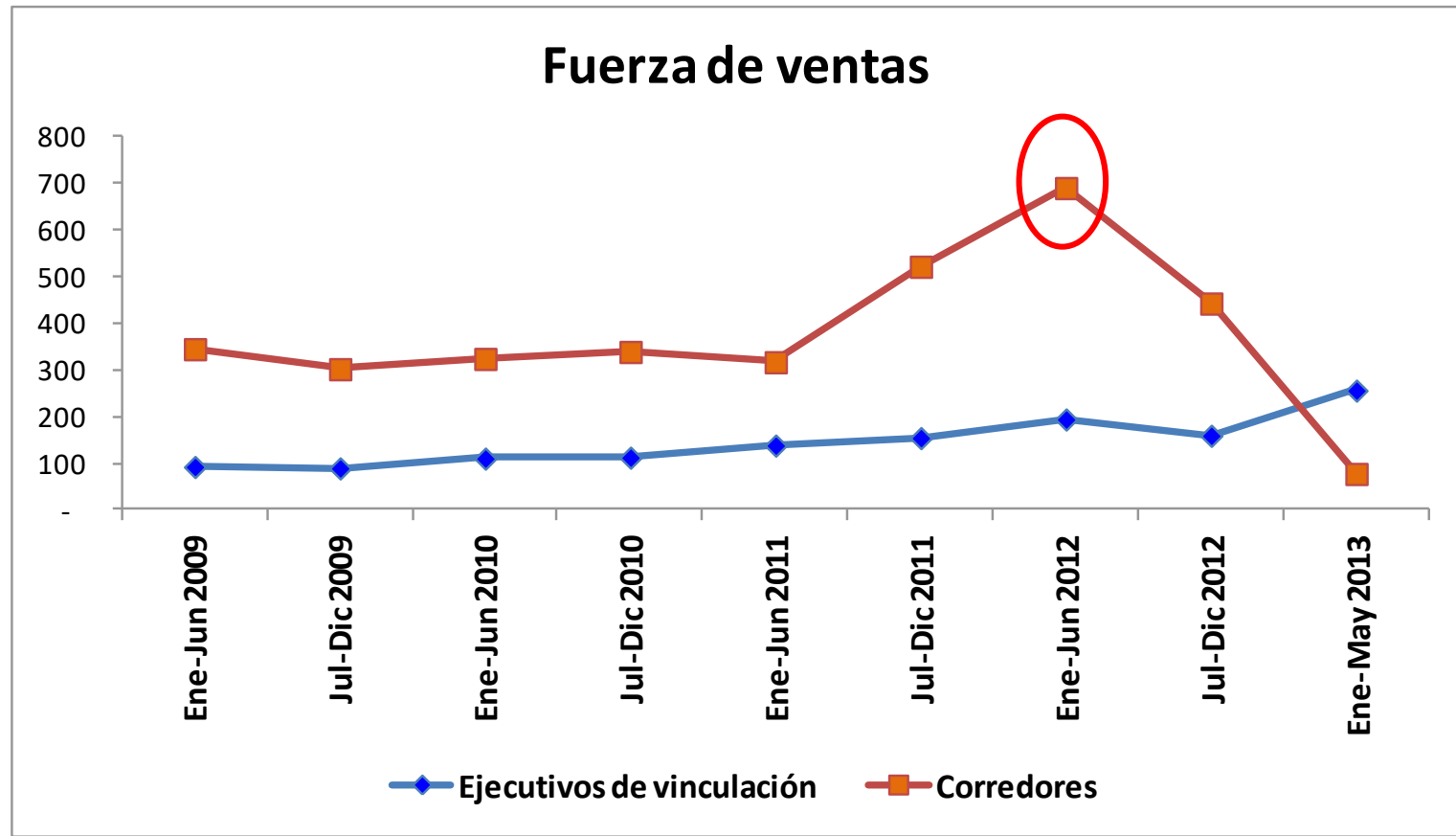
- Disminuyó el perfil de los nuevos Asociados según su **estrato socioeconómico**: se destaca el crecimiento de la población de estrato 2, pasando del 8.4% en 2009 al 22.1% en 2012. En 2013 se observa un ajuste en la participación del segmento de estrato 2.



Fuente: Gerencia EyM

EJECUCION

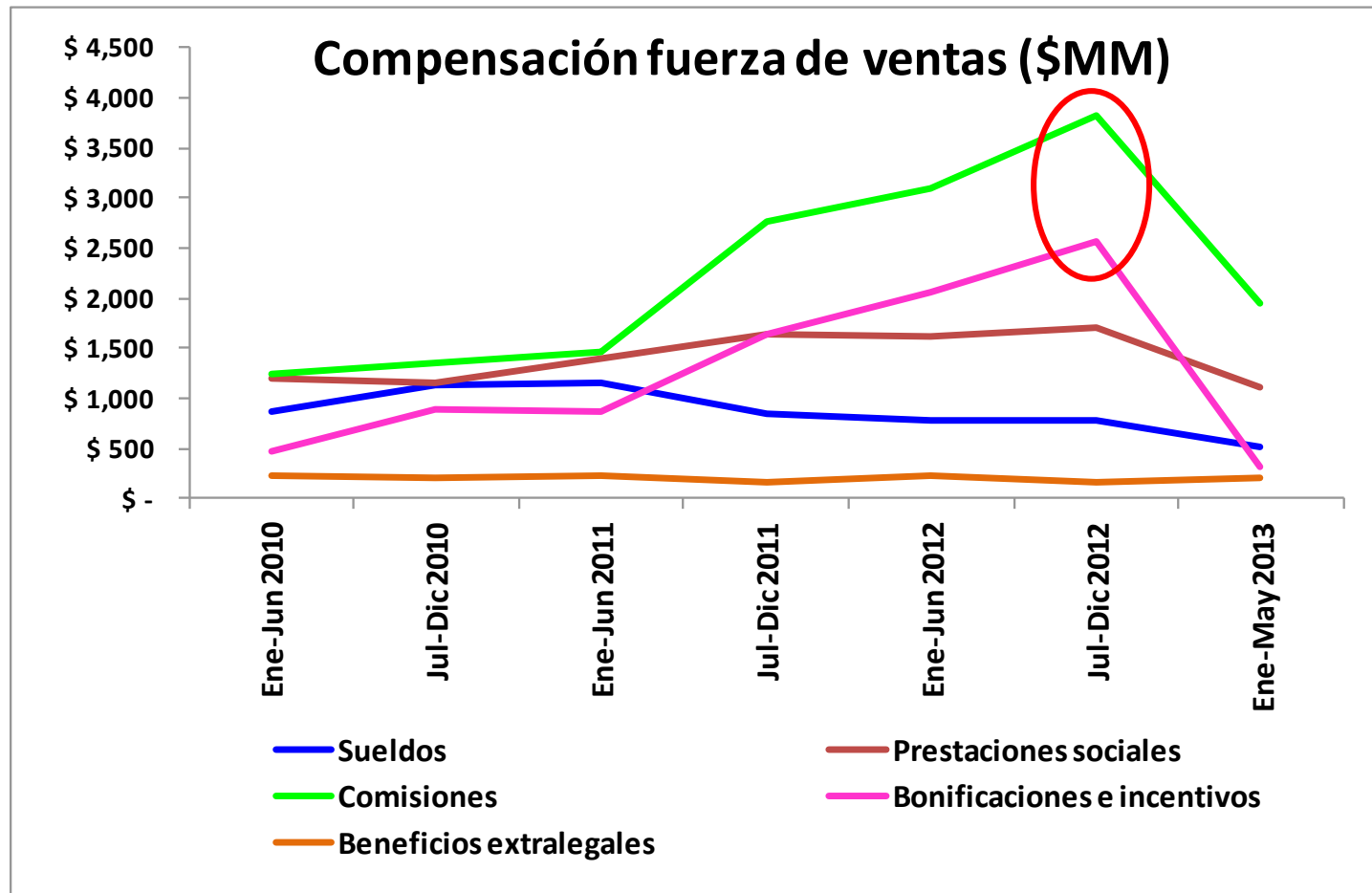
- La estrategia que contemplaba cinco canales se concentró en uno solo: “corredores”.



Fuente: Gestión Humana Corp. / GSA

EJECUCION

→ El crecimiento promedio se concentró en “corredores”.



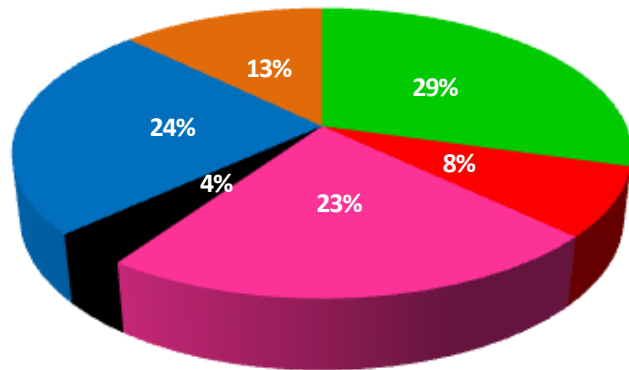
Fuente: Gerencia Financiera Corporativa

EJECUCION

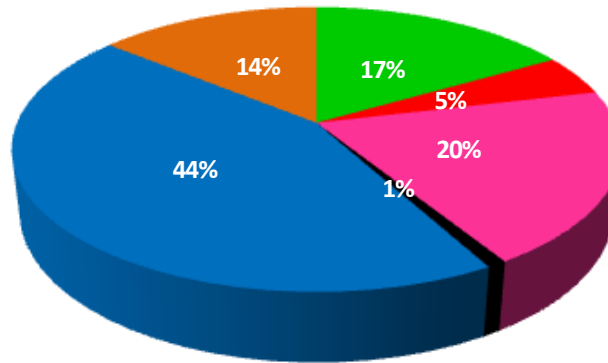
Distribución geográfica

- Seguimos creciendo en las mismas regionales, en vez de contraerse en estas y crecer en las de mayor potencial como se definió en el Plan de Acción

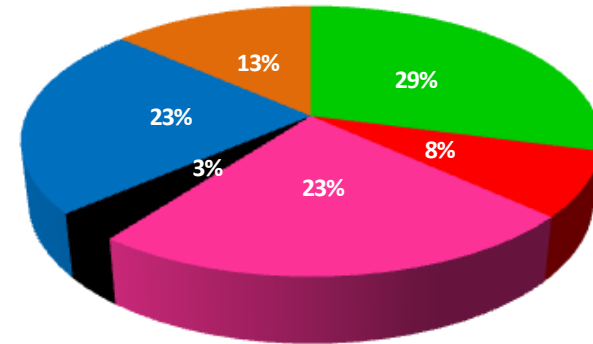
2010



PPTO. 300K



2012



Regional Cali

Regional Eje Cafetero

Regional Medellín

Regional Palmira

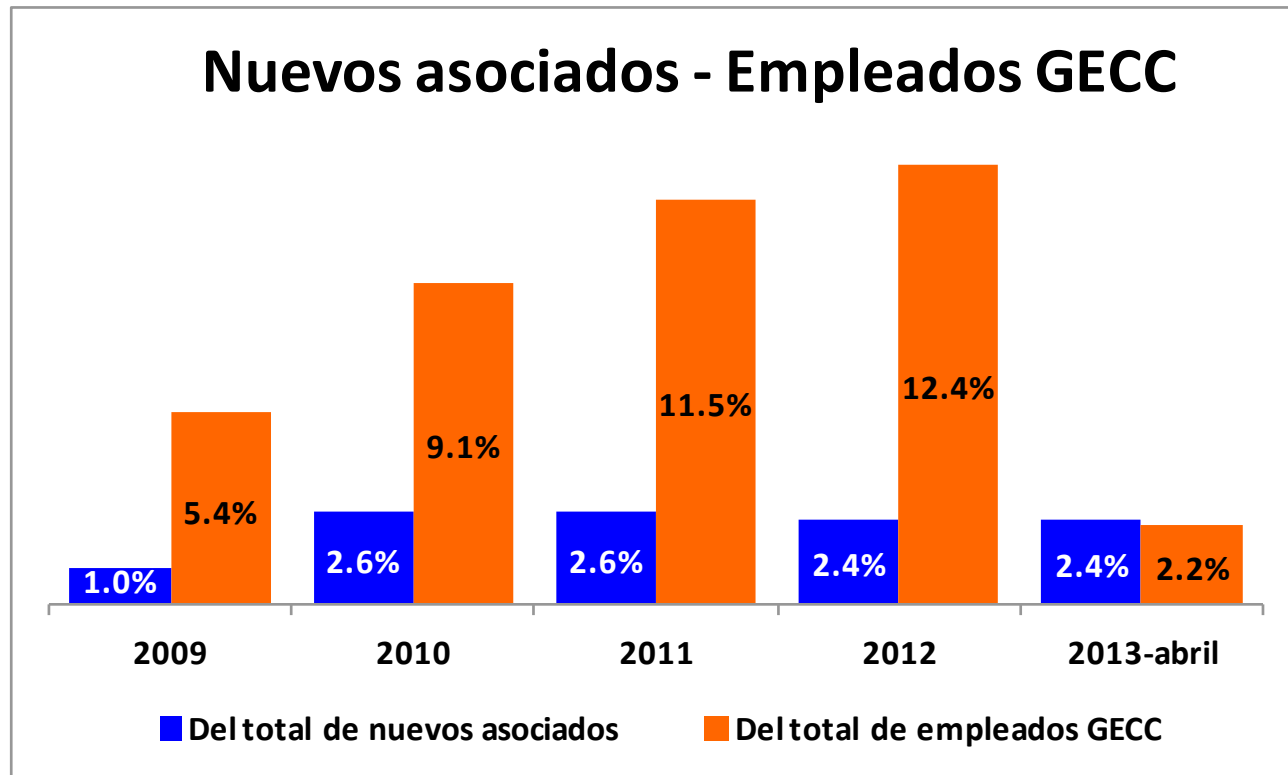
Regional Bogotá

Regional Caribe

Fuente: Gerencia EyM / GSA

EJECUCION

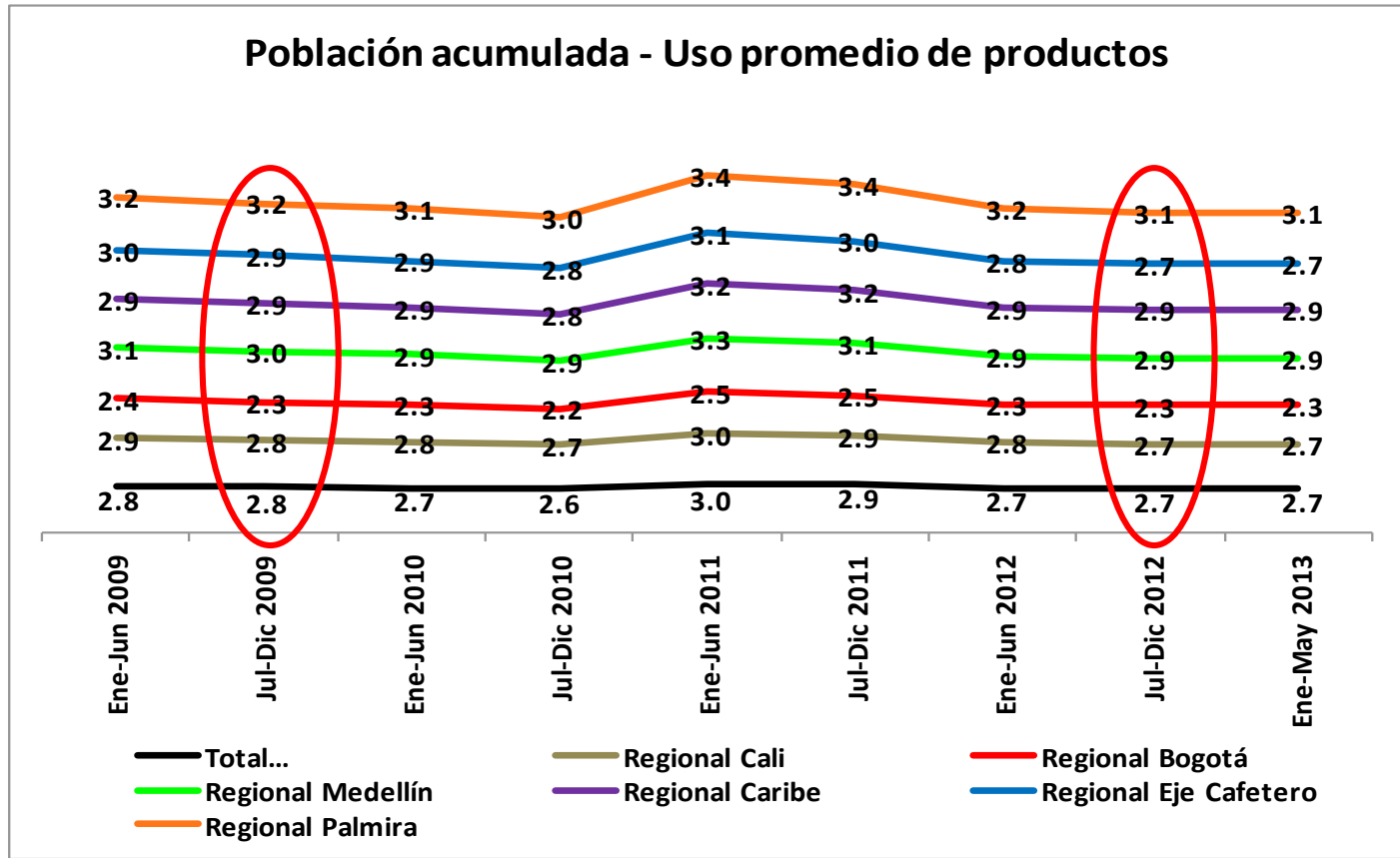
→ Aumentó el crecimiento de asociados-empleados.



Fuente: GHC, EyM

EJECUCION

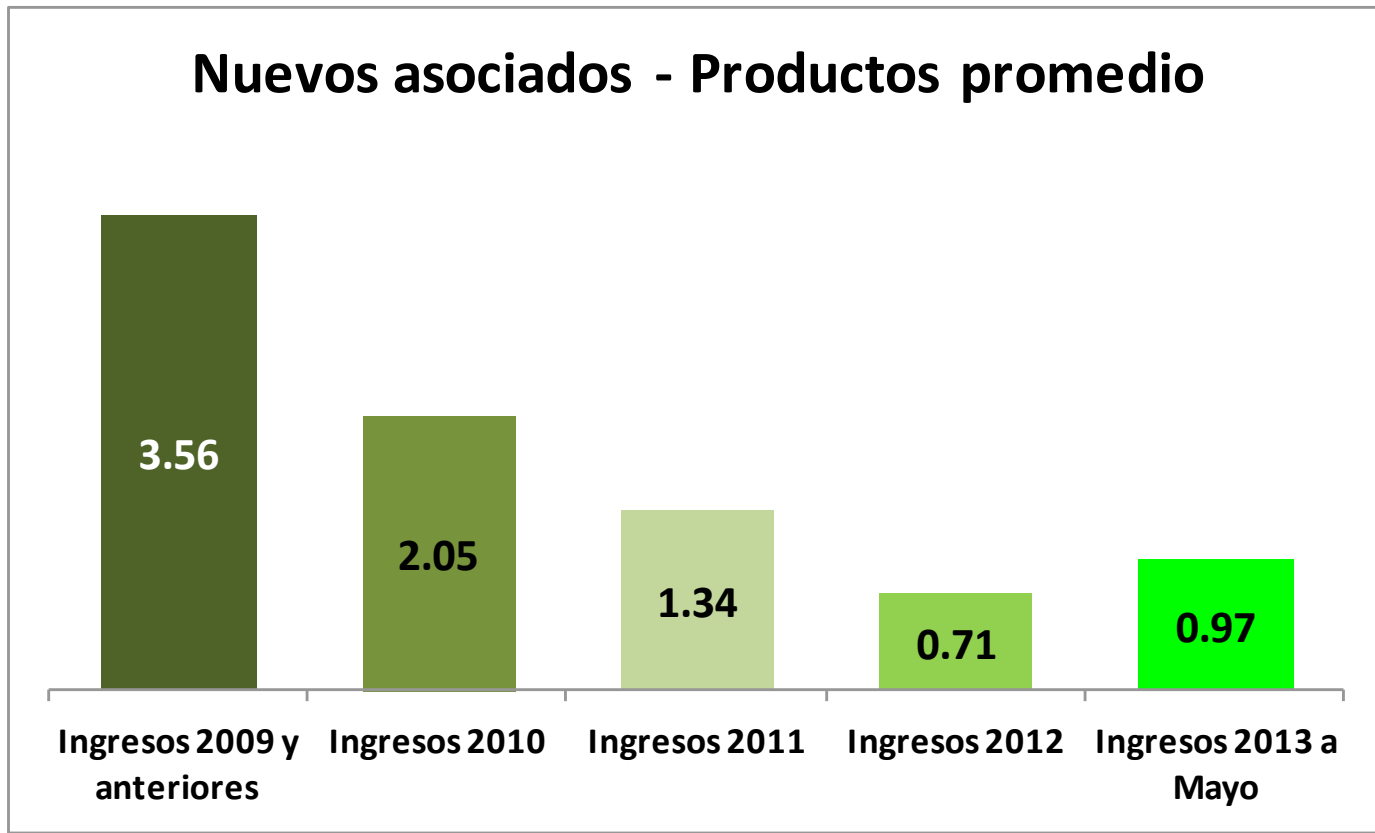
- El uso de los productos por Asociado permaneció constante, faltando mayor compromiso de las empresas y el desarrollo de una propuesta más atractiva para los asociados.



Fuente: GSA

EJECUCION

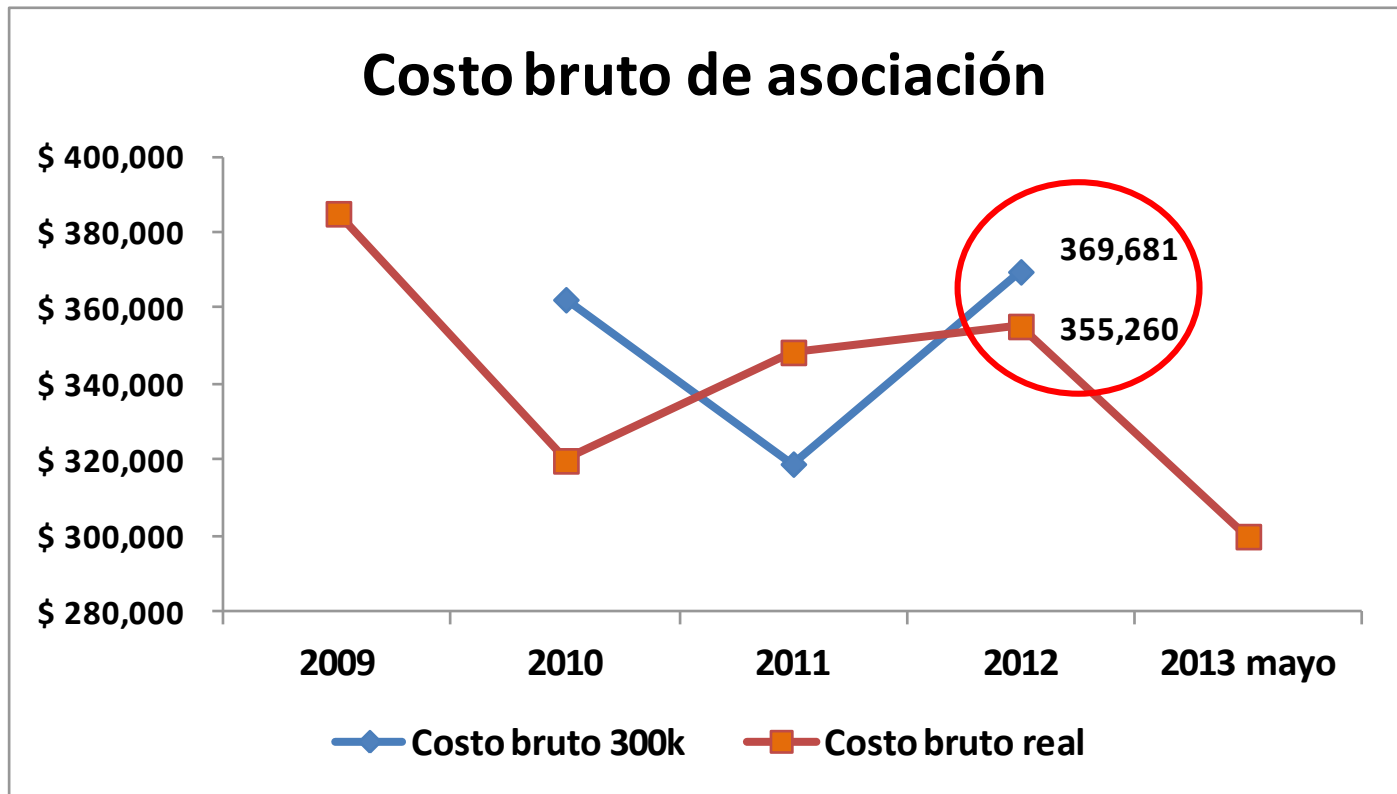
- El número promedio de productos en Asociados nuevos disminuyó; pasando de 2.05 productos en 2010 a 1.34 en 2011 y 0.71 en 2012.



Fuente: Gerencia EyM

EJECUCION

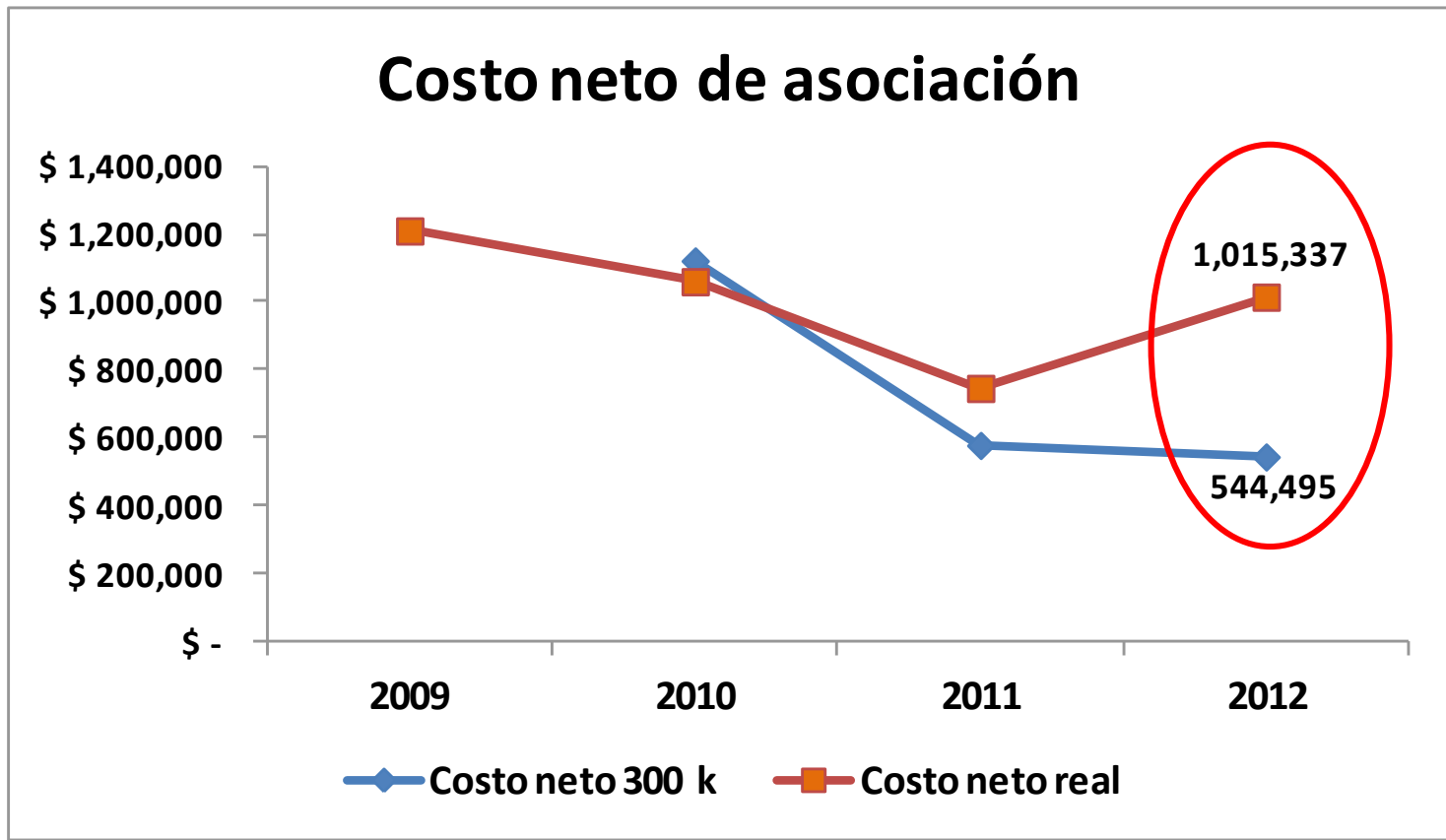
- El costo bruto de asociación estuvo un 4% por debajo de lo presupuesto por 300K al cierre de 2012 y también por debajo de los costos anteriores.



Fuente: Gerencia EyM / GSA

EJECUCION

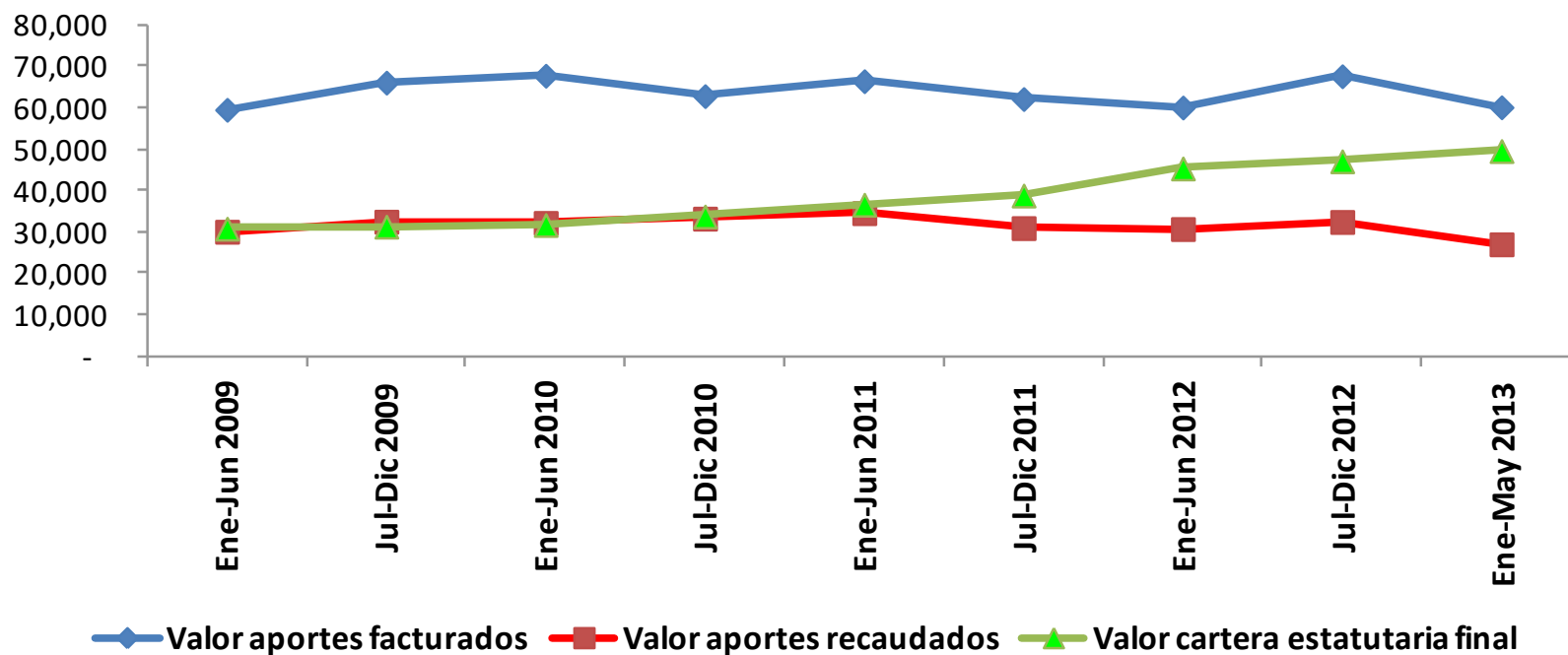
- El costo neto de asociación se redujo frente a los años anteriores, pero sin embargo estuvo un 86% por encima de lo presupuestado por 300K.



Fuente: Gerencia EyM / GSA

¿QUÉ PASÓ?

Aportes facturados, recaudados y cartera estatutaria



Fuente: Gerencia EyM / GSA

IMPACTO ADICIONAL DE LA ESTRATEGIA



Impacto adicional de la estrategia

Lógica del análisis

En Coomeva como en cualquier Cooperativa, siempre habrá deserción e inactivación, fruto del principio de adhesión voluntaria y de otras novedades.

Los resultados de una estrategia nueva deben analizarse contrastando sus efectos frente a los resultados históricos... o lo que es lo mismo, respondiendo la pregunta:

¿Que habría pasado si no hubiera habido estrategia?

Ello en términos de: rotación, deserción, aportes, rentabilidad y aprendizaje

Datos históricos y proyecciones base de análisis

Ingresos - Crecimiento - Deserción 2005 - 2012,
promedios historicos 2005 - 2010 y proyecciones 2013

Año	Asociados	Ingresos	Egresos	Crecimiento neto	% crecimiento	% desercion
2005	169,377		29,390	(3,615)	-2.1%	16.1%
2006	179,044	32,537	22,617	9,667	5.7%	12.6%
2007	190,943	37,808	25,632	11,899	6.6%	13.4%
2008	200,872	38,435	28,233	9,929	5.2%	14.1%
2009	212,996	38,113	25,674	12,124	6.0%	12.1%
2010	224,864	39,370	27,162	11,868	5.6%	12.1%
Promedio 2005-2010					4.51%	13.39%
2011	250,005	53,880	28,371	25,141	11.2%	11.3%
2012	273.513	66.483	42.853	23,508	9.4%	15.7%
Proy 2013	255,165					23.1%

Los análisis se realizan sobre los 120.363 asociados que ingresaron entre 2011 y 2012 y que corresponden al periodo de ejecución de 300K

Datos históricos y proyecciones base de análisis

Aporte promedio anual por asociado	
Año	Aporte
2011	282,674
2012	265,840
2013 Proy	277,021

Aportes recaudados/ población activa a 30 Junio
Proyección aportes 2013

Costo bruto de afiliación	
Año	costo
2011	348,000
2012	355,000

Costo unitario para traer los asociados a Coomeva

1. Crecimiento neto como resultado de 300k

Paso 1

A la Po Inicial
2011 se le aplica
el % histórico de
crecimiento 2005
- 2010

4.51%

Paso 2

Se suma el
crecimiento
calculado a la Po
Incial y se repite el
cálculo en el 2012

Paso 3

Del crecimiento neto real
se resta del crecimiento
neto calculado y la
DIFERENCIA es el
crecimiento neto
atribuible a 300K

AÑO	poblacion inicial calculada	crecimiento neto calculado	crecimiento neto real	Diferencia
2011	224,864	10,142	25,141	14,999
2012	235,006	10,599	23,508	12,909
Crecimiento neto de 300k		20,741	48,649	27,908

**Se logró un mayor crecimiento de 27.908 asociados debido
a 300K**

2. Mayor nivel de aportes atribuibles a 300K

Paso 1

Calculamos el promedio real de aportes por asociado por año **2011 y 2012**

Paso 2

A partir de la proyección de asociados y aportes 2013 se calcula el promedio

Paso 3

Se calcula el monto de aportes promedio que han realizado estos asociados entre 2011 y 2013

Año	Mayor nivel aportes (mill)
2011	4,240
2012	7,419
2013 Proy	7,731
TOTAL	19,390

Se logró un mayor nivel de aportes por \$19.390 millones

3. Mayor Rentabilidad Empresarial atribuible a 300K

Según datos del **ESTUDIO DE RENTABILIDAD DE ASOCIADOS**, presentado al Consejo de Administración, tenemos :

Edad promedio de asociados vinculados en 2011 y 2012:

33.5 años

Y para asociados con ese promedio de edad los datos son:

Relacion
Beneficio/Costo
1.18

VPN (aporte por una sola vez durante la permanencia del asociado)
\$351.066

Año	Rentabilidad (mill)
2011	5,258
2012	4,523
TOTAL	9,781

Los asociados atribuibles a 300K aportan una rentabilidad de \$9.781 millones a lo largo de su permanencia

4. Comportamiento de los retiros

Matriz de permanencia

En Coomeva acostumbramos medir desde hace muchos años cuántos asociados siguen activos un año después de su ingreso. En efecto medimos un año, dos años, tres años después, etc...

Paso 1

Un
año
ingresan
100
asociados

Paso 2

12 meses
después
quedan
87
asociados

Paso 2

La
Tasa de
Permanencia es
87 %

4. Comportamiento de los retiros

Matriz de permanencia

El cálculo de cada grupo de asociados año tras año da por resultado esta matriz:

TASA DE PERMANENCIA **EXACTA** SEGÚN COHORTE DE INGRESO 1987 - 2011

Permanencia	Año de Ingreso																									
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	0,97	0,98	0,98	0,95	0,93	0,91	0,90	0,84	0,80	0,82	0,84	0,87	0,86	0,77	0,77	0,79	0,76	0,67	0,75	0,77	0,75	0,78	0,85	0,86	0,84	0,81
2	0,95	0,90	0,90	0,90	0,87	0,82	0,78	0,69	0,67	0,67	0,69	0,68	0,67	0,63	0,64	0,56	0,50	0,50	0,57	0,57	0,55	0,58	0,61	0,64		
3	0,86	0,84	0,86	0,86	0,86	0,84	0,76	0,69	0,62	0,59	0,59	0,58	0,55	0,60	0,55	0,54	0,44	0,41	0,41	0,48	0,47	0,45	0,46	0,50		
4	0,81	0,81	0,84	0,84	0,80	0,69	0,63	0,55	0,51	0,50	0,47	0,48	0,52	0,48	0,47	0,38	0,35	0,35	0,41	0,40	0,38	0,39				
5	0,79	0,79	0,82	0,81	0,76	0,65	0,58	0,50	0,46	0,44	0,43	0,44	0,47	0,43	0,43	0,34	0,31	0,31	0,36	0,34	0,32					
6	0,79	0,78	0,80	0,77	0,72	0,61	0,53	0,45	0,41	0,40	0,40	0,42	0,44	0,40	0,40	0,31	0,28	0,28	0,33	0,31						
7	0,77	0,76	0,77	0,74	0,68	0,56	0,48	0,41	0,38	0,37	0,37	0,38	0,40	0,37	0,37	0,28	0,25	0,26	0,30							
8	0,75	0,74	0,74	0,71	0,64	0,52	0,44	0,38	0,36	0,34	0,34	0,37	0,38	0,34	0,34	0,26	0,24	0,23								
9	0,74	0,71	0,71	0,67	0,60	0,48	0,42	0,36	0,34	0,32	0,33	0,35	0,36	0,33	0,32	0,24	0,22									
10	0,71	0,69	0,67	0,62	0,57	0,46	0,40	0,35	0,32	0,31	0,31	0,34	0,34	0,31	0,31	0,23										
11	0,70	0,66	0,63	0,59	0,55	0,44	0,38	0,33	0,31	0,30	0,31	0,33	0,33	0,30	0,30											
12	0,66	0,62	0,60	0,57	0,53	0,43	0,36	0,32	0,31	0,29	0,30	0,32	0,33	0,29												
13	0,63	0,60	0,58	0,55	0,51	0,41	0,35	0,31	0,30	0,29	0,29	0,32	0,32													
14	0,60	0,58	0,57	0,54	0,49	0,40	0,34	0,30	0,29	0,28	0,28	0,31														
15	0,59	0,56	0,56	0,52	0,48	0,39	0,34	0,30	0,28	0,27	0,28															
16	0,57	0,55	0,55	0,50	0,47	0,38	0,33	0,29	0,28	0,27																
17	0,56	0,53	0,54	0,49	0,46	0,38	0,33	0,29	0,27																	
18	0,54	0,53	0,53	0,49	0,45	0,37	0,32	0,28																		
19	0,54	0,52	0,53	0,48	0,45	0,36	0,32																			
20	0,53	0,51	0,52	0,47	0,44	0,36																				
21	0,53	0,51	0,51	0,47	0,44																					
22	0,52	0,50	0,51	0,46																						
23	0,52	0,50	0,50																							
24	0,51	0,49																								
25	0,50																									

Crisis del Sector Cooperativo

Inicio del Programa Joven Asociado

Nace UGA

Aplicación Política de Retiro de inactivos

Cohorte Ener 2012 vista en l

Esta matriz se publ

mensualmente y

informa regularme

al Consejo y la

Asamblea

Cohorte Enero Mayo de 2012 vista en Mayo 2013

Nace UGA

Aplicación Política de Retiro de inactivos

Crisis del Sector Cooperativo

Inicio del Programa Joven Asociado

Esta matriz se publica mensualmente y se informa regularmente al Consejo y la Asamblea

4. Comportamiento de los retiros

Que significa la matriz de permanencia

La matriz toma los asociados que ingresaron un mes, por ejemplo marzo 2011 y valida cuantos de ellos siguen en Coomeva 12 meses después.

Por ejemplo

En el año 2000 ingresaron a Coomeva 29.315 asociados

**Por distintos motivos algunos de estos asociados renunciaron, fallecieron, se excluyeron, etc
Y va quedando un “residual”**

A diciembre 2012 permanecían en Coomeva un 29,2% de ellos

Año	Permanencia
2000	100,0%
2001	77,3%
2002	63,0%
2003	55,2%
2004	47,5%
2005	42,5%
2006	40,1%
2007	36,5%
2008	34,3%
2009	32,5%
2010	31,2%
2011	30,1%
2012	29,2%

4. Comportamiento de los retiros

Que significa la matriz de permanencia

La matriz toma los asociados que ingresaron un mes, por ejemplo marzo 2011 y valida cuantos de ellos siguen en Coomeva 12 meses después.

Por ejemplo

En el año 2000 ingresaron a Coomeva 29.315 asociados

Es decir quedan 8.559 e la cooperativa a diciembre 2012

Año	Permanencia	Asociados
2000	100,0%	29.315
2001	77,3%	22.664
2002	63,0%	18.455
2003	55,2%	16.188
2004	47,5%	13.935
2005	42,5%	12.463
2006	40,1%	11.753
2007	36,5%	10.708
2008	34,3%	10.058
2009	32,5%	9.534
2010	31,2%	9.136
2011	30,1%	8.837
2012	29,2%	8.559

Comportamiento de los retiros

Permanencia de los últimos años

Analizamos la permanencia a uno y dos años del ultimo periodo y obtuvimos esto:

	Un año	Dos años
2005	75,3%	57,1%
2006	76,7%	57,1%
2007	74,8%	54,9%
2008	77,8%	57,9%
2009	85,4%	60,9%
2010	86,0%	63,9%
2011	84,4%	64,0%
2012	81,0%	

Es decir, que en el promedio del 2005 al 2010, el % permanencia un año después y el % permanecía dos años después.

Impacto de 300k

El ejercicio entonces es calcular cuantos asociados de los que ingresaron en 2011 y 2012 todavía estarían en Coomeva si todo fuera igual que antes (*seteris paribus*)

Para ello se toman los asociados ingresados en estos dos años (120 mil) y se les aplica la permanencia historica: % a un año y % a dos años.

Eso da como resultado los asociados que hoy deberían seguir en Coomeva, se compara con lo que realmente ocurrió y esta diferencia es el efecto de la estrategia aplicada.

Impacto de 300k años 2011 y 2013

Hagamos el ejercicio:

Nuevos asociados de la estrategia:
120.688

Efecto 300k		
	Total	Ingreso
2011	250.181	54.348
2012	273.514	66.340

Aplicando las tasas de permanencia promedio de los últimos años.

Efecto 300k			Asociados que siguen		
	Ingreso	Permanencia	calculado	real	Diferencia
2011	54.348	58,6%	31.848	28.443	3.405
2012	66.340	79,3%	52.608	48.621	3.987
Totales	120.688		84.456	77.064	7.392

Impacto de 300k 2011 y 2012

En otra palabras

Efecto 300k			Asociados que siguen		Diferencia
	Ingreso	Permanencia	calculado	real	
2011	54.348	58,6%	31.848	28.443	3.405
2012	66.340	79,3%	52.608	48.621	3.987
Totales	120.688		84.456	77.064	7.392

De los 120 mil nuevos asociados, se han ido 7.392 asociados más de los que en condiciones normales se hubieran ido.

Impacto de 300k 2011 y 2012

Estos 7.392 asociados tuvieron un costo unitario para traerlos a Coomeva de 348 mil pesos en 2011 y 355 mil pesos en 2012.

Por tanto el efecto atribuible a 300k en términos económicos durante 2011 y 2012 es de 2.603 millones de pesos

	Diferencia	Monto
2011	3.405	1.186.310.964
2012	3.987	1.416.286.621
Totales	7.392	2.602.597.586

Impacto 300k en 2013

Partiendo de la deserción promedio histórica 2005 – 2010, calculamos el nivel de deserciones esperado y lo comparamos con el proyectado (real), encontrando que se producirán 24.787 deserciones más de las esperadas históricamente

DESERCION 2013 ATRIBUIBLE A 300K			
Año	esperada según historico 2005 - 2010	proyectado 2013	Diferencia
2013	34,156	58,943	24,787

Impacto 300k en 2013

De estas 24,787 deserciones adicionales, el 39% corresponden a afiliados en 2011 y 61% a afiliados en 2012. Aplicando el costo unitario de afiliación para cada año, tenemos:

Mayor costo 2013 atribuible a 300K		
año	Exclusiones 2013	efecto (mill)
2011	9,667	3,364
2012	15,120	5,368
Total	24,787	8,732

Por tanto el efecto atribuible a 300k en términos económicos durante 2013 es de \$8.732 millones mas los efectos de los años 2012 y 2011 (\$2.602 mm) un total de \$11.385 millones, sin incluir los efectos positivos del mayor ingreso que se calculan a continuación.

5. Impactos Consolidados de efectos 300k

	medida	Valor
Mayor crecimiento neto	asociados	20,741
Mayor nivel de aportes	Millones	19,390
Rentabilidad aportada por mayor crecimiento neto	Millones	9,781
Total Costo de Retiros atribuibles 2011, 2012 y 2013	Millones	11,335

6. Consultoria para diseño de la estrategia

Las desviaciones observadas fueron producto de fallas en la operativización de la Estrategia, mas no en la definición de la Estrategia misma.

La Estrategia sigue siendo válida y es aplicable a la organización, por lo cual hoy continuamos con su implementación a través de los cambios aprobados en el Plan de Mercadeo

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

- Toda Estrategia que implique cambios profundos, implica también riesgos en su implementación y resultados.
- Se formuló una mejor estructura para los procesos de vinculación y mantenimiento de asociados.
- Se ha mejorado el conocimiento del Asociado y sus necesidades.
- Se tomaron correctivos con balance de consecuencias.
- Se reformuló la estrategia de crecimiento y hoy se están observando positivos cambios producto de su aplicación.
- Orientación hacia la calidad de los productos y el servicio

CONCLUSIONES

- No se identificaron fallas en la formulación de la Estrategia, la cual sigue siendo válida y seguirá siendo implementada.
- Eran necesarios mecanismos de control y seguimiento precisos que permitieran identificar oportunamente las desviaciones de implementación y ejecución frente a los elementos esenciales de la formulación estratégica.
- Concentración de decisiones en la Gerencia de Servicio al Asociado sin la actuación de las otras áreas de control.
- Sistemas de información, contratación y compensación con brechas de control y desempeño.
- Algunas señales debieron haberse podido identificar oportunamente, como la concentración de la estrategia en un solo canal y la acumulación de inactivos.
- Recursos y focos orientados en la meta de crecimiento.

CONCLUSIONES

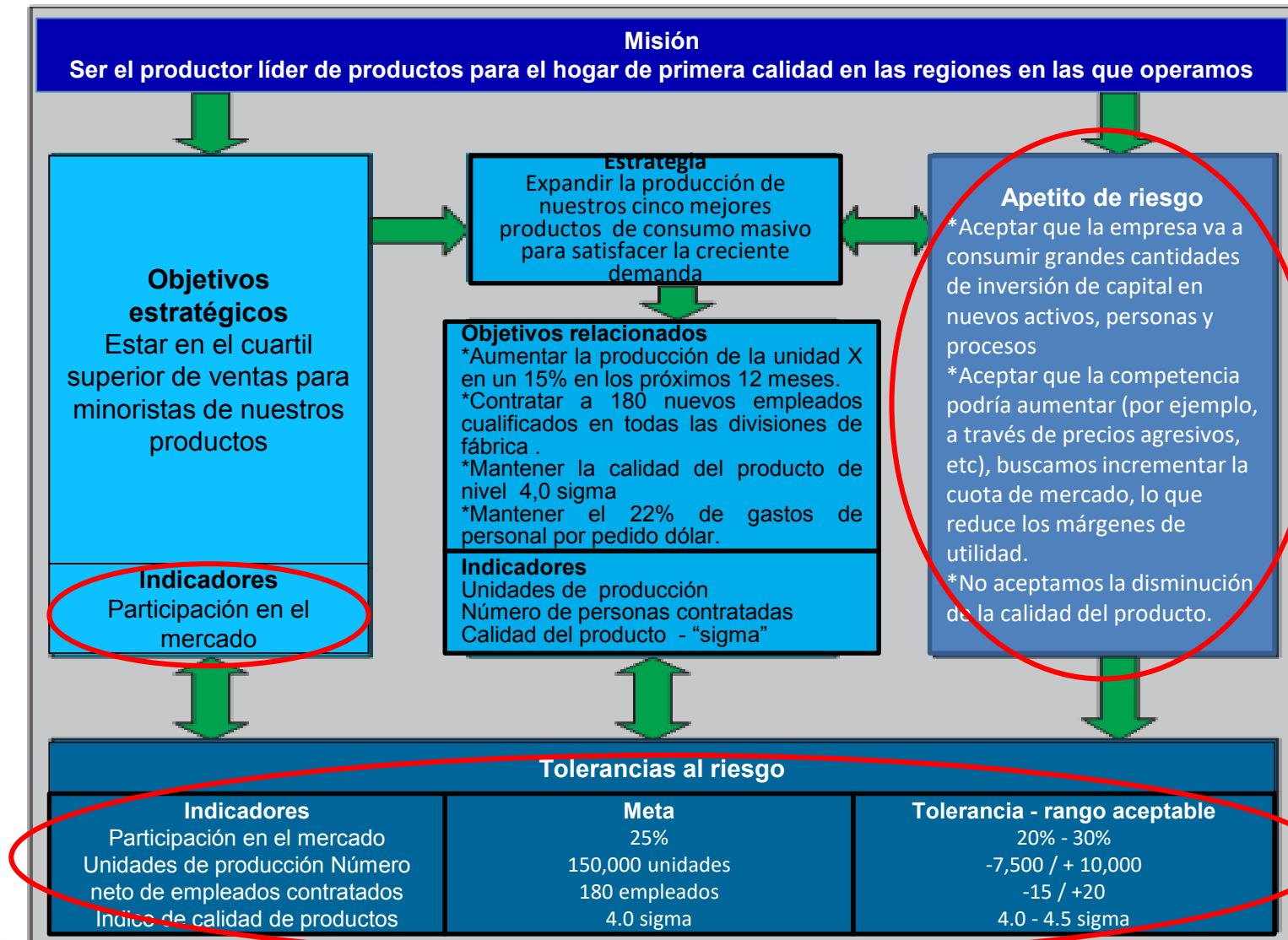
- Aseguramiento en ejecución que garantice éxito en formulación estratégica (un mejor cómo, PMO, todas las áreas)
- Cierre de brechas a nivel de la arquitectura organizacional:
 - Profundo conocimiento del cliente (antropología)
 - Nuevo modelo de compensación comercial.
 - Integración para el seguimiento.
- Expansión y mayor rigor en políticas
- Revisión de la estrategia:
 - Crecimiento sano.
 - Depuración consolidado de asociados.
 - Mayor cohesión con rol empresarial.

CONCLUSIONES

- Se cambió la dinámica comercial de Coomeva
- Gerenciamiento de proyectos y adopción de mejores prácticas.
- Fortalecimiento de controles involucrados en sistemas de información.
- Un gran repositorio de datos a través del BI. Mayor análisis, seguimiento y capacidad de reacción.
- Necesidad de establecer análisis de riesgo asociado a formulación de proyectos y toma de decisiones, así como de límites y tolerancias al mismo:

LECCIONES APRENDIDAS

→ Aprendizaje para toda la organización



Fuente: COSO II - ERM

