

COOMEVA

**INFORME DE POSTULACIÓN AL PREMIO NACIONAL
A LA EXCELENCIA E INNOVACIÓN EN GESTIÓN
2010**

SANTIAGO DE CALI, MAYO DE 2010

Contenido

INTRODUCCIÓN	2
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	3
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	5
CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA	7
1.1 Pensamiento Organizacional, Formulación y Planteamiento Estratégico	7
1.2 Definición de iniciativas y acciones estratégicas	9
1.3 Despliegue y Seguimiento estratégico	10
1.4 Alineación de estrategia, estructura y cultura	11
CAPÍTULO 2. LIDERAZGO	14
2.1 Estilo de liderazgo	14
2.1 Cultura Organizacional	15
2.1 Ética y Gobierno Corporativo	15
CAPÍTULO 3. PERSONAS	17
3.1 Gestión del Talento Humano	17
3.2 Desarrollo Integral de las Personas	17
3.3 Competencias y Disciplina	17
3.4 Calidad de Vida en el Trabajo	19
CAPÍTULO 4. PROCESOS	21
4.1. Estructura de Procesos	21
4.2. Gestión de la rutina	23
4.3. Gestión de Mejoramiento e innovación	25
4.4. Gestión de Relaciones con los Proveedores	26
CAPÍTULO 5. CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	28
5.1. Gestión de la información	28
5.2. Gestión del Conocimiento	29
5.3. Redes	30
CAPÍTULO 6. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	32
6.1. Estrategia de Innovación	32
6.2. Despliegue de la estrategia de Innovación	33
6.3. Cultura de la innovación	33
6.4. Innovación en la cadena de Valor	34
6.5. Resultados de la innovación	36
CAPÍTULO 7. CLIENTES Y MERCADOS	37
7.1. Conocimiento de clientes y de mercados	37
7.2. Desarrollo de Productos y Servicios	39
7.3. Relaciones con los clientes	41
7.4. Asociatividad	42
CAPÍTULO 8. RESULTADOS	43
8.1. Creación de Valor para los Grupos Sociales Objetivo	43
8.2. Competitividad	45
8.3. Sostenibilidad	46

INTRODUCCIÓN

Cooameva hoy se reconoce a sí misma como una organización empresarial cooperativa. Entiende que en un mundo globalizado y competido como el actual debe ajustar sus modelos de gestión a los más altos estándares internacionales, para ser sostenible en el tiempo, lo que no implica renunciar a su esencia cooperativa, es decir a mantener esa búsqueda del bienestar de las personas por encima del lucro, a mantener esa racionalidad económica que le dio origen y que la ha proyectado hasta el importante sitio que hoy ostenta.

En este sentido, creemos en los valores de ayuda mutua, igualdad, solidaridad, transparencia, prudencia e integridad y en los principios que llevan a la unión de personas y capitales, organizados democráticamente, para solucionar necesidades comunes.

Es imposible implementar la estrategia si no la relacionamos con excelentes procesos operativos y de gobierno, lo cual sólo se logra contando con método de gestión, que para nuestro caso es el Sistema de Gestión Integral, SGI, que integra, alinea y retroalimenta estos dos procesos vitales, y permite relacionar la estrategia corporativa con las estrategias de cada unidad funcional y de negocios, además de elevar a la gente y a la cultura de la organización a la primera categoría de importancia.

Respecto a los principales avances o logros de la gestión, se deben mencionar:

- El mejoramiento en la gobernabilidad de **Cooameva**.
- Hoy se cuenta con un claro ordenamiento estatutario y reglamentario, que contempla las normas internacionales de Buen Gobierno Corporativo.
- El mejoramiento en los resultados financieros.
- Haber conformado un equipo de trabajo con altos estándares de desempeño empresarial y ético.
- Haber llevado nuevamente a Cooameva a centrar su atención en los asociados y no en las empresas, lo que se ha denominado la inversión del 90-10, (90% de atención en los asociados y 10% en las empresas).

Para esto se debe persistir en volver a lo fundamental o básico de la organización: vincular cooperados y no clientes. Se debe entonces intensificar lo que se ha llamado la “llave de oro del cooperativismo”, la educación cooperativa, combinada con herramientas de CRM o conocimiento del cliente (asociado), construyendo una cultura corporativa que siga propiciando el logro de los metas. Paralelamente, desde el punto de vista de los servicios es preciso continuar fortaleciendo los programas de desarrollo empresarial y el portafolio, mejorando los actuales e innovando con nuevos servicios, como se viene haciendo, para hacer realidad la promesa de valor: “**Cooameva** nos facilita la vida”.

Orientación Estratégica

La Gerencia General ha denominado cada año con un elemento de alineación y orientación hacia la estrategia, que permite focalizar los esfuerzos de la Organización:

2006 AÑO DE LA ESTABILIDAD E INICIO DE UNA NUEVA GESTIÓN.

2007 AÑO DE LA MEJOR CALIDAD DE LA GESTIÓN Y DE MEJORES RESULTADOS

2008 AÑO DEL SERVICIO Y DE LA CREACIÓN DE VALOR

2009 es el “AÑO DEL SERVICIO.

2010. “Año de la excelencia en el Servicio”

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Cooameva 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



El 4 de marzo de 1964 se cumplió la asamblea constitutiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Médica del Valle Ltda., con la asistencia de 27 Médicos fundadores. El 23 de mayo del mismo año la Superintendencia Nacional de Cooperativas le concedía la personería jurídica con un capital social de \$6.600. Para ingresar a Cooameva se requería ser médico, ejercer en el Valle del Cauca, asistir a tres reuniones de información cooperativa y ser aprobado por el Consejo de Administración.

Dos grandes enseñanzas dejó la creación de **Cooameva**: La primera tiene que ver con el cambio de rumbo que significó para el movimiento cooperativo el surgimiento de una organización constituida por profesionales, rompiendo el modelo que asignaba a las cooperativas una orientación hacia grupos obreros y de empleados; esta extensión a otros estratos sociales y económicos favorecería la apertura hacia una concepción más empresarial del proyecto cooperativo. La segunda, la importancia de la educación en la creación y desarrollo de las cooperativas como imperativo doctrinario y metodológico.

Cooameva tiene su sede nacional en Cali, a diciembre 31 de 2009 contaba con una población de 213.102 asociados, distribuidos en 25 departamentos del país, lo que significa una cobertura nacional que exige operar con el esquema de centralización de políticas y descentralización de operaciones y prestación del servicio.

Cooameva tiene como misión “contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del Sector Solidario y a la construcción de capital social en Colombia”. Como visión se ha fijado “ser un exitoso modelo empresarial de la economía solidaria, reconocida como fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia”.

Cooameva se rige por la Ley 79 de 1988, marco legal de las cooperativas como parte fundamental de la economía nacional, y por la Ley 454 de 1998, que determina el marco conceptual que regula la economía solidaria y la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa. Así mismo son determinantes en su actuar la Circular Básica Jurídica 007 de 2003 de la Superintendencia de la Economía Solidaria, que regula el funcionamiento de las cooperativas en aspectos legales, y su Circular Básica Contable y Financiera 0013 de 2003 que regula aspectos técnicos, económicos y contables. Cada uno de sus negocios es vigilado por los organismos especializados pertinentes dependiendo de su actividad específica, tales como la Superintendencia Financiera y la Superintendencia de Salud.

La Cooperativa es la matriz del Grupo Cooameva, constituido por 11 empresas a través de las cuales en virtud de su naturaleza multiactiva, brinda a sus asociados y sus familias servicios con valor agregado, que satisfagan plenamente sus necesidades. Es la responsable de propender por la unidad de propósito, dirección y control, de tal manera que el desarrollo de los objetos sociales de cada una de sus empresas, garantice el cumplimiento del objeto social de la cooperativa.

A continuación se muestra en forma gráfica el entorno y relaciones del Grupo Coomeva con la comunidad de Asociados y su participación como gestores de la Organización.



Es importante mencionar que **Cooameva** como organización cooperativa tiene en sus raíces el valor de la democracia y de la participación de sus Asociados en la toma de decisiones. Es así, como se tiene una Asamblea, que es elegida por voto directo de todos los asociados para actuar como su instancia de representación, fijando con sus proposiciones y recomendaciones el rumbo general de la organización, analizando los resultados del ejercicio y planteando grandes proyectos para ser implementados por la administración.

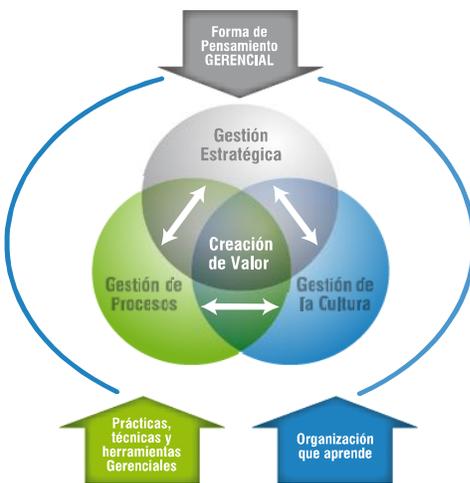
A partir de la Gran Estrategia definida por Coomeva como “La creación de valor para el asociado”, teniendo como promesa de valor el postulado “Cooameva nos facilita la Vida” y como Oferta de Valor la “Multiactividad y Soluciones Integrales para los asociados”, la Alta Dirección ha planteado como retos para el futuro las siguientes prioridades estratégicas:

1. Estrategia Corporativa “Repensar a Coomeva”
2. Continuar mejorando la creación de valor económico.
3. Fortalecer el Gobierno Corporativo.
4. Continuar con el perfeccionamiento, alineación y despliegue del Sistema de Gestión Integral.
5. Potenciar la gente, su creatividad y su liderazgo.
6. Estructurar mejor nuestros programas de RSE 

DESCRIPCION GENERAL DE LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Desde el año 2000 el Grupo Coomeva tiene implementado El Sistema de Gestión Integral el cual exige la coordinación perfecta y la alineación estrecha entre el pensamiento gerencial, la operación de la empresa, es decir el día a día, y el comportamiento de los colaboradores.

Sistema de Gestión Integral



El sistema posibilita el cumplimiento del direccionamiento estratégico de Coomeva, donde se establece como su gran estrategia “LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL ASOCIADO”, que significa el logro de una mayor oferta de servicios al asociado en su rol de usuario y gestor, y un mayor retorno de la inversión que se realiza en su rol de inversionista y propietario de la Cooperativa.

Todo el Sistema de Gestión Integral exige seguimiento permanente a fin de establecer mecanismos de mejora continua. El seguimiento de la gestión se realiza a través de los indicadores estratégicos, tácticos y operativos, bajo la metodología del *Balanced Scorecard*, BSC, que garantiza el monitoreo permanente, con el fin de lograr sus grandes propósitos y objetivos estratégicos como el alcance de la visión y el logro de la misión.

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

AÑO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO O MEJORA
2000	Nace la primera versión del Sistema de Gestión Integral para Coomeva y sus Empresas con la participación de la Corporación Calidad y la Gerencia Corporativa de Planeación.	Se logro alineación corporativa que permitió fortalecer la Unidad de Propósito, Dirección y Control entre las empresas de Coomeva.
2002	Se define, publica y despliega la metodología para la Construcción del Direccionamiento Estratégico para Coomeva y sus Empresas, basados en la metodología del <i>Balanced Scorecard</i> .	Fortalecimiento de la Gestión Estratégica, que permitió la unificación de criterios, homologación de lenguaje y contribuyó al fortalecimiento de trabajo en equipo que mejoró la sinergia empresarial.
2003	Las empresas del Grupo Coomeva iniciaron sus procesos de certificación.	Focalización de las empresas hacia la calidad de sus procesos, productos y satisfacción de los clientes.
2005	Se inició la implementación de buenas prácticas a nivel nacional e internacional de desarrollo de Software. Se inició la implementación de las buenas prácticas de Gestión de Proyectos	Se realizó diagnostico acorde con el modelo de ingeniería de software CMMI, identificándose oportunidades de mejora. Se fortalece cultura de gestión de proyectos.

<p>2007</p>	<p>Implementación del modelo CMMI de la Unidad de Tecnología Informática.</p> <p>Se inició proceso de capacitación para adopción de buenas prácticas a partir de los criterios del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.</p>	<p>Se logró valoración de la Unidad en nivel 2 de madurez en el modelo CMMI (Modelo de Capacidad y Madurez Integrada)</p>
<p>2008</p>	<p>Se inició implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información basados en la norma ISO 27000.</p> <p>Se inicio implementación del proyecto Gestión de Valores.</p> <p>Postulación de Coomeva al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.</p>	<p>Fortalecimiento de la seguridad de la información a nivel de todas las empresas del Grupo Coomeva y que es administrada por la Unidad de Tecnología Informática.</p> <p>Fortalecimiento de la Gestión de la Cultura</p> <p>Adopción de buenas practicas empresariales con el Modelo de Excelencia PCCG.</p>
<p>2009</p>	<p>Se fortalece la metodología de construcción del direccionamiento estratégico.</p> <p>Se definió el enfoque y plan de acción Corporativo del “Sistema de Responsabilidad Social Empresarial” y “Sistema de Gestión del conocimiento”, alineados con el Sistema de Gestión Integral.</p> <p>Definición de la metodología corporativa de “Benchmarcking” para el Grupo Coomeva.</p> <p>Autoevaluación de Coomeva frente el modelo del PCCG con evaluadores expertos.</p>	<p>Se incluyen elementos del Sistema de Gestión de Calidad en la revisión de la estrategia.</p> <p>Unificación de criterios, homologación de lenguaje, fortalecimiento de conocimiento y compromiso de las empresas del Grupo Coomeva con el Sistema de Responsabilidad Social Empresarial y el Sistema de Gestión del conocimiento.</p> <p>Validación de las mejoras implementadas a través de las buenas prácticas del PCCG.</p>

CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA

1.1 Pensamiento Organizacional, Formulación y Planteamiento Estratégico.



Cooameva cuenta con una metodología de formulación del Direccionamiento Estratégico que se tiene implementada desde el año 2000 y ha sido evaluada anualmente y se encuentra detallada en el documento controlado de “Sistema de Gestión Integral” con código MUL-DC-GG-142.

La construcción del Direccionamiento Estratégico está a cargo del Gerente General Corporativo con la participación de la alta dirección, y a su vez el Consejo de Administración aprueba la Formulación Estratégica del mismo.

Como resultado de la formulación estratégica se obtuvieron las siguientes definiciones claves:

- 1. Gran Estrategia:** “CREACIÓN DE VALOR PARA EL ASOCIADO”
- 2. Formulación Estratégica**

Visión: **Cooameva**, exitoso modelo empresarial de la economía solidaria, reconocida como fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia.

Misión: Contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del Sector Solidario y a la construcción de capital social en Colombia.

Valores: Servicio, Solidaridad, Confianza, Cumplimiento de Compromisos, Trabajo en Equipo, Honestidad.

3. Planteamiento Estratégico

- **Grupo Social Objetivo:** Grupo de personas profesionales, técnicos, tecnólogos, familiares de asociados, que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades.
- **Promesa de Valor:** “Cooameva nos facilita la Vida”
- **Oferta de Valor:** “Multiactividad y Soluciones Integrales para los asociados”
- **Capacidades Distintivas:**
 - ✓ Conocimiento y aplicación de las bases del cooperativismo.
 - ✓ Habilidades, destrezas, conocimiento y experticia en Gestión del Servicio
 - ✓ Capacidad para desarrollar liderazgo en los diferentes niveles de la Organización y fortalecer la habilidad de atraer, desarrollar y retener talento.
 - ✓ Conocimiento del mercado y de las necesidades y expectativas de los Grupos Objetivo.
 - ✓ Procesos Flexibles para la prestación de la oferta de Valor.

- ✓ Capacidad de convocatoria, liderazgo e innovación.
- ✓ Capacidad de negociación con empresas Coomeva y aliados estratégicos, logrando Sinergia empresarial.
- ✓ Relacionamiento con los asociados y diseño de productos e integración de portafolios orientados a facilitarles la vida.

- **Activos Estratégicos:**

- ✓ Comunidad de asociados
- ✓ Lealtad de los Grupos Objetivo
- ✓ Marca Coomeva
- ✓ Solidez Financiera
- ✓ Colaboradores líderes, competentes y comprometidos
- ✓ Plataforma tecnológica)
- ✓ Capital Intelectual
- ✓ Sistema de Gestión Integral
- ✓ Red de Oficinas
- ✓ Cobertura geográfica
- ✓ Liderazgo en el Sector
- ✓ Portafolio Integrado de Servicios

4. Análisis de la Realidad Organizacional

Matriz DOFA

Se identificaron a nivel interno las debilidades y fortalezas de la organización y a nivel externo las oportunidades y amenazas del Sector.

Análisis de Brechas

En esta fase se descomponen los elementos más importantes que quedaron contenidos en cada uno de los elementos de la formulación y planteamiento estratégico y se analiza qué tan lejos se está hoy de lograrlos.

Análisis de Brechas - Direccionamiento Estratégico

Elementos	No Existe	Pequeña	Mediana	Grande	Muy Grande	Razones que sustentan la percepción de la brecha	Acciones propuestas para cerrar la brecha
Elementos de la Misión							
Elementos de la Visión							
Elementos de la Oferta de Valor							
Elementos de las Capacidades Distintivas							
Elementos de los Activos Estratégicos							

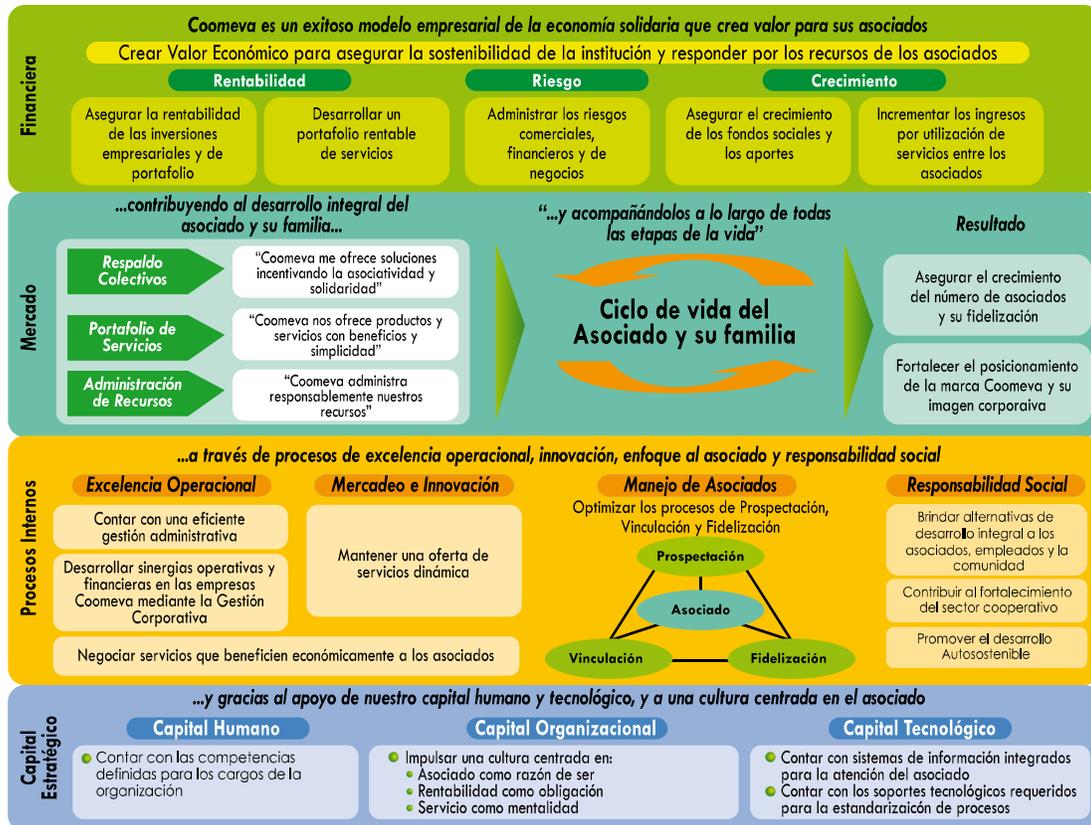
5. Gran Objetivo Institucional

Tener asociados plenamente satisfechos mediante la consolidación de los fondos sociales, la rentabilidad de sus aportes y su contribución al desarrollo del país.

6. Objetivos Estratégicos y Mapa Estratégico

Se establecen los objetivos estratégicos basados en la metodología del Balanced Scorecard, los cuales se reflejan en el siguiente mapa comunicacional de la Estrategia.

Mapa Estratégico Coomeva



7. **Cadena de Valor:** La cadena de valor se detalla en el capítulo 4 del presente documento.

8. **Despliegue y Plan de Acción:** Esta fase se describe en el punto 1.2 "Despliegue del Direccionamiento".

1.2 Definición de iniciativas y acciones estratégicas.

Consecuentemente la gestión corporativa de **Cooameva** como organización tiene identificadas varias áreas claves de resultados: la satisfacción de sus asociados; alcanzar y mantener altos niveles de competencia en la dirigencia de la Cooperativa y sus colaboradores, además de asegurar la unidad de propósito, dirección y control de sus empresas, a través de acciones que garanticen un ambiente que propicie la sinergia y logro de los resultados empresariales esperados. Como consecuencia de todo lo anterior, **Cooameva** continúa aportando a la comunidad y al desarrollo del capital social del país.

Como resultado del análisis de Brechas del Direccionamiento Estratégico, se definen las acciones prioritarias en la matriz de Proyectos Corporativos, conforme a la metodología de Gerencia de Proyectos que está implementando Coomeva, sobre las cuales se hace seguimiento mensual al cumplimiento de las nueve áreas de conocimiento que contempla esta metodología.

El ejercicio de formulación del Direccionamiento Estratégico finaliza con la identificación de los indicadores de medición para cada uno de los objetivos estratégicos y los planes de acción definidos para el cumplimiento de dichos objetivos. A continuación se relaciona el cuadro de indicadores de los objetivos estratégicos.

En forma paralela se avanza en la implementación de la metodología de Benchmarking que permite realizar referenciación por procesos claves alineados a la estrategia con los mejores del mercado y la adopción de buenas prácticas en gestión a través de la participación en Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, Premio Mundial a la Excelencia Cooperativa y en el año 2010 Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión.

Indicadores de los Objetivos Estratégicos

Tree				
Measures				
Financiera				
Asegurar la rentabilidad de las inversiones empresariales y de portafolio				
EVA Cooameva				
Excedentes Grupo Empresarial Cooameva				
Rentabilidad del portafolio de Solidaridad				
Rentabilidad del portafolio de Auxilio Funerario				
Rentabilidad del portafolio Excedentes de Tesorería				
Rentabilidad de los recursos invertidos en cartera				
Saldo Flujo de Caja				
Desarrollar un portafolio rentable de servicios				
Rentabilidad servicios prestados por la Multiactiva				
Administrar los riesgos comerciales, financieros y de negocios				
VAR Portafolios de Cooameva				
Asegurar el crecimiento de los fondos sociales y los aportes				
Crecimiento valor de los aportes				
Suficiencia de reserva de los Fondos Mutuales				
Suficiencia de reserva Fondos Auxilio Funerario				
Mercado				
Garantizar la propuesta de valor de Cooameva (Respaldo Colectivo-Portafolio de Servicios-)				
Tasa de Satisfacción General de Asociados (Tienen, han tenido y no tienen servicio)				
Tasa de satisfacción de Asociados que Tienen/Usan los servicios				
Tasa de uso de servicios de Asociados				
Asegurar el crecimiento del número de Asociados y su fidelización				
Número de Asociados				
Índice de deserción de Asociados (Acumulado)				
Índice de rotación de Asociados (Acumulado)				
Periodo promedio de antigüedad				
Número de quejas y reclamos de Asociados				
Fortalecer el posicionamiento de la marca Cooameva y su imagen corporativa				
Posicionamiento marca Cooameva				

1.3 Despliegue y Seguimiento estratégico

Cooameva como Cooperativa tiene el deber de comunicar a sus asociados la formulación estratégica y para ello cuenta con canales diferentes y complementarios para realizar el despliegue, tales como los informes anuales y la Revista Cooameva, y mediante su estructura de dirigencia: Asamblea General de Delegados, Consejo de Administración, Comités Regionales y Zonales de Administración.



Cooameva ha implementado a nivel interno el despliegue de su Direccionamiento Estratégico, el cual parte de la VISIÓN definida y llega hasta cada una de las iniciativas estratégicas o proyectos.

Para el despliegue a nivel de colaboradores la Gerencia General Corporativa cuenta con tres comités: Directivo, Gestión y Resultados, y Gerentes Regionales; y con comités de gestión de los diferentes macroprocesos.

Otro canal de despliegue al interior de la organización es la intranet, dentro de la cual los colaboradores de **Cooameva** pueden consultar en el sitio del Sistema de Gestión Integral toda la formulación estratégica, y en el aplicativo *Corvu*, el mapa estratégico, los indicadores definidos y sus metas para su monitoreo y control.

Se ha establecido el “Correo de Gerencia”, un mensaje personal del Gerente General Corporativo a todos los empleados del grupo empresarial. Con frecuencia mensual, en esta carta se informan los resultados del GEC y se explican cambios importantes en el entorno o situaciones de carácter general que afecten a la empresa. Ha sido una herramienta muy importante no sólo para despliegue estratégico sino para construcción de cultura organizacional, enfrentar la comunicación informal y brindar orientación en coyunturas importantes para la organización.



El seguimiento al Direccionamiento Estratégico se realiza de la siguiente manera:

El Gerente General Corporativo presenta mensualmente un Informe de Gestión y Resultados al Consejo de Administración, en el cual se contemplan los resultados de los indicadores estratégicos corporativos, por sector y por empresa y se incluye el avance de los proyectos e iniciativas estratégicas de la organización.

En los comités mencionados anteriormente se plantean mejoras a nivel de indicadores en sus respectivos alcances, metas, coberturas, formas de cálculo y desviaciones en los resultados, realizando análisis de causa-efecto para sus respectivos planes de acción.

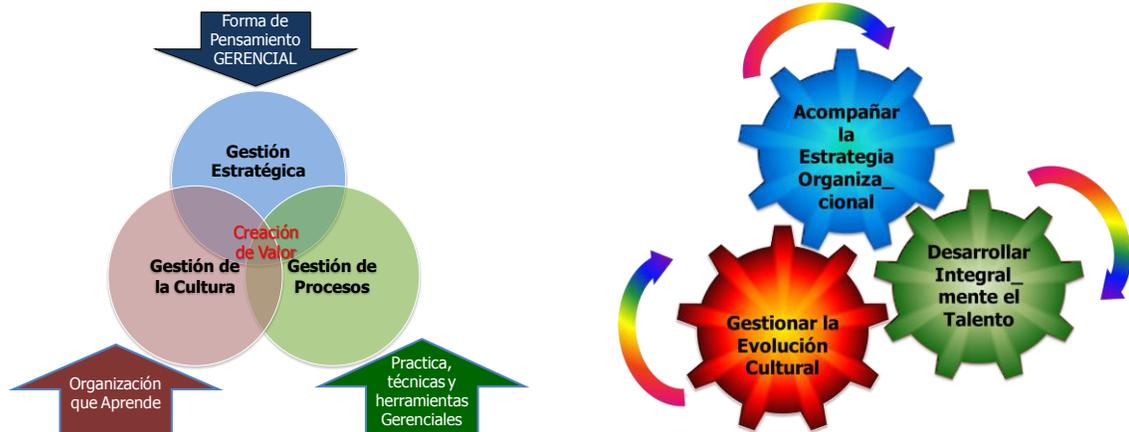
Como una mejora al proceso de seguimiento del Direccionamiento Estratégico, en 2009 consolidó el Portal de Indicadores Corporativos que contempla: indicadores de mercado, tasa de uso de servicios, producto promedio, quejas y reclamos, los cuales permiten la medición de corporativa bajando la estrategia a la operación por sector y empresa y a nivel nacional, regional, zonal y de oficinas. Este portal está disponible en la intranet de **Coomeva** para todos los colaboradores; igualmente se cuenta con un Portal de Asociados, a través del cual se hacen mediciones diarias para el seguimiento de la gestión, y de un Portal Financiero que está en su fase final de implementación y que es básico para verificar los resultados del GEC.

1.4 Alineación de estrategia, estructura y cultura.

El sistema de Gestión Humana del Grupo Coomeva está construido usando como referencia dos sustentos claramente definidos:

- Los elementos del sistema de gestión integral (Estrategia, Procesos y Cultura)
- Las perspectivas del modelo humano de Dave Ulrich (Acompañamiento a la Estrategia, Agente de Cambio, Gerente del Compromiso y Experto Administrativo).

A continuación se puede observar el relacionamiento de la estrategia, la estructura y la cultura, en el gráfico que ilustra el sistema de Gestión Humana:

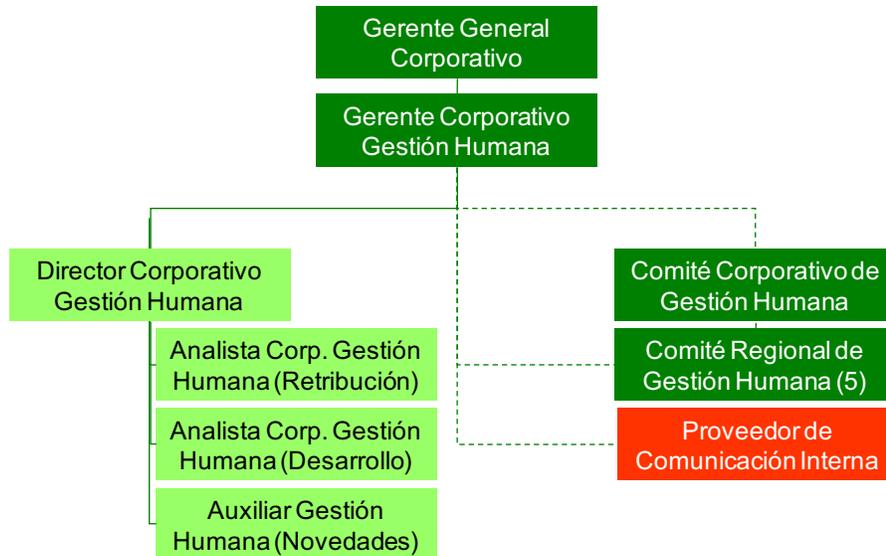


Cada uno de los grandes componentes del sistema de Gestión Humana se desarrolla a través de sus respectivos procesos, cada uno respondiendo al fin solicitado:

- El Acompañamiento a la Estrategia Organizacional, se realiza a través de la interpretación del pensamiento gerencial, hacia la actualización de estructuras organizacionales, la divulgación de la estrategia organizacional (utilizando las herramientas comunicacionales definidas para la gestión cultural), y el ciclo se cierra mediante el control interno del proceso de Gestión Humana (seguimiento al clima de los colaboradores, al impacto gerencial, etc).
- El Desarrollo Integral del Talento se lleva a cabo a través de los procesos conocidos genéricamente en Gestión Humana: Vinculación de Personal, Evaluación de Desempeño y Desarrollo, Procesos de Formación / Capacitación, Programas de Bienestar Social, y Elementos de Retribución y Retención.
- La Gestión Cultural se realiza mediante la administración por valores, la comunicación y posicionamiento, los elementos de reconocimiento e innovación (incluye los planes de sugerencias y mejoramiento), y se cierra mediante la gestión del conocimiento generado por la organización.

El rol participativo en las decisiones de Coomeva esta caracterizado en el capítulo 2.1, y la alineación gerencial de los procesos de Gestión Humana a esos mecanismos se realiza directamente por medio de las mesas conjuntas de trabajo denominadas “Comité Directivo” y “Comité de Gestión y Resultados”. En el primero participan los Gerentes de los Sectores económicos en que se desempeña Coomeva y los líderes Corporativos; en el segundo solo los líderes de procesos Corporativos. En ambos tiene su asiento el Gerente General Corporativo y el Gerente Corporativo de Gestión Humana, el primero como máximo directivo de la organización y responsable de todos los aspectos, incluyendo los colaboradores como público de interés, y el segundo como principal responsable a nivel técnico de la productividad del capital humano. Allí se debaten los resultados y se generan direccionamientos que afectan la estrategia, la estructura y la cultura, siendo irradiados a la organización a través de los Grupos Primarios de las Empresas, y

del Comité Corporativo de Gestión Humana, en el cual tienen asiento todos los líderes sectoriales de nuestro macroproceso.



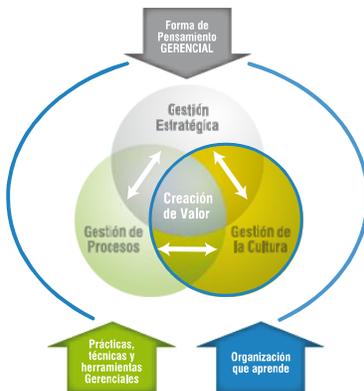
Innovación en la Estrategia:

Como parte de la mejora continua se ha fortalecido el pensamiento estratégico del equipo gerencial integrando conceptos de autodesarrollo y coaching con un enfoque de individuo autónomo y responsable de si mismo, que redundan en el mejoramiento de la gestión y direccionamiento estratégico de la organización. 

CAPÍTULO 2. LIDERAZGO

2.1 Estilo de liderazgo

Sistemas de Gestión Integral
Enfoque Gestión de la Cultura



En Coomeva el liderazgo se define como “Arte de movilizar y orientar toda la inteligencia, emociones y energía de un equipo, para asegurar el logro de un objetivo común”, por esto el liderazgo está centrado en las personas y orientado al servicio al asociado y la creación de valor. *Alfredo Arana, Documento Repensar Coomeva 2010.*

Es importante mencionar que **Cooameva** como organización cooperativa tiene en sus raíces el valor de la democracia y de la participación de sus Asociados en la toma de decisiones. Es así, como se tiene una Asamblea, que es elegida por voto directo de todos los asociados para actuar como su instancia de representación, fijando con sus proposiciones y recomendaciones el rumbo general de la organización, analizando los resultados del ejercicio y planteando grandes proyectos para implementados por la administración.

El liderazgo de Coomeva en el sector cooperativo en Colombia, es hoy un referente positivo no solo por los logros propios sino porque siempre ha apoyado la creación de empresas cooperativas, ha participado en la búsqueda del fortalecimiento gremial y sectorial e impulsado la construcción de alianzas entre cooperativas para el aprovechamiento de la sinergia colectiva.

La alta dirección de **Cooameva** tiene un rol activo, permanente e indelegable en la formulación de la estrategia corporativa. La Gerencia General Corporativa ha establecido comités que sirven específicamente para señalar la estrategia, evaluar los resultados y hacer los ajustes, tratando que en la medida de lo posible las decisiones sean colegiadas.

Adicionalmente cada uno de los Gerentes y líderes de procesos cuenta con un comité de gestión, en el cual se realiza, además del despliegue de las políticas y estrategias de la organización, el seguimiento sobre los resultados propios de los negocios y procesos que lideran.

El líder Coomeva realiza su gestión a través del ejercicio y la combinación entre la habilidad de inspirar a otros (pasión y método) con la capacidad de gerenciar (control y seguimiento). Acorde con lo anterior, se definió el “perfil del líder Coomeva”, el cual fortalece el manual de competencias de la organización, incentivando el “pensamiento innovador” como elemento clave para la generación de valor a través la mejora continua y la innovación.

Historia de éxito del Líder Coomeva

Historia de éxito	Competencias
Construyendo una organización empresarial cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento y ejecución estratégica
Creando compromiso con la visión y la cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo
Construyendo confianza y trabajando en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación directa • Trabajo en equipo • Gestión de la participación
Innovando para generar valor al asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje y desarrollo • Pensamiento innovador
Maximizando los Resultados y cumpliendo la oferta de valor asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el logro • Orientación hacia el cliente

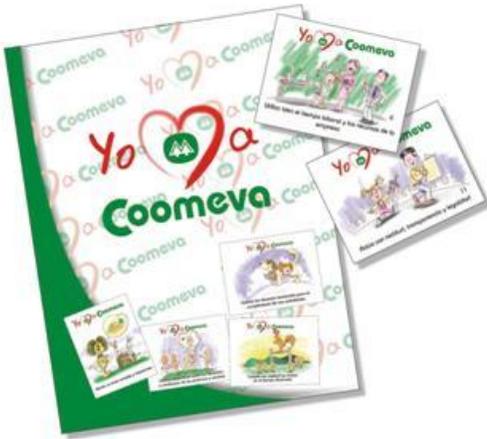
De esta forma se asegura que el fortalecimiento de las competencias de nuestros colaboradores, se refleja en un crecimiento de la organización, una mayor posibilidad de continuidad de la historia de éxito de Cooimeva, el cumplimiento de los propósitos organizacionales y el fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial, con los colaboradores como grupo de interés.

VALORES
Servicio Solidaridad
Trabajo en equipo
Cumplimiento de compromisos
Honestidad Confianza

2.1 Cultura Organizacional.

Según lo enunciado anteriormente, la Gestión de la Evolución Cultural en Cooimeva tiene los siguientes componentes:

- Administración por valores: Los valores de toda entidad Cooperativa tienen rasgos comunes, y en Cooimeva se han adaptado para responder tanto a su espíritu solidario como a la necesidad de la supervivencia en un mercado dinámico y competitivo. Los comportamientos fundamentales de estos valores están incluidos en el modelo “líder Cooimeva” dentro de las competencias respectivas, lo cual le genera coherencia y alineación tanto hacia los resultados como hacia el fortalecimiento de la cultura.



- Comunicación y posicionamiento: Los elementos de la comunicación apoyan la divulgación del direccionamiento gerencial, para ver un ejemplo el Álbum de Valores Cooimeva, el cual el año anterior apoyó la interiorización de los comportamientos deseables y que deben caracterizar la cultura de Cooimeva. Igual se realiza a través de las Cartas de Gerencia mensuales donde en 2008 se habló consecutivamente sobre la definición y vivencia de los valores.

• Elementos de Reconocimiento e Innovación: El programa “el mejor de los mejores” premia anualmente las iniciativas presentadas individualmente o grupalmente orientadas a la innovación, e igualmente a los colaboradores que se destacan como los ejemplos de vivencia de los valores corporativos. El sistema es dinámico, reconociendo cada nueva iniciativa mediante la calificación de su impacto y traducción de estos puntos según un catálogo de premios.

- Gestión del conocimiento: Incluye las metodologías para Crear, Identificar, Capturar, Organizar/Proteger, Compartir y Aplicar el conocimiento creado en la organización, según el gráfico anexo.

2.1 Ética y Gobierno Corporativo

Buen gobierno corporativo, en general se refiere a la existencia de un conjunto de normas, prácticas, códigos de ética y elementos de cultura empresarial que permiten la existencia de relaciones armónicas, ecuanímes y transparentes entre los diferentes públicos que están

interesados en la vida de una sociedad, ellos son: los accionistas grandes y pequeños, los directores y administradores, los empleados, los clientes, los proveedores, las autoridades y la comunidad.

Cooameva reconoce como pilar fundamental para el desarrollo exitoso de su gestión corporativa y empresarial, el contar con y vivenciar unos principios éticos y normas de buen gobierno corporativo, complementados por los patrones culturales de la organización, expresados en la coherencia del pensar, el decir y el actuar.

El marco normativo está consignado en el estatuto de la Cooperativa y en sus Códigos de Buen Gobierno Corporativo y de Ética, desarrollados de conformidad con la Constitución Política y la Ley. En estos documentos se contemplan, entre otros, reglas de actuación que buscan preservar la transparencia y objetividad que debe presidir toda contratación y en general, el comportamiento tanto al interior como al exterior de la Cooperativa. En el estatuto social se establecen normas relacionadas con inhabilidades, incompatibilidades y el tratamiento que se debe dar a los casos de conflictos de intereses en la contratación con Cooameva y su grupo de empresas, así como otras normas que coadyuvan a la gobernabilidad. Los documentos componentes de este marco normativo se encuentran dispuestos para consulta para los diferentes grupos de interés.



Código De Ética: El Código de Ética establece las obligaciones y deberes que deben tener en cuenta Cooameva y su grupo empresarial, sus asociados, directivos, accionistas, usuarios, empleados, colaboradores y los asesores comerciales, en sus relaciones con los fundadores, asociados, directivos, accionistas, empleados, usuarios, comunidad, Estado, proveedores, competidores y el medio ambiente.

Código De Buen Gobierno: La Cooperativa, por decisión de su XXXVIII Asamblea General Ordinaria celebrada el 23 de febrero de 2002, acogió de manera voluntaria la elaboración e implantación de un Código de Buen Gobierno Corporativo. Este Código recoge las recomendaciones de Confecámaras aplicables a una entidad de naturaleza cooperativa como **Cooameva**, especialmente en lo relacionado con sus compromisos con los grupos de interés.

El Código de Buen Gobierno, tiene como objeto generar confianza a todas las personas que tienen relación con **Cooameva** y su grupo empresarial, en razón de que el desarrollo de sus objetivos sociales está regido por los principios de transparencia, claridad y autonomía.

Para validar la percepción respecto al cumplimiento de dichos compromisos y objetivos, se realiza la medición del Índice de Confianza en la Administración por parte de los asociados (ICA), que busca captar la percepción de los asociados sobre los aspectos esenciales de la administración, a partir de la estimación de cinco dimensiones: 1) la imagen o evaluación general de la cooperativa, 2) la percepción sobre si se administra pensando en el bien general o a favor de gremios particulares, 3) la eficiencia en la administración del gasto, 4) la honestidad de los directivos, y 5) la capacidad de la administración para contribuir al desarrollo integral de los asociados y sus familias.

CAPITULO 3. PERSONAS

3.1 Gestión del Talento Humano

3.2 Desarrollo Integral de las Personas

3.3 Competencias y Disciplina

Con base en los procesos enunciados hasta el momento, la alineación que llega a través del proceso de acompañamiento a la estrategia gerencial, influye sobre las descripciones de cargos (incluye el tema de perfiles) mediante la actualización de las responsabilidades, indicadores, y requerimientos mínimos de los cargos, traducidos en formación académica, experiencia y las competencias (Modelo del Líder Coomeva) entre otros.

DESCRIPCIÓN DATOS BÁSICOS	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA RESPONSABILIDAD
Empresa	Reportes a entregar
Nombre del Cargo	Autoridad para la toma de decisiones
Sección	Decisiones sin consultar
Cargo jefe inmediato	Decisiones a consultar con el jefe y otras instancias
Supervisión	Comités en los que participa
MISIÓN DEL CARGO O PROPÓSITO	Contactos y relaciones de Trabajo
DIMENSIONES OPERATIVAS DEL CARGO	Relaciones Internas
PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD / PROCESOS	Relaciones Externas
Responsabilidad	Ubicación Organizacional
Ponderado Complejidad	Retos del cargo
Resultado Esperado	Requerimientos del cargo
Dificultad Conceptual	Perfil - Formación Académica - Experiencia - Habilidades - Otros
Apoyo	Competencias Requeridas
Indicador	Compatibilidades
Fórmula	
Métrica	
Meta Fuente	

FAMILIAS	COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	NIVEL	DEFINICIÓN DEL NIVEL	COMPETENCIAS SELECCIÓN
JEFES	Pensamiento y Ejecución estratégica	Busca construir una organización enfocada en el cooperativismo y la ayuda mutua, y alineada a la estrategia para cumplir con la oferta de valor al asociado, razón de ser de la organización.	3	Promueve en su grupo de trabajo los principios básicos del cooperativismo y motiva en el equipo la apropiación de éstos.	
	Dirección de la gente	Significa utilizar el poder que la posición confiere de forma apropiada y efectiva. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es adecuado y que beneficia a la organización a largo plazo. Implica "decir a los demás lo que tienen que hacer", es decir, confrontarlos y hacerlos responsables de su desempeño en la organización. El tono varía según lo requiera la circunstancia o persona, desde firme y directivo hasta exigente. Esta competencia implica tener firmeza y esencialmente supone decirles a las personas que hacer y monitorear el cumplimiento.	3	Exige altos rendimientos.	X
	Liderazgo	Entusiasma y compromete a su equipo con la visión y la cultura solidaria. Organiza, lidera y facilita las actividades de los equipos. Es ejemplo de actuación, demuestra coherencia entre lo que piensa, dice y hace.	3	Se responsabiliza y contribuye a generar un excelente clima de trabajo y vive los valores de Coomeva.	X
	Orientación hacia el logro	Supera las metas con éxito. Entrega resultados con un alto nivel de integridad, se enfoca en la ejecución, monitorea resultados, asume nuevos retos, demuestra responsabilidad, toma decisiones, elimina barreras. Se mantiene concentrado en los objetivos a alcanzar. Consigue resultados sobresalientes	3	Hace las cosas mejor, más rápido, a menor costo, con mayor eficiencia, mejorando la calidad y el retorno a la inversión.	X
	Orientación hacia el cliente	Se esfuerza por conocer y resolver las necesidades de los clientes, demuestra iniciativas para desarrollar excelentes relaciones con clientes internos y externos. Logra la satisfacción de las necesidades del cliente de forma acertada y oportuna ofreciendo valor agregado y un balance costo-beneficio.	4	Es modelo en la ejecución de decisiones asociadas con la calidad y cumplimiento en la entrega del servicio al cliente interno/ externo	X
	Comunicación Directa	Comunica la información de una manera directa y honesta, habla de las dificultades y riegos con claridad y escala los problemas con asertividad. Logra que los demás se sientan escuchados y respetados.	3	Mantiene líneas de comunicación abierta en todos los ámbitos de actuación	

A partir de allí interviene el componente de Desarrollo Integral del Talento para Coomeva, que según lo aquí solicitado incluye: La Vinculación de Personal, la Evaluación y el Desarrollo Profesional.

3.4 Calidad de Vida en el Trabajo

Los restantes elementos del componente de Gestión Humana, sobre Desarrollo Integral del Talento, están orientados a la Calidad de Vida en el trabajo:

La **Gestión de la Retribución**, es la forma como la empresa compensa al colaborador por el cumplimiento básico de sus responsabilidades (salario), como entrega pagos adicionales orientados a mejorar la calidad de vida del colaborador y su familia (beneficios extralegales), como entrega una porción adicional por el logro de resultados sobresalientes a nivel grupal (Compensación Variable para Directivos, y Bonificación de Productividad para Colaboradores), y como apoya la disminución de gastos de acuerdo a la normatividad en seguridad social e impuestos para posibilitar el crecimiento de la inversión en personal (Compensación Flexible).

A continuación algunos impactos en estos temas:

- **Estructura Salarial:** +1,300 MM\$ anuales en gasto de personal por nivelaciones, 145 colaboradores (30%).
- **Pago por Resultados:** Incremento en cobertura del 700% (25 a 200 col.), Incremento en pago potencial (1 a 3 sal). Pagados 4.000 millones en 2009.
- **Compensación Flexible:** Ahorro en 2009, 5.200 millones (87% participación), 3.800 para las empresas y 1.350 para los colaboradores.
- **Beneficios Extralegales:** 21.000 millones entregados a los 10.500 colaboradores del grupo, créditos aprobados por 2.000 millones. 200 millones anuales en auxilios a hijos especiales (33).

	Beneficio	E
	Auxilio estudiantil	X
	Auxilio hijos especiales	X
	Auxilio para lentes	X
	Prima de vacaciones	X
	Bonificación semestral (Algunas compañías)	X
	Vales de alimentación	X
	Vales de Gasolina	X
	Crédito por calamidad	X
	Póliza Exequial	X
	Medicina Prepagada	X
	Seguro de Vida y Accidentes personales	X
	Crédito de educación	X
	Crédito de vivienda	X
	Crédito de Vehículo	X
	Crédito de Turismo	X
	Ahorro Contributivo Fondo de Pensiones	X
	Ahorro Contributivo Cooperativa	X
	Días adicionales de vacaciones	X
	Mensajería	X
	Planes de asesoría en retiro, fiscal y financiero	X

La implementación de Iniciativas orientadas al **Bienestar** del Colaborador y su familia, son:

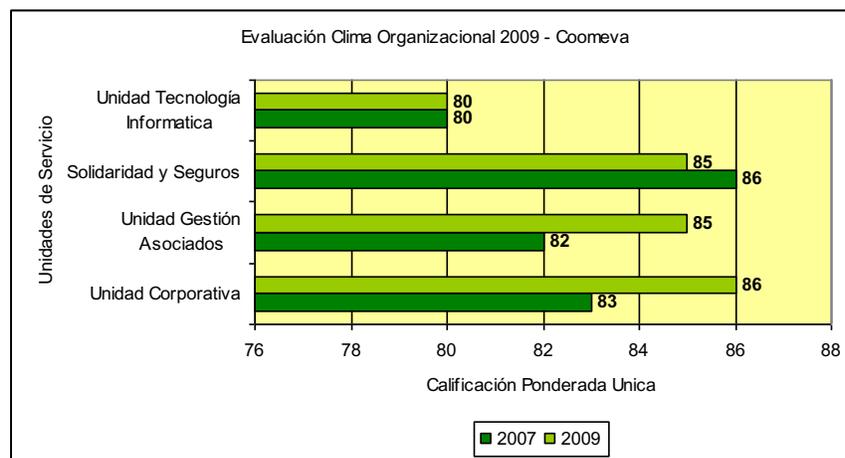
- **Plan de Bienestar Social y Laboral:** Actividades para el desarrollo del cuerpo físico (Juegos Deportivos, convenios con gimnasios), emocional, intelectual, social (integraciones) y espiritual (yoga, eneagrama, etc).
- **Salud Ocupacional:** Trabajo conjunto con CSA y las nuevas ARP, Actualización matriz de ergonomía, activación COPASOs, etc.
- **Plan de Vida:** Programa de recolección y monitoreo de necesidades, para priorización e intervención conjuntamente con la Caja de Compensación.
- **Eventos:** Cumpleaños colaborador, Día de la secretaria, Fiesta de Halloween, Reconocimiento a la Antigüedad, Fiesta de los niños, Fiesta fin de año.

AÑO	2006	2007	2008	2009
Número de accidentes	12	11	10	12
Días de Incapacidad	0	94	48	5

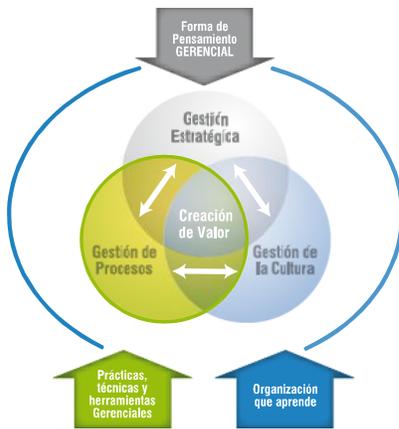


Todo el Sistema de Gestión Humana finaliza al regresar en el componente estratégico al Control Interno de nuestro proceso, en el cual se realiza la medición de Clima Organizacional, con periodicidad anual o bianual, midiendo los siguientes factores y los siguientes resultados:

- **Estrategia:** Direccionamiento, Pertenencia (Filiación), Ejecución (Gestión), Puestos de Trabajo (Condiciones Físicas).
- **Desarrollo del Talento:** Desempeño, Desarrollo Habilidades, Reconocimiento, Balance Vida/Trabajo, Retribución (Compensación).
- **Liderazgo:** Estilo y Modo (Trato – Habilidades Sociales), Dirección (Estilo de Dirección), Seguimiento y Control, Coherencia en el mando.
- **Cultura:** Vivienda de valores Solidaridad, Servicio, Equipos, Compromiso y Cambio. 



CAPÍTULO 4. PROCESOS



Con la implementación del sistema de gestión integral Coomeva y sus empresas tomaron la decisión de fortalecer la gestión de sus procesos a través de la implementación de la norma ISO 9001:2000 que le permitió estandarizar y normalizar su operación, logrando la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad.

A la fecha todas las empresas de Coomeva mantienen vigente su certificado de norma ISO 9001:2000 y están en proceso de transición a la versión 2008.

Continuando con la mejora continua la Gerencia General Corporativa ha direccionado a las empresas del Grupo para que fortalezcan su modelo de gestión a través de la implementación de las buenas prácticas establecidas en el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión es por esto

que en el 2008 Coomeva tomó la determinación de postularse a este importante reconocimiento, igualmente en el año 2009 se postuló al Premio Mundial a la Excelencia Cooperativa que busca reconocer a las cooperativas que a nivel mundial se destacan por la aplicación de los principios y valores cooperativos y cómo estos han potencializado los resultados exitosos de la empresa en el tiempo, de esta manera recibe retroalimentación que le permitirá avanzar hacia la búsqueda de la excelencia.

4.1. Estructura de Procesos

El Grupo Empresarial Coomeva ha establecido una metodología única para la construcción de sus procesos, desde la cadena de valor de una organización hasta la definición de la documentación necesaria para la operación del negocio. Del mismo modo, cada vez que se presente alguno de los factores que se enumeran a continuación, es necesario verificar la cadena de valor:

- Cambios en el Direccionamiento Estratégico de la Organización.
- Cambios en la legislación que el estado genera sobre la forma de operar en cada unidad de negocio.
- Lanzamiento de nuevos productos y/o servicios.

Garantizando la participación del triple rol del asociado en **Cooमेva**, como propietario inversionista, gestor y usuario, se ha implementado un mapa de procesos constituido por los Macroprocesos Gerenciales, Primarios y de Apoyo.

De igual manera la cadena de valor responde a la participación del triple rol del asociado en **Cooमेva**, como propietario/inversionista, gestor y usuario, reflejado en su posibilidad de participar activamente en los procesos democráticos, utilizar los productos y servicios y recibir rentabilidad por sus aportes.

La estructuración de los macroprocesos identifica: objetivo, los requisitos del cliente y partes interesadas, productos, proveedores, procesos, responsable, indicadores, recursos e interrelaciones garantizando de esta manera la creación de valor el línea con el modelo de negocio de **Cooमेva**.

Cadena de Valor



Cadena de Valor

Rol del Asociado Cooameva



Desarrollo Integral del Asociado



El sistema de gestión de procesos tiene como objeto la estructuración de los macroprocesos en donde se identifica objetivo, los requisitos del cliente y partes interesadas, productos, proveedores, procesos, responsable, indicadores, recursos e interrelaciones.

De igual manera se cuenta con una coherencia total entre la estructura organizacional y el modelo de gestión por procesos permitiendo:

- Identificar y planear procesos con sus criterios de operación, medición y seguimiento, así como los responsables de su planeación, operación, medición y mejora.
- Definir las interrelaciones, objetivos y productos de los procesos.
- Operar los procesos de acuerdo con la planeación establecida y registrar resultados adecuadamente.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos del proceso y usar los datos arrojados para establecer planes de mejora.
- Medir el impacto de los planes de mejora.
- Medir el impacto de los planes de mejora y la innovación.

Alineación estructura - Procesos



Como parte de la construcción de los procesos se cuenta con planes de control y calidad en donde se aseguran las actividades críticas, el valor a asegurar, el método de verificación y el plan de reacción o contingencia.

Se cuenta con Políticas Generales para la Administración del Riesgo que soportan el Sistema de Administración de Riesgos “SAR” de la Cooperativa, el cual abarca los sub-sistemas bajo el marco de las normas legales que regulan la actividad de las cooperativas: Sistema de Administración de Riesgo de las Operaciones de Tesorería y Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez de corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente cada vez que se quiera proponer un nuevo producto o incursionar en un mercado desconocido, se debe realizar un análisis previo del impacto de éste sobre el perfil de riesgo total y el patrimonio de la Cooperativa, que integre como mínimo:

- Riesgo Legal
- Riesgo Crediticio
- Riesgo de Liquidez
- Riesgo de Mercado
- Riesgo Operativo

En la gestión por proyectos se cuentan con los siguientes procesos: Planificación de la gestión de riesgos, identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, planificación de la respuesta a los riesgos, seguimiento y control de riesgos.

La gestión de procesos asegura la ejecución de la estrategia y la competitividad aplicando el ciclo PHVA, que busca el mejoramiento continuo en todos los elementos enmarcados dentro del Sistema de Gestión Integral. En los Comités de Gestión y Resultados y en la Revisión por la Dirección, se analiza el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad a través del seguimiento al cumplimiento de la Política de Calidad y a los resultados de los indicadores de los objetivos de calidad, los hallazgos de las auditorías internas, los datos que proporcionan información sobre la satisfacción del asociado, la tendencia de los procesos, la conformidad con los requisitos del producto, el seguimiento de los proveedores, los posibles cambios que pueden afectar el sistema, definiendo así acciones correctivas y preventivas derivadas de estos análisis, con el fin de mejorar la satisfacción de los asociados.

4.2. Gestión de la rutina

La Gestión de la Rutina del Día a Día utiliza la metodología del PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) y del EHVA (Estandarizar, Hacer, Verificar y Actuar) para alcanzar los objetivos. EL PHVA es la herramienta implementada en los procesos de mejora y de alcance de metas. El EHVA, es utilizado para mantener los resultados obtenidos, a través de la estandarización.

A continuación se describen los elementos que hacen parte del ciclo PHVA durante los tres niveles de la gestión organizacional:

	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión Integral. • Direccionamiento estratégico. • Gestión de la cultura. • Responsabilidad Social Empresarial. • Planificación del sistema de gestión de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité Corporativo Directivo. • Comité Corporativo de Gestión y Resultados. • Comité Corporativo del Sistema de Gestión Integral. • Comité Corporativo de Gestión Humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados Indicadores estratégicos. • Resultados indicadores gestión de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones correctivas y preventivas. • Acciones de mejora. • Planes de acción. • Cambios en el direccionamiento estratégico. • Cambios en la cadena de valor.

Gestión Táctica	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de los procesos. • Asignación de recursos. • Definición Modelo Operativo. • Definición del control de documentos y registros. • Definición de perfiles de cargos. • Plan Maestro de Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución Modelo Operativo. • Formación y entrenamiento de colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados Indicadores tácticos. • Auditorías Internas. • Auditorías Externas. • Auditorías programa de 5's. • Evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios y/o actualización en los procesos. • Ajuste de recursos. • Ajuste del modelo de operación. • Ajuste a los perfiles de los cargos. • Acciones correctivas y preventivas. • Acciones de mejora. • Planes de acción.
Gestión Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos, instructivos, manuales y formatos. • Planes de control y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de los procedimientos, instructivos de trabajo. • Operación del cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados Indicadores operativos: portal de indicadores diarios, en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Versiones de los procedimientos y documentación. • Acciones correctivas y preventivas. • Acciones de mejora. • Planes de acción.



Estructura de Roles SGC

El sistema de gestión de calidad tiene una estructura de roles que garantiza su funcionamiento, existe un responsable de cada proceso encargado de planear la operación, generar planes tácticos y operativos con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos desplegados. Debe planear y asignar los recursos requeridos y los métodos de trabajo y herramientas que serán empleadas en la operación.

Como guías para el funcionamiento de los procesos de la empresa se cuenta con documentos que van desde las caracterizaciones y planes de calidad de acuerdo con el nivel requerido.

Cooameva ha dispuesto para los colaboradores un repositorio de documentos oficiales y controlados que les facilita la realización de las labores diarias en cada uno de sus puestos de trabajo, para ello cuenta con el procedimiento “Control de Documentos y Registros”, en el que se definen los criterios para la edición, modificación, revisión, aprobación, identificación de cambios, manejo y difusión de los documentos que componen el Sistema de Gestión de la Calidad, apoyados en el software de Control de Documentos.



El seguimiento y medición de los procesos se hace a través de los indicadores definidos para cada uno de los procesos que tiene **Cooameva**, usando la herramienta metodológica *Balanced Scorecard*. El análisis de éstos se hace en el Comité de Gestión y Resultados y los planes de acción derivados del no cumplimiento quedan consignados en sus Actas. De igual forma, el seguimiento al proceso de prestación del servicio es desarrollado a través de los planes de control/calidad, donde se describe cada actividad y las variables que deben ser controladas, dejando los registros que evidencian el seguimiento.

Adicionalmente cada responsable de proceso formula e implementa las acciones correctivas a que haya lugar teniendo en cuenta a los responsables de las actividades o procedimientos respectivos.

La mejora del sistema resulta de las revisiones del sistema de manera integral, con el fin de identificar las brechas en el logro de los objetivos establecidos, de las metas empresariales y por consiguiente de la estrategia y como consecuencia de este análisis se integren en la planeación de la gestión las acciones de mejora e innovación a que haya lugar.

4.3. Gestión de Mejoramiento e innovación

Se ilustra el modelo de Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad y del Modelo de Operación, identificándose como elementos de entrada del sistema de gestión los requisitos de los asociados, la interacción de los elementos del ciclo PHVA con los criterios de la norma ISO 9001:2000 y los procesos internos llevados a cabo para dar cumplimiento a este ciclo, para finalmente lograr la satisfacción de los asociados, y en el modelo de operación se evidencia la evolución de los productos y la prestación orientados al servicio.



Mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad

Cooameva con el objetivo de fortalecer su Sistema de Gestión Integral, busca implementar Iniciativas Estratégicas (Gestión de Proyectos), metodologías (Benchmarking) y herramientas, que contribuyan en este propósito y que se describen a continuación:

Gestión de procesos y la gestión de proyectos: El seguimiento al Direccionamiento Estratégico y cada una de sus iniciativas estableció la necesidad de fortalecer la gestión de proyectos que permita garantizar el cumplimiento de los objetivos. Es así como en el año 2009 el Grupo Empresarial Cooameva ha establecido una metodología única en gerencia de proyectos con la ayuda de un experto externo PriceWaterHouseCoopers. Esta metodología aplica para Cooameva y sus Empresas.



Administración del portafolio vs. Estrategia

El impacto del portafolio de proyectos se alcanza a través de las siguientes áreas:

1. Mantener la alineación del portafolio
2. Asignación de recursos financieros
3. Asignación de recursos humanos
4. Medición de la contribución
5. Administración estratégica del riesgo

La gestión de proyectos adelanta buena parte de la mejora de los procesos y el desarrollo de las iniciativas estratégicas, tal es el caso del proyecto flexibilización de procesos cuyo objetivo es agilizar la prestación de los servicios disminuyendo trámites administrativos, suprimiendo actividades que no generan valor y automatizando aquellas que no son requeridas, enfocado en los procesos que están en el front.

Benchmarking: Coomeva consciente de la importancia de realizar una efectiva referenciación con las mejores prácticas en el mercado, definió una metodología de Benchmarking que recoge los lineamientos corporativos a partir de los cuales, las empresas del Grupo Empresarial Coomeva, lo adaptarán a las necesidades de información de cada una de ellas y que se ilustra a continuación:



PHVA Benchmarking

Herramientas de Mejora: Se cuenta además con Auditorías Internas de procesos y de producto, Control de Producto o servicio no Conforme, Acciones Correctivas y Preventivas, Metodología de Análisis y Solución de Problemas (MASP), Reingeniería de procesos, Análisis Modal de Fallas (AMEF), Evaluación por pares, Equipos de mejoramiento y mapas mentales.

4.4. Gestión de Relaciones con los Proveedores

En el Código de Buen Gobierno Corporativo, se establece en el TÍTULO IX De Los Proveedores, Capítulo I. Criterios De Selección De Los Principales Proveedores, Artículo 66, **Cooameva**, como entidad del sector de la economía solidaria, se encuentra sometida al régimen del derecho privado y a su estatuto de contratación. **Cooameva** tiene un Registro de Proponentes que aplica para todas sus empresas. A partir de este instrumento no podrán celebrarse contrataciones o realizar operaciones con proveedores que no estén inscritos en dicho registro y tanto los procesos previos de selección como los de contratación con los principales proveedores serán debida y oportunamente publicados en la página Web y relacionados en informe especial al Consejo de Administración.

De acuerdo con su política, **Cooameva**, bajo el principio de igualdad de condiciones para la evaluación y toma de decisiones en la adquisición de bienes y servicios, acoge como método el de la Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado, el cual se basa en el análisis de condiciones técnicas, comerciales y de valor agregado, dando prioridad a aquellos factores definidos como esenciales en la adquisición.

Las compras de los productos o insumos de oficina e infraestructura física que requiere Cooameva las realiza a través de su empresa **Cooameva** Servicios Administrativos, reguladas por el Manual Corporativo de Compras y Contratación. Adicionalmente se cuenta con el Manual de Aseguramiento de Calidad de Proveedores de **Cooameva**, también de alcance corporativo, con el propósito de clasificar los proveedores, definir un plan de apoyo al desarrollo de los mismos, y garantizar la calidad de los insumos y servicios comprados.



Para la alta dirección del GEC es de singular importancia que la relación cliente proveedor se desarrolle fundamentalmente en tres ejes:

1. Suministro oportuno de bienes y servicios.
2. Responsabilidad total de la calidad de los insumos o servicios comprados por parte del proveedor.
3. Compromiso de la organización en el fortalecimiento y apoyo hacia sus proveedores.

El proceso de implementación del Manual de Aseguramiento de Calidad de Proveedores tiene como principales entregables la evaluación de aptitud y la evaluación de desempeño del proveedor.

1. Evaluación de Aptitud
2. Evaluación de Desempeño

Se cuenta con dos índices que entran a hacer parte del tablero de los macroprocesos de cada una de las empresas y unidades de negocio y están ubicados en el mapa de resultados del proveedor, para determinar y registrar la situación de los proveedores:

- a. Índice de Cumplimiento referido a la calidad
- b. Índice de Cumplimiento (ICM)

De esta evaluación depende la reducción del número de problemas, la mejora en la satisfacción de los grupos de interés, y el desarrollo de los procesos de los proveedores que deben materializar un plan de mejoramiento continuo. 

CAPITULO 5. CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN.

51. Gestión de la información

La organización a través del Direccionamiento Estratégico bien sea de **Cooimeva** o de sus empresas, define los objetivos e iniciativas estratégicas que le permitirán lograr mejores resultados en los próximos años; cada una es evaluada por responsables de tecnología que identifican cómo con la tecnología existente o a través de nuevas tecnologías pueden habilitar dichas estrategias.

Tomando como referencia el Modelo *CMMI (Capability Maturity Model Integrate)*, se han adoptado las mejoras prácticas en administración y desarrollo de requerimientos, diseño, implementación e implantación de los sistemas de información, sirviendo estas prácticas como el marco para la generación de una metodología para la construcción y adquisición de sistemas de información que soporten los procesos operativos de la empresa.

Se establece como criterio primordial para el diseño y adquisición de los sistemas de información la definición o caracterización del proceso y el nivel de soporte esperado con la implementación del sistema, lo cual lleva a la adopción de prácticas formales de licitación de requisitos, especificación de requerimientos, diseño y desarrollo de la solución, validación de requisitos establecidos por el cliente para la posterior implantación y soporte efectivo a las operaciones del negocio.

La Gestión de Tecnología para el GEC es liderada por la Unidad de Tecnología Informática, que utiliza el PETI (Planeación Estratégica de Tecnologías de Información) como herramienta de planeación estratégica.

Cada una de las etapas del PETI comprende varios módulos, tal como se visualizan en la gráfica 5.4.3. El PETI es conocido como una herramienta para ordenar los esfuerzos de incorporación de TI (Tecnologías de la Información) en cualquier organización. Establece las políticas requeridas para controlar la adquisición, el uso y la administración de los recursos de TI. Integra la perspectiva organizacional de negocios con el enfoque de TI, estableciendo un desarrollo informático que responde a las necesidades de la organización y contribuye al éxito de la empresa. Para la definición de la arquitectura tecnológica que compondrá la arquitectura empresarial de **Cooimeva** (modelo corporativo de procesos, información, recursos y tecnología).



En el proceso de identificación y selección de tecnologías se hace investigación propia, acompañada por expertos en los temas requeridos; adicionalmente funcionarios de la Unidad de Tecnología participan periódicamente en eventos y también se recurre a los *partners* o aliados tecnológicos.

Para la adquisición de tecnologías normalmente se utiliza un *RFI* (Requerimiento de Información) y un *RFP* (Términos de Referencia) y se sigue el procedimiento corporativo de Compras y Contratación.

Análisis de la Información: Desde la vinculación del asociado nos preocupamos por recoger información sobre sus características socio demográficas, su círculo familiar, condiciones económicas, gustos y *hobbies*, para identificar necesidades y expectativas de acuerdo con su perfil. Este conocimiento individualizado se complementa con investigaciones formales que se realizan a los largo del año.

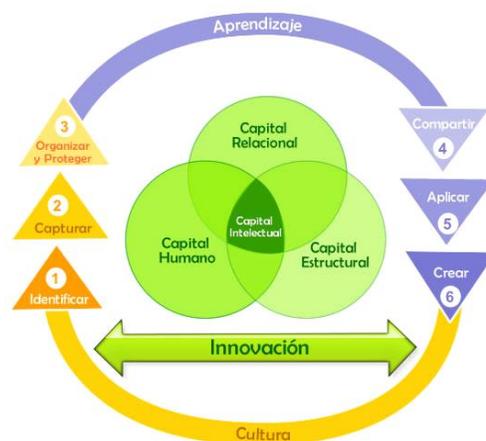
A lo largo de la vida del asociado en **Cooameva**, se refina el conocimiento sobre sus hábitos de consumo de servicios y su participación en actividades de educación dirigidas a consolidar su perfil académico y sus conocimientos en el tema de Cooperativismo.

Para poder soportar el análisis de estas grandes cantidades de información **Cooameva** cuenta con una Bodega de Datos de Cliente que almacena características socio demográficas e información de uso de productos. La integración de la información permite generar conocimiento de las necesidades de los asociados, lo que ha permitido crearle permanentemente productos y servicios de valor agregado.

5.2. Gestión del Conocimiento

En Cooameva la Gestión del Conocimiento (GK) es parte del Sistema de Gestión Integral y responde a los objetivos estratégicos establecidos en el mapa estratégico de la organización a través de las perspectivas de capital estratégico, procesos internos, mercado y financiera.

El enfoque de Gestión de Conocimiento (GK) es: “Gestionar de manera dinámica el conocimiento para la construcción del capital intelectual del Grupo Empresarial Cooameva, orientado a la innovación, el aprendizaje y logro de resultados que faciliten la toma de decisiones de manera oportuna, creando valor a sus grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad de la organización en el tiempo y al fortalecimiento del sector solidario”.



Sistema Gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento se define en Cooameva como una herramienta de gestión transversal alineada al Sistema Gestión Integral, que responde a la sinergia entre el capital humano, capital relacional y capital estructural da como resultado el capital intelectual y la creación de valor.

La gestión del **Capital Intelectual**: involucra las etapas que permiten identificar, capturar, organizar, proteger, compartir, aplicar, renovar y crear dicho capital para el éxito de la organización y se desarrolla a través de:

- **El Capital humano:** Es el conocimiento, competencia, experiencia, habilidades, creatividad y capacidad de aprendizaje, que poseen los colaboradores de Cooameva para crear valor.
- **El Capital estructural:** Es el conocimiento que Cooameva apropia, sistematiza, protege, explicita, comparte y actualiza, como un activo estratégico que contribuye a la generación de valor.
- **El Capital relacional:** Es el desarrollo e interacción del conocimiento de Cooameva con sus grupos de interés para gestionar de manera efectiva sus actuaciones sociales, económicas y ambientales.

En Cooameva se ha implementado el modelo de gestión del conocimiento a partir del enfoque adoptado, el cual se encuentra desarrollado a través de los siguientes factores:

Desde al año 2005 se adopta por parte de la organización la cultura de gestión de proyecto, esta metodología recopila y utiliza información tan importante como lecciones aprendidas de los proyectos, riesgos identificados y materializados y planes de trabajo; toda esta información se encuentra disponible en repositorios de proyectos que permiten almacenar las experiencias generadas en su desarrollo, las cuales constituyen insumo de aprendizaje para la implementación de nuevos proyectos y permiten derivar nuevas estrategias organizacionales que surgen de la adopción de buenas prácticas y lecciones aprendidas, hasta llegar a convertirse en parte de la cultura Coomeva.



Factores del Modelo GK

5.3. Redes



Coomeva ha definido sus Grupos de Interés con los cuales interactúa posibilitando así la permanencia y el desarrollo de la organización y a los cuales se espera retribuir a través de la gestión y resultados.

Entre los tipos de redes que Coomeva tiene con sus grupos de interés, se pueden mencionar las redes formales que hacen parte del Modelo de Gestión y Cooperativo de la Organización. Adicionalmente, se cuenta con redes no formales constituidas a partir de intereses comunes de los asociados.

	Participación Representantes de los Asociados	Administración Responsables de la gestión de las empresas	Coordinación Contribuyen a la gestión de las empresas
Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asamblea ✓ Consejo de Administración ✓ Junta de Vigilancia ✓ Comités Nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia General ✓ Gerencias Corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comités Corporativos Nacionales
Regionales y Zonas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comités Regionales y Zonales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencias Regionales Corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comités Regionales de la Administración
Sectores / Empresas / Unidades de Negocio		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sector Salud ✓ Sector Financiero ✓ Sector Recreación ✓ Sector Mutual y Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comités de Empresas o Sectores

Dentro de las redes formales, se cuenta con los diferentes estamentos que coadyudan en la gestión del desarrollo organizacional en sus diferentes niveles y son generadores de ideas para la mejora continua y la innovación.

Coomeva, dentro del Sistema de Responsabilidad Social Empresarial, Coomeva es partícipe de la Red Regional de RSE en su capítulo Valle del Cauca, a través de la cual se está construyendo un objetivo

común de desarrollo para la región y se comparten buenas prácticas empresariales alrededor del tema. Igualmente, Coomeva participa como miembro activo de la ACI Américas, Ascoop, Confecoop y Fesovalle.

Con la comunidad de Asociados se realizan en forma permanente actividades que permiten el fortalecimiento del tejido social, como:

- Club de caminantes Coomeva
- Torneos familiares con alcance nacional
- Redcoo. Red de Consultores
- Con Coomeva Vida en Plenitud. Comunidad de Adultos Mayores
- Mercado Cooperativo.

A su vez, se han dispuesto servicios en línea que buscan cumplir con la promesa de Valor “Cooameva nos facilita la Vida” para la comunidad Coomeva.

Con el grupo de interés “colaboradores”, Coomeva ha venido fortaleciendo la interacción, comunicación y aprendizaje a través de la Intranet.



Cooameva tiene establecidos los mecanismos de contacto con todos sus grupos de interés, que permiten recibir retroalimentación permanente sobre los productos y servicios que se ofrecen, la percepción sobre la atención, los procesos y la cultura.

Cooameva consciente de la necesidad de fortalecer la gestión del conocimiento a nivel de la comunidad de Asociados y sus colaboradores ha establecido convenios con universidades y/o entidades educativas a nivel nacional e internacional, a través de los cuales se otorgan descuentos especiales y becas.

Finalmente, se realiza transferencia de conocimiento a través de los cursos virtuales que se han diseñado para estos dos grupos de interés. 

CAPITULO 6. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.

6.1. Estrategia de Innovación

Partiendo del enfoque de Gestión de Conocimiento (GK) en el cual se crea el compromiso de orientar el conocimiento hacia la innovación, aprendizaje y logro de resultados, COOMEVA ha mejorado su Modelo de Gestión por Competencias, dentro del cual se contempla la competencia del líder Coomeva “Pensamiento Innovador” que busca el desarrollo de nuevos enfoques, identificar nuevas maneras de hacer las cosas, mejor, más rápido con mayor eficiencia para dar valor al asociado.

A continuación se describen las conductas asociadas a la competencia de Pensamiento Innovador:

CONDUCTA	DESCRIPCION
Promueve soluciones innovadoras al interior del equipo	Identifica áreas ineficientes dentro de la unidad de trabajo y genera nuevas ideas y recomendaciones
Es modelo de actuación en la aceptación de nuevas formas de hacer el trabajo mejor, más rápido, de manera eficiente	Apoya el cambio y comunica a los demás miembros del equipo las razones de los cambios
Motiva a jugadores clave a participar en la búsqueda de soluciones diferentes que permitan mejorar procesos y darle valor agregado a los asociados	
Dirige los procesos de cambio y de implementación de ideas innovadoras en su área de trabajo	Dirige los procesos de cambio y de implementación de ideas innovadoras en su área de trabajo
Lidera con éxito esfuerzos de cambio complejos en la organización	Genera, apoya e implementa ideas innovadoras, estratégicamente alineadas con la promesa de valor al asociado
Es agente de cambio	Busca la manera de enriquecer el modelo de negocio de la empresa y de la organización. Genera entusiasmo y compromiso con la innovación y con los procesos de cambio

Cooameva realiza innovación de sus procesos, productos y servicios para que los Asociados perciban cada vez mas valores agregados diferenciadores en cada uno de estos tres elementos y se de cumplimiento a la gran estrategia de “Creación de Valor para el Asociado”.

La continua evolución del grupo Coomeva hace necesario tener un plan estratégico de negocio acompañado de un plan estratégico de tecnología que le permita alcanzar los niveles de eficiencia operativa y además tener innovación de producto, innovación en procesos, marketing e innovación organizacional tal como lo cita el manual de Oslo en su última edición.

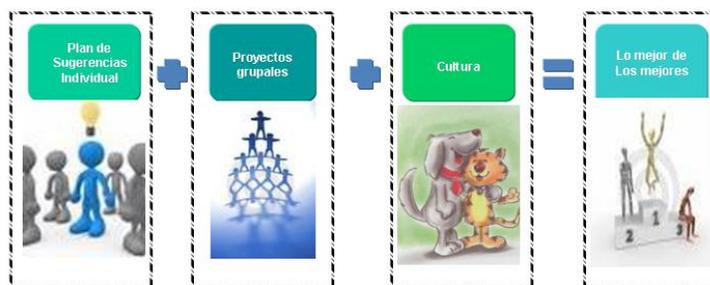
6.2. Despliegue de la estrategia de Innovación

Cooameva se ha salido de los medios tradicionales de divulgación y despliegue para llevar en forma más atractiva los elementos de cultura, procesos, estrategia a nivel de todos sus colaboradores. Como ejemplos de esta práctica se pueden mencionar entre otros:

- Programa Yo amo a Coomeva (Álbum de Valores)
- Interiorización de conocimiento Sistema de Gestión Integral (Juego la escalera Virtual).
- Conocimiento de productos (La Tía solidaria)
- Seguridad de la información (Guardianes de la Red)

A partir del 2010 contaremos con un programa de reconocimiento que busca promover el mejoramiento continuo e innovación, a partir de los aportes de los colaboradores para el desarrollo de la Organización.

En este programa contamos con diferentes categorías las cuales incentivan a los colaboradores para la innovación de la organización.



- **Categoría de sugerencias individuales:** la cual busca promover la creatividad y la cultura de mejoramiento, generando valor para los grupos de interés.
- **Categoría de proyectos grupales:** la cual busca soluciones espontáneas de equipos o asignadas que contribuyen al logro de las estrategias corporativas y/o de los sectores.
- **Categoría de cultura:** la cual busca estimular y reconocer a los colaboradores que demuestren conductas y actitudes que sobresalgan en el modelamiento de los Comportamientos conectados con las competencias del líder y valores corporativos del Grupo Coomeva.

Cada una de estas categorías es evaluada y al finalizar el período contemplado en el programa, se realizará un evento de premiación y Reconocimiento denominado “Noche de las estrellas”.

6.3. Cultura de la innovación

En Coomeva se cuenta con un programa de Cultura de Servicio donde su objetivo principal es implementar un sistema de Aseguramiento de la Calidad del Servicio para las empresas de Coomeva, que comprende la actitud de las personas, la celeridad de los procesos y la competitividad de los productos.

Se realizó la definición de la nueva promesa de servicio en la cual participaron aproximadamente 4000 colaboradores quedando la siguiente promesa:

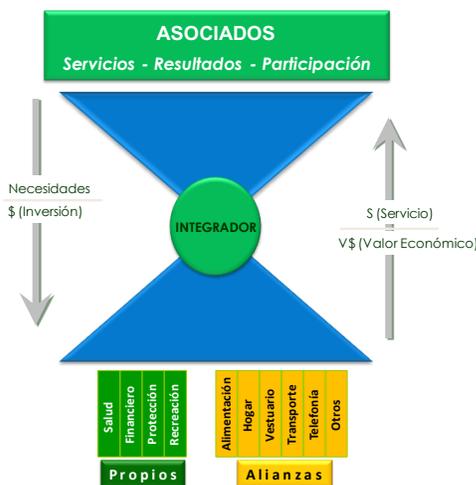
“Yo Respeto, Yo Asesor, Todos resolvemos”



Con el programa de Reconocimiento y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad del Servicio se garantiza un proceso continuo de generación de ideas innovadoras y mejoras en los procesos que fortalecen la Cultura de Innovación. Igualmente, dentro del Direccionamiento Estratégico de la Unidad de Tecnología Informática se contempla la innovación como un objetivo estratégico y como política de Calidad: “Comprometidos con el mejoramiento de la Productividad con soluciones informática fiables, prácticas e innovadoras”.

6.4. Innovación en la cadena de Valor

Cooameva ha entendido que para entregar productos y servicios a sus Asociados, que satisfagan cada uno de los momentos de vida, puede tener servicios propios o tercerizados a través de alianzas estratégicas, conceptualización que impacta el modelo de negocio y por tanto los procesos.



La cadena de valor o mapa de procesos de Cooameva permite la identificación de las diferentes interacciones entre los asociados y las empresas del Grupo Cooameva, ha tenido diferentes actualizaciones en el tiempo y actualmente está en proceso de revisión para dar respuesta al Modelo de Negocio.

La medición de la transaccionalidad y trazabilidad del Asociado en el universo de productos y servicios que brinda el Grupo Cooameva solo es posible si se tienen identificadas las interrelaciones, en donde Cooameva ha evolucionado en su modelo de operación para hacer efectiva la prestación del servicio, tal como se muestra a continuación:

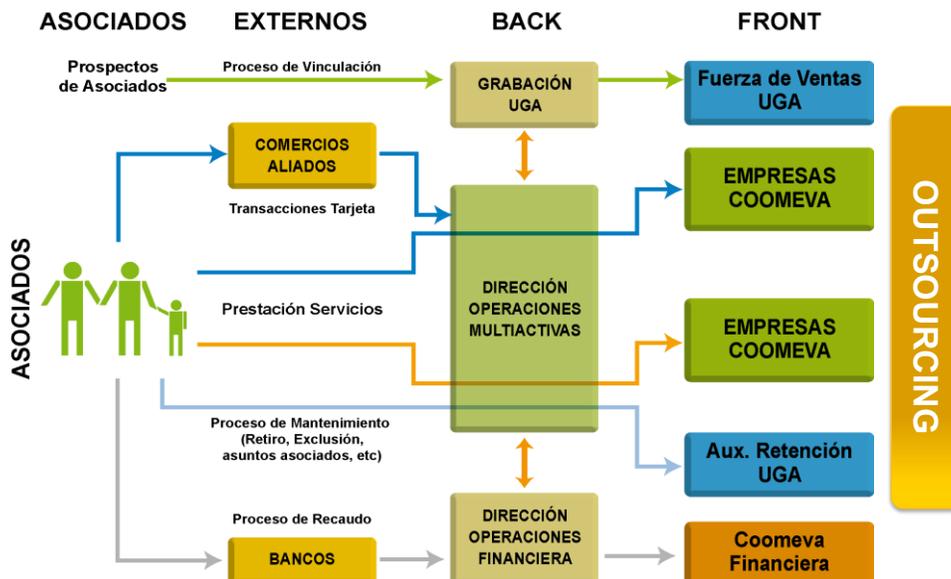
Evolución Modelo de Operación.



Adicionalmente, Coomeva ha identificado procesos críticos tanto a nivel de soporte operativo (back) como de prestación de Servicios (Front) sobre los cuales ha realizado análisis que han permitido realizar mejoras encaminadas hacia su flexibilización en beneficio de los asociado. Así mismo, se han establecido alianzas estratégicas que han permitido la ampliación del portafolio de servicios y/o tercerización de procesos que no hace parte del core de negocio.

Tanto los procesos que se realizan en forma directa como aquellos que se prestan a través de alianzas son monitoreados permanentemente para facilitar la toma de decisiones en forma oportuna.

Identificación de Procesos Front- Back



6.5. Resultados de la innovación.

Un ejemplo concreto de innovación que apunta a la filosofía solidaria con la más firme orientación a generar para los asociados beneficios que sustenten, refuercen, evidencien y hagan más perceptible la promesa de valor “Cooameva, nos facilita la vida”, se presentó en diciembre de 2007 cuando se lanzó la nueva tarjeta integradora de servicios y beneficios, denominada “Tarjeta Cooameva”.

En la Unidad de Tecnología Informática se desarrollan proyectos de innovación y mejora a la competitividad de la organización, los cuales se clasifican en corporativos y propios de cada negocio y para cada uno de ellos se aplica la metodología de proyectos establecida para todo el GEC.

Proyectos de innovación

- Urna Electrónica, proceso de elección de delegados de Cooameva con control biométrico. Este ha sido el primer proceso de votación electrónica a nivel país a partir de la huella digital con 130 urnas dispuestas en 45 ciudades del país.
- Biometría en la prestación de servicio de salud.
- Comunidad Virtual (Pasaporte Cooameva el cual es un sitio donde Cooameva informa "Como va", Red de Consultores para consultorias virtuales, cerca de 4000 Blogs creados a partir de un regalo virtual)
- Salas Flotantes en Internet para promoción de servicios de recreación y turismo.
- Cliente único del grupo COOMEVA. Con solo un clic se puede conocer el perfil del cliente en las barras de atención mostrando la información de todo su portafolio en el grupo independiente de las tecnologías que se tengan.
- Implementación en programas de formación Virtuales (Cursos y Juegos Interactivos)
- Innovación en un centro de datos 100% por servicios bajo modalidad de demanda, consolidado y virtualizado al máximo apuntando hacia el cuidado del medio ambiente por economías de energía y eficiencia de recursos (going green).
- Comunicaciones unificadas en piloto para aumentar la productividad por colaborador del back office.
- Establecimiento de acuerdos con fabricantes que permitan ofrecer esquemas de aprovisionamiento de recursos de cómputo y almacenamiento de datos bajo demanda, como evolución del actual modelo que se ofrece a las empresas del grupo.
- Integración sobre la red de voz, datos y video servicios de marketing dinámico que permitan dirigir los mensajes comerciales de las empresas del grupo según los productos que no haya adquirido la población de asociados que se encuentre en cada una de nuestros puntos de atención.
- Establecimiento de un esquema de puestos de trabajo administrado, donde un tercero se encargue de dotar con todos los elementos tecnológicos que sean requeridos para el desarrollo de una función operativa como un servicio, sin incurrir en inversiones. 

CAPITULO 7. CLIENTES Y MERCADOS

7.1. Conocimiento de clientes y de mercados

El conocimiento de los clientes y asociados del grupo empresarial Coomeva, se lleva a cabo a partir de investigaciones realizadas por las áreas de Mercadeo e Investigación y Desarrollo (I+D), los cuales brindan información sobre características, tendencias y comportamientos de los sectores en los que se encuentran las empresas de **Coomeva** y a su vez ofrece una orientación para atender a los diversos públicos objetivos.

A partir de la vinculación de los asociados a nivel nacional, se realiza el proceso permanente de obtener conocimiento de ellos a partir de los datos e información suministrada por cada uno, dando como resultado un perfil del asociado:

Perfil del Asociado

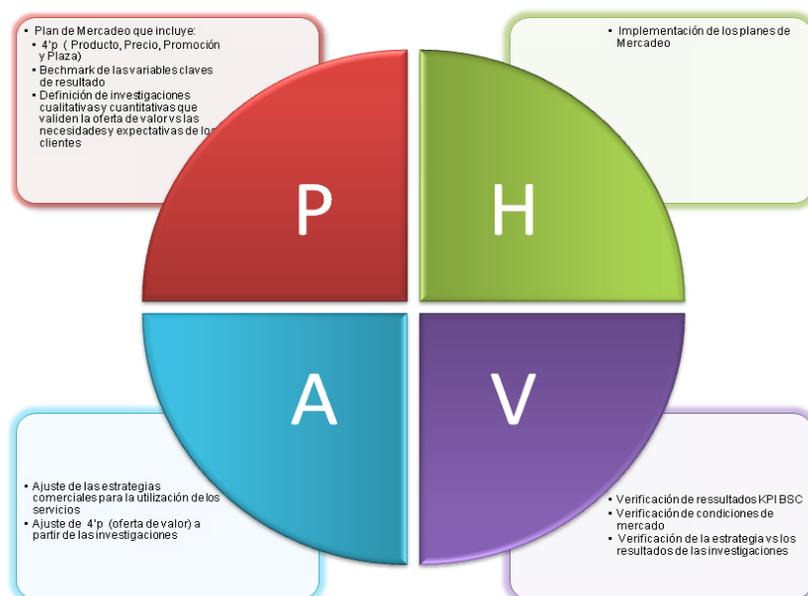
Concepto	%	Concepto	%
Distribución geográfica por regional		Sexo	
Bogotá	23,3%	F	54,0%
Cali	30,9%	M	46,0%
Caribe	11,6%	Estrato	
Eje Cafetero	7,9%	Estrato 1 y 2	7,5%
Medellín	22,5%	Estrato 3	30,6%
Palmira	3,8%	Estrato 4	29,9%
Edad		Estrato 5	17%
Edad Promedio	42,50	Estrato 6	6%
Edad Mediana	41,90	Sin información	9%
Estado Civil		Nivel de ingresos	
Casados	43,4%	Menor a \$2,5 millones	50,0%
Solteros	38,1%	Entre \$2,5 y \$4 millones	19,0%
Union Libre	12,9%	Más de \$4 millones	19,4%
Otros	5,6%	Sin información	11,6%
Tipo de Vinculación		Nivel Académico	
Profesional/Técnico/Tecnólogo	78,4%	Doctorado/Magister/Especialización	18,1%
Jóvenes asociados	10,6%	Profesional	61,5%
Familiar asociado	8,2%	Técnico o Tecnólogo	8,9%
Empleados/Personas jurídicas/Edu. no formal	2,8%	Otros	11,5%

Coomeva a través de su historia ha pasado de tener datos e información de sus asociados a tener conocimiento a partir de los análisis que se realizan en cada investigación. El objetivo es poder llegar a anticiparnos a hechos a partir del conocimiento logrando la sabiduría que permite establecer una relación a largo plazo.

Como estrategia comercial se han definido otros parámetros para el ingreso de nuevos asociados, que buscan perfilar aquellos que tienen mayor probabilidad de encontrar en **Coomeva** una solución a sus necesidades. Estos parámetros están dados por las variables del Sistema de Administración Riesgo de Asociados (SARA) que contempla entre otras las siguientes variables: Cultura de pago, puntaje en centrales de riesgo, edad, estrato socio económico y ciudad.

En la determinación del tamaño del mercado y su implicación en la cuantificación en el mercado objetivo se aplica la metodología PHVA anualmente. Esto quiere decir que cada año, en el momento de hacer el presupuesto de asociados se analizan los resultados del año anterior, se validan las variables claves en la determinación del tamaño del mercado y nuevamente se planea para el año siguiente:

PHVA en el Sistema de interpretación de necesidades



Dinámica de la población de asociados

El propósito es analizar mensualmente las siguientes variables: 1) comportamiento de la dinámica de la población de asociados a **Cooameva**, en sus componentes del crecimiento: ingresos y retiros y su tendencia; 2) la composición socioeconómica y demográfica de la población y de su dinámica; 3) el uso que hacen de los servicios ofrecidos y la permanencia en la Cooperativa. Como complemento de este informe se edita el Boletín Estadístico Mensual de Dinámica y Perfil de la Cooperativa a nivel nacional, regional y zonal.

Adicionalmente, las diferentes empresas y unidades de negocio que giran alrededor del asociado realizan investigaciones complementarias sobre el servicio particular que cada una presta.

Todos los estudios mencionados anteriormente son de carácter permanente, éstos se complementan con estudios e investigaciones que realizan cada una de las empresas y/o Unidades de Negocio para mantener un proceso de mejora continua del conocimiento del cliente, sus necesidades y expectativas, se analizan y se definen planes de acción frente a los resultados con tendencia negativa de las encuesta de satisfacción en las diferentes empresas del Grupo Empresarial Coomeva.

Mecanismos de identificación de necesidades y expectativas

Descripción	Fuente	Confiabilidad	Frecuencia	Poblacion objetivo	Empresa Responsable
Formulario de ingreso	El aspirante	100%	Permanente	Asociados	Unidad Gestion de Asociados
Barras de atencion	El asociado	100%	Permanente	Asociados y Clientes	Cooameva Financiera
Linea 01 8000-Corporativa	El asociado	100%	Permanente	Asociados	Cooameva
Sistema de Recepcion y Gestion de Casos -Atentos	Los asociados	100%	Permanente	Asociados, clientes, usuarios	Empresas GEC
Propuesta de la asamblea	Los delegados	100%	Anual	Asociados	Unidad Gestion de Asociados
Resultados de eventos (*)	Los asociados	100%	Por evento	Asociados, clientes, usuarios	Empresas GEC
Cualitativas por servicio (*)	Los asociados	100%	Por necesidad	Asociados, clientes, usuarios	Empresas GEC

(*) En ambos casos se realizan de acuerdo con la necesidad.

Desde al año 1998 se realizan las encuestas *KAPE*, con el objetivo de investigar:

1. El conocimiento que los asociados tenían de los servicios y productos que les ofrecía Coomeva.
2. Sus actitudes sobre la pertinencia de esta oferta.
3. El uso o tenencia de dichos servicios o productos y las razones de su no uso y su uso o tenencia en las firmas de la competencia.
4. Expectativas de los asociados.
5. Nivel de satisfacción con Coomeva y sus servicios

En Coomeva, la interpretación de necesidades de los clientes se asume como un proceso continuo de mejoramiento puesto que con las condiciones actuales de mercado, un mundo totalmente globalizado y la competencia es factor fundamental de permanencia en el tiempo.

7.2. Desarrollo de Productos y Servicios

Partiendo de la gran estrategia de “CREACIÓN DE VALOR PARA EL ASOCIADO”, Coomeva tiene como enfoque de diseño y desarrollo de productos y servicios el satisfacer las necesidades y expectativas del asociado y su familia a través de los diferentes momentos de Vida.

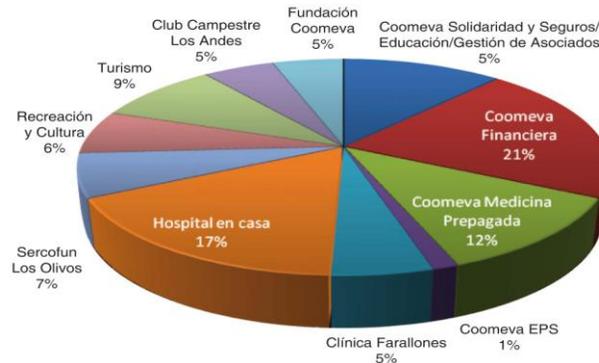
El servicio que representa a **Cooameva** es la asociatividad, la cual integra servicios de Previsión, Asistencia y Solidaridad, y de Educación Cooperativa, las cuales se encuentran normalizadas por las leyes colombianas, los estatutos y demás normas de carácter interno de la organización.

De igual manera, teniendo en cuenta que son las diferentes empresas las que prestan el portafolio de servicios que soporta la promesa de multiactividad que entregamos a los asociados, son ellas las que en sus ámbitos particulares hacen el proceso de diseño y desarrollo de producto, tomando como base las necesidades y expectativas detectadas en las encuestas e indicadores anteriormente descritas. Todas las empresas del GEC cuentan con la certificación en la norma ISO 9001-2000 para sus procesos.

A continuación se muestra el portafolio de productos y servicios de las empresas del GEC al cierre de 2009, el cual se cuenta en permanente actualización, conformado por:



Portafolio Actual



A continuación se describen los productos y/o servicios que se han desarrollado en forma reciente para la comunidad de asociados.

AÑO	PRODUCTO	FINALIDAD
2007	 Tarjeta Coomeva	<p>IDENTIFICACION única de los asociados a la Cooperativa Coomeva.</p> <p>INTEGRACION como único elemento unificador de todas las empresas del grupo empresarial y los asociados a la Cooperativa.</p> <p>ASOCIATIVIDAD por su relación comunitaria con importantes empresas del país, las cuales cooperan con beneficios para complementar la oferta de valor a los asociados de la Cooperativa.</p>
2008	Con Coomeva Vida en Plenitud	Programas para asociados mayores de 60 años, con el fin de suplir sus necesidades prospectivas en servicios de: Salud, Educación, Cultura, Recreación, Turismo, Financiero, Social, Previsión, Económico/ Vivienda.
2008	Jóvenes Asociados 	Es un portafolio de productos y servicios de Turismo, Crédito, desarrollo empresarial, protección entre otros ajustados a las necesidades de esta comunidad que tiene como límite de edad los 28 años.
2009	Mercado Cooperativo	El Objetivo principal de este proyecto es Facilitar al asociado la adquisición de mercados de alimentos (Insumos básicos), de buena calidad, a precios económicos y competitivos utilizando canales de distribución externos y efectivos que garanticen la entrega de los mismos en la propia residencia de los asociados y contribuir a su bienestar a través de campañas informativas sobre la sana alimentación
2010	Oficina PAC (Punto de Atención Coomeva)	Tiene como objetivo Facilitar la atención de los Asociados en oficinas Integrales, donde se brinde información, venta y prestación de productos y servicios del Grupo Empresarial Coomeva.

7.3. Relaciones con los clientes

Las relaciones con los asociados son continuas y fluidas para garantizar el cumplimiento del triple rol que éste desempeña dentro de la cooperativa. Los mecanismos utilizados son diversos de tal manera que todo tipo de asociado sin importar su condición social o su ubicación geográfica pueda acceder a ellos. Toda comunicación directa o indirecta es atendida por la administración con la diligencia y proactividad necesaria para mejorar continuamente la percepción del asociado sobre su cooperativa.

Partiendo de la oferta de valor “Cooameva nos facilita la vida”, que se constituye en la promesa de servicios a los asociados, se tienen establecidos los siguientes elementos para facilitar el acceso a la información y a los servicios que presta **Cooameva** y su grupo de empresas:

- **Red de Oficinas:**

- 30 Puntos de atención de **Cooameva**.
- 88 Oficinas a nivel nacional de Cooameva Financiera o puntos servicio.
- 19 Unidades de Promoción y Prevención de Cooameva Medicina Prepagada.
- 49 Puntos de Atención de Cooameva Medicina Prepagada.
- 135 Puntos de Atención de Cooameva EPS.
- 1070 Municipios de 1150 que tiene el país, con cobertura de Cooameva EPS para la prestación de sus servicios.
- 16 Oficinas de Turismo Cooameva Agencia de Viajes.

- **Internet:** El portal Cooameva ha sido creado con el ánimo de construir una Comunidad Virtual que brinde a los asociados un espacio que mejore y fortalezca la comunicación e interacción con su Cooperativa y entre asociados

Cooameva ofrece servicios en línea a miembros de nuestra comunidad virtual. Algunos de ellos son:

- 24.000 cuentas de Correo electrónico @cooamevaimail.com.
- 5.000 blogs de asociados.
- 2.000 álbumes fotográficos creados.
- Clasificados electrónicos.
- Postales electrónicas.
- Ofertas de cursos y seminarios educativos desde las distintas regiones.
- Créditos empresariales
- Y otros servicios virtuales tales como oportunidades laborales, etc.

De igual manera, se ha creado un espacio privado: ¿Y Cooameva cómo va?, en donde nuestros Asociados, pueden consultar en línea información actualizada del negocio de Cooameva, Resoluciones, Acuerdos, Proposiciones y recomendaciones de Asamblea, Estados financieros, entre otros.

Se cuenta con el nuevo sitio de “RadioCooameva”, una propuesta fresca y variada de radio en Internet, donde el espíritu del cooperativismo inspire a buscar un espacio de participación en el que además de escuchar, los asociados y los dirigentes de Cooameva tienen oportunidades reales para ser escuchados.



- **Línea de Atención 01 8000:** A través de esta línea los públicos (asociados y clientes) podrán realizar sugerencias y reclamos del servicio recibido y aclarar sus inquietudes de acuerdo a la empresa o unidad de negocio.

- **Sistema de Recepción y Gestión de Casos “ATENTOS COOMEVA”:** En este sistema se pueden registrar quejas, reclamos, solicitudes de información, agradecimientos y felicitaciones a través de Internet, de buzones físicos ubicados en la red de oficinas, telefónica y personalmente.
- **Participación democrática:** a través de los mecanismos definidos para la participación del asociado.
- **Junta de Vigilancia**
- **Otros medios:** Revista Coomeva, Boletines, Directorio Médico de Profesionales de Coomeva Medicina Prepagada y publicidad que se inserta en el estado de cuenta que se envía al asociado.



Se cuenta además con las siguientes iniciativas que buscan mejorar las relaciones con los asociados:

- 38 Ejecutivos de Fidelización, quienes atenderán una población de asociados en riesgo de retiro (acorde con la antigüedad y tasa de uso de los servicios) previamente identificada.
- Proyecto de Lealtad.
- Proyecto Cultura de Servicio.

7.4. Asociatividad

Cooameva es hoy un referente positivo dentro del Sector Solidario, no solo por nuestros logros sino porque apoyamos la creación de empresas cooperativas, participamos en la búsqueda del fortalecimiento gremial y sectorial, impulsamos la construcción de alianzas entre cooperativas y el aprovechamiento de las sinergia colectiva, proponemos y concertamos la construcción de un marco legal que facilite el desarrollo del Cooperativismo en Colombia y difundimos el enfoque cooperativo y solidario como teoría económica y visión de negocios superior.

Adicionalmente, consecuente con el principio Cooperativo de “**COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS**”, Coomeva desarrolla esta estrategia en dos ámbitos:

- **INTEGRACIÓN GREMIAL.** Orientada a la defensa, promoción y desarrollo de la filosofía cooperativa, internacionalmente es miembro de la ACI y nacionalmente de CONFECOOP, FESOVALLE, ASCOOP y otras agremiaciones regionales.
- **INTEGRACIÓN ECONOMICA.** Se participa y se promueven proyectos económicamente viables que garanticen impacto positivo en los asociados y fortalecimiento cooperativo en alianzas con la Equidad seguros Generales y de Vida, Coopcentral, Gestando, Alanzo Coomatur, Ecoop, Saludcoop, Acción Verde, Induguadua, Cooimpresores y Halcones Cooperativa. Coomeva impulsa permanentemente la creación de empresas de los asociados bajo la forma cooperativa u otras formas de asociación, muchas de ellas prestan servicios a las empresas de Coomeva.

Teniendo en cuenta que son las diferentes empresas las que prestan el portafolio de servicios que soporta la promesa de multiactividad que entregamos a los asociados, son ellas las que en sus ámbitos particulares hacen el proceso de diseño y desarrollo de producto, tomando como base las necesidades y expectativas detectadas en las encuestas e indicadores anteriormente descritas.

CAPÍTULO 8. RESULTADOS

8.1. Creación de Valor para los Grupos Sociales Objetivo

La Responsabilidad Social del Grupo Coomeva se consolidó sobre la base de los valores y principios universales del Cooperativismo, los mismos que llevaron a su fundación en 1964. A partir de estos fundamentos, inspirada y sustentada en sus grupos de interés, Coomeva concibe y enfoca la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una forma ética y solidaria de desarrollarse e interactuar, respetando las normas y buscando siempre la creación de valor y el mejoramiento social para todos sus grupos de interés a través del conocimiento de sus expectativas y necesidades, del respeto de los derechos y del desarrollo de prácticas que le permitan gestionar de manera efectiva sus actuaciones **económicas, sociales y ambientales** para contribuir al desarrollo sostenible, a la equidad, al bienestar y la paz.

En consecuencia, la RSE en Coomeva se ha materializado en el Sistema de Gestión Integral y es asumida desde su misión, visión y valores, fortaleciéndose gracias al modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Chile, AXXIS y logrando un enfoque sistémico dentro de la organización.

Evolución Sistema de Responsabilidad Social Empresarial Grupo Empresarial Coomeva



La interacción del Sistema de RSE con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés arrojan como resultado la puesta en marcha de iniciativas y programas, impactando su desarrollo y fortalecimiento a través de la creación de valor.

Para los Grupos de Interés se cuenta con mecanismos de comunicación, información y retroalimentación que permiten recoger la percepción, las necesidades y oportunidades de mejora manifestadas por los grupos de interés, y que surgen del vínculo que tienen con el actuar de la Cooperativa.

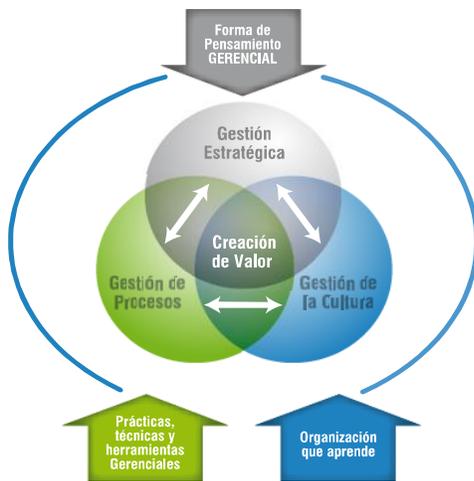
Grupos de Interés Coomeva



Acciones y logros del Sistema de RSE del Grupo Coomeva

- Promoción del fomento empresarial desde Coomeva Fundación, acompañando y haciendo seguimiento con programas de formación, actualización y alineación de oportunidades de nuevos negocios.
 - ✓ 1.664 empresas creadas por asociados y 2.390 empresas fortalecidas.
 - ✓ \$334.708 millones en créditos desembolsados a los asociados para la creación y fortalecimiento de las empresas y 8.671 empleos generados por las empresas creadas y fortalecidas a nivel nacional.
 - ✓ \$460 millones en aportes económicos a través del programa Nodo Funcoomeva.
 - ✓ 134.195 participantes en actividades de promoción y formación empresarial.
- ** Cifras acumuladas a Marzo de 2010
- Firma del Pacto Verde Cooperativo, suscrito por las Cooperativas de Colombia y que ha sido adoptado por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI.
- Construcción de tejido social a través del patrocinio oficial de la natación nacional, a la que se aportan a través de la Federación Colombiana de Natación.
- Apoyo a la gestión del Colegio Coomeva en Cali, convirtiéndolo en semillero del espíritu cooperativo y en preámbulo de futuros proyectos de educación cooperativa.
- \$141.058 millones en auxilios por concepto de servicios de Previsión, Asistencia y Solidaridad para 43.178 casos gestionados y 8.180 asociados beneficiados.
- \$118 millones al año y 2.597 beneficiarios de los subsidios educativos: Programa Gente Pila.
- \$945.212 millones en ahorro a más de un millón de usuarios atendidos por los servicios de Coomeva Recreación y Cultura; \$272 millones en ahorro para 91.065 usuarios de Coomeva Turismo, quienes viajaron a destinos nacionales e internacionales.
- Reconocimiento a la gestión de las empresas patrocinadas con el apoyo del programa de fomento empresarial “Galardón Coomeva”.
- Inicio del programa de “Profesionales impulsando Profesionales” en alianza con la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Uniminuto, el cual motiva a los asociados y usuarios de Coomeva a realizar donaciones en las cajas de Coomeva Financiera, para impulsar los estudios superiores de jóvenes que carecen de recursos económicos.
- 1.1200 empleos directos y más de 20.000 indirectos generados por las empresas del Grupo Coomeva.
- Programa radial en Todelar donde diariamente se desarrollan temas de RSE, haciendo énfasis en la promoción y prevención de enfermedades y el respeto por el medio ambiente.
- Promoción de una cultura ambiental a través de programas de sensibilización en nuestros medios de comunicación: Sección “Medio Ambiente” en la Revista Coomeva, espacio “Verde Coomeva” en Radiocooameva.com y piezas de motivación en el portal www.cooameva.com.co
- Realización de campañas virtuales orientadas al cuidado de los recursos naturales y celebración de fechas especiales en torno al medio ambiente.
- Estudios de ecoeficiencia para la identificación de impactos ambientales generados por las condiciones de la infraestructura física y campañas de ahorro de energía, agua y papel.
- Gestión de residuos “Armonía”: Disminución en consumo de papelería, programa de reciclaje con adultos del programa Vida en Plenitud y la Cooperativa Fundadores, programas ecológicos en el Club Los Andes y programa 5’s para todo el Grupo Coomeva.
- Planes estratégicos de tecnología de la información que gestionan la renovación de infraestructura, con el fin de minimizar consumo de energía y disminuir el impacto ambiental.
- Gestión de recursos no renovables: Programa de renovación tecnológica que reducirá el consumo de BTU/H de 168.055 a 52.097 (ahorro del 70%).
- Adopción de zonas verdes, parques y separadores aledaños a nuestras sedes en el país.
- Para el año 2010 se elaboraron piezas como el cuaderno corporativo y el calendario anual, con material y terminados no agresivos para el medio ambiente y con mensajes ecológicos, exaltando el logo símbolo del Pacto Verde Cooperativo.
- **Campaña HAITÍ**, El Grupo Coomeva adelantó una campaña con colaboradores y asociados para recaudar recursos para los damnificados del terremoto de Haití.

8.2. Competitividad



Para COOMEVA, la “Creación De Valor Para El Asociado”, significa la oferta competitiva y sostenible de servicios al Asociado en su rol de usuario y gestor, y un mayor retorno de la inversión que se realiza en su rol de inversionista y propietario de la Cooperativa.

Cooameva comparte la definición de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) sobre la **COMPETITIVIDAD**, entendiendo ésta como “El grado en que, bajo condiciones de mercado libre y justo, se producen bienes y servicios capaces de enfrentarse con los mercados internacionales, manteniendo al mismo tiempo y mejorando en el largo plazo el nivel de vida de sus habitantes” y sobre la **SOSTENIBILIDAD** como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

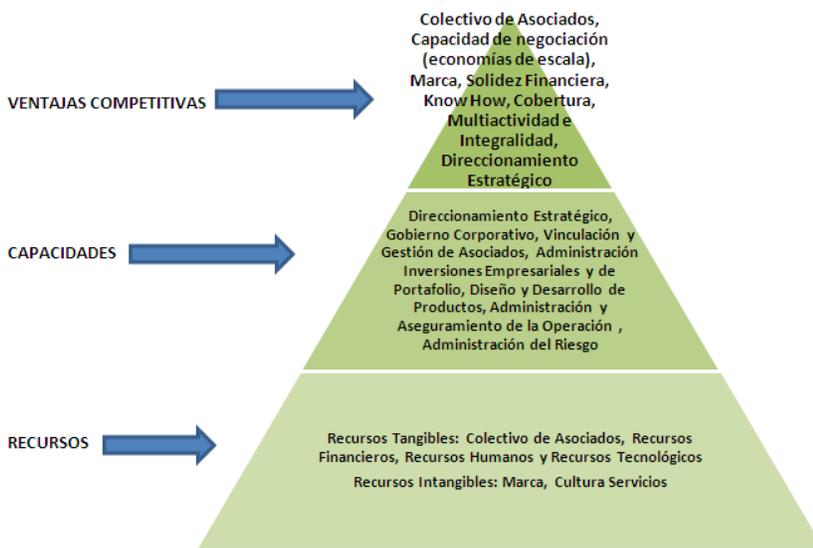
Para avanzar en esta dirección, **COOMEVA** viene desde hace varios años ya incorporando los mejores métodos y prácticas de gestión a nivel mundial, fortaleciendo el gobierno corporativo, renovando su infraestructura tecnológica, innovando en sus procesos y productos, invirtiendo en la formación de su recurso humano, implementando programas de compensación variable, desarrollando una cultura de excelencia en el servicio, fortaleciendo sus programas de Responsabilidad Social Empresarial-RSE, y en términos generales, mejorando continuamente su productividad, entendida ésta como la capacidad de “Hacer las cosas correctamente, al menor costo posible, en el menor tiempo posible, con la mayor calidad posible y con el máximo nivel de satisfacción posible de los stakeholders”.

A pesar de que existe mucho camino por recorrer, son innegables los resultados y el posicionamiento que COOMEVA ha alcanzado, lo cual le ha permitido consolidarse actualmente como uno de los Grupos Empresariales más importantes del país y una de las Cooperativas de mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional.

INDICADORES	UNIDADES	SECTOR	COOMEVA
Crecimiento Activos	%	9%	12%
Crecimiento Patrimonio	%	9%	15%
Crecimiento Ingresos	%	9%	21%
Crecimiento Excedentes	%	-2%	16%
Margen Neto	%	5%	9%
Asociados/Empleado	Número	34,97	382,59
Ingresos/Empleado	Mill \$/Empleado	177,90	197,64
Excedentes/Empleado	Mill \$/Empleado	2,79	18,66
Patrimonio/Asociado	Mill \$/Asociado	1,73	1,99

En el 2009, COOMEVA registró un desempeño superior al que registró el SECTOR DE LAS COOPERATIVAS, tal como se refleja en los siguientes indicadores de crecimiento y de productividad:

El posicionamiento competitivo y el desempeño de la organización son monitoreados y evaluados permanentemente utilizando herramientas como el benchmark y el BSC; con la información sobre la dinámica del entorno, se realiza el diagnóstico interno sobre los recursos y capacidades con que cuenta la empresa para determinar su relevancia, el grado de desarrollo y las estrategias a desplegar para cerrar las brechas existentes que le permitan alcanzar los objetivos estratégicos y un desempeño de clase mundial.



En este proceso, se ha identificado que el desempeño superior que presenta COOMEVA se debe a que cuenta con los recursos y capacidades claves de éxito en el Sector de las Cooperativas; recursos y capacidades que le han permitido crear ventajas competitivas que la distinguen de sus demás competidores:

Dentro de las estrategias desplegadas para aprovechar las ventajas competitivas con que cuenta la organización se pueden señalar las siguientes:

- Diferenciación en la Oferta de Valor: Multiactividad e Integración de Servicios. Con proyectos como Oficinas PAC, Redes de Oficinas.
- Oferta nuevos productos: Tarjeta Coomeva, Mercados Cooperativos.
- Desarrollo de alianzas estratégicas para la oferta de un portafolio más amplio de productos y con mayores beneficios para el colectivo de asociados.

Para el cierre de las brechas detectadas se vienen implementando programas y proyectos tales como: Renovación Tecnológica y de Sistemas de Información (ERP, CRM, BI), Simplificación de Procesos, Programa de Lealtad, Reingeniería Comercial, Cultura de Servicio, Programa Formación Líder Coomeva.

8.3. Sostenibilidad

Para asegurar la sostenibilidad del posicionamiento competitivo y del desempeño, la organización cuenta con Estructuras y Sistemas de Administración del Riesgo para la identificación, evaluación y control de eventos que puedan impedirle alcanzar sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo; dentro de los riesgos monitoreados se encuentran el riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo operativo y riesgo de continuidad de negocio.

Para monitorear la salud financiera de la organización, que se centra en la creación de valor competitiva y sostenible para todos los grupos de interés, se cuenta con un tablero de indicadores construido bajo la metodología del BSC; dentro de los principales indicadores se encuentran los siguientes: EVA, Rentabilidad Inversiones Empresariales, Rentabilidad Inversiones de Portafolio, Crecimiento de los Aportes y la Suficiencia de los Fondos Sociales.

Estos indicadores, en el transcurso de los últimos años, vienen registrando un mejoramiento continuo, lo que genera confianza acerca de la efectividad de las estrategias, programas y proyectos implementados y el logro de los objetivos estratégicos, dentro de los que se resalta el alcanzar los 300.000 asociados en el 2012, lo que se traducirá en un mayor fortalecimiento financiero de la Cooperativa y una mayor capacidad de negociación para el emprendimiento de proyectos que redunden en mayores beneficios para la comunidad de asociados. 