

*Facilitando
la vida
al Asociado*

Plan Estratégico 2015

Contenido

Somos Coomeva: La comunidad de asociados

DECLARACION DE LA ESTRATEGIA

Misión

Visión

Principios y valores

Declaración de Calima

Promesa de Valor

Ejes estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- *Ampliar consistentemente la base social*
- *Promover y consolidar el modelo cooperativo*
- *Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados*
- *Crear valor para el asociado*
- *Robustecer la calidad de la gestión*
- *Rentabilizar las inversiones*
- *Asegurar la sostenibilidad*
- *Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva*

CREANDO VALOR PARA EL ASOCIADO

Modelo de negocio

Cadena de valor

ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

La comunidad de asociados

*Somos el más importante colectivo
de profesionales de Colombia,
y nuestro gran objetivo institucional
es crear valor al asociado
en sus tres roles
de usuario, gestor e inversionista.*

Usuarios

*Creamos esta
organización para
satisfacer nuestras
necesidades, aspiramos
a servicio de calidad y
con un valor agregado
y diferencial*

Gestores

*Dirigimos y
orientamos el accionar
de la organización
aprovechando las
estructuras y medios
que nos da el modelo
cooperativo*

Inversionistas

*Aportamos capital y
ahorros recursos para que
sean utilizados por la
cooperativa en forma
segura, asegurando el
valor del dinero en el
tiempo y una rentabilidad
adecuada*

Declaración de la Estrategia

Misión

Visión

Promesa de valor

Ejes Estratégicos

Declaración de Calima

Principios y valores

Misión

Contribuir al desarrollo integral
del Asociado y su familia,
al fortalecimiento del Sector Cooperativo
y a la construcción de capital social
en Colombia

Visión

COOMEVA es reconocida
como la mejor fuente de solución
a las necesidades y expectativas
del profesional colombiano y su familia,
gracias a su exitoso modelo
empresarial cooperativo

Promesa de valor

*Coomeva
nos facilita
la Vida*

Ejes Estratégicos 2015

Contribuir en forma integral a la calidad de vida de los asociados

Interpretar y representar las necesidades de nuestros asociados para ofrecerles soluciones de valor agregado

Crear y desarrollar espacios de participación democrática y de dirección en favor de la Comunidad de Asociados

Crear valor económico por medio de inversiones y empresas en condiciones de mercado

Declaración de Calima

Hotel Los Veleros, Lago Calima. 6 de agosto de 2010

El Consejo de Administración de COOMEVA, su Junta de Vigilancia, los Presidentes de los Comités Regionales de Administración y el Gerente General Corporativo acompañado por el equipo gerencial, como herederos de los valores y objetivos de los fundadores de la Cooperativa, y comprometidos con ellos,

CONSIDERANDO QUE:

- En estos 46 años, gracias a la visión y al esfuerzo de cooperativistas y colaboradores hemos construido una organización llena de vitalidad y con un claro compromiso con sus asociados.
- Estamos conscientes de que estos objetivos y valores cooperativos han ido evolucionando y renovándose en el tiempo: el profesional colombiano hoy aspira y necesita un universo de servicios y beneficios a los que la Cooperativa debe responder de nuevas maneras.
- Coomeva es hoy en día una organización de gran envergadura, aglutinando el mayor colectivo de profesionales de Colombia, contando con un patrimonio económico de significancia nacional, y habiendo logrado unos volúmenes de negocio y una capacidad empresarial calificados entre las más importantes del país.
- Que asumimos la responsabilidad que los asociados nos han entregado de administrar cuidadosa y responsablemente sus recursos económicos, así como de atender sus necesidades y expectativas de manera adecuada y con alto valor agregado. En esta gestión responsable debemos anteponer el interés colectivo sobre los intereses particulares.
- Como depositarios de las aspiraciones del asociado, somos los responsables últimos y principales del éxito de nuestra organización y el cumplimiento de la misión para la que fue creada.

POR ELLO en el marco de una reflexión respetuosa y profunda sobre la realidad y potencialidades de la Cooperativa, y habiendo llegado a ciertos consensos y convicciones, DECLARAMOS que:

Entendemos, como marco general de nuestra gestión y desarrollo, al **Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva**, entidad que reconocemos actúa en **dos mundos complementarios y no excluyentes**: el de Coomeva como cooperativa y el de Coomeva como propietaria y gestora de un grupo empresarial.. Una visión integrada que facilita definir un claro lineamiento estratégico.

Coomeva en su carácter cooperativo, es un colectivo de personas que se agrupan en asociación, con el objetivo fundamental de satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Es en este marco, que los Asociados son, por el intermedio de su cooperativa, en colectivamente dueños de unas inversiones empresariales.

Somos una organización en la que el Asociado es a la vez usuario, inversionista y gestor. Por tanto, nuestra responsabilidad es atender, en estos tres roles, las expectativas y necesidades de nuestros asociados.

Se reconoce que una de las grandes fortalezas de Coomeva es su **presencia local**, con participación y servicios, asegurando con ello la identidad y el compromiso de sus asociados y la cercanía de sus soluciones. Por ello, dirigencia y administración debemos empeñarnos para que la Cooperativa llegue a todas las regiones y zonas, de forma que el asociado sienta que nuestra Institución le pertenece a todos.

Aspiramos a aprovechar las enormes capacidades que nos brinda el colectivo para **ofrecer soluciones y servicios diferenciales y de calidad superior a una base creciente de Asociados**. Así mismo, beneficiarnos de la gran oportunidad de incidir en el mercado para que se ofrezca a nuestra comunidad de asociados un servicio diferencial, que “vale la pena”. Adicionalmente, se ampliará la base de clientes satisfechos de nuestras empresas para generar recursos significativos que se reviertan a los Asociados.

Reconocemos en la multiactividad, asociatividad e integralidad la fuente de nuestra diferenciación competitiva ante los Asociados y nos comprometemos a profundizarla fortaleciendo nuestra propuesta de servicios, tanto propios como negociados con terceros.

Como cooperativa, debemos **asegurar que nuestra propuesta de valor** (“Coomeva nos facilita la vida”) **se haga efectiva para los profesionales colombianos** mediante productos y servicios que responden a sus necesidades prioritarias. Representando las necesidades e intereses del colectivo, negociaremos condiciones de valor agregado para los asociados con el fin de transferirles un claro valor diferencial.

Consideramos a Coomeva como una entidad llamada a vivir un “salto cuántico” en su campo de acción, en su crecimiento y en sus resultados. Estamos dispuestos a **impulsar esta nueva etapa de desarrollo de la cooperativa**, haciéndola más robusta, más cercana a las necesidades de los asociados, generadora de valor distintivo y de riqueza económica, aportándoles una propuesta que mejore la calidad de vida del asociado en sus tres roles.

Ratificamos las **MEGAS en Coomeva como elementos inspiradores, retadores y de alineamiento**, que se considerarán en los planes estratégicos de cara al año 2015, tanto para la Cooperativa como para sus Empresas. Que el Plan 300K, comprende mucho más que una simple meta cuantitativa de asociados, cubriendo una estrategia de mejoramiento sostenido que se refleje en un mayor crecimiento de la organización, cuyo desafío ayudará a generar comportamientos de agilidad, orientación al servicio, cambios y mejoras a todo nivel.

Que contar con **un buen Gobierno Corporativo** es un elemento esencial para la atracción de los profesionales Colombianos, al ser la base fundamental de la confianza de los asociados en la institución, como prestadora de servicios, foro de la asociatividad y receptora de sus recursos. Reiteramos con ello nuestro compromiso con el cabal cumplimiento del Código de Buen Gobierno y Código de Ética de la Cooperativa.

Que nos comprometemos a **seguir clarificando y robusteciendo un Modelo de Gobierno Cooperativo Corporativo** que asegure la estabilidad y madurez de la gestión, garantizando la prevalencia de los intereses colectivos por encima de los particulares o de grupos. Reconocemos que cada órgano de la Cooperativa tiene sus propios ámbitos de acción, por lo que el Consejo de Administración dirige los destinos de la organización y, como cuerpo colegiado, le fija a la Gerencia General unos parámetros para que en ese marco administre y rinda cuentas sobre la gestión de las empresas.

Principios Cooperativos

Adhesión voluntaria y abierta

Gestión democrática por parte de los asociados

Participación económica de los asociados

Autonomía e independencia

Educación, formación e información

Cooperación entre cooperativas

Interés por la comunidad

Valores Coomeva

Igualdad

Solidaridad

Equidad

Honestidad

Orientación al Servicio

Ofrecemos Confianza

Cumplimos nuestros compromisos

Objetivos Estratégicos 2015

Ampliar consistentemente la base social
Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados
Crear valor económico para el asociado
Robustecer la calidad de la gestión
Asegurar la sostenibilidad
Desarrollar armónicamente al GECC
Promover y profundizar el modelo cooperativo

En verde los objetivos de la dimensión cooperativa y en azul los de la dimensión corporativa
Cada objetivo se acompaña de las estrategias que permiten cumplirlo
y de los principales indicadores de seguimiento

Objetivo estratégico

Ampliar consistentemente la base social

Estrategias:

- Profundizar en el conocimiento del colectivo de Asociados y sus necesidades
- Construir una oferta atractiva que cautive un flujo constante de profesionales hacia nuestra organización
- Retener a la gran mayoría gracias a nuestra propuesta de valor y la calidad de los servicios
- Premiar la lealtad y el mayor uso de los servicios y productos
- Evaluar permanentemente la satisfacción y efectividad de nuestros servicios

Indicadores

Preliminar



Total de asociados
Tasa de crecimiento
Antigüedad promedio
Satisfacción con la Cooperativa
Índice de retención

Objetivo estratégico

Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados

Estrategias:

- Desarrollar una oferta segmentada de soluciones en función del ciclo de vida de nuestros asociados.
- Representar al colectivo de asociados para lograr ventajas en servicios y beneficios ante empresas propias y de terceros.
- Brindar a los Asociados espacios, físicos y virtuales, para acceder integralmente a los productos y servicios negociados en su nombre.
- Desarrollar una cultura de agilidad y orientación al servicio.

Indicadores

Preliminar



Productos promedio por asociado
Tasa de uso de los servicios
Satisfacción del uso
Volúmenes de transacciones por canal
Tasa de quejas

Objetivo estratégico

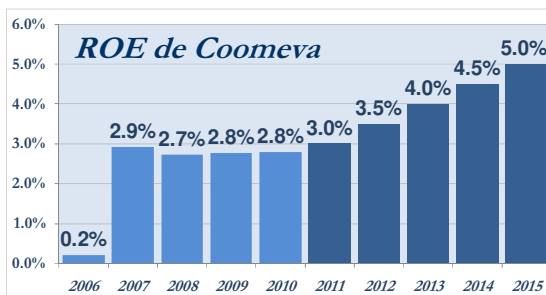
*Crear valor económico
para el asociado*

Estrategias:

- Multiplicar y rentabilizar los aportes de los asociados
- Mantener un portafolio de inversiones diversificado y rentable
- Rentabilizar la gestión de los activos fijos
- Ofrecer información oportuna de las inversiones y su rentabilidad

Indicadores

Preliminar



ROE de Coomeva
Rentabilidad del portafolio
VAR del portafolio
EVA Coomeva

Objetivo estratégico

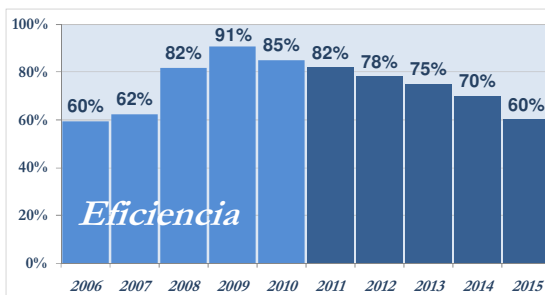
Robustecer la calidad de la gestión

Estrategias:

- Fortalecer el Sistema de Gestión Integral
- Ejercer una adecuada gestión de proyectos e iniciativas estratégicas
- Lograr y mantener una posición de liderazgo en calidad en todas nuestras empresas y actividades
- Medir y evaluar continuamente la implementación de la estrategia mediante mecanismos ágiles y flexibles

Indicadores

Preliminar



Eficiencia

Evaluación de desempeño

Cumplimiento de Política de Calidad

Porcentaje de cumplimiento del presupuesto

Cumplimiento de ejecución de proyectos

Objetivo estratégico

Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa

Estrategias:

- Fortalecer el modelo de gobierno corporativo
- Convertir la transparencia y credibilidad del gobierno corporativo en distintivo de marca de la cooperativa.
- Atraer al talento humano requerido para el desarrollo de la estrategia de la Organización
- Contar con una cultura organizacional orientada al servicio y la ejecución
- Dotarse de los Sistemas de Información necesarios para la gestión de la Organización
- Ejercer una gestión prudente de riesgos

Indicadores

Preliminar



*Base patrimonial de la cooperativa
Índice de Confianza en la Administración ICA
Suficiencia de la reserva de Fondos Mutuales
Índice de Cultura organizacional ICO
Inversión anual en tecnología/ingresos*

Objetivo estratégico

Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo

Estrategias:

- Alinear y sostener el desarrollo de las empresas del grupo
- Crecer rentablemente alrededor de nuestro foco de negocio mediante empresas líderes en sus respectivas industrias
- Ofrecer servicios corporativos oportunos y de calidad a precio razonable
- Expandir sustancialmente la base de clientes para transferir valor a los asociados

Indicadores

Preliminar



Activo total del GECC

Base de clientes del grupo

ROA del grupo

ROE del grupo

Aborro generado al asociado

Objetivo estratégico 7

Promover y profundizar el Modelo Cooperativo

Estrategias:

- Educar y promover los valores y la cultura de la solidaridad y la cooperación.
- Asegurar una vida democrática intensa, abierta y estable a todos los niveles.
- Ser un ciudadano corporativo socialmente responsable mediante acciones concretas y de impacto
- Participar activamente en el sector cooperativo nacional e internacional.

Indicadores

Preliminar



Participantes en actividades de formación
Porcentaje de participación directiva
Creación de empresas
Créditos de desarrollo empresarial \$
Inversión en RSE/Gasto total

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA ESTRATEGIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

EJES ESTRATÉGICOS 	Ampliar consistentemente la base social	Ofrecer soluciones efectivas a nuestros asociados	Rentabilizar las inversiones	Robustecer la calidad de la gestión	Asegurar la sostenibilidad de la propuesta cooperativa	Desarrollar armónicamente al GECC	Promover y consolidar el modelo cooperativo
	Contribuir en forma integral a la calidad de vida de los asociados	Premiar la lealtad y el mayor uso Retener a la gran mayoría gracias a nuestra propuesta de valor y la calidad de los servicios	Brindar espacios físicos y virtuales para acceder integralmente al servicio				Promover los valores y la cultura de la cooperación Educar en la cooperación y la solidaridad
	Interpretar y representar las necesidades de nuestros asociados para ofrecerles soluciones diferenciales	Profundizar en conocimiento del colectivo Evaluar permanentemente la satisfacción Construir una oferta atractiva que traiga un flujo continuo de profesionales	Desarrollar una oferta segmentada de soluciones Representar al colectivo y generar una oferta atractiva Desarrollar una cultura de agilidad y orientación al servicio		Convertir la transparencia y credibilidad del gobierno corporativo en distintivo de marca de la cooperativa	Crear rentablemente alrededor de nuestro foco de negocio	
	Crear y desarrollar espacios de participación democrática y de dirección en favor de la Comunidad de Asociados		Ofrecer información oportuna de las inversiones y su rentabilidad		Fortalecer el Modelo de Gobierno corporativo		Asegurar una vida democrática intensa Participar activamente en el sector cooperativo
	Crear valor económico gracias a una gestión cuidada y de calidad de nuestras inversiones y empresas		Mantener un portafolio diversificado y rentable Multiplicar y rentabilizar los aportes Rentabilizar la gestión de activos fijos	Fortalecer el Sistema de Gestión Integral Lograr y mantener una posición de liderazgo Ejercer una adecuada gestión de proyectos Medir y evaluar continuamente la implementación de la estrategia	Altraer el talento humano requerido Contar con una cultura organizacional de servicio y ejecución Dotarse de los sistemas de información necesarios Ejercer una gestión prudente de riesgos	Expandir sustancialmente la base de clientes de las empresas Ofrecer servicios corporativos oportunos y de calidad Alinear y sostener el desarrollo de las empresas del grupo	

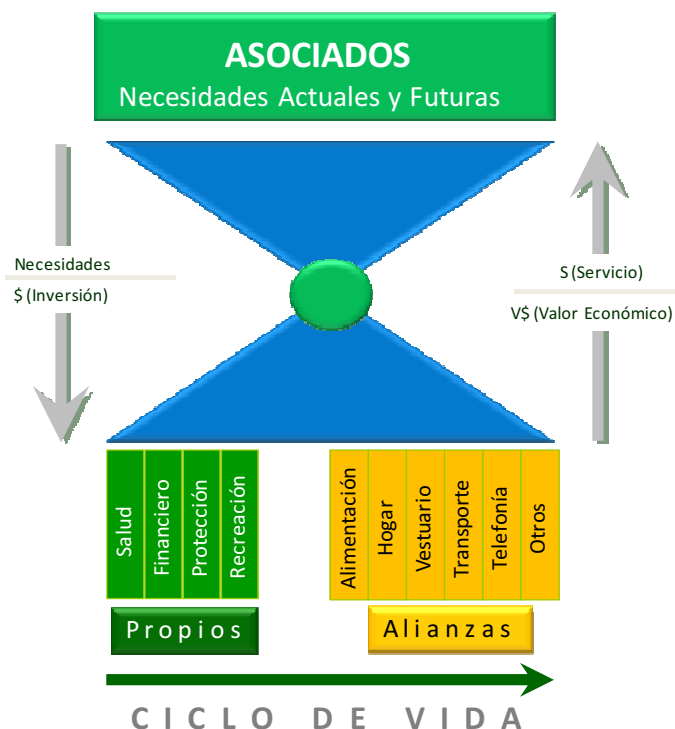
Creando valor para el asociado

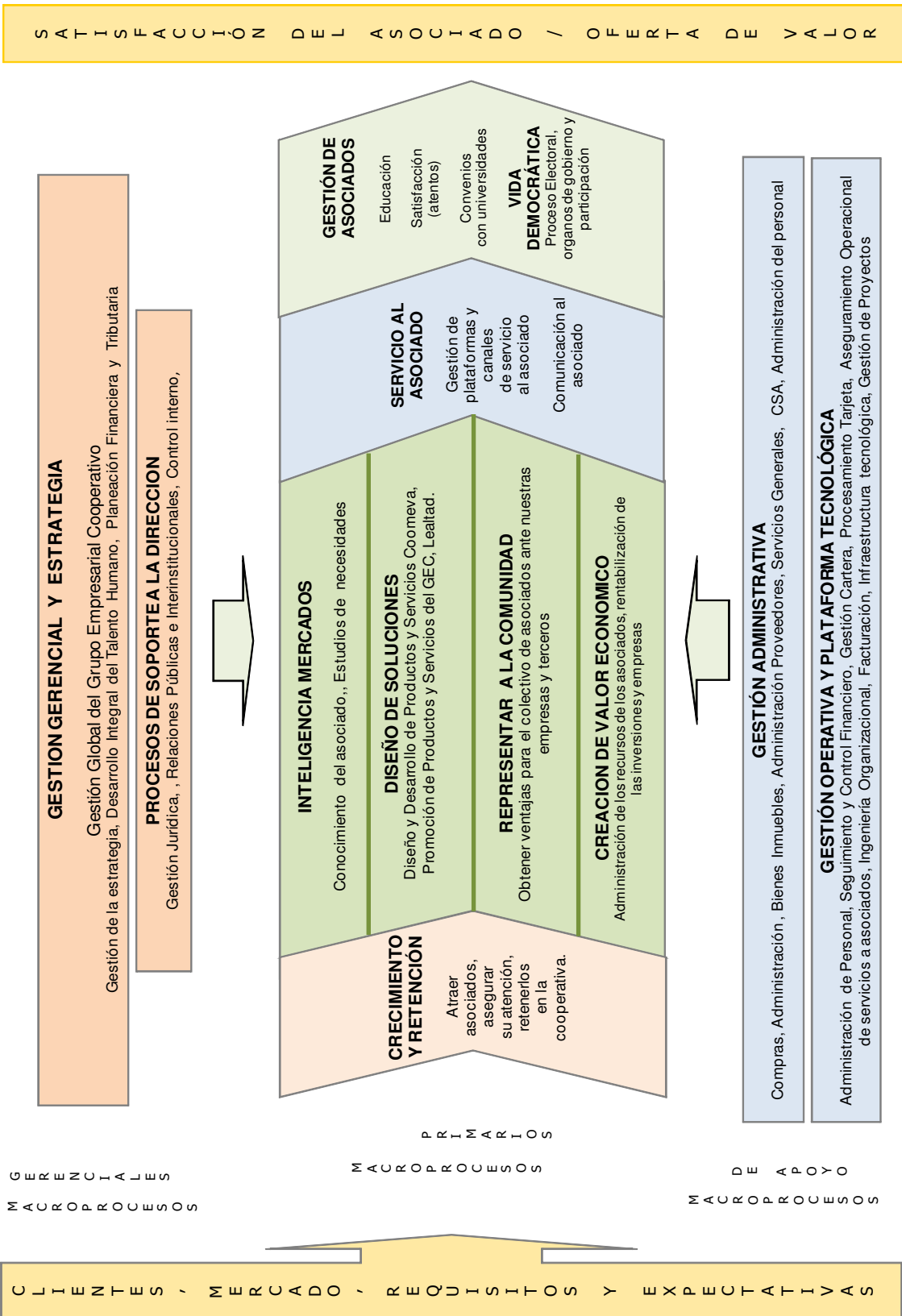
Modelo de negocio

Cadena de valor

NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

*Una oferta múltiple e integral
bajo una forma asociativa*





Estrategia y Estructura

Alfred Chandler, uno de los principales pensadores en estrategia empresarial, fue quien primero destacó la natural subordinación de la estructura a la estrategia. En efecto, la forma sigue a la función. Por tanto una vez que la organización ha clarificado su estrategia, corresponde revisar su estructura.

El **punto de partida** de esta reflexión deben de ser las grandes orientaciones de la estrategia 2015 de Coomeva, que resumimos en tres grandes ideas:

- la gestión de la cooperativa debe integrar dos mundos: el cooperativo y el corporativo, y hacer esto de una manera tal que
- se asegure a la vez un servicio sustancialmente mejorado y diferencial al asociado,
- y una gestión de las empresas e inversiones que sea creadora de valor económico.

La lógica subyacente en la estrategia nos plantea entonces la necesidad de revisar la estructura de la Cooperativa para responder adecuadamente a estas premisas. Por ello los **objetivos de esta revisión de estructura** son:

1. Alinear la estructura para que, en la dimensión cooperativa, se asegure un servicio integral y de calidad al asociado en su tres

roles. El asociado debe ser “tomado a cargo” desde que se le prospecta, se le afilia, se le sirve y se le acompaña en su desarrollo al interior de su cooperativa.

2. Se requiere, para asegurar una calidad de servicio superior, integrar los canales y plataformas de atención, y asegurarnos de que en efecto le facilitamos la vida al asociado..
3. La satisfacción de las necesidades del asociado deben resolverse como una representación del colectivo ante las empresas propias y de terceros, para lograr ventajas distintivas.
4. Dotarse de la capacidad de orientar, dirigir y hacer seguimiento a las empresas para a la vez potenciar su desarrollo y asegurar un rendimiento de nuestras inversiones que sea suficiente para cubrir las expectativas legítimas de los asociados.
5. Simplificar la estructura de gestión para hacerla más ágil, más liviana y más centrada en el logro de los objetivos. Con ello se facilita a la Gerencia General Corporativa el focalizarse en los temas estratégicos

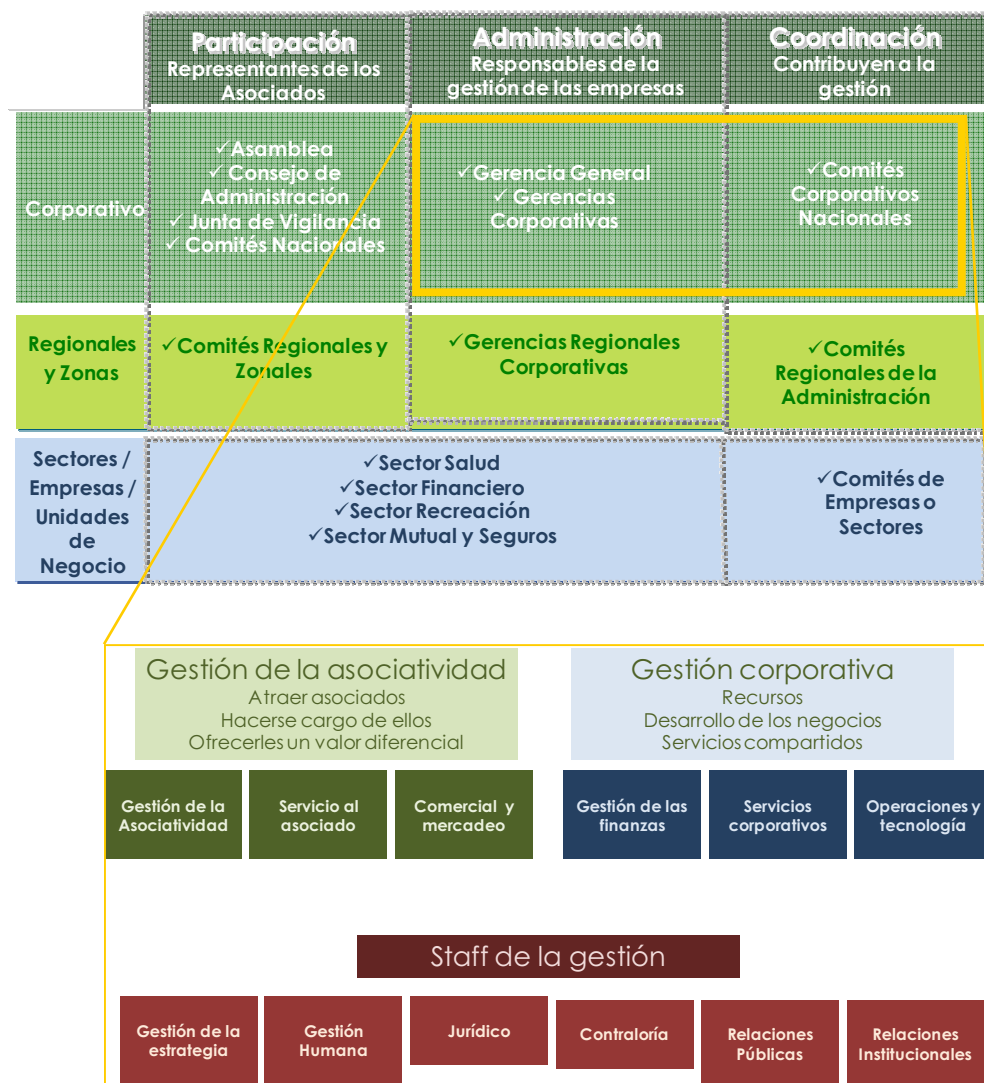
En una segunda etapa, se pasará a revisar más a fondo las estructuras de segundo y tercer nivel para evitar duplicidades, hacer más fluidos los procesos y reforzar la orientación de servicio y de efectividad.

Simultáneamente, se aprovechará para ir más lejos al interior de los sectores y empresas para que se logren estructuras más delgadas y efectivas, aunque por su magnitud este proceso tomará un poco más de tiempo. La intención es que al término del año 2011 tengamos una Coomeva remozada y mucho más rápida para responder a las necesidades de nuestros asociados y a los desafíos del mercado.

Por las características de este tipo de decisión, la propuesta de estructura será presentada en detalle en la sesión misma del Consejo de Administración del 10 de septiembre del 2010

Configuración de estructura vista desde la estrategia

La nueva propuesta de estructura se enfoca básicamente en la organización y composición del equipo gerencial corporativo.



Se trata de integrar en la estructura la noción de las dos dimensiones en las que opera la cooperativa y en la simplificación del esquema de gestión, con mayor especialización de las funciones.



Plan Estratégico 2015

*Aprobado por el
Consejo de Administración
el 10 de septiembre 2010*

(este texto es tentativo)
