

# Relatorio

## Premio Iberoamericano de la Calidad

### Excelencia en la Gestión 2016



---

Sede Nacional: Calle 13 # 57-50 • Cali, Valle del Cauca  
Colombia, Suramérica

# CONTENIDO

Presentación .....	III
<b>1</b> Liderazgo y Estilo de Gestión.....	1
<b>2</b> Estrategia .....	15
<b>3</b> Desarrollo de las Personas.....	23
<b>4</b> Recursos, proveedores y alianzas .....	33
<b>5</b> Procesos y Clientes .....	46
<b>6</b> Resultados de Clientes .....	61
<b>7</b> Resultados Desarrollo de las Personas .....	64
<b>8</b> Resultados de Sociedad .....	69
<b>9</b> Resultados Globales.....	74



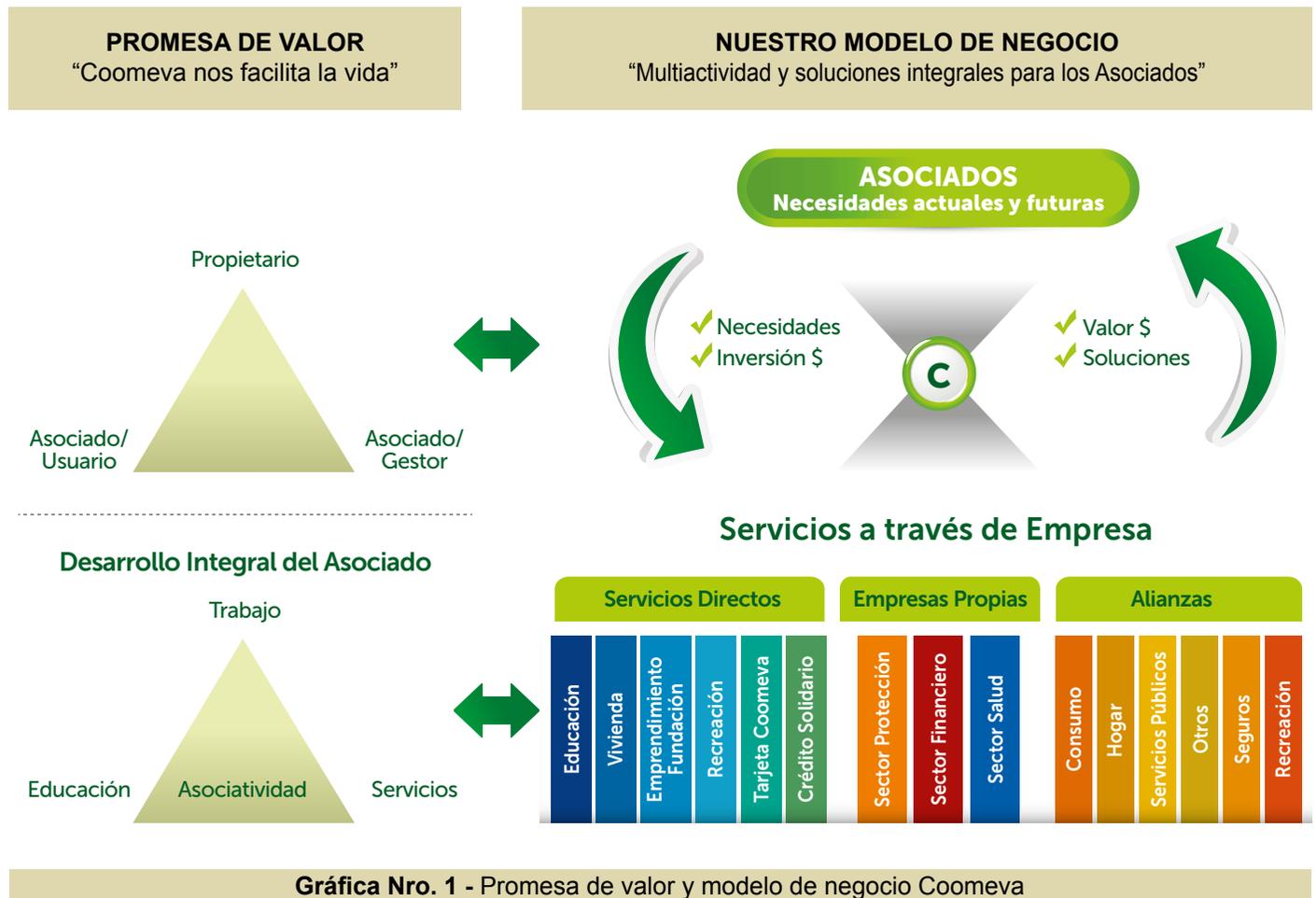
# PRESENTACIÓN

**C**oomeva es una cooperativa, definida por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, como asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales, y culturales comunes, por medio de una organización de propiedad conjunta que se gestiona democráticamente, sobre la base de principios y valores cooperativos.

Nació en 1964 por iniciativa de un grupo de 27 médicos, bajo la denominación de Cooperativa Médica del Valle, con la intención de ofrecer solidariamente servicios financieros y de seguros. Gradualmente el exitoso modelo generó atracción, primero para médicos y profesionales afines a la salud y a partir de 1967 a la totalidad de profesiones en Colombia.

En sus 52 años de historia Coomeva Cooperativa ha aplicado la dinámica del emprendimiento, lo que ha permitido ampliar sus servicios, su territorio y la base social, llegando a constituirse hoy en un Grupo Empresarial Cooperativo, presente en el 96% de los 1.123 municipios de Colombia, con más de 225.000 asociados, quienes aplican los roles de asociado: inversionista-propietario, usuario y gestor, mediante un modelo de asociatividad que les permite contar con trabajo, educación y servicios.

El modelo empresarial desarrollado tiene la misión de contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del sector cooperativo y a la construcción de capital social en Colombia, lo cual da lugar a la promesa de valor y modelo de negocio que se describe a continuación:

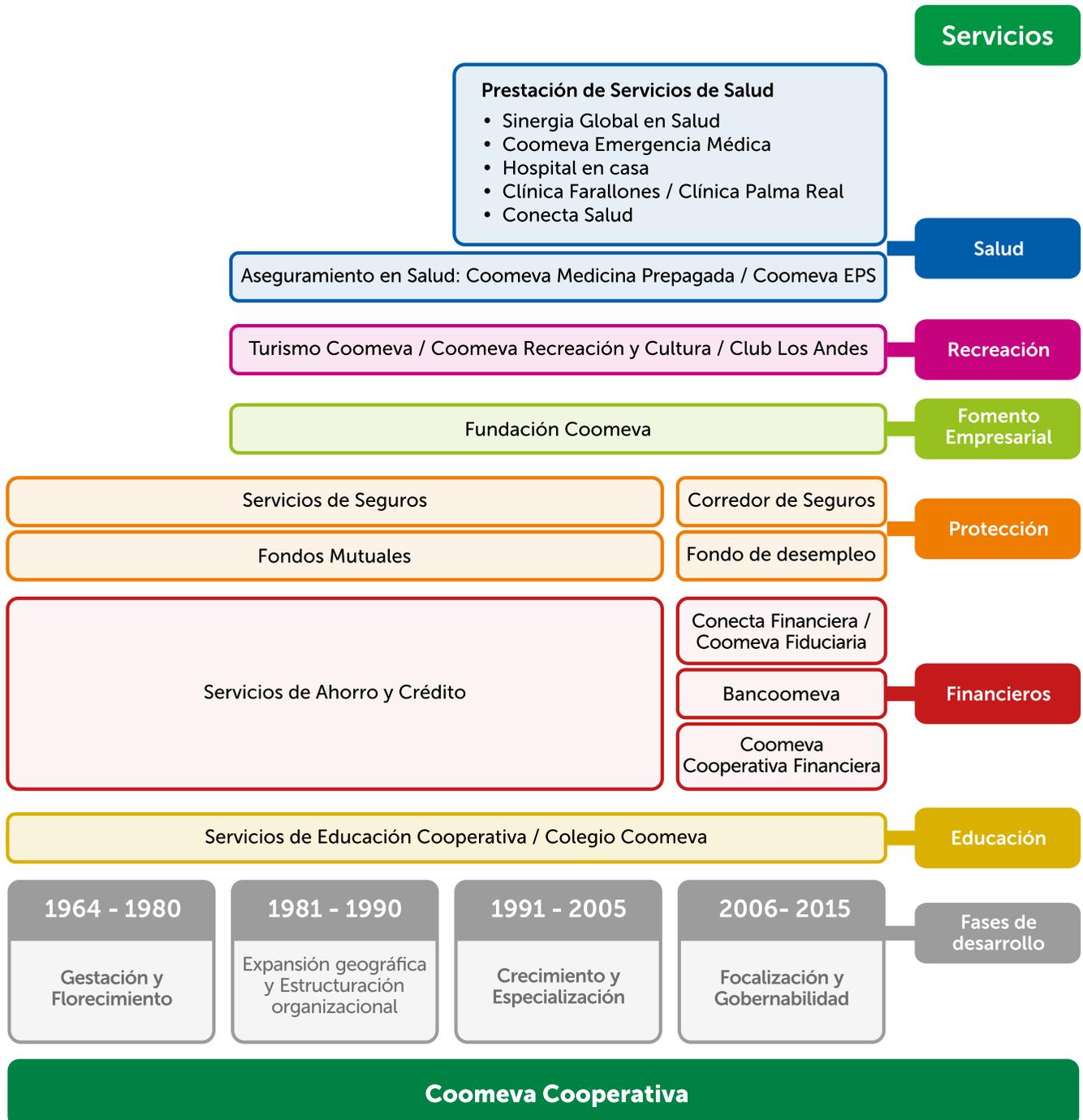


**Gráfica Nro. 1 - Promesa de valor y modelo de negocio Coomeva**

La promesa de valor descrita, contiene los siguientes atributos:

1. Cercanía en la solución de las necesidades, de acuerdo al ciclo de vida y el segmento del asociado.
2. Trato personalizado y compromiso con el asociado.
3. Trámites simples y tiempos de espera cortos.
4. Oferta múltiple en un solo lugar (acceso multicanal).
5. Ventajas de la solidaridad y la ayuda mutua.
6. Una propuesta generadora de confianza.

La evolución del modelo de negocio que da respuesta a la promesa de valor “Cooameva nos facilita la vida” presenta cuatro etapas de desarrollo que han permitido la generación de servicios con soluciones para los asociados, sus familias y la sociedad en general, que se describen a continuación:



Gráfica Nro. 2 - Evolución de la Promesa de Valor

1. **Gestación y Florecimiento:** Transcurre en los primeros 16 años de existencia, con la fundación de Coomeva como cooperativa de ahorro y crédito, la apertura temprana del vínculo asociativo a otros profesionales, la creación de los fondos mutuales, una de las principales columnas financieras, la alta participación de Coomeva en el movimiento cooperativo nacional e internacional y la conversión en Cooperativa Multiactiva.
2. **Expansión geográfica y estructuración organizacional:** Durante 10 años se genera la ampliación del radio de acción al orden nacional, con el inicio de actividades en las regionales: Cali, Palmira, Bogotá, Medellín, Eje Cafetero y Caribe, con la aplicación de la estrategia de “diversificación concéntrica” alrededor de los servicios ya establecidas, en especial de salud, recreación, vivienda, ahorro y crédito.
3. **Crecimiento y especialización:** Abarcó 15 años,

caracterizados por la aceleración del crecimiento de la base social y su impacto en las cifras financieras de Coomeva. Este hecho se explica por el desarrollo de una agresiva estrategia comercial de vinculación de asociados, acompañado de la especialización en servicios y actividades a través de empresas y unidades, con énfasis en la salud.

4. **Focalización y Gobernabilidad:** Abarca los últimos 10 años, en los cuales se avanzó hacia la focalización de servicios que consolidan la promesa de valor “Coomeva te facilita la vida”. Se conforma el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva y se fortalece el modelo de Gestión de la Dirigencia Cooperativa, que afianza la conciliación de los paradigmas que definen las reglas cooperativas y las reglas del mercado se ratifica el enfoque al asociado sobre la base de un modelo empresarial que responde a las exigencias del mercado fundamentado en principios y valores cooperativos.

FUNDAMENTOS DISTINTIVOS	REGLAS COOPERATIVAS	REGLAS DEL MERCADO
Propósito	Servicios y calidad	Lucro y calidad
Filosofía de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de personas</li> <li>• Mutualidad</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Lealtad basada en la confianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitales y accionistas</li> <li>• Oportunismo</li> <li>• Dependencia</li> <li>• Lealtad basada en la subordinación</li> </ul>
Modo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de servicio</li> <li>• Empoderamiento de los Stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Rendimiento</li> <li>• Poder y autoridad en la cima estratégica</li> </ul>

**Tabla Nro. 1 - Reglas cooperativas y reglas del mercado**

Las etapas de desarrollo descritas permiten proyectar la visión de Coomeva a 2019, en términos de “ser reconocida como la mejor fuente de soluciones a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo”.

El modelo de negocio y la propuesta de valor descritos dan lugar a la estructura de gobierno corporativo que se describe a continuación:



**Gráfica Nro. 3 - Estructura de gobierno corporativo Coomeva**

La Asamblea General, el Consejo de Administración y los 162 comités nacionales, regionales y zonales en los que participan más de 1.500 dirigentes, dan lugar a la estructura de la Dimensión Cooperativa,

mientras que las Presidencia Ejecutiva, las gerencias corporativas nacionales y regionales responden a la estructura de gobierno empresarial, la cual se amplía en la siguiente gráfica:



**4 Sectores  
16 Empresas**

**Gráfica Nro. 4 - Estructura de Gobierno Corporativo Coomeva**

Coomeva Cooperativa ha sido la promotora y gestora del Grupo Empresarial que hoy llega con servicios y soluciones a más de 3.500.000 personas en el territorio nacional.

Conforme con lo anterior, el presente relatorio en varios apartados hace mención al Grupo Empresarial Coomeva Cooperativo; sin embargo, los criterios que se describen en el presente relatorio, tienen alcance únicamente a Coomeva Cooperativa.



# 1 LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

# 1 a.

## Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización

Los líderes de Coomeva establecen la Misión, Visión y Valores como elementos de la Estrategia, en función de requerimientos y necesidades de los Grupos de Interés, GI, asegurando consistencia con la pro-

mesa de valor, modelo de negocio y objetivos estratégicos principalmente, los cuales se despliegan a la organización a través de dos dimensiones “Asociativa y Empresarial”, como lo ilustra la Gráfica No. 5.



**Gráfica Nro. 5 - Declaración de la Estrategia Coomeva**

La Visión, en diferentes periodos de la historia de Coomeva, se ha definido sobre la base de un liderazgo participativo, derivado del valor cooperativo de la democracia, mediante el siguiente proceso:

1. Actualización conceptual y metodológica en Estrategia y realización de ejercicios de reflexión y planeación estratégica, por parte de equipo de la Dirigencia y Presidencia Cooperativa.
2. Identificación de expectativas y necesidades de los GI, de acuerdo con los medios que se detallan en numeral 2a.
3. Análisis, procesamiento y priorización de necesidades y expectativas de GI, conforme se describe en el numeral 2b.
4. Determinación de resultados esperados por los GI, los cuales se definen en la Promesa de Valor: “Coomeva nos facilita la vida”.
5. Determinación de requerimientos, planes, procesos, personas y en general recursos necesarios para cumplir la promesa de valor, mediante un proceso de alineación organizacional que se describe en el numeral 1b.
6. Formulación y despliegue de objetivos a las dimensiones Cooperativa y Empresarial.
7. Evaluación del impacto del modelo de negocio y promesa de valor a los GI, que se presenta en los capítulos 6, 7, 8 y 9.

Desde el nacimiento de la Cooperativa los Principios y Valores Cooperativos, han direccionado los principales rasgos del estilo de liderazgo, entre los que se destaca el valor democracia, del cual se desprende el estilo de liderazgo participativo, principal referente de actuación de directivos.

2015	Participación de la Dirigencia
162	Comités activos en todo el país
1574	Cargos dirigenciales a nivel país
273	Cargos dirigenciales nacionales
345	Cargos dirigenciales regionales
876	Cargos dirigenciales zonales
80	Cargos dirigenciales locales
855	Dirigentes a nivel nacional, regional y zonal
39.015	Horas académicas de Dirigentes
28.790	Horas de trabajo dirigencial
4.961	Millones de inversión en la gestión de la Dirigencia
980	Millones de inversión en capacitación de la Dirigencia

**Tabla No. 2 - Participación de la Dirigencia – Dimensión Asociativa**

Dicho rasgo de liderazgo se fomenta principalmente mediante programas de formación con alcance a más de 1.500 dirigentes en las diferentes regionales y zonas del país, para lo cual se destina importantes recursos en forma sistemática.

El proceso descrito se soporta en el enfoque de Sostenibilidad y Responsabilidad Social, el cual es consustancial a la filosofía cooperativa que sustenta a Coomeva y por tanto, se incorpora en la estrategia, los procesos, la cultura y el modelo de negocio,

concebido para aportar a la sociedad en materia de empleo, protección, salud, educación, recreación y soluciones financieras principalmente. Esto se describe en los capítulos 8 y 9.

Los elementos que dan enfoque a la Gestión de Sostenibilidad y Responsabilidad Social se describen en la gráfica Nro. 6 y se concretan en “Compromisos con la Sostenibilidad” que se describen en el numeral 1c.



**Gráfica Nro. 6 - Elementos de enfoque para la gestión de RSE y Sostenibilidad**

Con el fin de fortalecer la gestión en RSE y Sostenibilidad, Coomeva participa en espacios de relacionamiento, donde comparte, referencia y promueven buenas prácticas. Entre ellos se destacan:

- Pacto Global Red Colombia y Pacto Global Naciones Unidas.
- Empresas miembros de la Mesa de Derechos Humanos Corporativos – Pacto Global.
- Empresas miembros de la Mesa de Anticorrupción Corporativa – Pacto Global.

- Pacto Verde Cooperativo.
- Comité de Presidentes y Sistema Regional de RSE – Comfandi.
- Espacios con aliados de la Fundación Coomeva para proyectos de emprendimiento empresarial.
- Universidades aliadas para el desarrollo de la estrategia educativa.

Por su parte, el proceso de Gestión Ética, principal elemento de la gestión de RSE y Sostenibilidad, aplica el siguiente ciclo:



#### VALORES COOPERATIVOS

- Democracia
- Responsabilidad
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Ayuda Mutua

#### PRINCIPIOS COOPERATIVOS

- Membresía Voluntaria y Abierta
- Control Democrático de los Miembros.
- Participación Económica de los Miembros.
- Autonomía e Independencia.
- Educación, Entrenamiento e Información.
- Cooperación entre Cooperativas.
- Compromiso con la Comunidad.

#### VALORES COOMEVA

- Servicio
- Solidaridad
- Confianza
- Cumplimiento Compromisos
- Trabajo en equipo
- Honestidad

**Grafica No. 7 - Proceso de Gestión Ética**

La evaluación de los líderes de Coomeva frente a las exigencias que les demanda la Estrategia, procesos y demás compromisos para una gestión integral, se lleva a cabo aplicando los siguientes criterios:

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
1. Gestión Estratégica	1.1 Formulación estratégica
	1.2 Implementación, seguimiento y evaluación
2. Gestión de Procesos	2.1 Cumplimiento de las funciones reglamentarias
	2.2 Operación de los entes
	2.3 Gestión de la información
	2.4 Relacionamiento entre entes
	2.5 Efectividad de los procesos de apoyo
3. Gestión del Aprendizaje	3.1 Liderazgo y Cultura
	3.2 Educación
	3.3 Rol del dirigente como asociado
4. Gobierno	4.1 Complementariedad Dirigencia - Administración
	4.2 Resolución de diferencias o conflictos

**Tabla Nro. 3 - Criterios evaluación dirigentes**

Para la dimensión Asociativa, se tiene establecido desde 2013, el modelo de evaluación de la gestión para los 162 comités compuestos por 1.574 cargos directivos de los niveles nacional, regional y zonal, en el cual se aplican los criterios contenidos en la Tabla Nro. 3.

Para la dimensión Empresarial, desde el año 2008 se evalúa el perfil del Líder Coomeva a cerca de 250 directivos, mediante la valoración de competencias de liderazgo, con resultados que se registran en el numeral 6b.

La declaración de Estrategia y el Plan Estratégico se despliegan a la Dimensión Asociativa, mediante Comités de la Dirigencia que se describen en la Tabla Nro. 2, la cual cuenta con presencia nacional, regional y zonal.

El despliegue a la Dimensión Empresarial se lleva a cabo mediante estructura administrativa liderada por la Presidencia Ejecutiva y las gerencias corporativas, quienes disponen de comités e instancias necesarias, así como múltiples medios presenciales, virtuales, para transferir el pensamiento y prácticas gerenciales a todos los niveles de la organización.

La revisión y evaluación de los elementos descritos se lleva a cabo a través de:

- Evaluación de la cultura basada en valores.
- Análisis de casos en Comité de Ética, Junta de Vigilancia, Tribunal de Elecciones, Comité de Auditoría Corporativa.
- Análisis y resultados del sistema de transparencia.
- Indicadores de desempeño de propuestas de mejoramiento e innovación que se evalúa en Comité de Proyectos.
- Auditorías a mejoramiento de procesos, servicios o productos aplicadas.
- Autoevaluación a la gestión de la Dirigencia.
- Evaluación de competencias de liderazgo.

1 b.

## Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados por conseguir y su seguimiento.

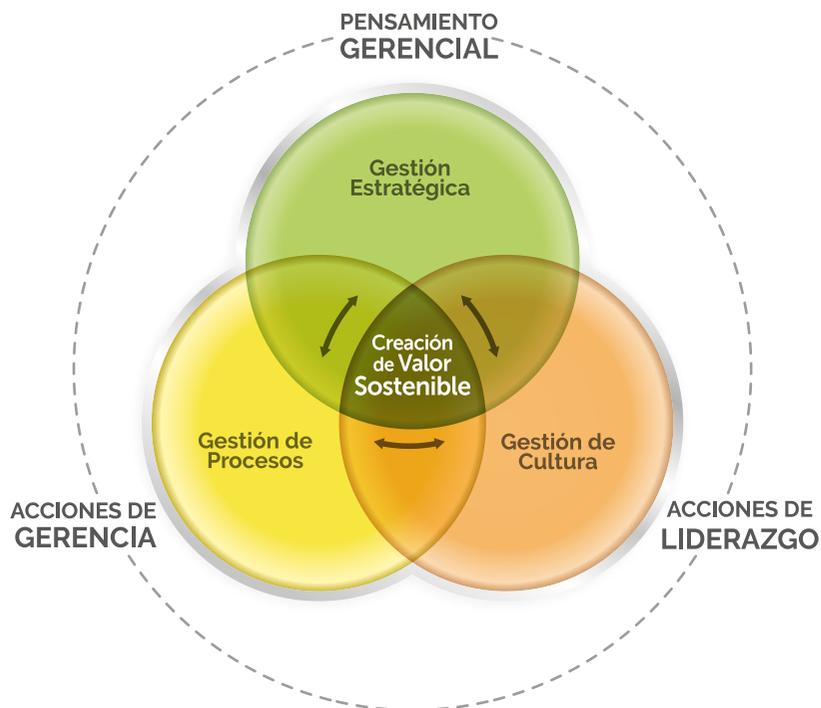
Desde el año 2000 Coomeva dispone del Sistema de Gestión Integral, el cual tiene el propósito de generar una interacción dinámica entre la Estrategia, los procesos y la cultura, con el fin de crear valor en forma sostenible con los Grupos de Interés. Dicho propósito parte del pensamiento o filosofía cooperativa – corporativa y se materializa mediante acciones de gerencia y acciones de liderazgo.



La **Gestión Estratégica** contiene las fases de formulación, despliegue, ejecución, verificación y mejoramiento de la Estrategia.



Por su parte en la **Gestión de Procesos** se expresa en términos de definir, estandarizar, desplegar, alinear, medir, analizar y mejorar los procesos.



La **Gestión de la Cultura** busca generar los comportamientos que necesita la Estrategia y que deben traducirse en hábitos en los procesos del día a día, para lo cual se identifican las brechas entre dichos comportamientos y la realidad organizacional, a fin de orientar la creación o transformación cultural necesaria.

Los elementos descritos se despliegan en el numeral 2c, gráfica No. 14.

**Gráfica Nro. 8 - Sistema de Gestión Integral**

## Evolución del Sistema de Gestión Integral

2000 - 2003	2004 - 2006	2007 - 2010	2011 - 2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopción de Modelo de Gestión Integral con el apoyo de la Corporación Calidad.</li> <li>Implementación del método para la construcción del Direccionamiento Estratégico con base en Balanced Scorecard.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtención certificación ISO 9001: 2000.</li> <li>Implementación Modelo CMMI en Unidad de Tecnología Informática.</li> <li>Autoevaluación y adopción de criterios Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postulación al Premio Colombiano a la Calidad de Gestión.</li> <li>Postulación al Premio Mundial a la Excelencia Cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de modelo para la gestión de Responsabilidad Social Empresarial.</li> <li>Postulación al Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión.</li> <li>Obtención del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión por parte de Coomeva.</li> <li>Diseño e implementación del Modelo de Gestión de la Dirigencia.</li> <li>Obtención del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión por parte de Fundación Coomeva.</li> <li>Fortalecimiento del modelo de Gestión de Riesgos.</li> </ul>

## Modelo de Alineación Organizacional

A fin de desarrollar la Estrategia de un modo eficiente y eficaz, facilitando la adopción de cambios y la flexibilidad organizacional, Coomeva dispone de Modelo de Alineación Organizacional, el cual tiene como objetivos específicos:

- Ampliar e integrar la oferta de servicios en todas las regiones del país.
- Mejorar los servicios entregados en términos de oportunidad y calidad.

- Asegurar un servicio integral y de calidad al asociado en sus tres roles (gestor, inversionista y usuario).
- Integrar los canales y plataformas de atención, que hoy se prestan de forma independiente desde unidades o empresas del Grupo.
- Consolidar operativamente la Estrategia de Coomeva de “integración de servicios”, de forma más eficiente.
- Incrementar la satisfacción del asociado, mediante una propuesta única de valor.
- Dotar la capacidad de mantener, la unidad de propósito, dirección y control del Grupo, de cara a la prestación de los servicios a los asociados.
- Mantener o mejorar el “localismo” de Coomeva tanto en la prestación de servicios como en las opciones de participación.



**Gráfica Nro. 9 - Modelo de Alineación Organizacional**

De igual manera, el equipo líder ha definido el marco de procesos necesario para operacionalizar la Estrategia, el cual es uno de los componentes del Sistema de Gestión Integral que se describe en la Gráfica Nro. 14, y se desarrolla en el Capítulo 5 Procesos y Clientes.

Los medios definidos para efectuar seguimiento y evaluar el Sistema de Gestión son:

- Comité Corporativo del Sistema de Gestión Integral. En reuniones mensuales es el espacio donde se revisan las mejores prácticas implementadas y se detectan necesidades de capacitaciones, recursos, metodologías, sinergias y oportunidades de mejora en los negocios con el fin de generar acciones encaminadas al fortalecimiento de los elementos del Sistema de Gestión relacionados.
- Comité Directivo de Alineación Organizacional. Se reúne mínimo dos veces al mes y desarrolla las siguientes acciones:
  - » Evaluar las diferentes propuestas presentadas por Coomeva y empresas alineadas que impacten el modelo de prestación de servicios y la estructura organizacional.
  - » Analizar los informes presentados por la Dirección Corporativa de Arquitectura Empresarial en torno a asegurar la alineación de la Estrategia con el modelo de prestación de servicios definido para Coomeva y empresas alineadas.
  - » Toma de decisiones y acciones para propender por la correcta alineación de la Estrategia con el modelo de prestación de servicios y estructura organizacional definida.
  - » Asegurar la trazabilidad y control de cambios en el modelo de prestación de servicios y estructura organizacional definida de Coomeva y empresas alineadas.
  - » Seguimiento al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante herramienta BI.

## 1 c.

## Los líderes se comprometen con los grupos de interés.

Para identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, Coomeva dispone de los siguientes medios:

GRUPOS DE INTERÉS	No	%	MEDIOS PARA IDENTIFICAR Y EVALUAR NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
Asociados	227.171	90%	Proceso de gestión de proposiciones a través de la estructura de la Dirigencia Cooperativa que cuenta con 162 comités a nivel nacional, regional y zonal. Encuesta Kape.
Dirigentes de la Cooperativa	1.574	0,65%	Sistema de Gestión de la Dirigencia Encuesta Kape.
Inversionistas	183	0,08%	Asamblea General de Asociados. Juntas Directiva Empresas del Grupo Coomeva.
Equipo Directivo de empresas del Grupo Coomeva	38	0,02%	Espacios de diálogo con Consejo de Administración y la Presidencia de Coomeva.
Colaboradores	1.184	0,49%	Estudio de ambiente laboral, encuesta de bienestar social para colaboradores y comités relacionados con seguridad y salud en el trabajo principalmente. Ver 3c
Proveedores	2.069	0,86%	Proceso de Contratación y Compras.
Comunidad de emprendedores	9.106	3,77%	Espacios de relacionamiento de la Fundación Coomeva.
<b>TOTAL</b>	<b>241.661</b>	<b>100%</b>	

**Se destaca que del total de Grupos de Interés los asociados representan el 94%, lo que sustenta la focalización del modelo de negocio y la promesa de valor hacia ellos.**

Las necesidades y expectativas identificadas a través de los medios enunciados, se traducen en compromisos con la sostenibilidad en los cuales se declara: Prometemos perdurar, gracias a que:

1. Vivimos los principios y valores, a través del proceso de gestión ética descrito en el numeral 1a.
2. Facilitamos la vida, a través del modelo de negocio que se describe en la presentación.
3. Crecemos con nuestra gente conforme se describe en el criterio Nro. 3.
4. Avanzamos con nuestros aliados, acorde a lo descrito en el criterio Nro. 4.
5. Devolvemos vida al Planeta, conforme a acciones que se describen en numeral 4c.
6. Democratizamos la riqueza y desarrollamos nuestra organización como una comunidad empresarial para todos los colombianos: Se expresa en el impacto de la Cooperativa en la sociedad en los criterios Nros. 8 y 9.

COMPROMISOS  
CON LA  
SOSTENIBILIDAD  
QUE ORIENTAN  
NUESTRA  
GESTIÓN



PROMETEMOS  
PERDURAR:



Vivimos los principios y valores



Facilitamos la vida



Creceamos con nuestra gente



Avanzamos con nuestros aliados



Devolvemos vida al Planeta



Democratizamos la riqueza



Nuestra organización, una comunidad  
empresarial para todos los colombianos

De igual manera, los compromisos con la sostenibilidad descritos se encuentran en los objetivos, estrategias e iniciativas que se relacionan en el numeral 2c.

Las principales estrategias para divulgar y compartir la cultura de calidad y excelencia con miembros e instituciones de la comunidad son:

- Colectivos de la alta dirección de Coomeva que lideran los siguientes comités a nivel nacional e internacional:
  - » Comité Mundial de Género de la ACI
  - » Comité Financiero ACI Américas
  - » Comité Regional de Juventud, ACI Américas
  - » Consejo Directivo Corporación Calidad
- Galardón Coomeva; premio que reconoce las mejores prácticas en gestión orientadas hacia la calidad y la excelencia, de empresas que participan en los programas de emprendimiento de la Fundación Coomeva. Implementado desde 2010, con importantes resultados que se describen en el numeral 8b.



- Referencia que efectúan otras organizaciones a Coomeva, con motivo de la obtención del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión en 2011 y 2014 y otras prácticas.
- Comité Corporativo de Gestión Integral, donde se lleva a cabo el despliegue de mejores prácticas en calidad de la gestión entre las empresas del Grupo Coomeva.

De igual manera, para asegurar la transparencia en la rendición de cuentas a los Grupos de Interés con el fin de fomentar y sensibilizar su involucramiento en la sostenibilidad de la organización, Coomeva tiene definidos los siguientes medios:

- Informe de sostenibilidad con metodología GRI.
- Balance Social Cooperativo.
- Comunicación de Progreso del Pacto Global.

Uno de los principios que aplica Coomeva derivado de los referentes descritos es la transparencia, en el que se establece que informa a Grupos de Interés en forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente, acerca de políticas, decisiones

y actividades de las que Coomeva es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente.

Así mismo, Coomeva tiene debidamente definido e implementado el Sistema de Gestión del Riesgo, el cual contiene los siguientes sistemas y subsistemas:

- Subsistema de Gestión de Riesgo Estratégico (Incluye la Gestión de los Riesgos de Gobierno Corporativo).
- Subsistema de Gestión de Riesgo de Conglomerado.
- Subsistema de Gestión de Riesgo Operativo (SGRO).
- Subsistema de Gestión de Riesgo de Liquidez (SGRL).
- Subsistema de Gestión de Riesgo de Mercado (SGRM) (Incluye Riesgo de Contraparte).
- Subsistema de Gestión de Riesgo de Crédito (SGRC).
- Subsistema de Gestión del Riesgo del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

- Subsistema de Gestión del Riesgo de Fraude y Corrupción.
- Subsistema de Gestión de Riesgos en Proyectos.
- Subsistema de Gestión de Riesgo Propio del Negocio.
- Sistema de Gestión de Riesgos de Previsión, Asistencia y Solidaridad Mutual.
- Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio (SGCN).
- Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI).

El Sistema de Gestión del Riesgo cuenta con metodología estándar para la identificación, valoración y monitoreo en las categorías descritas, así como la determinación y valoración de controles, lo cual está definido en el Manual Corporativo del Sistema de Gestión del Riesgo.

Por último, el mecanismo disponible por Coomeva para verificar y evaluar la aplicación del principio de transparencia en la información que suministra a los Grupos de Interés se encuentra en el proceso de gestión ética, que se describe en la gráfica Nro. 7.

## 1 d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.

En Coomeva buscamos transformar nuestra cultura generando capacidades organizacionales diferenciadoras enfocadas en la experiencia de servicio de nuestros asociados, clientes y usuarios; y en la sostenibilidad de la organización.

Para tal fin, uno de nuestros principales ejes estratégicos

es la Transformación Cultural que tiene el propósito de señalar el camino para convertir el talento, el compromiso y el liderazgo en la cultura deseada, a través de la gestión del cambio, de los valores, del servicio, de la generación de resultados y valor, la innovación, la sostenibilidad y la identidad cooperativa, elementos que se describen a continuación:



Gráfica Nro. 10 – Transformación cultural

## Gestión de los valores

Tiene como objetivo promover e incorporar los comportamientos que caracterizan el relacionamiento con nuestros Grupos de Interés, alineándolos con la Estrategia de la organización, lo cual se ha desarrollado a través del siguiente proceso:

- Año 1964: Adopción de los principios y valores universales cooperativos.
- Año 1984: Determinación de valores propios de Coomeva.
- Año 2008: Iniciativa “Yo amo a Coomeva” mediante la cual se dan a conocer los valores corporativos de una manera lúdica, apuntando a lograr su interiorización y práctica cotidiana.
- Año 2010: Se realiza la actualización y simplificación de las definiciones y comportamientos esperados con el fin de trabajar con los valores corporativos de forma interna (hacia los colaboradores) y dejando únicamente tres comportamientos por cada valor.
- Años 2013 – 2015: Con el propósito de promover la vivencia de los valores se desarrollaron diversas estrategias entre las que se destacan la campaña Valormanía y la campaña Juegos de Valor.

En el numeral 3b se establece la relación entre los componentes culturales, los valores y las competencias.



## Gestión del modelo de servicio

Este componente busca posicionar el asociado como el centro de todo nuestro actuar, priorizando la promesa de valor, con una ejecución acorde con nuestra potencialidad.

Así mismo, pretende posicionar en nuestros colaboradores la necesidad de escuchar, entender y satisfacer las expectativas de nuestros asociados, clientes y usuarios. Lo anterior, a través de las siguientes etapas:

- Año 2011: Inicio del Programa Pasión Coomeva, diseñado a nivel organizacional para articular todos los esfuerzos que conducen a mejorar la prestación del servicio a los asociados, incluyendo las áreas comerciales, de operación y de apoyo.
- Año 2012: Iniciativa Sintiendo el Servicio que involucró a los líderes de Coomeva para el mejoramiento y fortalecimiento del servicio en las oficinas a nivel nacional.
- Año 2013: Divulgación de protocolos de servicio.
- Año 2014: Iniciativa de intercambio de roles, cuyo objetivo fue intercambiar personas del front y del back para conocer la realidad del otro, generando mayor comprensión de la interacción y vínculo entre ellos y así lograr la efectividad en la prestación del servicio. Desarrollo de competencias en cultura de servicio a través del programa Desarrollo Integral.
- 2015: Iniciativa Apasionados por el Servicio, la cual tiene el propósito de movilizar la capacidad de decisión del equipo directivo con base en su mejor conocimiento de la realidad del asociado en las oficinas, a través de visitas y propuestas de mejora.

## Gestión de los resultados y generación de valor

Busca hacer que las cosas pasen, con un enfoque en la ejecución y en los objetivos que se deben alcanzar, demostrando responsabilidad y asumiendo nuevos retos, tomando decisiones, eliminando barreras y logrando resultados sobresalientes con un alto nivel de integridad y eficiencia. El desarrollo de lo anterior se ha logrado a través de:

- Año 2012: Divulgación a los líderes de la metodología para la realización de Grupos Primarios, con el fin de generar una comunicación en doble vía con los colaboradores.
- Año 2014: Reconocimiento “Las estrellas brillan

en la Sucursal del Cielo”, para destacar el compromiso y los resultados comerciales y de servicio sobresaliente de nuestros colaboradores.

- Año 2015: Programa de reconocimiento de líderes a colaboradores e inicio de los Encuentros de Liderazgo.

## Desarrollo de la identidad cooperativa

---

Este componente busca fortalecer y profundizar el vínculo emocional del colaborador con la organización incrementando la importancia de nuestros asociados, posicionando la marca y fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso con la Cooperativa.

Desde el año 2012 este componente ha sido desarrollado a través de formaciones cooperativas (Saber Coomeva, Espíritu Cooperativo y cursos virtuales en modelo del cooperativismo) con el fin de generar competencias en los colaboradores que les permitan comprender el modelo cooperativo y el desempeño de los asociados en sus tres roles (Inversionistas, Gestores y Usuarios).

## Gestión de la innovación

---

Coomeva cuenta con un modelo de gestión de la innovación el cual se detalla en el numeral 1e.

Particularmente, Gestión Humana, aporta a dicho modelo buscando la generación de capacidades en los líderes como guías inspiradores que permitan construir el compromiso y el futuro de los equipos, alineándonos con la estrategia y la cultura organizacional, impulsándolos y acompañándolos para pensar y hacer las cosas diferentes, obteniendo resultados superiores a los esperados.

## Gestión de la comunicación organizacional interna

---

A través de este componente se busca gestionar una cultura de comunicación asertiva, oportuna, coherente, cálida y constante con nuestros públicos de interés (colaboradores, familias, otros) para así:

- Generar acercamiento entre la organización y los colaboradores.
- Propiciar la construcción del sentido de pertenencia.
- Aportar al cumplimiento de los objetivos corporativos desde los campos de la información y comunicación.

La información del presente componente se amplía en el numeral 3c.

## Gestión de la sostenibilidad

---

Coomeva dispone de un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial, RSE, y Sostenibilidad el cual está determinado conforme a la guía de lineamientos en dicha materia que se relaciona en el numeral 1a. Lo anterior incluye el método para definir los compromisos con la Sostenibilidad y concretamente con cada uno de los Grupos de Interés de la organización.

En forma específica, el compromiso relacionado con el talento humano está expresado en términos de “Crecemos con nuestra gente”, el cual busca principalmente el bienestar y desarrollo de nuestro capital humano en armonía con el desarrollo de la organización. En el capítulo 1c se amplía el presente componente.

## Gestión del cambio

---

Este componente busca consolidar un patrón de comportamientos centrados en el asociado, usuario y cliente donde el servicio se convierta en un factor diferenciador, buscando dotar a la organización de herramientas facilitadoras para la transformación cultural en los rasgos requeridos por la estrategia, para lo cual se han desarrollado las siguientes iniciativas:

- Año 2012 – 2013: Divulgación de los rasgos de la cultura deseada
- Año 2014: Identificación y consolidación de la red de agentes de cambio, conformada actualmente por 200 colaboradores a nivel del Grupo Empresarial como medio de despliegue a todos los grupos de trabajo de la organización.
- Año 2014: Creación y lanzamiento de la plataforma Web Apasionados para conceder incentivos de tipo no monetario a los colaboradores que practiquen los comportamientos deseados en la cultura definida.
- Año 2015: Conformación de la unidad de gestión del cambio para liderar la adopción de las transformaciones a través de iniciativas o proyectos que la organización requiere.

## Diversidad y equidad

Alineados con esta transformación cultural, Coomeva fomenta la igualdad de condiciones haciendo más evidentes las oportunidades de bienestar, pro-

moción y desarrollo de competencias a su interior, para lo cual ha desarrollado las siguientes acciones

- 2013: Formulación de Política de Igualdad y Equidad de Género y Política de Juventud.
- 2014: Acuerdo de compromiso frente a violencia contra la mujer.
- 2014: Firma acuerdo de voluntades para el proceso de obtención del sello de Equidad Laboral.
- 2015: Diagnóstico organizacional de Coomeva - Proyecto Equipares.

El “Sello de Equidad Laboral, Equipares” es otorgado por el Ministerio de Trabajo de Colombia y la Alta Consejería Presidencial y distingue a las organizaciones que hayan implementado el sistema de gestión de igualdad de género para garantizar la equidad en las empresas. La implementación de condiciones laborales equitativas se logra a través de la gestión directa de los líderes como actores principales del propio ambiente laboral, con el apoyo de Gestión Humana como facilitador metodológico y bajo la supervisión de los colaboradores como principales interesados, mediante plan de interven-

ción de ambiente laboral, Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, Comité de Convivencia Laboral, Programa de Bienestar, Programa de Desarrollo Integral, entre otros.

Para evaluar y efectuar seguimiento al eje de transformación cultural se implementa desde el año 2012 la medición del Índice de Cultura, a través de las siguientes herramientas:

- 2012: Medición Externa: Herramienta Impronta Cultural basada en "Modelo Denison".
- 2014: Medición Interna: Herramienta propia basada en Valores Corporativos con indicadores propios de la organización.
- 2015: Medición Interna: Herramienta propia basada en los componentes del modelo cultural (Homologación entre los valores corporativos y los componentes del modelo) y Medición Externa: Herramienta en línea OCA (Organizational Culture Assessment).

La medición interna de este Índice de Cultura incluye los siguientes componentes e indicadores:



**Gráfica Nro. 11 - Criterios medición Índice de Cultura**

Los resultados de las mediciones descritas se registran en los numerales 7a y 7b.

# 1 e.

## Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación, y se aseguran que la organización sea flexible.

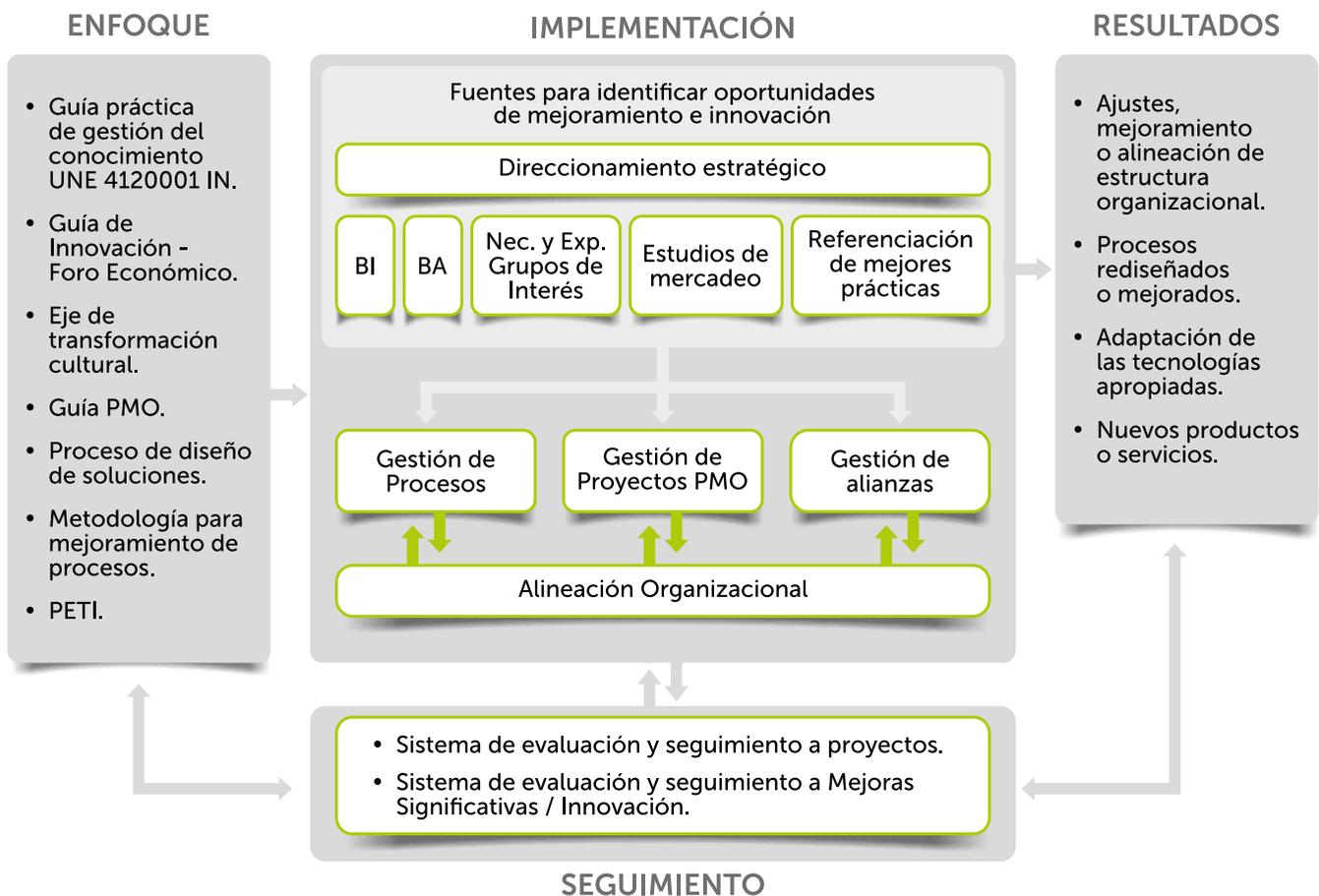
Como se describe en el numeral 1d, la gestión del cambio es uno de los elementos del Eje Transformación Cultural, la cual tiene el propósito de consolidar un patrón de comportamientos centrados en el asociado, el usuario y el cliente, donde el servicio se convierta en un factor diferenciador, buscando dotar a la organización de herramientas facilitadoras para la transformación cultural en los rasgos requeridos por la Estrategia. Para esto se ha desarrollado el siguiente proceso:

- Años 2012 – 2013: Divulgación de los rasgos de la cultura deseada.
- Año 2014: Identificación y consolidación de la red de agentes de cambio, conformada actualmente por 200 colaboradores como medio de despliegue a todos los grupos de trabajo de la organización.

- Año 2014: Creación y lanzamiento de la plataforma Web Apasionados, para conceder incentivos de tipo no monetario a los colaboradores que practiquen los comportamientos de la cultura definida.
- Año 2015: Conformación de la Unidad de Gestión del Cambio para liderar la adopción de las transformaciones a través de iniciativas o proyectos que la organización requiere.

El modelo de gestión del cambio se evalúa mediante el seguimiento al Índice de Cultura que se describe en el numeral 7a.

Por su parte, para la gestión del mejoramiento y la innovación Coomeva cuenta con un modelo que contiene los siguientes elementos:



**Gráfica Nro. 12 – Modelo de Gestión del Mejoramiento y la Innovación**

Los elementos de enfoque del modelo suministran guía y método para gestionar el mejoramiento y la innovación, a través de la gestión de procesos, gestión de proyectos PMO y gestión de alianzas, sistemas que se articulan mediante proceso de alineación organizacional.

Particularmente, desde Gestión Humana se aporta a dicho modelo mediante la generación de capacidades en los líderes, como guías inspiradores, que permitan construir el compromiso y el futuro de los equipos, alineándonos con la Estrategia y la cultura organizacional, impulsándolos y acompañándolos para pensar y hacer las cosas diferente, a fin de obtener resultados superiores a los esperados. Entre las principales iniciativas desarrolladas para tal fin se encuentran: Programa de reconocimiento “Estrellas Coomeva” y Programa de Ideas Implementadas cuyo objetivo es incentivar en los colaboradores la cultura de la innovación como práctica de generación de valor sostenible para los públicos de interés.

Con el propósito de contribuir a la innovación en Coomeva, la Unidad de Tecnología Informática ha definido tres estrategias que permiten abordar este tema tan extenso de una manera concreta y de fácil aplicación:

1. Informar a los principales proveedores de Tecnología sobre el plan estratégico de cada sector del GECC con el propósito de que ellos propongan casos de negocio sustentables.

2. En exploración un modelo de start ups especialmente entre las Pymes de tecnología que existan en la comunidad de asociados.
3. Mantener en exploración y análisis las tecnologías disruptivas clasificadas acorde a la metodología propuesta por Gartner. Para esto el grupo permite la participación en los principales Briefings tecnológicos a nivel mundial.

El modelo de mejoramiento e innovación se monitorea y evalúa en desarrollo de:

- Evaluación y seguimiento a la Gestión de Proyectos.
- Evaluación y seguimiento a Mejoras Significativas / Innovaciones.
- Evaluación y seguimiento a la Gestión de Procesos.
- Evaluación y seguimiento a la Gestión de Alianzas.
- Evaluación del impacto en la consecución de metas de negocio.

Los mecanismos descritos permiten a Coomeva responder a las nuevas tendencias detectadas en el entorno, así como gestionar el cambio ante riesgos detectados por la organización. En forma específica, el proceso de alineación organizacional que se describe en el numeral 1b facilita los análisis y la toma de decisiones necesarias para enfrentar tales cambios y generar flexibilidad organizacional.



## 2 ESTRATEGIA

2 a.

## La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los Grupos de Interés, así como en el análisis del entorno.

Cooameva define los mercados y sectores en los cuales opera a través de los siguientes medios:

- Identificación de necesidades y expectativas de sus diferentes Grupos de Interés, con énfasis en asociados.
- Realización de estudios de mercado los cuales marcan la tendencia de requerimientos y necesidades futuras y orientan el diseño o actualización del portafolio de productos y servicios.
- Alcance definido en la declaración misional como cooperativa de los profesionales de Colombia

Así mismo, para comprender y prevenir los efectos por los cambios que pueda experimentar el mercado, Coomeva dispone de:

- Análisis de entorno, que se realiza anualmente con el propósito de medir los impactos que tienen los cambios, principalmente económicos y de mercado, sobre el desempeño de Coomeva y de las empresas del Grupo. Este análisis tiene la flexibilidad de realizarse con mayor periodicidad si se detecta un cambio en las variables externas que pueda afectar al Grupo. Se compila en el documento: Economía por sectores en momentos de cambio.
- Seguimiento y monitoreo a las variables macroeconómicas a nivel mundial y nacional a través de la Mesa de Dinero.
- Realización de Jornadas Dirigenciales cada tres meses para evaluar las tendencias del mercado y de la economía. Esta actividad es llevada a cabo por los miembros de la Administración y representantes de la Dirigencia a nivel nacional, con el acompañamiento de diversos expertos en temas económicos.
- Seminario de Desarrollo Institucional donde se evalúa la Estrategia de Coomeva, el desempeño de las diferentes empresas y las tendencias a nivel mundial y nacional. A esta actividad asiste la Administración y los representantes de la Dirigencia a nivel nacional y cuenta con el acompañamiento de expertos principalmente en economía y temas sectoriales.

Para identificar e impulsar las ventajas competitivas, Coomeva realiza los siguientes ejercicios:

- Análisis de ventajas competitivas en actualización de la Planeación Estratégica.
- Lineamiento de integralidad de servicios en Plan Estratégico.
- Proceso de alineación estratégica del Grupo Empresarial Cooperativo.
- Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades); diagnóstico aportado por cientos de dirigentes desde las diferentes zonas del país.

La selección de los mercados es un insumo en la actualización del Plan Estratégico, donde se concreta la oferta de valor y se genera un proceso de alineación en toda la organización, a fin de asegurar una respuesta consistente y efectiva a las necesidades identificadas.

Del diagnóstico estratégico se concluye la identificación de la ventaja competitiva de Coomeva, la cual está constituida por la mezcla de las siguientes características:

**A. Base de asociados.** La Cooperativa cuenta con 227.171 asociados, de los cuales 31.000 han obtenido el título de maestros, doctores o especialistas; más del 50% tiene ingresos superiores a los 2 millones y pertenece a la Cooperativa hace más de cinco años.

**B. Cobertura Nacional.** La Cooperativa tiene presencia en 1.181 municipios de los 1.123 existentes en el territorio nacional, con más de 92 puntos de atención entre oficinas, centros de pago y puntos de caja a lo largo y ancho del país.

**C. Capacidad instalada.** Coomeva cuenta con una infraestructura que le permite incrementar su población de asociados, sin necesidad de ampliar su capacidad actual.

**D. Tecnología y recursos.** En complemento a la capacidad instalada Coomeva tiene los mejores

recursos en materia de tecnología, procedimientos y metodología que le permiten ofrecer a los asociados una atención y unos servicios dentro de los más altos estándares de la calidad.

**E. Una base de recursos propios.** La Cooperativa cuenta con los recursos que le permiten operar sin obligaciones de tipo financiero, así como contar con una base de capital propio de 500 mil millones y 1.4 billones en fondos de largo plazo.

**F. Grupo empresarial.** El Grupo Empresarial de la Cooperativa es un modelo que permite una propuesta de valor potente e integral con una gran capacidad de gestión y generación de sinergias.

**G. Propuesta múltiple de servicios.** La Cooperativa les ofrece a los asociados una oferta múltiple de servicios desde los de carácter mutual y de seguros, ahorro y crédito, aseguramiento en salud, una oferta de actividades recreativas, culturales y turísticas, hasta los que permiten al asociado desarrollarse como microempresario.

**H. Credibilidad y confianza.** Coomeva se ha consolidado como una institución confiable para todos sus Grupos de Interés gracias al buen gobierno corporativo y a la aplicación de los principios cooperativos.

**I. Una amplia base de dirigentes.** Coomeva cuenta con una estructura de 1.574 dirigentes distri-

buidos en 162 comités con alcance nacional, regional, zonal y local. Se destinan 67.800 horas de la Dirigencia dedicadas a procesos de formación y de trabajo en comités.

Por su parte, las acciones preventivas frente a los cambios del entorno se derivan principalmente del análisis de riesgos estratégicos y se aplican en:

- La definición de iniciativas en el Plan Estratégico.
- Lineamientos para el presupuesto de las empresas del Grupo.
- Prioridades de Presidencia Ejecutiva.

La debida selección de mercados y sectores se evalúa en:

- La revisión, validación y actualización de la Estrategia.
- Comité Corporativo de Proyectos.
- Comité Corporativo de Mercadeo.
- Comité Directivo Corporativo.

Así mismo, el seguimiento a las variables o atributos que dan lugar a las ventajas competitivas se lleva a cabo por intermedio del Comité de Servicio y en la evaluación semestral de la Estrategia; espacios donde se analizan resultados de indicadores relacionados y se toman decisiones; al tiempo que la evaluación de las acciones preventivas frente a cambios en el entorno se lleva a cabo en Comité de Inversiones, Comité Financiero y Comité Corporativo de Proyectos.

2 b.

## La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión.

La Estrategia de Coomeva se define y actualiza periódicamente con base en:

- El análisis de las variables y resultados de indicadores internos y externos.
- Resultados de evaluación del Plan Estratégico.
- Resultados de evaluación de mapas estratégicos.
- Resultados de evaluación de la Alineación Organizacional.

Coomeva define las estrategias cooperativa, corporativa y competitiva, con base en atributos que se describen en la Gráfica Nro. 14, los cuales se articulan en función de cumplir los propósitos misionales y orientar la organización hacia su visión.

Las etapas estratégicas desde la creación de Coomeva se definieron con base en los siguientes elementos:



**Gráfica Nro. 13 - Estrategias Coomeva**

- a. Definiciones de la formulación estratégica y cambios a: visión, misión, valores y objetivos a través de reformas estatutarias.
- b. Definiciones o cambios en las estrategias de crecimiento de asociados (Dimensión Cooperativa), o vinculación de terceros a los servicios, que incluye desarrollo de zonas geográficas.
- c. Definiciones o cambios en la participación en nuevos negocios o estrategias de crecimiento, con la debida gestión del riesgo como Grupo Empresarial, desde la perspectiva de la dimensión empresarial.
- d. Cambios estatutarios que impliquen replanteamientos de la Cooperativa (naturaleza, cooperativa financiera, cooperativa multiactiva, holding cooperativo).

En desarrollo de expuesto Coomeva efectúa ejercicios de referenciación de mejores prácticas, para lo cual dispone de un procedimiento específico, que tiene como objetivo explorar acerca de las mejores prácticas, entendidas como procesos, productos o servicios desarrollados por terceros, que permitan orientar oportunidades de mejoramiento o investigación frente a temas estratégicos u operativos, prioritarios para la organización. Entre las principales prácticas o ideas de negocio adoptados como producto de tales ejercicios en los últimos cinco años se destacan:

#	ENTIDADES QUE NOS VISITARON	PAÍS	FECHA	OBJETIVO DE REFERENCIACIÓN
1	Cooperativa de Profesionales de Panamá	Panamá	Julio de 2011	Conocimiento de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura, funcionamiento y experiencias de éxito de Coomeva</li> <li>• Funcionamiento de los sectores y empresas</li> </ul>
2	Instituto Cooperativo de Costa Rica Y COOPENAE	Costa Rica	Junio de 2012	Conocimiento de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de organización de Coomeva</li> <li>• Servicios de protección de los asociados</li> <li>• El sistema financiero en Colombia, Cooperativo y Modelo de Negocio Bancoomeva</li> <li>• Sistema de protección de aportes sociales</li> </ul>
3	Cooperativa Cooprogreso del Ecuador	Ecuador	Febrero de 2012	Conocimiento de Estructura, funcionamiento y experiencias de éxito de Coomeva.

#	ENTIDADES QUE NOS VISITARON	PAÍS	FECHA	OBJETIVO DE REFERENCIACIÓN
4	Grupo Acción Comunitaria	Perú	Mayo de 2012	Conocimiento de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector Salud: Aseguramiento y prestación</li> <li>• La experiencia de Microfinanzas en Bancoomeva y Fundación</li> <li>• Sector Protección: Seguros Personales y Patrimoniales</li> </ul>
5	Grupo Triple-S	Puerto Rico	Mayo de 2012	Conocimiento de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución Programa de Seguridad Social</li> <li>• Seguros de Prepago y Complementarios de Salud</li> <li>• Seguro de Vida y Generales</li> </ul>
6	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprocerva	Colombia	Agosto de 2013	Conocimiento del sistema de administración de la Base de datos de asociados de Coomeva, BUC de Coomeva.
7	Cooperativa Nacional de servicios múltiples de los maestros	República Dominicana	Abril de 2014	Conocer la experiencia de Coomeva, su gobierno y la creación de Bancoomeva.
8	Cooperativa Universidad Autónoma Santo Domingo	República Dominicana	Agosto de 2014	Conocimiento de la estructura, funcionamiento y experiencias de éxito del Grupo Coomeva.
9	Clínica Pichincha	Ecuador	Febrero de 2016	Observación de buenas y mejores prácticas de la gestión de Coomeva en la prestación de servicios en el Sector de la Salud.

#	ENTIDADES VISITADAS	PAÍS	FECHA	OBJETIVO DE REFERENCIACIÓN
1	SICREDI	Colombia	Julio de 2013	Conocimiento de un modelo exitoso cooperativo tanto de prestación de servicios como de su organización corporativa a través de un Grupo Empresarial.
2	Evertec Banco Nacional Costa Rica	Costa Rica	2013	Modelo de procesamiento de transacciones de medios de pago
3	Evertec Banco Popular	Puerto Rico	2014	Modelo de procesamiento de transacciones de medios de pago
4	Schneider Electric	Colombia	2015	Aplicación de Buena Práctica Empresarial en Lean Manufacturing
5	Christus Health	Estados Unidos	Septiembre de 2015	Profundizar en el conocimiento del Modelo de Gestión del Negocio y su desarrollo de negocios internacionales
6	UNIMED	Colombia	Marzo de 2015	Conocimiento de su modelo de empresa y de atención en el sistema de Salud de Brasil y su articulación con el Cooperativismo, que permita aplicar mejoras a nuestros modelos de gestión y de desempeño.
7	Miami International Airport Miami Herald Puerto de Miami Miami Dade County International Trade Center	Estados Unidos	Noviembre de 2015	Conocimiento de buenas prácticas empresariales con empresas afines a los empresarios ganadores del Galardón Coomeva.

**Tabla Nro. 4 - Referenciación de mejores prácticas 2011 - 2015**

De otra parte, el análisis de las variables y resultados de indicadores internos y externos se efectúa aplicando la estrategia de BI -Business Intelligence-, que permite el seguimiento de los resultados de manera automática con alcance nacional y regional. BI es una disciplina transversal a la organización que tiene

como pilares una arquitectura integrada de componentes estratégicos, tecnológicos y organizacionales que como un todo proveen a la comunidad de usuarios rápido y fácil acceso a información que les permite conocer su negocio y tomar decisiones. Se compone de procesos y herramientas para transformar los

datos almacenados, en información, la información en conocimiento y el conocimiento en decisiones que impulsen planes o acciones estratégicas.

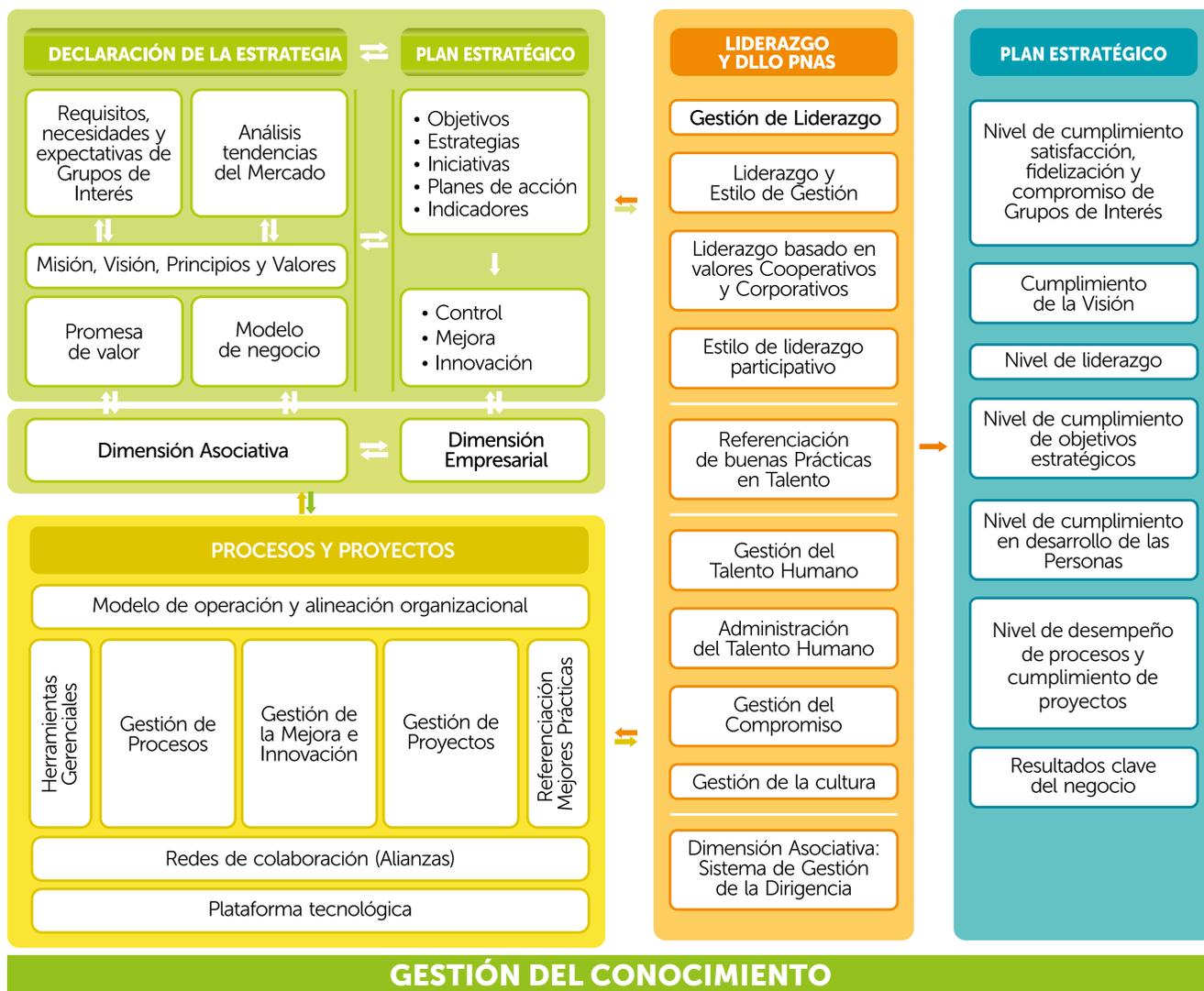
Así mismo, la evaluación de los resultados que sirven de base para orientar la Estrategia, se lleva a cabo en los siguientes espacios de las dimensiones Corporativa y Cooperativa:

- Comité Directivo
- Comité de Servicio al Asociado
- Comité de Gestión Corporativa
- Comité de Inversiones
- Comité Financiero
- Consejo de Administración
- Comités Regionales
- Asamblea de Delegados.

## 2 c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, revisa y mejora.

Cooameva despliega su Sistema de Gestión Integral conforme se detalla en la Gráfica Nro. 14, el cual parte de la gestión estratégica, encargada de definir o actualizar la Estrategia y el Plan Estratégico, elementos que se materializan por medio de la gestión de procesos y proyectos.

Tanto la Estrategia, el Plan Estratégico, como los procesos y proyectos son movilizados hacia el logro de resultados, por parte del liderazgo y la capacidad del talento humano, con lo cual se cumple el ciclo de la gestión integral de Coomeva.



Gráfica Nro. 14 – Despliegue del Sistema de Gestión Integral

La construcción o actualización de la declaración de Estrategia y del Plan Estratégico se llevan a cabo en un proceso participativo liderado por el Presidente Ejecutivo Corporativo, el cual involucra a los diferentes niveles de la organización, pasando por las diferentes Gerencias Corporativas y Comités Regionales, hasta llegar al Consejo de Administración, instancia donde se efectúa el análisis y la validación para posteriormente ser aprobados en la Asamblea Nacional de Delegados.

El método incluye:

El diagnóstico estratégico que comprende el análisis del entorno (condiciones competitivas en la industria en la que opera la Cooperativa) y del estado interno de la organización (recursos y capacidades organizacionales) con el fin de analizar y conocer a profundidad el negocio. Este diagnóstico comprende el análisis de los siguientes aspectos:

- Contexto del país: Se analiza el entorno macroeconómico, el cual engloba el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria del Grupo. Este análisis comprende el análisis de las condiciones económicas generales, aspectos demográficos, factores políticos/regulatorios/legales, factores tecnológicos y fuerzas sociales.
- Análisis de la industria: Mediante este estudio se analiza la situación actual y futura de los cuatro sectores en los que participa Coomeva (Sector Financiero, Sector Mutual y de Seguros, Sector Salud y Sector Recreación y Turismo) a través de la definición del sector, panorama general del sector, canales comerciales, mercado y evolución de los indicadores.
- Perspectiva del mercado: Análisis del mercado en el cual se encuentra Coomeva como cooperativa, a través del estudio de los siguientes componentes: Tamaño del mercado, composición de la base social de la Cooperativa, cambios detectados en las características de la población, amenaza de productos sustitutos.
- Análisis de Grupos de Interés: Definición de los actores o grupos de actores que influyen en el

desarrollo y evolución del negocio, gestión de expectativas y compromisos institucionales. Este análisis involucra los grupos de interés externo (reguladores, autoridades y opinión pública, calificadoras de riesgo) vinculado (inversionista, clientes, proveedores), directamente vinculado (asociados, empleadores, Consejo de Administración y Dirigentes, empleados, familiares de asociados y empleados) y gestión de expectativas y compromisos institucionales.

- Entorno regulatorio: Definición del entorno reglamentario relevante, que impacta el negocio y sobre el cual están basadas sus operaciones.
- Análisis del desempeño: En esta sección se presenta un somero análisis del desempeño de las principales empresas del Grupo Empresarial.
- Ventaja competitiva: A partir del diagnóstico estratégico se identifica y define la ventaja competitiva, la cual hace de la organización una empresa exitosa. Las ventajas competitivas son características que son difíciles de copiar y aseguran una posición ventajosa en la intensa competencia que vive el sector donde se desempeña.
- FODA Analítico: Insumo aportado por cientos de dirigentes desde las diferentes zonas geográficas del país.

Por su parte, la coherencia de la Estrategia con la misión, visión y valores de la organización se garantiza mediante un proceso altamente riguroso de planeación, en el cual participa el primer nivel gerencial, la Dirigencia a nivel nacional, regional y zonal, y expertos a nivel nacional e internacional. Así mismo, el plan estratégico cuenta con matrices de consistencia que relacionan el impacto de los distintos objetivos del Plan con los imperativos estratégicos y a su vez el impacto que tienen los proyectos estratégicos con los objetivos.

El Plan Estratégico contiene los siguientes objetivos al 2019, los cuales se despliegan en estrategias e iniciativas:

## DIMENSIÓN ASOCIATIVA

- Desarrollar una sólida comunidad de asociados identificada y satisfecha con su Cooperativa.
- Ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado, acordes con sus necesidades y comportamientos.
- Comunicar valor y confianza en la relación de largo plazo con el asociado y la comunidad.
- Promover un modelo de gobernabilidad cooperativa soportado en una Dirigencia comprometida y participante.



## DIMENSIÓN EMPRESARIAL

- Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado.
- Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo, alineado con los intereses y expectativas del asociado.
- Consolidar un robusto modelo de gestión que genere productividad y resultados, y asegure un manejo integral de riesgos.

El Plan Estratégico en su etapa de implementación determina unos pesos relativos para cada objetivo y al interior de estos, el peso de cada estrategia y subsecuentemente de las iniciativas. Cada iniciativa cuenta con una meta establecida que determina un nivel de cumplimiento.

En la plataforma BI se monitorea el Plan Estratégico, con alcance al total de regionales, detallando objetivos, indicadores estratégicos corporativos, por sector, empresa y consolidado Coomeva.

El seguimiento y control del Plan Estratégico se lleva a cabo en dos niveles:

**Seguimiento estratégico:** Las Juntas Directivas de los negocios y el Consejo de Administración hacen seguimiento mensual del PE2019. Todo se refleja en el Balanced Score Card publicado en BI y disponible a la Dirigencia y ejecutivos. Semestralmente se hace balance del cumplimiento y se informa a los órganos de dirección, incluida la Asamblea.

**Seguimiento operativo:** Se lleva a cabo por parte de las gerencias corporativas, de los negocios y la Presidencia Ejecutiva. Las desviaciones se analizan y se acuerdan los ajustes correspondientes.

Resumiendo, las instancias donde se lleva a cabo el proceso de seguimiento y evaluación de la Estrategia y el Plan Estratégico son:

- Comités de la Presidencia.
- Comité de Servicio al Asociado (mensual).
- Comité de Gestión Corporativa (BI- mensual).
- Comité de Inversiones y Financiero (BI- mensual).
- Seminario de Desarrollo Institucional (anual).
- Jornadas Dirigenciales (trimestral).
- Comités a nivel regional (BI-mensual).
- Comité Corporativo de Proyectos (Mensual).

La organización garantiza el entendimiento de la estrategia en todos sus niveles, a través de los siguientes medios:

- Sistema de evaluación por desempeño que permite alineación de las responsabilidades de cada cargo con los objetivos estratégicos del negocio.
- Aula Virtual a través de la cual se realiza autocapacitación a todos los niveles de la organización.
- Auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad.
- Cursos de Inducción y entrenamiento en los diferentes niveles de cargo de la organización.
- Página en la intranet SGI "Sistema de Gestión Integral".

## La Estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

El Plan Estratégico aprobado por la Asamblea de Delegados es desplegado a las gerencias de la Cooperativa y a las empresas del Grupo para estructurar las iniciativas o acciones que permitan el logro de los objetivos estratégicos. Las iniciativas son asignadas a cada uno de los responsables con quienes se establecen los indicadores que permiten de manera operativa asignar recursos y plazos de ejecución. La Presidencia realiza seguimiento semestral a las iniciativas para monitorear el avance del Plan Estratégico.

El despliegue de la Estrategia a los grupos de interés se lleva a cabo a través de los siguientes medios:

- Comités primarios.
- Comités de la Administración.
- Comités Regionales con la Dirigencia.
- Seminario de Desarrollo Institucional.
- Cursos virtuales para colaboradores.
- Inducción nuevos colaboradores a través del trabajo conjunto entre Gestión Humana y la Gerencia de Estrategia y Mercadeo.
- Correo de Presidencia.

La alineación de los planes operativos entre sí, con los procesos en los casos pertinentes, se lleva a cabo mediante las siguientes acciones:

- **Planificación detallada:** Una vez aprobado el PE2019 por la Dirigencia hasta el nivel de estrategias, la Administración identifica las iniciativas estratégicas que permitirán hacer realidad lo que ahí se plantea. Estas iniciativas están vinculadas a cada estrategia y son la guía para elaborar proyectos, planes operativos, presupuestos e inversiones.
- **Alineación:** Una vez aprobado el Plan Estratégico de Coomeva se procede a revisar y alienar los

planes de todas las empresas, los de las unidades y de las gerencias, verificando la integralidad y coherencia del ejercicio de pensamiento estratégico.

- **Indicadores claros y precisos:** En el Plan se definen los indicadores estratégicos claves de cada objetivo. Estos se detallan mucho más a nivel de cada iniciativa. Cada indicador tiene su propia métrica y metas claras para cada año.
- **Presupuestación:** Los presupuestos de operación e inversión reflejan las prioridades y decisiones identificadas en el PE2019. Para asegurar la alienación se trabaja en conjunto por las áreas de Finanzas, Proyectos y Estrategia para asegurar a la Presidencia Ejecutiva que este principio básico de la planeación se cumpla.
- **Responsables:** Cada iniciativa tiene un responsable claro que responde por su ejecución y por el logro de las metas establecidas. Los sistemas de remuneración variable y evaluación de desempeño están alineados con estas definiciones.

Adicional a lo anterior, se dispone de plan de comunicación de la Estrategia que incluye:

- » Publicación del Plan Estratégico en la Intranet Corporativa.
- » Cartilla con el Plan Estratégico entregada a los líderes corporativos.
- » Video expositivo del Plan Estratégico.
- » Capacitación virtual del Plan Estratégico dirigida a colaboradores de Coomeva.
- » Capacitación presencial a Dirigentes de Coomeva sobre el Plan Estratégico.
- » Difusión del Plan Estratégico a través de los canales virtuales de Coomeva.

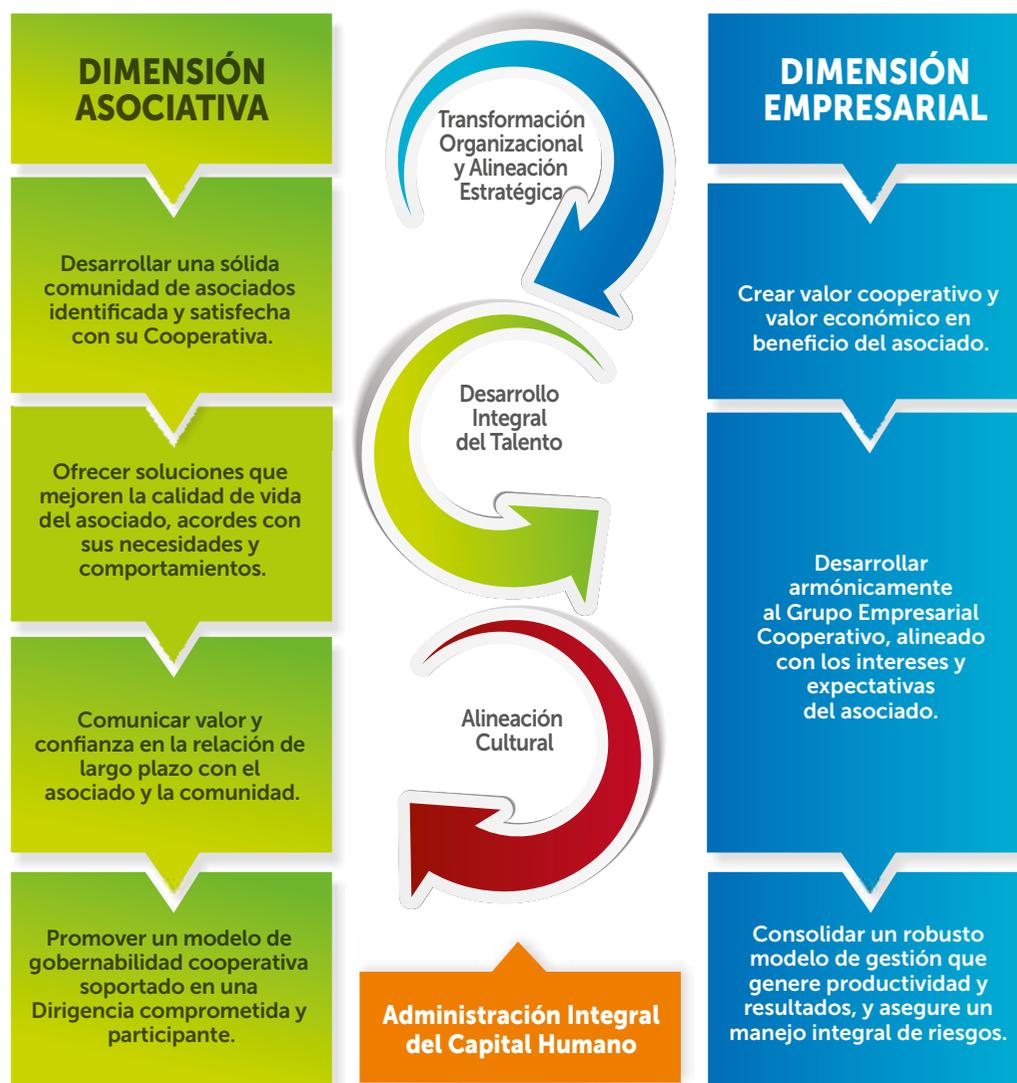


### 3 DESARROLLO DE LAS PERSONAS

3 a.

## La gestión de las personas como apoyo de la Estrategia de la organización.

El modelo de Gestión Humana de Coomeva se apoya en el enfoque del modelo de Ulrich y se implementó a través de cuatro ejes, en función de los objetivos estratégicos de las dimensiones Asociativa y Empresarial de Coomeva, conforme se describe a continuación:



Gráfica Nro. 15 - Ejes del Modelo de Gestión Humana Coomeva 2011 - 2015

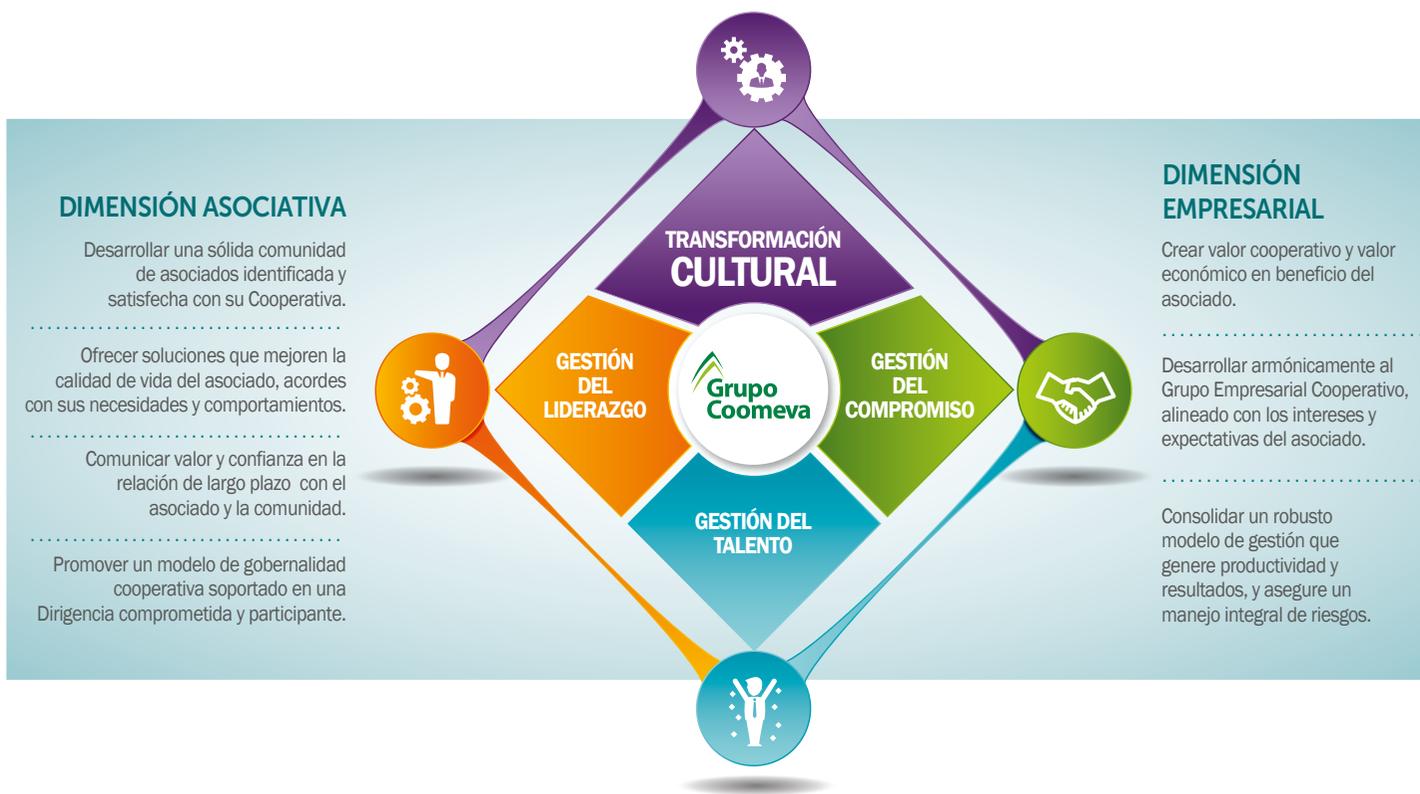
- Los procesos del hoy, gestionados desde la administración del capital humano (nómina, administración de personal, contratación).
- La gestión de las creencias y comportamientos de los colaboradores para llevarlos a una cultura organizacional como agentes de cambio.
- La generación del compromiso en los colaboradores a través del Desarrollo Integral del Talento.
- La definición de nuevos modelos de gestión que permitan la ejecución exitosa de la Estrategia, a través de la transformación organizacional y la alineación estratégica.

Con la actualización del Direccionamiento Estratégico de Coomeva 2015-2019 evolucionó el Modelo de Gestión Humana, conforme se describe en la Gráfica Nro. 16, que incluye los siguientes componentes:

- **Gestión del Liderazgo:** Tiene el propósito de fortalecer la integralidad de los líderes de la organización, a fin de que inspiren a equipos de trabajo para transformar la cultura día a día y consecuentemente lograr resultados sobresalientes individuales y colectivos, y mejorar la alineación de hábitos y comportamientos con los propósitos organizacionales. Se desarrolla en el numeral 3b y 1d.
- **Gestión del Talento:** Busca desarrollar en nuestros colaboradores competencias que permitan consolidar la experiencia de servicio como un factor diferenciador de Coomeva y conectarlos con el conocimiento clave de la organización, específicamente en las temáticas Comercial, Liderazgo y de Servicio. Se desarrolla en el numeral 3b.

ficamente en las temáticas Comercial, Liderazgo y de Servicio. Se desarrolla en el numeral 3b.

- **Gestión del Compromiso:** Tiene la finalidad de crear condiciones adecuadas para lograr la alineación de nuestros colaboradores con la Estrategia, garantizando un alto sentido de pertenencia, con altos niveles de productividad que asegure un servicio diferencial hacia nuestros asociados, clientes y usuarios. Se desarrolla en el numeral 3d.
- **Gestión Administrativa del Capital Humano:** Se orienta a generar procesos, funciones y servicios de capital humano y capital organizacional de forma integrada y efectiva para generar valor, maximizar la satisfacción de nuestros Grupos de Interés, con el propósito de apoyar la Estrategia de Coomeva.



**Gráfica Nro. 16 - Modelo de Gestión Humana**

El seguimiento y la evaluación a los elementos descritos se llevan a cabo a través de la Gerencia Corporativa de Gestión Humana mediante reuniones de seguimiento periódicas y los resultados son registrados mensualmente por los responsables de los planes correspondientes, que son consolidados

y publicados en la herramienta Business Intelligence BI.

En los numerales 7a y 7b se describe el impacto del Modelo de Gestión Humana en la Estrategia de la organización.

### 3 b.

## Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.

Partiendo del enfoque estratégico descrito en el numeral anterior, la Gestión del Talento es el eje estratégico garante del desarrollo organizacional. Entendemos el talento de los colaboradores, su identificación y potencialización como un soporte esencial para el alcance de los objetivos empresariales y como factor diferenciador para la consolidación de una cultura centrada en la excelencia en el servicio y la generación de valor.



Gráfica Nro. 17 - Gestión del Talento

La Gestión del Talento se realiza a través de iniciativas estratégicas que parten del monitoreo del nivel de competencias y resultados de los colaboradores, entendiendo que su medición objetiva es fundamental para la identificación de brechas y de fortalezas así como para orientar los planes de desarrollo en busca de un desempeño superior, soportado en un alto nivel de conocimientos, habilidades y actitudes.

A continuación se describen los elementos que conforman la Gestión del Talento:

### »»» Programa de Desarrollo Integral

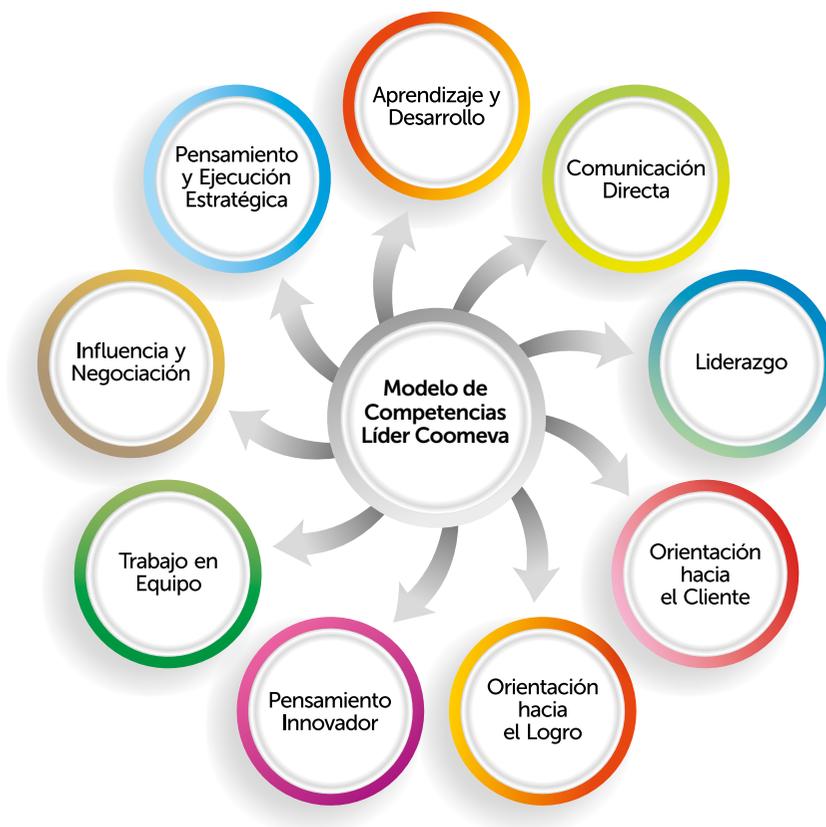
Contiene un conjunto de iniciativas diseñadas para posibilitar el desarrollo integral de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de Coomeva, a través de la implementación de acciones de capacitación, entrenamiento y formación que agregan valor al individuo, a los equipos y a la organización, contribuyendo al crecimiento y la sostenibilidad empresarial. La evolución de este Programa se describe en el siguiente esquema:



## »»» Modelo de Gestión Integral de Competencias

Se ha desarrollado con el fin de generar capacidad de liderazgo colectivo, sustentado en la identificación, clasificación y gradación de comportamientos críticos en los colaboradores, necesarios para la consolidación de una cultura orientada a la excelencia en el servicio, al logro de resultados y por ende, a la generación de valor, alineados con la misión, los valores del Grupo Coomeva y la Estrategia 2015 - 2019.

En 2009 fue creado el manual de competencias, precisando las características comportamentales requeridas en los colaboradores. Después de formalizado el Modelo de Competencias, se inicia su operación e instrumentalización, a través de los procesos de Selección, Desarrollo y Evaluación de Desempeño.



**Gráfica Nro. 18 - Modelo de Gestión de Competencias**

Desde 2015 se efectúa revisión y replanteamiento del Modelo de Competencias acorde con los requerimientos del Direccionamiento Estratégico 2015 - 2019, el cual demanda de los siguientes atributos:



**Gráfica Nro. 19 - Relación Atributos - Valores - Cultura**

En la Tabla Nro 5 se presenta la relación de cada uno de los atributos expuestos con los componentes del modelo cultural y los valores corporativos.

Cultura de...	A través del Valor...	Lo evidenciamos con el Atributo...
Servicio Integral	Servicio	Apasionado por el Servicio
Resultados y Generación de Valor	Cumplimiento de Compromisos	Comprometido con el resultado
Bienestar y Ambiente Laboral	Confianza y Honestidad	Confiable por su congruencia
Identidad Cooperativa	Solidaridad	Integrador de equipos
Liderazgo Innovador	Trabajo en equipo	Inspirador para el desarrollo

**Tabla Nro 5 - Relación modelo cultural y valores corporativos**

### »»» Gestión de la movilidad y planes de carrera

Tiene el propósito de asegurar la continuidad del servicio y las operaciones, protegiendo y conservando el capital intelectual de la organización, previniendo la pérdida de talento, estimulando y apoyando la progresión profesional de los colaboradores de la empresa, a la vez que se fideliza e incentiva el compromiso de los colaboradores con alto nivel de desempeño y competencias.

### »»» Gestión del conocimiento

Tiene el propósito de identificar, capturar, organizar, crear, transferir y proteger el conocimiento de la organización conforme se detalla en el numeral 4b.

### »»» Programa de atracción de nuevos talentos

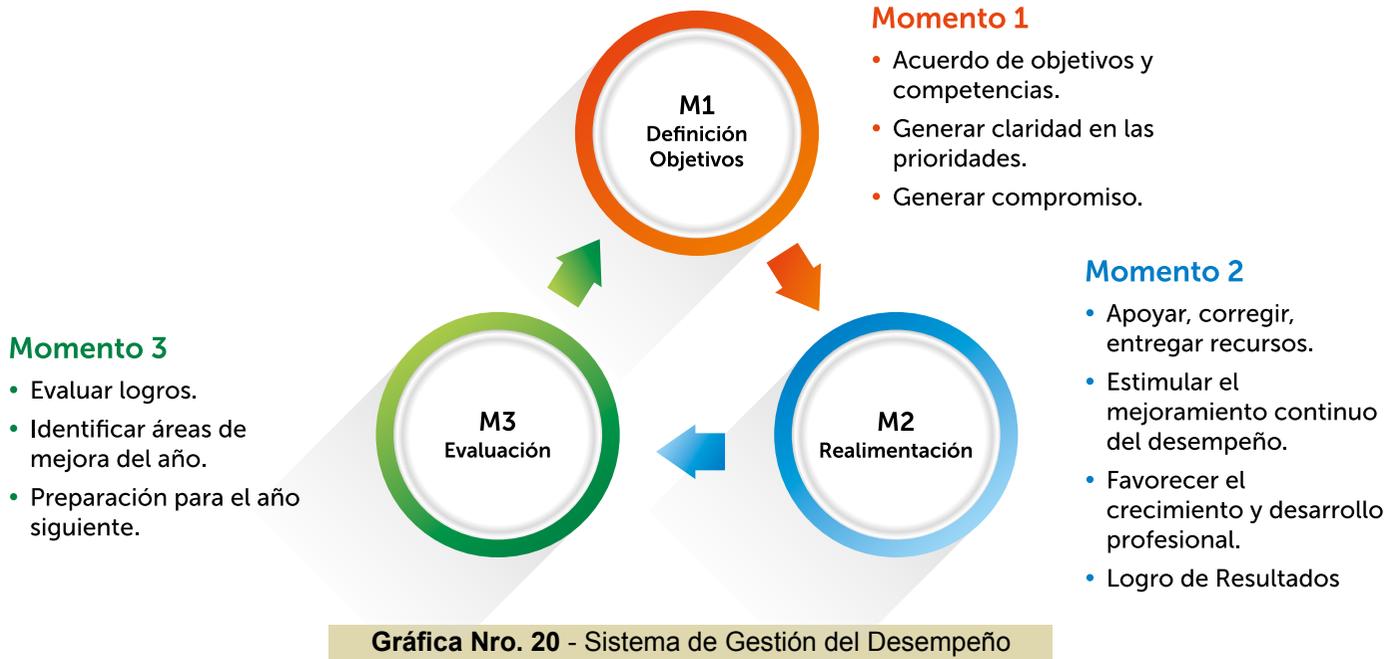
Inició su implementación en 2013. Aplica diferentes estrategias como patrocinios, participación en even-

tos educativos, ferias laborales, encuentros universitarios, simposios de emprendimiento, entre otros.

### »»» Gestión del Desempeño

El seguimiento y evaluación de los componentes descritos se efectúa mediante el Sistema de Gestión del Desempeño que se describe en la Gráfica Nro. 20, implementado desde 2009, el cual presenta hoy la siguiente evolución:

- 2011: Automatización del Sistema de Administración del Desempeño con el fin de optimizar la ejecución, seguimiento y control del proceso, así como su trazabilidad.
- 2013: Cobertura total procesos y empresas.
- 2014: Implementación del enlace entre el resultado en la evaluación de desempeño de cada colaborador con el incremento salarial y la liquidación del pago de productividad.



En el numeral 7b se presentan resultados relacionados con el Índice de Competencias, cumplimiento de objetivos individuales y nivel global de desempeño, entre otros.

### »»» Gestión del Liderazgo

La Gestión de Liderazgo se describe en los numerales 1d y 1e como eje central del proceso de transformación cultural. En el presente numeral se presentan los componentes que impulsan el desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del talento humano, para lo cual se destacan los programas de Altos Potenciales, Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño y Sucesión, los cuales se presentan a continuación:



**Gráfica Nro. 21 - Gestión del Liderazgo**

### »»» Programa de Altos Potenciales

Tiene el propósito de identificar, desarrollar y fidelizar de manera sistemática a los colaboradores que evidencian tempranamente una actitud, aptitud y potencial sobresaliente en su contribución a la empre-

sa, asegurando la continuidad de tal contribución, líneas de carrera e incremento de su capacidad de alcanzar resultados sobresalientes.

A continuación se describe la evolución del Programa:



Los resultados de este programa se verifican en los comités de la Dirección de Desarrollo del Talento.

### »»» Programas de Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño

Busca implementar procesos para el desarrollo integral de líderes de tal forma que logren inspirar a los colaboradores hacia el alcance de una cultura de excelencia en el servicio y generación de valor en el asociado, cliente y usuario.

Se divide en programa para la gerencia media y programa para la alta gerencia, en los cuales se destaca la siguiente evolución:

- Desde 2012, con la alta gerencia, realización de talleres de liderazgo, evaluación de estilo de liderazgo, coaching individual y entrevistas con resultados de diagnóstico de desempeño.
- 2013: Identificación y desarrollo de competencias de liderazgo.
- 2014: Formación en habilidades gerenciales, articulado a pensamiento estratégico, con la cual se suministraron herramientas para mejorar las competencias, habilidades, estrategias y estilo de dirección de los líderes de la gerencia media.

- 2015: Formación en realimentación para gestionar el desempeño, con el fin de conducir a las personas con responsabilidades directivas a comprender y asumir su compromiso con el desarrollo integral y el desempeño superior de las personas a su cargo, y formación en Siete hábitos de la gente altamente efectiva, por medio de la cual se consolida un esquema de desarrollo de liderazgo que parte del reconocimiento de las metas individuales así como de criterios de desarrollo personal que luego trascienden al desarrollo de los equipos y al alcance de la efectividad colectiva.

El seguimiento y evaluación del Programa se lleva a cabo a través del Índice de Competencias basado en el modelo Líder Coomeva y los resultados se presentan en el numeral 7b.

### »»» Programa de Sucesión

Se encuentra en proceso de implementación, con el propósito de asegurar la continuidad del servicio y las operaciones, protegiendo y conservando el capital intelectual de la organización, previniendo la pérdida de talento y controlando impactos por dicha pérdida.

El seguimiento y evaluación de los programas descritos en el presente capítulo se efectúan a través del Sistema de Gestión del Desempeño y los resultados se presentan en el numeral 7b.

### 3 c.

## Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.

Para identificar necesidades de comunicación de los colaboradores, Coomeva dispone de los siguientes medios:

- Plan Estratégico de Coomeva 2014-2019.
- Direccionamiento Estratégico de Gestión Humana.
- Documento Comunicación Interna.
- Plan Estratégico de Comunicaciones de la Gerencia Corporativa de Gestión Humana.
- Lineamientos y Políticas de Comunicaciones (Gerencia de Comunicaciones Corporativas).
- Plan Estratégico de Comunicaciones de Coomeva.
- Procesos de Comunicación Corporativa en Daruma.

La comunicación con todos los colaboradores es dinámica, constante, sistemática y dado que nuestros colaboradores se encuentran en diferentes ciudades del país, se dispone de vías de comunicación que aseguran su alineamiento con la cultura y los objetivos de la empresa, entre los que se encuentran:

Medios de Comunicación en doble vía	Medios de comunicación descendente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos primarios</li> <li>• Tomándonos un Café</li> <li>• Reuniones de área</li> <li>• Sesión de ambiente laboral</li> <li>• Sistema de Administración del Desempeño</li> <li>• Portal Apasionados</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuentros de liderazgo</li> <li>• Intranet Corporativa</li> <li>• Mini sitio de Bienestar</li> <li>• Afiche de programación de bienestar</li> <li>• Correo de Presidencia</li> <li>• Boletín "Clic"</li> <li>• Boletín "En segundos"</li> <li>• Boletín "Pésame"</li> </ul>

Adicionalmente se dispone de estrategias de comunicación interna (endomarketing) a fin de que los colaboradores entiendan los mensajes y progresivamente adopten las conductas que se requieren. Entre ellos se incluyen banners, ventanas emergentes (pop up) en la Intranet, videos, papel tapiz, eventos temáticos, tomas de oficinas, afiches, cartillas, juegos, entre otros.

### 3 d.

## Atención y reconocimiento a las personas



Gráfica Nro. 22 - Gestión del Compromiso

La atención y reconocimiento de las personas de la organización se lleva a cabo mediante el componente de Gestión del Compromiso, que se describe en la Gráfica Nro.22, el cual tiene el propósito de crear las condiciones adecuadas para lograr la alineación de los colaboradores con la Estrategia organizacional, asegurando un alto sentido de pertenencia y orgullo y altos niveles de productividad, mediante los elementos que se describen a continuación:

### »»» Gestión de la Retribución

Tiene como objetivo desarrollar e implementar programas de compensación acordes con la cultura deseada, que generen competitividad frente al mercado y faciliten el cumplimiento de la Estrategia corporativa, para lo cual se lleva a cabo:

- El enlace entre la remuneración y el desempeño colectivo, que genere elementos de reconocimiento, se desarrolla a través de la liquidación de los programas de bonificación por resultados (Productividad, para colaboradores en general con indicadores de empresa; y Remuneración Variable Estratégica, para directivos con indicadores de resultado de los procesos totales a cargo).
- El enlace entre la remuneración y el desempeño individual, que genere elementos de reconocimiento, se ejemplifica a través de la influencia de las evaluaciones de desempeño en el valor de incremento colectivo anual de salarios.

A continuación se presenta la evolución de la Gestión de la Retribución:



### »»» Gestión de Beneficios

Define el modelo de beneficios necesario para incrementar el sentido de pertenencia, generar retención, atracción y competitividad y aportar de manera representativa a una mejor calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias.

Desde el año 2009 se implementó el Programa de Beneficios Extralegales, cuyo objetivo fue modificar el enfoque asistencial anterior para redistribuir los valores de beneficios con base en variables ligadas al momento de vida de cada colaborador, asignando un cupo con base en el salario, antigüedad y beneficios que disfrutaban en su momento, esto con el fin de generar una mayor equidad interna y contribuir con la disminución en la rotación de colaboradores.

En los siguientes años se continuó redistribuyendo los cupos de beneficios logrando mayor equidad. La revisión de los productos del portafolio se realiza a través de encuestas o grupos focales para identificar el nivel de usabilidad de estos, con el fin de eliminar o adicionar nuevos productos de acuerdo con las necesidades y expectativas de los colaboradores.

### »»» Gestión de Bienestar y Ambiente Laboral

Se desarrolla a través de:

1. Actividades con objetivos comunes:
  - Fortalecer el sentido de liderazgo colectivo (credibilidad y confianza).
  - Velar por condiciones de respeto y apoyo por la persona.
  - Generar orgullo por la labor, el equipo y la empresa.
2. Programas que tienen alta relación con los objetivos de felicidad del colaborador:
  - Salud física y mental.
  - Buenas relaciones interpersonales (familia, pareja, amistad).
  - Equilibrio de recursos (financieros, naturales, etcétera).
  - Construcción de un propósito trascendente.
  - Adaptación al entorno (recreación y ocio, ritmo laboral y social, espiritualidad).
3. Programas que tienen alta relación con los objetivos de productividad y servicio para la empresa:
  - Incrementar el desempeño organizacional, de

equipo e individual, a través del cumplimiento de los objetivos acordados.

- Maximizar la permanencia (no rotación o intentos de retiro) de colaboradores.
- Minimizar los días de ausencia laboral.
- Incrementar los índices de esfuerzo discrecional (milla Extra).

Los programas a través de los cuales se desarrollan son:



Gráfica Nro. 23 - Programa de Bienestar

Antes del año 2011 el Plan de Bienestar se encontraba ligado exclusivamente al programa de beneficios extralegales, las actividades desarrolladas por el Fondo de Empleados y a otros auxilios menores.

A partir de 2012 se consolidó el Programa de Bienestar Corporativo con la ejecución de actividades en cada una de sus áreas de acción, el cual es revisado anualmente para verificar los índices de participación y satisfacción del plan en general y por actividad, con el fin de seleccionar aquellas que realmente satisfagan las necesidades de los colaboradores.

El Balance Vida Trabajo en Coomeva se desarrolla de igual manera que Salud en el Trabajo, como un componente del Plan de Bienestar, en el cual mensualmente se adelantan actividades para reforzar la necesidad de que el colaborador construya tejido social y familiar, que lo reciba posterior y anterior a su labor, con el fin alcanzar mayor integralidad o productividad cuando retoma sus actividades.

El seguimiento al Programa de Bienestar se lleva a cabo a través de Ambiente Laboral y Tasa de Satisfacción.

Coomeva aplica rigurosamente lo establecido en el Decreto 1443 de 2014 de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, mediante el cual se identifican y neutralizan los factores de riesgo.

**Bienestar:** Busca incrementar el sentido de pertenencia del capital humano (efecto positivo sobre el desempeño y la retención del personal), posibilitando el monitoreo de la mejora en la calidad de vida del colaborador y su familia a través de actividades de bienestar ligadas a su recreación, salud física, equilibrio entre la vida personal y laboral, bienestar ocupacional y los eventos de integración común al Grupo.

El seguimiento a la gestión de seguridad y salud en el trabajo se realiza a través de un comité técnico conformado por representantes de la empresa, que se apoyan permanentemente en la Aseguradora de Riesgos Laborales, ARL. Nuestro partner Coomeva Servicios Administrativos administra la parte técnica de Salud Ocupacional.

Adicionalmente la empresa cuenta con el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST), otro organismo interno que complementa la gestión y que vela por el bienestar y salud de los empleados. El COPASST está conformado por representantes de la empresa y de los colaboradores. Sus resultados están registrados en el numeral 7b.

**Ambiente laboral:** Busca generar un ambiente laboral que convierta a Coomeva uno de los mejores lugares para trabajar, asegurando la sostenibilidad del compromiso. Para ello se realizan mediciones de ambiente laboral con metodologías de clase mundial (GPTW®) que permiten comparar los resultados a nivel histórico y de mercado.

Los elementos de Gestión del Compromiso descritos se evalúan mediante el Índice de Ambiente Laboral, implementado desde 2005, con resultados que se presentan en el numeral 7b.



## 4 RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS

## 4 a. Gestión de los recursos financieros.

Cooomeva gestiona los recursos financieros en el marco del modelo de gestión de creación de valor, bajo el cual “Entendemos la rentabilidad como una obligación y no como una opción. Esto significa que, como Administración, asumimos el compromiso de mejorar permanentemente la rentabilidad de nues-

tros servicios y actividades, preservando, generando y transfiriendo riqueza hacia nuestros asociados, colaboradores y comunidad”, buscando así alcanzar los Objetivos Estratégicos 5 y 6 contenidos en el Plan Estratégico 2019, que se relacionan a continuación:

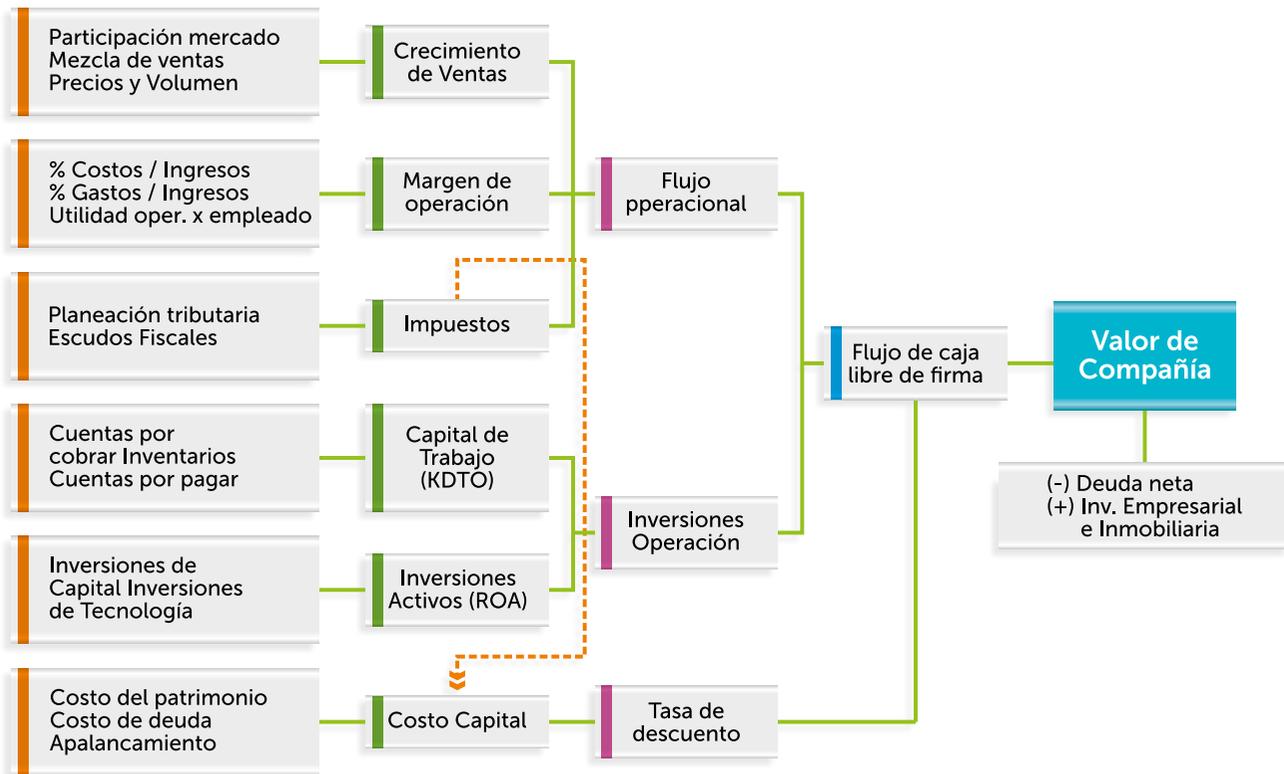
<b>Objetivo Estratégico 5. Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado.</b>	
Estrategia 5.1.	Asegurar el valor en el tiempo de los aportes sociales de los asociados.
Estrategia 5.2	Mantener inversiones empresariales y de portafolio diversificadas y rentables.
Estrategia 5.3	Rentabilizar la gestión de los activos fijos.
Estrategia 5.4	Desarrollar los fondos mutuales garantizando su solvencia y rentabilidad.
Estrategia 5.5	Administrar con prudencia, eficiencia y orientación de resultados todas las actividades y negocios del Grupo.

<b>Objetivo Estratégico 6. Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo alineado con los intereses y expectativas del asociado.</b>	
Estrategia 6.1.	Mantener alineado al conjunto de empresas alrededor de los objetivos de la Cooperativa.
Estrategia 6.2	Formular las políticas corporativas de crecimiento, diversificación y riesgos de las empresas del Grupo.
Estrategia 6.3	Creer rentablemente alrededor de nuestro foco de negocio mediante empresas líderes en sus respectivas industrias.
Estrategia 6.4	Expandir sustancialmente la base de clientes para transferir valor a los asociados.
Estrategia 6.5	Generar relaciones sinérgicas, creadoras de rentabilidad y valor, entre las empresas del Grupo.

La gestión financiera para alcanzar los resultados que demandan los objetivos descritos se realiza a través de los siguientes procesos:

- 1. Planeación Financiera y Tributaria:** Bajo este proceso se definen desde la matriz las políticas financieras, contables y tributarias, mediante las cuales se busca unificar los criterios para la preparación de la información financiera, la evaluación financiera de proyectos, entre otros.
- 2. Planeación y control presupuestal:** Se realiza mediante las etapas de planeación, elaboración y control del presupuesto.

La etapa de planeación se orienta con base en el modelo de creación de valor que se describe a continuación:



**Gráfica Nro. 24 - Modelo de Creación de Valor**

Las metas de rentabilidad son definidas para un horizonte de tres años, para asegurar la convergencia hacia el valor de mercado estimado y la creación de valor económico.

En la etapa de elaboración, se asegura la presupuestación de los recursos requeridos por las diferentes áreas de la organización para el cumplimiento de objetivos de desempeño alineados con la Estrategia de la organización, atendiendo criterios de racionalidad económica.

En la etapa de control se realiza monitoreo mensual de la ejecución presupuestal, el análisis de las causas de desviaciones y la implementación de planes de acción que permitan asegurar el cumplimiento de las metas presupuestales, lo cual se lleva a cabo en las siguientes instancias: Comité Directivo, Comité de Gestión Corporativa, Comités de Gestión Financiera.

**3. Gestión Financiera y Contable:** Bajo este proceso se preparan los estados financieros y se administra el sistema de reporting financiero a nivel corporativo en BI, asegurando así la generación y disponibilidad de la información clave para apoyar el análisis y la toma de decisiones a nivel corporativo y de las Empresas del Grupo.

**4. Gestión de Fondos:** Bajo este proceso se realiza el diseño de nuevos productos, el seguimiento a la siniestralidad de las coberturas otorgadas, se calculan y evalúan las reservas técnicas y se controla la suficiencia actuarial de los fondos sociales y mutuales administrados por la Cooperativa, con resultados que se registran en el numeral 9B.

**5. Gestión Inversiones de Portafolio:** Bajo este proceso se diseñan estrategias de inversión, se realiza el análisis de los cupos y límites de inversión y se invierten los excedentes de tesorería, cumpliendo el apetito de riesgo definido a nivel corporativo. La instancia definida para tal fin es Comité de Inversiones y Riesgo, órgano asesor del Consejo de Administración.

**6. Gestión de tesorería:** Bajo este proceso se planea, administra y controla la liquidez de la Cooperativa, la negociación de reciprocidades con los bancos, la gestión de cupos de créditos y la gestión de los pagos a proveedores.

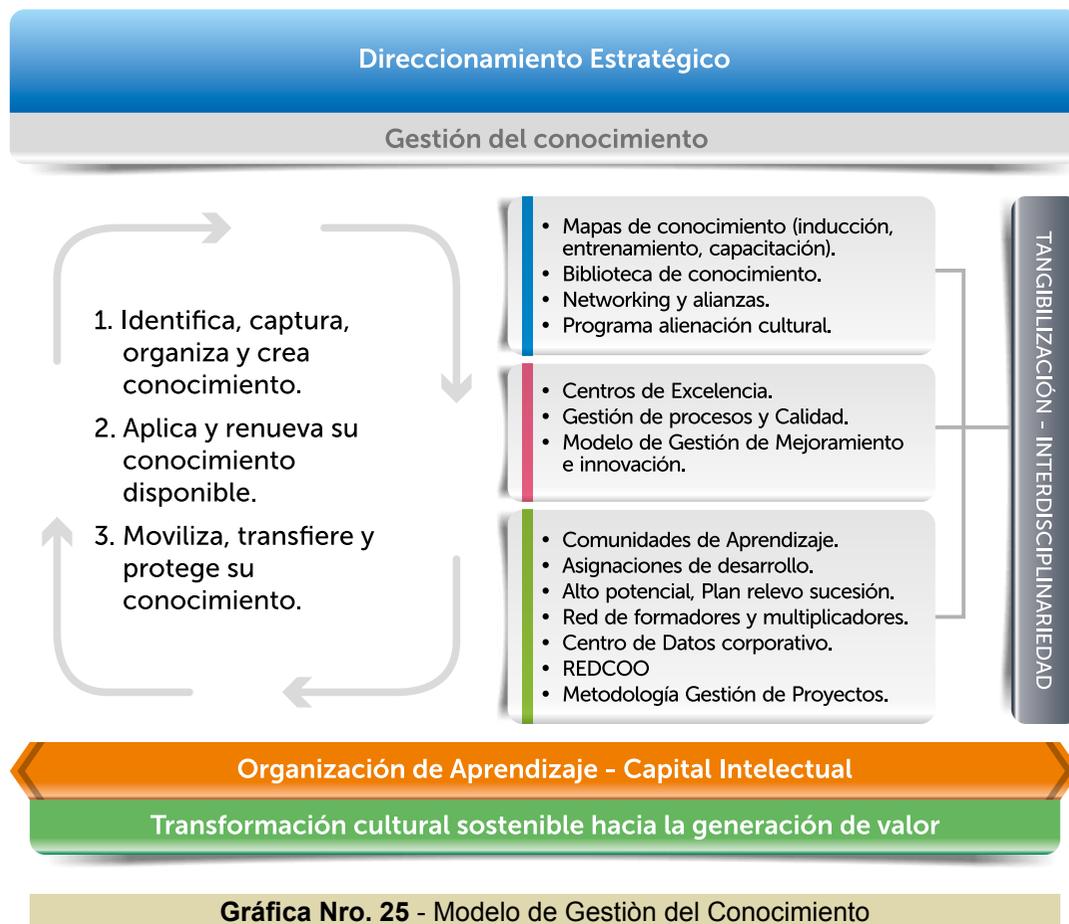
**7. Gestión de Inversiones Empresariales:** Bajo este proceso se realiza la valoración de las empresas del Grupo, la política de dividendos y la estructuración del Plan de Inversiones Empresariales, la evaluación de planes y proyectos de

inversión, la estructuración de procesos de emisión, colocación, venta y adquisición de acciones, la evaluación de las alternativas de financiamiento y de la estructura de capital de las empresas, y la evaluación y seguimiento del desempeño de las empresas del Grupo.

Los resultados financieros alcanzados permiten evidenciar la creación de valor en la Cooperativa para

todos sus Grupos de Interés, tal como lo refleja el Balance Social Cooperativo, herramienta diseñada por la Alianza Cooperativa Internacional para medir no sólo el valor agregado visibilizado, el cual queda registrado en los sistemas contables, sino también el valor agregado invisibilizado, el cual se crea a través de los ahorros y descuentos entregados a los asociados, con importante impacto social. Tales resultados se registran en los capítulos 8 y 9 principalmente.

## 4 b. Gestión de los recursos de información y conocimiento.



Coomeva dispone de Modelo de Gestión del Conocimiento que se describe en la Gráfica Nro. 25, el cual tiene como finalidad:

- Identificar, capturar, organizar y crear conocimiento.
- Aplicar y renovar el conocimiento disponible.
- Movilizar transferir y proteger conocimiento.

El enfoque del modelo es orientado por:

- Guía práctica de gestión del conocimiento - UNE 412001 IN.

- Direccionamiento Estratégico de Gestión Humana que contiene ejes temáticos alineados a gestión del conocimiento.
- Modelo de competencias orientador de focos de conocimiento y desarrollo del Talento Humano.
- PESEMS - Lineamiento para proyectos educativos y pedagógicos cooperativos.
- Guía corporativa para la Gestión del Conocimiento.

La identificación, captura, organización y creación de conocimiento se lleva a cabo mediante:

- Mapas de conocimiento (inducción, entrenamiento, capacitación) - Mallas curriculares o planes de formación.
- Biblioteca de conocimiento - Opera a través del LMS - aula virtual.
- Networking y alianzas - Convenios con instituciones para formar y certificar colaboradores acorde con competencias requeridas.
- Programa alineación cultural - Relacionamiento entre gestión del conocimiento y gestión de la innovación.
- BI.
- Centros de Excelencia: Identifica, captura, organiza y crea conocimiento, con base en las mejores prácticas, a través de apalancadores.
- Comunidades de aprendizaje: Redes de colaboradores que aprenden, generan y comparten conocimientos y experiencias en un área de especialización alineados con necesidades del negocio y de la organización Ej. Equipos de altos potenciales, red de formadores internos
- Gestión de procesos y calidad.
- Mejora continua (Lean Seis Sigma).
- Interacción con modelo de gestión de la innovación.

La aplicación y actualización del conocimiento disponible se lleva a cabo mediante:

## 4 c. Gestión de los inmuebles, equipos y materiales.

Cooameva optimiza los activos materiales a través de una Política de Gestión y Administración de Inmuebles que tiene como enfoque fundamental atender de manera corporativa, la gestión de dos procesos claramente identificados, como son: Administración Inmobiliaria y Mantenimiento de Sedes. En el ámbito inmobiliario la premisa básica es maximizar la rentabilidad de las inversiones inmobiliarias. En el proceso de Mantenimiento de Sedes es la conservación integral de los servicios en todas las sedes.

Hacer realidad la promesa de valor y la Estrategia de Coomeva exige la capacidad de integrar la oferta de cara al asociado en un solo lugar, sea este físico o virtual, presencial o remoto. En esta estrategia de integración de las cadenas propias a la solución de cada necesidad reside su carácter único y diferencial frente al mercado.

A través del Comité de Inmuebles e Inversiones Inmobiliarias se fijan políticas de su funcionamiento.

La **Política de Gestión y Administración de Inmuebles** establece los mecanismos para gestionar el mantenimiento y utilización de los activos en dos componentes de la administración inmobiliaria:

**1. Gestión y Control:** Monitoreo permanente del bien, en forma integral, que comprende la observación de su estado, la atención de los pagos de impuestos, seguros, expensas, y otros conceptos intrínsecos al bien propiedad raíz, su comporta-

miento en el tiempo, este proceso contará con una plataforma de control gerencial que permita la visualización integral desde todos sus aspectos.

**2. Mantenimientos:** Orienta a la atención integral y permanente de los activos muebles, obedeciendo al **Plan integral de Mantenimiento**.

La gestión parte de la administración eficiente de los recursos invertidos en activos inmuebles corporativos que se usan para la prestación de los servicios de las empresas del Grupo, maximizando su rentabilidad y generando valor para Coomeva y sus empresas. Igualmente, comprende el manejo racional de recursos a fin de optimizar gastos y reducir costos del funcionamiento, incorporando todas las empresas del Grupo.

La Dirección Corporativa de Infraestructura contribuye con la generación de valor de Coomeva, a través de un eficiente gerenciamiento de sus recursos inmobiliarios, brindando a los asociados espacios físicos para acceder integralmente a los productos y servicios. Para esto se tienen definidos cuatro (4) grandes procesos que conforman el Sistema de Gestión Inmobiliaria de Coomeva.

1. Estudios de factibilidad y la estructuración de proyectos corporativos que están contemplados en el plan de expansión de la red de oficinas y sedes de servicio enmarcados dentro de la identidad arquitectónica corporativa, y aquellas oportunidades de

negocio inmobiliario que generen valor económico para Coomeva, y que son analizados y aprobados por el Consejo de Administración.

2. Liderar y gestionar la planeación, construcción y dotación de los inmuebles corporativos puestos al servicio de asociados y usuarios, en acuerdo con los lineamientos del plan quinquenal de expansión de la red de oficinas con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento de los puntos de atención.
3. Administrar eficientemente los recursos invertidos en activos inmuebles corporativos que se usan para la prestación de los servicios de las empresas del Grupo, maximizando su rentabilidad y generando valor para Coomeva y sus empresas, además de la venta de activos improductivos y los que se tienen para comercializar.
4. Definir e implementar las políticas y responsabilidades para la ejecución de los procesos de mantenimiento normativo, preventivo y correctivo que conllevan a un mantenimiento integral con el fin de lograr la estandarización de los mismos, minimizando la pérdida de valor en el tiempo por el deterioro de los inmuebles.

Las principales actividades que se desarrollan en el control a los inmuebles son:

- Control integral - Eficiencia
- Distribuciones inmuebles
- Plan de expansión por crecimiento de la operación - Plan quinquenal - Inversiones
- Plan Entorno modelo de servicio / Exigencia de los usuarios
- Requerimientos especiales de impacto a la planta física: Habilitación Sector Salud - Superfinanciera - Supersolidaria
- Inventario corporativo de sedes para administrar - Herramienta Property Management.

El Mantenimiento se orienta a la atención integral y permanente de los activos muebles. Son pilares fundamentales del Plan Integral de Mantenimiento:

- Directorio de proveedores
- Tarifas negociadas y contratos con proveedores
- Estructura de supervisión
- Calendario de actividades por sede

Así mismo, Coomeva a través del Pacto Verde Cooperativo responde con el Sector Cooperativo de las Américas a la problemática que afecta el medio ambiente, mediante compromiso con la realización de actividades orientadas a proteger los recursos naturales y propender por el desarrollo sostenible. Adicionalmente, como adherente del Pacto Global y en ejercicio de su ciudadanía corporativa, Coomeva apoya, adopta y visibiliza los principios 7, 8 y 9 de dicho Pacto.

En desarrollo de los compromisos descritos, se destacan las siguientes acciones:

- Acción Verde. Proyecto fomentado por Ecoop. reforestación y conservación de fuentes hídricas en 3.500 hs en Puerto Gaitán (Meta) adquiridas por las cooperativas.
- Induguadua S.A. Empresa creada por Coomeva para apoyar a los asociados damnificados del Eje Cafetero con motivo del terremoto de enero de 1999, brindando opciones de recuperación económica de la región y en lo ambiental, con el objetivo de impulsar la generación de productos naturales a partir de la Guadua, sustituyendo el uso de la madera. Cuenta con un terreno de 33.095 m<sup>2</sup> aptos para pruebas de silvicultura y una planta física de 6.922 m<sup>2</sup>.
- Difusión y comunicación de los elementos de cultura en sostenibilidad ambiental a través de los medios internos y externos, dirigido a todos los Grupos de Interés.
- Reducción en consumo de papel. Como resultado de las estrategias de virtualización de procesos y comunicaciones y del fortalecimiento de la cultura de reciclaje, de ahorro en consumo y de sostenibilidad ambiental, Coomeva ha reducido el consumo y gasto en papelería.
- Proyecto de renovación tecnológica para operar con equipos servidores de mayor capacidad y menor consumo de energía, con reducción del consumo de BTU/H.
- Administración tecnológica para la gestión documental sostenible. Proyecto fomentado por CSA y Datecsa, que busca reducir el uso de papel y el consumo energético a través de flujos de trabajo que permitan el manejo digital de documentos y mediante el control de impresión.

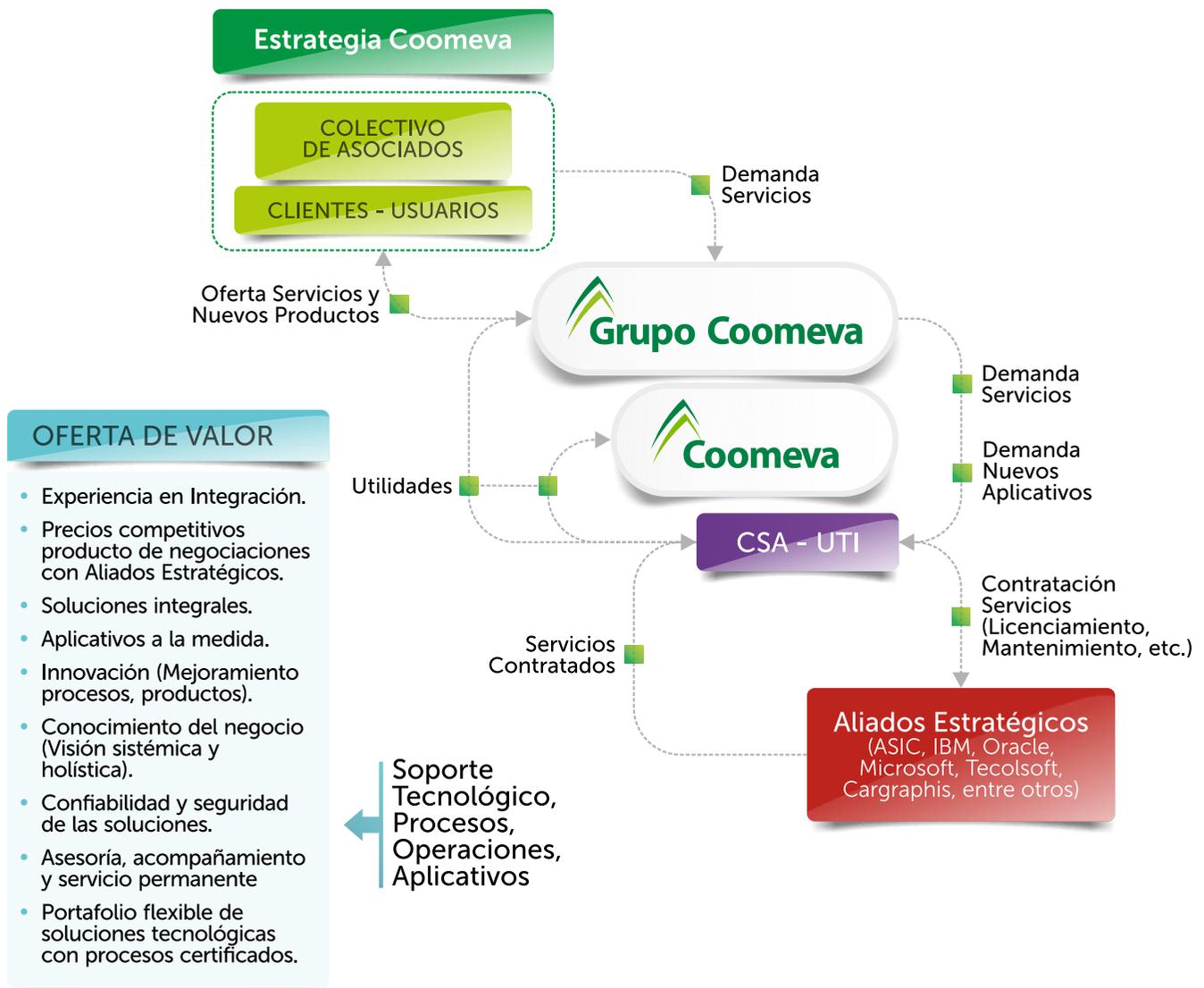
## 4 d. Gestión de los recursos tecnológicos.

La Gestión Tecnológica dentro de la organización hace parte fundamental dentro de la operación del modelo de Gestión del Mejoramiento y la Innovación descrito en el Subcriterio 1e, donde se define como elemento de enfoque el PETI (Plan Estratégico de Tecnología Informática).

La Unidad de Tecnología Informática (UTI) de Coomeva, como aportante a la misión de incrementar la productividad, la competitividad y la sinergia del Grupo Coomeva y sus Grupos de Interés, mediante el ofrecimiento de soluciones integradas, operación, prestación y tercerización de servicios, focalizará su

modelo de servicios hacia los objetivos estratégicos del Grupo, apoyándose en prácticas de tercerización de las operaciones que no generen valor, creando y presentando propuestas de negocio que sumen a los objetivos estratégicos de las empresas.

La UTI como proveedor de los servicios de tecnología para todas las empresas del Grupo revisa para su ejercicio de Planeación Estratégica de Tecnologías de Información los planes estratégicos sectoriales para identificar las oportunidades y necesidades que requieran tecnologías de información para su logro.



Gráfica Nro. 26 - Modelo de Negocio UTI

## Descripción de la plataforma tecnológica

Coomeva, a través la Unidad de Tecnología Informática, administra de forma integrada sus recursos tecnológicos, con el fin de optimizar su utilización, manteniendo independencia operativa de los distintos sistemas de información de cada una de las Empresas. Los servicios prestados desde la Unidad de Tecnología, están amparados en un convenio remunerado de prestación de servicios, en el cual se es-

tablecen las condiciones que aseguren la independencia, confiabilidad y reserva de la información.

Para la operación de los servicios de infraestructura de centros de datos, telecomunicaciones y seguridad, se tiene contratos con terceros complementando con administración con los proveedores IBM, Telefónica y ETEK, respectivamente.



**Gráfica Nro. 27 - Arquitectura de TI Coomeva**

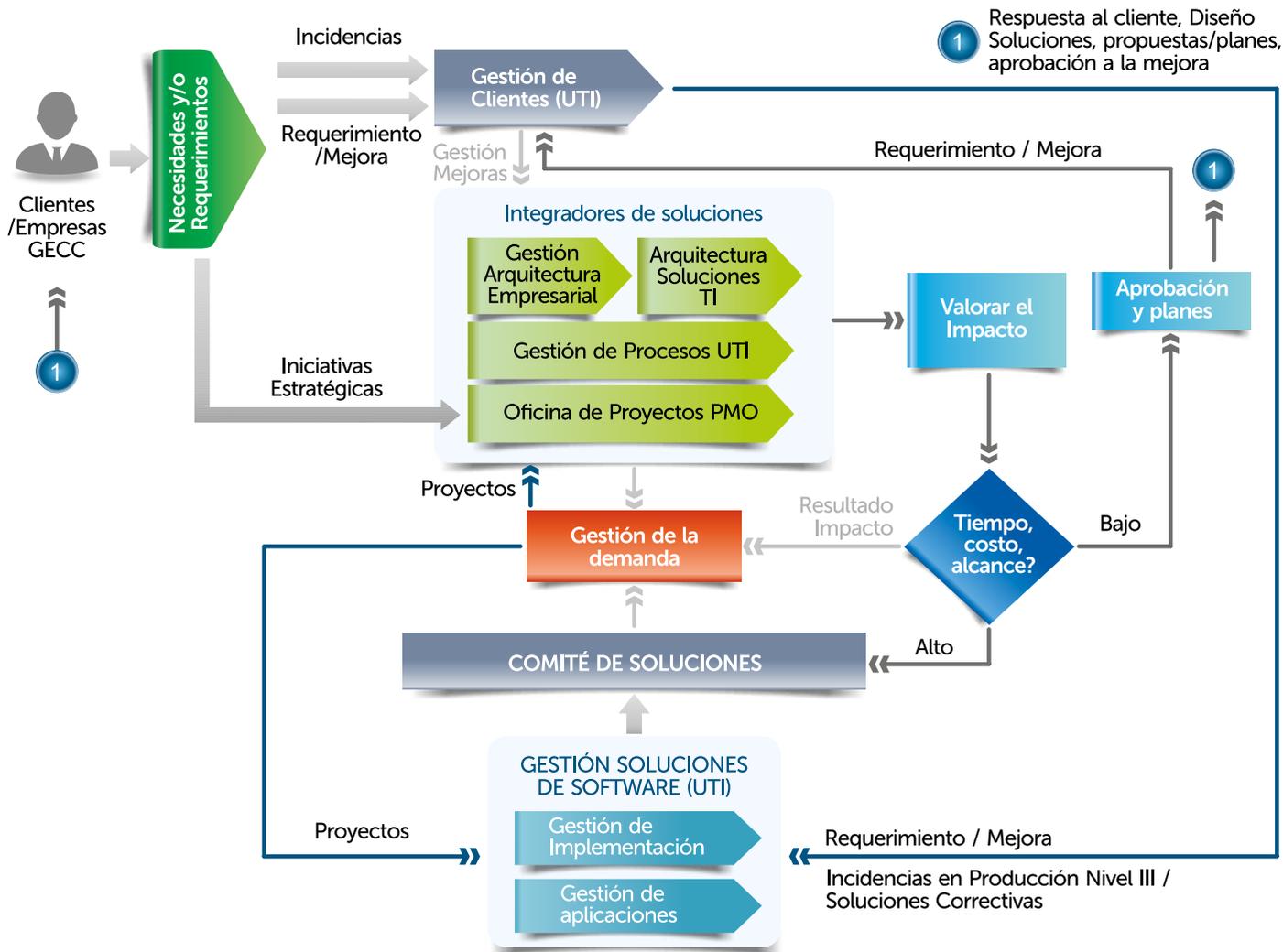
## Modelo de operación de TI

Como evolución natural de la Unidad de Tecnología Informática de Coomeva, los ejercicios llevados a cabo en el Grupo en los últimos años, partiendo con el proceso de Alineación de Coomeva, el nuevo modelo de servicios a través de los proveedores seleccionados en el PRI II, la UTI reenforzó su modelo de operación acorde con las exigencias que la dinámica del mercado tecnológico y la misma organización demandan en el momento actual.

Su responsabilidad por una operación estable y eficiente se apalanca en los acuerdos de niveles de

servicio establecidos con los proveedores seleccionados en el PRI para el suministro y operación de la infraestructura de centro de datos, telecomunicaciones y seguridad.

La eficiencia operativa será monitorizada por la aplicación de las prácticas derivadas de la propuesta de ITIL (Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información) a través de los procesos de gestión de servicios y proveedores, con la evaluación permanente de la utilización de los servicios y la identificación de los focos de mejora.



**Gráfica Nro. 28 - Modelo de Operación de T.I.**

## Riesgo Tecnológico

Los procesos manejados para las actividades de riesgo tecnológico son las siguientes:

- Administración de Usuarios y Perfiles
- Administración del Hardware y Software Corporativos
- Seguridad Informática

Dentro de las tecnologías adoptadas encontramos:

- Sistemas cortafuegos (Firewalls Checkpoint).
- Sistemas de protección de intrusiones.
- Sistema de conexión remota segura (VPN Checkpoint IPsec y SSL) a la red corporativa.
- Sistemas de seguridad para bases de datos (DAM/DAP Imperva).
- Sistemas de análisis y gestión de vulnerabilidades (Qualys).

- Sistemas para el enmascaramiento y transformación de datos productivos que deben ser migrados a los ambientes de pruebas o desarrollo.
- Sistemas de cifrado de archivos y transporte seguro de información dentro de la red interna o redes de terceros (Go Anywhere, Cryptovault, etc.).
- Sistemas de cifrados de enlaces de comunicaciones (redes WAN).
- Sistema de seguridad Endpoint & MDM (McAfee)
- Sistemas de control para el servicio de navegación internet corporativo (Proxy Bluecoat).
- Sistemas de actualización de parches para la plataforma tecnológica (Consola Wsus).
- Políticas de grupo para los usuarios o equipos conectados al dominio (GPO).
- Herramientas para el aseguramiento del sistema operativo.
- Servicios de certificados digitales SSL.
- Herramientas de auditoría para los servicios configurados.

**Seguridad de Información:** Coomeva adopta buenas prácticas de seguridad como las normas ISO 27001:2013 para la definición e implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información “SGSI”, en el cual se documenten las políticas y objetivos de seguridad, y se valida el acogimiento de políticas y objetivos de seguridad corporativos. Al mismo tiempo, se definirán mecanismos para identificación, análisis y tratamiento de riesgos sobre los activos de información, controles procedimentales o informáticos para las recomendaciones presentadas en la ISO 27002 y esquemas de operación que faciliten el acogimiento regulatorio o normas internacionales que deberán estar alineados con el Gobierno de Seguridad de la Información Corporativa.

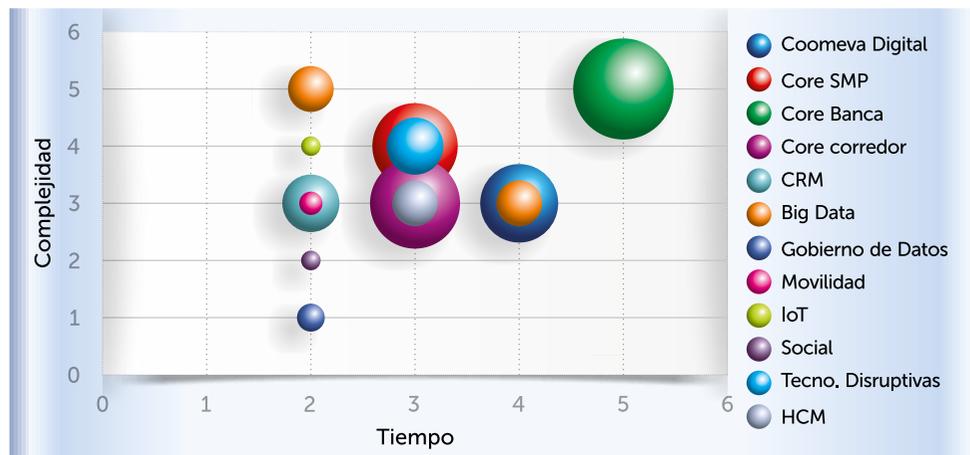
**Continuidad de Negocio:** Coomeva cuenta con plan de continuidad de negocio y plan de recuperación de desastres alineados a estándares internacionales de continuidad como las normas ISO 22301 y BS-25999, con el que soportamos la continuidad de los procesos definidos en la cadena de valor de las empresas del Grupo.

## Alineación estrategias de negocio versus tecnologías

Como parte del proceso de planeación estratégica de tecnología de Coomeva, se realiza análisis entre el resultado de los ejercicios de planeación de cada sector con las tecnologías disponibles en el mercado, con el fin de establecer la aplicación, pertinencia y prioridad de la adopción de estas en el ámbito propio sin perder de vista que las empresas buscan:

- Mejor time2market
- Mejor control interno
- Multicanalidad y omnicanalidad (Multiplicidad de canales)

De acuerdo con las necesidades y las estrategias de negocio, la composición de la cartera de proyectos de TI teniendo en cuenta las variables de complejidad, tiempo y costo; permite obtener el mapa de proyectos (Figura Cartera de Proyectos) de acuerdo con el tamaño de cada proyecto por emprender:



Gráfica Nro. 29 - Cartera de Proyectos

## 4 e. Gestión de Proveedores y Alianzas.

Coomeva fomenta una relación ética con los proveedores de acuerdo con el Manual de Buen Gobierno Corporativo, el Manual de Políticas y Normas para la Contratación y Compras y el Proceso de Gestión de Proveedores.

Como ente rector, en los contratos que celebren las empresas que hacen parte del Grupo Empresarial, se tienen en cuenta los principios de: Autonomía

de la voluntad, transparencia, igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y solemnidad del contrato.

Coomeva gestiona las relaciones con los proveedores a través de su estrategia de consolidar la confianza en la Cooperativa por medio de un modelo de gobernabilidad transparente y creíble y con su iniciativa estratégica de optimizar el proceso corpo-

rativo de “compras y contratación” que busca eficacia y ahorros en negociación, trazabilidad y transparencia en el proceso, lo cual ha sido definido en el manual de políticas de contrataciones y compras, y con los Acuerdos de Niveles de Servicios Contractuales. De igual forma se está desarrollando el proyecto de Mejora del Flujo de Compras (PMO).

El Procedimiento de Compras y Contratación (GC-PR-009) genera lineamientos de actuación para los colaboradores de las empresas del Grupo que garantizan una gestión confiable y transparente en las compras, contrataciones y relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, a través de las sinergias entre las empresas Coomeva y economías de escala. Se fomenta una relación ética con los proveedores, de acuerdo con el Manual de Buen Gobierno Corporativo, Manual de Políticas y Normas para la Contratación y Compras y Resolución RE-GE-AD-2010 -126.

Para lograr el mejoramiento y desarrollo permanente en las relaciones comerciales establecidas con los proveedores se tienen establecidas evaluaciones de desempeño que se realizan conforme al Instructivo de Aseguramiento de Proveedores.

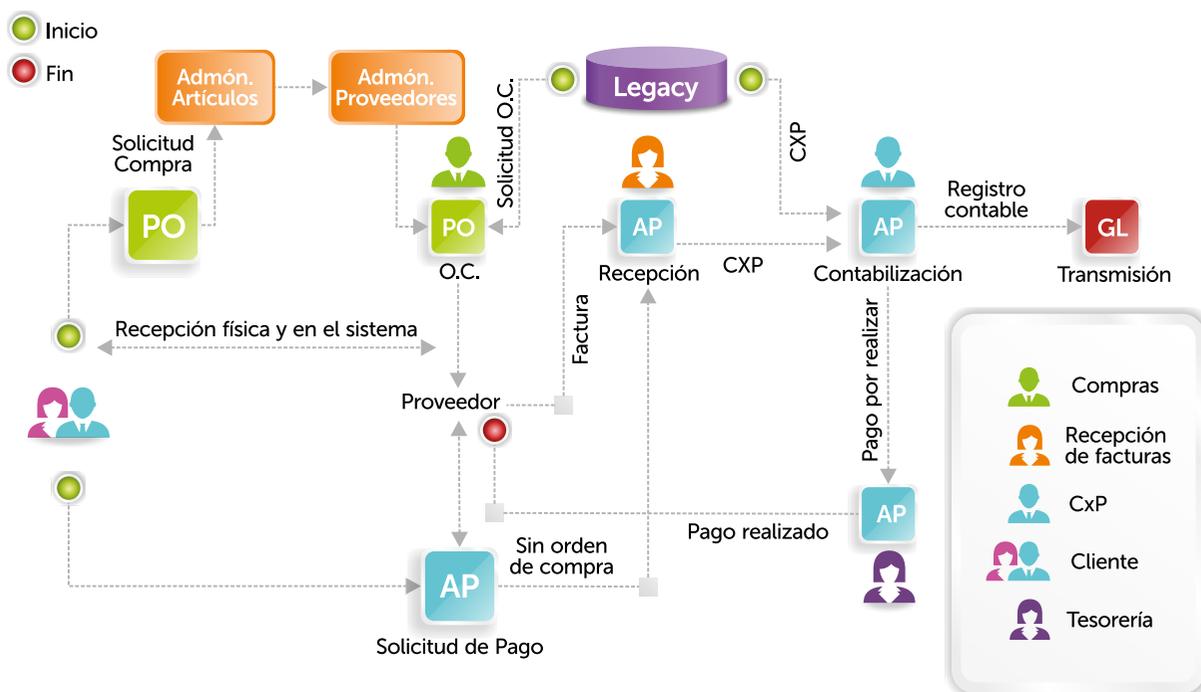
El aseguramiento se aplica a proveedores del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva clasificados como críticos, realizando un seguimiento permanente del desempeño en las transacciones establecidas y la aptitud del mismo en términos organizacionales,

gestión de la calidad, productos, recursos físicos, recursos humanos, continuidad de la operación y gestión de los servicios.

Coomeva Servicios Administrativos S.A., CSA, empresa del Grupo Coomeva es la encargada del proceso de gestión de administración de los proveedores, personas naturales, jurídicas y terceros varios. CSA cubre todas las etapas, especialmente las de evaluación de desempeño y aseguramiento de los proveedores con los cuales ella sea la directamente responsable de todo el proceso de compras; aplicará en estos casos lo definido en los acuerdos de servicio establecidos con las empresas del Grupo.

El proceso de compras y pagos de Coomeva está automatizado en la E-Business Suite de Oracle la cual permite llevar la trazabilidad desde la solicitud de la compra hasta la realización del pago al proveedor, brindando ventajas como:

- Reducción de tiempos y costos de procesamiento.
- Facilitar la comunicación con los proveedores.
- Integración con el módulo de negociación sourcing.
- Facilita los procesos de seguimiento y control de las compras.
- Recepción de bienes y servicios en línea.
- Análisis de consumos y planeación de las compras.
- Definición detallada de artículos (bienes y servicios por adquirir).



**Gráfica Nro. 30 - Flujo desde la solicitud de compra hasta el pago**

Los proveedores según el nivel de aptitud de calidad se clasifican en:

- Proveedores Clase A: Proveedores Notables que tienen un sistema de calidad reconocido. Son proveedores que pueden desarrollar productos o servicios u ofrecer otra clase de servicios sin ninguna restricción.
- Proveedores Clase B: Es un proveedor Confiable para el suministro de bienes y servicios, pero con un plan de mejoramiento a verificar en un periodo determinado (máximo un año).
- Proveedores Clase C: Es un proveedor Aceptable, con un sistema de calidad en proceso de desarrollo, donde el plan de mejoramiento debe desarrollarse en corto plazo (máximo 6 meses).
- Proveedores Clase D: Es un proveedor No Confiable, donde su plan de mejoramiento es URGENTE, con necesidad de ayuda y apoyo fuerte. En una primera evaluación estos proveedores serán tenidos en cuenta dentro del programa de desarrollo de proveedores para que su calificación sea mejorada, si en una segunda evaluación el resultado se repite en esta calificación, el proveedor evaluado será un proveedor no tenido en cuenta en futuras contrataciones. Si el proveedor es nuevo en la lista y obtiene esta calificación no será considerado para prestar servicios en Coomeva y sus empresas.

Los proveedores según el desempeño se clasifican en:

- Desempeño Notable: Son los proveedores que tienen un nivel de cumplimiento de calidad mayor o igual al 95%.
- Desempeño Confiable: Son los proveedores que tienen un nivel de cumplimiento entre el 80% y 95%. Y en calidad entre el 90% y 95%.
- Desempeño Riesgoso: Son los proveedores que tienen un nivel de cumplimiento entre el 50% y 80%. Y en calidad entre el 70% y 90%.
- Desempeño Crítico: Son los proveedores que tienen un nivel de cumplimiento menor al 50%. Y en calidad menor al 70%.
- Sistema de medición: Esta etapa conlleva a una calificación permanente del desempeño de los proveedores y permite medir el comportamiento

del producto y del proveedor en cada una de las fases en que se utilizan los productos y los servicios.

## Gestión de Alianzas

En Coomeva se entiende como alianzas todos aquellos convenios, contratos o acuerdos que se suscriben con terceros, entre unidades de negocio, o empresas del Grupo Cooperativo Coomeva, que permitan a las unidades de Coomeva o sus empresas complementar los productos, comercializar o vender los productos ofrecidos de una forma efectiva y eficiente, a través de las sinergias creadas entre las partes.

La Gestión de Alianzas hace parte del modelo de Gestión del Mejoramiento y la Innovación descrito en el Subcriterio 1e.

Igualmente Coomeva dispone de un Proceso de Desarrollo, Administración y Monitoreo de Alianzas y Convenios de Servicios.

El Modelo de Gestión de Alianzas se describe en la siguiente gráfica:



**Gráfica Nro. 31 - Gestión de alianzas**

La Gestión de Alianzas analiza, evalúa y desarrolla nuevas oportunidades de convenios y alianzas, de acuerdo con los planes de mercadeo y estratégicos, con el fin de implementar estrategias que sustenten la oferta integral de valor de la Cooperativa para el asociado.

Este proceso inicia con la definición de requisitos técnicos y especificaciones para la elaboración de alianzas de comerciales y finaliza con el seguimiento a resultados del proceso y revisión de sus indicadores.

Para la generación de valor agregado al asociado y relaciones de mutuo beneficio, se tienen en cuenta las necesidades o requerimientos de los asociados y su núcleo familiar.

El desarrollo y definición de alianzas ofrece facilidades para acceder a productos y servicios, a través de descuentos en convenios, programas a bajos costos para asociados, su grupo familiar y empleados, facilidades de pago y precios competitivos en el mercado. Los beneficios deben ser tripartitos: ganan los asociados, la Cooperativa como administradora de la comunidad y el aliado.

La Administración y Monitoreo de las Alianzas y Convenios de Servicio de Coomeva está a cargo de la Gerencia Nacional de Servicio al Asociado y de la Gerencia de cada unidad de negocios. El seguimiento al cumplimiento del aliado es responsabilidad del Jefe de Producto Cooperativo para alianzas corporativas, y de la Dirección Regional de Servicios en conjunto con el Jefatura Regional de Servicio para alianzas establecidas en cada unidad.

Coomeva identifica los patrones de cambio observados en los convenios o alianzas de comercializa-

ción y pronostica cambios futuros y comportamientos que permitan desarrollar nuevas alianzas de comercialización.

Como resultado de la Gestión de Alianzas y su alineación con el modelo de Gestión del Mejoramiento y la Innovación dentro de la organización, podemos evidenciar los siguientes productos:

- **TAC:** Innovador modelo de tarjeta plástica, la cual concentra las mejores prácticas y experiencias comerciales, financieras y tecnológicas del país, incorporadas en una sola tarjeta multi-servicios y multi-beneficios para la Cooperativa Coomeva.

En el año 2015 se realizó mejoramiento en el producto dando como resultado la primera tarjeta dual en Colombia con franquicia MasterCard, crédito y débito en un solo plástico, manteniendo la principal característica de identificación y beneficios.

- **Espacios Coomeva** cuenta con 64 aliados constructores, que ofrecen descuentos en 147 proyectos, y han permitido que 1.965 asociados accedieran a la compra de su vivienda nueva en todo el país, generándoles un ahorro cercano a los \$2.700 millones de pesos.
- **Vida en Plenitud** fue creado como un programa de atención para asociados mayores a 55 años y se destina el 28% del recaudo mensual del Fondo de Calamidad, con un promedio anual de \$900 millones de pesos, que fueron utilizados para la atención de la población en programas especiales relacionados con la promoción de estilo de vida saludable, oportunidades educativas y accesibilidad social.



## 5 PROCESOS Y CLIENTES

5 a.

Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos de acuerdo con la Estrategia establecida.

La gestión de los procesos hace parte del Sistema de Gestión Integral de la organización, descrito en el subcriterio 1b. Así mismo, facilita la gestión del mejoramiento y la innovación, modelo descrito en el subcriterio 1e.

A partir de lo anterior, los procesos son los medios que permiten operar la Estrategia en función de requisitos, necesidades y expectativas de los Grupos de Interés, como se describe a continuación:



Gráfica Nro. 32 – Gestión de Procesos

A través de la construcción de procesos se operativiza la estrategia en función de requisitos, necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés. En la cadena de valor se visualizan los distintos procesos y sus interrelaciones, generadores de ventajas competitivas para la organización.



Gráfica Nro. 33 – Cadena de Valor

Coomeva cuenta con una metodología sistémica, coherente con la estrategia, para el diseño, gestión, medida y mejora de los procesos alineada a los objetivos del Modelo de Alineación Organizacional definidos en el numeral (1.d). Esta metodología se enmarca dentro del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) de tal forma que el mejoramiento continuo es una constante en la gestión de los procesos.



**Gráfica Nro. 34 - Diseño y mantenimiento de procesos**

A través de procedimientos establecidos se definen, revisan, documentan, comunican y forman a los colaboradores en la aplicación de los procesos, tal como el proceso de control de documentos y registros y su complemento en la Matriz Ciclo Documental de Procesos.

La disposición para consulta y estudio de toda la documentación que soporta los procesos de Coomeva se encuentra sistematizada en un aplicativo de gestión denominado DARUMA.

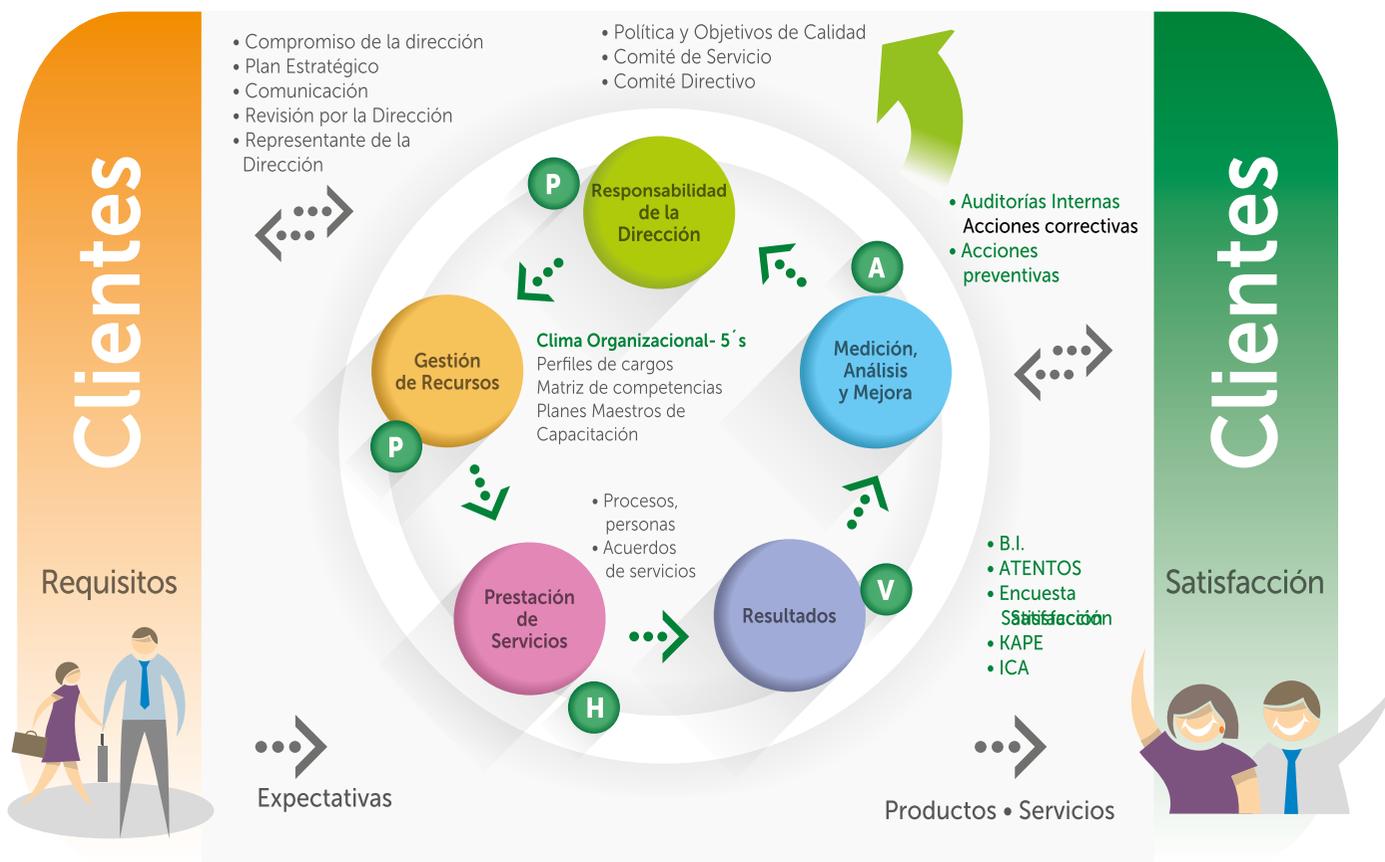
Cada uno de los procesos se enmarca dentro del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) que busca el mejoramiento continuo en todos los elementos involucrados en el Sistema de Gestión Integral. Con el fin de armonizar el ambiente laboral con el mejoramiento de los procesos y la salud mental y

física del colaborador, se ha implementado el Programa “5 Eses”, que permite generar la formación de percepciones favorables en el asociado cuando éste interactúa con los colaboradores.

Para asegurar que el trabajo diario en la organización contribuye al logro de los propósitos estratégicos establecidos, se cuenta con el seguimiento y medición de los procesos a través de sus indicadores, usando la herramienta metodológica Bussines Intelligent, BI. El análisis de éstos se hace en los comités de gestión definidos, de donde se derivan los planes de acción necesarios para la monitorización en el cumplimiento de los indicadores de los procesos.

Desde el año 2007 COOMEVA tiene implementado el Sistema de Gestión de Calidad, certificado bajo la

Norma ISO 9001:2008 fortaleciendo la gestión por procesos, garantizando mejores niveles de eficiencia en la operación en el uso de los recursos, en la comprensión de las responsabilidades de los colaboradores, en la interrelación entre los procesos y sobre todo, proporcionando un enfoque claro hacia los asociados y los grupos de interés relacionados.



**Gráfica Nro. 35 – Mejora continua del Sistema**

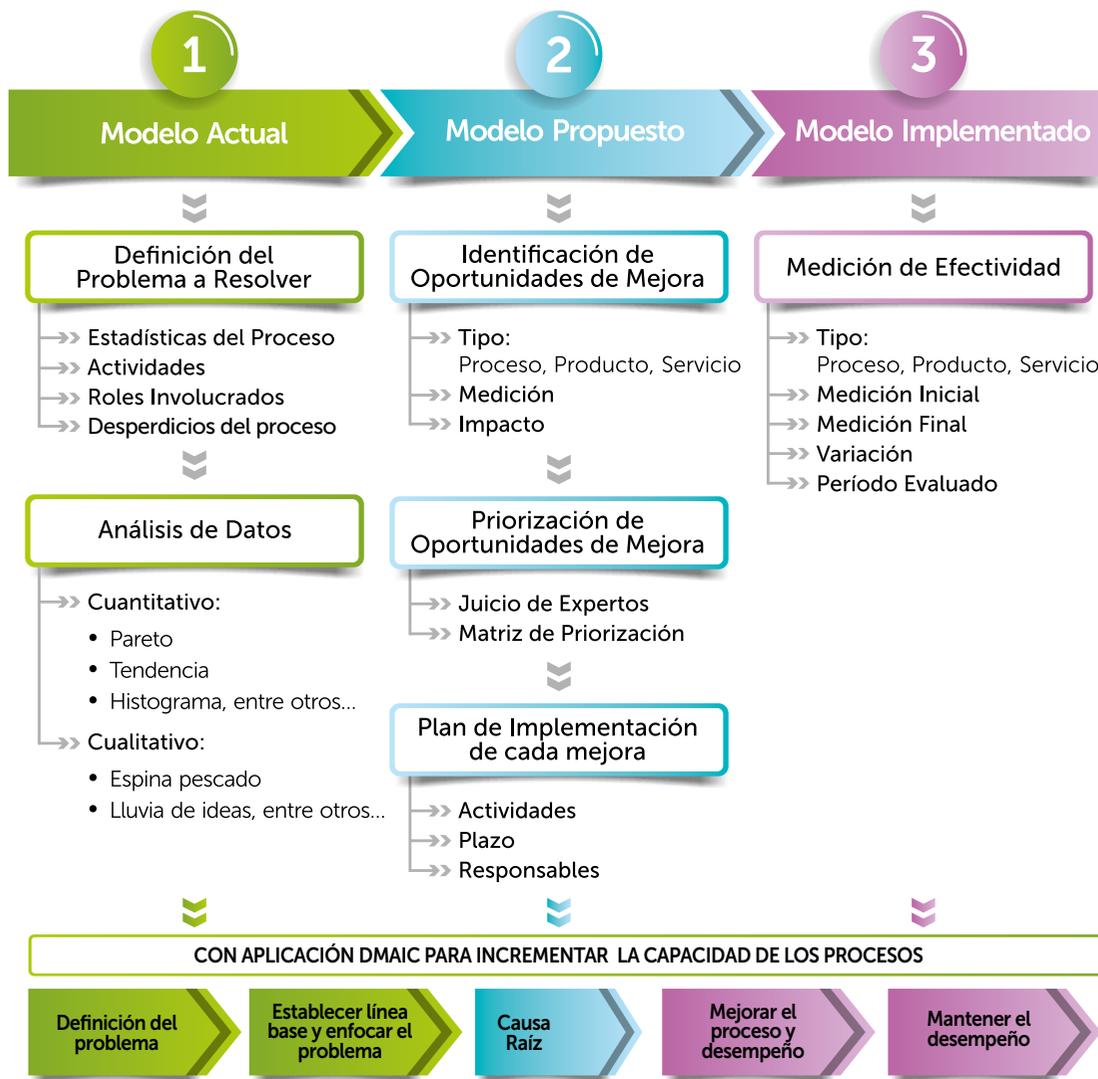
Coomeva cuenta con un modelo de gestión del mejoramiento y la innovación descrito en el subcriterio 1e, del cual se desprende en forma específica acciones orientadas a la identificación de las desviaciones que pueden afectar el normal desempeño de los procesos, para lo cual existen los siguientes mecanismos para su detección:

- Auditorías internas y externas de calidad
- Programas Corporativos orientados a fortalecer la cultura del mejoramiento.
- Plan Estratégico Corporativo
- Auditorías Modelo de Servicio Coomeva
- Identificación de oportunidades de mejora en el desempeño de los procesos.

A través de la mejora continua se logra incrementar la capacidad de los procesos para generar productividad y resultados que satisfagan a los asociados, mediante un mejor desempeño de los procesos.

La metodología de mejora tiene como principal enfoque el fortalecimiento de productos y servicios con impacto directo en los asociados y grupos de interés, de tal forma que permita brindar soluciones a los grandes retos de la organización, con un impacto directo sobre los resultados.

La identificación e implantación de mejoras en los procesos se puede esquematizar así:



**Gráfica Nro. 36 – Mejoramiento de los procesos**

La evaluación, revisión y resultados de la gestión por procesos, es llevado a cabo a través de diversos mecanismos. En los Comités de Gestión y en la Revisión por la Dirección, se analiza el desempeño del Sistema de Gestión. Algunas de las herramientas que ofrecen insumos para este análisis son: las encuestas de satisfacción de clientes, el Sistema de Recepción y Gestión de Casos “Atentos Coomeva”, las auditorías internas y externas del Sistema de Calidad, los resultados de la evaluación de desempeño, información del Tablero Bussines Intelligent - B.I.

Paralelo a la gestión de procesos, Coomeva cuenta desde el año 2010 con la Oficina Administradora de Proyectos, PMO, la cual mide la madurez en gobierno de proyectos denominado OPM3 y la implementación de buenas prácticas internacionales emitidas por el Project Management Institute, PMI. De acuerdo con las últimas mediciones de Modelo de Madurez de gobierno de proyectos, efectuada en enero 2016.



Coomeva se encuentra dentro del 8% de las empresas a nivel mundial que cuentan en un nivel de madurez 4 (Proceso Gestionado y Controlado).

La PMO hace parte fundamental de organización para mantener la alineación con los objetivos de ne-

gocio, mediante la selección de los proyectos que año tras año aseguran el cumplimiento de Plan Estratégico de la organización para, de una manera consistente y predecible, ejecutar la Estrategia generando mejor desempeño, mejores resultados y conseguir ventaja competitiva sostenible.

Dentro de las innovaciones en la gestión del portafolio se destaca el Modelo de Priorización y Balanceo de Proyectos el cual da una estructuración que permite mejorar la toma de decisiones en la selección de iniciativas, frente al cumplimiento de los objetivos trazados para cada año y alineando dicha escogencia con los objetivos del Plan Estratégico de Coomeva.



**Gráfica Nro. 37 – Histórico de Coomeva Modelo de Madurez OPM3**

Con una orientación a la generación de estrategias para mejorar las capacidades y competencias organizacionales asociadas a proyectos en el Grupo Empresarial, la PMO, en sinergia con las estrategias de Talento Humano, ha desarrollado plan anual de formación en metodología de proyectos en el cual se han formado gerentes de proyectos, coordinadores de proyectos, analistas de proyectos y adicionalmente los diferentes equipos de proyectos en todos los niveles desde los Sponsor o Patrocinadores hasta las partes interesadas que se ven impactadas por cada proyecto. A la fecha ya se cuenta con 303 colaboradores formados en la metodología y 11 como Profesionales en Administración de Proyectos

PMP por el PMI, lo que convierte a Coomeva en una escuela de formación en gestión de proyectos.

En la gestión de proyectos, así como un proyecto exitoso genera valor para una organización o un cliente, un proyecto que se retrasa o aquel que no logra sus resultados destruyen valor. La PMO de Coomeva en sus aportes al mejoramiento y control con la gestión del portafolio de proyectos desde su implementación ha logrado generar eficiencias en el presupuesto total del portafolio. A continuación se relacionan los indicadores históricos de mejoramiento en esta gestión.

INDICADORES DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nivel de avance en ejecución de proyectos	45%	87%	91%	94%	95%	95%
Nivel de cumplimiento en tiempo	71%	87%	93%	87%	90%	94%
Cumplimiento presupuesto	36%	60%	70%	66%	70%	73%
Proyectos con beneficios cuantitativos					5%	88%
Proyectos con beneficios monetizables					0%	38%

## 5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes.

El camino de maduración para el conocimiento del asociado en pro de brindar productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los mismos, inició hace 52 años, cuando la Cooperativa ofreció a la comunidad médica y de profesionales afines a la salud servicios financieros bajo la naturaleza del cooperativismo de ahorro y crédito. En el año 1967 y gracias al éxito de su modelo cooperativo, amplió su alcance a toda la comunidad de profesionales colombianos, contando al día de hoy con más de 227.000 asociados formados en todas las áreas del conocimiento.

De acuerdo con la gráfica Madurez del Conocimiento del Asociado, con el propósito de dar respuesta a lo definido en el Plan Estratégico 2014-2019, donde Coomeva debe propender por ajustar la oferta de productos y servicios a las características de los segmentos de población, se ha diseñado y recorrido un camino que ha permitido fortalecer el conocimiento del asociado y definir segmentos dinámicos, que se complementan continuamente con la información del mercado y las variables socio-demográficas pertinentes.

2012

### Realización del primer Estudio Antropológico.

**Resultado:**  
Profundizar en el conocimiento del estilo de vida del asociado.

2013

### Definición Modelo de Segmentación.

**Resultado:**  
Precisión de los segmentos y sus características.

2015

### Realización del Estudio de Segmentos y Segundo Estudio Antropológico.

**Resultado:**  
Entender en profundidad los significados, realidades, interpretaciones y oportunidades que permitan que el asociado sienta a Coomeva como su primera opción para encontrar solución integral a sus necesidades.

2016

### Realización del Estudio de Tendencias.

**Resultado:**  
Identificar las tendencias y comportamientos de los consumidores colombianos que permitan conocer la realidad de los asociados y potenciales asociados a la cooperativa Coomeva.

Gráfica Nro. 38 – Madurez de conocimiento del asociado

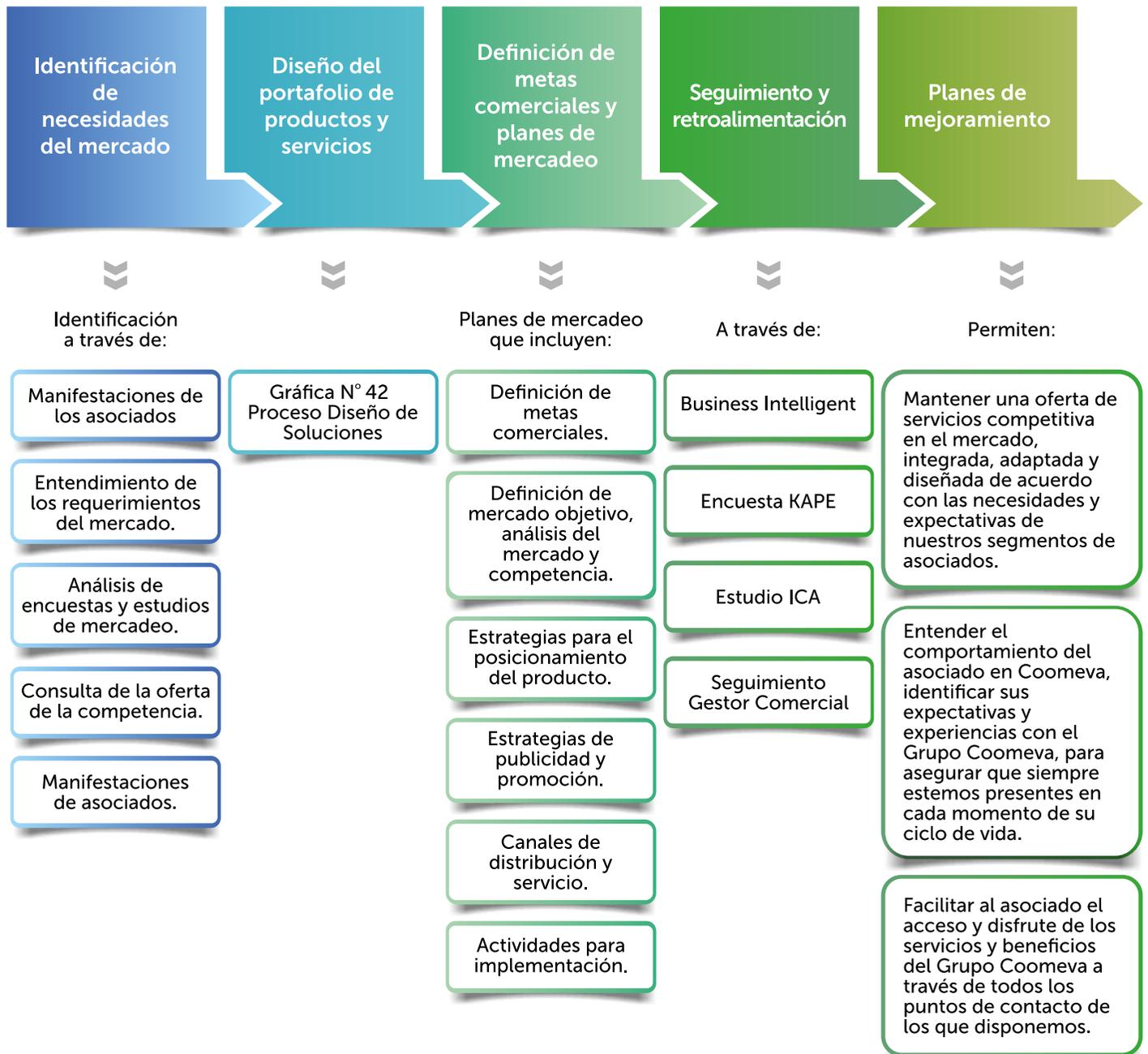
Este camino recorrido ha permitido a la Gerencia Corporativa de Estrategia y Mercadeo definir los siguientes segmentos:

Segmento	Subsegmento	CRITERIOS			Comentario
		Género	Edad	Menores a Cargo	
Joven Asociado*		Todos	<=25 Años	CON O SIN	
En formación		Hombres	(25-35]	SIN	
Mujer Independiente		Mujeres	(25-40]	SIN	
Consolidación		Todos	(25-50]	CON	
Transición		Mujeres	(40-50)	SIN	
		Hombres	(35-50)		
Maduro		Todos	[50-65]	CON O SIN	
Segmento >65	Perserverados	Todos	>65	CON O SIN	Incluye todos los asociados perseverados en un 100% (Incluidos aquellos que están pensionados y perseverados en un 100%).
	Pensionados	Todos	>65	CON O SIN	Incluye todos los asociados mayores a 65 años que se encuentran pensionados (No incluye aquellos que se encuentran perseverados en un 100%).
	Otros	Todos	>65	CON O SIN	Asociados mayores a 65 años que no se encuentran perseverados en un 100% ni pensionados.
Sin Segmento					Todos aquellos asociados que no cumplan con los criterios anteriores.

**Gráfica Nro. 39 – Segmentación de asociados**

En alineación con el objetivo estratégico para ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado y acordes con sus necesidades y comportamientos, la oferta de productos y servicios es entregada a través de las 17 empresas del Grupo, categorizadas en cuatro sectores: Financiero, Salud, Mutual-Asegurador y Recreación, como se ilustra en la presentación de este documento.

En la Gráfica Nro. 40 se expresa el proceso sistemático para la materialización de la oferta de productos y servicios en las empresas, el cual parte de la identificación de las necesidades del mercado y culmina con el seguimiento y la definición de planes de mejoramiento.



**Gráfica Nro. 40 - Materialización de la oferta de productos y servicios**

Son estos planes los que permiten cumplir con el objetivo estratégico de consolidar un robusto modelo de gestión que genere productividad y resultados y asegure un manejo integral de riesgos, objetivo implementado a través de iniciativas que fomenten

el desarrollo de metodologías sistemáticas de innovación que permitan la generación de nuevos productos, servicios o procesos en toda la organización. El objetivo descrito ha permitido materializar los siguientes proyectos de mejora:



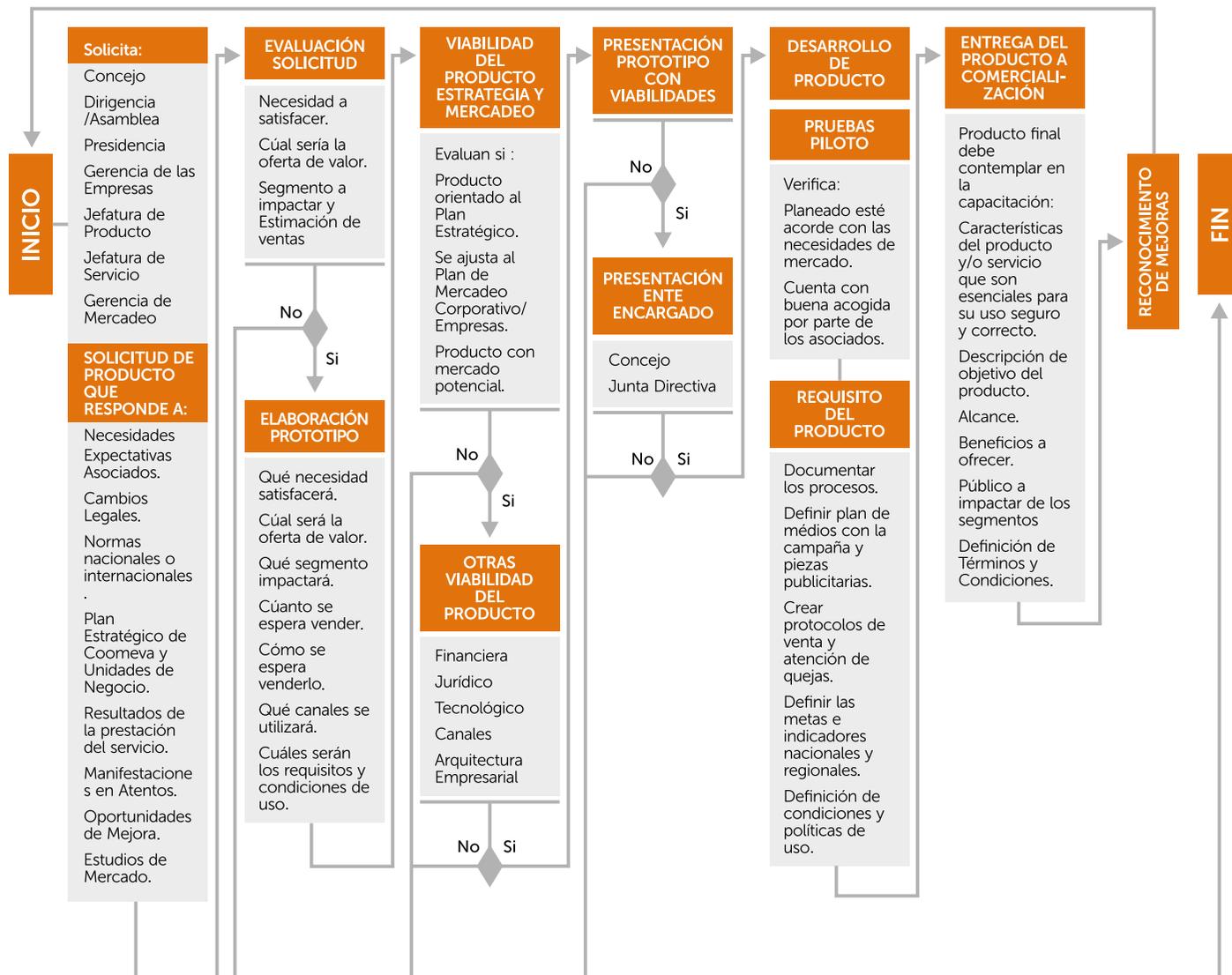
**Gráfica Nro. 41 – Prácticas de Innovación**

**5 c.**

## Se producen, suministran y mantienen productos y servicios

Como se muestra en la gráfica Nro. 41, a través del proceso de diseño de soluciones todo producto nuevo, rediseñado o reempaquetado, es entregado al Área de Servicio para su venta y profundización en la comunidad de los asociados y en el mercado en general. Dicho producto tiene desde su inicio metas

asignadas al Área de Servicio y monitoreadas por el Área de Servicio. Periódicamente se realiza seguimiento a la usabilidad en función de los resultados, de tal forma que estas variables ratifiquen la continuidad, permanencia o eliminación del producto/servicio del portafolio de Coomeva.



**Gráfica Nro. 42 – Diseño de soluciones**

Adicionalmente, al pertenecer a la industria de los servicios y al estar operando en los sectores Financiero, Salud y Protección, nuestros productos y servicios se caracterizan por ser de ciclos largos (acuerdos a mediano y largo plazo), donde el asociado toma hoy un producto o servicio y hace uso del mismo por el tiempo que sea necesario, por ejemplo: depósitos a largo plazo en el Banco, planes de Medicina Prepagada, seguros de vivienda, entre otros.

Mensualmente desde la Dirección Corporativa de Mercadeo se realizan informes de uso y tenencia del portafolio de productos de Coomeva, donde se evalúan los productos/servicios según su demanda. Adicionalmente, las Áreas de Servicio registran mes a mes el comportamiento de la meta versus el real cumplido. A partir de estos datos y dependiendo de la aceptación en la comunidad de asociados o clientes antiguos, se determina si es viable seguir ofreciéndolo o se debe pasar al rediseño, empaquetamiento o eliminación del producto.

5 d.

## Se mejora la promoción y comercialización de los productos y servicios.

La Cooperativa Coomeva, con el ánimo de apalancar el robustecimiento de las 17 empresas que hacen parte del Grupo Empresarial, creó una marca “sombriilla” de la cual se desprende la marca de las empresas y las unidades. A cada sector se estableció un color que lo representa.

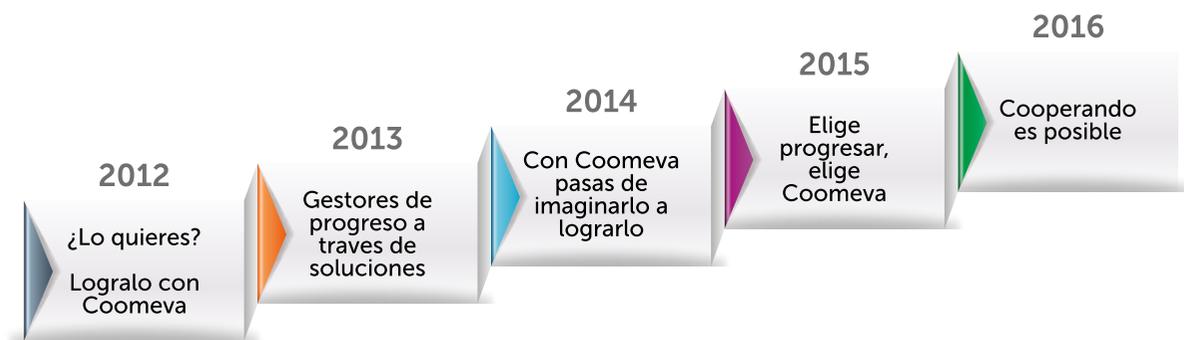


Gracias al proceso de Alineación Organizacional en el año 2012 se centralizó esta tarea en la Gerencia de Estrategia y Mercadeo, que se convirtió en la responsable de dar los lineamientos a las empresas sobre investigación de mercadeo y competencias, publicidad, diseño de soluciones e impulso y promoción. La labor de publicidad se reforzó con la creación de la Agencia In House de Coomeva.

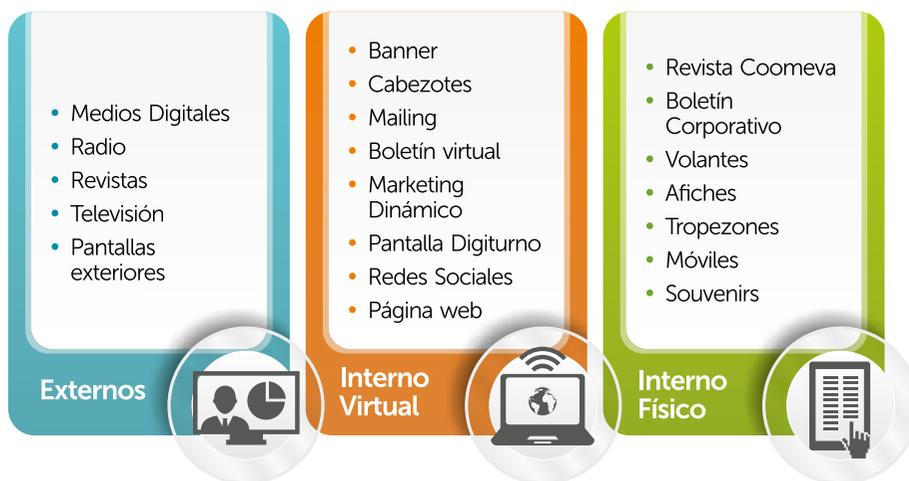
En 2011 se realizó la actualización del manual de marca de Coomeva, cuyo objetivo fue definir una arquitectura de marca fresca, rejuvenecida, dinámica y atractiva, acorde con la evolución del mundo empresarial y de los propios retos de la organización. La imagen visual se renovó con un diseño que expresa su modernización, dándole un nuevo aire a los pinos cooperativos, estilizándolos y transmitiendo nuestra cultura de compromiso, evolución y solidez. Lo anterior dio origen al logo que actualmente tenemos.



Con el ánimo de posicionar la marca de Coomeva y sus empresas en los profesionales colombianos, desde el 2012 se realiza la campaña institucional anual, que contempla medios internos y externos de comunicación y cuya evolución ha sido:



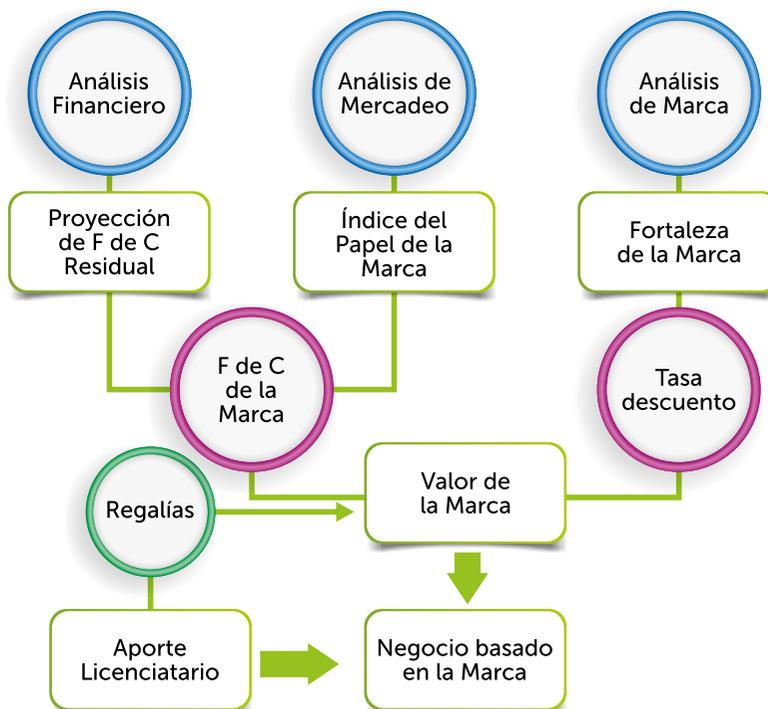
La comercialización y difusión de los productos y servicios se realiza de acuerdo con las características del producto y el público objetivo que se busca impactar. La segmentación con que actualmente se cuenta para enfocar la promoción es:



Para la comercialización, de acuerdo con lo definido en el proceso diseño de soluciones. el Área de Producto de las empresas debe capacitar a la fuerza de ventas sobre las características de servicio y uso, términos y condiciones, y público al que se busca impactar. Adicionalmente se socializan los protocolos de ventas y metas mensuales.

Para verificar la prestación del servicio, periódicamente se realiza auditoría de servicio y cliente oculto, con el fin de identificar aspectos de mejora.

Como sistema de evaluación se realizó la Valoración de Marca Coomeva cuya metodología consiste en determinar cuál es la contribución de la marca al EBITDA proyectado del negocio, dando como resultado la cifra de \$279.4 mil millones de pesos. El proceso seguido para la valoración de la marca se puede visualizar en la siguiente gráfica:



Como resultado, el posicionamiento se mide a través de los indicadores de lealtad y crecimiento de asociados, indicadores mencionados y abarcados en el punto de resultados del capítulo 6.

## Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes.

Desde la creación de coomeva siempre ha sido una constante el pensar en el servicio a la comunidad de asociados y públicos de interés y se han venido implementando estrategias orientadas a mejorar calidad en el servicio. En el año 2005 se implementó el programa de servicio denominado “Pasión Coomeva” con el fin de lograr mayor fortalecimiento de la cultura de servicio, el tema evolucionó y en el año 2013 se estableció una política Corporativa de Servicio.

Bajo este nuevo Modelo de Servicio, inicialmente se fija la prioridad en el acceso a los productos y servicios a través de cualquier canal, para lo cual se dispone de oficinas integrales o de asesoría sobre cualquier producto/servicio. Así mismo, se da una relevancia a los asociados con mayor antigüedad a los cuales se les asignaron unos ejecutivos que garantizan la cercanía y el relacionamiento. De igual manera, se atiende y administra la insatisfacción, mediante el sistema de recepción y gestión de quejas y reclamos, “Atentos”, administrado por un equipo que brinda respuestas bajo estándares de calidad, claridad, oportunidad y coherencia definidos.

El Modelo de Servicio a partir de su definición orienta la organización hacia una cultura del servicio centrada en el asociado/cliente/usuario y comprometida con la superación de sus expectativas. Lo anterior, implica que en la prestación del servicio debemos combinar dos dimensiones:

**Dimensión externa:** Buscamos que nuestros asociados nos visualicen como generadores de experiencias positivamente memorables en cada punto de contacto, con un relacionamiento de largo plazo. Para ello debemos lograr superar expectativas a partir de una experiencia donde:

- Coomeva me asegura calidad y disponibilidad de sus servicios.
- Me habilita canales simples y efectivos para tener una experiencia memorable en cada contacto.
- Coomeva me escucha y se apropia de todas mis solicitudes, asegurando la resolutiveidad.
- Coomeva me educa en el uso de sus productos y servicios.

- Coomeva se asegura de entregarme lo que me prometieron.
- Coomeva es confiable, concreta y transparente al comunicarse conmigo.
- Coomeva se preocupa por conocerme y ofrecerme productos pensados en mis necesidades y las de mi familia, excediendo mis expectativas.

**Dimensión Interna:** Conformada por los colaboradores del GECC, quienes tienen el reto de generar experiencias de servicios positivamente memorables en cada punto de contacto con nuestro público de interés. Esta dimensión trabaja por tener una cultura enfocada en el servicio que garantice colaboradores empoderados, resolutivos, apasionados y comprometidos con el manifiesto de servicio “Yo respeto”, “Yo asesoro”, “yo resuelvo”, “Yo sorprendo”.



Cada componente del modelo de servicio tiene un área responsable de diseñar políticas, acciones e indicadores y garantizar su cumplimiento.



De igual manera las gerencias regionales tienen como responsabilidad garantizar la ejecución de cada política y acción definida por componente: Procesos – Personas – Entorno - Producto.

Para garantizar el monitoreo continuo, desde la Gerencia de Estrategia y Mercadeo se cuenta con estudios, encuestas e investigaciones que nos permiten conocer:

- Satisfacción general.
- Motivos de insatisfacción.
- Motivos de no plena satisfacción.
- Calificaciones de servicio y de calidad de la atención.

De igual forma, con base en el proceso diseño de soluciones, todo producto final debe especificar las características del producto o servicio que son esenciales para su uso seguro y correcto; por este motivo se describen de forma explícita los términos y condiciones para la asesoría a los asociados y público en general a través de los diferentes canales.

En el modelo cooperativo de Coomeva, donde los usuarios son los dueños/ usuarios/inversionistas, se tienen mecanismos de participación para expresarse y gobernar la empresa; por este motivo el compromiso entre la empresa y el cliente es dinámico y está en constante ajuste mutuo.

Como se menciona en la introducción del presente subcriterio, Coomeva dispone de un proceso para la administración de las manifestaciones de los asociados a través de mecanismos como “Sistema Atentos” y “Buzones Físicos”, el cual contempla la atención de felicitaciones, solicitudes, quejas, reclamos, derechos de petición, requerimientos gubernamentales, expresiones enviadas a la Dirigencia y a la Presidencia por parte de los asociados /clientes/ usuarios.

La permanencia de nuestros asociados se sustenta en la prestación de servicios múltiples, integrados y de alta calidad, así como en el trato preferencial que le otorgamos al acceder a nuestros servicios por los diversos canales.

Para ofrecer a nuestros nuevos asociados un conocimiento integral de Coomeva y sus empresas y facilitar su involucramiento en nuestra comunidad, contamos con la “Incubadora” que tiene como objetivos desarrollar una propuesta de experiencia de servicio positivamente memorable del nuevo asociado. Adicionalmente, contamos con la fuerza comercial de Profundización que tiene como misión asesorar y acompañar personalmente a los asociados antiguos para permitir conectarlos con los beneficios de la asociatividad, fortalecer el vínculo emocional e incrementar la colocación de productos.

Para el contacto permanente y la atención presencial para nuestros asociados contamos con 92 ofi-

cinas a nivel nacional, ubicadas en 42 ciudades. Adicionalmente, los asociados pueden comunicarse con la CAC telefónica a través del #467 o a las líneas fijas para ser atendidos por un asesor integral.

Como mecanismos de obtención de datos, información y evaluación contamos con:

- **Voz del Asociado:** Busca evaluar el nivel de satisfacción con la atención recibida en las oficinas. Se evalúan seis comportamientos que demuestren el cumplimiento de la promesa de servicio por parte de los asesores integrales.
- **Cliente Oculto:** Evalúa la calidad del servicio en la atención al cliente por parte de los asesores integrales.
- **Auditoría del Servicio:** Se lleva a cabo en las auditorías internas que realiza la organización.

- **Smart Atentos:** Semanalmente se realizan evaluaciones a las respuestas de los casos que se brindan por el canal Atentos, con el fin de validar si la respuesta cumplió con las características definidas.

Adicionalmente, como insumo de evaluación se encuentran:

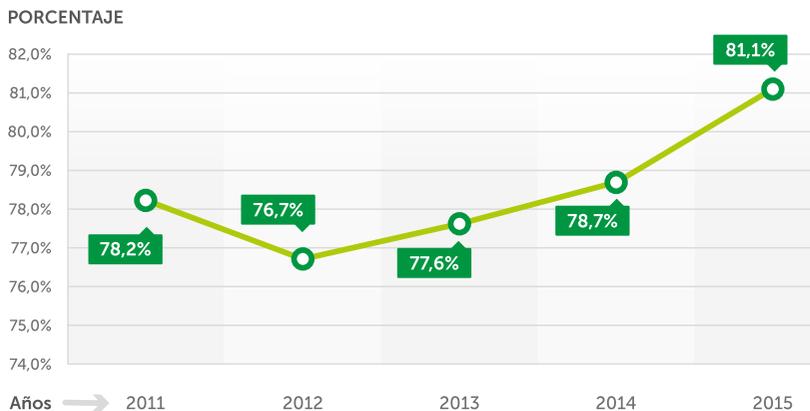
- Los indicadores del Estudio Kape: Satisfacción, recomendación, cumplimiento de la propuesta de valor, atención recibida y probabilidad de permanecer en Coomeva el año siguiente.
- Seguimiento a BI: Indicadores de uso y tenencia, producto promedio por asociado, monitoreo de ventas y la fuerza comercial.
- Indicador de Oportunidad e Indicador de Satisfacción de Atentos.



## 6 RESULTADOS DE CLIENTES

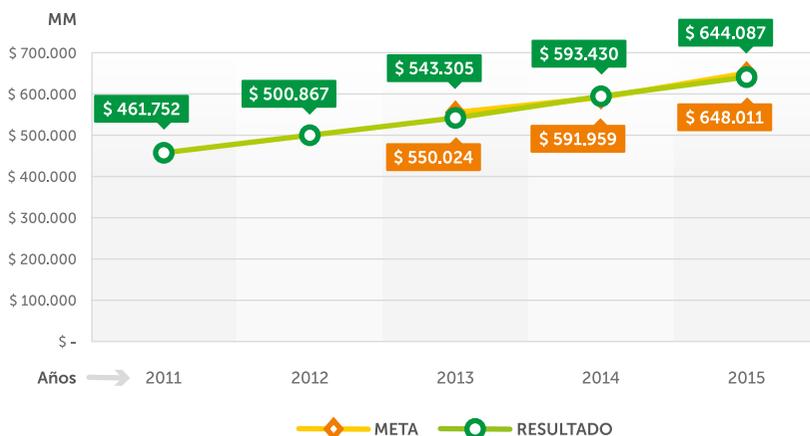
## 6 a. Medidas de percepción

### Oferta de Valor (Me facilita la vida)



Entre las principales acciones que han llevado al incremento sostenido del indicador que mide el cumplimiento de la promesa de valor “Coomeva nos facilita la Vida”, se destaca la capacidad resolutoria de los servicios, derivada principalmente de la adopción del Modelo de Servicio, la modernización de la red de oficinas, la disponibilidad de canales telefónicos y virtuales más ágiles y accesibles, las mejoras de procesos relacionados, del perfil de los colaboradores y de las comunicaciones comerciales principalmente.

### Aportes sociales (en Mill)



Los aportes sociales presentan una tendencia de crecimiento sostenido producto de la permanencia y la confianza de los asociados que mensualmente realizan su contribución a la capitalización de la Cooperativa.

Esta dinámica, unida al alto nivel de los aportes mínimos irreducibles, son determinantes en la solidez patrimonial que ha llevado a Coomeva a posicionarse como la cooperativa más importante del país por nivel de aportes y patrimonio.

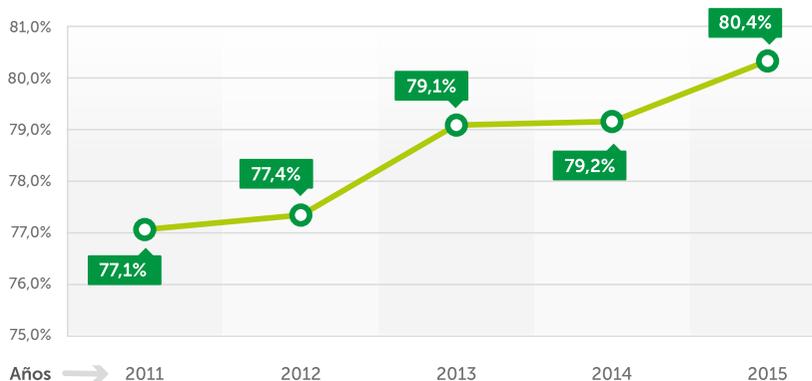
### Referenciación Positiva



Si bien en Coomeva no se calcula el NPS (Net Promoter Score), al asociado se le consulta si estaría dispuesto a recomendar a Coomeva a sus familiares y amigos, alcanzando resultados con crecimiento sostenido, en gran medida por la percepción de cumplimiento de la promesa de valor descrita en el indicador anterior.

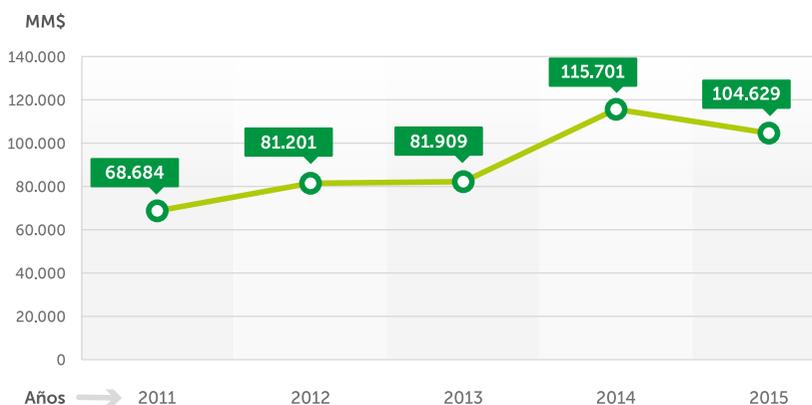
## Fui bien atendido

PORCENTAJE



Uno de los principales momentos de verdad en el contacto con nuestros asociados es la forma como se presta el servicio, donde la capacidad resolutoria acompañada de calidez genera una experiencia satisfactoria, lo cual es resultado en gran medida de acciones relacionadas con la percepción positiva de cumplimiento de la promesa de valor.

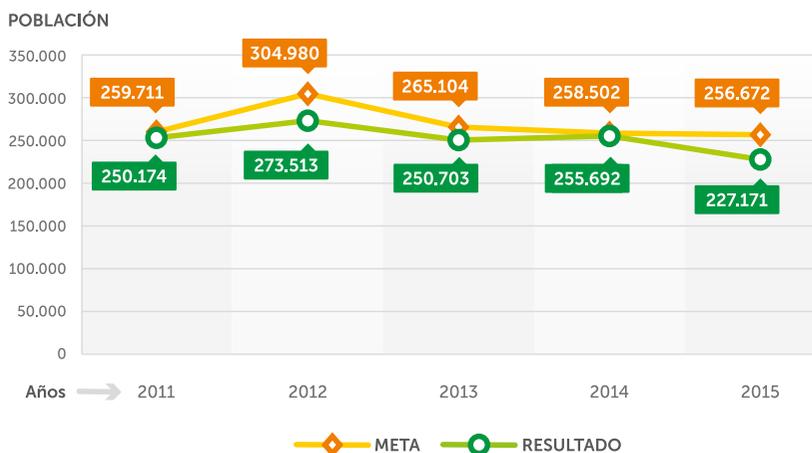
## Beneficios distribuidos a los asociados en Millones \$



Los beneficios suministrados a los asociados de Coomeva están expresados en servicios de educación, solidaridad, financieros, salud, recreación, soluciones de vivienda, emprendimiento, descuentos en establecimientos de comercio con la tarjeta Coomeva y reconocimiento económico por el ejercicio de los tres roles que desempeñan como propietarios, gestores y usuarios de los servicios. En los últimos 5 años tales servicios superan los 450 mil millones de pesos.

## 6 b. Indicadores de rendimiento

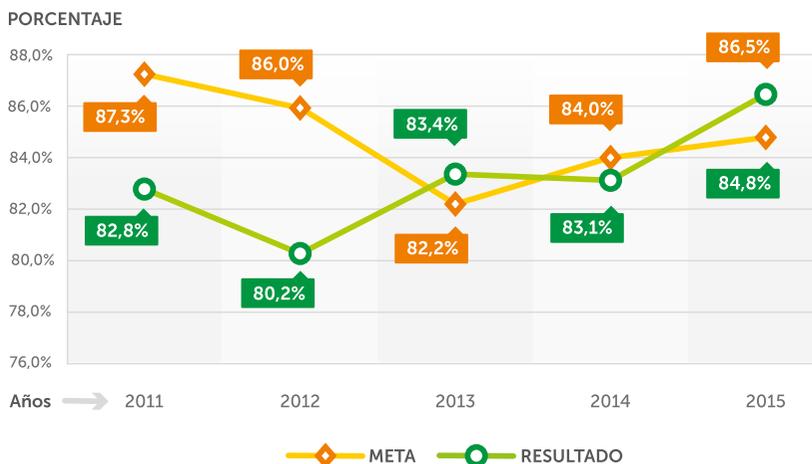
### Población de Asociados



Coomeva ha demostrado a lo largo de su historia una enorme capacidad de crecimiento y atracción de nuevos asociados. Tal vez por ello se volvió atractivo fijarse una meta muy agresiva para el 2012, cuando

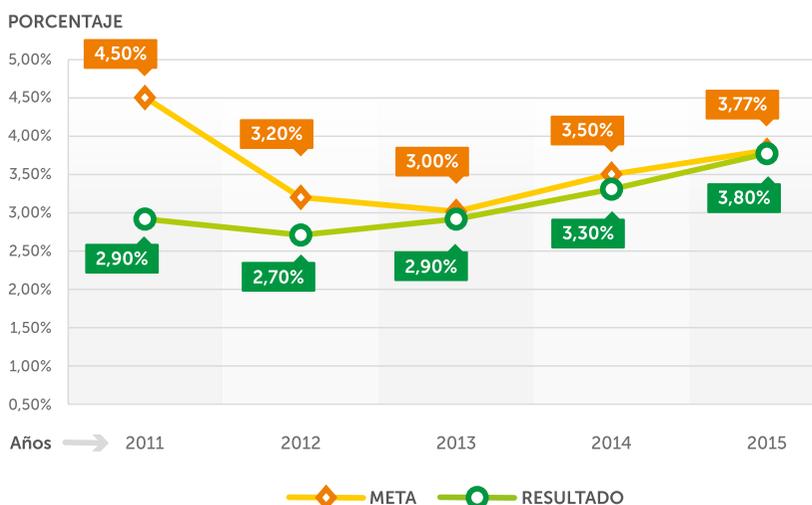
aspirábamos a tener 300 mil asociados. La práctica comercial demostró, sin embargo, que esos esfuerzos de crecimiento nos estaban generando otras dificultades. Luego de un profundo diagnóstico con herramientas analíticas y estudios antropológicos, llegamos a entender mucho mejor las preocupaciones del profesional colombiano y las propias capacidades no sólo de atraer nuevos asociados, sino de poderlos retener con ofertas atractivas. Esto nos llevó en los últimos tres años a una depuración de la base de asociados y a una dinámica más centrada en la calidad, la permanencia y la toma de productos que en el crecimiento en sí mismo. Este ha sido uno de los aprendizajes más importantes de este lustro, que nos permite proyectar un crecimiento sobre una base debidamente depurada, con una promesa de valor mucho más madura, para lo cual se tiene definidas las siguientes metas: Año 2016: 237.817, Año 2017: 250.646 y Año 2018: 266.055.

## % de Asociados con productos



Un elemento esencial, tanto de la permanencia y la satisfacción, como de los resultados económicos es el uso de productos y servicios. Finalmente el asociado se vincula para satisfacer necesidades inmediatas o futuras, gracias al modelo solidario. De ahí que el porcentaje de asociados que usan algún producto es una medida esencial del éxito de la Estrategia. Como vemos hay una mejora sostenida en este indicador desde que lo adoptamos en 2010 como un objetivo central de la gestión.

## Producto promedio por asociado



Complemento del anterior, la cantidad de productos promedio es una medida de la intensidad de la relación del asociado con la Cooperativa, y sin duda está directamente relacionado con la permanencia y la satisfacción. El Plan Estratégico al 2019 nos plantea una meta de cinco productos promedio por asociado. Estas cifras promedio esconden una mejora sustancial mucho más importante, pues los asociados con cinco y más productos pasaron en los últimos cuatro años de 20 mil a 58 mil, gracias a las estrategias de segmentación y a la creación en 2013 de un equipo dedicado exclusivamente a profundizar la relación con el asociado antiguo.

## Quejas y reclamos en número de casos



En 2011 las expresiones de nuestros asociados eran administradas por las diferentes unidades de negocios, modelo que dificultaba el adecuado control y seguimiento a las respuestas de los asociados. En el 2013 se centralizó el proceso, aplicando método que llevó al fortalecimiento de la cultura de registro de manifestaciones por parte de asociados. El incremento también responde a la creación de nuevos productos, servicios y programas en el período. A partir de 2015 inicia el cambio de la curva como resultado de las estrategias implementadas en la gestión de quejas y reclamos.



## 7 RESULTADOS DESARROLLO DE LAS PERSONAS

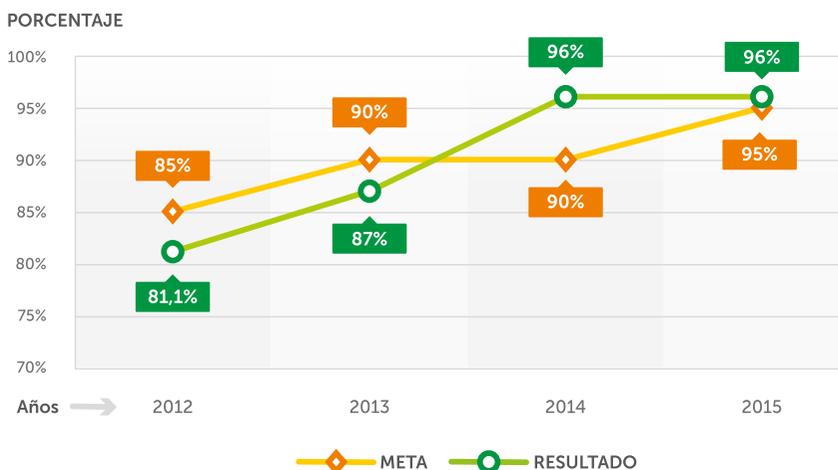
## 7 a. Medidas de percepción

### Ambiente laboral



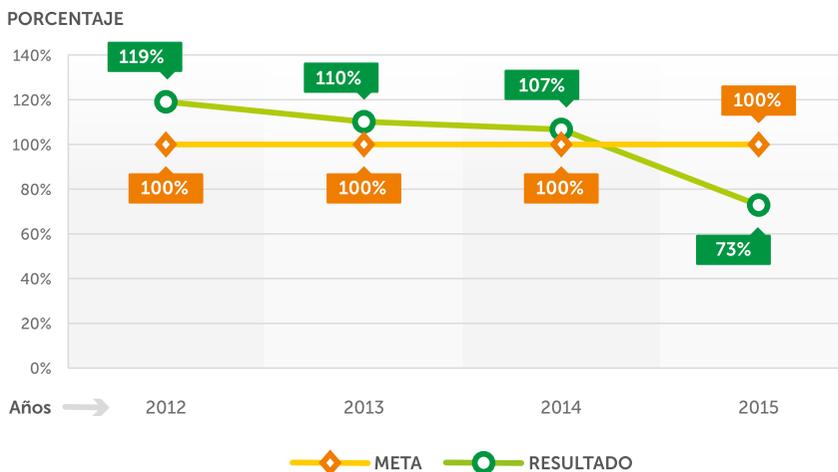
Los resultados registrados en la gráfica corresponden a medición bajo metodología del Great Place to Work Institute la cual aplica variables de credibilidad, orgullo, camaradería, imparcialidad y respeto. En 2013 se aplicó evaluación independiente que no es homologable con GPTW, aún así, se obtuvieron resultados como fuente de mejora en los procesos y programas. La próxima medición será en agosto - septiembre de 2016 con el propósito de avanzar en la adopción de mejores prácticas que caracterizan a las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia.

### Tasa de satisfacción Programa Bienestar



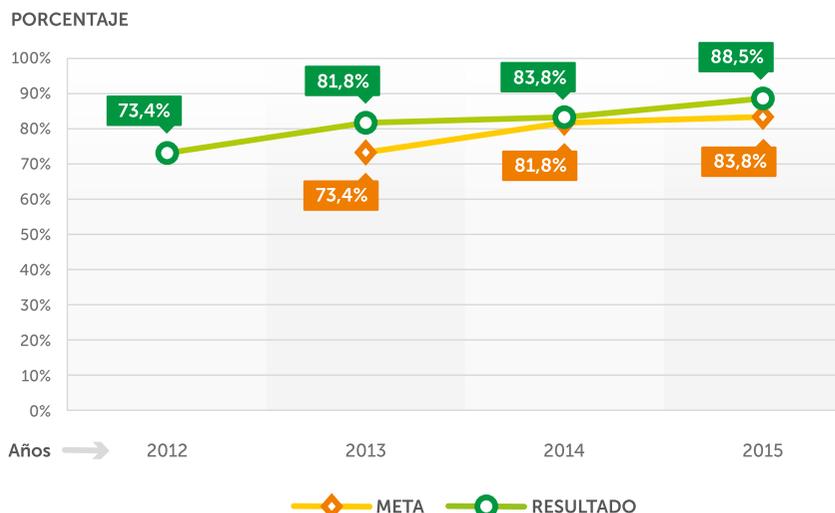
El programa de bienestar tiene el propósito de incidir favorablemente en las variables que determinan el ambiente laboral y consecuentemente incrementar el sentido de pertenencia, sobre la base de una comunicación efectiva, la atención sistemática a solicitudes y la retroalimentación a los colaboradores, acorde a programas que se describen en el numeral 3d.

### Índice de Trabajo en Equipo



Hasta 2014 el índice de trabajo en equipo media las variables sentido de equipo, fraternidad y hospitalidad. En el último año se ha evolucionado en la plataforma tecnológica de medición la cual incluye las variables: Decisiones de equipo, responsabilidad por el trabajo, reconocimiento de otros y espíritu de equipo, con lo cual se incrementa el nivel de exigencia en la medición y consecuentemente facilita la identificación de mayores oportunidades de mejoramiento. Las principales estrategias adoptadas por la organización para fortalecer el trabajo en equipo se describen en el numeral 3b, entre las que se encuentra la orientación hacia equipos de alto desempeño.

## Índice de cultura



La medición de la Cultura Interna permite evidenciar el nivel de avance de la organización, hacia la cultura deseada acorde a necesidades de la estrategia, mediante el enlace de los indicadores del negocio con los valores corporativos.

Las variables que mide el índice de cultura son: Bienestar y Ambiente Laboral, Identidad Cooperativa, Liderazgo Innovador, Resultados y Generación de Valor, Servicio Integral y Valores Corporativos, además de las principales estrategias orientadas a alcanzar la cultura deseada se describen en el numeral 1d, donde se detalla el eje de transformación cultural.

## 7 b. Indicadores de rendimiento

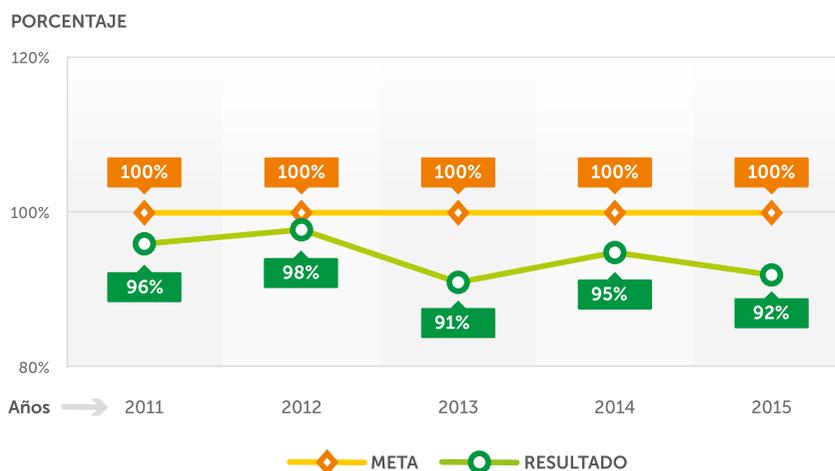
### Índice de competencias Líder Coomeva



El índice de competencias Líder Coomeva evalúa la orientación hacia altos estándares de atención que aseguren la lealtad y permanencia de nuestros Asociados, la Creación de Valor y el mejoramiento de la calidad de la gestión por parte de los líderes de la organización, sobre la base de un apropiado trabajo en equipo.

En el último año se ha evolucionado en la plataforma tecnológica de medición, la cual cuenta con mayores niveles de exigencia.

### Cumplimiento de objetivos individuales



El presente indicador mide el cumplimiento de los objetivos individuales definidos en los acuerdos de desempeño entre el Jefe y su(s) colaborador(res).

Los objetivos del colaborador deben estar relacionados directamente con los objetivos del área, que a su vez deben apuntar a los objetivos estratégicos de la Unidad de Negocio y de Coomeva. Esta alineación permite que los resultados del colaborador sean medibles y se conozca la contribución que realiza al logro de los retos que se ha trazado la compañía. La verificación de esta alineación se efectúa mediante la evaluación de desempeño a los colaboradores.

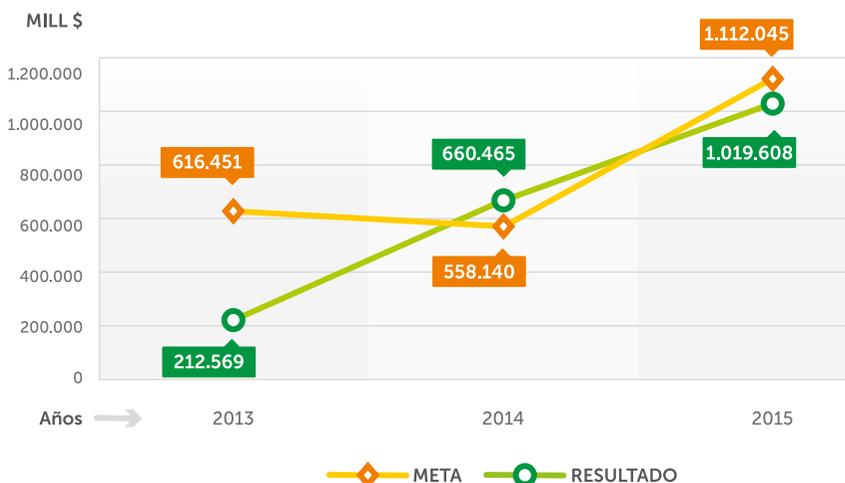
## Nivel Global de Desempeño



El nivel global de desempeño consolida la medición de las competencias y los objetivos del colaborador, los cuales están relacionados con cumplimiento de presupuestos e indicadores financieros principalmente que se verifican en el numeral 9b.

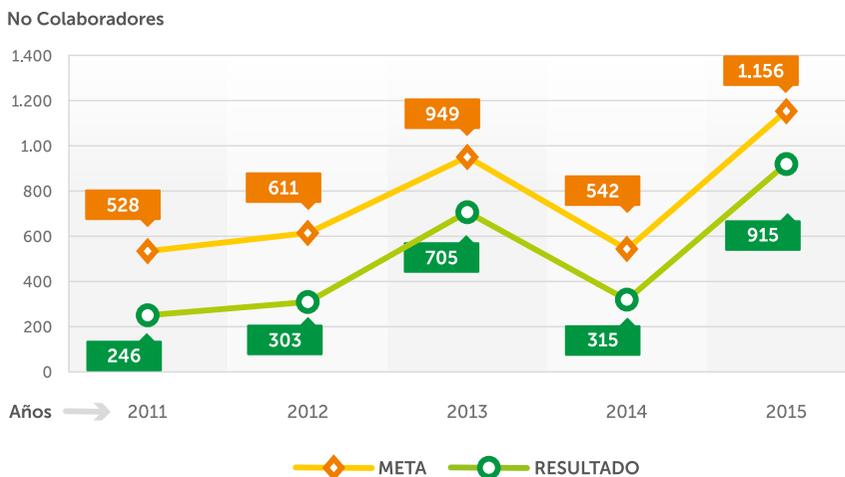
Al igual que los indicadores de competencias y cumplimiento de objetivos individuales, en el último año se ha evolucionado en la plataforma tecnológica de medición, la cual cuenta con mayores niveles de exigencia y consecuentemente incide en los resultados particulares de 2015, permitiendo a la organización cualificar los análisis e incrementar la identificación de oportunidades de mejoramiento.

## Inversión en capacitación promedio percápita (mill\$)



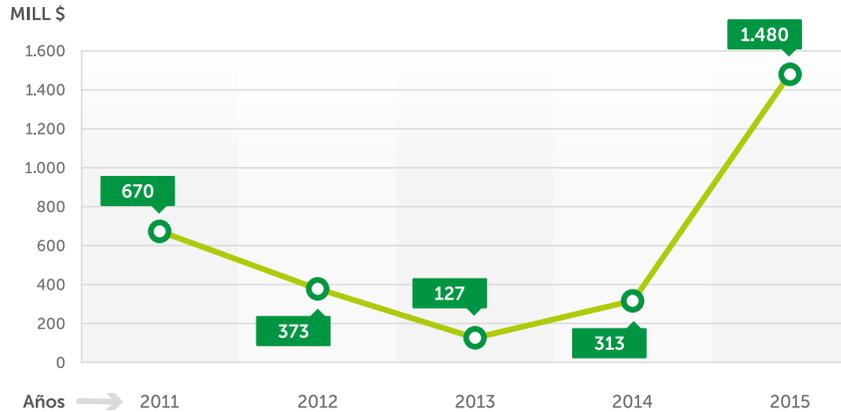
Acorde a mayores desafíos que demanda la estrategia, la inversión en formación de los colaboradores registra un crecimiento sostenido, lo cual ha permitido mejorar la calidad de los procesos de desarrollo del talento y consecuentemente incidir en los resultados frente al cumplimiento de la promesa de valor y el desempeño global conforme se registrada en el numeral 9b.

## Formación en Identidad Cooperativa



Tiene el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia con la Cooperativa, lo cual se ve reflejado en el incremento de colaboradores que se han asociado a la cooperativa: en el 2013 contábamos con el 40% de colaboradores vinculados, en 2014 creció al 50% y en el 2015 son el 64%, contribuyendo de esta manera al imperativo estratégico de ampliar consistentemente la base social.

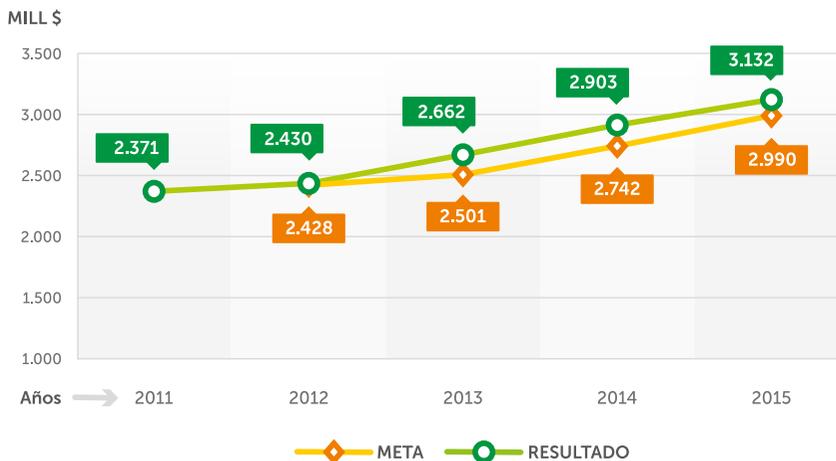
## Reconocimiento por Productividad



La productividad mide los niveles de cumplimiento de presupuesto de ingresos, crecimiento neto de asociados, % de tenencia y eficiencia operacional, frente a los cuales se reconoce un pago a los colaboradores.

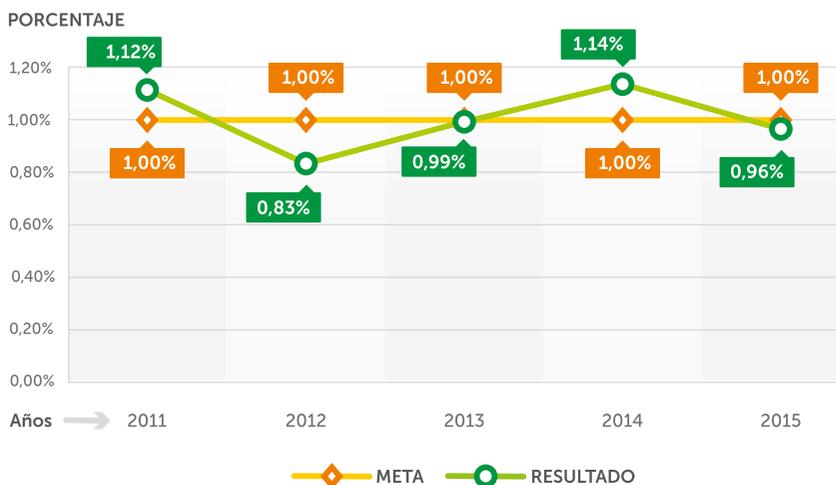
Se observa una relación de causalidad entre la generación de Utilidades o Excedentes en Coomeva, frente al pago de productividad de sus colaboradores, lo que en la práctica es un programa de distribución de utilidades. Los resultados del presente indicador se dan como consecuencia del desempeño de los excedentes de la cooperativa que se presentan en el numeral 9b.

## Inversión en beneficios extralegales



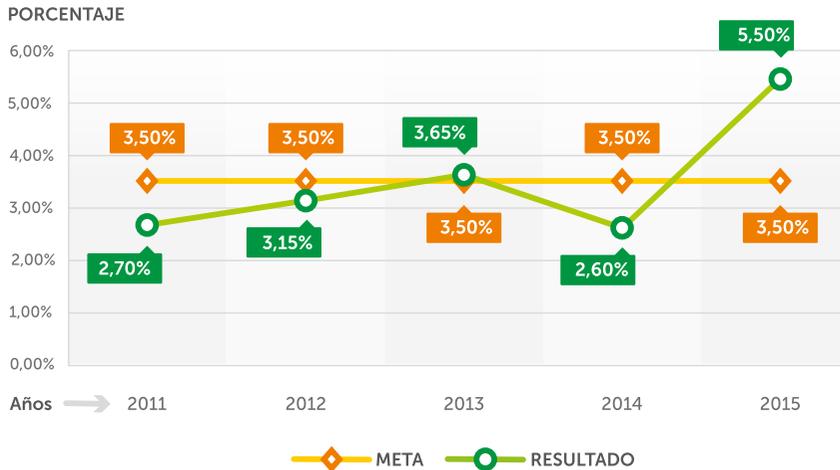
Se evidencia un crecimiento en la distribución de beneficios para los colaboradores entre 2011 y 2015 del 32%, lo cual cumple con la política de que el crecimiento sea superior al índice de inflación de la vigencia, con lo cual la Cooperativa asegura que la inversión en beneficios para sus colaboradores mantiene el poder adquisitivo y crece en función de la capacidad de generación de utilidades.

## Ausentismo



En el año 2011 Coomeva contaba con una planta de 700 colaboradores directos y una tasa de Ausentismo de personal de 1,12%. En el año 2012 se intervinieron las causas principales del ausentismo entre las que se encuentran las asociadas por enfermedad (eventos traumáticos y enfermedades infecciosas) entre otros, lo que permitió disminuir a 0,83%. En siguiente periodo 2013-2014 se caracterizó por un crecimiento del 48% en la planta de personal debido a la estrategia comercial, lo que incidió en que la tasa de ausentismo aumentara llegando al 1,14%. Durante el último año y a través de los programas de Seguridad y salud en el Trabajo y el Programa de Intervención al Ausentismo (PIA) la tasa de ausentismo ha disminuido conforme se registra en la gráfica.

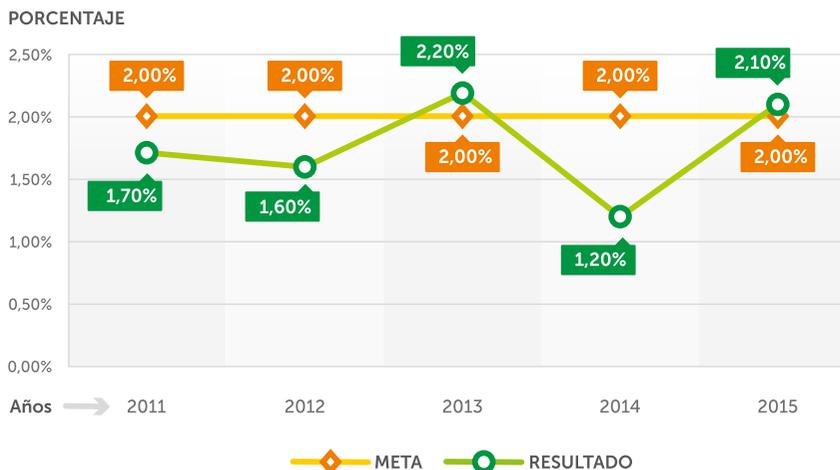
## Tasa de Accidentalidad



La tasa de accidentalidad ha tenido un comportamiento constante y por debajo de la meta máxima definida de 3.5%. Este resultado se ha dado por el constante cumplimiento de los planes de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Para el año 2015, el número de accidentes laborales fue de 21, el cual se incrementó en 10 respecto el año 2014. La principal causa de este aumento fue la realización de los juegos deportivos regionales a nivel nacional.

## Rotación de Personal



En 2011 - 2012 el indicador de Rotación se mantuvo constante y por debajo de la meta máxima de rotación durante los años. En 2013 como resultado de la reorganización y alineación de procesos se incrementó la planta directa de personal en un 48% en su mayoría de la fuerza comercial lo que incidió en que la tasa de rotación de personal aumentara a 2.20%. Sin embargo los resultados han estado oscilando dentro de rangos de tolerancia alrededor de la meta establecida.

Las principales estrategias frente a la rotación de personal son los Programas de Retención Laboral, mejora a la Oferta de Valor para el empleado, Incentivos Salariales y Programas de Bienestar Organizacional.



## 8 RESULTADOS DE SOCIEDAD

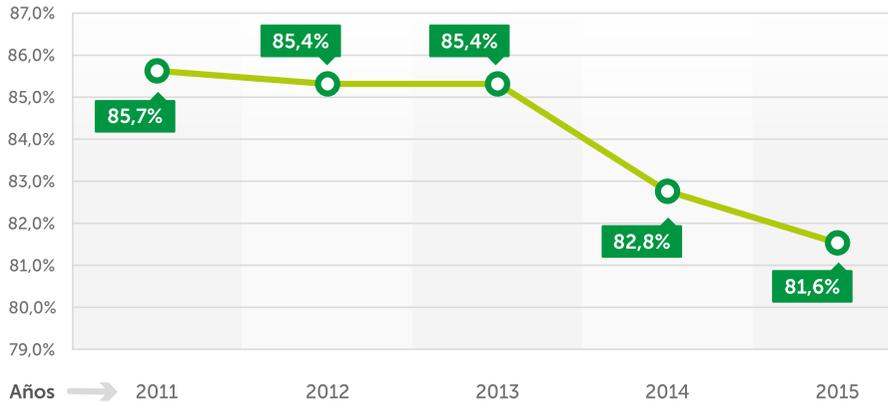
## 8 a. Medidas de percepción

### Percepción de la organización por parte de la sociedad

Acciones de Coomeva que han impactado positivamente a la sociedad	Nombre del medio en que se publicó (prensa, radio, televisión)	Ente que entregó el reconocimiento
Grupo Coomeva entre los 20 Grupos Empresariales más grandes del País	Diario Portafolio (Bogotá), edición especial de las 1.001 empresas más relevantes del país. 2015	
Grupo Coomeva, segunda empresa más importante del Valle del Cauca	Dario el País (Cali), 27 de julio de 2015	
Coomeva lanza tarjeta dual: débito y crédito	Diario Portafolio (Bogotá), 21 de diciembre 2015	
Certificación en calidad en el Balance Social Cooperativo	Revista Coomeva, edición 109 Sitio web ACI Américas	Cooperativa de las Américas, Región de la Alianza Cooperativa Internacional, ACI.
Artículo reconociendo la labor de Coomeva en sus 50 años de vida	Diario La República (Cali), edición enero 16 de 2014	
Coomeva 50 años de cooperativismo	Diario El País (Cali), 6 de julio de 2014 Diario El Colombiano (Medellín), 6 de julio de 2014 Diario El Espectador (Bogotá), 6 de julio de 2014	
Coomeva recibe el Sello "100% COOPERATIVA"	Portal web ACI Américas Revista Coomeva, edición 94	Confederación de Cooperativas de Colombia Confecoop
Grupo Coomeva le apuesta a seguros y créditos educativos para seguir creciendo	Diario La República (Cali), noviembre 5 de 2014	
Nueva Sede Coomeva en Pasto	Revista Coomeva, edición 104	
Carta de reconocimiento a la gestión de Coomeva en sus 50 años	Revista Coomeva, edición 101	Juan Manuel Santos, Presidente de la República de Colombia
Orden de la Democracia Simón Bolívar en el grado Cruz Comendador	Revista Coomeva, edición 101	Cámara de Representantes de Colombia
Orden al mérito Vallecaucano en la categoría al Mérito Empresarial y en el Grdo Cruz de Comendador	Revista Coomeva, edición 101	Gobernación del Valle del Cauca
Orden Independencia Vallecaucana, Grado Cruz de Caballero	Revista Coomeva, edición 101	Asamblea Departamental del Valle del Cauca
Condecoración "Mérito Cívico Santiago de Cali" en su máxima categoría	Revista Coomeva, edición 101	Alcaldía de Santiago de Cali
Medalla al Mérito Cooperativo "Francisco Luis Jiménez Arcila", en el grado "Gran Cruz"	Revista Coomeva, edición 101	Asociación Colombiana de Cooperativas - Ascoop
Medalla Santiago de Cali, grado Cruz de Oro	Revista Coomeva, edición 102	Consejo de Santiago de Cali
Orden Cruz de los Fundadores	Revista Coomeva, edición 102	Alcaldía de Pereira
Orden Concejo Municipio de Palmira, categoría Oro	Revista Coomeva, edición 103	Consejo Municipal de Palmira
Orden Pedro Vicente Cárdenas	Revista Coomeva, edición 103	Alcaldía de Palmira
Medalla José Eustasio Rivera	Revista Coomeva, edición 104	Gobernación del Huila
Galardón Especial Asociación de Cooperativas y Empresas Solidarias del Huila, Asocoph	Revista Coomeva, edición 104	Asociación de Cooperativas y Empresas Solidarias del Huila, Asocoph
Reconocimiento especial Resolución N° 57 de 2014	Revista Coomeva, edición 104	Asamblea Departamental del Cauca
Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2014 para la Fundación Coomeva	Revista Coomeva, edición 105	Corporación Calidad
Centro Empresarial Coomeva y Clínica Palma Real: Aportes al desarrollo social y a la salud en Palmira	Revista Coomeva, edición 87	
Premio Colombiano a la Gestión de la Calidad, Coomeva	Diario el País (Cali), edición 27 de diciembre 2011	Corporación Calidad

## Índice de Confianza

PORCENTAJE



Desde hace más de una década Coomeva realiza dos o tres veces por año una encuesta para conocer el grado de confianza de los asociados en la Administración (honestidad, transparencia, eficiencia, entre otros criterios). Este estudio es muy valioso pues mide espontáneamente el impacto en la percepción de los asociados y en general refleja valores muy positivos. El contar con un Índice de Confianza en la Administración (ICA) superior al 80% es una demostración de la fortaleza institucional y de la fuerte relación que nos une a la base de asociados. La reducción de cerca de 4 puntos en los últimos dos años refleja el impacto a la marca Coomeva por cuenta de la crisis del sector salud en Colombia en este periodo, dado que bajo la misma marca se atiende a más de 3 millones de usuarios en todo el país.

## 8 b. Medidas de desempeño

A continuación se describen los principales resultados a dic. 2015 del impacto generado por Coomeva a la Sociedad.

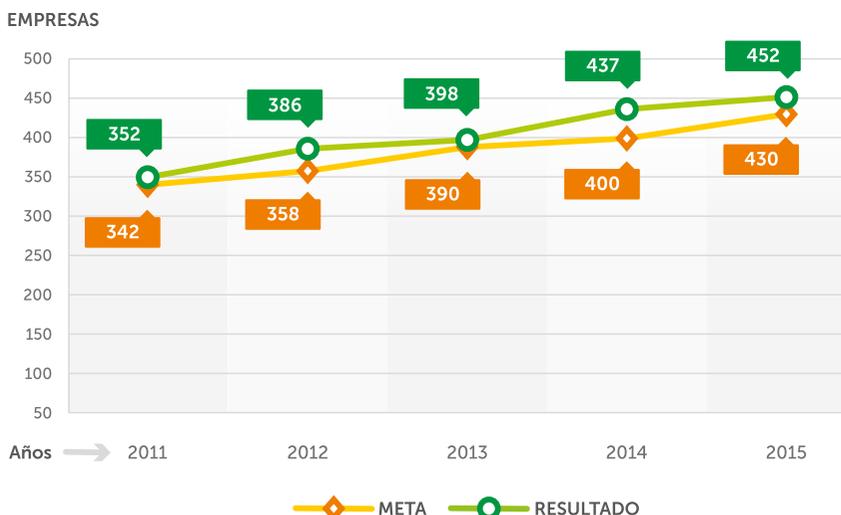
Empresas creadas por Coomeva	16
Empleos directos generados por Coomeva	14.801
Empleos indirectos generados por Coomeva	21.000
Activos Coomeva	8 Billones
Fondos sociales (Billones de pesos)	1.979.002
Empresas creadas por los asociados	2.025
Empleos directos generados por los asociados	10.536
Población Impactada con la promesa de valor "Coomeva nos facilita la vida"	227.171

### Empleos Directos generados por Coomeva



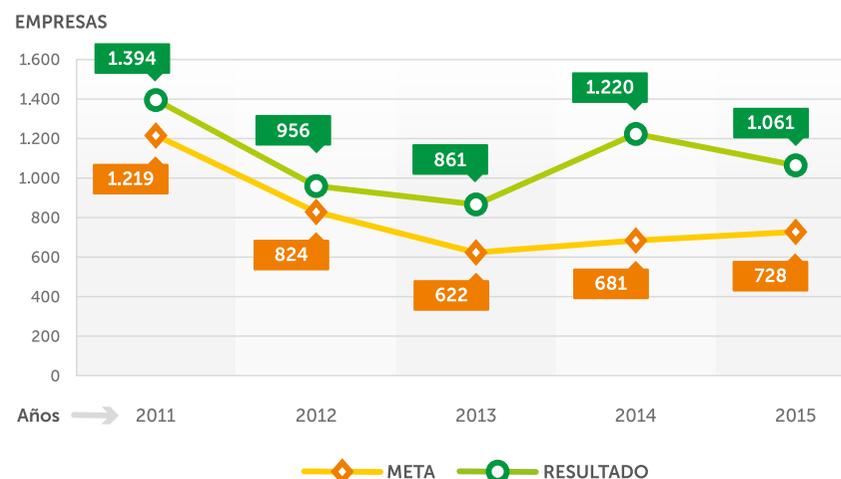
Los empleos generados por Coomeva han contribuido al desarrollo de las comunidades donde operamos a nivel nacional y consecuentemente a su sostenibilidad.

## Empresas creadas por asociados



A través de la Unidad de Fomento Empresarial de la Fundación Coomeva, se ha logrado la creación de más de 2.000 empresas en los últimos 5 años, para lo cual ha movilizado importantes recursos económicos y académicos mediante alianzas con organizaciones nacionales e internacionales. A través de la Fundación Coomeva se han creado 20 redes regionales de emprendimiento, con un total de 408 integrantes a nivel nacional, mediante las cuales se fomenta y apoya el desarrollo de negocios coherentes y sostenibles.

## Empresas de asociados fortalecidas



Además de fomentar la creación de empresas, la Fundación Coomeva aporta a su fortalecimiento con enfoque de sostenibilidad. En los últimos 5 años 5.492 empresas han participado en dicho programa.

## Monto de microcréditos desembolsados (MM\$)



A través de la Unidad de Microcrédito Empresarial de la Fundación Coomeva se brinda apoyo a los asociados emprendedores de la Cooperativa, los cuales han accedido a más de 68.000 millones en los últimos 5 años.

## Empleos directos generados por asociados



Se destaca la proyección social de Coomeva en la generación de empleo a través de la Fundación Coomeva con la creación de más de 10.500 empleos en los últimos 5 años.

## Galardón Coomeva

Otro aporte relevante a la comunidad es la convocatoria y entrega del Galardón Coomeva, premio que reconoce las mejores prácticas en gestión a las empresas que participan en los programas de emprendimiento de la Fundación Coomeva. En dicho galardón participan no solo asociados sino proveedores de servicios del Grupo Empresarial Coomeva. Entre los principales resultados se destacan:

INDICADOR	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
EMPRESAS INSCRITAS	30	118	240	95	209	123
EMPRESAS POSTULADAS	16	36	69	23	28	35
EMPRESAS FINALISTAS	14	22	22	11	11	17
EMPRESAS GANADORAS	1	2	4	2	3	4
CATEGORÍA MUJER EMPRENDEDORA			1	1	1	1
EVALUADORES	70	113	169	77	94	130

En desarrollo de compromisos medioambientales, Coomeva presenta las siguientes acciones y resultados:

- **Estructuración e incorporación de los estándares** de las mejores prácticas y los indicadores de gestión ambiental de la ISO 26000 y del GRI en los procesos y la cultura de la organización.
- **Acción Verde.** Proyecto fomentado por Ecoop, reforestación y conservación de fuentes hídricas en 3.500 hs en Puerto Gaitán (Meta) adquiridas por las cooperativas.
- **Induguadua S.A.** Empresa creada por Coomeva para apoyar a los asociados damnificados del Eje Cafetero con motivo del terremoto de enero de 1999, brindando opciones de recuperación económica de la región y en lo ambiental, con el objetivo de impulsar la generación de productos naturales a partir de la Guadua, sustituyendo el uso de la madera. Cuenta con un terreno de 33.095 m<sup>2</sup> aptos para pruebas de silvicultura y una planta física de 6.922 m<sup>2</sup>.
- **Reducción de más de 700 millones en consumo de papel en los últimos 5 años**, como resultado de las estrategias de virtualización de procesos y comunicaciones y del fortalecimiento de la cultura de reciclaje, de ahorro en consumo y de sostenibilidad ambiental.
- Reducción de más de 115.000 BTW/H en consumo de energía en los últimos 5 años, en razón a proyecto de renovación tecnológica para operar con equipos servidores de mayor capacidad y menor consumo de energía.

El principal medio para dar a conocer a los grupos de interés la información sobre gobierno corporativo y resultados de la gestión, es el Balance Social Cooperativo, herramienta aplicada en 2014 y 2015, diseñada por la Asociación Cooperativa Internacional para medir el valor agregado visibilizado, el cual queda registrado en los sistemas contables y el valor agregado invisibilizado, el cual se crea a través de los ahorros y descuentos entregados a los asociados. En años anteriores se ha aplicado el Informe de Sostenibilidad aplicando metodología del Global Reporting Initiative - GRI y la Comunicación de Progreso del Pacto Global de las Naciones Unidas.

A continuación se presentan los resultados del valor cooperativo total, una de las formas de reflejar el enfoque de Responsabilidad Social de la Cooperativa:

<b>COOMEVA - VALOR COOPERATIVO TOTAL</b> Cifras en Millones de Pesos	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>VAC VISIBILIZADO</b>	<b>174.151</b>	<b>212.385</b>	<b>225.384</b>	<b>226.752</b>	<b>239.959</b>
1.1 VAC Trabajadores	32.913	37.295	45.749	54.329	59.508
1.2 VAC Financiero	142	136	11.449	12.140	11.814
1.3 VAC Comunidad	11.099	11.343	9.025	9.866	5.653
1.4 VAC Asociados	127.732	161.286	154.757	146.765	157.845
1.5 VAC Patrimonio Común	2.265	2.325	4.404	3.651	5.139
<b>VAC INVISIBILIZADO</b>	<b>55.681</b>	<b>51.680</b>	<b>50.987</b>	<b>88.905</b>	<b>94.157</b>
VAC Asociados - Descuentos	55.681	51.680	50.987	88.905	94.157
<b>VALOR COOPERATIVO TOTAL</b>	<b>229.831</b>	<b>264.065</b>	<b>276.371</b>	<b>315.657</b>	<b>334.116</b>

El valor creado para los trabajadores presenta una tendencia creciente no sólo como resultado del crecimiento de la planta de personal, sino también como consecuencia de las cada vez más importantes inversiones realizadas en bienestar, capacitación, beneficios e incentivos.

El valor creado para el sector financiero presenta un crecimiento a partir del año 2013 como consecuencia de la formalización del acuerdo suscrito con Bancoomeva para realizar el recaudo y la cobranza del estado de cuenta.

En el valor creado para la comunidad se incluyen los pagos por concepto de donaciones e impuestos, los cuales varían dependiendo de las reformas tributarias.

Adicionalmente el valor creado para la comunidad está expresado en la generación de empleo a través de la Cooperativa y la Fundación Coomeva, descrito en la parte inicial del presente numeral.

El valor creado para los Asociados comprende los beneficios entregados a través de los diferentes fondos. Entre el 2013 y 2014 el crecimiento de este valor se vio afectado por el comportamiento de los excedentes, así como por las campañas realizadas para entregar perseverancias anticipadas.

El valor creado para la formación de un patrimonio común comprende los recursos asignados para el fortalecimiento del capital institucional o propio de la cooperativa, capital clave para asegurar la sostenibilidad de la cooperativa.

El valor invisibilizado creado para los Asociados comprende los ahorros y descuentos entregados, los cuales varían dependiendo de los cambios en las políticas de precios de los servicios de las empresas del Grupo, así como de los cambios en los enfoques comerciales de los servicios o de la creación de nuevos servicios.



## 9 RESULTADOS GLOBALES

## 9 a. Resultados clave del negocio

### Fuentes y Usos

En total, los recursos administrados por la Cooperativa ascienden a \$3.1 billones, conforme se describe a continuación:

FUENTES						
Aportes	Reservas	Excedentes	Otros Pasivos	Ganancias Acum. Conversión	Fondos Sociales	Total Fuentes
474.744	31.387	60.110	226.325	371.740	1.979.002	3.143.308

↓

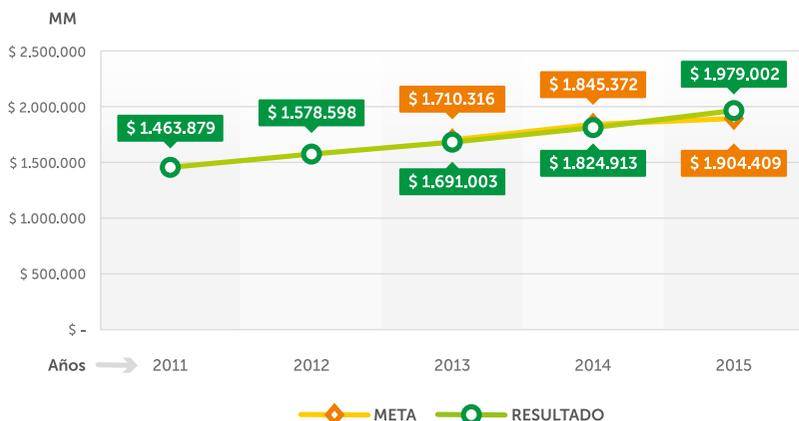
USOS							
Inversiones Empresariales	Inversiones Portafolio	Inversiones PP&E	Cartera de Crédito y Otros Act.	Intangibles	Inversiones Fondos Sociales		Total Usos
725.476	135.320	256.389	43.660	3.461	Inv. Portafolio	1.179.796	3.143.308
					Bonos	799.206	
					Total	1.979.002	

### Ingresos totales en millones



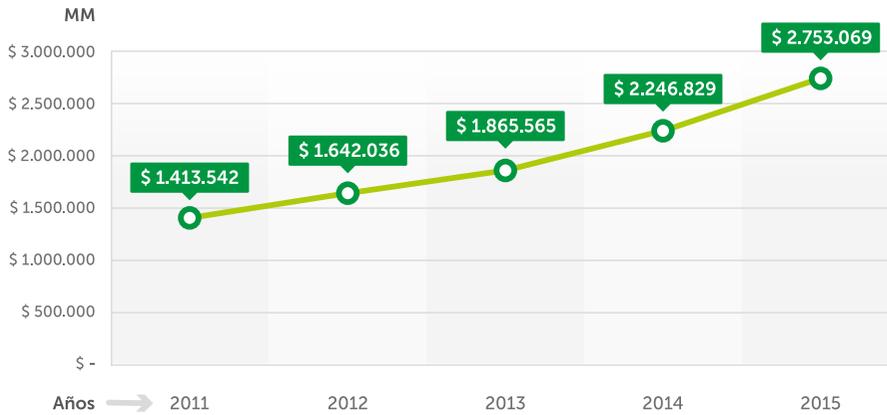
Los ingresos incluyen Gestión de la Comunidad provenientes de la venta de productos cooperativos (Seguros, Educación, Tarjeta Coomeva y Credisolidario) y la administración de los Fondos Sociales y Mutuales, los cuales incluyen a partir de 2015 el saldo del Fondo de Recreación. Por su parte, los ingresos producto de la Gestión de Inversiones incluyen los retornos generados por las inversiones empresariales, de portafolio y de infraestructura. Como resultado del buen desempeño comercial que presentaron los diferentes productos y servicios de la Cooperativa y de los retornos generados por el portafolio de inversiones, la Cooperativa presenta una tendencia de crecimiento sostenido en los ingresos totales.

### Fondos sociales y mutuales (en millones)



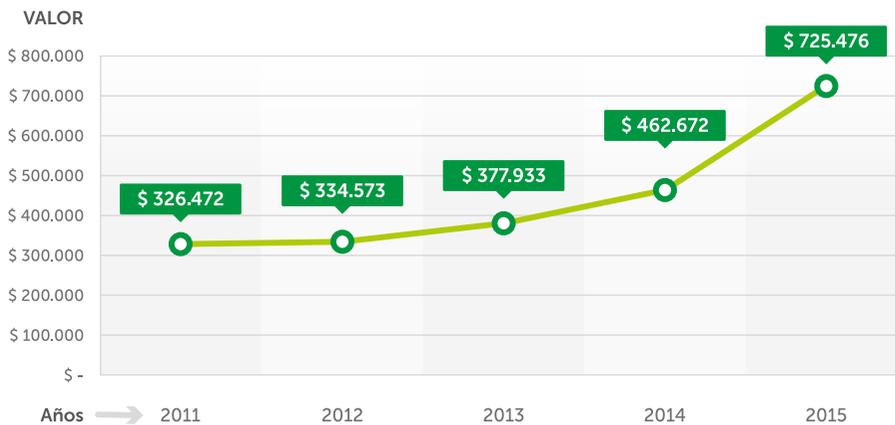
Los Fondos Sociales y Mutuales presentan una dinámica de crecimiento sostenido gracias a la permanencia de los asociados, y el buen desempeño comercial y financiero. El saldo del Fondo Mutual de Solidaridad y Auxilio Funerario administrado por Coomeva al cierre de 2015 mantiene a la Cooperativa en el cuarto lugar en el sector de los Fondos de Pensiones Voluntarias, registrando además un crecimiento superior al de las tres sociedades administradoras más importantes del país.

## Valor Inversiones



Los recursos administrados por Coomeva, como Cooperativa y matriz del Grupo Empresarial, se encuentran en un portafolio conformado por inversiones empresariales, inversiones inmobiliarias e inversiones de tesorería. Estas inversiones presentan un balance muy positivo en términos del crecimiento y rentabilidad.

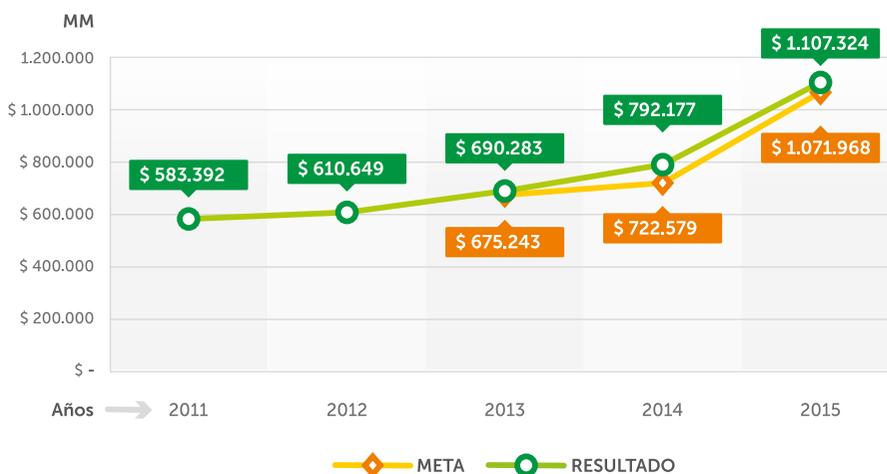
## Valor de las Empresas



El portafolio de inversiones empresariales presenta una tendencia creciente producto de las inversiones que viene realizando la Cooperativa con el propósito de soportar adecuadamente los crecimientos de las empresas existentes, prestar nuevos servicios a los asociados y potencializar su rendimiento.

Las empresas del Grupo son valoradas permanente para monitorear la creación de valor. Bajo este enfoque, anualmente son determinadas las metas de utilidades de las empresas para un horizonte de 3 años, buscando la generación de retornos similares a los de mercado.

## Patrimonio



El patrimonio de la Cooperativa es creciente producto de la dinámica de los aportes y de los resultados generados por la Cooperativa y la valorización de las inversiones.

## Excedentes Cooperativa (en MM)



- Generar excedentes como producto de la gestión económica de la Cooperativa.
- Generar beneficios económicos para el asociado mediante la concesión de descuentos y ahorros de manera directa a través de Coomeva y las empresas del Grupo, o indirecta a través de terceros.
- Incrementar el valor del portafolio de inversiones mediante una gestión empresarial adecuada y prudente, que permita alcanzar los niveles de rentabilidad que se requieren para asegurar la creación de riqueza potencial para los asociados.
- Generar beneficios mutuales para el asociado mediante una gestión adecuada de los fondos estatutarios.

Coomeva desarrolló el concepto de Modelo de Creación de Valor Ampliado, en el cual los resultados comprenden no solamente los excedentes sino también todos los beneficios y externalidades positivas que se generan para los asociados. En este modelo, crear valor significa:

Los resultados que se resumen a continuación evidencian la sostenibilidad financiera de la Cooperativa, soporte esencial para asegurar el cumplimiento de la promesa de valor a grupos de interés y proyectar la organización hacia el futuro.

	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos Totales	126.141	156.682	154.118	176.072	229.844
Costos Totales	1.587	2.043	1.238	1.419	1.387
Gastos Operacionales	107.504	126.500	126.401	142.624	168.347
Gastos No Operacionales	5.424	6.118	8.224	6.337	
Gastos Totales	112.928	132.618	134.625	148.961	168.347
Excedentes	11.626	22.021	18.254	25.693	60.110
Activo Total	2.081.843	2.227.667	2.419.300	2.671.576	3.143.308
Activo Corriente	310.463	421.991	587.814	645.567	487.310
Disponibles	27.302	59.717	42.067	50.155	38.072
Pasivo Total	1.498.450	1.617.019	1.729.017	1.879.398	2.035.984
Pasivo Corriente	34.571	38.421	38.014	54.485	43.950
Fondos Sociales	1.463.879	1.578.598	1.691.003	1.824.913	1.979.002
Patrimonio Neto	583.392	610.648	690.283	792.177	1.107.324
Capital Social	461.752	500.867	543.305	593.430	644.087
Reservas	12.672	14.997	19.401	23.052	28.190

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Indicadores de Solvencia/Endeudamiento</b>					
Patrimonio Neto/Activo total	28,0%	27,4%	28,5%	29,7%	35,2%
Endeudamiento - Total	72,0%	72,6%	71,5%	70,3%	64,8%
Endeudamiento - Sin Fondos Sociales	5,6%	5,9%	5,2%	6,4%	4,9%

## 9 b. Indicadores de rendimiento

### Rendimiento global

El grado de cumplimiento de la estratégica se verifica mediante:

- La evaluación al cumplimiento de la promesa de valor “Coomeva nos facilita la vida”, con resultados que se registran en el numeral 6a.
- La evaluación de los resultados clave del negocio con resultados que se registran en el numeral 9a.
- La evaluación del indicador “Valor Cooperativo Total” con resultados que se registran en el numeral 8b.

Los resultados del nivel cumplimiento de objetivos estratégicos se evidencian a través de la herramienta BI la cual monitorea los indicadores asociados a tales objetivos.

Por su parte, los resultados de evaluación del Liderazgo se registran en el numeral 7b.

### Revalorización de aportes (cifras en MM)



Producto del aumento sostenido en los excedentes, la Cooperativa viene entregando recursos cada vez mayores para la revalorización de aportes, lo que es fundamental de cara al compromiso que se tiene de asegurar el valor real de los aportes.

El índice de revalorización de aportes sociales presenta una mejora sostenida que ha venido contribuyendo al cierre de la brecha frente al índice de inflación (IPC).

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Indicadores de Crecimiento</b>					
Crecimiento Ingresos	18,2%	24,2%	-1,6%	14,2%	30,5%
Crecimiento Excedentes	2,7%	89,4%	-17,1%	40,8%	134,0%
Crecimiento Activos	13,3%	7,0%	8,6%	10,4%	17,7%
Crecimiento Aportes Sociales	11,4%	8,5%	8,5%	9,2%	8,5%
Crecimiento Patrimonio	16,7%	4,7%	13,0%	14,8%	39,8%

La dinámica de la Cooperativa registrada en los anteriores capítulos, ha permitido tendencias incrementales en los principales indicadores económicos conforme se evidencia en la presente tabla, siendo superior tal tendencia en el último año.

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Indicadores de Eficiencia y Productividad</b>					
Eficiencia Operacional *	86,5%	82,0%	82,8%	81,8%	73,8%
Productividad Activos **	23,6%	25,4%	23,7%	24,2%	27,1%

La Cooperativa alcanzó un nivel de eficiencia operacional del 73,8% como resultado de los mayores ingresos y de la gestión de optimización de gastos operacionales. Este índice presenta un importante mejoramiento frente al alcanzado en el 2014 tanto bajo COLGAAP (85,4%) como bajo NIIF (80,4%).

\* Eficiencia Operacional = [(Costos+Gastos Operacionales) / Ingresos].

\*\* Productividad Activos = Ingresos/Activos sin Fondos.



---

Sede Nacional: Calle 13 # 57-50 • Cali, Valle del Cauca  
Colombia, Suramérica