

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO AÑO 2010



Repensando a Coomeva

Grupo  **Coomeva**

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO AÑO 2010

“REPENSANDO A COOMEVA”

Gerencia General Corporativa - Enero de 2010

I. Introducción

A 2009 se le puede calificar como un buen año para Coomeva, en el cual la gestión continuó enfocada en el proceso de mejoramiento de los resultados financieros, logrando la mayoría de las metas planteadas, así como sortear y superar las dificultades originadas por la crisis económica mundial y por la coyuntura del sistema de salud colombiano, al menos de forma transitoria en este último caso.

Fue a su vez un año de transición en el que se vivieron permanentes turbulencias reflejadas en la volatilidad de los resultados de las empresas de salud, debido a razones externas asociadas a problemas coyunturales y estructurales del sistema, a la falta de un marco regulatorio claro y a los efectos de la mencionada crisis mundial, que reflejaron su impacto en la desaceleración de actividades y variables claves de resultado.

Además fue un año de importantes aprendizajes que servirán para nuestra proyección futura. Avanzamos en el fortalecimiento de la identidad y del pensamiento cooperativo de la organización, afianzamos el modelo de gestión y desarrollamos y proyectamos con mayor claridad el entendimiento y actuación de Coomeva como Grupo Empresarial Cooperativo.

Partiendo de lo anterior y de nuestra naturaleza cooperativa, ratificamos que la asociatividad es la esencia de nuestra actividad, la “razón de existir de este grupo empresarial cooperativo”, fuente fundamental de recursos, organizado a manera de colectivo como una comunidad de consumidores que a su vez son propietarios de unas empresas de las que, como dueños y consumidores, esperan la entrega de servicios con un “diferencial positivo” frente a los que reciben los terceros/usuarios. Sumado a lo anterior también esperan un buen desempeño financiero de ellas. De la misma forma cuando los servicios son prestados por otras empresas en alianzas, debe existir dicho “diferencial positivo” y retornos al colectivo. Precisamente por entender la asociatividad como la columna central de este grupo, es que se han iniciado proyectos orientados a brindar más y mejores servicios, a ganar la lealtad de nuestros asociados, a optimizar y garantizar la excelencia del modelo de operación y a fortalecer la competitividad, el compromiso y la capacidad de innovación en toda la organización.

Adicionalmente en 2009 se generó un espacio que permitió avanzar en una profunda reflexión acerca del futuro de la organización, en términos de su Estrategia Corporativa, a la cual denominamos “Repensando a Coomeva” (término que fue utilizado hace algunos años por el doctor Ar-

mando González para una discusión similar acerca del futuro de Cooameva). Alrededor de ella se han dado grandes replanteamientos, tales como la posibilidad de contar con un socio estratégico para las empresas de salud, la decisión de convertir a Cooameva Financiera en un banco, la creación del corredor de seguros, la transición al nuevo modelo de gobierno corporativo y la definición del marco de responsabilidad social de Cooameva.

En conclusión, frente a este “Repensar a Cooameva” es importante tener total claridad acerca de por qué se debe generar un cambio en la organización. Es aquí donde se resalta que las empresas tienen que aprender y desarrollar una difícil competencia, como es la de repensarse, sin estar avocadas a una crisis. Estamos hablando de transformarse, reestructurarse, recomponer equipos, cambiar dramáticamente los resultados, “hacer lo que hay que hacer”, pasar de una empresa buena como es hoy Cooameva a una excelente.

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

Por esta razón es imperativo que la cúpula directiva tenga claro en qué momento estamos como empresa, en qué etapa de desarrollo vamos, cuál es la visión del futuro a 2015 y más allá. Es vital tener una perspectiva de largo plazo, al menos de diez años y tener claridad acerca de cuáles son los planes de acción a seguir.

En conclusión, en este cambio es fundamental la gente, ya que de su crecimiento personal y profesional, del compromiso, del entendimiento de la estrategia y de sus competencias, dependerá en gran parte el éxito de la organización. Por tanto es importante tener en cuenta cómo se visualiza cada uno de nosotros dentro de unos años en esta organización y contemplar este aspecto a la luz del plan de desarrollo personal.

Finalizo esta introducción mencionando cómo en los últimos cuatro años hicimos denominaciones a cada uno de ellos como elemento de alineación y orientación hacia la estrategia:

“2006: Año de la estabilidad e inicio de una nueva gestión”

“2007: Año de la mejor calidad de la gestión y de mejores resultados”

“2008: Año del servicio y de la creación de valor”

“2009: Año del servicio”

El año 2010 será denominado “Año de la Excelencia en el Servicio”, dado que los principales proyectos que impactan este aspecto se gestaron durante 2009 y solo a partir de 2010 se hará perceptible su desarrollo y sus resultados. Continuaremos por tanto con nuestro compromiso de lograr la

Gran Estrategia consistente en la “creación de valor para el asociado”, teniendo como promesa de valor el postulado “Coomeva nos facilita la vida” y como oferta de valor la “multiactividad y soluciones integrales para los asociados”.

2. Prioridades estratégicas para 2010

De otra parte nos parece imperativo definir elementos prioritarios del Plan Estratégico, en los cuales nos concentraremos para la gestión de 2010:

Las prioridades serán:

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

2010: “Año de la excelencia en el servicio”

2.1 Estrategia Corporativa “Repensar a Coomeva”

¿En qué etapa de desarrollo estamos como Grupo?

Consideramos que Coomeva está en el final de la etapa II y entrando a la etapa III de su evolución como empresa. En su etapa I fue una empresa que concentraba y desarrollaba una actividad fundamental, en la etapa II pasó a convertirse en un conjunto de actividades desarrolladas al interior de la empresa e inclusive en empresas con actividades conexas y una incipiente holding y, finalmente, llega a una etapa III con una holding como núcleo de propiedad de las inversiones de donde emana la unidad de propósito, dirección y control, con diversificación de inversiones y con acción nacional e internacional. Es importante tener presente este proceso porque facilita la construcción de la estrategia y de la estructura para el Grupo.

Como estrategia corporativa debemos entender la definición sobre los negocios en los que estaremos y con qué profundidad, cuáles son los “focos estratégicos, el “circuito de valor”, los “criterios de inversión” y la estructura que adoptaremos para su seguimiento y control. La idea consiste en revisar lo que actualmente tenemos, apoyados en expertos, lo que nos permitirá tener claridad sobre la orientación de las inversiones del Grupo en la búsqueda del mejoramiento de la creación de valor y del cumplimiento de la estrategia. De la misma forma debe existir claridad en las “estrategias

competitivas” de los sectores y empresas, en el modelo de negocio y en la oferta de valor que hará que los usuarios o consumidores nos prefieran.

Se debe contemplar frente a la estrategia corporativa el portafolio de inversiones, negocios, integraciones o alianzas que debe tener la organización para su desarrollo y crecimiento y para crear valor. Respondiéndonos preguntas como: ¿Cómo será la actuación en el sector salud? ¿Cómo se atenderá la posibilidad de un socio estratégico para salud? ¿Cómo y hasta dónde profundizaremos en el sector protección? ¿Cuál es el paso siguiente a la creación del corredor? ¿Cómo y hasta dónde profundizaremos en el sector recreación? ¿Cómo se hará la profundización en el sector financiero con la creación del banco S.A.? ¿Cómo profundizaremos en el sector de consumo, bienes y servicios? ¿Cuáles nuevos negocios, alianzas o integraciones debemos emprender?, etc.

En este aspecto adicionalmente debemos reforzar la administración del riesgo y contemplar opciones de apalancamiento, otras fuentes de recursos diferentes a los asociados y opciones de inversión en sectores como la industria, comercio, servicios públicos, pensiones u otros. Para esto debemos estar dispuestos a “salirnos de la caja”. Igualmente debemos revisar y ajustar permanentemente los modelos de gobierno de Cooameva y sus empresas.

2.1.1. ¿Cuál es la gran estrategia de Cooameva?

Como ya lo dijimos anteriormente, frente a la estrategia es fundamental que todos los colaboradores y muy especialmente los más altos niveles directivos la conozcamos, entendamos, compartamos, despleguemos y apliquemos. Sin este despliegue y alineación es imposible alcanzar lo que nos proponemos. Solo mediante el cumplimiento de la estrategia podremos poner a “gravitar” al asociado alrededor de Cooameva, teniéndola siempre como su opción única y evidente de servicios y hacerla un “estilo de vida”. Para ello es necesario construir una cultura donde cada uno y todos los colaboradores tengamos y vivamos la “pasión” por el servicio a nuestro asociado.



Valores Cooperativos: Ayuda Mutua, Democracia, Igualdad, Equidad, Solidaridad y Responsabilidad.

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

Para su cumplimiento se debe tener en cuenta lo siguiente:

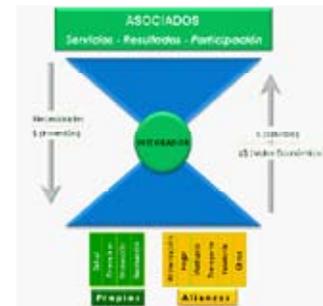
• **Servicios**

Portafolio

- Más servicios, con opciones como la de banco, mercados, vivienda, créditos solidarios, telefonía móvil, corredor de seguros.

Calidad en el servicio

- Mejores servicios a través de desarrollos tecnológicos, CRM y BI (Inteligencia de Negocios)
- La principal acción es hacer realidad el modelo de operación que garantiza la multiactividad e integración de los servicios de las empresas, para lo que se han definido múltiples iniciativas y proyectos: Acuerdos de servicio, Oficinas PAC, empoderamiento y gestión local (desarrollo del modelo de atención primaria), servicio, lealtad y fuerza de ventas integral, fortalecimiento de la tarjeta integradora
- Estructura: Desarrollo corporativo de regionales, zonas y oficinas (localismo integrador), fortalecimiento de la unidad de integración de servicios y de áreas como investigación y desarrollo y gestión humana



• **Participación democrática** (ver prioridad 2.3)

• **Rentabilidad**

“La Rentabilidad como una obligación y no como una opción”

Debemos ratificar el compromiso de todos con la búsqueda permanente de la rentabilidad o retorno de las inversiones de los asociados mediante la revalorización, amortización y rentabilidad de sus aportes.

$$\begin{array}{l}
 \text{Ecuación Fundamental} \\
 \text{(Servicios/Producto + excedentes)} \\
 \hline
 \text{Aportes Sociales + Contribución} \\
 \text{Fondos + Costos de "Estar"}
 \end{array}
 > 1$$

2.1.2. ¿Cómo se despliega la estrategia?

Los colaboradores son los que mejoran los procesos y ejecutan los proyectos e iniciativas requeridos por la estrategia, por tanto, salvo que todos la conozcan y estén motivados para lograrla, es poco probable que la ejecución de la misma sea exitosa, puesto que es evidente que los empleados que no entienden la estrategia, al no saber relacionar sus actividades diarias con una ejecución exitosa de ésta, no pueden ayudar efectivamente a su implantación ni ayudar a la empresa a triunfar con ella. La claridad sobre la estrategia y su despliegue es una responsabilidad básica de quienes ejercen liderazgo en la organización desde la administración y desde la dirigencia.

Igualmente las empresas que alcanzan desempeño sobresaliente son aquellas capaces de relacionar (alinear) la estrategia corporativa con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocio individuales, y de comunicar con claridad su estrategia y sus indicadores estratégicos.

Es indispensable alinear y motivar a los colaboradores frente al logro de la estrategia, mediante un proceso de comunicación formal y del relacionamiento de los objetivos personales de los directivos y de los incentivos de los colaboradores con los objetivos estratégicos corporativos y de las unidades de negocio.

Los directivos deben ser coaches y apóstoles que apoyen y fortalezcan permanentemente los programas y estrategias de comunicación y que definan y lideren los programas de capacitación y de desarrollo profesional y personal que ayuden a sus colaboradores a conseguir las competencias que en su área necesitan para la ejecución exitosa de la estrategia.

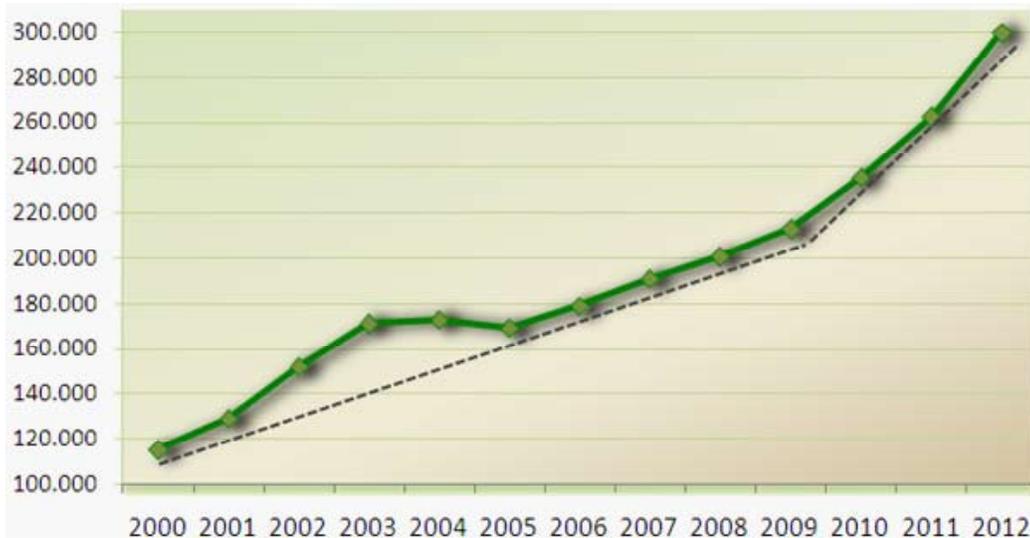
Para el despliegue se debe tener en cuenta:

- Hacer revisión y ajustes permanentes de la misma, con amplia participación.
- Revisar, fortalecer y desplegar la metodología de planificación y desarrollo de la estrategia, definida para el Grupo.
- Gran adoctrinamiento a nivel directivo -serán los “apóstoles” para la alineación de toda la organización con ella-.
- Relacionar los sistemas de remuneración con el cumplimiento de la estrategia.
- Inclusión y seguimiento de indicadores estratégicos en todos los BSC.
- Revisión permanente y actualización en los espacios de coordinación.
- Fortalecer las estructuras regionales, zonales y locales.
- Contar con una unidad de gestión estratégica y otra de integración de servicios.

2.1.3. ¿Cuántos asociados proyectamos tener a 2012-2015?

Se continuará con la meta de llegar a 300.000 asociados en 2012, para lo que se está construyendo un plan de acción a través del proyecto que se ha denominado 300K, pero es igualmente proyectarnos a 2015 y fijarnos las metas en asociados teniendo claridad acerca de ¿dónde se hará ese crecimiento?, ¿cómo participará Bogotá?, ¿cómo garantizamos la calidad de los servicios?, ¿cómo controlamos los niveles de deserción?, ¿cuáles serán las estrategias de PIMA (Prospectación, Ingreso, Mantenimiento y Asociados)?, ¿cuántos recursos destinaremos?, ¿cómo es el plan de fuerzas comerciales?, ¿cuáles serán las estrategias de motivación a todos los niveles?, ¿cuál será el sistema de indicadores de seguimiento?, etc.

Comportamiento de Asociados 2000 a 2009 y Proyecciones a 2012

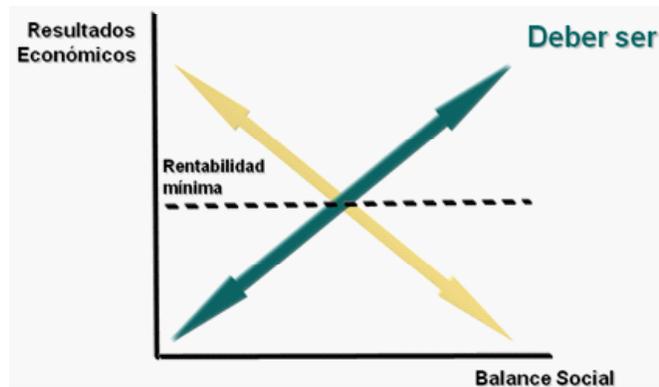


2.2 Continuar mejorando la Creación de valor económico

“La creación de valor económico debe ser una obligación y no una opción”

Actualmente no hay riesgo de “quiebra” para la organización, sin embargo estamos destruyendo valor y es nuestra obligación cambiar esta realidad.

En este sentido debemos ratificar que no existe una disyuntiva o relación inversa entre lo económico y lo social. Debemos ser conscientes de la necesidad de acelerar el mejoramiento en los resultados financieros del GEC y pasar a la zona de creación de valor económico lo más pronto posible, lo que exige un replanteamiento de las inversiones y mayor exigencia a las mismas. Este punto está ligado a lo expuesto en el punto correspondiente a la estrategia corporativa.



Para mejorar la creación de valor hay que redefinir los “focos estratégicos”, actividades donde se participa y se tiene el control de las empresas, y las “inversiones de portafolio” en las que participamos con el simple propósito de buscar una rentabilidad de las inversiones de la tesorería, sin ninguna aspiración de control.

De igual forma en este punto debemos tener claro cuál es el “circuito de valor del GEC”, es decir

de dónde provienen los recursos, qué nivel de apalancamiento se tiene, qué nivel de riesgo hay, qué actividades generan valor, dónde se destruye valor para neutralizar o eliminar la causa, cuáles son los criterios para aplicar recursos, cuál es el nuevo “dibujo de los embudos” para orientar la acción.

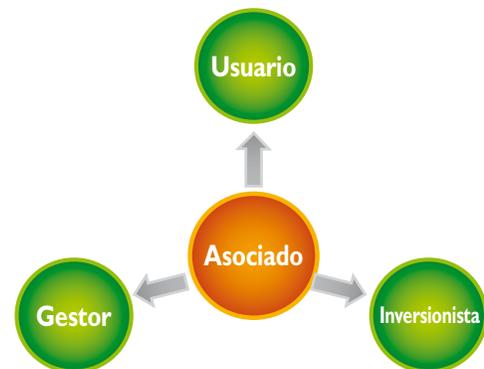
Aquí es fundamental tener claras las “estrategias competitivas” de cada sector o empresa, en otras palabras, ¿cómo estas empresas lograrán la preferencia de sus usuarios o consumidores, cómo son sus “modelos de negocio”, sus mercados y sus productos?

Finalmente se debe hacer una reflexión sobre el manejo y gestión de la marca Coomeva como un “activo estratégico” de gran importancia en la orientación de sus actividades empresariales.

2.3 Fortalecer el Gobierno Corporativo

“Prevalece el interés general sobre el interés de grupo o particular”

Actualmente gracias al modelo de gobierno, las empresas de Coomeva cuentan con mayor claridad en cuanto a la unidad de propósito, dirección y control, orientando su actuación hacia el cumplimiento de los intereses del “colectivo de asociados” sobre los intereses particulares o de grupos. Es indudable que se han creado las condiciones para la independencia de criterios en la toma de decisiones por parte de sus juntas directivas y sus gerencias, conservando como entes de máxima instancia de dirección de Coomeva y sus empresas a la Asamblea, el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, con claras delegaciones y orientaciones a la Administración para su gestión.



En este aspecto de gobierno corporativo, es necesario construir un plan de trabajo más claro, con la idea básica de promover una amplia participación de los asociados en la dirección y control de la empresa cooperativa, partiendo desde lo local, sin que ello se convierta en factor que obstaculice el desarrollo de la organización ni comprometa el interés general de los asociados frente a intereses de grupos particulares.

Debemos tener claro que estamos frente a una transición en los cuadros directivos, lo que implica un esfuerzo para revisar y validar con ellos la estrategia y los modelos de gobierno vigentes, de forma que entre todos garanticemos la fluidez de la estrategia, de la toma de decisiones y en general de la gestión. En este sentido será necesario desarrollar un trabajo desde el inicio de 2010 para empalmar con la nueva Asamblea de Delegados y el nuevo Consejo de Administración en marzo, más aun si recordamos que hay planteada una reforma estatutaria que esperamos conserve los elementos fundamentales de gobierno corporativo que han sido base para el mejoramiento de los resultados y de la gestión en los últimos años.

Igualmente en gobierno se requiere de mecanismos que garanticen la llegada de los mejores y más comprometidos con la causa colectiva, mediante procesos de formación y participación dirigencial.

Con respecto a la organización empresarial, a través de la revisión de la estrategia corporativa se hará una revisión y ajuste de la estructura, contemplando opciones de simplificación de la organización y su gobierno mediante integraciones o fusiones de empresas.

Por último se materializará el cambio en las juntas directivas conservando la práctica actual de una participación, por lo general de expertos independientes (2/5), de dirigentes con potencial y conocimientos, y de funcionarios especialmente de nivel corporativo, primando las competencias y capacidades para cumplir con el cometido de creación de valor.

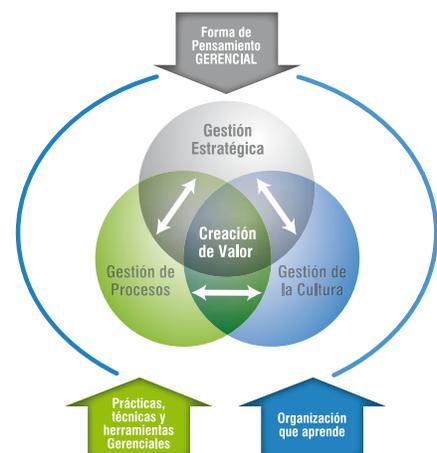
En este sentido continuaremos con el fortalecimiento del gobierno corporativo a través de:

- Fortalecimiento de los sectores como agrupaciones y “focos de valor”.
- Continuidad del programa Saber Cooomeva como estrategia de formación de los dirigentes.
- Revisión y cambios de las políticas corporativas (Resolución 111 de la Gerencia General Corporativa).
- Simplificación de la estructura de la organización (integraciones, fusiones, etc.).
- Fortalecimiento del área de gestión humana, con su creación y desarrollo a nivel corporativo.
- Creación de mecanismos y formas para la llegada de los mejores dirigentes (compromiso y conocimiento).
- Fortalecimiento del área de investigación y desarrollo, realizando cambios en su enfoque y estructura -Unidad de Gestión Estratégica-.
- El logro de un cambio positivo en las juntas directivas.
- Una presentación a la Asamblea de los elementos básicos del Direccionamiento Estratégico.

2.4 Continuar mejorando los Métodos de Gestión SGI

“En la realidad empresarial de hoy es casi imposible liderar bien en el largo plazo y de forma integral una organización sin método de gestión”

Mantendremos como método de gestión el Sistema de Gestión Integral (SGI), complementándolo con la participación en el premio colombiano a la calidad de la gestión (PCCG), con el propósito de continuar avanzando en la el mejoramiento del método y de la gestión de la empresa a través de una mirada integral y medible.



Sobre este último se realizó a finales de 2009 un ejercicio de autoevaluación con el apoyo de evaluadores externos y expertos, alcanzando una positiva calificación de 585 puntos, que evidenció el mejoramiento de Coomeva en cada criterio evaluado. Adicionalmente se identificaron 70 oportunidades de mejoramiento en la gestión en aspectos como: estrategia, clientes y mercados, liderazgo, talento humano, procesos, responsabilidad social y resultados. De la misma forma otras dos de nuestras empresas participaron en el ejercicio, con una puntuación de 600 para Coomeva Financiera y 571 para Coomeva Recreación y Cultura. En este punto se ratifica el interés de que todas las empresas se comprometan con este proceso, con la seguridad de su aporte a la mejor gestión de las mismas.

PORCENTAJES		COOMEVA COOPERATIVA	COOMEVA RECREACIÓN Y CULTURA	COOMEVA FINANCIERA	BENCH MARKING
1	Estrategia y Gestión Estratégica	64	65	67	70
2	Liderazgo y Estilo de Gestión	36	36	36	45
3	Gestión Integral del Talento Humano	44	48	48	62
4	Gestión de Clientes y Mercados	47	49	50	71
5	Gestión de Procesos	64	65	66	70
6	Gestión del Conocimiento y de la Información	47	47	50	62
7	Responsabilidad Social	51	51	51	55
8	Creación de Valor y Resultados	233	210	233	280
TOTAL AÑO 2009		585	571	600	715
TOTAL AÑO 2008		437	450	500	
TOTAL AÑO 2007		356			

Por lo anterior en 2010 nos presentaremos nuevamente al PCCG con el decidido propósito de lograrlo en esta segunda postulación.

Por último encontramos necesario hacer una actualización del modelo de planeación de Coomeva y sus empresas, garantizando su vigencia y aplicación. Ha sido y seguirá siendo un lineamiento corporativo fundamental que el método de planeación sea igual para todos sus empresas, facilitando alineación, seguimiento y evaluación, homologando su lenguaje y posibilitando el entendimiento con el Corporativo y entre las empresas.

De igual forma continuaremos con el mejoramiento en la “gerencia de proyectos”, entendiéndola como el “puente entre la estrategia y los resultados”; con la creación del PMG (Project Management Group), vital para la mejor gestión de nuestros procesos de cambio e innovación y especialmente con la materialización de acciones donde se concretan la estrategia y los objetivos, por cuanto Coomeva desarrolla a través de diferentes proyectos sus estrategias orientadas a conocer y responder a las necesidades y expectativas de sus asociados, usuarios y clientes; y con el desarrollo de nuevos productos y la prestación de servicios de calidad, con el fin de fidelizar y crear valor para los asociados y todos sus públicos de interés. Es decir que del éxito de los proyectos depende en gran medida los resultados futuros y el logro de la estrategia, razón de más para asumir con dedicación y compromiso la definición y estructuración de políticas, procesos, herramientas y acciones que nos permitan garantizar el control sobre la gestión y los resultados de nuestros proyectos.

A través de la PMG Coomeva busca:

- Apoyar la identificación, la priorización, el balanceo y la sinergia del portafolio de proyectos, optimizando la destinación, uso y ejecución de los recursos.
- Facilitar la alineación del portafolio de proyectos con las grandes estrategias de negocio.
- Mantener a la alta dirección vinculada con la gestión y resultados del portafolio.
- Estandarizar y divulgar la metodología, construir la cultura y facilitar la gestión de los proyectos.
- Gestionar oportunamente los riesgos, aumentar el índice de éxito de los proyectos, acortar el tiempo de colocar en el mercado nuevos productos desarrollados y evaluar los beneficios posteriores.
- Impulsar el logro de la estrategia y el cumplimiento de la oferta.

2.5 Potenciar la gente y su liderazgo

“Las empresas son su gente”

“Un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él.” John F. Kennedy

Se trata de desarrollar en amplio sentido en cada uno de los altos directivos de la organización, las competencias de liderazgo, entendido éste como “el arte de movilizar y orientar toda la inteligencia, emociones y energía de un equipo, para asegurar el logro de un objetivo común”.

Es indiscutible que la potenciación de la gente y su liderazgo, debe ser una de las prioridades de este 2010 para todo el grupo, para ello fortaleceremos la estructura corporativa de Gestión Humana, con el ánimo de contar con una orientación más estratégica del tema y de tener mayor coherencia con la estrategia corporativa que se está desarrollando. A este respecto se trabajarán temas como:

- Capacitación y crecimiento de los líderes de la organización a través del programa de coaching, para ser mejores gerentes, bajo el concepto de ser-saber-hacer en programas individuales aplicados a la gestión
- Formación Cooperativa en alto nivel para cuadros directivos, que nos permita administrar una empresa basada en esta doctrina, y ser, principalmente los líderes, unos apóstoles y promotores de esta forma de organización, acudiendo a la frase que dice que “no se puede hacer misa católica con obispos protestantes”.
- Aplicación de modelos de evaluación especialmente del nivel gerencial.
- Continuar con el mejoramiento de competencias de trabajo



en equipo.

- Transición, ya que existen procesos de jubilación en importantes posiciones.
- Cultura: El proyecto de cambio cultural deberá ser pilar para la gestión fundamentada en el conocimiento y aplicación de los valores corporativos y cooperativos y con gran alineación con la estrategia de todos los colaboradores.
- Continuar ajustando a través de modelos de “compensación variable” los sistemas que reconocen el esfuerzo y el resultado individual y especialmente colectivo, así como la aplicación de nuestros valores.
- Incrementar la participación, la innovación y la productividad mediante la premiación y el reconocimiento del mejoramiento continuo y del valor de las ideas de los colaboradores
- Formar y desarrollar competencias acordes con los nuevos retos y consistentes con los conceptos de “líder Coomeva” y “empresarios modernos”.

Historia de éxito del Líder Coomeva

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

2.6 Estructurar mejor nuestros programas de Responsabilidad Social Empresarial

*El Cooperativismo consiste en desarrollar “seres humanos dueños de su propio destino”
“Ser cooperativo es ser socialmente responsable”*

“El capitalismo creativo señala que el desafío de la economía de mercado, que parte de principios de interés particular, las ganancias y el reconocimiento, radica en utilizar esos conceptos para hacer mucho más por los demás”.

Bill Gates, Foro Económico Mundial, Davos 2008

“No puede haber empresas sanas en sociedades enfermas” A. Carvajal

La responsabilidad social hace parte integral de la esencia de Coomeva, al ser ésta una empresa cooperativa, reconociendo la importancia de una gestión empresarial positiva, consistente con la búsqueda del bienestar social y en especial de la comunidad de asociados y sus familias, como foco principal de actuación. Es igualmente importante la búsqueda del mejoramiento de todas las comunidades con las que se interactúa bajo conceptos de desarrollo sostenible.

En Coomeva debemos replantear la gestión de la RSE para que no se vea como ejercicio aislado y para que sea más visible.

En este aspecto se continuará trabajando especialmente en el desarrollo empresarial a través de la Fundación, el patrocinio del deporte a través de la Federación Colombiana de Natación, la difusión y formación de las nuevas generaciones en el pensamiento cooperativo (Colegio Coomeva), la educación de asociados y sus familias con el plan de becas y programas educativos, “Inglés para todos”, la participación activa en el Pacto Verde Cooperativo (Indugadua) y la educación ambiental.



Se incluirá, dadas las recomendaciones de los evaluadores del PCCG y de análisis internos, la perspectiva Comunidad, con el fin de identificar más fácilmente este enfoque, las acciones desarrolladas y sus resultados.

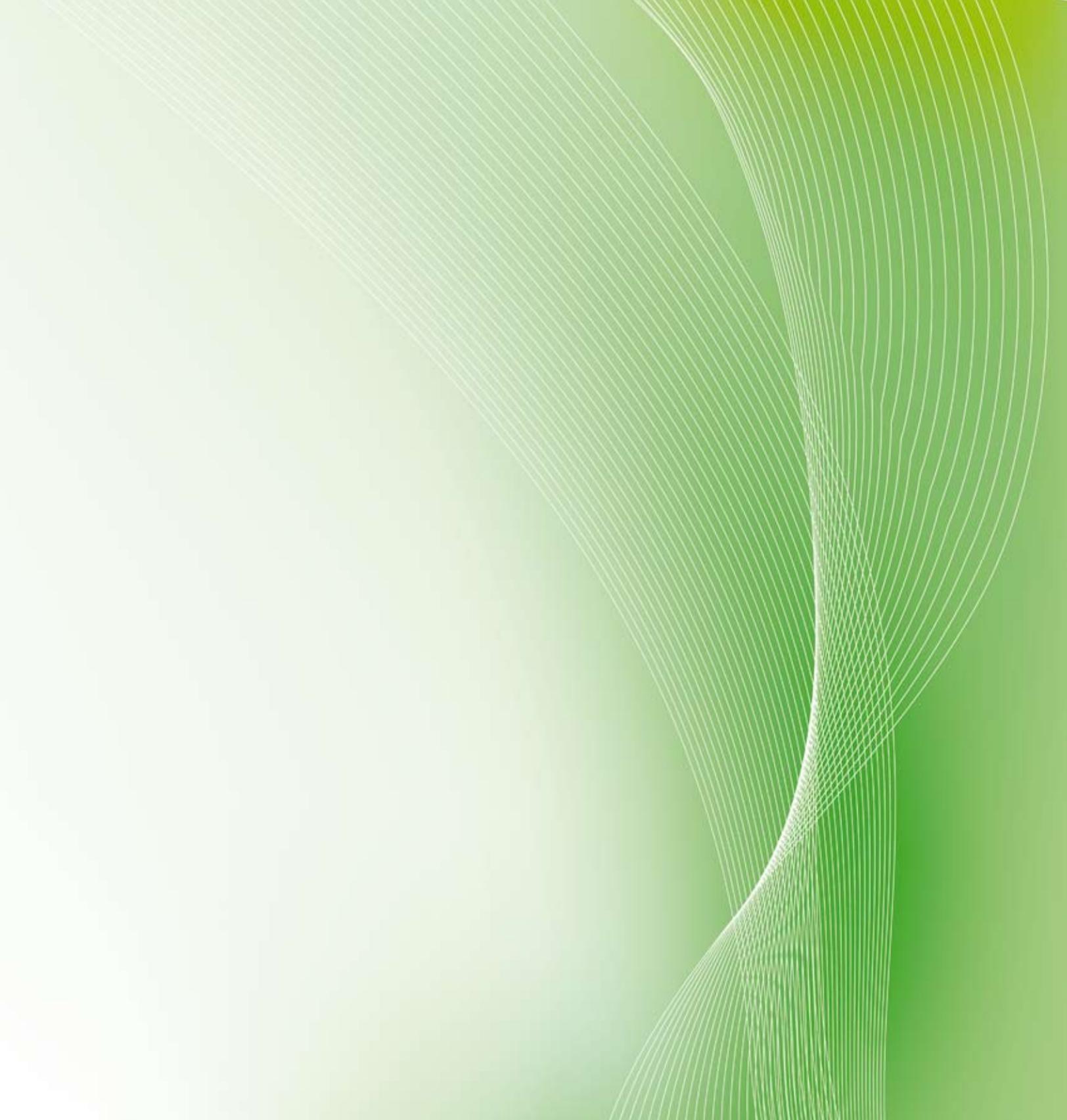
NOTAS FINALES:

- Hacemos un reconocimiento acerca del desarrollo de este documento, en el que se han retomado tanto documentos anteriores de Coomeva y de asesores, como conceptos, textos y libros que no han sido mencionados explícitamente por considerar que este escrito no es una publicación sino un documento interno de trabajo.
- El presente documento tiene anexo una síntesis de los proyectos y acciones fundamentales para su logro, siendo el elemento fundamental de seguimiento.
- Este documento cuenta con un anexo para su presentación.



Alfredo Arana Velasco
Gerente General Corporativo
Grupo Empresarial Coomeva

Santiago de Cali, 1 de enero de 2010



Grupo  Coomeva