

REFLEXIONES PARA EL NUEVO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

MARZO DE 2010

Objetivo:

Teniendo en cuenta el cambio que se generará en el Consejo de Administración de Coomeva, el cual modificara un porcentaje importante de sus miembros, consideramos pertinente dejar un documento donde se plasmen algunas reflexiones acerca del futuro de Coomeva.

1. Entendimiento y momento actual de Coomeva

¿Qué es Coomeva y cuál es su gran estrategia?

Coomeva es un importante grupo empresarial cooperativo, cuya su razón de ser es la contribución al bienestar de los asociados y sus familias, es decir se reconoce a la Asociatividad como el núcleo central de actuación de la empresa, situación que ha sido fundamental en el énfasis de la gestión de los últimos años, para lo cual se ha definido como la gran estrategia del Grupo la generación de valor, entendida como: la prestación de una excelente oferta de servicios, la creación de valor económico y la generación de espacios para la participación y la auto gestión. Simultáneamente con el ejercicio cooperativo, se han desarrollado una serie de empresas que operan fundamentalmente como inversiones de propiedad del colectivo, de 215.000 asociados, las cuales no obstante, son parte vital de la propuesta de servicios al asociado, y porque no decirlo generadoras de oportunidades de trabajo para algunos profesionales; empresas que hoy tienen como el elemento común a los 215.000, con la obligación de generar valor económico al colectivo y no comprometer con sus propios riesgos la estabilidad de todo el grupo.

Momento actual de Coomeva:

Consideramos que Coomeva está en el final de la etapa II y seguramente no muy lejos de entrar 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.

Respecto a la dinámica de los últimos años, tanto el Consejo de Administración como la Asamblea General de Delegados, han realizado permanente seguimiento de las ejecutorias de esta administración, a través de métodos modernos de gestión empresarial, encontrando que la Empresa vive un buen momento, en el cual sus resultados sociales y financieros demuestran una positiva evolución. Es así como el crecimiento de asociados, el aumento en la participación en el mercado de nuestras empresas, el mejoramiento de los servicios en cuanto a calidad y portafolio ofrecido, el fortalecimiento del gobierno corporativo y los resultados financieros alcanzados en el pasado reciente, nos permiten asegurar que vamos por un mejor camino. No obstante el compromiso es el de estar vigilantes para que esta gran empresa se mantenga en ese sendero y continúe mejorando cada día.

Más que hacer un recuento de los aportes que ha realizado este Consejo de Administración al desarrollo de la organización, consideramos de mayor importancia hacer algunas reflexiones, que con el mayor respeto y consideración

al nuevo Consejo de Administración, sugerimos sean consideradas como focos de especial atención, resumidas en los siguientes nueve (9) puntos:

2. Reflexiones y focos de atención

2.1 Estrategia: Consideramos necesario conocer, entender, revisar y ajustar el planteamiento estratégico actual de Coomeva y proyectarlo al 2015, desde los siguientes enfoques:

a) **Coomeva como cooperativa**, que procura el bienestar de sus asociados y sus grandes megas como las de "poner a gravitar a los asociados alrededor de Coomeva", "Coomeva como un estilo de vida" y "asociados para todo la vida" y la de llegar a 300.000 asociados al 2012. Aquí hay un rumbo claro, se debe trabajar arduamente en los planes que se están desarrollando para su logro y por esto es importante realizar un gran seguimiento a su ejecución. En este sentido, son temas de la mayor importancia, los indicadores del asociado, como el uso de servicios, la satisfacción con los mismos, los índices de deserción e inactividad.

b) **Estrategia corporativa**, que corresponde al papel de Coomeva como núcleo o holding de una organización empresarial, donde se debe revisar cuáles serán sus "focos de estratégicos de negocio" es decir en que negocios estaremos y en cuáles no, y cómo será la estructura de gobierno de estas inversiones. Para esto se requiere de un proceso ordenado de planeación, que deberá avocarse en la primera etapa de trabajo del nuevo Consejo, no solo para definir esta visión futura, sino para sintonizarse con los planes que actualmente se adelantan.

Los planes que se diseñen en cada uno de los negocios y unidades deben reflejar claramente (hechos y datos) su total alineación con la Visión.

c) **Estructura Organizacional:** Coherente con las revisiones al planteamiento estratégico, es necesario dar una nueva mirada a la estructura de la Cooperativa y en general del grupo, de tal forma que se busque más eficiencia y efectividad en la forma como se toman decisiones al interior del grupo.

Como conclusión de estos puntos, se podría pensar que hacia los meses de junio o julio se debería estar aprobando una estrategia al 2015, junto con su estructura.

2.2 Despliegue de la estrategia: Una vez revisada y ajustada la estrategia, es necesario definir mecanismos para que ella sea conocida y aplicada por todos los niveles de la organización

2.3 Materialización de la estrategia de Coomeva con sus asociados: La estrategia que Coomeva viene desarrollando, se deriva de su oferta de valor "multiactividad e integración de servicios", lo que se concreta en ofrecer a los asociados una gama amplia de servicios con altos estándares de funcionalidad. En ese sentido, se debe garantizar el desarrollo de los proyectos que viene adelantando la administración, como lo son las oficinas PAC, la reingeniería de la fuerza de ventas, el programa de lealtad, el programa de cambio cultural y el servicio, entre otros.

2.4 Localismo: Coomeva no debe perder de vista que buena parte de su éxito está en haber desarrollado una estrategia local; en ese sentido se debe fortalecer la actuación local mediante la descentralización de procesos y la prestación de servicios muy próximos a las comunidades, ya que es ahí donde se usan los servicios, se desarrolla la comunidad de asociados, se requiere la información y se manifiestan las preferencias de los asociados, entre otros aspectos. Esto requiere de cambios en temas tales como los modelos de gestión de la información, de las mismas estructuras y de la comunicación, entre otros.

2.5 Cultura cooperativa: Se reconoce que la educación cooperativa es clave en la conformación, consolidación y permanencia de una cooperativa, por lo que Coomeva debe mantener un gran compromiso en mantener un esfuerzo permanente para que tanto dirigentes como funcionarios, conozcan y apliquen el pensamiento cooperativo en los modelos de gestión de cooperativas regidos por sus principios y valores; este aspecto es especialmente relevante para los cuadros directivos, consecuentes con el dicho según el cual "es imposible hacer misa católica con padres protestantes"

2.6 Modelo de Gestión: Coomeva ha adoptado como modelo de gestión, el Sistema de Gestión Integral (SGI). Se comparte el pensamiento de que en el mundo empresarial de hoy, es imposible orientar bien, de forma integral y en el largo plazo las organizaciones, sin tener claro un modelo o método de gestión, por eso nuestra recomendación es la de darle continuidad a dicho modelo de gestión.

2.7 Enfoque en los resultados: Consideramos que, sin perder de vista que nuestra principal razón de ser es el bienestar de los asociados y su familia, es fundamental mantener el enfoque que se ha venido madurando de una empresa cooperativa capaz de generar servicios muy competitivos y simultáneamente, arrojar unos resultados económicos acordes con las magnitudes de operación, inversión y riesgo que se manejan.

En la creación de valor económico es fundamental la rentabilidad o retorno de las inversiones de los asociados mediante el compromiso de la revalorización, la amortización y la rentabilidad de sus aportes, a través de la de los retornos cooperativos.

2.8 Gobierno Corporativo: Considerando los excelentes resultados obtenidos y consecuentes con los esquemas mundiales de gobierno corporativo, el nuevo Consejo tiene la obligación de velar por que Coomeva mantenga el modelo de

gobierno instaurado, que no sólo garantice para su dirigencia sus propios espacios de participación en los ámbitos de su competencia dentro de la Cooperativa, coadyuvando al mantenimiento de la unidad de propósito, dirección y control, si no que además no permita que los ejercicios democráticos propios de la entidad comprometan la independencia en la decisiones de sus inversiones, conservando así la prelación del interés general sobre los intereses de grupo o particulares.

Lo anterior se reforzara con la revisión y mejoramiento de la Resolución No. 126 de la Gerencia General, en la cual se adoptan y establecen políticas que rigen a todas las Unidades y Empresas del grupo, para garantizar la unidad de propósito, dirección y control.

2.9 Cooperación entre cooperativas: es indudable que venimos avanzando en este proceso, a través de proyectos concretos, pero por el tamaño y la representatividad de Coomeva en el contexto colombiano, se hace necesario enfatizar en este aspecto, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, como se viene haciendo a través de las actuaciones en la Confecoop, Ascoop, ACI Américas y ACI mundial.

ARMANDO GONZÁLEZ MATERÓN
Presidente
Consejo de Administración

JOSÉ VICENTE TÓRRES OSORIO
Secretario
Consejo de Administración