

INFORME ANUAL 2015





INFORME ANUAL 2015



LIII Asamblea
General Ordinaria de Delegados

Santiago de Cali, marzo 31 de 2016

ORGANISMOS DE DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

María Eugenia Pérez Zea
Presidente

León Alberto Sardi Barona
Vicepresidente

José Vicente Torres Osorio
Secretario

Carlos Arturo Alomía Díaz
Martín Alonso Pinzón Echeverri
Fernando Rey Cubillos
Ivan Elías Torres Nadjar
Pilar Fernández Montes
León Darío Villa Villa

JUNTA DE VIGILANCIA

Luis María Tamayo Gómez
Simeón Cedano Rojas
Rodrigo Restrepo López

Presidente
Vicepresidente
Secretario

PRESIDENTE EJECUTIVO CORPORATIVO

Alfredo Arana Velasco

www.coomeva.com.co

COMITÉ DIRECTIVO DE PRESIDENCIA

José Luis Blanco Sáenz
Gerente Corporativo Estrategia y Mercadeo

Luis Carlos Lozada Bedoya
Gerente Corporativo Administrativo

Alfredo Rincón Angulo
Gerente Corporativo Financiero

Manuel Felipe Issa Abadía
Gerente Corporativo Gestión Humana

Luis Fernando Caicedo Fernández
Gerente Corporativo Jurídico

José Luis Blanco Sáenz
Gerente Corporativo Servicio al Asociado (E)

Giovanny Hue Solano
Auditor Corporativo

María Myra Hurtado Silva
Gerente Corporativa Comunicaciones y RRPP

María Rita Valencia Molina
Gerente Nacional Unidad de Educación y Democracia

Diana María Monsalve Guevara
Directora Corporativa Arquitectura Empresarial

Liliana Patricia Guzmán González
Asesora Presidencia Ejecutiva

Víctor Hugo Pinzón Parra
Asesor Presidencia Ejecutiva

Leidy Lorena Restrepo Ramírez
Asistente de Presidencia Ejecutiva

Edwin Fernando Ordóñez Hernández
Asistente de Presidencia Ejecutiva

Hans Juergen Theilkuhl Ochoa
Presidente Bancoomeva

Gilberto Quinche Toro
Gerente General Sector Salud

Luis Guillermo Vélez
Gerente General Coomeva EPS

Jorge Alberto Zapata Builes
Gerente General Coomeva Medicina Prepagada

María Fernanda Gualdrón Rueda
Gerente General Sinergia Salud (E)

César Augusto Arias Hernández
Gerente General Clínica Palma Real

Mario Hernández Rueda
Gerente General Clínica Farallones

Fabián Osorio Flórez
Gerente General Hospital en Casa

Enver Navia Echeverri
Gerente General Conectamos Financiera y Conecta Salud

Viviana Osorio Marín
Gerente General Coomeva Recreación y Cultura (E)

Isabel Cristina Rincón Fernández
Gerente General Coomeva Turismo

María del Socorro Bermeo Navia
Gerente General Club Los Andes

Luis Mario Giraldo Niño
Gerente General Sector Protección

Rodolfo Enrique Arana Ramírez
Gerente General Corredor de Seguros

Víctor Manuel Torres Carvajal
Gerente General Coomeva Servicios Administrativos

Claudia Patricia Vinasco Vergara
Gerente General Coomeva Fundación

Martha Cecilia Lizalda Restrepo
Gerente General Fecoomева

GERENTES CORPORATIVOS REGIONALES

Marco Antonio Rizo Cifuentes
Paola Andrea Gálvez Ocampo
Francisco Parmenio Echeverri Pérez
Margarita Restrepo Betancur
Carlomán Arias Cardona
Carlos Alberto Martínez Bonilla

Cali
Bogotá (E)
Medellín
Caribe
Eje Cafetero
Palmira

PRESIDENTES COMITÉS REGIONALES DE ADMINISTRACIÓN

Ricardo Antonio Caycedo Bustos
Jorge Alejandro Soto Castaño
Jorge Edison Hincapié Loaiza
Juan Guillermo Restrepo Varela
Nicolás Serrano Plaza
Carlos Alberto López Betancourt

Regional Bogotá
Regional Cali
Regional Eje Cafetero
Regional Medellín
Regional Palmira
Regional Caribe

CONTENIDO

Comunicación de la Presidencia del Consejo de Administración	8
Comunicación de la Presidencia Ejecutiva Corporativa	9
1 Entorno económico	10
2 Visión Gerencial	13
3 Gestión Dimensión Cooperativa	15
3.1 Satisfacción, confianza y lealtad del asociado	16
3.2 Nueva estrategia de crecimiento en la base social	19
3.3 Compromiso	22
3.4 Desarrollo de servicios desde la Cooperativa	22
3.4.1 Servicios Cooperativos	22
3.5 Escuchando al asociado	26
3.6 Compromiso con los jóvenes, la equidad de género y el adulto mayor	27
3.7 Beneficios para el asociado	29
3.8 Democracia	29
3.8.1 Gestión Democrática	30
3.8.2 Formación de la Dirigencia	31
4 Gestión Dimensión Empresarial	32
4.1 Resultados de Coomeva Cooperativa	33
4.1.1 Recursos Administrados	33
4.1.2 Gestión de Inversiones	35
4.1.3 Gestión Financiera	39
4.2 Resultados de las Empresas de Coomeva	44
4.2.1 Sector Financiero	45
4.2.1.1 Bancoomeva	45
4.2.1.2 Conectamos Financiera	48



4.2.2	Sector Protección	50
4.2.2.1	Cooameva Corredores de Seguros.....	50
4.2.3	Sector Salud	53
4.2.3.1	Cooameva EPS	55
4.2.3.2	Cooameva Medicina Prepagada.....	58
4.2.3.3	Sinergia Salud.....	60
4.2.3.4	Clínica Palma Real.....	61
4.2.3.5	Clínica Farallones.....	63
4.2.3.6	Hospital en Casa	64
4.2.3.7	Conecta Salud	67
4.2.4	Sector Recreación.....	68
4.2.4.1	Unidad de Recreación y Cultura	68
4.2.4.2	Cooameva Turismo Agencia de Viajes.....	69
4.2.4.3	Club Campestre Los Andes.....	70
4.2.4.4	Cooameva Hoteles & Resorts	71
4.2.5	Otras Empresas.....	73
4.2.5.1	Fundación Cooameva	73
4.2.5.2	Cooameva Servicios Administrativos.....	76
5	Sostenibilidad y Responsabilidad Social.....	78
6	Cumplimiento de Disposiciones Legales.....	82
6.1	Unidad Corporativa Gestión de Riesgos	83
6.2	Estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, año 2015 (Artículo 1, Ley 603 de 2000).....	84
6.3	Operaciones entre Vinculadas (Artículo 29, Ley 222 de 1995).....	86



Comunicación de la Presidencia del Consejo de Administración

Es un honor depositar en sus manos, a nombre de la Dirigencia y de la Administración de nuestra Cooperativa, este Informe de 2015, que da cuenta de que este ha sido nuevamente un muy buen año para Coomeva, no sólo por los logros en lo social y empresarial, sino también por ser el año en que logramos que la compleja situación de Coomeva EPS tenga visos de solución.

Reconocemos que este año se dieron importantes cambios en la gestión de la comunidad de asociados, pese a que no se lograron las metas numéricas de crecimiento. Se logró avanzar en otros temas, mejorándose en términos de calidad, perfiles más propensos a permanecer, mayor confianza y recomendación positiva, todo mientras logramos un mayor compromiso del asociado en el uso de servicios.

Quisiera destacar lo importante que es para nosotros que el asociado encuentre en nosotros una alternativa válida para apoyar su progreso personal, familiar y profesional, aumentando la confianza y la identidad para que los asociados se queden.

En este contexto merece destacarse la alta importancia estratégica, más que financiera, de la llegada del aliado estratégico Christus, en el desarrollo y solución de Coomeva EPS y en general del sector salud. Se trata no solo de un socio sino de un grupo empresarial muy sólido, líder en el mercado americano y sobre todo afín en sus valores con nuestra organización. Ha sido necesario un enorme esfuerzo para que hoy tengamos los primeros pasos de una salida viable de la EPS en beneficio del país y los usuarios, al mismo tiempo que protegemos a la Cooperativa. Para que esto fuera posible ha habido un alto compromiso de la administración y la dirigencia acompañando paso a paso la elaboración y ejecución del plan de recuperación.

Para nosotros es esencial destacar el valor de la integridad, ser éticamente intachables para ejercer una administración efectiva que permita cumplir las expectativas de los asociados, y seguir construyendo confianza.

Las esperanzas y expectativas de nuestros asociados han sido ampliamente escuchadas y han generado innovaciones importantes como el seguro de desempleo, los auxilios y amparos, y la potente oferta de Coomeva Educa. Estamos impulsando nuevas iniciativas para hacer más incluyente nuestra Cooperativa y para ofrecer soluciones adaptadas a poblaciones como los asociados mayores y los jóvenes, y las mujeres que constituyen la amplia mayoría de la base social.

En lo personal he tenido el honor de representar a Coomeva internacionalmente en distintos foros de la Alianza Cooperativa Internacional y en Colombia en distintos foros. En especial este año como Presidenta de Ascoop, una organización que hoy se constituye en el organismo cooperativo de segundo grado más relevante del país. Muchos de nuestros asociados no conocen aún a qué punto nuestra querida cooperativa es un referente en el país y fuera de él. Aspiramos a seguir proyectando a Coomeva en el ámbito nacional e internacional, donde ya somos un referente desde el modelo peculiar que nos caracteriza, pudiendo expresar el contenido de lo que representa nuestra organización.

Fruto de estos últimos años tenemos un Consejo y dirigencia más cohesionado, capaz de participar representando intereses diversos y puntos de vista complementarios en bien del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva y del asociado.

María Eugenia Pérez Zea
Presidente del Consejo de Administración



Comunicación de la Presidencia Ejecutiva Corporativa

2015 ha sido un buen año para Coomeva y sus empresas, generando amplios beneficios para los asociados y ampliando el impacto positivo en la sociedad. Estos buenos resultados se suman a la satisfacción de haber cumplido una década de la actual Administración al frente del Grupo Coomeva, por lo que resulta pertinente reflexionar acerca de la gestión realizada y de los planes futuros. Esta gestión se ha fundamentado en una estrategia clara y consistente, posicionando al asociado en el centro de nuestro actuar, mejorando la propuesta de valor y los resultados de las empresas. Para ello nos hemos orientado estratégicamente en tres pilares: focalización, gobernabilidad y creación de valor.

Podemos declarar que 2015 fue positivo e importante para nuestro Grupo Empresarial, logrando avanzar en nuestros propósitos de mejorar los servicios a los asociados, en la calidad de la gestión y en los resultados. De los logros más importantes ha sido contar con mayor confianza y credibilidad en la Cooperativa y su administración gracias a un modelo de gobierno claro, transparente y equilibrado, al tiempo que se recuperó la senda de los buenos resultados, destacándose el buen desempeño financiero en casi todas las empresas del Grupo.

Destacamos por sus impactos e importancia las gestiones que han permitido concretar los primeros pasos para la solución de fondo de las dificultades de Coomeva EPS, a través del Plan de Recuperación, proceso que se debe consolidar en 2016.

Más allá de construir un Grupo más maduro y adaptable a los grandes cambios del entorno, lo que nos anima es una gran aspiración por impactar positivamente la calidad de vida de nuestros asociados y la prosperidad de las comunidades en que actuamos.

El lineamiento para 2016 es el **"Año de la conexión de los asociados con los servicios"** y tiene como fundamentos: 1. Continuar con nuestra estrategia de "Creación de valor para el asociado"; 2. Crecimiento de la base social; 3. Incremento en el uso de los productos y servicios; 4. La generación de beneficios por el uso de los servicios y 5. Lograr una mayor permanencia y fidelidad de los asociados en su cooperativa.

Esta propuesta busca la continuidad de la estrategia de "Creación de valor para el asociado", fortaleciendo la prestación integral de servicios múltiples, la cual se espera que en este año derive y se evidencie en una mayor tenencia de productos, no sólo por parte de nuestros actuales asociados sino especialmente por los nuevos, para quienes el acceso temprano a dichos productos y servicios es clave.

El logro de este propósito permitirá el crecimiento de la base social, la permanencia de los asociados en la Cooperativa, y el desarrollo y mejora en la calidad de vida de nuestra comunidad.

Alfredo Arana Velasco
Presidente Ejecutivo
Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva



1

Entorno económico

A continuación se describen las principales variables económicas que influyeron en los mercados globales en el año 2015 y lo que se espera para el año 2016.

Marco Global¹

El año 2015 cerró con un panorama de incertidumbre, motivado principalmente por factores como la fuerte caída del precio del petróleo, a niveles no vistos desde hace más de una década; la pérdida de valor generalizada de las monedas con respecto al dólar; el ajuste al alza, por primera vez en más de diez años, de las tasas de interés en Estados Unidos; el menor crecimiento en China, entre otros. Para los países industrializados el panorama fue favorable: Estados Unidos cerró el año con una mejora importante en materia de empleo, mientras que la Zona Euro mostró recuperación tras los constantes anuncios, de parte del Banco Central Europeo (BCE), de promover la financiación de los créditos de la región.

Las economías en desarrollo no corrieron con la misma suerte. China redujo sus expectativas de crecimiento; Latinoamérica se vio afectada por la caída de los precios de las materias primas, con descensos en la balanza comercial, así como por las dificultades políticas y el deterioro de sus calificaciones crediticias, como en el caso de Brasil, que perdió el grado de inversión otorgado por las principales calificadoras a nivel mundial.

Debido a lo anterior, se presentaron diferencias en las posturas de política monetaria entre las economías del mundo, lo que condujo a amplias devaluaciones y fuertes movimientos en los flujos de capitales. En Europa, el BCE continuó con el programa de compras de activos financieros; en Estados Unidos comenzó la política contractiva, al igual que en la mayoría de países de América Latina. China, por el contrario, presentó recortes en las tasas, reducciones de los encajes bancarios e inyecciones de liquidez a la economía al estilo del BCE.

Cartagena; con la puesta en marcha de la segunda fase del Plan de Impulso al Empleo y la Productividad, PIPE, que impulsará vivienda, empresas, educación y empleo; y con el crecimiento de algunos sectores de la industria por la devaluación de la moneda y el avance en el proceso de la paz. Factores como la caída en los términos de intercambio, por la disminución en el precio de las materias primas, las alzas en las tasas de interés, la inflación y el alto déficit fiscal continuarán afectando las expectativas de crecimiento del país.

A continuación se presenta un resumen de los principales indicadores de la economía colombiana en 2015:

- PIB: Al corte de septiembre de 2015 la economía creció un 3,0%, cifra que estuvo acorde con lo esperado y superior al dato de otras economías vecinas.
- Empleo: La tasa de desempleo nacional para el año 2015 fue de 8,9%; según el DANE, fue la más baja de los últimos 15 años. La de diciembre se ubicó en 8,7%.
- Déficit de cuenta corriente: Superó el 6% del PIB, marcando máximos históricos.
- Inflación: En diciembre de 2015 la inflación cerró al alza, llegando al 6,77%, por encima del límite superior del rango meta del Banco de la República. El renglón de alimentos creció en el año 10,85%.
- Tasa de intervención del Banco de la República: Fue ajustada al alza en 1.25 puntos porcentuales, cerrando el año en 5,75%.

Entorno Local

En el ámbito económico local Colombia finalizó un año positivo, con crecimientos superiores a los de sus países vecinos; con avances en la negociación de la primera y segunda ola de las obras de Cuarta Generación (4G); con el reinicio de operaciones de la Refinería de

¹ La preparación de este informe económico se basó en documentos del Banco de la República, la Superintendencia Financiera de Colombia, la OECD, el Fondo Monetario Internacional (FMI), el DANE, Bloomberg y de instituciones financieras que cuentan con áreas de estudios económicos, como el Banco de Bogotá, la Alianza Valores, Correal, el Grupo Aval y Bancolombia.



- Tasa de cambio: La cotización peso dólar cerró el año al alza en \$3.175, depreciándose un 31,8% en el 2015.
- Exportaciones: Estuvieron afectadas por la baja en los precios del petróleo; hasta noviembre reportaban una caída del 37,7% con respecto al mismo periodo del año anterior. Hasta el momento la depreciación de la moneda no ha logrado compensar dicha caída.
- Renta fija: Los precios de los TES de referencia y la deuda privada en general, tuvieron un comportamiento alcista tras el aumento en la tasa por parte del Banco de la República.
- Acciones locales: Se desvalorizaron 23,75% en el año 2015. La gran dependencia de la economía del precio del petróleo, junto con la fuerte correlación entre las bolsas de la región y el mercado estadounidense al alza, explican el mal comportamiento del índice.

Perspectivas 2016

En el entorno global, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó un crecimiento mundial de 3,1% para el 2015, 3,4% en 2016, y 3,6% en 2017. Para los países industrializados el FMI proyecta un crecimiento de estas economías de 2,1% para 2016. En Estados Unidos se espera continuidad en el alza de las tasas de interés, así como una mejora en la inversión y consumo de los hogares producto del crecimiento en el empleo y la disminución de los precios de la energía. La Zona Euro, por su parte, espera recuperarse; el Banco Central Europeo seguirá inyectando liquidez por lo menos hasta septiembre de 2016, como lo expresaron en sus comunicados.

Por el lado de las economías en desarrollo, su crecimiento sería menor. El FMI bajó su pronóstico para el cierre de 2015 a 4% y para el 2016 a 4,3%. China sufrirá cambios en su modelo económico, el cual venía sostenido en la inversión y el mercado exterior, para dar paso a un modelo impulsado por el consumo local.

En Colombia se espera continuidad en la dinámica de la inversión por parte del Gobierno local, en proyectos como los de Cuarta Generación (4G), apoyados en los recursos de la venta de Isagén, y los que destinarían las entidades financieras locales y extranjeras; se espera también un impulso en la Zona del Eje Cafetero vía mayor producción de café y aumento de las remesas por la depreciación, y en general por parte de la industria, la agricultura y la construcción en las obras civiles y segmentos del comercio como hotelería y turismo.

La meta de crecimiento planteada por el Gobierno es del 3,2% en 2016 (revisada a la baja desde 3,8%); y en cuanto a inflación se espera que cierre sobre 4,5% en 2016, nivel por fuera del rango meta del Banco de la República. El Gobierno tendrá como propósito ser responsable en materia fiscal, manteniendo un nivel por debajo del 3,6% como porcentaje del PIB en 2016; además de que estima que el déficit de la cuenta corriente se reduciría desde -6,5% del PIB que tocó en 2015, a -6,1% en 2016.

Para finalizar, se debe seguir prestando atención a puntos críticos como la reforma tributaria, que incluye un posible aumento del IVA; el desarrollo del Fenómeno del Niño y su impacto en la inflación; la disposición del consumo, dado el encarecimiento de los créditos y el impacto en el aumento del 7% sobre el Salario Mínimo Legal Mensual que presionaría al alza la inflación y probablemente impactaría negativamente las cifras de desempleo.

En la realización de esta sección se utilizó información de las siguientes fuentes:

FMI, Fondo Monetario Internacional:
www.imf.org/external/spanish/index.htm#
 DANE. Banco de la República. www.banrep.gov.co
 Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
www.minhacienda.gov.co
 Superintendencia Financiera de Colombia. BLOOMBERG.



2

Visión
Gerencial



Balance 2015 y Prioridades 2016

El 2015 fue un año de hechos y de decisiones importantes, así como de resultados positivos para el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, que bien merecen destacarse y que constituyen a la vez una interesante oportunidad de aprendizajes que nos lleven a continuar por este camino.

Es de notar el esfuerzo permanente por volcar toda la organización al asociado, como su razón de ser; de ponerlo en el centro de las acciones de Coomeva y su grupo de empresas. Esta estrategia se ha complementado con un trabajo constante frente a la propuesta de valor y un enfoque claro hacia los mejores resultados de las empresas. Así, asumimos nuestra orientación estratégica hacia tres pilares claves: focalización, gobernabilidad y creación de valor.

Desde estas perspectivas podemos reconocer que este año logramos mejores servicios para nuestros asociados, una gestión cada vez con mayor calidad y resultados financieros con un balance positivo.

Entre los logros más importantes de este periodo podemos destacar:

- Se alcanzaron significativos resultados en la vinculación de asociados con un mejor perfil, aunque no se logró la meta de crecimiento. También se dio un aumento en las tasas de uso de productos, un incremento sostenido en la permanencia en la Cooperativa y niveles superiores en la satisfacción de los asociados.
- Se continuó en la senda positiva de los resultados financieros, destacándose el buen desempeño de casi todas las empresas del Grupo.
- Se concretó la participación de un socio estratégico para el Sector Salud, circunstancia que cambia positivamente la proyección del mismo.
- Quizás el logro más importante de 2015 es haber concretado y puesto en marcha un Plan de Recuperación para Coomeva EPS, con el apoyo de la Dirección de Coomeva y del Gobierno Central.

Después de una década de gestión, nuestro compromiso sigue intacto. Se continúa construyendo un Grupo Empresarial Cooperativo más maduro y adaptable a los grandes cambios del entorno, con capacidad para contener los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades que aseguren la permanencia y solidez de este importante proyecto cooperativo, que beneficia no solo

a su amplia base de asociados, sino al país como un todo y en especial a las comunidades en las que actuamos.

El 2016 será un año de incertidumbre para la economía colombiana. La orientación es a no caer en el pesimismo, la desconfianza y la parálisis; en este escenario necesitamos ser especialmente aplicados. Las estrategias comerciales deben estar enfocadas en mantener a los asociados y usuarios, mejorando la relación de intercambio de valor para ellos. Incrementar la satisfacción con el servicio es un enfoque principal y al mismo tiempo crecer en nuevos nichos de asociados y clientes. Además, debemos continuar intensificando nuestros programas de austeridad, ahorro y reducción del gasto.

Como marco de acción para nuestro Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva hemos definido que 2016 será el "Año de la conexión de los asociados con los servicios".

En la base de este planteamiento está el reconocimiento del enorme potencial que nos ofrece la comunidad de asociados de continuar generando oportunidades cooperativas y bienestar para el profesional colombiano y su familia, y de esta forma aportar al desarrollo del país. Por otro lado, reconocer que en esta comunidad de asociados y sus familias existe una gran posibilidad de desarrollo y fortalecimiento para las empresas del Grupo.

El lineamiento del "Año de la conexión de los asociados con los servicios" tiene como fundamentos:

1. Continuar con nuestra estrategia de "Creación de valor para el asociado".
2. Favorecer el crecimiento de la base social.
3. Incrementar el uso de los productos y servicios.
4. Generar beneficios por el uso de los servicios.
5. Lograr una mayor permanencia y fidelidad de los asociados en la Cooperativa.

Esta propuesta busca la continuidad de la estrategia de "Creación de valor para el asociado", fortaleciendo la prestación integral de servicios múltiples, la cual se espera que en este año derive y se evidencie en una mayor tenencia de productos, no sólo por parte de nuestros actuales asociados sino especialmente por los nuevos, para quienes el acceso temprano a dichos productos y servicios es clave.

El logro de este propósito permitirá el crecimiento de la base social, la permanencia de los asociados en la Cooperativa, y el desarrollo y mejora en la calidad de vida de nuestra comunidad.

3

Gestión Dimensión Cooperativa





Esta dimensión agrupa todas las acciones adelantadas para lograr atención a las necesidades de los asociados y su satisfacción con la Cooperativa, generando soluciones eficientes y competitivas, espacios de educación cooperativa y profesional, y posibilidades de emprendimiento y crecimiento patrimonial, que permiten mantener y crecer la base de cooperados.

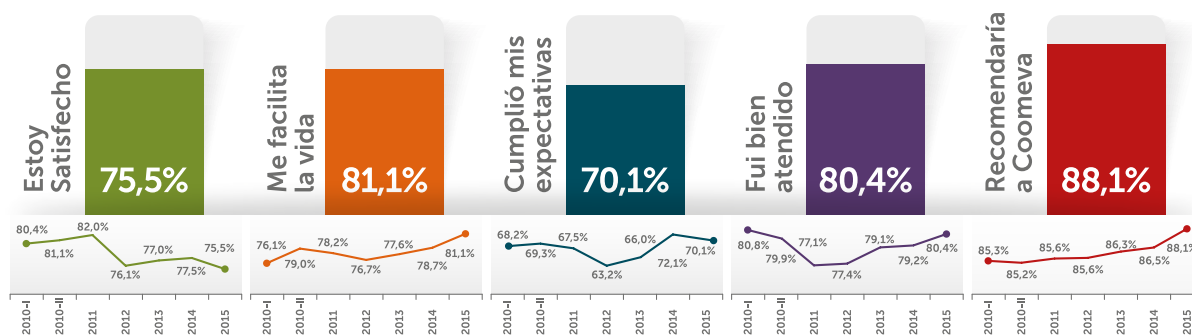
La reafirmación en el Plan Estratégico de la preeminencia del asociado, corrobora a su vez nuestro carácter cooperativo y nos guía en la toma diaria de decisiones de gestión para beneficiarle en sus tres roles de usuario, gestor y de dueño o inversionista, así como la orientación de todo el Grupo Empresarial Cooperativo a servirle con oportunidad, calidad y en alineación con sus necesidades reales.

3.1 Satisfacción, confianza y lealtad del asociado

Satisfacción: La relación del asociado con la Cooperativa y sus servicios se mide cada año a través de la encuesta KAPE, la cual contiene varios indicadores que van más allá de la misma satisfacción. Es así como para el año 2015 el cumplimiento de la promesa de valor presentó un aumento de 2,4 puntos porcentuales frente a la medición en 2014, revelando que le hemos facilitado la vida al 81,1% de los asociados. El indicador de fidelización, "Recomendación de vinculación a la Cooperativa" (88,1%), que creció 1,6 puntos porcentuales, ratifica el trabajo que se ha realizado y que tiene impactos positivos entre los asociados.

El indicador de "Calidad en la atención recibida" muestra que el 80,4% fue bien atendido (+1,24 puntos porcentuales). Este indicador está compuesto por los resultados de: Grado de satisfacción con el servicio recibido (90%), Amabilidad y empatía ofrecida por el asesor de Coomeva que lo atendió (93%), Asesoría brindada por los colaboradores (87%), Alternativas ofrecidas frente a su necesidad (82%), Experiencia frente a los trámites realizados (81%), Trato preferencial por ser asociado (72%), Información sobre los beneficios y ganancias de los productos y servicios (76%), y Cómo fue la solución entregada por el personal vía telefónica (63%).

SATISFACCIÓN



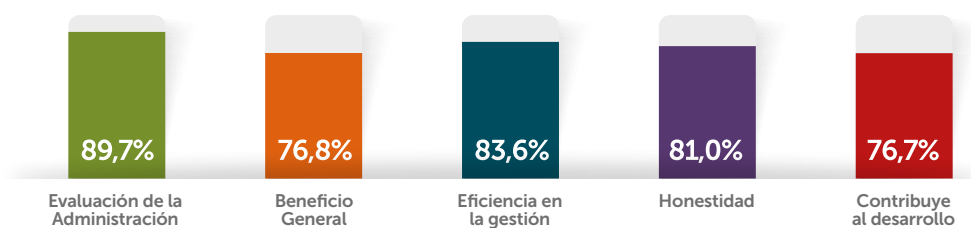
El indicador de la "Actitud del asociado frente a Coomeva" no presenta variaciones significativas respecto a 2014. Los resultados muestran que para los asociados Coomeva posee casi todo lo necesario, aunque el conocimiento de los servicios es restringido y por ello no logran sacarle el mayor provecho. Este indicador está compuesto por: Coomeva tiene todo lo necesario (66%), He aprovechado todos los servicios (37%), y Conozco todos los servicios de Coomeva (35%).

El 92% respondió afirmativamente al indicador que mide la posibilidad de "Permanencia en Coomeva un año más". Por otra parte, el "Cumplimiento de las expectativas" (70,1%) bajó para esta medición, pero lo más importante es el constante avance en la valoración "siempre" que ya se encuentra en 50%.

En cuanto a la medición directa de la satisfacción y en contraste con la evolución favorable de las otras cuatro mediciones, la encuesta refleja una leve baja pasando de 77,5% en 2014 a 75,5% en 2015. Esto nos muestra que el asociado se vuelve cada vez más exigente e integra más elementos a la hora de evaluar la satisfacción como un todo.

Índice de Confianza en la Administración: El Índice de Confianza en la Administración de la Cooperativa (ICA) refleja la percepción de los asociados sobre aspectos esenciales de la Administración. Para ello utiliza cinco dimensiones: Evaluación de la Administración, bienestar general, eficiencia, honestidad y contribución al desarrollo. Estas mediciones se realizan desde el año 2003 y actualmente se aplican en forma semestral.

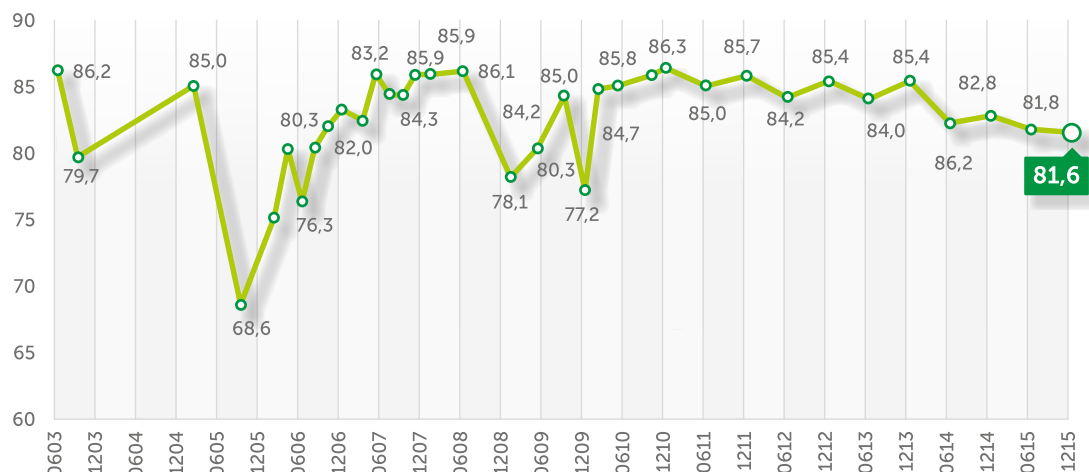
ÍNDICE DE CONFIANZA EN LA ADMINISTRACIÓN



En el segundo semestre de 2015 el indicador global de confianza fue de 81,6% reflejando la sólida posición de la Cooperativa en la mente de sus asociados. Las variaciones experimentadas están ampliamente cubiertas en el margen de error, pero puede inferirse que la continua exposición a la crisis estructural del Sistema de Salud puede haber generado algún impacto.

La percepción de los asociados ha mejorado respecto a la eficiencia con la que los directivos administran los recursos y la evaluación general de la Administración. Prácticamente nueve de cada diez asociados tiene una muy buena opinión de la Administración.

ÍNDICE DE CONFIANZA EN LA ADMINISTRACIÓN

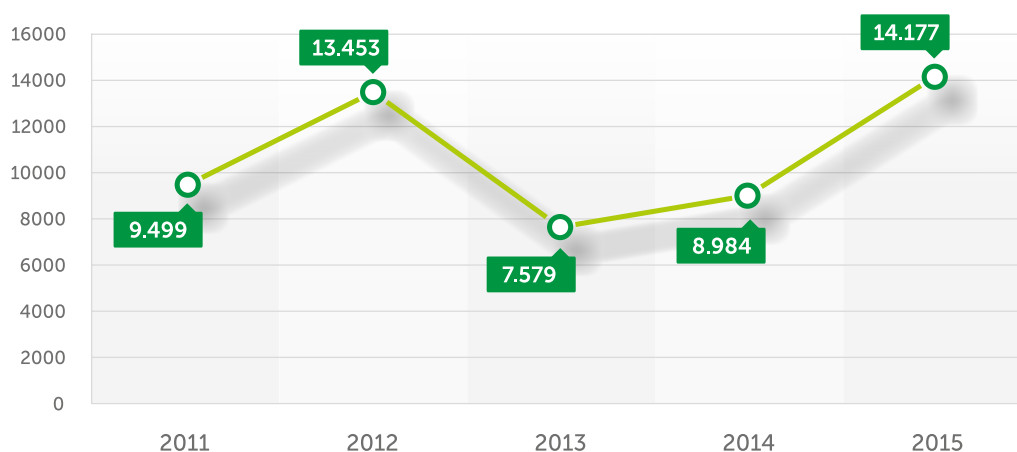


En general ambas mediciones reflejan un buen posicionamiento de la Cooperativa frente a los asociados y nos permiten identificar aquellos aspectos en los que debemos mejorar.

Lealtad Coomeva: Mediante el Programa de Lealtad se reconoce y premia la participación de los asociados en el ejercicio de sus tres roles en la Cooperativa -como Gestor, Usuario e Inversionista-; esto es cuan-

do participa en procesos educativos y democráticos; cuando compra, usa y renueva productos y servicios; y por la permanencia y el cumplimiento en el pago de las obligaciones con la Cooperativa. El Programa lleva seis años de funcionamiento, durante los cuales se han ejecutado siete campañas de redención de pinos acumulados, en el marco de las cuales se han entregado premios por valor de \$4.964 millones y se ha logrado la participación 30.636 asociados.

ASOCIADOS PARTICIPANTES EN LAS CAMPAÑAS DE REDENCIÓN DE PINOS DEL PROGRAMA LEALTAD



En la gráfica se presenta la participación de los asociados en las campañas de redención de pinos acumulados por Lealtad. Esta participación está determinada por los recursos económicos disponibles en la bolsa de premios. Se observa que el 2015 ha sido el año de mayor cobertura.

En esta última campaña de redención participó el 24% (14.117) del potencial de asociados en capacidad de redimir pinos, el cual corresponde a 57.903 asociados que ejercen sus tres roles con la Cooperativa. Esta cifra es mayor frente a 2014, en 5.223 asociados. Los asociados que han redimido pinos por premios de Lealtad tienen en promedio 5,6 productos de Coomeva y sus

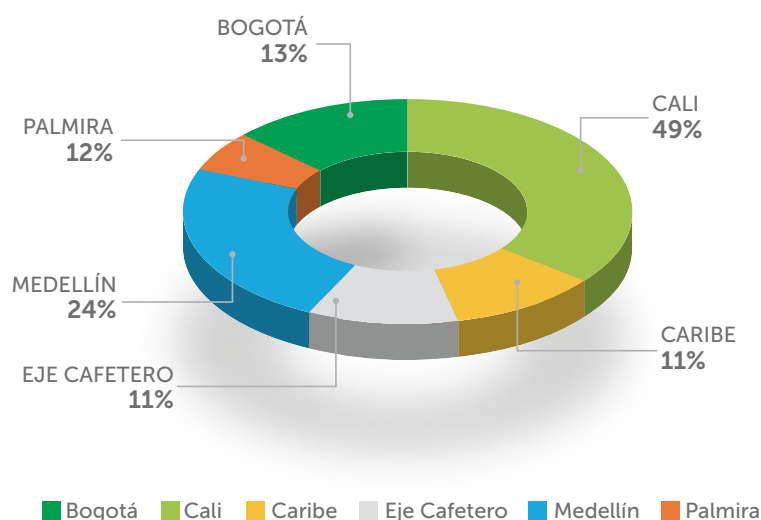
empresas, cifra superior en 2,1 respecto a la tenencia promedio de producto del total de la población de asociados.

En 2015 se innovó en los premios, incluyendo la redención de pinos por boletas para participar en el sorteo de un viaje a Cancún y de un carro, lo cual permitió que asociados con un número bajo de pinos pudieran redimir, incrementando así la cobertura del Programa.

El análisis de la participación de los asociados en las campañas de redención muestra que el 54% son asociados que participan de manera regular en las campañas y un 46% redimió por primera vez en 2015.



PARTICIPACIÓN DE ASOCIADOS EN CAMPAÑAS POR REGIONAL



Mediante la redención de pinos los asociados compraron \$172 millones en productos Coomeva incluidos en el catálogo de premios.

Desde el año 2011 a la fecha, el 88% de los asociados que han redimido permanecen activos. El 67% de los asociados tienen más de 6 años de antigüedad y el 33%, entre 1 y 5 años.

3.2 Nueva estrategia de crecimiento en la base social

Tal como lo declara el Plan Estratégico a 2019, la esencia de nuestra organización cooperativa y la razón de ser del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva es el asociado y la satisfacción de sus necesidades.

Al inicio del año, la Administración y la Dirigencia llegaron al convencimiento de la necesidad de replantear la manera como se ha enfocado el crecimiento de la base de asociados de la Cooperativa. El Plan Estratégico 2019 nos puso en la senda de un enfoque centrado en la calidad y no en la cantidad, por lo que se requiere adaptar los recursos y estrategias aplicados a los procesos de vinculación de asociados.

Por esto, el 2015 fue un año de grandes avances y aprendizajes en materia de creci-

miento de la base de asociados, lo que nos ha llevado a replantear completamente la estrategia de vinculaciones y fidelización.

En primer lugar, logramos una mejor comprensión de los elementos que condicionan nuestro crecimiento y de las variables que inciden en que un potencial asociado ingrese a Coomeva y tenga el interés y la capacidad de permanecer. Todo ello llevó a ajustar los equipos comerciales, las políticas de gestión y seguimiento, y en especial los perfiles de ingreso para aumentar la probabilidad de permanencia.

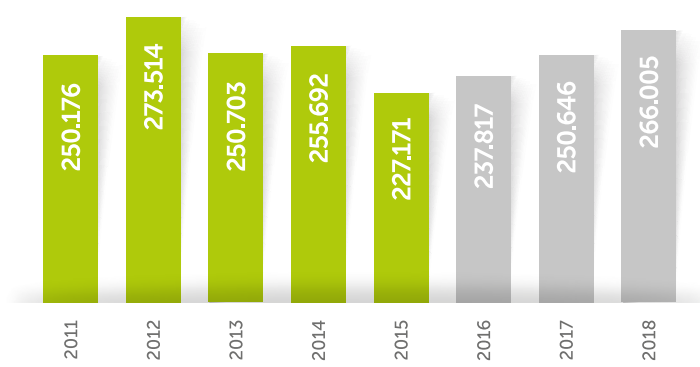
Un resultado de este ejercicio ha sido la comprensión que, en nuestra historia como Cooperativa, vinculamos como "asociados" a personas que nunca se integraron plenamente a nuestra entidad y que terminaron por ser excluidos,



debido a sus edades de mora en las obligaciones estatutarias. Este fue un problema estructural que nació en los años 90 y se exacerbó en los últimos 20 años. Al depurar el crecimiento de cada mes y año de estos asociados excluidos, logramos una curva más ajustada del crecimiento de Coomeva.

El resultado de esta depuración muestra que Coomeva termina el año 2015 con 227 mil asociados, creciendo en 9.899. Se debe señalar que de este total quedan 15 mil asociados en mora mayor a 90 días con la Cooperativa, cifra bastante más baja que la de 2014, cuando fue de 32.498 asociados.

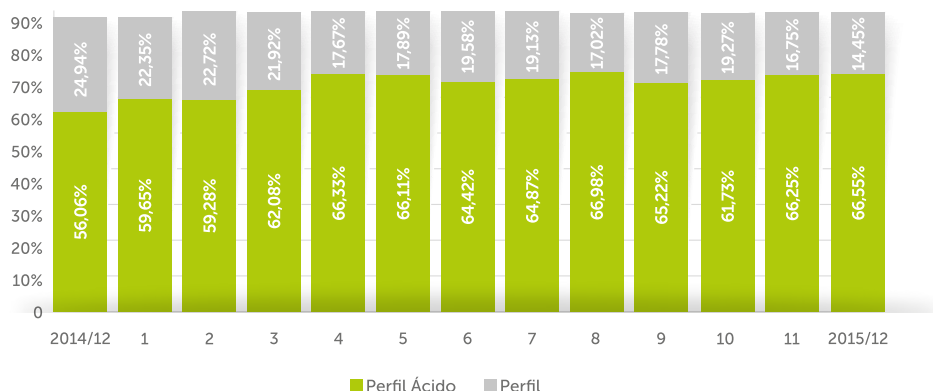
POBLACIÓN DE ASOCIADOS



Así, la aplicación de la nueva estrategia de crecimiento en 2015 nos llevó a un menor ingreso de asociados en este año. Sin embargo, hay que decir que esto se explica por un ajuste en las orientaciones y expectativas, para dar espacio a una visión más enfocada en la calidad de los nuevos ingresos, lo que llevó a que

éstos se restringieran en más de mil posibles asociados cada mes, favoreciendo mayor permanencia y toma de productos por parte de los actuales. Se espera que este menor ingreso de asociados se traduzca a su vez en menores retiros en los siguientes años.

PERFIL ASOCIADOS



Con esta nueva estrategia de vinculación hemos logrado pasar del 53% al 77% los asociados nuevos que cumplen el perfil "más exigente" pero que es también el que los estudios muestran que permite una mayor permanencia en la Cooperativa. El perfil de los asociados nuevos vinculados con esta estrategia registra que un 35% son jóvenes, el 20% cuenta con aciertas superiores a 790 y el 42% recibe ingresos superiores a \$2.5 millones, lo que permite un perfil más coherente con la oferta de servicios que el Grupo brinda a sus asociados.

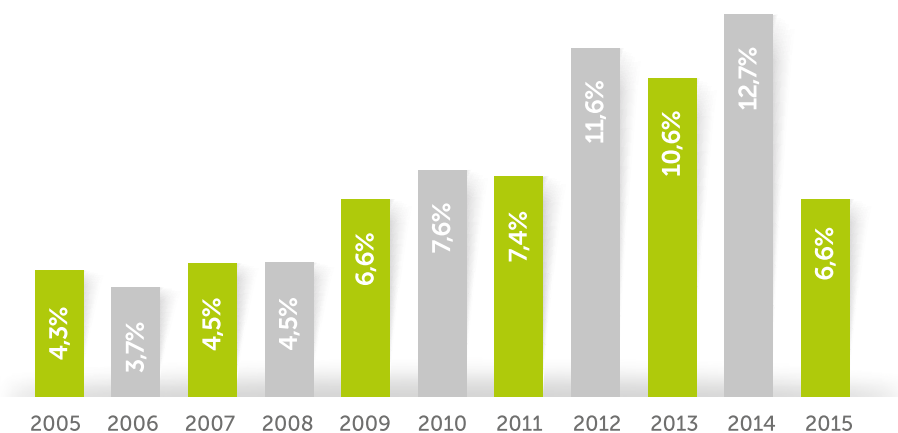
Las 17.210 renunciaciones de asociados presentadas merecen nuestra atención, pero también este año hemos tomado conciencia de que siempre las habrá: en industrias de servicios la deserción llamada churm, como se le conoce en el mundo del mercadeo, varía del 5% al 17% y en el sector cooperativo promedia el 10%, mientras que Coomeva presenta un 7% para este año.

Con el fin de garantizar la forma más adecuada de recibimiento de los nuevos asociados en la Cooperativa, se diseñó una nueva estrategia de "incubadora", que permite una mejor acogida de los nuevos asociados y que ha mejorado el comportamiento de pago de los mis-

mos. Esto abre la puerta a una gestión diferente y a una mayor permanencia; pero la más potente herramienta de retención es sin duda la satisfacción que nace del uso de los servicios y la vinculación con productos, siendo esta la principal orientación para el 2016. También se reforzaron los equipos y las metodologías para la retención de los asociados actuales que manifiestan deseo de retirarse.

Con el nuevo enfoque y después de algunas depuraciones importantes, se cierra el año con 15 mil asociados en mora mayor a 90 días; es decir un 6,6% del total de asociados, frente a los 12,7% presentados en 2014.

ASOCIADOS CON MORA MAYOR 90 DÍAS / POBLACIÓN FINAL



Al reorientar nuestros esfuerzos en la conexión del asociado con los productos, logramos llevar la tenencia de 3,3 a 3,77 productos en promedio. En los asociados con producto se alcanzó una tenencia de 4,36, mientras que los asociados sin productos bajaron por primera vez hasta 13,5%. El resultado más alentador es el incremento de los asociados con seis o más productos, que pasaron de 20,6% a 25,7%. Esta mejora en la tenencia es resultado de la estrategia de profundización, la que a su vez este año, gracias al ejercicio de duplas, potenció también los referidos.



A manera de conclusión la nueva estrategia ha permitido atraer a asociados con mejores niveles de ingresos, mejores aciertos y más oportunidad de beneficiarse de todo lo que en Coomeva y nuestras empresas ofrecemos. Se ha dado una importante depuración de la base de asociados en mora superior a la inicialmente proyectada, esperando que desde el año 2016 podamos ver los efectos positivos de esta nueva orientación.

3.3 Compromiso con el servicio

Luego de declarar en el 2015 un modelo corporativo de servicio, dicho año fue de importantes esfuerzos en su difusión y aplicación. Más del 87% de los colaboradores fue capacitado y se lanzaron varias campañas innovadoras para comunicar y motivar nuevos comportamientos más acordes con el objetivo de ofrecer al asociado experiencias positivamente memorables.

Aplicando las mejores prácticas en el sector de servicios, hemos profundizado en el entendimiento de las variables que inciden en el buen servicio y a partir de este diagnóstico profundo se están diseñando nuevos enfoques y estrategias para mejorar la atención. El asociado siempre espera mucho de Coomeva y sus empresas, y estas expectativas son cada vez más exigentes y cambiantes. Por esto hay que entender la mejora en el servicio como un proceso continuo y que debe construirse desde la cultura.

Por otra parte, como resultado de la aplicación por segundo año de la metodología de "Cliente Oculto", se ha realizado un acompañamiento a los asesores integrales en las oficinas, el cual ha permitido mejorar las condiciones de atención.

Dentro de las mejoras se encuentra la dotación de nuevos uniformes para los asesores integrales, diseñados especialmente para proteger la buena imagen institucional y el confort de los colaboradores. Con el apoyo de las Gerencias Corporativas Regionales de Coomeva se han identificado los aspectos más críticos de la prestación del servicio y se han elaborado planes de acción para su implementación.



Uno de los momentos más relevantes para resaltar en el año fue la premiación de los Asesores de Servicio que fueron identificados como los mejores del país y que concluyó en el evento "Las Grandes Estrellas Brillan en la Sucursal de Cielo". Lo anterior se realizó con el objetivo de promover los comportamientos de servicio que permitan lograr la cultura que se espera en este campo, así como generar en los demás colaboradores la conciencia de que es posible ser los mejores de manera integral.

Durante el año se trabajó en el afinamiento de la herramienta Smart Atentos, la cual permitirá administrar y automatizar los procesos y ofrecer una mejor experiencia al asociado que desea manifestar sus quejas, felicitaciones, solicitudes, sugerencias, entre otras.

3.4 Desarrollo de servicios desde la Cooperativa

3.4.1 Servicios Cooperativos

El compromiso de Coomeva con su comunidad de asociados se vio ampliamente reflejado en el mejoramiento y uso de los servicios: Sumamos más de 219.364 asociados protegidos por los Fondos Mutuales, que al cierre del año alcanzaron una suficiencia del 103% y cuyos portafolios generaron rendimientos por \$142.000 millones, frente a \$116.000 millones del año anterior, creciendo así un 21,7% y con reservas previsionales de más de \$1.96 billones.

Se registraron más de 3.726 asociados atendidos por el Fondo de Desempleo por un valor de \$9.941 millones en 2015 y de \$45.887 millones en los cuatro años que lleva el servicio.

Se cuenta con 205.093 pólizas de seguros colocadas al cierre de 2015 que, comparadas con las 193.620 al cierre de 2014, presentan un crecimiento del 6%. A través de Bancoomeva se desembolsaron \$1.83 billones en créditos. Siguiendo el lineamiento de la Asamblea General de Delegados se desarrolló la estrategia de educación Coomeva Educa, con 10.876 millones en créditos desembolsados.

En los programas de Recreación participaron 940 mil asociados durante el 2015. La Fundación Coomeva

consolida un gran aporte en apoyo a los asociados emprendedores con la creación de 452 empresas en 2015.

Durante este año se buscó dar un mejor enfoque a los productos que se ofrecen al asociado desde la Cooperativa, generando de esta manera resultados muy positivos:

- **Credisolidario** entregó 828 créditos por valor \$3.166 millones, con una cartera de \$7.666 millones a diciembre de 2015.
- **La Tarjeta de Asociado Coomeva** terminó el año con un replanteamiento de fondo, que no solo la vincula a la franquicia MasterCard para que pueda ser usada en cualquier comercio del país o el extranjero, sino que además se constituye en la única y primera tarjeta dual del mercado. Al combinar la funcionalidad de débito y crédito simplifica realmente la gestión financiera personal y abre nuevas perspectivas a este producto que es central para el asociado.
- **Vivienda** en el año 2015 nos encaminamos a repensar y replantear nuestra estrategia de vivienda, acorde con la orientación de la Asamblea de Delegados. Es así como se desarrolló la Política Nacional de Vivienda con base en tres estrategias: Fomento al ahorro para acceder a la vivienda, apalancamiento para la financiación y modelo de servicio.

De esta forma Coomeva ha incentivado en mayor profundidad la cultura del ahorro en los asociados para el logro de su vivienda mediante las cuentas AFC, PAP y otras. En enero de 2016 se registraron 4.130 cuentas AFC frente a las 2.716 que se contaban en septiembre de 2015, logrando así, un incremento del 52%.

Así mismo, se determinó apalancar el acceso a la financiación de vivienda con el fondeo de \$300 mil millones para que Bancoomeva otorgue a los asociados una tasa compensada diferencial en la línea de crédito para vivienda. Bajo esta modalidad se han colocado 71 créditos para un valor desembolsado de \$9.126 millones

Con base en los resultados de la Investigación de Vivienda, se desarrollarán alternativas de acceso a este tipo de inmuebles, mediante la reglamentación y socialización de Proyectos Asociativos, así como otras opciones y alianzas para la oferta individual de soluciones de vivienda. Todo lo anterior gestionado integralmente desde la Cooperativa.

En 2015, a través de sus 110 alianzas en todo el país, Espacios Coomeva entregó a los asociados por medio de descuentos un beneficio de \$734 millones.

- **Vida en Plenitud:** La implementación de una nueva estrategia orientada a la persona adulta mayor nos ha permitido dar un nuevo enfoque al Programa Vida en Plenitud (VEP), atendiendo a este segmento de asociados de manera más integral, especialmente en servicios de salud y financieros. Bajo el entendido que nuestra propuesta para los adultos mayores trasciende en mucho al programa VEP, hay que destacar que contamos con 6.787 asociados inscritos y que este año se iniciaron los servicios en las zonas de Manizales, Buga, Tuluá, Popayán, y se atendieron programas especiales en las ciudades de Quibdó y Cartago, para un total de 17 ciudades.

Es importante reconocer que hoy se cuenta con 41.395 asociados mayores de 60 años (18% del total de asociados), y que estos crecerán en 22.774 asociados en los próximos cinco años; es decir, a razón de 380 por mes.

Por ello es fundamental el entendimiento de sus necesidades y la adaptación de los servicios de la Cooperativa para atenderlos.

Así mismo, deberá generar estrategias para mantener a los asociados maduros y desarrollar una propuesta de servicios y retención para los asociados mayores.



- **Educación:** En 2015 se logró la participación de 112.937 personas en 1.495 procesos educativos enfocados a fomentar la cultura cooperativa (62%) y a fortalecer las competencias personales y profesionales de los asociados y su grupo familiar (38%), para un cumplimiento del 119% de la meta propuesta. Lo anterior dio como resultado un indicador de uso en los programas de Educación del 20%.

Se puso en marcha la proposición de la Asamblea de Delegados, de fortalecer los convenios con las Instituciones de Educación Superior, mediante la Estrategia de Educación, Coomeva Educa, que ofrece una solución integral de educación para los asociados y sus familias, mediante la cual se les facilitan los medios académicos, económicos y complementarios para apoyar su desarrollo y futuro profesional, adaptada a distintos segmentos y etapas de la vida, e integrando las capacidades distintivas y los recursos del Grupo Coomeva.

En cuanto a las soluciones educativas se cuenta con 76 convenios con Instituciones de Educación Superior, de las cuales 52 de ellas se encuentran en la lista de las 187 instituciones de mejor desempeño académico. Así mismo se establecieron 22 convenios con institutos de idiomas. En 2015, un total de 9.200 beneficiarios entre asociados y su grupo familiar obtuvieron descuentos en las matrículas en estas instituciones educativas, lo cual representa ahorros por valor de \$2.354 millones y un crecimiento del 37% en beneficiarios con dichos descuentos respecto del año anterior.

Respecto a financiación en el año 2015 se desembolsaron 3.058 créditos por valor de \$10.876 millones.

Lo anterior representa un cumplimiento del 118% de la meta de crédito para el año 2015. Se impulsaron tres nuevos productos de financiación y ahorro: PAP Educar, compra de cartera educativa y tarjeta de crédito, al tiempo que se rediseñó el Crédito Educar Tradicional en cuanto a tasa, plazo y promoción. Los créditos educativos desembolsados en el año 2015 representaron el 1,43% de la colocación total de Bancoomeva, frente al año 2014 que representó el 0,88%.

Por medio del Programa Gente Pila Coomeva, a 3.464 estudiantes se le desembolsaron becas de estudio por valor de \$3.159 millones, de los cuales 648 correspondieron a nuevas adjudicaciones para estudios de educación básica, media y superior en nivel de pregrado y posgrado por valor de \$636 millones. Se renovaron becas a 1.740 beneficiarios por valor de \$2.098 millones. Al mes de diciembre de 2015 el Fondo Coomeva para la Educación Formal registró un saldo de \$26 mil millones para futuros desembolsos, de los cuales \$5.138 millones corresponden al traslado del 20% de los excedentes 2014.

Dentro del marco de operación del Programa, Coomeva destina del Fondo para la Educación Formal, un porcentaje del 5% de los recursos del programa, a seis (6) Instituciones del país que atienden niños y niñas con Necesidades Educativas Especiales (NEE), con el ánimo de contribuir en sus procesos formativos, su desarrollo individual y social. Este apoyo inició en el año 2007 y a la fecha se han aportado recursos por valor de \$1.340 millones a un total de 3.140 beneficiarios. En 2015 se desembolsaron recursos por valor de \$323 millones.

Así también, desde el año 2009 y hasta 2014, el Fondo para la Educación Formal asignó al Colegio Coomeva el 10% de los recursos y en el 2015, el 8,5%, para apoyar sus proyectos de bilingüismo, tecnología y modelo cooperativo. Esto ha permitido apoyar a 64 niños de estrato 1 y 2 en la cobertura del 100% de sus costos educativos durante su cohorte de estudios, por valor de \$2.087 millones, de los cuales se han desembolsado \$892 millones.

Se inició en el año 2015 con el Programa Becas de Excelencia Académica, mediante el cual se destinaron \$250 millones que beneficiarán a hijos de asociados para estudios de pregrado, éstas se adjudicarán en febrero de 2016.



La Formación Cooperativa para empleados se desarrolló mediante programas presenciales y virtuales, con una participación de 16.625 entre colaboradores con contrato a término indefinido y contrato a término fijo, con un cubrimiento del 83% del total de empleados del Grupo Coomeva.

Mediante los programas de formación virtual se logró la participación de 66.549 personas, logrando una cobertura del 29% de participantes en esta modalidad, que permite minimizar las limitaciones de tiempo, espacio y recursos para educarse. En los 13 años de implementación de esta modalidad se han logrado avances importantes en términos de cobertura y acceso, como se muestra en la tabla siguiente:



EDUCACIÓN VIRTUAL

Educación Virtual	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nº de Participantes	2.572	2.396	1.280	3.558	6.413	3.407	10.318	18.357	28.434	27.044	62.959	62.895	66.549
Población Asociados	171.262	173.019	169.931	179.044	190.943	200.872	213.102	225.003	250.174	273.513	255.000	255.692	227.171
% cobertura población	1,5%	1,4%	0,8%	2,0%	3,4%	1,7%	4,8%	8,2%	11,4%	9,9%	24,7%	24,6%	29,3%

Por la participación en programas de Educación se otorgaron beneficios por valor de \$9.831 millones, 7,32% más de los generados en 2014.

A continuación se presenta un detalle de los participantes en procesos de formación en 2015, en los principales programas e iniciativas:

GESTIÓN DE EDUCACIÓN

PROGRAMAS	Nº DE BENEFICIADOS 2015	PRINCIPALES RESULTADOS
Participantes en procesos educativos	112.937	Número de procesos educativos realizados: 1.495 Cumplimiento de la meta vs presupuesto: 119%
Inducción de nuevos asociados	38.334	Cumplimiento de la meta: 114% Del total de asociados con inducción el 46% lo hizo presencial y el 54% en medio virtual.
Beneficiarios con descuentos educativos.	9.200	Se generaron ahorros a los asociados y su grupo familiar por valor de \$2.354 millones, a través de descuentos en las instituciones educativas con las cuales se tiene convenio en todo el país.
Programas de Educación Cooperativa para Colaboradores del GECC	18.621	Curso aprobados: Curso Básico de Cooperativismo: 3835. Curso Coomeva, su estructura y funcionamiento: 3823. Taller de Espíritu Cooperativo: 358. Taller de Inducción Directivos: 198. Curso Estatuto Coomeva: Nuestra Hoja de Ruta: 10.407

PROGRAMAS	N° DE BENEFICIARIOS 2015	PRINCIPALES RESULTADOS
Red Juvenil Coomeva	102	141 niños y jóvenes, hijos de asociados en edades entre los 14 y 17 años, participaron en el campamento de iniciación de la Red Juvenil y 102 iniciaron el proceso de formación en el segundo semestre de 2015.
Día Clásico Profesional	4.358	Entre los meses de junio y octubre se llevó a cabo la celebración del Día Clásico de los Profesionales en el marco de la conferencia "El futuro está en tus manos: Cómo pensionarse en Colombia"
Gente Pila Coomeva – Becas educativas	7112	En 2015 se asignaron \$5 mil millones para becas educativas y se llevó a cabo la IX convocatoria mediante la cual se adjudicaron 648 becas educativas para educación Básica y Media y superior en los niveles de pregrado y postgrado. Desde el inicio del programa se han becado 7.112 beneficiarios y se encuentran activos 2.715, la diferencia corresponde a beneficiarios que han terminado la beca o han perdido el beneficio por bajo rendimiento académico o por retiro de la Cooperativa. Se realizó desembolso al 100% de los beneficiarios de la adjudicación 2015 por valor de \$636 millones
Saber Coomeva- Programa de Formación y Capacitación de la Dirigencia de Coomeva	476	El programa de formación y capacitación de la Dirigencia en 2015 contó con 476 participantes en los Módulos Introductorios y Módulos Profesionales.

3.5 Escuchando al asociado

La satisfacción de nuestros asociados manifestada a través de las sugerencias, felicitaciones, quejas y reclamos, nos permiten conocer la percepción y la experiencia de servicio que se tiene frente a la oferta de productos, y nos brinda la oportunidad de mejorar en nuestros procesos internos.

Durante el año 2015 se recibieron en promedio al mes 4.500 casos de asociados, de los cuales el 47% correspondieron a quejas y reclamos (2.134 casos) frente a 3.8 millones de atenciones que se entregan aproximadamente al mes.

Para Coomeva y los servicios de Protección, Recreación y Turismo y Fundación se recibieron en total 18.942, es decir, 1.581 en promedio por mes. De éstos, 782 correspondieron a solicitudes de información y 744 a quejas y

reclamos relacionados con la demora en la atención y los procesos. Las otras 3 mil manifestaciones mensuales fueron dirigidas al Sector Salud y al Banco.

Durante el año 2015 se concretaron cambios importantes frente al tratamiento de las expresiones de los asociados a través de la especialización de un equipo para dar solución a las solicitudes vía telefónica y otro, en quejas y reclamos según tópicos. Estas acciones se adoptaron con el fin de mejorar los niveles de oportunidad y calidad de las respuestas y soluciones entregadas a los asociados.

Igualmente, se mejoró el proceso de gestión de Atentos al implementar la nueva plataforma Smart Atentos la cual permite tener mayores eficiencias. Para 2016 se espera contar con atención de reclamos vía chat en línea para que los asociados puedan expresar sus manifestaciones y recibir solución inmediata cuando el caso lo permita. Por otro lado, se logró mantener un indicador promedio del 76% en cuanto a la claridad del lenguaje de estas comunicaciones. Se continuó con la

implementación de un esquema de control de calidad y validación de la satisfacción del asociado con este servicio, obteniéndose elementos esenciales para la mejora del mismo.

En general, para las principales casusas registradas como de inconformidad, se están llevando a cabo planes de acción para lograr mejoras importantes en el primer semestre de 2016, logrando generar mayores niveles de satisfacción a través de los diversos puntos de contacto.

3.6 Compromiso con los jóvenes, la equidad de género y el adulto mayor

Política de Juventud. Por recomendación de la Asamblea General de Delegados, en septiembre de 2013 el Consejo de Administración aprobó el Acuerdo 412 mediante el cual expidió políticas dirigidas a los jóvenes asociados de Coomeva y jóvenes que integran el grupo familiar de los asociados. A dos años de implementación de la Política, en noviembre de 2015, el Consejo de Administración modificó el acuerdo citado, ampliando la edad de los jóvenes a todos aquellos que tengan una edad máxima de 35 años.

Hoy los jóvenes menores de 35 años representan el 27% de los asociados de Coomeva, con 61.533 jóvenes. En cuanto a la promoción de la asociatividad, a diciembre de 2015 se asociaron 10.853 jóvenes menores de 35 años. Es decir que el 39% del total de ingresos de los nuevos asociados correspondió al segmento de jóvenes.

La política de Jóvenes ha generado una mayor visibilidad de este segmento, ha iniciado una movilización para desarrollar y ajustar los productos de tal forma que se adapten a sus exigencias y ha llevado a una serie de propuestas y decisiones que incrementan sus posibilidades de participación en la vida democrática de Coomeva, con lo que se espera que pronto observemos una mayor dinámica en su vinculación y representación.

Se avanzó, así mismo, en la propuesta gráfica del Sitio Piensa Joven que funcionará en la web para 2016 como un mecanismo de comunicación, promoción, e intercambio mediante la publicación de contenidos y ofertas exclusivas para este grupo de población.

En cuanto al uso y tenencia de productos, a diciembre de 2015 el producto promedio de los jóvenes entre los 18 y 35 años se encuentra en 3,57, donde aproximadamente el 57% de la población cuenta con hasta cinco productos. El 71,6% de los jóvenes asociados cuenta con al menos un producto del Grupo Coomeva, de los cuales los de mayor uso son los seguros (79,4%), los financieros (48,6%) y los de salud (34,6%).

En relación con la promoción y propuesta educativa para este grupo, mediante la estrategia Coomeva Educa, 6.562 jóvenes usaron el portafolio, de los cuales el 67% (4.424) ha participado en programas educativos, el 14% (892) se ha beneficiado con descuentos educativos por valor de \$1.180 millones y el 13%, (856) con Becas Gente Pila, a quienes se les desembolsaron \$622 millones. Al cierre de diciembre se logró un cumplimiento del 146% de la meta establecida del 15% de total de beneficiarios de Coomeva Educa, que fue de 29.922.

Equidad de género. Coomeva finalizó el año con una población de 138.629 asociadas, equivalente a 56,6% del total de la población. El perfil de las asociadas de Coomeva muestra que la población de mujeres está concentrada en las regionales Cali, 32%, Bogotá 22% y Medellín 22%, donde el 65,4% del total residen en estratos 3 y 4, comportamiento similar a la población total de asociados. El 75% de las mujeres asociadas a la Cooperativa tienen una formación profesional. La edad promedio es de 44 años; el 44% son solteras y el 48% viven en pareja.



La antigüedad promedio es de 8,6 años, el 51% de las asociadas han permanecido en la Cooperativa 6 o más años y el 29,7% son recientes ya que llevan vinculadas al menos dos años en la Cooperativa. Teniendo en cuenta uso y tenencia, a diciembre de 2015 el producto promedio se encuentra en 4,2, donde el 82% de las mujeres asociadas cuenta con al menos un producto del Grupo Coomeva, de los cuales los de mayor uso son los seguros (85,1%), los financieros (63%) y los de salud (39%).

En el informe de evaluación de la oferta resaltamos que Coomeva ha orientado 47 extensiones de productos para satisfacer las necesidades de las mujeres, que corresponden al 40% de su portafolio total. Actualmente contamos con servicios y productos que están dirigiendo su comunicación de una manera directa con el segmento tales como: Educación, Fomento Empresarial y Recreación y Turismo. Otros como Espacios Coomeva, SOAT, Oro Plus, Dental Élite, CEM, CDT, Tarjeta de Crédito, Crédito de Vivienda y Crédito de Vehículo, deben enfocar un poco más su comunicación al segmento mujer, ya que en este momento es utilizado de forma genérica.

Comprometidos con la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. A través de la firma del acuerdo de voluntades que se realizó en junio de 2014 entre el Grupo Coomeva y el Ministerio de Trabajo, iniciamos el proceso para obtener el Sello de Equidad Laboral Equipares, otorgado por este Ministerio y la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el De-

sarrollo. Este Sello distingue a las organizaciones que implementan un Sistema de Gestión de Igualdad de Género para garantizar la equidad en sus empresas.

Equipares es una herramienta para generar igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, en la que de manera práctica se vincula al sector privado con acciones de gran impacto que permitan reducir la discriminación de género en el ámbito del trabajo y aumentar las oportunidades de acceso al mercado laboral en condiciones de justicia y equidad.

En la estrategia Coomeva Educa, 18.834 asociadas correspondiente al 14% de la población de asociadas y del 63% respecto de la población participante en la estrategia Coomeva Educa, se beneficiaron de las soluciones que ofrece, siendo las académicas las más representativas.

En cuanto a la promoción del emprendimiento en las asociadas, 55 empresarias se inscribieron en el Galardón Coomeva, Categoría Mujer Emprendedora, de las cuales 17 fueron postuladas y nueve quedaron finalistas. 4.900 mujeres participaron en diferentes conferencias de emprendimiento, superando ampliamente la meta establecida.



3.7 Beneficios para el asociado

La entrega de beneficios reales y cuantificables, generados al asociado es un logro muy importante y pone en evidencia la magnitud del valor que generamos a través de ahorros y descuentos en soluciones principalmente de educación, vivienda, consumo, salud, financiero, protección, desarrollo empresarial, entre otros, en beneficio de nuestra comunidad, por un valor de aproximadamente \$105 mil millones:

BENEFICIOS AL ASOCIADO
Cifras en \$Millones

	2012	2013	2014	2015
TOTAL BENEFICIOS GRUPO COOMEVA	82.397	81.908	109.137	104.628
Educación	6.770	8.291	9.160	9.831
Servicios Coomeva	4.037	2.789	2.946	2.914
Campañas Tarjeta Coomeva	1.537	1.984	1.289	1.151
Servicio Vivienda - Espacios Coomeva	NA	NA	786	734
Lealtad Coomeva	2.500	805	870	1.028
Sector Salud	26.338	23.851	34.755	36.298
Descuentos Otorgados en el Plan Salud MP	26.338	23.851	34.755	36.298
Sector Recreación	12.988	10.193	11.761	10.560
Valor Agregado en el Programa de Recreación	12.946	10.153	10.524	10.081
Descuentos otorgados en tiquetes	42	40	1.237	480
Sector Financiero	7.299	10.976	39.593	41.204
Descuentos otorgados en productos y servicios	7.299	10.976	39.593	41.204
Fondo de Solidaridad	23.785	24.426	9.979	957
Mayor Rentabilidad del FS y AF sobre el rendimiento de mercado	23.785	24.426	9.979	957
Fundación Coomeva	1.179	1.383	942	2.863
Programas de motivación, capacitación, asesoría y acompañamiento	1.179	1.383	942	1.007
Financiación Microcréditos				1.856

3.8 Democracia

Dirigimos y orientamos la organización conjuntamente con las estructuras de gobierno de la Cooperativa, lo cual nos permite tener una visión amplia y compartida sobre el presente y futuro de Coomeva.



3.8.1 Gestión Democrática

Participación: La estructura democrática de la Cooperativa estuvo conformada por 162 entes de gobierno que operaron a nivel nacional, regional y zonal, con una importante gestión en tiempo y recursos, que permitió asegurar los resultados en cada uno de los niveles de la organización y el despliegue de información sobre el devenir de la Cooperativa a los asociados.

PARTICIPACIÓN DE LA DIRIGENCIA

2015	Participación de la Dirigencia
162	Comités activos en todo el país
1.574	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



Sistema de Gestión de la Dirigencia: En 2015 se inició la consolidación del Sistema de Gestión de la Dirigencia, con el cual se busca fortalecer la capacidad y la calidad de la gestión de los dirigentes. Como resultado de este desarrollo se cuenta hoy con la participación de 135 Comités (89%) que gestionan las herramientas del Sistema, obteniendo los siguientes resultados:

Desarrollo de la plataforma documental, Daruma, la cual permite el alojamiento de la documentación propia de la Dirigencia, la automatización de las actas, la programación de las reuniones y la evaluación del cumplimiento de las funciones de cada estamento. En 2015, se lograron los siguientes avances:

- 100% de los documentos pertinentes a la Dirigencia están alojados en la herramienta.
- 89% de los Comités registraron la programación de sus reuniones en la plataforma.
- En promedio el 86% de los Comités cumplió con las reuniones programadas y registró sus actas en la herramienta, lo cual permitió a los integrantes disponer de este documento en línea.
- Se evidenció un cumplimiento de la asistencia a las reuniones de un 74%, indicador que posiblemente es mayor pero, al no contar todos los Comités con el acta registrada en la herramienta, este disminuye.
- El 82% de los Comités hizo su primera autoevaluación de la gestión, mediante un aplicativo desarrollado a la medida, la cual arrojó una calificación promedio del 93%, que de acuerdo con la escala de calificación significa desempeño muy bueno.

Desarrollo de un sitio web el cual busca facilitar desde un solo lugar, el acceso a la información, documentos, aplicativos, novedades, reglamentación, temas de inte-

rés, entre otros. Durante 2015 el sitio de la Dirigencia tuvo un total de 2.976 visitantes, quienes ingresaron 4.287 veces.

Desarrollo de tableros de gestión que permiten a los integrantes de los Comités Regionales de Administración y a los Presidentes de Comités Zonales de Administración, contar con información en línea sobre el desempeño de Coomeva y hacer seguimiento a los resultados en cada zona y regional. En 2015, 280 dirigentes hicieron uso de esta herramienta.

3.8.2 Formación de la Dirigencia

Seminario de Desarrollo Institucional, jornadas dirigenciales y participación en eventos educativos: En 2015 se llevaron a cabo los siguientes programas de formación de la Dirigencia y jornadas de reflexión:

- Seminario de Desarrollo Institucional, espacio de planeación y evaluación estratégica, el cual permite evaluar los logros obtenidos y los desafíos del año. Participaron 37 personas.

- Tres Jornadas Dirigenciales las cuales abordaron temas relacionados con coyuntura económica, social y política, coyuntura del sistema de salud en Colombia, resultados de Coomeva y seguimiento al Plan de Recuperación de la EPS, con la participación de 105 personas.
- Participación en eventos nacionales e internacionales de carácter cooperativo, con la asistencia de 87 dirigentes.

Saber Coomeva. Programa de formación: Este programa que inició en 2009 ha matriculado a 1.113 dirigentes. En 2015 se capacitaron 476 dirigentes y asociados en los Módulos Introdutorios periodo 1 y 2, y en los Módulos Profesionales. Se hicieron 19 desembolsos de crédito por la línea Computadores Dirigencia, por un valor de \$31 millones con 0% tasa de interés y un plazo máximo de 36 meses, logrando así un acumulado de 201 dirigentes beneficiarios por esta línea de financiación, por valor de \$322 millones. Se realizó evaluación del programa según lo recomendado por la Asamblea, cuyos resultados son altamente positivos en términos académicos y de percepción; sus resultados se están difundiendo entre los dirigentes.





4

Gestión Dimensión Empresarial



4.1 Resultados de Coomeva Cooperativa

4.1.1 Recursos Administrados

Los aportes sociales de la Cooperativa mantienen un importante ritmo de crecimiento ascendiendo a \$644.087 millones, cifra superior en \$50.657 millones al nivel alcanzado en el 2014. Esta dinámica, unida al alto nivel de los aportes mínimos irreducibles, es determinante en la solidez patrimonial que ha llevado a Coomeva a posicionarse como la cooperativa más importante del país por nivel de aportes y patrimonio.

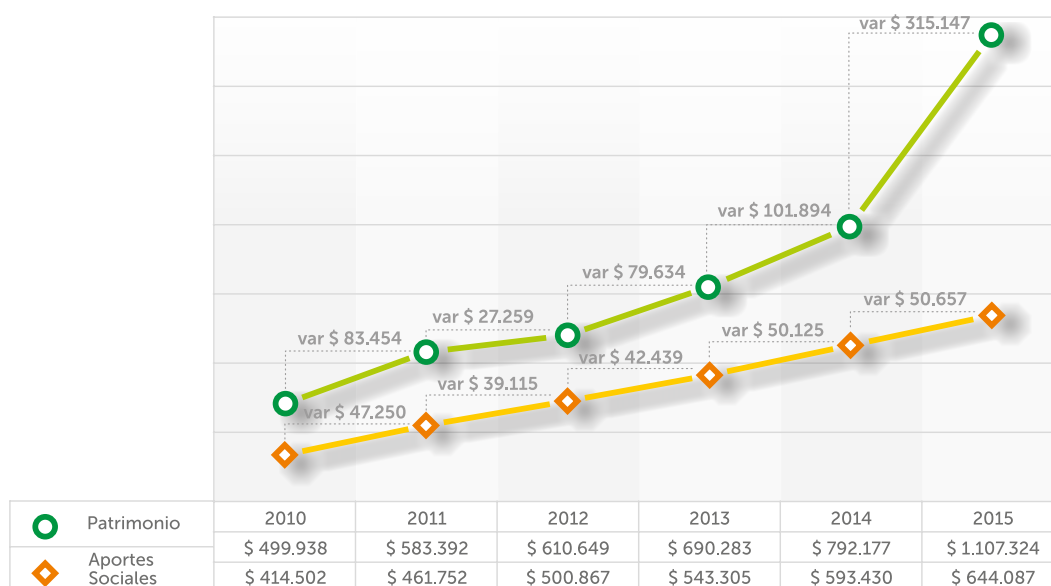
En este año, producto de la adopción de las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia, los aportes sociales mínimos irreducibles establecidos en \$474.744 millones quedaron clasificados como patrimonio, mientras que la diferencia quedó reconocida como un pasivo.

A partir de 2016, los aportes sociales se reconocerán en su totalidad en el patrimonio, conforme con lo dispuesto en el Decreto 2496 de 2015, mediante el cual se determinó la aplicación del marco técnico normativo dispuesto salvo para el tratamiento de los aportes sociales.

Esta dimensión agrupa todas las acciones adelantadas para gestionar la Cooperativa y las inversiones empresariales en procura de generar valor económico y una excelente propuesta de servicios para los asociados y los usuarios. También se incluye en esta dimensión la gestión de los portafolios de tesorería y de los activos inmobiliarios.

Es importante tener presente y reconocer que independientemente de la forma jurídica que tengan las empresas, éstas deben mantener una filosofía de actuación ceñida al pensamiento cooperativo y por ello es que se ha diseñado una forma de gobierno corporativo que garantiza la unidad de propósito dirección y control.

CRECIMIENTO APORTES SOCIALES Y PATRIMONIO 2010 – 2015
Cifras es \$Millones

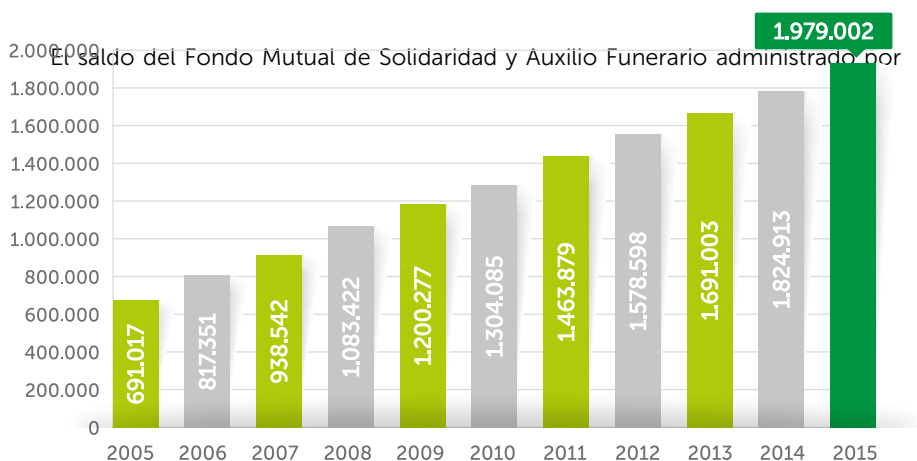


Incluyendo la totalidad de los aportes sociales, el patrimonio de la Cooperativa cierra en \$1.1 billones, lo que representa un crecimiento del 39,8% frente al alcanzado en el 2014 bajo los Principios de Contabilidad de Aceptación General en Colombia (COLGAAP). Este crecimiento incorpora las ganancias acumuladas generadas por efectos de la conversión, las cuales para el caso del balance de apertura al 1 de enero de 2014 (ESFA) ascendieron a \$361.522 millones; separando este efecto, el patrimonio presenta un crecimiento del 16%, producto de la dinámica de los aportes sociales y la cifra récord de excedentes alcanzada en este año por \$60.110 millones. El crecimiento anual frente al saldo del patrimonio 2014 bajo NIIF es del 9,4%, debido a que el impacto positivo generado por la adopción de

las NIIF se registra desde el balance de apertura (ESFA).

Los fondos Sociales y Mutuales cerraron en \$1.98 billones, saldo superior en \$154.089 millones frente a lo alcanzado en 2014. Este crecimiento incorpora el saldo trasladado por la Corporación Coomeva por la decisión de continuar administrando a partir de este año los programas de Recreación y Cultura desde la Cooperativa, medida tomada en el marco de la reestructuración del Sector de Recreación y Turismo. Con respecto al saldo 2014 bajo NIIF, los fondos Sociales y Mutuales presentan un crecimiento de \$140.572 millones, debido a que bajo este marco normativo cambia la valoración de algunas inversiones, lo cual quedó en gran parte incorporado en el saldo del año anterior.

FONDOS SOCIALES Y MUTUALES Cifras es \$Millones



POSICIÓN EN SECTOR FONDO PENSIONES VOLUNTARIAS Cifras es \$Millones

Coomeva, mantiene a la Cooperativa en el cuarto lugar en el sector de los Fondos de Pensiones Voluntarias, registrando además un crecimiento superior al registrado por las tres sociedades administradoras más importantes del país.

SOCIEDAD ADMINISTRADORA	CORTE NOVIEMBRE		CRECIMIENTO ANUAL
	2014	2015	
AFP Protección S.A.	4.789.794	4.994.817	4,3%
AFP Old Mutual (Skandia)	3.921.883	4.174.556	6,4%
AFP Porvenir S.A.	2.863.685	2.936.190	2,5%
Coomeva	1.813.380	1.959.478	8,1%
Fidudavienda	845.003	848.647	0,4%
AFP Colfondos S.A.	665.789	745.151	11,9%
Fidulianza	278.178	323.589	16,3%

Los Fondos de Solidaridad y Auxilio Funerario presentan un nivel de suficiencia de reserva del 103%.

En total, los recursos administrados por la Cooperativa ascienden a \$3.1 billones, creciendo en \$472 mil millones frente al saldo administrado en el 2014 bajo COL-

GAAP. Con respecto al saldo 2014 bajo NIIF, los recursos administrados presentan un crecimiento de \$239 mil millones; el crecimiento es menor dado que gran parte del crecimiento quedó incorporado en el balance de apertura (ESFA).

FUENTES Y USOS Cifras en \$Millones

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
					Bonos	799.206
					Total	1.979.002
						3.143.308

4.1.2 Gestión de Inversiones

Los recursos administrados por Coomeva como cooperativa y matriz del Grupo Empresarial, se encuentran invertidos en un portafolio conformado por inversiones empresariales, inversiones inmobiliarias e inversiones de tesorería. El año 2015 cierra con un balance muy positivo en términos del crecimiento y rentabilidad de estos portafolios, tal como se presenta a continuación.

Inversiones Empresariales

En desarrollo del plan de inversiones empresariales autorizado en la pasada Asamblea General Ordinaria de Delegados hasta por \$190.000 millones, se invirtieron \$31.890 millones². De estos recursos, el 87% corresponde a la inversión realizada en Bancoomeva vía capitalización de dividendos en consideración al crecimiento proyectado de cartera; el 7%, a la inversión neta resultante de la suscripción de acciones de Sinergia Global en Salud y el pago realizado mediante la cesión

de acciones de Clínica Farallones, Hospital en Casa y Clínica Somer en el proceso de consolidación de Sinergia como la holding de prestación de servicios de salud; y finalmente, el 6%, a la inversión realizada en el Corredor de Seguros debido al pronunciamiento efectuado por la Superintendencia Financiera de Colombia con relación a la inhabilidad de Bancoomeva para continuar siendo accionista del Corredor.

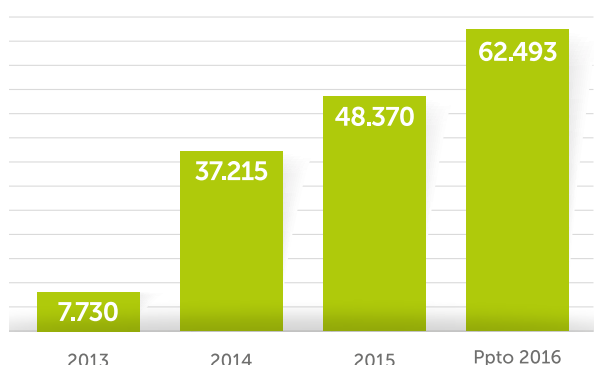
El portafolio de inversiones en subsidiarias, empresas en las que Coomeva tiene una participación en el capital social superior al 50% y ejerce control o influencia significativa, cerró en \$714.340 millones en el 2015, presentando así un crecimiento del 5% frente al saldo 2014 bajo NIIF. Con respecto al saldo 2014 bajo COL-GAAP, este portafolio presenta un crecimiento del 58% debido a su medición a valor razonable como costo atribuido por efecto de la adopción por primera vez de las NIIF, lo que representó un incremento neto de más

² Incluye la cesión pendiente de las acciones de Clínica Somer por \$6.443 millones, la cual no se ha formalizado debido a que se encuentra en el proceso de agotamiento del derecho de preferencia.

de \$300 mil millones, que quedaron incorporados desde el balance de apertura (ESFA). El portafolio de inversiones empresariales, incluyendo las inversiones en las que Coomeva tiene una participación menor al 20% y no ejerce influencia significativa³ y los aportes en cooperativas, asciende a \$725.476 millones.

Los resultados financieros de las empresas del Grupo, sin Coomeva EPS, se mantienen en una senda de crecimiento sostenido, pasando de \$67 mil millones en 2014 bajo COLGAAP a \$85 mil millones en 2015 bajo NIIF, lo que se ha traducido en mayores ingresos por dividendos para la Cooperativa.

DIVIDENDOS EMPRESAS GRUPO COOMEVA
Cifras en \$Millones



Los resultados financieros de las empresas del Grupo ascienden a \$94.004 millones, lo que incluye los excedentes por \$60.110 millones generados por la Cooperativa y la pérdida de \$51.449 millones registrada por Coomeva EPS, empresa que continúa afectada por la desestabilización e iliquidez que hoy viven los actores del Sistema de Salud de Colombia. Para hacer frente a esta situación, Coomeva EPS se encuentra adelantando un Plan de Recuperación que comprende un programa integral de gestión del riesgo en salud, desde lo administrativo, lo sectorial y desde el servicio. El éxito de este programa de largo plazo se encuentra alineado con las expectativas de intervención esperadas por parte del Gobierno en materia de regulación y condiciones de sostenibilidad para todos los actores del Sistema.

Inversiones Inmobiliarias

Coomeva en su actividad inmobiliaria se concentró en este año en dos aspectos: Primero, la adquisición de inmuebles para cubrir las necesidades de las empresas del Grupo, estructurando un portafolio de proyectos productivos enfocados al mejoramiento de oficinas de Bancomeva y Coomeva y la unificación de la nueva imagen del estándar arquitectónico y tecnológico; y segundo, la administración de los inmuebles propios y arrendados enfocándose en el mantenimiento integral, más preventivo menos correctivo.

Bajo este marco de acción, la Cooperativa ejecutó inversiones en 2015 por valor de \$37.513 millones:

INVERSIONES INFRAESTRUCTURA
Cifras es \$Millones

DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS	EJECUCIÓN ACTUAL 2015	%	DETALLES
Inversiones Inmobiliarias /Adquisición de Inmuebles	\$ 23.465	62,6%	Proyectos de inversiones inmobiliarias Grupo
Programa de Mejoramiento e Integración de Oficinas - Coomeva	\$ 1.303	3,5%	Remodelación de Oficinas Nueva Imagen
Inversiones en Inmuebles de la Operación	\$ 1.586	4,2%	Intervenciones para uso de las empresas
Mantenimiento y funcionamiento de las oficinas	\$ 11.159	29,7%	Plan de mantenimiento y administración de inmuebles
TOTALES	\$ 37.513	100%	

³ En esta categoría quedaron incluidas las inversiones en la Clínica Somer y Acción Verde. La inversión en la Clínica Somer se encuentra en proceso de cesión a Sinergia Global en Salud.

- » **Inversiones para nuevas sedes:** Se realizaron inversiones adquiriendo inmuebles para cubrir las necesidades de las empresas del Grupo que tienen por objeto mejorar las condiciones de atención para los asociados y usuarios de Coomeva y sus empresas por valor de \$23.465 millones en las ciudades de Bogotá D.C., Medellín y Cali.

Es de resaltar la adquisición de lotes para la construcción de la Sede Regional Corporativa de Barranquilla, así como la compra de un consultorio ubicado en el cuarto (4) piso de la Sede Nacional, con el propósito de consolidar el proyecto de mejoramiento de la misma.

- » **Remodelación de sedes y oficinas:** En el portafolio del área de Infraestructura se destaca el programa de proyectos para el mejoramiento y actualización de la imagen arquitectónica de oficinas administradas por Coomeva y Bancoomeva. Se adelantaron 19 proyectos por valor de \$5.174 millones, \$3.871 millones asumidos por Bancoomeva y \$1.303 millones, por Coomeva, en todos los casos asegurando la integralidad de los servicios del Grupo.
- » **Proyectos Inmobiliarios de operación:** Se realizaron otros proyectos por valor de \$1.586 millones que están enfocados al modelo integral de servicio y a la operación de áreas para la ubicación de equipos de la Dirección Nacional, según procesos de cada empresa.
- » **Administración de los activos inmuebles y rentabilidad inmobiliaria:** Coomeva tiene inversiones inmobiliarias por \$286 mil millones, que comprende propiedades de inversión por un valor total de \$168 mil millones. Estas inversiones generaron ingresos por arrendamientos por un valor total de \$14 mil millones,

e ingresos por cambios en el valor razonable de proyectos como Ciudad Jardín, Locales Centro Comercial Unicentro, Lote Condominio Los Andes, Colegio Coomeva y Barranquilla Prado por un valor total de \$19 mil millones. Al cierre de este año, la rentabilidad del negocio inmobiliario fue del 13%.

Para el 2016 se ha propuesto un portafolio de proyectos de inversión inmobiliaria orientado a continuar mejorando las condiciones físicas de las oficinas, que aseguren la integralidad de servicios, principalmente en la actualización tecnológica y de la imagen arquitectónica corporativa, para tener mejores condiciones de atención a los asociados y evitar, de otra parte, la desvalorización de los inmuebles propios.

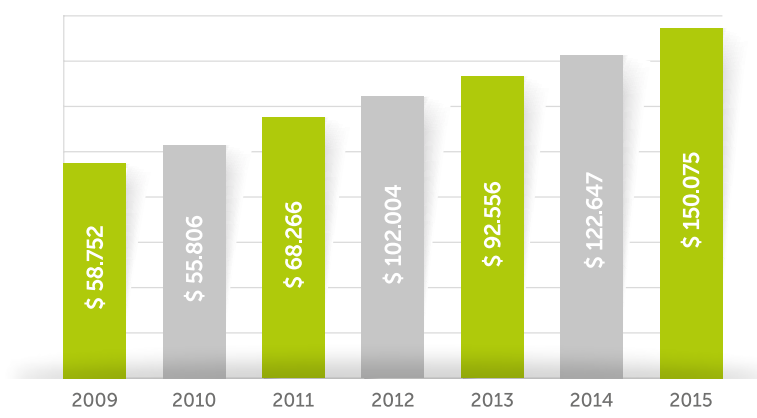
Así mismo, se estructurarán importantes proyectos inmobiliarios que permitirán la integralidad de servicios de todas las Empresas del Grupo y faciliten las sinergias empresariales, con el objetivo de reducir gastos, tener costos compartidos, generar mayores eficiencias operacionales, beneficios económicos vía valorización y una buena rentabilidad de las inversiones.

Inversiones de Portafolio

Al cierre del año el saldo de las inversiones de portafolio ascendió a \$2.1 billones, lo que representa un crecimiento de \$254.490 millones (13,74%) frente al año anterior, que se concentra básicamente en los portafolios del Fondo de Excedentes de Tesorería (47,84%) y de Fondo de Auxilio Funerario (212,07%).

En el año se obtuvieron rendimientos por \$150 mil millones, superiores en \$27 millones (22,3%) frente a los alcanzados en el año anterior. De estos rendimientos, el 95% corresponde a los Fondos Sociales, lo que ha contribuido a su fortalecimiento.

RENDIMIENTOS PORTAFOLIOS DE INVERSIONES
Cifras en \$Millones



Las metas de los portafolios en 2015 se establecieron de acuerdo con el modelo interno desarrollado, el cual tiene como base la inflación de Colombia IPC y las emisiones en el mercado primario de Colombia. Con esto se buscó mayor exigencia para los desempeños de los portafolios. Estas metas se establecieron en DTF + 0,2% para portafolios de corto plazo. Para los portafolios de mediano y largo plazo se establecieron canales que se actualizan dinámicamente cada mes, quedando al cierre de diciembre así: Mediano Plazo: Canal Meta Inferior 9,02% – Canal Meta Superior 11,97% y Largo Plazo: Canal Meta Inferior 10,41% – Canal Meta Superior 12,92%.

La rentabilidad promedio ponderada global del portafolio fue del 7,64% superando en 39 puntos básicos la rentabilidad obtenida en 2014, la cual ascendió a 6,25% E.A., producto de las estrategias de inversión estructuradas. El resultado es considerablemente positivo teniendo en cuenta las volatilidades asociadas a un mercado mundial y nacional afectado por las fluctuaciones del precio del petróleo y el movimiento del precio del dólar.

A continuación se detalla el comportamiento de los portafolios más significativos:

PORTAFOLIOS DE INVERSIONES
Cifras en \$Millones

PORTAFOLIOS DE INVERSIÓN	SALDO MERCADO \$MM DIC - 15	RENTABILIDAD				PLAZO PROM - DIAS. DIC - 15	RENDIMIENTOS DIC 2015 \$MM
		PROM NOV - 2015	PROM DIC - 2015	CANAL META INFERIOR	CANAL META SUPERIOR		
EXCEDENTES TOTAL	135.320	4,44%	5,37%	5,43%	5,43%	326	834
FONDO DE SOLIDARIDAD TOTAL	1.798.561						
Fondo Solidaridad - Reserva Liquidez	262.799	6,57%	6,78%	9,02%	11,97%	1.090	1.754
Fondo Solidaridad - Convenio Bancoomeva	872.601	7,15%	7,04%	9,02%	11,97%	818	5.703
Fondo Solidaridad - Otras Inversiones	663.161	9,13%	9,28%	10,41%	12,92%	3.436	5.921
FONDO AUX FUNERARIO TOTAL	152.360						
Fondo Aux. Funerario - Reserva Liquidez	40.724	7,13%	3,73%	9,02%	11,97%	1.378	199
Fondo Aux. Funerario - Otras Inversiones	24.657	8,56%	8,63%	10,41%	12,92%	3.774	89
Fondo Aux. Funerario - Convenio Bancoomeva	86.979	8,55%	8,75%	9,02%	11,97%	732	615
Fondo Contingencias Laborales	4.657	5,35%	5,98%	9,02%	11,97%	265	33
Fondo Calamidad	202	4,94%	5,23%	5,43%	5,43%	99	4
Fondo Capitalización	6.256	3,78%	5,40%	5,43%	5,43%	284	31
Fondo Educación	0	5,18%	5,19%	5,43%	5,43%	0	6
Fondo Fonae	652	5,01%	10,15%	5,43%	5,43%	166	4
Fondo Vida en Plenitud	4.448	5,55%	5,55%	5,43%	5,43%	134	21
Fondo Recreación	4.607	4,21%	4,03%	5,43%	5,43%	205	21
TOTAL	2.107.064	7,62%	7,64%	9,22%	11,81%		15.236
				RENDIMIENTOS ACUMULADOS AÑO 2015			150.075

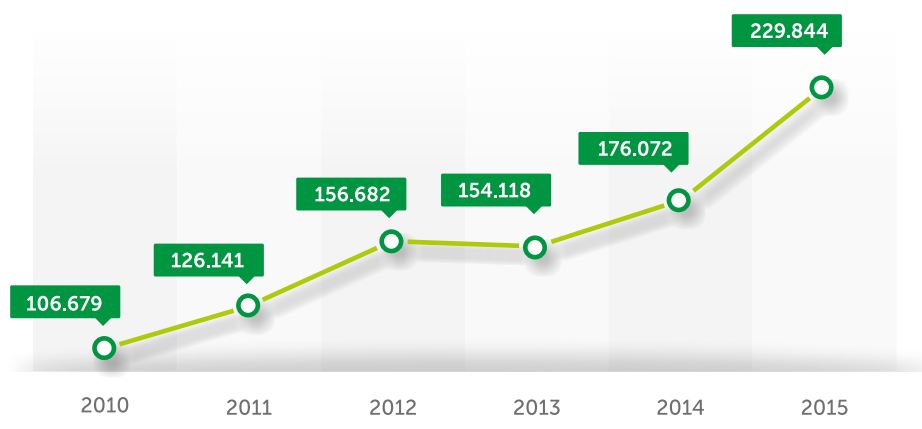
- » **Portafolio de Excedentes de Tesorería:** El saldo del portafolio creció en \$43.788 millones con respecto al año 2014, básicamente por la estrategia de incremento de los saldos invertidos para obtener una rentabilidad mayor.
- » **Portafolios del Fondo de Solidaridad (Portafolio Liquidez, Portafolio Otras Inversiones y Portafolio Convenio Bancoomeva).** El portafolio consolidado de Solidaridad creció \$102.019 millones frente al año 2014. La rentabilidad se ubicó en 7,83% E.A.
- » **Portafolios del Fondo de Auxilio Funerario (Portafolio Reserva y Portafolio Otras Inversiones y Convenio Bancoomeva).** Al cierre de 2015 el saldo creció en \$103.538 millones frente al año 2014. Lo anterior debido a la creación del portafolio Auxilio Funerario Convenio Bancoomeva. La rentabilidad se ubicó en el 7,39% E.A.

4.1.3 Gestión Financiera

4.1.3.1 Crecimiento Ingresos

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 cierra con ingresos totales por \$229.844 millones, los cuales crecen en un 25% frente al saldo 2014 bajo NIIF. Con respecto al saldo 2014 bajo COLGAAP, los ingresos presentan un crecimiento del 31%; este mayor crecimiento se debe a que los ingresos registrados en el 2014 bajo NIIF fueron impactados positivamente por el cambio en el valor razonable de las propiedades de inversión y la recuperación del deterioro de cartera de crédito y cuentas por cobrar.

DINÁMICA DE INGRESOS TOTALES
Cifras en \$Millones



COMPOSICIÓN INGRESOS TOTALES
Cifras en \$Millones

La estructura y dinámica de los ingresos de Coomeva, como cooperativa y matriz del Grupo Empresarial, son el resultado de la Gestión de la Comunidad y la Gestión de Inversiones.

	COLGAAP	NIIF	NIIF
	2014	2014	2015
GESTIÓN COMUNIDAD	99.048	100.377	110.857
Fondos Sociales y Mutuales	37.948	37.948	46.662
Productos Cooperativos	24.973	26.302	30.555
Otros	36.127	36.127	33.640
GESTIÓN INVERSIONES	77.025	82.832	118.987
Inversiones Empresariales	53.589	52.167	63.652
Gestión Inmobiliaria	14.150	17.747	35.100
Inversiones de Tesorería	5.539	5.520	8.725
Otros	3.747	7.398	11.511
TOTAL INGRESOS	\$ 176.072	\$ 183.209	\$ 229.844

Gestión de la Comunidad

Se resalta el crecimiento presentado por los ingresos provenientes de la venta de productos cooperativos (Seguros, Educación, Tarjeta Coomeva y Credisolitario) y la administración de los Fondos Sociales y Mutuales, los cuales incluyen a partir de este año el saldo del Fondo de Recreación administrado anteriormente por la Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura.

Gestión de Inversiones

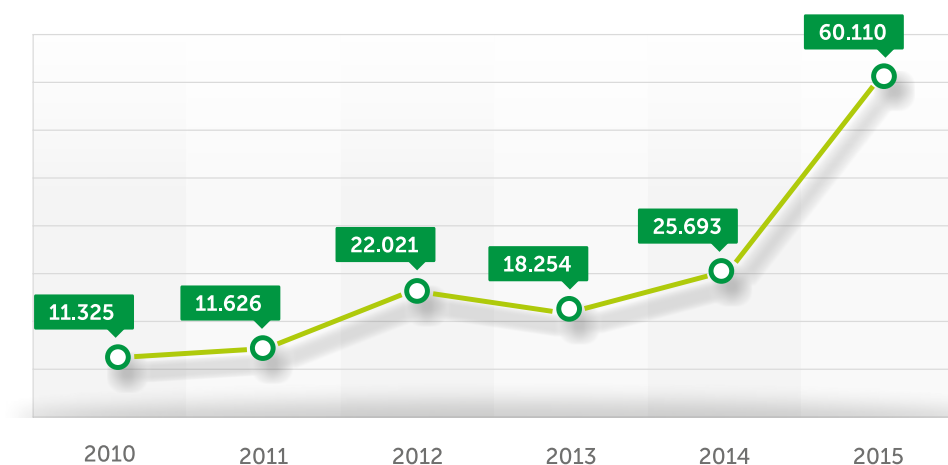
Se destaca el importante crecimiento que presentan los retornos generados por las inversiones empresariales, inmobiliarias y de tesorería. En este año, las inversiones empresariales generaron dividendos por \$48.415 millones, cifra superior en \$11.106 millones entregados en 2014, producto del buen desempeño comercial y financiero que vienen manteniendo las Empresas del

Grupo. Por su parte, las inversiones inmobiliarias presentaron además de los retornos por arrendamientos, beneficios por \$20 mil millones producto de la valorización de proyectos inmobiliarios, confirmando así el enorme potencial que tienen estas inversiones. Igualmente, las inversiones de tesorería registraron importantes rendimientos producto de las estrategias de inversión aplicadas. Lo anterior como se ha explicado en el numeral 4.1.2 del informe.

4.1.3.2 Resultados Financieros Coomeva

Al cierre del año Coomeva alcanzó excedentes por \$60.110 millones, cifra récord en la historia de la Cooperativa, que refleja el buen desempeño de la gestión comercial y de la gestión del portafolio de inversiones empresariales, de tesorería e infraestructura, y que le permite presentar un avance significativo en la creación de valor económico para los asociados.

EXCEDENTES DEL EJERCICIO COOMEVA



4.1.3.3 Eficiencia Operacional y Rentabilidad

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%). Gracias a los excedentes obtenidos en el 2015, la Cooperativa alcanzó niveles récord en los márgenes de rentabilidad, tal como lo reflejan el margen neto, el retorno sobre activos excluyendo las

inversiones de los Fondos Sociales y Mutuales (ROA) y el retorno sobre patrimonio (ROE). Estos índices se calcularon realizando la reclasificación de la porción de los aportes sociales clasificados como pasivo al patrimonio, teniendo en cuenta que a partir del 2016 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo determinó su reconocimiento total como patrimonio.

A continuación se presentan las principales cifras e indicadores de la Cooperativa:

PRINCIPALES CIFRAS E INDICADORES FINANCIEROS

Cifras en \$Millones

	2010	2011	2012	2013	2014	2015***
Ingresos Totales	106.679	126.141	156.682	154.118	176.072	229.844
Costos Totales	1.396	1.587	2.043	1.238	1.419	1.387
Gastos Operacionales	89.690	107.504	126.500	126.401	142.624	168.347
Gastos No Operacionales	4.268	5.424	6.118	8.224	6.337	
Gastos Totales	93.958	112.928	132.618	134.625	148.961	168.347
Excedentes	11.325	11.626	22.021	18.254	25.693	60.110
Activo Total	1.837.650	2.081.843	2.227.667	2.419.300	2.671.576	3.143.308
Activo Corriente	387.849	310.463	421.991	587.814	645.567	487.310
Disponibles	17.184	27.302	59.717	42.067	50.155	38.072
Pasivo Total	1.337.712	1.498.450	1.617.019	1.729.017	1.879.398	2.035.984
Pasivo Corriente	33.627	34.571	38.421	38.014	54.485	43.950
Fondos Sociales	1.304.085	1.463.879	1.578.598	1.691.003	1.824.913	1.979.002
Patrimonio Neto	499.938	583.392	610.648	690.283	792.177	1.107.324
Capital Social	414.502	461.752	500.867	543.305	593.430	644.087
Reservas	10.407	12.672	14.997	19.401	23.052	28.190
	2010	2011	2012	2013	2014	2015***
Indicadores de Crecimiento						
Crecimiento Ingresos	-3,1%	18,2%	24,2%	-1,6%	14,2%	30,5%
Crecimiento Excedentes	9,0%	2,7%	89,4%	-17,1%	40,8%	134,0%
Crecimiento Activos	10,9%	13,3%	7,0%	8,6%	10,4%	17,7%
Crecimiento Aportes Sociales	13,5%	11,4%	8,5%	8,5%	9,2%	8,5%
Crecimiento Patrimonio	17,8%	16,7%	4,7%	13,0%	14,8%	39,8%
Indicadores de Solvencia/Endeudamiento						
Patrimonio Neto/Activo total	27,2%	28,0%	27,4%	28,5%	29,7%	35,2%
Endeudamiento - Total	72,8%	72,0%	72,6%	71,5%	70,3%	64,8%
Endeudamiento - Sin Fondos Sociales	6,3%	5,6%	5,9%	5,2%	6,4%	4,9%
Indicadores de Eficiencia y Productividad						
Eficiencia Operacional *	85,4%	86,5%	82,0%	82,8%	81,8%	73,8%
Productividad Activos **	23,4%	23,6%	25,4%	23,7%	24,2%	27,1%
Indicadores de Rentabilidad						
Margen Neto	10,6%	9,2%	14,1%	11,8%	14,6%	26,2%
ROA - Activo Total	0,7%	0,6%	1,1%	0,8%	1,1%	2,2%
ROA - Activo Total sin Fondos Sociales	2,5%	2,2%	3,6%	2,8%	3,5%	7,1%
ROE	2,7%	2,3%	3,8%	3,0%	3,7%	7,6%

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

** Productividad Activos = Ingresos/Activos sin Fondos.

*** Incorpora ajuste en pasivos y patrimonio, producto de la clasificación de la totalidad de los aportes como patrimonio.

4.1.3.4 Distribución de Excedentes y Revalorización de Aportes

Con los excedentes alcanzados en 2015, la Cooperativa asegura la entrega de importantes recursos a los asociados a través del Fondo de Calamidad y el Fondo de Educación (Programa Gente Pila) que impactarán positivamente el balance social en el 2016.

Actualmente se está estudiando la propuesta de distribución de excedentes que se someterá a aprobación por parte de la Asamblea de Delegados. A continuación se presenta una de las alternativas consideradas:

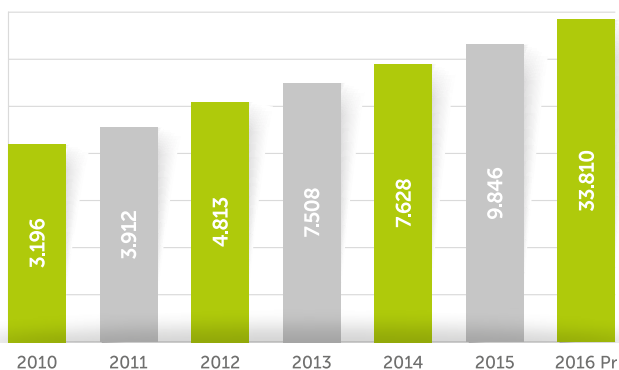
DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES COOMEVA Cifras en \$Millones

		2013	2014	2015
PROYECTO DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES				
Excedente del ejercicio		18.255	25.693	60.110
Apropiaciones de ley:				
Fondo de Solidaridad	10%	1.826	2.569	6.011
Fondo de Educación	20%	3.651	5.139	12.022
Reserva Protección Aportes Sociales	20%	3.651	5.139	12.022
Excedentes a distribuir		9.128	12.846	30.055
Amortización de Aportes		1.500	3.000	
Revalorización de Aportes		7.628	9.846	30.055
PROYECTO DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES DE EJERCICIOS ANTERIORES				
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES				8.755
Amortización de Aportes				3.000
Salón de la Cultura Coomeva				2.000
Disponible revalorización de Aportes				3.755
TOTAL REVALORIZACIÓN DE APORTES		7.628	9.846	33.810
Índice Revalorización de Aportes		1,43%	1,69%	5,35%

(1) Revalorización a aplicar en 2016 en caso de ser aprobada la propuesta de distribución de excedentes presentada a la Asamblea General Ordinaria de Delegados

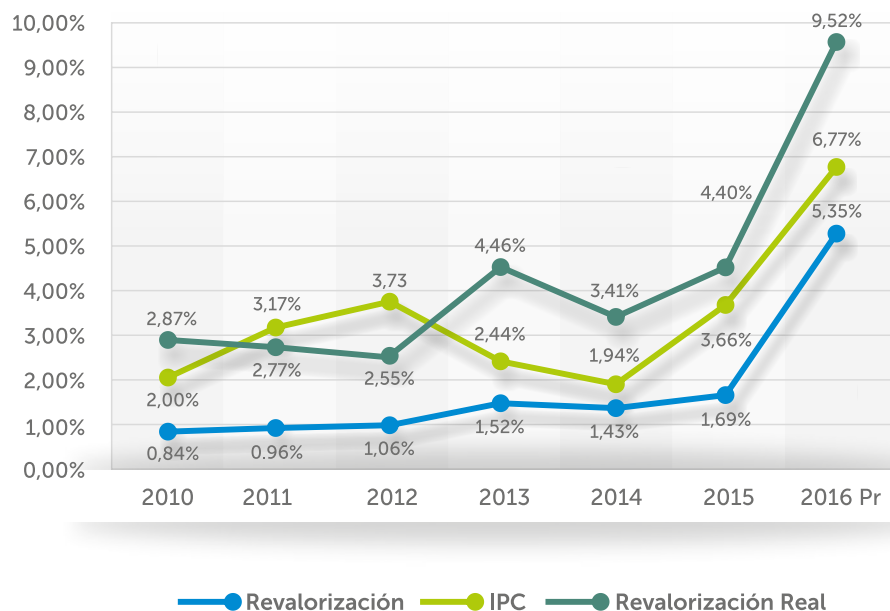
(2) Este índice corresponde a la revalorización de aportes aplicada al año siguiente. Incluye destinación partida de resultados de ejercicios anteriores

REVALORIZACIÓN DE APORTES Cifras en \$Millones



La revalorización de aportes sociales que se aplicará en el 2016, si se aprueba la propuesta de distribución de excedentes corrientes y de ejercicios anteriores es del 5,35%, lo que representa un incremento significativo con respecto al nivel alcanzado en el 2014.

ÍNDICE DE REVALORIZACIÓN
Cifras en \$Millones

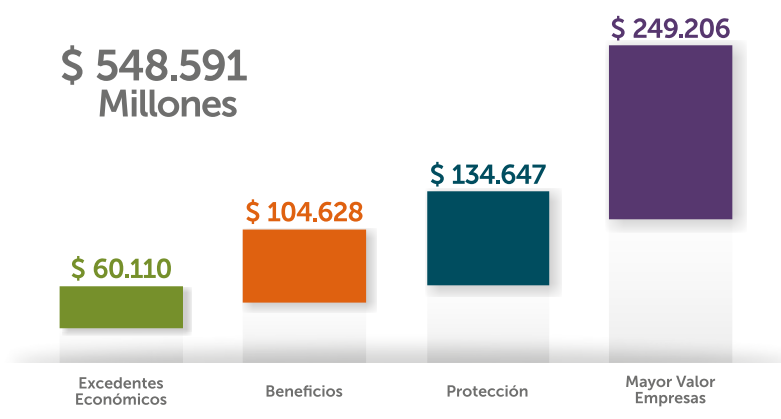


Si bien el índice de revalorización aún se encuentra por debajo del IPC, el cual fue del 6,77% al cierre de 2015, la brecha se cerró de manera importante gracias a los excedentes alcanzados en este año. Ahora bien, si se tiene en cuenta la totalidad de los excedentes, dado que todos los recursos son retornados como beneficios para los asociados, el índice de revalorización alcanzaría un nivel del 9,52% por encima del IPC.

4.1.3.5 Creación de Valor

Los resultados de la creación de valor en el 2015 fueron muy positivos, alcanzando un monto de \$548.591 millones, como consecuencia del crecimiento de los excedentes, los mayores beneficios y protección entregados a los asociados y el mayor valor de las empresas del Grupo.

CREACIÓN DE VALOR
Cifras en \$Millones



4.2 Resultados de las Empresas de Coomeva

Coomeva y sus empresas alcanzaron en el año 2015 muy buenos resultados, con excedentes que suman los \$94.004 millones, incorporando las cifras presentadas por Coomeva EPS, donde se dio inicio al Plan de Recuperación con cifras claras en sus Estados Financieros

reflejando de mejor manera la situación económica de la empresa. Sin tener en cuenta los resultados de la EPS los resultados del Grupo Empresarial Cooperativo pasarían a \$145.453 millones, creciendo un 57%.

RESULTADOS FINANCIEROS Cifras en \$Millones

EMPRESA	ACTIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS TOTALES	PPTO A DIC. 2015	UTILIDAD NETA
Coomeva	3.143.308	937.981	229.844	32.208	60.110
COOMEVA	3.143.308	937.981	229.844	32.208	60.110
Bancoomeva	3.172.943	280.633	501.080	41.565	44.623
Conectamos Financiera	1.491	898	1.627	225	240
SECTOR FINANCIERO	3.174.434	281.531	502.706	41.790	44.862
Coomeva EPS	1.133.576	(671.286)	3.262.064	(80.251)	(51.449)
Coomeva Medicina Prepagada	243.286	51.055	611.787	10.514	23.706
Sinergia Global en Salud	126.237	83.185	201.327	5.625	4.716
Clínica Farallones	83.352	43.607	94.438	3.906	3.401
Clínica Palma Real	37.759	9.944	43.995	297	1.027
Hospital en Casa	27.798	12.427	71.482	2.035	3.740
Conecta Salud	1.391	851	1.677	47	135
SECTOR SALUD	1.653.400	(470.219)	4.286.771	(57.827)	(14.725)
Coomeva Hoteles & Resorts	28.816	15.338	3.789	98	174
Turismo Coomeva	4.486	2.013	3.676	266	200
Club Los Andes	1.841	6	5.864	7	(162)
SECTOR RECREACIÓN	35.143	17.357	13.329	371	211
Corredores de Seguros	6.145	4.711	10.891	1.716	2.022
SECTOR PROTECCIÓN	6.145	4.711	10.891	1.716	2.022
Coomeva Servicios Administrativos	25.220	7.906	72.463	12	498
Fundación Coomeva	35.176	13.557	9.961	881	1.024
OTRAS EMPRESAS	60.396	21.462	82.424	893	1.522
GRUPO EMPRESARIAL	8.072.826	792.824	5.125.965	19.151	94.003

A continuación se presentan en detalle los resultados financieros y sociales, así como los principales logros de 2015 y las prioridades 2016 de cada uno de los sectores, y otras empresas:

4.2.1

Sector Financiero

Durante 2015 Bancoomeva continuó fortaleciendo sus resultados. Éstos se deben principalmente a la consolidación de la estrategia, enfocada a una mayor penetración en la base de asociados, la cual cuenta con un mejoramiento en el perfil, lo que ha permitido una mayor calidad en las colocaciones de los productos financieros, reflejándose en una disminución del riesgo y en un crecimiento de los resultados.

Respecto a Conectamos Financiera fue un año de consolidación de los servicios y de cambios en su tecnología.

4.2.1.1 Bancoomeva

Bancoomeva continúa consolidando la visión de contribuir al desarrollo de la comunidad Coomeva y de todos sus clientes, mediante la entrega de soluciones financieras acorde con sus necesidades, un servicio diferenciado y una eficiente red de canales.

Es así como durante el 2015 se procesaron más de 12 millones de transacciones en el año, ofreciendo 42 soluciones financieras cada minuto. Se brindaron 1.151.148 nuevas soluciones financieras a 170.091 clientes, se beneficiaron 26.015 clientes con ingresos inferiores a dos salarios mínimos, se ofrecieron 987 soluciones financieras a jóvenes menores de 23 años y se acompañó a 1.566 clientes en la construcción de su sueño de vivienda, a 1.600 en su sueño de vehículo y a 1.256 más en su desarrollo profesional.

El lanzamiento de la TAC MasterCard, primera tarjeta dual en Colombia, donde se integran las funciones de crédito y débito, se resalta como un aspecto representativo en el desarrollo de soluciones financieras en 2015. En lo relativo a los canales de atención, sobresale el auge de los canales virtuales a través de

la oficina virtual, el portal de pagos y Banca Móvil que tuvo su inicio en 2015, alcanzando en conjunto un crecimiento con respecto al 2014 del 15,63% en el nivel de transacciones y un 70,70% en clientes que realizan sus transacciones a través de canales virtuales. En el canal presencial, se inició el plan de expansión de bajo costo a través de corresponsales bancarios, cuyo desarrollo se proyecta para el 2016.

Como un reconocimiento a las buenas prácticas de gestión y al fortalecimiento financiero de la compañía, en el 2015 le fue otorgada a Bancoomeva la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), bajo la norma ISO 27001:2013, siendo la primera entidad financiera del país en tener esta acreditación; también obtuvo la calificación de riesgo de largo plazo de AA- (Doble A menos) por parte de BRC Investor Services.

En el 2016, el compromiso del Banco estará centrado en una gestión que garantice soluciones y servicios diferenciales para los asociados a Coomeva y clientes, y que realmente les facilite su vida, que contribuyan de manera efectiva al logro de sus sueños personales y profesionales, a la vez que genere valor para todos los públicos de interés en la medida en que se avanza hacia una estructura óptima entre crecimiento y rentabilidad.



POSICIÓN	ENTIDADES BANCARIAS	ACTIVOS (\$MM)
1	BANCOLOMBIA	112.586.381
2	BANCO DE BOGOTÁ	76.654.163
3	DAVIVIENDA	61.547.056
4	BBVA	46.478.476
5	OCCIDENTE	31.560.737
6	BANCO CORPBANCA	31.412.630
7	BANAGRARIO	23.016.349
8	RED MULTIBANCA COLPATRIA	21.461.976
9	GNB SUDAMERIS	19.080.112
10	BANCO POPULAR	18.139.973
11	BCSC	12.212.298
12	BANCO AV VILLAS	11.253.061
13	CITIBANK	10.565.648
14	BANCO PICHINCHA S.A.	3.129.229
15	BANCOOMEVA	3.088.808
16	BANCO FALABELLA S.A.	1.637.865
17	BANCO FINANDINA	1.533.597
18	BANCAMIA	1.388.254
19	BANCO MUNDO MUJER S.A.	1.250.298
20	WWB S.A.	1.106.045
21	BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA	869.185
22	COOPCENTRAL	794.811
23	BANCO COMPARTIR S.A.	770.231
24	BANCO MULTIBANK S.A.	290.623
25	PROCREDIT	133.067

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia a septiembre 2015

Resultados Financieros

Bancoomeva finalizó el año 2015 con una utilidad acumulada de \$44.623 millones, con un crecimiento del 43,90% con relación al 2014 y un cumplimiento presupuestal de 107,36%, resultado explicado principalmente por una menor ejecución en gastos de deterioro de cartera, efecto de un menor rodamiento de cartera vencida y menor colocación; por otro lado, el margen financiero diferente de intereses también contribuyó positivamente al resultado.

Los ingresos acumulados de actividades ordinarias se ubicaron en \$501.042 millones con un cumplimiento de 100,07%, explicado por la sobre ejecución de rendimientos de inversión (220,35%), diversos (151,86%) y comisiones y honorarios (106,46%). Los anteriores rubros compensan la sub ejecución en los ingresos por interés de cartera por un efecto combinado de menor

volumen y tasa. Por su parte el gasto administrativo acumulado durante el año fue de \$199.742 millones con una ejecución del 99,05% y un indicador de eficiencia administrativa del 59,22%.

Bancoomeva continúa ejecutando la estrategia CREO - captación, resultados, excelencia en el servicio y optimización de la relación con nuestros clientes - como eje central de su proceso de desarrollo. Los principales resultados al cierre de 2015 son: incremento de la utilidad en 43,90%, -sin aplicar el efecto de la reforma tributaria (impuesto de riqueza y sobre tasa del CREE) el crecimiento hubiese sido del 41%-; crecimiento en la base de clientes en 5,43%, nivel de satisfacción de clientes en 76,50% y aumento en el promedio de productos por asociado a Coomeva, pasando de 2,71 en 2014 a 2,95 en 2015.

Los activos totales cierran en \$3.17 billones con un crecimiento del 7,83% frente al año 2014. La cartera bruta por \$2.84 billones representa el 89,37% de los activos y refleja un crecimiento del 7,98%. Se destaca el crecimiento de la cartera comercial en 21,98%, recuperando terreno frente a la baja evolución de los años anteriores; en cuanto a la cartera de consumo crece en 7,80% y se realiza un cambio de enfoque desestimulando la dinámica de las compras de cartera por medio de libre inversión para compensarlas con productos como Educar, rotativos, entre otros, con el fin de lograr una mayor fidelización por parte de los clientes.

Los depósitos del público en el 2015 alcanzan un monto de \$1.86 billones con una tasa de crecimiento anual del 14,17%, lo cual demuestra la confianza y credibilidad de los clientes en Bancoomeva. El mayor incremento se presentó en CDT'S con 14,34%, seguido de los depósitos a la vista con 13,81%.

Lo anterior permitió alcanzar un nivel de liquidez de \$196.663 millones, cifra que soporta el cubrimiento de la operación normal del Banco y sus proyecciones. El índice de solvencia alcanzó un 22,44% cifra que cumple con la normatividad vigente que establece un mínimo de 9%, y se ubica entre las más altas del sector.

INDICADORES DE GESTIÓN

	BANCOOMEVA				
	2011	2012	2013	2014	2015
Margen Financiero Bruto	221.190	238.562	258.044	300.958	337.270
Margen Financiero Bruto	65,82%	64,49%	65,75%	67,45%	67,31%
Margen EBITDA	20,35%	25,94%	28,90%	32,49%	27,97%
Utilidades Excedentes	23.925	8.707	14.057	31.010	44.623
Gasto de Provisiones	41.448	76.578	84.153	83.092	60.700
Activos	2.065.036	2.317.042	2.655.200	2.917.643	3.172.943
Saldo Bruto de Cartera	1.924.446	2.132.456	2.440.888	2.629.178	2.835.615
Crecimiento Cartera Bruta	18,40%	10,81%	14,46%	7,71%	7,85%
Índice Calidad de Cartera	4,20%	6,00%	4,79%	4,70%	5,15%
Patrimonio	184.311	193.130	207.431	238.583	280.633
Solvencia	16,80%	15,64%	31,96%	30,11%	22,44%

Principales Logros 2015

- Implementación de la Oficina Virtual para operar a través de Internet y una moderna plataforma de Banca Móvil para celulares inteligentes (8.323 clientes activos han transado \$3.544 millones).
- Certificación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), bajo la norma ISO 27001:2013, otorgada por la firma Bureau Veritas, logrando ser la primera entidad financiera en Colombia en certificarse en todos sus procesos en esta versión de la norma.
- Logro de \$3.17 billones en activos durante el 2015, siendo la cartera la de mayor participación con el 89,4%.
- Obtención del primer puesto por la calidad, integridad y confiabilidad de la información reportada, otorgado por el Buró de Crédito CIFIN.



- Contribución al país en la detección del lavado de activos. De acuerdo con el indicador de efectividad del ROS (Reporte de Operaciones Sospechosas) de la UIAF, Bancoomeva se encuentra calificado en el nivel "alto".
- Desarrollo de iniciativas en temas de responsabilidad social empresarial. Se realizaron jornadas de educación y desarme, donde se canjearon 768 armas blancas y 1.074 juguetes bélicos por kits escolares, con el apoyo de 90 voluntarios empleados de Bancoomeva.
- Relevancia de diversas que se destacan: 58.269 asociados con cupos activos de la Tarjeta de Asociado Coomeva TAC, un crecimiento en saldos de PAP en 38% y cuentas AFC en 55%.
- Cumplimiento presupuestal del 111% en recaudo PILA, logrando así \$30.610 millones de ingresos, que representa el 11,16% de las utilidades del Banco.

Prioridades 2016

- Mantener un crecimiento sostenido de la cartera de créditos, con estrategias para la colocación y políticas de contención de prepago y de repago que logren una mayor fidelización de los clientes.
- Incrementar la participación de captación de recursos del público sobre pasivos de la entidad.
- Optimizar y simplificar todos los procesos del Banco, con especial énfasis en aquellos de cara al cliente, siendo resolutivos y con una alta capacidad de desempeño, con orientación a los resultados y a la excelencia en el servicio.
- Impulsar el crecimiento de la cartera de vivienda e impulsar la nueva estrategia de Banca Empresarial.
- Fortalecer los modelos para las líneas de educación, vehículo, libranzas e incrementar la utilización de los cupos, particularmente las tarjetas de crédito y el cupo activo.
- Desarrollar e implementar estrategias para incrementar ingresos diferentes de intereses.
- Transformar tecnológicamente al Banco en los proyectos de orden estratégico como son: Core Tarjeta y Switch Transaccional, que permitirán tener un sistema robusto y flexible para las nuevas estrategias de tarjetas, el redimensionamiento del Call Center que buscará tener un canal telefónico resolutivo, contar con una nueva plataforma tecnológica para Libranza y canales de ventas, plataforma efectiva con máquinas y dispositivos de última tecnología que permitirá mejorar la productividad en las oficinas.
- Implementar el proyecto del Core Financiero que permitirá evolucionar el sistema central de procesamiento y soportará todas las necesidades del negocio, unido con Interacción Digital que afianzará los diferentes canales digitales y medios virtuales.

4.2.1.2 Conectamos Financiera

Para Conectamos Financiera el 2015 fue un año de retos y logros, con cambios tecnológicos y consolidación de servicios que permiten fortalecer su estrategia de proporcionar soluciones en medios de pago y ser el eje tecnológico del sector cooperativo.

De esta forma, se logra ampliar la cobertura de la Red Conecta de Cooperativas con la activación de 15 nuevas agencias, cerrando así el año con 213 puntos de atención a nivel nacional, red por la cual se efectuaron operaciones por un monto de \$1.179 millones por las transacciones de giros, consignaciones a cuentas y pagos de facturación.

A través de la red de servicios se emitieron 178.913 tarjetas débito y 64.847 tarjetas de crédito para Bancoomeva. En el modelo de tarjeta afinidad se procesaron 84.000 tarjetas débito para Financiera Comultrasan y 3.253 para Fecoomeva, para un gran total de 331.013 tarjetas emitidas.

Adicionalmente, con la nueva aplicación internacional de procesamiento de tarjetas fue posible atender el producto de tarjeta carné de Fecoomeva bajo la modalidad de afinidad de Bancoomeva y se inició el servicio de identificación biométrica para el reclamo de beneficios en Coomeva solidaridad y seguros.



Resultados Financieros

Conectamos Financiera alcanzó durante el 2015 una utilidad acumulada de \$240 millones y un cumplimiento presupuestal del 106,3%, resultado explicado por unos menores costos operacionales, principalmente costos de personal, debido a la reorientación de la implementación de la nueva plataforma de switch transaccional para el procesamiento y alojamiento de tarjetas. Dado lo anterior, este efecto también incidió sobre los ingresos, presentando una sub ejecución del 68,2% por menor prestación de servicios; sin embargo, estos servicios logran ser compensados por un mayor número de tarjetas procesadas en Bancoomeva y Comultrasan.

En relación con los gastos de administración se presenta una mayor ejecución del 131,4% correspondiente a los gastos incurridos en la implementación de la plataforma de la red Sugiro.

Principales Logros 2015

- Culminación de la primera fase de modernización de la plataforma Red Conecta, con éxito en el proceso de capacitación y sensibilización a las entidades de la Red.
- Implementación del servicio de Biometría para Solidaridad y Seguros, con el propósito de validar la

identidad del asociado en los servicios de consultas, incrementos o modificaciones de beneficiarios y reclamaciones. Este servicio inició con 21 puntos de operación en la ciudad de Cali.

- Selección y contratación del aliado estratégico para el procesamiento emisor de tarjetas (crédito, débito y prepago).
- Aprobación en octubre de 2015, por parte de Comultrasan, para que Conecta Financiera sea su procesador de tarjetas débito y crédito.

Prioridades 2016

- Implementar el procesamiento de tarjetas con Bancoomeva, Financiera Comultrasan, Juriscoop y Fe-coomeva con la nueva aplicación.
- Posicionar la procesadora ante los miembros de la Red Conecta.
- Cambiar el nuevo modelo comercial a las cooperativas integrantes de la Red Conecta.
- Implementar la aplicación de Conecta móvil y comercializarla a las cooperativas.
- Incorporar a Bancoomeva y Juriscoop a la Red Conecta SUGIRO.
- Lograr el permiso por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia para convertirse en un sistema de pago de bajo valor.
- Implementación Switch transaccional TECNOCOM.

Dentro del Sector Financiero los desafíos parten de la creación de una Fiduciaria para el Grupo, y además impulsar el desarrollo de Conectamos Financiera como unidad transaccional para las empresas de Coomeva y potencialmente para el sector cooperativo colombiano.



4.2.2

Sector Protección

El Sector continúa reafirmando su orientación estratégica de proveer soluciones efectivas de protección que faciliten la vida a la comunidad de asociados, colectividades de naturaleza solidaria y demás grupos de interés, con el objetivo de lograr un acompañamiento, respaldo y un portafolio de servicios diferenciados.



4.2.2.1 Coomeva Corredores de Seguros

Durante 2015 Coomeva Corredores de Seguros continúa con el modelo de negocio a través de cuatro estrategias fundamentales: ampliación de la oferta de Bancaseguros, aumento de la productividad en venta directa al asociado, apalancamiento de la fuerza de ventas de Medicina Prepagada y desarrollo de la estrategia de correduría de seguros para el sector cooperativo.

Dado lo anterior, se destacan algunas cifras que soportan el avance en la gestión del Corredor como: una colocación total de 711.346 pólizas, 15.161 en Bancaseguros con un cumplimiento del 101,8%, una póliza colectiva de 38.458 vehículos, siendo la segunda más grande del país, 54.863 SOAT, 31.340 seguros de hogar, 10.985 pólizas de responsabilidad civil médica y clínica y 506.253 pólizas de microseguros.

Adicionalmente, inició el desarrollo de la estrategia Affinity en Medicina Prepagada con la introducción de una nueva cobertura por Muerte Accidental con anexo de Medicamentos para los planes Oro y Oro Plus. Así mismo, se lanzó el producto cobertura de deducible para pérdidas parciales, siendo pioneros en el mercado; y se logró la alianza con Fecoomeva, el primer fondo de empleados al que se llega con una oferta de protección en autos, SOAT y vida.

Es así como Coomeva Corredores de Seguros logra posicionarse de sexto lugar en el ranking de ingresos de las empresas de intermediación de seguros de Colombia⁴.

Resultados Financieros

Al cierre de 2015 Coomeva Corredores de Seguros presentó una utilidad de \$2.022 millones y una ejecución presupuestal de 117,8%, explicado principalmente por la sub ejecución en el gasto administrativo, debido a que durante el año no se realizó en su totalidad la contratación del personal proyectado.

⁴ Para este ranking, se incluyen los ingresos del negocio de seguros de Coomeva Corredores de Seguros y Coomeva.

POSICIÓN	CORREDOR DE SEGUROS	INGRESOS (\$MM)
1	DELIMA MARSH S.A.	73.332
2	AON RISK SERVICES COLOMBIA S.A.	46.180
3	JARDINE LLOYD THOMPSON, VALENCIA &	28.090
4	WILLIS COLOMBIA CORREDORES SEGUROS S.A.	26.080
5	AON RE COLOMBIA LTDA.	15.720
6	COMEVA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	15.344
7	CORRECOL S.A.	14.377
8	HELM INSURANCE S.A. CORREDORES DE S	13.440
9	JLTRE CORREDORES RE S.A.	11.308
10	COOPER GAY COLOMBIA LTDA.	8.050
11	GUY CARPENTER COLOMBIA LTDA.	6.285
12	PROMOTEC S.A.	5.982
13	WACOLDA LTDA.	5.454
14	JARGU S.A. CORREDORES DE SEGUROS	4.873
15	PROSEGUROS S.A.	4.687
16	WILLIS CORREDORES DE REASEGUROS S.A.	4.663
17	ARESS S.A.	4.330
18	UIB COLOMBIA S.A. CORREDORES DE REA	4.260
19	SANTIAGO VELEZ Y ASOCIADOS S.A.	3.650
20	ARM RE LTDA. CORREDORES DE REASEGUR	3.509

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, junio de 2015

De igual forma, el resultado también se encuentra acompañado de un buen desempeño en los ingresos de actividades ordinarias, los cuales alcanzaron un crecimiento del 14,68% con respecto al 2014 y una ejecución presupuestal del 99,1%, de la mano de un crecimiento de la facturación del 14%, con una ejecución presupuestal del 101%, siendo las pólizas de los asociados (Accidentes personales y autos) y la línea de Banca-seguros las de mayores ejecuciones.

Principales Logros 2015

- Prestación de servicio a 46.309 asociados a través del pago de siniestros y asistencias, con un incremento de casos atendidos del 20% frente al 2014.
- Ampliación en los beneficios de las pólizas de hogar, tarjeta protegida, renta hogar y renta de medicamentos que suman un valor de \$1.636 millones, los cuales se traducen en ahorros para los asociados.
- Facturación alcanzada por \$126.531 millones, con un crecimiento del 14% con respecto al año anterior, resultado de la implementación de estrategias de mercadeo para impulsar y lograr el posicionamiento de los productos, sumado a una estrategia comercial fundamentada en el aumento de la productividad de la fuerza comercial con planes de formación, reconocimiento, incentivos comerciales y el compromiso de los canales.
- Implementación del servicio de recaudo a domicilio con datáfonos móviles para ofrecer nuevas alternativas de pago para los asociados.
- Beneficio en la póliza de Automóviles para cerca de 36.600 asociados que gozaron del amparo de indemnización a valor carátula de póliza, lo que generó un ahorro en primas anuales por \$2.635 millones durante la vigencia de 2015.
- Certificación en calidad ISO 9001 versión 2008, otorgada por Bureau Veritas.
- Ampliación de coberturas en la póliza de Hogar, Pago Protegido, Tarjeta Protegida, medicamentos de Medicina Prepagada, Vida Deudor, pólizas de empleados y directivos, entre otros.
- Autorización por parte de la Superintendencia Financiera del acuerdo de uso de la red de oficinas de Bancomeva para la comercialización de los seguros.
- Diseño de modelos de propensión de compra y fuga para los seguros de Autos, Hogar y Pago Protegido, con el fin de lograr una mayor eficiencia en la colocación de estos productos.
- Diseño e implementación de la estrategia de retención del seguro de Autos, lo cual permitió pasar de

un porcentaje de cancelación del 84% en 2014, al 71% en 2015.

- Inicio de la búsqueda de alianzas que nos permitan potenciar el negocio de Seguros, atendiendo mejor y más ampliamente las necesidades del asociado.
- Inicio de la estrategia Affinity, cuyo comportamiento ha sido bastante bueno en el volumen de operaciones y ha permitido relacionar y crear sinergia con los distintos sectores del Grupo.

Prioridades 2016

- Mejorar los indicadores de profundización de los asociados en el portafolio de Seguros.
- Desarrollar la estrategia de Correduría de Seguros para el sector cooperativo y fondos de empleados en Colombia.
- Potencializar las alianzas estratégicas con las empresas del Grupo y posicionarse como el integrador del negocio de seguros.
- Apalancar la comercialización de seguros en la fuerza de ventas de Medicina Prepagada.

- Ampliar la oferta de Bancaseguros.
- Continuar fortaleciendo las relaciones con las aseguradoras y el seguimiento a la competencia para la identificación y obtención de coberturas y precios más competitivos para los Asociados.
- Desarrollo de la fase II de CSIS, plataforma tecnológica.
- Revisión y optimización de procesos que permitan la reducción del gasto.
- Implementación de la metodología LEAN SERVICE aplicable a todos los procesos del Corredor de Seguros.
- Implementación a nivel nacional el proyecto Print.
- Ingreso al modelo E-commerce con la venta de SOAT a través de la página web.
- Desarrollo de un programa de cultura en seguros que tenga como objetivo sensibilizar a los asociados frente a la protección.
- Implementación de un programa de formación, profesionalización y reconocimiento para los diferentes canales.



En el Sector Protección los desafíos propuestos buscan mantener una gran dinámica de crecimiento, garantizar la vigencia y competitividad de los Fondos Mutuales, y revisar la posibilidad futura de contar con otro tipo de soluciones de aseguramiento que complementen y potencien la propuesta del Grupo Empresarial Cooperativo.

4.2.3

Sector Salud

Nuestra perspectiva del Sector Salud en Coomeva parte de un compromiso y presencia histórica que se relacionan con el origen de la Cooperativa y con el surgimiento en 1993 del actual Sistema de Salud en el país. Hoy actuamos bajo tres líneas principales: el aseguramiento obligatorio (Coomeva EPS), el voluntario (Medicina Prepagada) y la prestación (Sinergia).

El balance es sin duda muy positivo para los colombianos: En cobertura casi total, calidad y satisfacción de los servicios, mejoras en la infraestructura y buenos resultados en salud. Ha sido un acierto para la Cooperativa ser parte de este proceso y creemos que seguiremos siéndolo en el futuro.

Seguimos viendo a este Sector como estratégico y de alto potencial para Coomeva y el país, especialmente en la Medicina Prepagada y en la Prestación.

El 2015 fue un año de grandes logros para el Sector Salud de Coomeva, entre ellos se destaca la alianza estratégica con la organización internacional Christus Health, la cual permitirá potenciar la prestación de servicios de las empresas del Sector. También se destaca la consolidación del proceso de especialización de las diferentes unidades de producción; especialmente en prestación de servicios de salud, donde Sinergia Global en Salud avanzó en la expansión de la oferta de Unidades de Atención Básica y en la generación de productos integrales ambulatorios, complementando con atención especializada para el aseguramiento obligatorio en las Unidades de Prevención Clínica. Para el aseguramiento voluntario, Sinergia continúa con el fortalecimiento de las Unidades Integrales de Salud, migrando hacia un modelo de gerenciamiento de riesgos en salud.

Debemos destacar que Sinergia no solo fortalece la atención ambulatoria, sino que al final del año

se concentra en focalizar y coordinar la red integrada de prestación de servicios de salud, junto con las clínicas de atención intrahospitalaria, con CEM para la atención de emergencias médicas, y con Hospital en Casa para la atención domiciliaria.

Coomeva Medicina Prepagada presentó un desempeño destacado en la gestión del riesgo en salud y la entrega de una oferta diferenciada, lo que le permitió un importante crecimiento en sus resultados financieros, el avance en la profundización de los diferentes mercados objetivo como el de asociados, el mejoramiento de su margen técnico y conservar el puesto número uno en el "Top of Mind" de las medicinas prepagadas en Colombia. Para el 2016, se espera contar con Planes Complementarios, como una alternativa de oportunidad y confort al aseguramiento obligatorio.

Para Coomeva EPS el 2015 fue un año decisivo frente a la definición de estrategias que permitirán alcanzar la tan anhelada viabilidad económica. El Sistema de Salud colombiano presentó una importante coyuntura, ya que después de un periodo de incertidumbre y de definiciones pendientes, se empezó a delimitar el camino por seguir. Es así como el Ministerio de Salud inició la implementación de un paquete de medidas para superar la difícil situación del sector, a través de la emisión de normas como el Decreto de Habilitación Financiera y el Plan Nacional de Desarrollo.



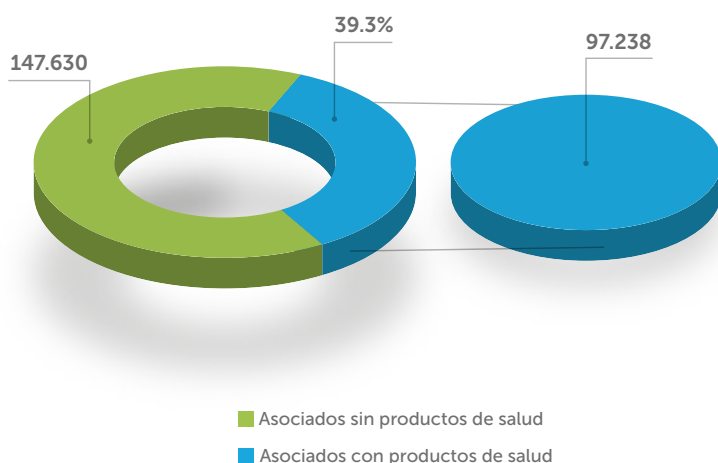


De otro lado, la incorporación de las Normas Internacionales de Información Financieras, NIIF, conllevaron a la reexpresión y depuración de las cifras de la operación, permitiendo reflejar de mejor forma la realidad económica de las EPS, principalmente en lo relacionado con la cartera de recobros y las reservas técnicas. Bajo este contexto, Coomeva EPS inició la implementación del Plan de Recuperación que le fue aprobado por la Superintendencia de Salud en noviembre de 2015, cuyo éxito se encuentra alineado con las expectativas de intervención por parte del Gobierno en materia de regulación y condiciones de sostenibilidad para todos los actores del Sistema.

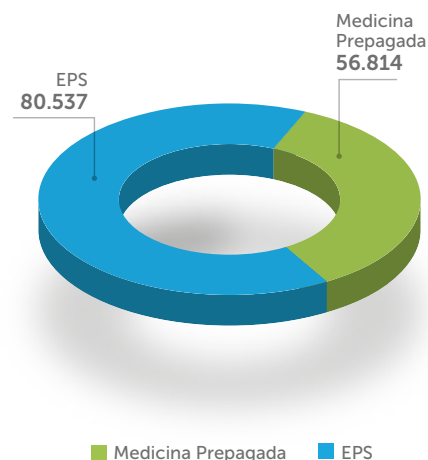
Respecto a la dimensión cooperativa, el año 2015 presentó un buen desempeño en cuanto al crecimiento del Sector Salud, destacándose al mes de diciembre un logro de 97.238 asociados con productos del Sector. A continuación se presentan algunas estadísticas de la gestión adelantada en el segmento de asociados:

- **Tenencia:** Al mes de diciembre la tenencia de los productos del Sector Salud fue del 39,3%. La distribución por aseguradora se presenta a continuación:

TENENCIA ASOCIADOS



POBLACIÓN DE ASOCIADOS POR PRODUCTO



- **Servicios prestados:** Las Unidades Ambulatorias de Salud prestaron durante el 2015, 5.475.134 servicios, de los cuales el 5,0% fueron brindados a asociados de Coomeva (274.880 servicios). A través de las Unidades de Atención Integral se presta el mayor número de servicios a los asociados con productos del Sector Salud.

En la perspectiva financiera, los resultados del Sector Salud de Coomeva reflejan un cumplimiento satisfactorio, presentando unas empresas más integradas gracias a una visión estratégica sectorial, con mayor proyección por las oportunidades que se vislumbran a partir de la alianza estratégica con Christus Health y más fortalecidas, por los mayores niveles de reservas y provisiones constituidas con la entrada en vigencia de las normas NIIF.

RESULTADOS FINANCIEROS SECTOR CIFRAS EN \$MILLONES

COMPAÑÍA - SECTOR	REAL 2015	PPTO 2015
Coomeva EPS	(51.449)	(80.251)
Coomeva MP	23.706	10.514
Sinergia Global en Salud	4.716	5.625
Clínica Farallones	3.401	3.906
Clínica Palma Real	1.027	297
Hospital en Casa	3.740	2.035
SECTOR SALUD	(14.859)	(57.874)
SECTOR SALUD - sin EPS	36.590	22.377

En Coomeva EPS los resultados presentan signos de recuperación a partir de las iniciativas adelantadas en el primer año de implementación del Plan de Recuperación aprobado por la Supersalud. Coomeva Medicina Prepagada mostró un comportamiento satisfactorio en su ruta de crecimiento y expansión, presentando una oferta de servicios más robusta, con mayor orientación al asociado y ajustada a los riesgos del negocio, lo que reafirma su posicionamiento como una marca líder en el negocio de la salud prepagada.

En Sinergia los resultados muestran una importante expansión en sus ingresos del 82%, gracias a la ampliación de la red de prestación ambulatoria, generando el reto a futuro de estabilizar los costos y gastos derivados de la ampliación de su operación y en Hospital en Casa los resultados superaron ampliamente las expectativas fruto del incremento de sus ingresos por la ampliación de su operación, la implementación de un nuevo modelo de contratación de riesgo compartido acompañado de una efectiva gestión del costo asistencial y al mejoramiento en el deterioro de cartera por la gestión adelantada para su recuperación.

Los resultados de las Clínicas presentan también un buen desempeño, gracias a las iniciativas enfocadas al incremento en los procedimientos de mediana y alta complejidad, el control del costo y a la gestión de la cartera vencida que generó efectos positivos tanto en la recuperación del deterioro como en liquidez.

4.2.3.1 Coomeva EPS

El 2015 fue un año de quiebre, para encontrar el camino que debe seguir la EPS, amparándonos en el Decreto de Habilitación Financiera, para no tomar el camino de la liquidación. Con problemas de insolvencia y una dificultad financiera, se estructuró un nuevo Plan de Recuperación en el que se desarrollan temas claves, como son: Una mayor capacidad operativa que la hace viable, concentrando la gestión en los Grupos de Riesgo Objetivo para así lograr la siniestralidad adecuada para los resultados del POS, fortaleciendo la red primaria con un soporte tecnológico que contribuye a la gestión e intervención oportuna. Adicionalmente, con el Gobierno se logró demostrar la necesidad de la regulación de precios de los medicamentos para solventar la suficiencia de la UPC, y lo relacionado con el No POS en su no viabilidad.

Resultados Financieros

Al cierre de 2015 Coomeva EPS presenta una pérdida de \$51.449 millones frente a una pérdida proyectada en el Plan de Recuperación de \$80.251 millones. Esto es explicado por un menor requerimiento de deterioro de cartera No POS, por el cambio en la metodología para la estimación del deterioro de esta cartera por tipo de glosa, y por la mejora evidenciada en las probabilidades de no pago de esta cartera durante la actualización del cálculo, que sumados a los mayores ingresos registrados por UPC, al cumplimiento ajustado de los gastos y al efecto positivo del impuesto de renta diferido, lograron compensar una mayor representatividad del costo frente a lo presupuestado y el efecto neto negativo de las incapacidades.

De acuerdo con la decisión estratégica de continuar con la operación de la Entidad se inició la adopción de cambios normativos. Es así como, atendiendo los requerimientos de la normas de Habilitación Financiera y las normas NIIF, se estimó una insuficiencia en el patrimonio técnico de \$1.1 billones, la cual incluye principalmente las glosas con el Fosyga con un deterioro a esta cartera de cerca de \$500.000 millones y las reservas de siniestros a las que se les aplican la metodología de los ordenamientos no facturados y los IBNR⁵, que en conjunto con las reservas de glosas de cuentas médicas generan otros \$500.000 millones de impacto.

Para superar esta insuficiencia patrimonial y recuperar las condiciones de solvencia, la Entidad adelanta, en el marco del Plan de Recuperación, la gestión de cuatro componentes:

⁵ IBNR: Eventos ocurridos no avisados.

- **Viabilidad Operativa:** Busca la suficiencia de la UPC, la gestión efectiva del costo hasta alcanzar una siniestralidad del 91,5% y una representatividad del gasto del 7,2%, con el fin de generar unas utilidades por cerca de \$500.000 millones en siete años y así contribuir a disminución de la deficiencia patrimonial.
- **No POS:** Recuperación de cartera vencida por cerca de \$250.000 millones, alcanzando una glosa del 10% hasta el año 2016.
- **Fortalecimiento patrimonial:** A través de tres fuentes de capitalización: Coomeva, hasta \$100.000 millones; los prestadores hasta \$160.000 millones con un impacto de beneficio en la cartera que se tiene con ellos; y un socio estratégico hasta \$7.200 millones.
- **Financiación – Recursos de crédito:** A partir de la emisión de normatividad para que las EPS pudieran acceder a una línea de crédito con tasa compensada a través de Findeter, se gestionó la aprobación para solicitar créditos por esta línea hasta por \$160.000 millones, y actualmente está en trámite la consecución de estos recursos con los bancos, donde ya fueron aprobados \$80.000 millones por Banco de Occidente, \$40.000 millones por Davivienda, \$20.000 millones por Bancoomeva y \$20.000 millones con Coomeva.

Principales Logros 2015

En la gestión externa se dieron importantes avances legislativos que permitieron evidenciar la intención del Estado colombiano de proveer condiciones de viabili-

dad a las EPS, como son la promulgación de la Ley 1753 de junio de 2015, por medio de la cual se expidió el Plan Nacional de Desarrollo, y dispuso como parte del mismo la gestión de recobros glosados por parte del Fosyga; del Decreto 1681 de agosto de 2015 por el cual se reglamenta la Subcuenta de Garantías para la Salud del Fosyga y que permite el acceso a créditos de tasa compensada; de la Resolución 3460 de septiembre de 2015, que plantea las condiciones para acceder a la línea de crédito Findeter; y de la Resolución 5593 de diciembre de 2015 que incrementó la UPC en un 9,45% y en 0,34% el fondo de incapacidades, entre otras.

En la gestión interna se resaltan los siguientes logros:

- Aprobación en el marco de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas realizada en septiembre de 2015, de la implementación de medidas de fortalecimiento patrimonial y la consecución de financiación a través de la línea de crédito del Gobierno.
- Cumplimiento del 94% del presupuesto de costo de autorizaciones POS.
- Avance en un 67% en la implementación del modelo de Gestión de Riesgo – GRO, Grupo de Riesgo Objetivo –, lo cual contribuyó a la reducción de hospitalizaciones evitables por enfermedades cardiovasculares, respiratorias, VIH e ingresos a la UCI. La incidencia de pacientes dializados estuvo por debajo de 10 por 100.000, lo cual, entre otros indicadores de gestión, permitió que además de reducir costos, el Gobierno nos aportara \$8.700 millones, por medio de la CAC, como incentivo a la buena gestión de



riesgo en enfermedad renal y estadio 3. Logramos además reducir la mortalidad materna del 37 por 100.000 nacidos vivos en el 2014, a 29 por 100.000 en el 2015 (16 puntos por debajo de la meta del Gobierno).

- Mejoramiento del proceso de autorización de órdenes POS con lo cual en el año 2015 los reclamos por demora disminuyeron 17% en comparación con el año 2014 (de 4.711 a 3.902).
- Implementación de la norma modelo 4747 en prestadores oncológicos de las regionales Caribe, Nororiente, Suroccidente, Noroccidente y Centro Oriente, con lo cual se minimizan los trámites y desplazamientos de los usuarios a las salas SIP, optimizando el proceso de autorización de órdenes entre el Prestador y el Asegurador, acogiéndolos a la normatividad vigente.
- Recuperación de pagos por servicios No POS por \$3.073 millones de lo radicado por MYT0102 entre enero y septiembre de 2015, lo que corresponde al 46%.
- Cumplimiento del presupuesto de recaudo mes corriente de ingresos en 100,77%, con una efectividad del 91,69%.
- Recuperación de cartera por \$156.112 millones frente a un presupuesto de \$154.186 millones, con un cumplimiento presupuestal del 101,25%.
- Recuperación de cartera de prestaciones económicas por \$1.780 millones a través de los procesos de conciliación con las ARL.
- Respuesta apropiada a la implementación hecha por el Gobierno en torno a la movilidad entre regímenes en la misma EPS (Régimen Subsidiado), donde se logró estabilizar los procesos de cara a la apropiación oportuna de estos ingresos, lo que representó para la Compañía \$54.048 millones.
- Incremento del porcentaje de compensación de los afiliados expuestos al servicio, pasando del 98,3% al 98,5%, impactando en \$10.000 millones aproximadamente el ingreso.
- Pago de \$2.05 billones a las IPS y prestadores en todo el territorio nacional.
- Disminución del gasto administrativo de acuerdo con el Plan de Recuperación. A diciembre se cierra con un cumplimiento del 107,4%, lo que equivale a \$5.100 millones.
- Implementación del modelo de gestión y seguimiento del Plan de Recuperación de Coomeva EPS.
- Mantener la operación con una red mínimamente activa a pesar de la dificultad financiera.

Prioridades 2016

En el año 2016, nuestro foco seguirá centrado en el Plan de Recuperación, donde el avance en el mejora-



miento de las condiciones de solvencia y la definición sobre el manejo del No POS, jugarán un papel fundamental en la sostenibilidad de la entidad. Para ello las grandes iniciativas por adelantar son:

1. Siniestralidad: Para lograr el equilibrio financiero garantizando una adecuada y oportuna prestación de servicios a sus afiliados, uno de los objetivos principales del Plan de Recuperación es alcanzar un nivel de siniestralidad POS del 91,5% a través de la gestión en el costo médico y el mejoramiento del proceso de ingresos. Para ello se tiene contemplado:

- » Consolidar los modelos de gestión de riesgo.
- » Avanzar en el desarrollo de la contratación de servicios integrales con enfoque de gestión de riesgo compartido y PPR (Pago Por Resultados Prospectivo), con el fin de lograr que las IPS sean mejores aliadas en la gestión de riesgo de los Grupos de Riesgo Objetivo (GRO), tanto a nivel ambulatorio como a nivel hospitalario, generando mejoras significativas en los indicadores de salud, en satisfacción de usuarios y el nivel de siniestralidad esperado en el Plan de Recuperación de la empresa.

- » Consolidar las unidades de especialistas en las seis regionales, con fin de lograr la oportunidad de atención especializada y la racionalidad en la utilización de servicios ambulatorios, establecidas en el programa de recuperación.
- » Lograr la liquidez suficiente para asegurar una edad de cartera que permita una relación satisfactoria con las IPS de la red.
- » Incrementar la apropiación del ingreso por UPC para todos los afiliados expuestos al servicio.
- » Implementar el nuevo proceso de afiliación transaccional determinado por el Gobierno en el Decreto 2353 de 2015, manteniendo estables los niveles de ingreso.

2. Servicio: Se ha propuesto el objetivo de alcanzar un nivel de satisfacción general del 92% para el 2016, mediante la mejora en la oportunidad de citas, mejora en la oportunidad de autorizaciones en los servicios POS / No POS y la oportuna atención a las manifestaciones del cliente. Para ello se plantean como iniciativas:

- » Incrementar de buena (4.1) a muy buena (4.3) la percepción del usuario sobre el cumplimiento de la promesa de servicio humanizado brindado por los ejecutivos de Atención Integral de Coomeva EPS.
- » Implementar Smart Atentos con el fin de mejorar el soporte, control y medición del modelo de gestión de casos.
- » Mejorar los tiempos de atención y espera de los puntos de generación de ordenamientos a través del mejoramiento de los procesos críticos como son autorizaciones No POS, tutelas y autorizaciones POS.

- » Continuar con la estrategia definida para la atención virtual de los ordenamientos del Plan Asociados, con el de evitarle realizar filas de espera en los Centros de Atención Coomeva, CAC, o puntos de atención.

3. Liquidez: Coomeva EPS afronta una situación apremiante de iliquidez la cual afecta a todos los integrantes de la cadena de prestación de servicios y en especial a su red de prestadores y proveedores. Para mejorar la liquidez de la empresa se trabajará en la disminución de las glosas No POS, en la recuperación de la cartera vencida y en la implementación de medidas de fortalecimiento patrimonial:

- » Participación en las discusiones a nivel gubernamental requeridas sobre el No POS.
- » Disminución en la glosa de cartera No POS hasta alcanzar un nivel del 10%.
- » Continuidad en la gestión de las glosas vigentes de cartera No POS y recuperación de cartera vencida.
- » Continuidad en la gestión con los bancos, la aprobación y desembolso de créditos por la línea Findeter.
- » Inicio del plan de capitalizaciones con los actuales y nuevos accionistas.

4. Gestión en el Gasto: Para 2016 se espera cumplir con la meta del gasto definida en el Plan de Recuperación (% Gastos Administrativo/Ingresos UPC 7,2%).

5. Información y tecnología: Continuar desarrollando los planes y proyectos de tecnología orientados a soportar y garantizar la ejecución eficaz del Plan de Recuperación y la mejora de la operación.

4.2.3.2 Coomeva Medicina Prepagada

Los resultados de 2015 confirman la evolución positiva de Coomeva Medicina Prepagada, superando el presupuesto de utilidades gracias a las diferentes estrategias planteadas, al tiempo que se mejoraron los estándares de gestión, los resultados de la operación y la calidad de los servicios. Desde el enfoque de mercado, las estrategias comerciales se mantuvieron dirigidas principalmente a profundizar el segmento de asociados, desarrollar las ciudades intermedias, generar innovaciones en productos y servicios, y por supuesto lograr una mayor eficiencia en los resultados del plan colectivo.

El desempeño desde esta perspectiva fue más que destacado. Se logró una población total de 357.432 usuarios reportando un crecimiento neto de 10.169 usuarios, esto es 2,9% con respecto al año inmediatamente



anterior, gracias a la excelente gestión de las ventas y el esfuerzo de fidelización y antideserción, especialmente con un crecimiento en Medicina Integral de 7.587 usuarios y CEM de 2.745 usuarios; para los planes Asociado, Familiar y Colectivos el crecimiento poblacional fue de 1.128, 7.155 y 1.886, respectivamente, reconociendo el cambio en la tendencia en el Plan Asociado a partir de la recomposición del producto y de las condiciones, obteniendo una tenencia del 23% y terminando con 160.000 usuarios en el plan y 56.814 asociados cabeza de familia.

En el área internacional se dieron grandes avances, producto de las continuas relaciones con diferentes empresas de seguros e instituciones hospitalarias, las cuales se espera generen alianzas concretas para el 2016 y lleven a Coomeva Medicina Prepagada a tener una mayor presencia internacional.

En coherencia con la coyuntura que afronta el Sistema de Salud colombiano, se busca robustecer el aseguramiento voluntario, con una mayor participación en el mercado y con el fortalecimiento de la gestión del riesgo en salud, con el fin de proporcionar a la población colombiana el acceso a un servicio diferencial.

Resultados Financieros

Al cierre del 2015 la compañía refleja un excedente neto de \$23.706 millones frente a un presupuesto de \$10.514 millones. A este resultado contribuyó el positivo desempeño de los costos y los gastos de administración y ventas, que compensó la menor ejecución en los ingresos de actividades ordinarias acorde con el cumplimiento poblacional del 99%.

A nivel del costo, la sub ejecución es explicada principalmente por un menor valor en las reservas técnicas frente a lo presupuestado, gracias a la gestión de ordenamientos en estado de auditoría, que compensan el mayor costo asistencial proveniente de hospitalización, urgencias y consulta especialista.

En lo referente al gasto de administración, la sub ejecución es explicada principalmente en menores gastos de personal, proyectos y gastos de ventas. Los gastos no desembolsables finalizan con una sobre ejecución, producto del cálculo realizado mediante el modelo de deterioro de cartera.

En el componente financiero se presentan mayores ingresos explicados por la gestión de tesorería en descuentos por pronto pago y por la diferencia en cambio.

Principales Logros 2015

Los principales logros de 2015 se pueden resumir tres aspectos:

- Desde el punto de vista financiero el resultado termina en \$23.706 millones cumpliendo con un 225% del presupuesto bajo NIIF (\$10.514 millones), gracias al buen comportamiento de todas las líneas de negocio (Medicina Integral, CEM, Salud Oral y Negocios internacionales) y planes (Asociado, Familiar y Colectivo).
- Inicio del proyecto de modernización enfocado en los procesos de cara al cliente, como autorizaciones en un 99,98% en la entrega a 48 horas, negación de 6% de órdenes de servicio frente a los ordenamientos totales, disminución del 7,8% en el número total de Quejas y Reclamos, el 90% de las respuestas a las Quejas y Reclamos se da en 12 días y con la gestión que se realiza a través de los ejecutivos de persuasión para el 2015 se aporta a los ingresos de la compañía \$814.7 millones.
- Desde la perspectiva de servicio, el nivel de satisfacción reportado por la encuesta realizada en las principales ciudades del país por la firma CdM Research del 98,5% (en T3B)⁷ y del 92,9% (en T2B)⁶, también se midió la satisfacción de prestadores cuyo último resultado fue del 84% (en T2B) y la satisfacción con el servicio de las UIS del 86,8% (en T2B). Finalmente, se ratificó por séptimo año consecutivo el primer lugar en el posicionamiento en la mente de los colombianos (Top of mind) entre las empresas de medicina prepagada y pólizas.

⁶ T2B: Excelente y Bueno

⁷ T3B: Excelente, Bueno y Regular



Prioridades 2016

Dentro de los retos del 2016 para Medicina Prepagada se tienen:

- Continuar con el ejercicio de consolidar resultados y cumplir los presupuestos tanto de generación de valor económico, como de beneficios a los asociados (Utilidad \$23.706 millones y beneficios asociados \$36.298 millones).
- Seguir creciendo en número de usuarios y en la participación en el mercado (presupuesto 16.256 usuarios más).
- Avanzar en nuevos modelos de contratación, diferentes a la contratación por evento, entre ellos pago por resultados y otros que logren construir confianza y relación de largo plazo con los prestadores, factor crítico de éxito para la compañía.
- Finalmente consolidar a la compañía en la ciudad de Bogotá y en las ciudades intermedias en el plan diseñado para tal fin.

4.2.3.3 Sinergia Salud

El año 2015 significó un periodo de consolidación y estabilización en la prestación de servicios. Actualmente se cuenta con 80 Unidades Ambulatorias de Atención. Adicionalmente se fortaleció la especialización para la atención de usuarios de Medicina Prepagada, y el cambio en el modelo de contratación como Pago Prospectivo por Resultados, en donde se integra la contratación y el pago del nivel básico y el de las UPREC.

Resultados Financieros

Al cierre del año 2015, Sinergia Salud obtuvo una utilidad de \$4.716 millones, frente a

un presupuesto de \$5.625 millones. La desviación está dada por la sobre ejecución de los gastos principalmente en los rubros de servicios de personal y arrendamiento, dado el ajuste en los contratos de algunas unidades y la apertura de otras nuevas, unido a la mayor ejecución en costos que se localiza principalmente en honorarios, laboratorio clínico asociado a la red POS, que se concentra en las regionales Caribe, Suroccidente, y Noroccidente.

Lo anterior se compensó parcialmente con el buen desempeño de los ingresos por la apertura de nuevas unidades de prestación, mayores ventas a particulares en odontología y vacunación, y por cambio en la modalidad del contrato de servicios con Coomeva EPS S.A. a Paciente Equivalente de Riesgo (PER) que incluyó el incremento de servicios como atención prioritaria y la consulta especializada en Caribe.

La variación positiva en la medición de inversiones de patrimonio a valor razonable y el menor deterioro de cartera frente al presupuestado, también contribuyeron a los resultados.

Principales Logros 2015

Los principales logros financieros y de operación se presentan a continuación:

- Consolidación de la operación de Sinergia como prestador de red especializada y ambulatoria básica, lo que lo convierte en cabeza de la prestación para apoyar la gestión del Plan de Recuperación de Coomeva EPS, a través de la ejecución de la red integrada de prestación de servicios de salud que se inició en Cali, y que será evaluada con el propósito de ampliarla a nivel nacional.
- Apertura de tres unidades ambulatorias con un total de 155.632 nuevos usuarios asignados: Junín en Medellín, Chía en el municipio de su nombre y Cabecera en Bucaramanga.
- Incremento en los ingresos operacionales del año que totalizaron \$201.327 millones, cifra superior en \$26.179 millones frente al presupuesto, debido a la apertura de nuevas unidades, mayores ventas a particulares y por cambio en la modalidad del contrato de servicios con Coomeva EPS que incluyó el incremento de servicios como atención prioritaria y la consulta especializada en la Regional Caribe.
- Flujo de caja superavitario de \$13.934 millones, sustentado por el recaudo de la facturación de las unidades ambulatorias. La operación generó un flujo neto por \$6.385 millones, explicada por una mayor recuperación de cartera en el mes de noviembre.



- El total de consultas de medicina general y otras profesiones no médicas fue de 2.473.992, adicionalmente se realizaron 511.433 consultas odontológicas, 580.837 de medicina especializada y para los pacientes en programas de riesgo se prestaron 953.146 atenciones; el total de pruebas realizadas por el laboratorio propio fueron de 387.145.
- Implementación exitosa del contrato de Gerenciamiento Integral con Coomeva EPS, Paciente Equivalente de Riesgo (PER).
- Desarrollo del proyecto aplicativo Core de negocio de acuerdo con lo planeado, lo cual permitirá en el año 2016 la proyección de venta a terceros.
- El resultado de la encuesta de satisfacción de usuarios del primer semestre de 2015 realizada por la firma Cd&M Research fue de 96,3% en el T3B y 82,6% en el T2B para un cumplimiento del 102% y 108% frente a la meta esperada respectivamente.
- Desarrollo de modelos especializados para usuarios de Coomeva Medicina Prepagada y atención a particulares.
- Apertura de cinco nuevas Unidades de Atención Básica en las regiones Caribe, Centro y Eje Cafetero. En el primer semestre de 2016 se proyecta evaluar la ampliación de 21 unidades restantes.
- Con la implementación de la Fase I del Aplicativo Core, se espera contar con una herramienta sistematizada que permita la venta de los servicios a terceros.

Prioridades 2016

Dentro de los proyectos del año 2016, se tiene la estructuración de nuevos negocios y sedes como son:

- Consolidación de la Holding de prestación.
- Consolidación de la alianza estratégica con Christus Health y definición del plan de inversiones para desarrollar los próximos años.
- Gestión Avanzada de Medicamentos (GAM).
- Centro de Imágenes y Laboratorio.

4.2.3.4 Clínica Palma Real

Durante el año 2015 la gestión de la Clínica estuvo marcada en la consolidación de la operación en su segundo año como sociedad independiente cumpliendo ampliamente con las metas de rentabilidad establecidas, en paralelo, se dio inicio al camino hacia la acreditación en salud y se fortaleció la gestión estratégica mediante la alineación de los colaboradores con el direccionamiento estratégico con su divulgación desde la Gerencia en todos los niveles de la organización.

Resultados Financieros

En la Clínica Palma Real se cerró con un resultado positivo de \$1.027 millones de utilidad cumpliendo ampliamente con las metas de rentabilidad establecidas



para dicho periodo, superando el presupuesto de \$297 millones de utilidad. Este resultado refleja, por un lado, un crecimiento del 62,6% en el nivel de ingresos en comparación con el año 2014, permitiendo una mejor absorción de costos fijos, gracias al incremento en los niveles de ocupación de los servicios principalmente en mediana y alta complejidad, destacándose el crecimiento en la ocupación de los quirófanos después de la ampliación ejecutada a finales de 2014, lo anterior se complementó con un mayor control de inventarios de medicamentos, honorarios médicos y gastos generales, lo que permitió mejorar de manera importante los niveles de rentabilidad de la Clínica.

De otro lado, se logró la recuperación de cartera de difícil recaudo con entidades aseguradoras como SOS EPS, Nueva EPS, Secretaría Departamental de Salud del Valle y Sanidad Militar. Lo anterior, sumado a un plan de depuración de cuentas con Coomeva EPS, permitió controlar el crecimiento del deterioro de la cartera y la obtención de la liquidez en medio de la compleja situación en el sector de la salud en Colombia.

Principales Logros 2015

- Consolidación de los servicios existentes y de la diversificación de servicios realizando la apertura de la Clínica de Infusiones en el mes de octubre y la apertura de la Clínica de Heridas que aportó a la disminución de las estancias hospitalarias de los pacientes.
- Disminución de promedio día estancia en los servicios de hospitalización a 4,1 durante el año 2015 con un máximo aceptable de 5.
- Aumento de ocupación en la UCI Adulto alcanzando un 89% de ocupación general en comparación

al año pasado que era de 83% y en UCI Neonatal en un 61% en comparación al año pasado que era del 49%.

- Mejora de los tiempos de atención en la unidad de Urgencias pasando de 90 minutos a 54 minutos. Lo anterior impactó positivamente la satisfacción del usuario, pasando de 69% a 88%.
- Resultados satisfactorios en tasa de infecciones que se mantuvo por debajo del 1%. La tasa de reingreso de la UCI y la tasa de mortalidad materna se mantuvo en cero durante el año 2015.
- Mejora en el indicador de oportunidad en programación de cirugía de urgencia diferida; bajándolo de 5 días a 12 horas, aportando en el incremento del giro cama en hospitalización y la estancia del paciente en urgencias, en espera de cirugía.
- Incremento del 13% respecto al año anterior en los estudios realizados en la unidad de Imagenología y mejora en la oportunidad de citas de esta unidad pasando de 8 a 3,3 días.
- Como parte del compromiso docente-asistencial en el marco de Responsabilidad Social y el proyecto de Acreditación, desde noviembre se abrieron las puertas del servicio de la UCIN Neonatal para Residentes de Pediatría de la Universidad Libre de Cali, al igual que se tienen internos y residentes en formación.
- Vinculación a la agenda global para hospitales verdes y saludables donde se logra la implementación del 64% de los objetivos definidos
- En servicios, la oportunidad de respuesta a manifestaciones de los usuarios de la Clínica Palma Real se encuentra sobre la meta planteada del 95%.
- Fortalecimiento de los procesos de negociación y conciliación de cartera, logrando la conciliación y recuperación de cartera de difícil recaudo de las vi-



gencias 2012, 2013 y 2014 con SOS EPS, Secretaría Departamental de Salud, Nueva EPS y Dirección de Sanidad Militar. Así mismo se avanzó en la conciliación con las aseguradoras, disminuyendo las partidas por identificar de \$11.560 millones a \$1.727 millones.

- Disminución en el porcentaje de ingresos abiertos promedio, pasando de 35,51% del año 2014 al 1,97% del año 2015. En cuanto a la radicación, se logró una importante disminución en la facturación sin radicar con más de 180 días, principalmente gracias a la depuración de servicios No POS 2014.
- Obtención de descuentos por pronto pago de \$213 millones en la gestión de tesorería, lo que significó un crecimiento de estos descuentos del 72% con respecto al año anterior.
- Mayor rotación de inventario con respecto al 2014, pasando de 33 a 25 días.
- Evolución positiva del proyecto de Costeo ABC, logrando la culminación de todos los paquetes de costeo ABC de las Unidades y un avance representativo en la integración del sistema de información de costos elegido para la Clínica con el cual se espera culminar en el año 2016.

Prioridades 2016

Adelantar una gestión enfocada en los siguientes factores críticos de éxito para los resultados:

- Maximizar los ingresos operacionales, haciendo énfasis en el incremento del nivel de complejidad de la Clínica, la diversificación de los servicios ofrecidos y un mayor relacionamiento con aseguradoras.
- Optimizar los recursos económicos (disminución de costos y gastos).
- Desarrollar un plan de expansión nacional e internacional.
- Desarrollar en el recurso humano las competencias clave para la prestación de servicios de salud que le permitan a la Clínica crecer de manera rentable y sostenible con calidad técnica y de servicio.
- Continuar con el proyecto de Acreditación, que involucra todas las actividades de Humanización, Seguridad del Paciente, Gestión de Tecnología y Gestión de Riesgos.
- Continuar con el proyecto de costeo ABC, dando énfasis a la integración del software de costos, lo que permitirá generar la información requerida para la toma de decisiones, el análisis financiero y de proyectos, las negociaciones comerciales y el control de costos.
- Estructuración, aprobación e implementación de los proyectos de aper-

tura del Servicio de Resonancia, ampliación de Hospitalización (8vo Piso), ampliación de UCI Adultos y UCI Neonatal.

4.2.3.5 Clínica Farallones

El 2015 lo podemos definir como un año con enfoque en la atención humanizada, seguridad del paciente y grandes esfuerzos financieros.

La gestión estuvo alineada en el fortalecimiento de nuestros estándares de Acreditación, calidad de la información y la evaluación a la adherencia y el mejoramiento continuo de procesos.

Los resultados son el producto del cumplimiento de los objetivos estratégicos materializado en la ejecución de los ingresos operacionales, en la atención de pacientes de mayor complejidad y la política de racionalización del costo y gasto, de forma coherente con el crecimiento de la operación del negocio.

Resultados Financieros

La Clínica alcanzó al cierre de 2015 ingresos ordinarios por \$88.188 millones, con un crecimiento anual del 1,9% y una utilidad neta de \$3.401 millones, conservando la tendencia de resultados positivos por ocho años consecutivos.



Principales Logros 2015

- Mantenimiento de indicadores asistenciales satisfactorios:

Satisfacción del cliente92,1%

Número de procedimientos quirúrgicos 11.403

Procedimientos quirúrgicos según nivel de complejidad:

Baja37%

Media41%

Alta.....22%

Tasa de Infecciones Asociadas a la

Atención en Salud..... 1.4/1000 días estancia

Uso de la capacidad instalada77,5%

- Consolidación del sistema de costeo ABC con la implementación de un software especializado y el desarrollo de herramientas de gestión de la información como el "Modelo estadístico para predicción de resultados" y "Modelo simulador de escenarios de ingresos para la UEN Cirugía, combinando variables de productividad y rentabilidad".
- Avance hacia la acreditación en el año 2016 con las siguientes actividades:
 - » Definición e implementación de metodología para gestión de guías y protocolos.
 - » Actualización de indicadores.
 - » Implementación Metodología Paciente Trazador.
 - » Capacitación y entrenamiento en Protocolo de Londres.
 - » Implementación de metodología en Gestión de Riesgo.
 - » Implementación de Referencial de Evaluación de Médicos.
 - » Implementación de Gestión de Comités.
 - » Evaluación de Cultura Organizacional.
 - » Medición del Riesgo Psicosocial.
 - » Actualización documental.
 - » Actualización Código de Ética y Buen Gobierno. Fortalecimiento del programa de Tecnovigilancia. Medición de Clima de Seguridad del Paciente. Implementación del proceso de referencia y contrarreferencia.
- Certificación en Buenas Prácticas de Elaboración – BPE- de la Central de Gases.

Prioridades 2016

- Acreditación: Continúa siendo el principal objetivo estratégico de la institución. Se proyecta recibir este reconocimiento en 2016, como consecuencia del mejoramiento continuo de procesos y servicios que conlleva niveles superiores de calidad, competitivi-

dad y posicionamiento entre las mejores clínicas del país.

- Gestión estratégica de costos: Se continuarán los esfuerzos de establecer la cultura de "gestión estratégica de costos", que implica el entendimiento, estudio, interiorización, desarrollo y aplicación de instrumentos como normalización y estandarización de procesos, con el fin de gestionar el consumo de recursos e impactar positivamente la utilidad, mediante la disminución de costos (Gestión basada en estándares).
- Sistema Integrado de Servicios de Salud en Cali: Implementar y evaluar un modelo de atención para la gestión del riesgo en salud a través de una Red Integrada de Servicios para la población de Coomeva EPS de Cali, asignada a las IPS de Sinergia. La Red estará conformada por Clínica Farallones, Sinergia, Hospital en Casa y Coomeva Emergencias Médicas, CEM.

4.2.3.6 Hospital en Casa

El año 2015 de gran dinamismo y crecimiento del mercado de la Atención y Hospitalización Domiciliaria, pue-



de considerarse como un excelente año en cuanto a los resultados de Hospital en Casa, no solo desde el punto de vista financiero y creación de valor económico, sino también en el crecimiento de ventas, en el desarrollo y avance en modernización y en el reconocimiento de la empresa por su calidad y satisfacción de sus clientes.

Resultados Financieros

La compañía cierra el año 2015 con una utilidad de \$3.740 millones superando el presupuesto de \$2.035 millones, lo cual se explica especialmente en el notable crecimiento de los ingresos operacionales por el incremento del número de usuarios y servicios prestados por efecto de la llegada de nuevos clientes y mayor penetración de los clientes actuales. Así mismo, por la efectiva gestión del costo asistencial producto de la optimización de la productividad del personal y la mejora en el deterioro de cartera por la gestión de recuperación y conciliación de glosas al final del año. Es de resaltar que todas las regionales cumplen con el presupuesto de utilidad neta.

Es importante resaltar la mejora en las condiciones de liquidez por la implementación del contrato de pago fijo global prospectivo con Coomeva EPS.

Principales Logros 2015

- En la perspectiva financiera, se superó el presupues-

to de utilidades con una ejecución del 184% y de ingresos con una ejecución del 115,4%.

- En la perspectiva comercial, las ventas totales del año 2015 fueron de \$72.630 millones, un 29% más que el año pasado (\$56.216 millones) y un cumplimiento del 118% frente al presupuesto de \$61.380 millones. Se destaca el incremento del 39% de ventas a otros clientes diferentes a Coomeva EPS, frente a lo facturado en el año 2014, llegando a una participación del 20% de la facturación total.
- En cuanto a la satisfacción de los clientes, en el año 2015 el Índice de Satisfacción de los Usuarios se mantuvo en el 91%, la Satisfacción de las Entidades en un 88% y la Satisfacción de las Clínicas en un 90%, reflejando el reconocimiento de estos por el buen servicio prestado y la contribución como aliados estratégicos.
- La puesta en marcha de la modalidad de PFGP (Pago Fijo Global Prospectivo) con Coomeva EPS, es un hito muy importante para el desarrollo de la empresa y el mejoramiento de la competitividad, la cual permitirá seguir a la vanguardia de la atención domiciliaria en el país y facilitará llegar a otros mercados de clientes y regiones.
- Otros logros importantes que llevan a la empresa a un grado superior de modernización y desarrollo en 2015 fueron:
 - » Puesta en operación de la Línea Única Nacional de Atención al Usuario.





- » Cierre de los proyectos Work Flow en la ciudad de Cali, con la digitalización de toda la documentación de los procesos de la ruta operativa del negocio y del proyecto "Historia Clínica Electrónica de la Consulta Médica Usuarios Coomeva" en las ciudades de Cali y Bogotá.
 - » Inicio del nuevo Modelo de Atención de Hospital en Casa enfocado en resultados clínicos y sostenibilidad del sistema a través de la costo-efectividad.
 - » Diseño del Sistema de Costeo ABC de la empresa.
- El 2015 fue también un año de grandes logros al mantener por noveno año la Recertificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 de manos de Bureau Veritas, al igual que el mantenimiento de la Certificación de Habilitación en todas las sedes de la organización. El adecuado mantenimiento de estos sistemas y de los procesos de atención mantiene los indicadores de Calidad en Salud dentro de los límites establecidos, presentando un Índice de Rehospitalización de 1,4% muy por debajo del techo propuesto del 3%, al igual que el Índice de Eventos Adversos de solo 1,1% dando garantía de servicios orientados a la calidad y seguridad en la atención y al mejoramiento de la salud de los colombianos.

Todos estos logros son resultado de la labor de un equipo de 1.700 colaboradores a nivel nacional, altamente competitivo, motivado y alineado con la Visión, Misión y Estrategia de la organización y que responde a todo un plan de capacitación, entrenamiento y bienestar brindado por la compañía.

Prioridades 2016

El año 2016, a pesar de que se avizora difícil por el entorno económico que rodea al país y al sector salud en particular, tiene para Hospital en Casa grandes retos y oportunidades como son la generación de valor económico con una meta de Utilidad Neta de \$3.469 millones, el mejoramiento de la liquidez, la apertura de nuevas sedes a nivel nacional, el mejoramiento de la satisfacción de los clientes, la modernización de la página Web, la consecución de nuevos clientes, el aumento de la facturación y participación de clientes diferentes a Coomeva EPS, el fortalecimiento del Modelo de Atención, el inicio del plan de Acreditación en Salud, la implementación de la modalidad de PFGP con otras entidades, el desarrollo de nuevos servicios, la implementación del Costeo ABC, el fortalecimiento del control interno y la gestión de riesgo, el desarrollo de una cultura de servicio humanizada, la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, así como el fortalecimiento de la arquitectura organizacional.

Cabe anotar que la llegada del socio estratégico para el Sector Salud de Coomeva, Christus Health, abre para Hospital en Casa un sinnúmero de oportunidades y retos para un mayor desarrollo y crecimiento, dentro y fuera del país.

4.2.3.7 Conecta Salud

En el año 2015 Conecta Salud logró importantes avances en la consolidación del portafolio de servicios que fue lanzado a finales del año anterior. Una evidencia de este avance lo constituye la expansión de la red, que pasó de tener 20 dispositivos en diciembre de 2014, operando alrededor de 6.700 transacciones al mes; a 198 puntos instalados en 2015, atendiendo una demanda que superó un promedio de 23.600 transacciones en el último trimestre. Así también, la operación de turnos Conecta pasó de contar con 42 puntos instalados al cierre del año anterior, a 90 puntos al cierre de 2015 tramitando en promedio un total de 652.451 turnos por mes. Servicios como el enrolamiento de huellas y control de horarios mantuvieron una dinámica de crecimiento positiva.

Con el objetivo de continuar potenciando la Red Conecta hasta lograr distinción y reconocimiento como proveedores de servicios tecnológicos para el mejoramiento de la calidad y la optimización de recursos en la prestación de servicios de salud, se adelantaron iniciativas de gran impacto como el acceso a bases de datos de la Registraduría Nacional del Estado Civil para consultar huellas en el proceso de identificación de usuarios y el fortalecimiento de la estructura administrativa, comercial y de servicios para soportar los proyectos estratégicos de crecimiento que se han contemplado.

Resultados Financieros

En el acumulado a diciembre de 2015 los ingresos por actividades ordinarias totalizaron \$1.672 millones, esto

es \$1.334 millones más que los registrados al cierre del año anterior. El resultado del ejercicio presenta una utilidad acumulada de \$135 millones.

El patrimonio finalizó en \$851 millones, con un crecimiento del 18,9% frente al cierre del año 2014, cuya principal variación se atribuye al resultado positivo del ejercicio del presente año.

Principales Logros 2015

- Aprobación de estructura administrativa independiente para Conecta Salud.
- Ampliación de cobertura de dispositivos a prestadores particulares y unidades de Sinergia.
- Consolidación servicio de turnos y mejoramientos a la solución para brindar mejor servicio e información para análisis.
- Consolidación del servicio de control de horarios y reconocimiento facial en puntos de atención Sinergia y Coomeva EPS.
- Pruebas exitosas con Registraduría Nacional del Estado Civil para acceder a la su base de datos de huellas y poder tener así una gran base de datos para la identificación de las personas.

Prioridades 2016

- Posicionamiento de la Red Conecta Salud mediante la estructuración y puesta en marcha de un plan de mercadeo y comercial, ampliando el alcance del servicio con la validación de huella dactilar desde la Registraduría, con la búsqueda de un aliado estratégico.
- Ampliación de puntos de la Red Conecta Salud a diferentes aseguradores.
- Generación de mayores ingresos por venta de las soluciones en producción hoy a otros clientes diferentes a los accionistas.
- Estructurar el servicio de intercambio electrónico de información (Historia clínica unificada) para venta e implementación en clientes accionistas.

Coomeva EPS es el principal reto que tenemos como organización, ya que ha sido una empresa a la que, tanto la Administración como los Dirigentes, le hemos dedicado todos nuestros esfuerzos, en especial para encontrar las soluciones que permitan hacer frente a la crisis del Sistema de Salud colombiano que involucra la EPS.

Para el 2016 se aumentará la capacidad de la Red Conecta Salud, pionera en el sistema de autorizaciones y transaccionalidad en medicinas prepagadas y EPS con cobertura nacional, estructurando y consolidando el intercambio electrónico de información (Historia clínica unificada) y facturación electrónica.

4.2.4

Sector Recreación

El Sector ha adelantado un proceso de transformación, atendiendo a las disposiciones emitidas por la Asamblea General de Delegados y el Consejo de Administración en torno a la adopción de medidas que permitieran el fortalecimiento de la oferta de servicios para los asociados por parte de las unidades del Sector y la mejora de su eficiencia empresarial. Derivado de este repensar, a comienzos del año se materializó la decisión de administrar el Fondo de Recreación desde una Unidad al interior de Coomeva.

En el 2015 las empresas del Sector Recreación y Turismo desarrollaron sus actividades, programas y proyectos en el marco de la promesa de valor al asociado: "Propiciar experiencias en el tiempo libre que contribuyan al proceso de transformación del Ser y del desarrollo humano, fortaleciendo la interacción familiar y social".

Conocedores del papel de la recreación en los objetivos corporativos de generar adhesión (crecimiento) y permanencia en el asociado, se continuó trabajando desde el Sector Recreación y Turismo en el fortalecimiento de la oferta integrada de los servicios de todas sus unidades de negocio en el marco de cinco líneas: cultural, recreativo, viajeros, vital y deporte. El resultado de este reenfoque se ve reflejado en los indicadores de tasa de uso de los servicios, de ocupación de las unidades vacacionales propias y de ingresos de algunas unidades de negocio como eventos.

En paralelo se inició la implementación del proyecto de mejoramiento operativo y tecnológico del Sector, con el fin de desarrollar una plataforma robusta para entregarle al asociado una mejor oferta de servicios con accesibilidad, oportunidad y facilidades de pago.

4.2.4.1 Unidad de Recreación y Cultura

En el marco del proceso de Repensar del Sector Recreación, en el año 2015 se realizó el traslado de la administración de los programas de recreación y cultura



desarrollados con los recursos del Fondo de Recreación a Coomeva, con el propósito de maximizar la oferta de valor para los asociados y lograr mayores eficiencias en los recursos administrados.

La Unidad de Recreación en Coomeva inició operaciones desde el 1 de enero de 2015, impulsando así el desarrollo de una nueva oferta de valor que integra los eventos y convenios a través de trece programas, diseñados exclusivamente para que el asociado viva y disfrute la recreación.

Resultados Financieros

- Incremento en el saldo del Fondo de Recreación en las regionales, el cual pasó de \$1.538 millones en 2014 a \$3.447 millones en 2015.
- Se logró un recaudo total de \$18.837 millones, de los cuales \$13.762 millones provienen de los recaudos del Fondo de Recreación y \$5.075 millones del pago de inscripciones.
- Se ejecutaron eventos a nivel nacional y regional por un valor total de \$15.162 millones, lo que representa la ejecución del 80% del valor recaudado.

Principales Logros 2015

- Lanzamiento de dos de los trece programas -Vive Caminantes y Vive Gourmet- realizando el despliegue del nuevo modelo con la fuerza comercial e impactando la imagen gráfica utilizada en los diferentes medios de comunicación.
- Aumento en la tasa de uso de los productos de Recreación, gracias a una oferta atractiva y a la implementación de campañas segmentadas y personalizadas. En 2015, 115.452 asociados usaron los productos de Recreación por lo menos una vez al año, para una tasa de uso del 50%, superior al 41% alcanzado en el 2014.
- Implementación de mejoras a nivel tecnológico y operativo que redundaron en un mejor servicio al asociado, entre las cuales se destacan:
 - » Implementación de la taquilla virtual para la venta y entrega de boletería en barras comerciales, con lo cual se redujo el tiempo en el proceso de entrega de boletas.
 - » Implementación del canal virtual para la venta de boletería propia "en línea".
 - » Implementación del módulo de inventario, para garantizar oferta permanente de boletería.

Prioridades 2016

El 2016 es el año de la consolidación de la nueva promesa de valor que, bajo un enfoque in-

tegrado, innovador e incluyente, busca impactar positivamente el desarrollo integral y la satisfacción de los asociados. Bajo este marco, los focos para el próximo año son:

- Aumento de la tasa de uso de los productos de Recreación al 50%, gracias al desarrollo e implementación de la mayoría de los programas definidos en la nueva oferta de valor y el aumento en el número de convenios con descuentos superiores al 20%.
- Desarrollo e implementación del Proyecto Operativo y Tecnológico, mediante el cual se busca disponer de una plataforma que soporte el crecimiento y mejora de los servicios, en términos de innovación y oportunidad: pagos en línea de proveedores externos, boletín a la mano (APP), kioscos en oficinas (venta de boletería), entre otros beneficios.

4.2.4.2 Coomeva Turismo Agencia de Viajes

El 2015 fue uno de los años que más retos presentó para el sector turístico principalmente por el comportamiento del dólar, el cual desestimuló los viajes al exterior; igualmente la incursión de agencias de viajes en línea de talla mundial en el mercado colombiano, ha desplazado a los clientes de las agencias tradicionales hacia las compras virtuales; incluso ha forzado a replantear las estrategias de mercadeo tradicional y a actualizar la tecnología; factores que generaron un impacto en los resultados proyectados para la Unidad Turismo Coomeva.

En respuesta al panorama nacional, Coomeva Turismo reorientó sus esfuerzos con acciones específicas como la generación de una mayor oferta de productos para el asociado; se intensificó la gestión de mercadeo a través de los canales



institucionales y virtuales; se incrementaron las campañas especiales de descuentos y se realizaron ajustes en el modelo de reconocimiento de incentivos, a la par que se redefinió su modelo de negocio y la virtualización de sus servicios a través de una alianza estratégica con la empresa Price Travel Holding, quién proveerá un robusto soporte operativo y la plataforma tecnológica para comercializar la oferta de la agencia de viajes a través de canal no presencial (virtual y centro de contacto) y para integrar y simplificar la atención en el canal presencial, así como los procesos financieros y contables derivados de las ventas de los productos y servicios.

El Seminario Internacional Exposer, realizado en septiembre de 2015, tuvo la participación de nueve conferencistas de talla internacional, así como la asistencia de 1.320 personas al evento, de los cuales el 39% correspondió a asociados de ciudades diferentes a Cali, al igual que la asistencia de 37 personas provenientes de países como República Dominicana, Costa Rica, Ecuador y Argentina.



Resultados Financieros

Coomeva Turismo cierra el 2015 con un resultado neto de \$200 millones frente a un presupuesto de \$266 millones. La subejecución es explicada por los menores ingresos que totalizaron \$3.676 millones y reflejan una disminución de 21,2% frente al mismo corte del año anterior, dados algunos factores coyunturales del sector como la disminución de la demanda de viajes al exterior por el incremento del dólar y la fuerte competencia generada por las agencias de viajes en línea.

Estos efectos fueron compensados en parte con la subejecución en gastos de personal, arrendamientos y publicidad, en conjunto con la sobre ejecución de otros ingresos por recuperaciones de deterioro de cartera y aprovechamientos en apropiación de partidas bancarias.

Principales Logros 2015

- Preparación de Turismo Coomeva como la agencia del futuro con un aliado estratégico.
- Estabilización del resultado (frenar pérdidas) dada la amenaza latente de las ventas a través de la web, la depreciación del peso y la salida del cliente Coomeva EPS que afectó la proyección de ventas corporativas.
- Se superó el presupuesto de salidas especiales y grupos en un 121% con cerca de 120 salidas turísticas en todo el país.
- Renegociación con aerolíneas y hoteles para atender los servicios corporativos en conjunto (licitación).
- Premio Club Honores por cuarto año consecutivo, reconociendo a Coomeva turismo como una de las agencias de viaje más grandes de Colombia.
- Resultados de Exposer con una asistencia de 1.320 personas y participación de un 39% de asociados de otras ciudades.

Prioridades 2016

Turismo Coomeva trasciende al implementar un nuevo canal virtual, ofreciendo múltiples beneficios para los asociados, tales como acceder a una oferta mayor (104.000 hoteles, 200 líneas aéreas, 1.000 rutas marítimas, 30 parques temáticos, etcétera), productos a precios competitivos, dinamismo en el servicio, diversidad de formas de pago, entre otros. De cara a este reto, los focos para el próximo año serán:

- Desarrollar la alianza estratégica con Price Travel y estabilizar la agencia de viajes virtual en sus procesos operativos, financieros y de servicio.
- Lograr cubrimiento nacional e internacional.
- Repensar el modelo presencial corporativo y al asociado.
- Implementar un modelo de consolidación de vendedores externos como un modelo de emprendimiento para los asociados.

4.2.4.3 Club Campestre Los Andes

En el 2015 el Club inició un nuevo camino hacia el mejoramiento sostenible mediante una clara estrategia de comercialización y afiliación en los segmentos identificados y la continua actualización y mejoramiento de sus procesos, el servicio, la oferta de productos y su infraestructura.

Para el 2016 se proyecta desarrollar la segunda etapa del fortalecimiento del Club para llevarlo a un desempeño superior, con mayor foco en la gestión comercial, los resultados financieros y la satisfacción de sus afiliados.

Resultados Financieros

El Club Los Andes terminó el año 2015 con una pérdida de \$162 millones frente a un presupuesto de utilidad de \$7 millones, esta diferencia es explicada por subejecución de los ingresos de actividades ordinarias de sus unidades, excepto en eventos y publicidad que presentaron un desempeño favorable. A lo anterior se suman los mayores gastos incurridos por el impacto del cambio en la contratación de las orquestas, el fortalecimiento del esquema de vigilancia y seguridad y el incremento del gasto de servicios públicos por el incremento del valor del Kilovatio.

Respecto al costo, se resalta el mejor comportamiento del costo de alimentos y bebidas, logrando una reducción de 3 puntos, al pasar del 82% al 79%, correspondiente a \$51 millones en eficiencia en el manejo del costo.

Sin embargo, frente al año anterior el Club refleja un mejoramiento en el desempeño de las unidades de eventos, hotelería y venta de servicios publicitarios, así como en los niveles de calidad y servicio, y en el enlucimiento y mantenimiento de las instalaciones que con seguridad aportarán al cumplimiento de la retadora meta de afiliaciones que se ha trazado para el 2016.

Principales Logros 2015

En cuanto al mejoramiento de los niveles de calidad y servicio al cliente, se destacan los siguientes logros:

- Gastronomía: Se establecieron tres cartas para los Restaurantes y Banquetes.
- Hotelería: Se definió el protocolo de servicio y atención, mejorando la experiencia de alojamiento.
- Deportes: Se fortaleció a la comunidad de golfistas y tenistas del Club, aumentando su sentido de pertenencia.
- Comunicaciones: Se realizó entrega mensual del Boletín Informativo NOTIANDES.
- Programa de PQR's: Se implementó el programa para administración de las inquietudes, quejas y sugerencias de los afiliados y clientes para mejorar el servicio.

En lo relativo a la infraestructura del Club, se adelantó un proyecto para su mejoramiento a través de la planeación y ejecución de inversiones por \$525 millones, permitiendo el enlucimiento de más de 400 áreas claves para el servicio al afiliado.

En lo financiero, se definió la estructura de costos de restaurantes, banquetes y hotelería que permite el establecimiento de los márgenes claros de rentabilidad.



Prioridades 2016

El 2016 será el año del fortalecimiento del Club en su nuevo camino hacia el "Club que queremos", logrando su posicionamiento como el lugar de preferencia de afiliados y usuarios, siendo reconocido por la calidad de sus productos y servicios, a través de una propuesta diferenciadora en sus actividades sociales, empresariales, deportivas y gastronómicas. Para lograr el fortalecimiento esperado en los resultados del Club, las estrategias están encaminadas a responder a los siguientes retos:

- Auto sostenibilidad financiera generando rentabilidad de las unidades de negocio.
- Fortalecimiento de la gestión comercial corporativa, a través del posicionamiento del Club en las empresas de la región y la oferta de actividades y eventos empresariales.
- Orientación de los servicios del Club a satisfacer las necesidades de sus afiliados y clientes (mejora continua en el servicio es la prioridad).
- Continuidad a la maximización de la rentabilidad de unidades como alimentos & bebidas a través de la implementación de un sistema de costeo.
- Mantenimiento integral de la infraestructura y enlucimiento.
- Maximización de la integración con el Sector Recreación y el Grupo Coomeva para apalancar la marca.

4.2.4.4 Coomeva Hoteles & Resorts

La Unidad de Negocio de Hoteles & Resort presentó durante el año 2015 resultados satisfactorios en su gestión, cuyas cifras muestran el cumplimiento de los objetivos trazados para ese año, a través de estrategias

como las siguientes: Centralización de la estructura del negocio, dedicación comercial en el incentivo al consumo de Recos y ventas hoteleras, orientación de las ventas principalmente hacia destinos propios, optimización de los costos y gastos de operación, negociación centralizada y personalizada de los desistimientos, programas de salidas turísticas, ofertas atractivas con precios muy favorables para las temporadas bajas y digitalización de los contratos.

Resultados Financieros

Los excedentes netos de Hoteles & Resorts cierran el año en \$174 millones frente a un presupuesto de \$98 millones, gracias al buen desempeño de los ingresos de actividades ordinarias por un mayor volumen de consumo de Recos y cuotas de administración, los mayores ingresos por dividendos de Bancoomeva, el superávit en rendimientos financieros obtenidos por inversiones en CDT y un menor gasto de personal.

De esta manera se ha logrado compensar la sobre ejecución en gastos por honorarios, impuestos y servicios y en costos por la negociación de las semanas de Mendihiuaca.

Principales Logros 2015

La Unidad Hoteles & Resorts Coomeva focalizó sus esfuerzos en incentivar el consumo de Recos y ventas hoteleras principalmente hacia los destinos propios, con estrategias como programas y salidas vacacionales, que han generado una dinámica de uso en sus afiliados gracias a una oferta con precios competitivos y características diferenciables. Esto se ve reflejado en el resultado de sus indicadores y principales cifras:

- La tasa de ocupación promedio en todos los destinos fue del 52%, destacándose principalmente San Andrés con un 86% y Cartagena con un 56%. Excluyen-

do el destino Mendihiuaca, por su baja dinámica originada en el proceso de negociación llevado a cabo durante el año 2015, el porcentaje de ocupación fue del 63% a nivel consolidado, que es superior al 57% del año anterior excluyendo el mismo destino.

- En el año 2015 se vendieron servicios por \$528 millones, con un incremento del 23% frente al 2014, lo que contribuyó a mejorar la ocupación en el 2015 y los márgenes de rentabilidad.
- Optimización en los pagos efectuados a la red de convenios, disminuyendo en un 25% los gastos a terceros (en 2014 fue de \$1.003 millones y en 2015 fue de \$853 millones), lo cual contribuye a darle estabilidad a los saldos de caja destinados a cubrir las obligaciones contractuales.
- Negociación del nuevo modelo de operación del destino Mendihiuaca, que aportará de manera importante a la optimización de los gastos de la operación.

Prioridades 2016

La Unidad de Hoteles & Resort proyecta dinamizar el disfrute de los programas para acelerar los usos contractuales de los próximos años, siendo las salidas turísticas una estrategia que se maneje con especial énfasis, así como la implementación de nuevos productos que enriquezcan la oferta vacacional; de igual forma, se proyecta integrar la oferta actual de la Unidad con la nueva plataforma de Turismo Coomeva para potencializar la red de destinos con el nuevo aliado internacional.

En paralelo se proyecta focalizar los esfuerzos en los siguientes aspectos:

- Mantener el control sobre el nivel de desistimientos (máximo \$25 millones por mes).
- Venta de los Apartamentos de Brisas del Mar.
- Consolidar Alianza con Interval y RCI, con la implementación de nuevos productos.

Con los cambios administrativos y de estructura de este Sector, lo que se espera lograr una mayor eficiencia y concretar una mejor y más amplia propuesta de servicios para los asociados.



4.2.5

Otras Empresas

4.2.5.1 Fundación Coomeva

En el 2015, fiel a su compromiso de contribuir al bienestar social y económico de los asociados y sus familias y aportar al desarrollo de nuestro país, la Fundación Coomeva continuó consolidando su misión institu-

cional a través de los resultados alcanzados, en parte gracias a los nuevos programas y alianzas estratégicas desarrolladas.

INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	ACUMULADO 2010 - 2015
Asociados participantes en actividades de formación empresarial	29.765	35.072	40.204	26.023	21.503	22.029	174.596
No asociados participantes en actividades de formación empresarial	7.379	8.762	9.456	12.968	8.419	8.268	55.252
Total participantes en actividades de formación empresarial	37.144	43.834	49.660	38.991	29.922	30.297	229.848
Empresas creadas por los asociados	344	352	386	398	437	452	2.369
Empresas fortalecidas por los asociados	1.245	1.394	956	861	1.220	1.061	6.737
Empleos generados por las empresas creadas y fortalecidas	1.978	2.195	2.350	1.835	2.182	1.974	12.514
Monto de créditos desembolsados	0	\$ 6.169	\$ 10.234	\$ 13.204	\$ 19.401	\$ 19.312	\$ 68.320
N° de créditos desembolsados	0	455	647	821	1.245	1.151	4.319

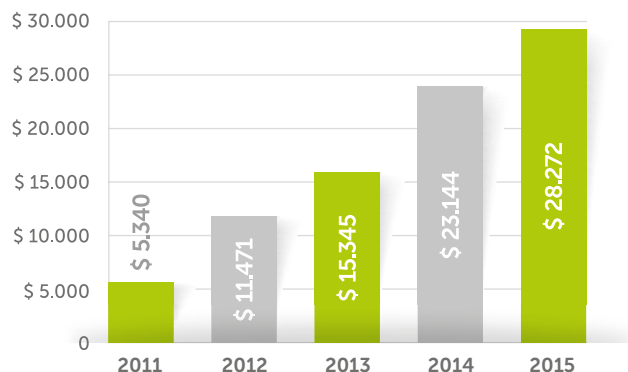
Con los resultados obtenidos la Fundación Coomeva ratifica que es una empresa sólida que le apuesta al futuro del país, apoyando y acompañando la consolidación de emprendedores y el fortalecimiento de los micro, pequeños, medianos y grandes asociados empresarios.

Resultados Financieros

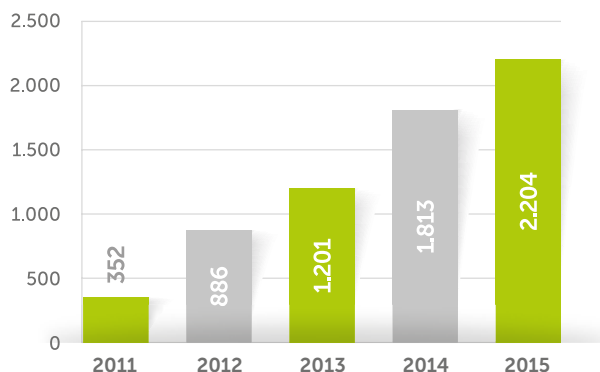
- La cartera de microcrédito creció el 22% pasando de \$23.144 millones a \$28.272 millones con 2.204 operaciones. La cartera vencida cerró en el 6,4% logrando bajar el indicador que se traía durante el año mediante la implementación de políticas de otorgamiento de crédito, capacitación, mayor control de cobranza jurídica y mayor seguimiento y control a la operación. En noviembre de 2015 se llevó a cabo un plan de recuperación con atención personalizada con un enfoque más humano, ofreciendo diferentes alternativas de conciliación y atendido directamente por la Gerencia, Coordinación Nacional y Jefes Regionales.



TOTAL CARTERA
CIFRAS EN \$MILLONES



TOTAL CRÉDITOS



- Los ingresos ascendieron a \$9.720 millones, superando en un 23% los obtenidos en 2014 que llegaron a \$7.894 millones.
- Los excedentes financieros fueron de \$1.024 millones frente a un presupuesto de \$881 millones, lo cual arrojó un cumplimiento del 116%.

Principales Logros 2015

- Fomento Empresarial: Se logró la participación de 22.029 asociados en actividades de formación empresarial, alcanzando un cumplimiento del 117% de la meta trazada para este año. Gracias al despliegue de una estrategia comunicacional para incentivar la participación de jóvenes asociados se logró vincular a 6.442 jóvenes en estas actividades. En este año, se destaca el desarrollo del programa "Reflexiones sobre mi modelo de negocio - Con los pies en la tierra" basado en la metodología de Modelo de Negocios Canvas, el cual le permite a los emprendedores identificar y gestionar las principales variables para el diseño y construcción de Modelos de Negocio, como el primer paso para la formulación de un plan de negocio consistente y viable. En el marco de este programa, se realizaron 20 talleres en 14 ciudades con una participación de 744 asociados y se crearon 20 redes regionales de emprendimiento con un total de 408 integrantes, promoviendo la integración entre los asociados.
- Creación de Empresas: Se apoyó la creación de 452 empresas de asociados, para un total acumulado desde el año 2003 de 3.981.
- Fortalecimiento Empresarial: Se fortalecieron 1.061 empresas, contribuyendo a la creación de 1.974 empleos directos en el año.
- Programa de Microcrédito: Se lograron colocaciones por un valor de \$19.312 millones con 1.151 créditos, beneficiando entre otros a 112 jóvenes em-

prendedores con operaciones de crédito por \$1.100 millones, que representan el 6% de la colocación del año y a 350 nuevas mujeres emprendedoras con un monto de \$4.200 millones que representa el 22% del total de la colocación del año. En total se apoyaron 52 emprendimientos con la colocación de créditos por un valor de \$981 millones y el fortalecimiento de 1.099 microempresarios con colocaciones por \$18.331 millones. Se realizaron 66 operaciones con \$619 millones de producto Rotativo creado para las necesidades inmediatas de capital de trabajo.

- Lanzamiento del piloto del producto Microseguro Protegido. Se trata de un seguro que acompaña al microcrédito empresarial durante toda su vigencia y protege al titular frente a un evento, cubriendo las cuotas del microcrédito hasta un límite establecido por línea de crédito o por indemnización total.
- Consolidación Programa "SINERGIA", encuentro empresarial que se llevó a cabo en su cuarta versión en la ciudad de Bogotá, a través del cual se busca crear redes comerciales entre los asociados empresarios.
- Galardón Coomeva al Emprendimiento: Llevó a los ganadores a Miami, en un encuentro internacional en el que los empresarios lograron obtener conocimiento y oportunidades comerciales para su expansión internacional.



- **Alianzas Estratégicas:** Suscripción de una alianza con la Cámara Colombo Británica y el Programa Coomeva Vida en Plenitud para desarrollar capacitación en Mentorías Voluntarias para asociados mayores a la Cooperativa, con el objetivo de formar y certificar mentores empresariales para que posteriormente aporten al fortalecimiento del tejido empresarial de Colombia. Así mismo, se inició un programa de Microfranquicias en alianza con Propaís, apoyado por el BID/FOMIN, para fomentar el desarrollo de nuevas microfranquicias y la inversión o compra por parte de otros emprendedores y empresarios; en la fase de sensibilización y capacitación de este último programa, se contó con la participación de 480 emprendedores y 205 empresarios. Adicionalmente se finalizaron dos proyectos importantes en alianza con Innpulsa en las regionales Cali y Caribe en donde se beneficiaron 15 Mipymes prestadoras de servicios de salud, a través de la implementación de un modelo de mejoramiento de la gestión empresarial, comercial y de calidad que permitirá la expansión de su mercado a nivel internacional.
- **Lanzamiento del programa piloto "Momentos Empresariales":** Durante 2015 la Fundación Coomeva, con el apoyo de Coomeva, puso al aire el piloto de su primer programa de televisión web sobre emprendimiento. La emisión piloto de "momentos Empresariales" salió al aire en abril a través de radiocoo-meva.tv.com. En el mes de emisión se registraron en la plataforma de Radio CoomevaTV 1.451 visitantes que vieron el programa.
- **Consolidación del Programa de Microfranquicias,** con la fase de capacitación y acompañamiento a los microfranquiciados y microfranquiciantes participantes del mismo.
- **Fortalecimiento del producto Microseguro Protegido,** como un mecanismo de protección para los asociados.
- **Inicio de la fase de operación del Programa EcoMicro,** que tiene como objetivo apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas para acceder a energías limpias y renovables, eficiencia energética o soluciones para adaptarse al cambio climático.
- **Fortalecimiento del acompañamiento** brindado a nuestros empresarios, a través de programas como el de Mentorías Voluntarias y alianzas estratégicas.
- **Continuidad en la construcción de redes internacionales** para crear mayores oportunidades de emprendimiento y fortalecimiento para los asociados. En el primer trimestre 2016, se espera firmar un convenio con la Cámara Latina de Miami.

Desde Coomeva Servicios Administrativos se continuarán implementando las mejores prácticas en búsqueda de una mayor eficiencia en los diferentes procesos que permitan la prestación de servicios con valor agregado a las empresas del Grupo Coomeva.

Prioridades 2016

Para el año 2016 la estrategia responde a la necesidad de generar un vínculo cada vez más estrecho con los asociados empresarios, creando nuevos productos de acuerdo con sus requerimientos de capital de trabajo; desarrollando líneas para la financiación de proyectos amigables con el medio ambiente (Ecomicro); apoyando a nuevos empresarios mediante el Programa de Microfranquicias, atendiendo nuevas zonas desde las regionales; estableciendo alianzas con el área de vinculación de asociados y con Bancoomeva; y buscando conquistar nuevos emprendedores que serán apoyados además con financiación, con base en el ecosistema de emprendimiento existente en la Fundación. Dentro de las acciones estratégicas que se desarrollarán se destacan las siguientes:

- **Consolidación del Ecosistema de Emprendimiento** para afianzar los vínculos y el relacionamiento profesional y comercial entre los asociados empresarios.



4.2.5.2 Coomeva Servicios Administrativos

Los 10 años de Coomeva Servicios Administrativos son una prueba concreta de que el modelo de servicios compartidos ha sido muy efectivo dentro del Grupo Empresarial Cooperativo, desarrollando proyectos que busquen permanentemente eficiencias y ahorros, con el firme propósito de contribuir en la competitividad y productividad del Grupo Coomeva.

Es así como se han adaptado a los cambios originados por la ampliación de cobertura, la apertura de nuevas empresas en el Grupo, los cambios de la ley, las normas internacionales NIIF, la modernización tecnológica y de procesos lograda con el ERP, el proyecto de transformación CREA, el cambio de enfoque de utilidades a beneficios y ahorros, la integración de la unidad de tecnología informática, el desarrollo del proyecto PRI II, entre otros.

Desde la Unidad de Tecnología Informática se han generado ahorros para las empresas del Grupo Coomeva por \$1.435 millones por el descuento en equipos y cargos fijos mensuales de voz y datos, reducción de los tiempos de generación de los medios magnéticos, depuración del 70% de la data de terceros del Grupo y migración de los servicios del centro de datos al Centro de Datos principal y centro alterno del proveedor IBM adjudicado (cuentan con un total de 314 servidores, 547 aplicaciones, 410 bases de datos y

146.000 Gigabytes de datos), entre los aspectos más importantes de la empresa.

Resultados Financieros

En 2015 Coomeva Servicios Administrativos alcanzó unos excedentes por \$498 millones frente a un presupuesto de \$12 millones, comportamiento explicado principalmente por una sobre ejecución del 111,3% en los ingresos, como efecto de una mayor facturación en los negocios de mantenimiento, gestión documental, selección y contratación; por otro lado, los gastos de administración también han contribuido positivamente al resultado, presentando una menor ejecución en la UEN de proyectos, UEN Administrativa y menor amortización del ERP y Meta 4.

Coomeva Servicios Administrativos mantuvo su esquema de centro de beneficios frente a las empresas del Grupo Coomeva, logrando eficiencias por \$1.591 millones y en las negociaciones de compras corporativas, los ahorros ascendieron a \$17.535 millones.

Principales Logros 2015

- Elaboración del Direccionamiento y Plan Estratégico 2015-2019, apoyado en el proyecto Integra el cual ya finalizó en su fase de diseño del modelo organizacional y la fase I con el traslado de la Unidad de Tecnología Informática a Coomeva Servicios Administrativos.



- Actualización del Plan Estratégico de Tecnología, PETI, del Grupo Coomeva para los próximos tres años.
- Recertificación ISO 9001:2008 con ampliación del alcance a todas las regionales.
- Automatización de la elaboración de los inventarios físicos de activos fijos y generación de alertas en la EBS que permiten verificar la existencia de los activos e información de activos deteriorados o dañados.
- Sistematización de los procesos de recepción de solicitudes de servicio de gestión documental; disponibilidad de información de correspondencia para la toma de decisiones, trazabilidad en tiempo real del servicio de mensajería, aseguramiento de la cadena de custodia del documento e implementación del modelo de ruteo en el proceso de mensajería.
- Puesta en marcha del modelo propuesto por el Proyecto de Renovación de Infraestructura - PRI II a partir del cual se logró: 1). Implementar la nueva arquitectura de seguridad del Grupo para apoyar la operación de los negocios durante el periodo 2015-2020 (620 políticas de seguridad), 2). Migración de servicios de Telemática permitiendo conectividad entre las diferentes sedes (57 ciudades, 187 enlaces, 388 enrutadores), 28 enlaces satelitales, plataforma telefónica (7.200 extensiones IP) y el montaje de 20 salas de Videoconferencia y 3). Unificación del portafolio de servicios para todas las empresas del Grupo.
- Elaboración de los balances de transición del año 2014 para todas las empresas y reporte a entes de vigilancia y control bajo la metodología NIIF.
- Inicio de operación contable bajo los parámetros establecidos en las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF, desde el 1 de enero de 2015 con la herramienta "Corvus Financiera".
- Implementación del libro contable NIIF en la EBS para el 100% de las empresas del Grupo.
- Reducción de la rotación de personal en Coomeva Servicios Administrativos en un 15% pasando de 1,8% a 1,53% en el 2015.
- Se sumó al contact center la capacidad de venta telefónica y colocación de productos con resultados muy significativos frente al mercado.
- Estandarización de la solución Endpoint & MDM McAfee (CEE) dentro del Grupo para el adecuado aseguramiento de la plataforma informática.
- Divulgación del modelo de servicio a 541 colaboradores, formación a 358 colaboradores en temas como: Metodología de grupos primarios, Siete hábitos de las personas altamente efectivas, ciclo de formación de líderes y saber cooperativo, y capacitación a 106 colaboradores en "Inteligencia emocional" y solución de conflictos y sana de convivencia.
- Cumplimiento del 88% en la gestión de cobranza de Banco Coomeva S.A. por medio del centro de contacto en la cartera con un día de mora, para un total en el año de \$3.4 billones de capital recaudado sobre \$3.84 billones de capital asignado.

Prioridades 2016

- Implementar el Proyecto Integra Fase II (Centros de servicios compartidos).
- Realizar actualización de la EBS por medio de la Implementación completa de las NIIF en la EBS y contingencias de la EBS (actualmente no se cuenta con este respaldo).
- Continuar el proceso de automatización de gestión documental con el diagnóstico, planificación e implementación de las primeras fases del modelo de Gestión de Contenido Empresarial (ECM).
- Apalancar en proveedores líderes en tecnologías disruptivas con aplicaciones óptimas para el desarrollo de las empresas del Grupo Coomeva, que permitan la creación de nuevos servicios y productos innovadores (Big Data, IoT, Realidad aumentada, Wearables, startups, etcétera).
- Implementación de balances por tercero y automatización de la consolidación contable.
- Renovación Tecnológica para el centro de contacto.
- Implementación del sistema de gestión en SST (Sistema de Seguridad del Trabajo) para todas las empresas del Grupo.
- Traslado del centro de contacto a una nueva sede para suplir la operación actual y proyección de crecimiento a 5 años.

Desde Fundación Coomeva el apoyo al emprendimiento es uno de los servicios más importantes para con los asociados, y también una de las mayores contribuciones al país, por ello ratificamos este compromiso de seguir ampliando nuestros programas de motivación de capacitación y financiación al emprendimiento.



5

Sostenibilidad y
Responsabilidad
Social

... Día a día aportamos al bienestar y desarrollo de nuestros asociados, de las comunidades a las que servimos y en las que actuamos, impactando positivamente a toda la sociedad.

Coomeva y todas sus empresas, en razón de su naturaleza cooperativa, son socialmente responsables y además han adoptado políticas de sostenibilidad como ejes de su modelo de gestión y de negocios, y como epicentro del éxito y futuro crecimiento, garantizando así como resultado la permanencia a largo plazo, es decir ser sostenibles y perdurar en armonía con la sociedad y el entorno.

Coomeva es una cooperativa incluyente, pluralista y abierta, que no ejerce ningún tipo de discriminación y que respeta plenamente la dignidad fundamental y los Derechos Humanos. Fortalecemos en nuestros asociados el conocimiento y la aceptación de sus responsabilidades cooperativas y sociales, con autorresponsabilidad. Para cumplir este compromiso Coomeva actúa con transparencia y permanentemente fortalece los espacios de inclusión, escucha e información, con el fin de lograr la confianza de los asociados y demás grupos de interés.

Como parte de nuestra esencia, buscamos ofrecer las soluciones que nuestros asociados, usuarios y clientes necesitan para su bienestar y desarrollo integral, posibilitando la utilización de los servicios de la Cooperativa y de las empresas del Grupo. Para la Cooperativa, los asociados son el centro y la razón de ser, y sus necesidades orientan los objetivos, los planes, el modelo de negocios, la forma de operación y generan compromiso con los más altos estándares de servicio.

La Responsabilidad Social es consustancial a la filosofía cooperativa que sustenta a Coomeva y, por tanto, se incorpora en nuestra estrategia, en los procesos, la cultura y a lo largo de la cadena de valor. Por ello, nos hemos comprometido además con iniciativas como el Pacto Global de la ONU y el Pacto Verde Cooperativo, adoptamos las mejores prácticas de la norma ISO 26000, los indicadores del GRI y adoptamos como metodología de medición, reporte y visibilización el Balance Social Cooperativo, BSCoop.

En 2015 entregamos nuestro cuarto informe anual de Balance Social Cooperativo, metodología desarrollada por Cooperativas de las Américas, como herramienta de la gestión socioeconómica que facilita a las

cooperativas medir su impacto social en las comunidades, evaluar la relación entre los beneficios sociales y el éxito en los negocios y rendir cuentas a los asociados y a todos los demás grupos de interés. Su estructura reporta el cumplimiento integral ponderado de los principios cooperativos que conllevan la identidad y por lo tanto la esencia de la Cooperativa Coomeva y su Grupo Empresarial, así como el avance de la gestión de nuestros compromisos con la sostenibilidad frente a los asuntos que son materiales para nuestros grupos de interés.

El BSCoop conlleva una evaluación sistemática que permite:

- Cuantificar lo cualitativo de la gestión cooperativa, demostrando su importancia para el desarrollo socio económico de las comunidades.
- Visibilizar lo invisibilizado de los servicios.
- Identificar el compromiso de las cooperativas con sus comunidades.
- Sensibilizar hacia la importancia y el fortalecimiento de una actuación socialmente responsable y sostenible y evaluar sus resultados.
- Validar la necesidad de asumir -de ser necesario- los cambios para el cumplimiento de la misión.
- Fortalecer la identidad cooperativa.



Los Principales Logros 2015 frente a nuestros compromisos con la sostenibilidad y con nuestros principios cooperativos son:

- Como adherentes al Pacto Global presentamos nuestra quinta Comunicación de Progreso –COP- ante las Naciones Unidas, a fin de comunicar a nuestros grupos de interés acerca de los principales resultados frente a nuestros compromisos con la sostenibilidad y los avances logrados en cuanto a la adopción e incorporación de los Principios del Pacto Global en la estrategia, en la cultura y en las actividades empresariales que realizamos.
- Participación de Coomeva EPS, Fundación Coomeva y Club Los Andes en el Comité Directivo del Pacto Global Colombia. Coomeva ejerce también la Vicepresidencia del mismo.
- Coomeva fue reconocida con el Certificado de Calidad en su Balance Social Cooperativo, BSCoop, otorgado por Cooperativas de las Américas, Región de la Alianza Cooperativa Internacional, ACI. Esta certificación indica que la forma en que Coomeva rinde cuentas a sus grupos de interés sobre su impacto social, responde apropiadamente a los Principios Cooperativos y al concepto de Responsabilidad Social Cooperativa aprobado por la ACI. Coomeva se convirtió así en la primera cooperativa colombiana en obtener esta certificación. Desde 1997, mediante Acuerdo del Consejo de Administración, nuestra Cooperativa adoptó el BSCoop con el fin de medir y evaluar sistemática y periódicamente el cumplimiento de su objeto social.

COMPROMISOS CON LA SOSTENIBILIDAD QUE ORIENTAN NUESTRA GESTIÓN



PROMETEMOS PERDURAR:



Vivimos los principios y valores



Facilitamos la vida



Crecemos con nuestra gente



Avanzamos con nuestros aliados



Devolvemos vida al Planeta



Democratizamos la riqueza



Nuestra organización, una comunidad empresarial para todos los colombianos



- Avanzamos en la implementación del Sistema de Gestión del Riesgo, estableciendo los marcos normativos, metodológicos y de gestión para el Sistema de Gestión Integral en el Grupo, así como para los riesgos de liquidez, de mercado, operativo, de LAFT y Continuidad de Negocio. En torno al tema se brindó capacitación e información a los colaboradores, se definieron los procesos críticos y se inició el levantamiento en el proceso de vinculación y en los Fondos Mutuales.
- Mantenemos diálogo permanente con nuestros asociados a través de los diversos canales de comunicación y la estructura democrática cooperativa.
- Buscamos permanentemente cumplir nuestra oferta de valor con calidad.
- Durante 2015 no presentamos incidentes, quejas, demandas, fallos, sanciones ni multas por infracciones de Derechos Humanos, ni laborales.
- Impulsamos el fortalecimiento del Colegio Coomeva, como una alternativa de educación para la familia del asociado y en beneficio de la comunidad en general. Para ello apoyamos el proceso de certificación de calidad (EFQM), financiamos becas para estudiantes de estratos 2 y 3, apoyamos el desarrollo de su infraestructura física, del aprendizaje integral solidario y de la incorporación curricular del bilingüismo, así como de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Por más de diez años Coomeva continúa siendo el Patronador Oficial de la Natación en Colombia.
- Somos socios donantes del programa BiblioTEC, iniciativa del empresariado Vallecaucano, la cual reúne los componentes de bibliotecas, educación, tecnología y cultura, y tiene como propósito modernizar la infraestructura física y tecnológica y contribuir a la creación de un portafolio de servicios educativos, culturales y de formación vocacional.
- Estamos comprometidos con los jóvenes a través de políticas dirigidas a jóvenes asociados y a los que integran su grupo familiar. Promovemos programas de formación que preparen a las nuevas generaciones de asociados para asumir el liderazgo y asegurar la sostenibilidad de Coomeva y del cooperativismo en el futuro e impulsamos su participación en los escenarios de gestión y decisión de la Cooperativa, como escuela de formación de nuestros futuros líderes.
- Continuamos desarrollando la Política de Igualdad y equidad de Género y también la implementación de las estrategias para alcanzar el sello EQUIPARES, identificando y cerrando brechas de género, capacitando y sensibilizando a todos los colaboradores y trabajando activamente desde el Comité de Género de la Dirigencia cooperativa.
- Se elaboró una propuesta de modificación del Código de Buen Gobierno para aprobación de la Asamblea, la cual adopta los elementos aplicables a Coomeva del Nuevo Código País, iniciativa que recoge las mejores prácticas mundiales en temas de Buen Gobierno.



Nuestro Balance Social 2015 y nuestro reporte de sostenibilidad muestran que Coomeva y las empresas del Grupo generaron valor para todos sus grupos de interés a través de su portafolio de servicios, apoyando el desarrollo y fortalecimiento empresarial, personal y familiar, brindando capacitación y formación, productos financieros, protección y seguros, atención y aseguramiento en salud.



6

Cumplimiento de Disposiciones Legales

6.1 Unidad Corporativa Gestión de Riesgos

El objetivo de la Unidad es consolidar un robusto modelo de gestión y asegurar un manejo integral de riesgos que genere productividad y resultados y contribuya a la resiliencia y sostenibilidad del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. Dentro de los aspectos a resaltar en 2015 se encuentran:

- 1. Estructura de Gobierno del Riesgo en el Grupo Coomeva.** El Consejo de Administración aprobó la estructura de Gobierno del riesgo para el Grupo Empresarial Cooperativo y se avanzó en el análisis de la estructura de gestión de riesgos para Fundación Coomeva, Sector Recreación y Coomeva Servicios Administrativos.
- 2. Normalización del Proceso.** El Consejo de Administración aprobó los Manuales Corporativos que establecen el marco de normas y políticas para la Gestión del Riesgo en el Grupo Coomeva, para el Sistema General de Gestión de Riesgo y para los riesgos operativos; de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo; de Mercado, de Liquidez y Continuidad de Negocio.
- 3. Elaboración y Ejecución Plan de Acción.** Se definieron los procesos que, dada su relevancia, e impacto se analizarán integral y prioritariamente.
- 4. Levantamiento de riesgos del proceso de vinculación de asociados.** Avance 80%.
- 5. Capacitación a los equipos de Gestión del Riesgo de las empresas del Grupo.** En modelos para el seguimiento y la cuantificación del riesgo operativo, ISO 31000, gestión del riesgo de corrupción para empresas, Congreso Panamericano de LAFT y Modelos de Riesgo de Crédito.
- 6. Capacitación a colaboradores de Coomeva.** Sensibilización virtual en prevención y control de LA/FT a 1.020 colaboradores. 95% de cobertura del total de colaboradores. Capacitación a 97 asesores integrales y colaboradores regionales del Sector Protección.

Capacitación a 234 (66%) ejecutivos y coordinadores de asociatividad en las sedes de las regionales y por Lync en las zonas.

- 7. Implementación Software Sistema Gestión de Riesgos.** Para facilitar la divulgación de políticas, normas y procedimientos; la generación de reportes automáticos y la gestión de compliance. Se definieron requerimientos y se estructuró el proyecto a tres años.
- 8. Riesgo del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT).** Se dio cumplimiento a la Circular Externa 006 de 2014 de la Supersolidaria y se implementaron en Coomeva los mecanismos e instrumentos requeridos.
- 9. Riesgo Estratégico (RE).** Son los riesgos que pueden volver obsoleto el negocio y afectar la capacidad de la organización para ejecutar sus estrategias y objetivos de negocio: Se evaluaron las metodologías y herramientas, se construyó el mapa consolidado y el perfil de RE de Coomeva, se desarrolló la primera versión del tablero de gestión integral de RE y se elaboró la primera propuesta del Manual de Gestión de RE.
- 10. Riesgo de Conglomerado (RC).** El Grupo Coomeva como conglomerado financiero está sujeto a la supervisión de la Superintendencia Financiera. En este sentido, se construyó el perfil de RC, se analizaron metodologías para cuantificar y gestionar la exposición a los RC y se definió un Plan de Gestión para responder a las recomendaciones de la Superfinanciera en lo relacionado con operaciones entre vinculadas.



11. Riesgo de Liquidez. Según el Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL) en el 2015, la Cooperativa muestra estabilidad y capacidad para hacerle frente a sus compromisos contractuales en corto y mediano plazo. Semanalmente el Comité de Tesorería monitorea el cumplimiento de las estrategias para la administración de la liquidez.

12. Riesgo de Mercado, incluye Riesgo de Contraparte. Se busca minimizar la exposición a este riesgo en cuanto a la conformación de portafolios, participación en el mercado y manejo de instrumentos financieros, niveles de concentración por Emisor, operaciones autorizadas y no autorizadas y control de duración de los activos de acuerdo con la naturaleza de los portafolios y su respectiva estrategia. El Consejo de Administración definió un máximo nivel de exposición al Riesgo de Mercado igual al 5,5% del total del portafolio de inversiones. La exposición al Riesgo de Mercado en Coomeva se encuentra por debajo del límite aceptado, reflejando una administración moderada en términos de apetito de riesgo.

13. Administración y Gestión del Riesgo de Contraparte.

Su objetivo es la asignación y control de cupos corporativos de Emisor y contraparte, niveles de concentración y deterioro de instrumentos financieros o emisores.

- **Modelo de asignación de cupos de Emisor y Contraparte:** Desarrollamos el modelo CAMEL para asignación de cupos corporativos de Emisor y Contraparte con revisión semestral por parte del Consejo de Administración.
- **Nivel de Concentración:** Ningún emisor podrá tener una participación mayor al 20% del total de su portafolio y se acepta por excepción al Ministerio de Hacienda y Bancoomeva.
- **Modelo de Deterioro:** Seguimiento continuo de cada una de las calificaciones otorgadas a las emisiones de bonos y a sus respectivos emisores.

14. Seguridad de la Información: Su objetivo es mitigar la materialización de eventos de riesgo asociados con la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Se elaboró la propuesta del Manual de Gestión de Seguridad de la Información. Se definieron los objetivos, las políticas, el gobierno e indicadores a través de los cuales se medirá la gestión de los riesgos de la información, del cumplimiento y de los incidentes de seguridad de la información.

6.2 Estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, año 2015

(Artículo 1, Ley 603 de 2000)

Dando cumplimiento al Artículo 1º de la Ley 603 de julio 27 de 2000 sobre normas de propiedad intelectual y derechos de autor, informamos que la Unidad de Tecnología Informática (UTI), y específicamente el área de Riesgo y Seguridad Informática está encargada de gestionar el proceso de legalidad de software corporativo. Este proceso de gestión de legalidad de software permite que la organización lleve un control de las licencias, los esquemas de licenciamiento asociados a dichos productos y el detalle de licencias que deben ser regularizadas con los fabricantes para el cumplimiento de los indicadores definidos.

A continuación relacionamos los contratos corporativos de licenciamiento que ampara a la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia:

Software de Microsoft:

Contrato Select Plus (\$5596570)

Responsable: Coomeva

Fecha de Inicio: Febrero 15 de 2012

Pago de Anualidades: Febrero de cada año

Fecha de Finalización: No tiene (Se vence el software assurance de los productos que se debe renovar cada 3 años)

Grupos Activos: Aplicaciones (Nivel A), Sistemas (Nivel A) y Servidores (Nivel D)

Comité Corporativo de Compras: Acta No. 209 de marzo 11 de 2014

Importante: El valor de la anualidad varía según los productos reportados.

Contrato SCE - Server and Cloud Enrollment (77722506)

Responsable: Coomeva

Fecha de Inicio: Febrero 1 de 2014

Fecha de Finalización: Enero 31 de 2017

Grupos Activos: Servidores (Nivel D), Bases de Datos SQL Server por Procesador y Visual Studio (Nivel A)

Comité Corporativo de Compras: Acta No. 211 de abril 8 de 2014

Consejo de Administración: Acta No. 1066 de abril 25 de 2014

Importante: La renovación anticipada del EAP en SCE generó un ahorro a tres años de USD 149.663. El valor de la anualidad varía según los productos reportados.

Software IBM

Se cuenta con licenciamiento del Sistema Operativo I5 IB sobre los Mainframe Iseries que soportan la plataforma del centro de datos del Grupo Empresarial Cooperativo, este licenciamiento incluye licencias del producto Cliente Access. También se adquirió soporte anual de la suite WebSphere, Integration Designer y Process Server.

Base de Datos Oracle

Se firmó en el año 2014 un contrato llamado ULA (Contrato 6387102) con vigencia de tres años, el ULA – Unlimited License Agreement – es un modelo de licenciamiento en el cual se otorga un derecho de uso ilimitado del software seleccionado de un conjunto específico de programas, por un período de tiempo determinado (tres años generalmente) y por un precio fijo. Al finalizar el periodo del contrato, Oracle emite una certificación de propiedad del software en uso como soporte de una futura auditoría; y define los costos de soporte y actualización de licencias certificadas para que la empresa evalúe la continuidad de uso de las mismas.

Suite ERP – (EBS Oracle-Contrato 4112399)

Contrato: Contrato de Licencia y Servicios Oracle
Nombre del Contrato: CO-OLSA-13513679-28-MAY-2010

Mantenimiento: Mayo de 2013

Nombre del Proveedor: Oracle de Colombia

Nombre del Cliente: Coomeva Servicios Administrativos S.A.

Alcance: Adquisición de la Suite ERP – Oracle EBS para la automatización de los procesos transversales del Grupo, contratación de soporte, licencias y actualización de licencias durante la vigencia del contrato.

Suite Recursos Humanos (Meta4-People Net7)

Nombre del Proveedor: Meta4 Andina Ltda

Nombre del Cliente: Coomeva Servicios Administrativos S.A.

Alcance: Licencia de uso de la aplicación informática

Meta4 PeopleNet7, contratada por el Grupo Coomeva para 12.800 usuarios/empleados y los módulos incluidos en la misma. Contratación de aplicaciones de terceros como Jrun Servlet Engine/JSP (1 licencia) y Drivers ODBC 32 Bits (1 licencia).

Software Adobe (Contrato ETLA)

Se cuenta con las licencias de Creative Cloud, Captivate.

Suite Endpoint McAfee

Actualmente se cuenta con el licenciamiento del fabricante McAfee para los siguientes productos, McAfee agent, Virus Scan, File and Removable media, Site advisor, Hips+Firewall, DLP y Drive Encryption.

Software Go Anywhere Director, Controler, Qjournal, DVM, EAM

Solución Go Anywhere Director (GAD) para automatizar el intercambio seguro de información sensible entre servidores y Controler, Qjournal, DVM, EAM para garantizar la seguridad de las plataformas iSeries con que cuenta el Grupo, adquirida al proveedor Green Light Technology Corp.

Software AutoCad

Actualmente se cuenta con el software AutoCad para el diseño de planos arquitectónicos, adquirida al proveedor MegaCad.

Suite Aranda Software

Se cuenta con un contrato de soporte técnico corporativo con el proveedor Tecolsof S.A.S, que ampara toda la suite de Gestión de Infraestructura de TI del fabricante Aranda Software.

Nota: El fabricante Aranda saldrá de funcionamiento en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. A partir de junio de 2016, se entra con un nuevo modelo de licenciamiento el software Remedy y como canal ASIC.

Software de Uso particular

Actualmente en uso licencia de MindManager.

6.3 Operaciones entre Vinculadas (Artículo 29, Ley 222 de 1995)

Cifras en \$Miles

	2015	2014	01-01-14
CON BANCOOMEVA S.A.			
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 31.637.154	14.638.412	24.908.366
Valor de las inversiones patrimoniales	406.598.378	378.814.538	354.222.418
Otras inversiones	792.131.695	790.839.121	780.686.164
Cuentas por cobrar	5.397.940	71.212.993	223.896.578
Deterioro en cuentas por cobrar	(245.669)	(2.924.631)	(21.252.900)
Cuentas por pagar	3.402.989	2.383.924	1.391.377
Ingresos por servicios corporativos	3.718.335	5.359.602	-
Colaboración empresarial	6.744.113	6.195.095	-
Ingresos por dividendos	27.783.840	24.592.120	-
Ingresos por administración de sedes	21.593.978	14.933.839	-
Ingresos por actividades de educación	1.020	534	-
Ingresos por actividades conexas	6.209.930	13.806.352	-
Gastos de administración y ventas	12.596.324	10.924.996	-
Otros gastos	-	6.432	-
CON COOPERATIVA FINANCIERA EN LIQUIDACIÓN			
Otras inversiones	\$ -	-	5.046.871
CON COOMEVA CORREDORES DE SEGUROS S.A.			
Valor de las inversiones patrimoniales	\$ 9.095.723	7.281.350	7.281.350
Cuentas por cobrar	332.921	32.768	230.149
Deterioro en cuentas por cobrar	(40.357)	(429)	(11.556)
Cuentas por pagar	-	3.606	-
Ingresos por servicios corporativos	464.061	932.272	-
Ingresos por dividendos	1.681.416	1.269.194	-
Ingresos por administración de sedes	191.450	72.000	-
Ingresos por actividades de educación	12.244	4.815	-
Ingresos por actividades conexas	397.849	617.121	-
Gastos de administración y ventas	47.640	12.862	-
Otros gastos	12.637	555	-
CON CONECTAMOS FINANCIERA S.A.			
Valor de las inversiones patrimoniales	\$ 295.222	295.222	295.222
Cuentas por cobrar	1.383	826	175
Deterioro en cuentas por cobrar	(65)	(478)	(11)
Cuentas por pagar	52.156	-	-
Ingresos por servicios corporativos	7.499	6.834	-
Ingresos por actividades conexas	421	-	-
Gastos de administración y ventas	140.984	89	-
CON COOMEVA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.			
Valor de las inversiones patrimoniales	\$ 12.306.387	12.306.000	-

	2015	2014	01-01-14
Deterioro en inversiones	(12.306.387)	(12.306.000)	-
Cartera de crédito	8.500.000	-	-
Deterioro en cartera de crédito	(190.433)	-	-
Cuentas por cobrar	1.800.142	2.576.093	2.056.858
Deterioro en cuentas por cobrar	(105.723)	(391.430)	(294.532)
Cuentas por pagar	-	548	-
Ingresos por servicios corporativos	1.970.476	2.842.524	
Ingresos por administración de sedes	3.222.248	3.348.862	
Ingresos por actividades de educación	6.319	2.000	
Ingresos por actividades conexas	238.760	-	
Gastos de administración y ventas	1.630.238	1.748.521	
Otros gastos	-	1	

CON COOMEVA MEDICINA PREPAGADA S.A.

Valor de las inversiones patrimoniales	\$ 228.486.679	228.486.679	228.486.679
Cartera de crédito	-	4.758.870	5.459.019
Deterioro en cartera de crédito	-	(66.674)	(160.902)
Cuentas por cobrar	1.663.618	6.504.931	2.775.092
Deterioro en cuentas por cobrar	(97.691)	(308.816)	(183.527)
Cuentas por pagar	30.230	2.673.099	11.087
Ingresos por servicios corporativos	1.620.596	1.875.232	
Ingresos por dividendos	14.262.121	9.634.257	
Ingresos por administración de sedes	3.751.019	3.395.801	
Ingresos por actividades de educación	1.052	2.879	
Ingresos por actividades conexas	7.531.560	8.052.370	
Costo de ventas	2.009	1.307	
Gastos de administración y ventas	1.680.826	1.766.309	
Otros gastos	13.644	5.275	

CON CLÍNICA FARALLONES S.A.

Valor de las inversiones patrimoniales	\$ -	14.795.400	14.659.500
Cuentas por cobrar	1.511.551	1.756.167	3.270.104
Deterioro en cuentas por cobrar	(359.264)	(807.097)	(2.261.549)
Ingresos por administración de sedes	440.177	424.635	
Ingresos por dividendos	-	135.900	
Ingresos por servicios corporativos	1.433.310	1.392.084	
Ingresos por actividades conexas	696.840	-	
Gastos de administración y ventas	641.689	96.019	

CON HOSPITAL EN CASA S.A.

Valor de las inversiones patrimoniales	\$ -	4.005.045	3.590.986
Cuentas por cobrar	311.436	284.128	584.515
Deterioro en cuentas por cobrar	(38.445)	(28.949)	(238.712)
Ingresos por servicios corporativos	687.135	703.139	
Ingresos por dividendos	703.776	414.060	
Ingresos por administración de sedes	84.278	12.414	
Ingresos por actividades conexas	79.910	-	
Gastos de administración y ventas	37.610	5.959	

CON SINERGIA GLOBAL EN SALUD S.A.S.

Valor de las inversiones patrimoniales	\$ 55.500.695	31.993.829	23.079.865
--	---------------	------------	------------

	2015	2014	01-01-14
Cartera de crédito	4.991.390	7.946.993	5.050.838
Deterioro en cartera de crédito	(108.697)	(216.383)	(148.872)
Cuentas por cobrar	1.067.767	371.222	9.678.759
Deterioro en cuentas por cobrar	(62.760)	(17.619)	(971.123)
Cuentas por pagar	6.444.721	3.943	26.146
Ingresos por servicios corporativos	4.311.259	661.441	
Ingresos por dividendos	3.392.895	-	
Ingresos por administración de sedes	1.975.784	770.369	
Ingresos por actividades conexas	93.209	-	
Ingresos por actividades de educación	879	-	
Costo de ventas	-	410	
Gastos de administración y ventas	4.056.569	45.383	
Otros gastos	-	467	
CON CONECTA SALUD S.A.			
Valor de las inversiones patrimoniales	\$ 392.192	392.192	392.192
Cuentas por cobrar	686	20.923	3.452
Deterioro en cuentas por cobrar	(40)	(993)	(228)
Ingresos por servicios corporativos	6.254	8.891	
Ingresos por actividades conexas	47	-	
Gastos de administración y ventas	-	81.963	
CON CORPORACIÓN COOMEVA PARA LA RECREACIÓN Y LA CULTURA			
Cuentas por cobrar	\$ 681	51.703	305.610
Deterioro en cuentas por cobrar	(117)	(5.959)	(42.964)
Cuentas por pagar	26.605	29.097	47.561
Ingresos por servicios corporativos	155.230	611.771	
Ingresos por administración de sedes	41.300	2.395.121	
Ingresos por actividades conexas	1.447	490.144	
Ingresos por actividades de educación	-	2.000	
Costo de ventas	-	10.661	
Gastos de administración y ventas	38.106	-	
Otros gastos	430	11.601	
CON COOMEVA TURISMO AGENCIA DE VIAJES S.A.			
Valor de las inversiones patrimoniales	\$ 2.490.372	2.490.375	2.490.375
Cuentas por cobrar	93.305	445.318	822.720
Deterioro en cuentas por cobrar	(26.807)	(364.667)	(320.907)
Cuentas por pagar	367.220	226.049	66.017
Ingresos por servicios corporativos	103.893	241.338	
Ingresos por dividendos	222.109	15.676	
Ingresos por administración de sedes	401.315	387.145	
Ingresos por actividades conexas	207.913	337.000	
Costo de ventas	22.943	27.016	
Gastos de administración y ventas	2.063.157	1.784.599	
Otros gastos	5.221	950	
CON CORPORACIÓN CLUB CAMPESTRE LOS ANDES			
Cuentas por cobrar	\$ 56.971	-	516.679
Deterioro en cuentas por cobrar	(10.986)	-	(383.869)

	2015	2014	01-01-14
Cuentas por pagar	125.273	71.174	13.969
Ingresos por servicios corporativos	38.191	28.296	
Ingresos por administración de sedes	94.480	172.522	
Ingresos por actividades conexas	18.420	-	
Costo de ventas	-	10.481	
Gastos de administración y ventas	679.359	321.608	
CON FUNDACIÓN COOMEVA			
Cartera de crédito	\$ 6.002.137	6.001.937	6.001.872
Deterioro en cartera de crédito	(134.471)	(84.090)	(179.297)
Cuentas por cobrar	325.181	29.094	15.768
Deterioro en cuentas por cobrar	(24.717)	(1.193)	(13.639)
Cuentas por pagar	11.705	593.424	1.737.956
Ingresos por servicios corporativos	698.514	27.220	
Ingresos por administración de sedes	148.564	727	
Ingresos por actividades de educación	85.155	15.084	
Ingresos por actividades conexas	2.923	26.762	
Costo de ventas	16.728	19.079	
Gastos de administración y ventas	52.125	14.792	
Otros gastos	657	-	
CON COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S.A.			
Valor de las inversiones patrimoniales	\$ 11.408.159	11.408.159	10.254.429
Cartera de crédito	-	-	7.419.513
Deterioro en cartera de crédito	-	-	(218.687)
Cuentas por cobrar	229.886	158.312	900.813
Deterioro en cuentas por cobrar	(19.502)	(25.294)	(1.009.617)
Cuentas por pagar	1.382.442	1.157.645	1.315.890
Ingresos por servicios corporativos	675.517	808.205	
Ingresos por dividendos	323.769	1.153.730	
Ingresos por administración de sedes	575.186	536.689	
Ingresos por actividades conexas	318.502	-	
Ingresos por actividades de educación	300	-	
Costo de ventas	690	31.910	
Gastos de administración y ventas	11.712.370	8.415.457	
Otros gastos	6.742	11.015	
CON INDUSTRIA COLOMBIANA DE LA GUADUA S.A.			
Valor de las inversiones patrimoniales	\$ 316.741	316.359	316.016
Deterioro en inversiones	(244.159)	-	-
Cuentas por cobrar	135.000	-	-
Ingresos por administración de sedes	603	615	-
Gastos de administración y ventas	4.983	-	-
CON CLÍNICA PALMA REAL S.A.S.			
Cuentas por cobrar	\$ 11.077	71.414	-
Deterioro en cuentas por cobrar	(650)	(29.280)	-
Ingresos por servicios corporativos	89.157	61.560	-
Ingresos por actividades conexas	27.282	-	-
Gastos de administración y ventas	9.014	3.576	-

