



SEMINARIO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
REVISIÓN PLAN ESTRATÉGICO 2014-2019

Febrero de 2016



Proceso de revisión de la estrategia

- Se diseñó un **instrumento de medición** con la finalidad de conocer la percepción de la alta dirigencia en los siguientes temas:
 - Validación General del Plan Estratégico
 - Entorno Económico y su impacto en el GECC
 - Aspectos claves de los Asociados
 - La capacidades y debilidades en la Creación de Valor
 - La Estrategia Corporativa
 - Las expectativas de este proceso de revisión de la estrategia
- La encuesta fue enviada por medio digital a: Miembros del consejo (9), Junta de Vigilancia (3), Presidentes a Nivel Regional (6) y Presidente Ejecutivo (1).
- Se realizaron **Sesiones de Trabajo** con el Consejo de Administración en los meses de Diciembre y Enero para determinar participativamente los aspectos fundamentales en que el PE sería ajustado.
- La administración toma todo este trabajo como insumo para construir una propuesta de ajuste al PE y es enviada al Consejo para su retroalimentación.





Temas Fundamentales

Las sesiones de trabajo con el Consejo de Administración y en general de la revisión del PE han girado en el estudio y análisis de 5 temas fundamentales:

1. Asociados
2. Creación de valor
3. Modelo de negocio
4. Gobierno
5. Estructura

Cada uno de estos temas ha sido objeto de estudio de su situación actual, estado esperado y en la forma cómo la estrategia actual impacta a cada uno y de cómo debería ser ajustada.





Declaración de la estrategia al 2019

Misión

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

Visión

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





Principios y Valores Cooperativos

Valores

Ayuda mutua,
responsabilidad, democracia,
igualdad, equidad y
solidaridad, honestidad,
transparencia,
responsabilidad social y
preocupación por los demás.

Principios

Asociación abierta y voluntaria
Control democrático por los socios
Participación económica de los
socios
Autonomía e independencia
Educación, capacitación e
información
Cooperación entre Cooperativas
Compromiso con la comunidad





Valores Coomeva

Honestidad

Solidaridad

Trabajo en Equipo

Servicio

Cumplimiento de Compromisos

Confianza

Igualdad y Equidad de Género





*Declaración
de
Estrategia
Cooperativa*

La estrategia de Coomeva se
orienta a asegurar la
Prestación de servicios
múltiples e integrados
que satisfagan a los
asociados
a lo largo de su vida
y generen valor





Declaración de Estrategia Corporativa

- ✓ Mediante la unidad de propósito, dirección y control, las empresas del GECC están alineadas alrededor del asociado para satisfacerlo y crearle valor.
- ✓ Orientación de las empresas en la prestación de servicios de alta calidad que asegure satisfacción, creación de valor al asociado, rentabilidad y manejo adecuado de los riesgos.
- ✓ Necesidad imperativa de concretar una cultura de servicio que garantice respeto, asesoría y resolutividad





Declaración de Estrategia Corporativa

Cooameva declara:

- ✓ Foco en el desarrollo de tres sectores principales: servicios financieros, servicios mutuales y de seguros y el aseguramiento voluntario en salud (con alguna apertura a la prestación)
- ✓ La función de la Cooperativa como matriz del Grupo Empresarial considera cuatro grandes actividades generadoras de valor: i) Administrador del portafolio de inversiones empresariales; ii) Administrador de los portafolios de tesorería; iii) Gestión inmobiliaria para atender las necesidades del grupo y iv) Desarrollo de la comunidad de asociados





Declaración de Estrategia Corporativa

Cooameva declara:

- ✓ Empresas y servicios como la Fundación, Recreación, Vivienda y Educación se centrarán exclusivamente en asociados
- ✓ Incrementar la participación correspondiente a los sectores financiero y de solidaridad y seguros, frente al alto peso relativo que hoy tiene el Sector Salud
- ✓ Nuevas necesidades de los asociados podrán ser atendidas por medio de alianzas con terceros
- ✓ Se declara como foco principal de la gestión la creación de valor para el asociado, entendido como el logro de unos resultados económicos acordes con el mercado en las diferentes empresas más los beneficios transferidos a los asociados en el momento del consumo de los servicios.





Declaración de Estrategia Corporativa

Coomeva declara:

- ✓ Coomeva requiere que las empresas en su actuar atiendan los asociados incorporen en sus estrategias y decisiones un énfasis especial en servirles adecuadamente en términos de oportunidad, calidad y precio
- ✓ Las empresas del GECC deben impactar más profundamente en la calidad de vida de nuestros asociados (cobertura y profundidad)
- ✓ Integrar la oferta para ofrecerla, de cara al asociado, en un solo lugar, sea este físico o virtual, presencial o remoto
- ✓ Compromiso con un servicio positivamente memorable
- ✓ Ajustar su modelo operativo para dar mucha más presencia y visibilidad a Coomeva como Cooperativa de cara al asociado





Promesa de valor

Atributos:

*Cooimeva
nos facilita
la Vida*

- *Cercanía en la solución de las necesidades de acuerdo al ciclo de vida y el segmento del asociado*
- *Trato personalizado y compromiso con el asociado*
- *Trámites simples y tiempos de espera cortos*
- *Oferta múltiple en un solo lugar (Acceso multicanal)*
- *Aprovecha las ventajas de la solidaridad y la ayuda mutua*
- *Una propuesta generadora de confianza*





Estrategia y Modelo de Negocio

Estrategia:
Crear valor al asociado

Promesa de valor
**“Coomeva nos
facilita la vida”**





Imperativos estratégicos

- a) Fortalecer y profundizar el **vínculo emocional** del asociado con la Cooperativa
- b) Conformar una amplia base de **asociados satisfechos** en las diferentes etapas de su **ciclo de vida** mediante una activa relación de largo plazo entre los asociados y la Cooperativa
- c) Interpretar y representar las necesidades de sus asociados para ofrecerles soluciones de **valor agregado** promoviendo el **uso integral** de los mismos
- d) Ofrecer los **servicios en forma descentralizada** propiciando el desarrollo de las zonas y regionales
- e) Promover una **pedagogía de la asociatividad** que haga evidente un valor diferencial para los asociados





Imperativos estratégicos

- f) Crear **valor económico** en todas nuestras actividades así como en las empresas en las que se invierta y así como al asociado en la utilización de los servicios.
- g) Consolidar un **modelo de gestión** que genere competitividad, innovación, resultados y satisfacción, soportado en las mejores prácticas así como en el compromiso de asociados, dirigentes y colaboradores.
- h) Mejorar sistemáticamente la **eficiencia** en todas las empresas del grupo.
- i) Impulsar con mayor claridad y visibilidad las distintas acciones de **responsabilidad social empresarial y Cooperativa** integrándolas en el quehacer de la Cooperativa y sus empresas.



Imperativos estratégicos

- j) Consolidar un **modelo de gobierno** que garantice la calidad de la gestión y genere confianza y credibilidad en la Cooperativa asegurando la **unidad de propósito, dirección y control**.
- k) Incidir de manera más permanente y visible en los grandes **debates del país** y en la definición de las regulaciones que rigen la actividad de este tipo de organizaciones.





Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos declaran el foco de a dónde quiere ir Coomeva en sus dos dimensiones.

DIMENSION ASOCIATIVA

Desarrollar una sólida comunidad de asociados identificada y satisfecha con su Cooperativa

Ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado, acordes con sus necesidades y comportamientos

Garantizar-valor y confianza en la relación de largo plazo con el asociado y la comunidad

Promover un modelo de gobernabilidad Cooperativa soportado en una Dirigencia comprometida, deliberante y participante

DIMENSION EMPRESARIAL

Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado

Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo, alineado con los intereses y expectativas del asociado

Consolidar un modelo de gestión que genere productividad y resultados, y asegure un manejo integral de riesgos





Objetivo1: Desarrollar una sólida comunidad de asociados identificada y satisfecha con su Cooperativa

Coomeva es una Cooperativa que ha logrado conformar un modelo único que tiene las capacidades necesarias y el mercado suficiente para un crecimiento sostenido y sano, en el que aspiramos a continuar creciendo, atrayendo asociados que tengan las condiciones y voluntad de permanecer y aprovechar la oferta de valor de la Cooperativa y sus empresas conformando una alternativa de progreso profesional y personal desde el modelo solidario, la calidad de los servicios que se ofrecen y la satisfacción de los asociados que permanecen.

Estrategia 1.1	Profundizar en el conocimiento del colectivo de asociados, sus necesidades y comportamientos para sustentar.
Estrategia 1.2	Cautivar un flujo constante de profesionales con un perfil acorde a la oferta de la Cooperativa y su grupo empresarial y a la calidad de sus servicios
Estrategia 1.3	Estimular la relación de largo plazo con el asociado gracias al reconocimiento de su lealtad y el mayor uso de los servicios y productos
Estrategia 1.4	Retener a nuestros asociados por el valor y la calidad de los servicios que les ofrecen Coomeva y sus empresas
Estrategia 1.5	Implementar acciones que atraigan a los jóvenes y les permitan aprovechar los servicios y beneficios fidelizándolos a largo plazo con la Cooperativa.
Estrategia 1.6	Favorecer la equidad de género en todos los ámbitos y servicios del quehacer cooperativo y del GECC.
Estrategia 1.7	Promover y facilitar la integración de las distintas especialidades profesionales creando relaciones de largo plazo con la Cooperativa.
Estrategia 1.8	Educar nuestros asociados y a la comunidad en la practica de un consumo responsable y sostenible.



Indicadores Objetivo 1

1.1 Total de Asociados

Asociados con el perfil objetivo

Tasa de crecimiento

Índice de actividad (asociados activos/total)

Índice de retención

Uso de los servicios

Uso de los servicios por parte de asociados nuevos

1.2 Antigüedad promedio

Tasa de permanencia por rango de antigüedad

Permanencia de los nuevos asociados

1.3 Satisfacción general con la Cooperativa

Satisfacción de Asociados que usan los servicios

Índice de voz a voz





Objetivo 2: Ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado, acordes con sus necesidades y comportamientos

La expresión de plenitud en el acto cooperativo reside en la intensidad de uso, por parte del asociado, de los servicios que solidariamente se ha optado por ofrecerse a la comunidad. En el modelo empresarial de Coomeva esto significa la convergencia de un conjunto de necesidades particulares del asociado y su familia con una oferta diversa, pero que se quiere integral en su prestación, facilitando la vida y entregando valor en cada etapa de la vida. El diseño de la oferta de productos y servicios debe sustentarse en las necesidades del asociado que podemos satisfacer creando valor y no desde nuestros propios propósitos, es decir una propuesta que nazca de la demanda y no desde la oferta

Estrategia 2.1	Desarrollar una oferta adaptada y segmentada de soluciones para el asociado en cada etapa de su vida.
Estrategia 2.2	Alinear los servicios prestados por la Cooperativa y sus empresas con las expectativas y necesidades de los asociados.
Estrategia 2.3	Reposicionar la Cooperativa como el oferente privilegiado de servicios al asociado
Estrategia 2.4	Especializar a la Fundación en el apoyo integral y el fomento del emprendimiento entre los asociados, de manera individual o colectiva, aprovechando las oportunidades que brinda el grupo empresarial
Estrategia 2.5	Apoyar el desarrollo profesional y personal del asociado mediante acciones y programas de formación propias y con terceros
Estrategia 2.6	Desarrollar una propuesta de desarrollo profesional para los asociados que favorezca su capacidad de empleo
Estrategia 2.7	Desarrollar el rol de gestor social para explorar y concretar alternativas de servicio en materia de soluciones de vivienda y bienes de consumo para los asociados.





Objetivo 2: Ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado, acordes con sus necesidades y comportamientos

Estrategia 2.9	Desarrollar un modelo de servicio cercano y cálido, que asegure una relación oportuna, ágil y confiable para el asociado.
Estrategia 2.10	Representar al colectivo de asociados ante empresas propias y de terceros para lograr ventajas distintivas en servicios y beneficios.
Estrategia 2.11	Intensificar la relación de largo plazo con el asociado profundizando en el uso de bienes y servicios, ofrecidos directamente o a través de terceros mediante una mayor venta cruzada.
Estrategia 2.12	Brindar a los asociados espacios físicos y virtuales que faciliten el acceso integral a los productos y servicios negociados en su nombre.
Estrategia 2.13	Medir permanentemente la efectividad de los bienes y servicios ofrecidos a los asociados y su impacto en la satisfacción y calidad de vida del asociado para implementar acciones de mejoramiento continuo.





Indicadores Objetivo 2

2.1 Tenencia y uso de los servicios

Tiempo promedio en tomar el primer servicio
Tasa de uso de los servicios
Tasa de uso de los servicios de nuevos asociados
Productos promedio por Asociado
Valor generado para el Asociado

2.2 Satisfacción general con la Cooperativa

Satisfacción de Asociados que usan los servicios
Satisfacción con el bien o servicio recibido
Calificación del servicio "Pasión Coomeva"
Tasa de quejas de Asociados
Índice de Lealtad
Asociados con pinos redimibles
Redenciones en porcentaje y monto promedio
Número de asociados premiados

2.3 Volumen de Atención por canales

Call Center

Disponibilidad del servicio telefónico
Nivel del servicio telefónico
Índice de abandono
Efectividad en contactos del Call Center

Oficinas CAC y barras integrales

Cobertura de oficinas CAC
Uso de capacidad
Índice de transaccionalidad de oficinas
Agilidad del servicio (SLA)

Canal Virtual

Índice de transaccionalidad
Volumen de ventas en canal virtual / ingreso total





Objetivo 3: Garantizar valor y confianza en la relación de largo plazo con el asociado y la comunidad

Este objetivo recoge uno de los temas esenciales del entendimiento estratégico actual de Coomeva. La intensidad del vínculo que une al asociado con su Cooperativa tiene por eje central la confianza y la creación de un valor reconocido por el asociado. Efectivamente, el valor no es el que declara la empresa sino el que el asociado le reconoce. Coomeva ha ganado mucho en cuanto a la generación de valor pero no ha logrado comunicarlo adecuadamente. Por ello este Plan Estratégico le otorga gran importancia a la capacidad de comunicar este valor generado y con ello asegurar la permanencia y lealtad del asociado en el largo plazo.

Estrategia 3.1

Convertir a la asociatividad en el factor diferencial y en la ventaja competitiva de nuestro modelo frente al mercado.

Estrategia 3.2

Crear una cultura interna capaz de comunicar el valor generado al asociado.

Estrategia 3.3

Concretar nuestro compromiso con el Pacto Global, mediante una actuación corporativa socialmente responsable a lo interno y externo del GECC logrando impactar positivamente nuestros grupos de interés.

Estrategia 3.4

Cuantificar y comunicar el valor ampliado que se genera al asociado y a la sociedad.





Indicadores Objetivo 3

- 3.1 Permanencia en la Cooperativa**
 - Tiempo promedio en tomar el primer servicio

- 3.2 Valor generado al Asociados**
 - Índice de referenciación de Coomeva
 - Índice de vinculación de referidos
 - Tasa de retorno de la referenciación
 - Valor ampliado generado al Asociado
 - Valor generado por el Asociado a la Cooperativa
 - Índice de Confianza en la Administración (ICA)

- 3.2 Responsabilidad social**
 - Generación directa e indirecta de empleo
 - Desarrollo Empresarial
 - Créditos de Desarrollo empresarial
 - Creación de empleo
 - Empresas generadas, apoyadas y consolidadas
 - Población vinculada a programas de bienestar
 - Impacto ambiental
 - Contribución tributaria
 - Participación en el PIB cooperativo y en el PIB sectorial





Objetivo 4: Promover un modelo de gobernabilidad cooperativa soportado en una dirigencia comprometida, deliberante y participante

Un pilar fundamental del modelo cooperativo es el pleno ejercicio de la democracia, el cual asegura que la toma de decisiones en todos los niveles refleje lo mejor posible las aspiraciones, necesidades y expectativas de los asociados respecto de su organización. En Coomeva este proceso lleva implícita la aplicación responsable y rigurosa del Código de Buen Gobierno, el cual ha asegurado en el curso de los años que la cooperativa pueda desarrollar adecuadamente tanto la dimensión asociativa como la empresarial. Se reconoce también que para la estabilidad y buen desarrollo de la organización es tan importante contar con administradores competentes como dirigentes comprometidos y preparados para dirigir este gran proyecto cooperativo

Estrategia 4.1	Privilegiar la educación y promoción de los valores y la cultura de la solidaridad y la cooperación
Estrategia 4.2	Incorporar en la organización una pedagogía de la gestión que facilite el diálogo entre la Dirigencia y la Administración
Estrategia 4.3	Ampliar las posibilidades de participación del asociado y fomentar la participación activa de la Dirigencia en todos sus niveles
Estrategia 4.4	Consolidar la confianza en la Cooperativa por medio de un modelo ético de gobernabilidad estable, transparente y creíble.
Estrategia 4.5	Ser un actor relevante en el sector cooperativo nacional e internacional
Estrategia 4.6	Participar activamente e incidir en la formulación de políticas públicas que afecten a la Cooperativa y su Grupo Empresarial





Indicadores Objetivo 4

4.1 Promover y profundizar el Modelo Cooperativo

4.1.1 Participación Democrática

Número de dirigentes y de comités

Horas de trabajo Dirigencial

Porcentaje de participación Dirigencial

Cumplimiento de las funciones dirigenciales en los comités nacionales, regionales y zonales.

4.1.2 Educación Cooperativa y solidaria

Satisfacción con el servicio de educación

% de Dirigentes participantes en programas de formación

Participantes en actividades de fortalecimiento de competencias personales y profesionales

Número de Asociados con inducción Cooperativa





Objetivo 5: Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado

El asociado a Coomeva recibe, además del excedente cooperativo, un conjunto de efectos económicos producto del modelo de grupo empresarial que se ha construido, entre los que se destacan los beneficios económicos en los bienes y servicios derivados por la utilización de los mismos y por de su condición de asociado, pues sus precios son preferentes respecto a los ofrecidos a terceros y le dan sentido a la asociatividad. Estos menores precios y mejores condiciones equivalen a beneficios anticipados que permite el modelo solidario.

En este enfoque el valor creado por el modelo del GECC combina los excedentes cooperativos con los beneficios entregados al asociado y las utilidades generadas por las empresas para constituir el valor cooperativo ampliado el cual constituye en su conjunto el equivalente de la rentabilidad empresarial de la empresa de capital

Estrategia 5.1	Asegurar el valor en el tiempo de los aportes sociales de los asociados
Estrategia 5.2	Mantener inversiones empresariales y de portafolio generadoras de resultados acordes al mercado y que aporten de beneficios para el asociado
Estrategia 5.3	Garantizar la rentabilidad en la gestión de los activos fijos
Estrategia 5.4	Desarrollar los fondos mutuales garantizando su solvencia y rentabilidad
Estrategia 5.5	Administrar con prudencia, eficiencia y orientación de resultados todas las actividades y negocios del grupo





Indicadores Objetivo 5

5.1 Rentabilidad para el Asociados

Generación de valor a los aportes
Revalorización de Aportes al Asociados
Creación de valor al asociado

5.2 Rentabilidad de la gestión

Rentabilidad del portafolio de inversiones
Rentabilidad del portafolio de Inversión en GECC
Rentabilidad del portafolio de Solidaridad
Rentabilidad del portafolio de Auxilio funerario
Rentabilidad del portafolio de Excedentes tesorería
Rentabilidad de los recursos invertidos en cartera
Rentabilidad del portafolio de activos fijos
Eficiencia del recaudo
Eficiencia del gasto
Rentabilidad de los activos

5.3 ROE de Coomeva

5.4 Solidez (era el 7.4 pero va mejor aquí)

Suficiencia de la reserva de Fondos mutuales
Suficiencia de reserva Fondos Solidaridad
Suficiencia de reserva Fondo Auxilio funerario

5.5 Creación de valor en el GECC





Objetivo 6: Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo alineado con los intereses y expectativas del asociado

Este objetivo expresa la necesidad de asegurar que el GECC se articule alrededor de la declaración del asociado como centro y objeto de nuestro actuar y sea capaz de concretar esta declaración en una manera diferente de ejercer la actividad económica de cada industria, asegurando la satisfacción y el progreso del asociado y sus familias, y con ello proyectar este impacto positivo a la sociedad como un todo. Esto debe llevarnos a replantear la respuesta efectiva que están dando las empresas del GECC a las necesidades y expectativas de los asociados como dueños, gestores e inversionistas.

La naturaleza particular del modelo empresarial cooperativo permite lograr altos niveles de eficacia y rentabilidad al tiempo que se ejerce una gestión basada en valores y comprometida con el asociado como centro del actuar cooperativo. Siendo coherente en este compromiso no sólo se satisface al asociado sino que se logra una propuesta ganadora de cara al mercado como un todo.

Estrategia 6.1	Mantener alineado al conjunto de empresas alrededor de los objetivos de la Cooperativa y de su compromiso con el asociado
Estrategia 6.2	Formular las políticas corporativas de crecimiento, diversificación y riesgos de las empresas del GECC
Estrategia 6.3	Creer rentablemente alrededor de nuestro foco de negocio en las empresas filiales: servicios financieros, seguros y aseguramiento voluntario de salud mediante empresas líderes en sus respectivas industrias
Estrategia 6.4	Expandir sustancialmente la base de clientes para transferir valor a los Asociados
Estrategia 6.5	Generar relaciones sinérgicas, creadoras de rentabilidad y valor.





Indicadores Objetivo 6

6.1 Volumen de negocios

- Activo total del GECC
 - Activo total por sector*
- Ingresos de la Cooperativa
 - Crecimiento ingresos Cooperativa*
 - Crecimiento ingresos CSA*
 - Crecimiento Ingresos Fundación*
- Ingresos de Filiales
 - Crecimiento ingresos por Sector*

6.2 Rentabilidad

- Excedentes GECC
 - Excedentes Cooperativa*
 - Utilidad Filiales*
- ROA del Grupo
- ROE del Grupo

6.3 Base de clientes del grupo (no asociados)

- Número de clientes por Sector
- Tasa de Crecimiento
 - Crecimiento de clientes por Sector*
- Ingresos generados por clientes





Objetivo 7: Consolidar un modelo de gestión que genere productividad y resultados asegurando un manejo integral de riesgos

Este objetivo recoge el conjunto de estrategias y acciones que componen y fortalecen el modelo de gestión integral adoptado por la cooperativa, en el cual adquieren especial importancia el liderazgo y la cultura. En efecto, una organización como Coomeva y su grupo empresarial, llamada a concretar una forma distinta de progreso para los profesionales colombianos y las comunidades en que actúa, necesita de gente animada por una visión y valores distintos. Gente comprometida y dispuesta a hacer lo necesario para entregar un servicio excepcional, cuidadoso de los recursos que le son confiados y dispuesta a actuar con honestidad y transparencia. Trabajamos en una empresa cuyos propósitos trascienden a quienes hoy día la constituimos, pues apuntamos a la perennidad y la sostenibilidad del modelo cooperativo a muy largo plazo.

Estrategia 7.1	Dotarse de una estructura organizacional ágil y efectiva volcada al asociado que responda eficientemente a sus necesidades
Estrategia 7.2	Fortalecer el Sistema de Gestión Integral asegurando procesos eficientes y flexibles que garanticen la calidad del servicio y la satisfacción de los asociados y clientes.
Estrategia 7.3	Atraer, formar y retener al mejor talento humano requerido para el desarrollo de la estrategia de la Organización
Estrategia 7.4	Dotarse de los Sistemas de Información y Operación suficientes y necesarios para facilitar la gestión y los resultados
Estrategia 7.5	Convertir la ejecución estratégica en elemento central de la cultura organizacional, con medición y evaluación pertinentes para su continuo mejoramiento
Estrategia 7.6	Promover y mantener el carácter innovador de Coomeva para hacer realidad nuestra promesa de valor
Estrategia 7.7	Definir y ejecutar una moderna y completa política de gestión de riesgos a nivel de Coomeva y sus empresas



Indicadores Objetivo 7

7.1 Eficiencia

Eficiencia operativa (gasto / ingreso)
Eficiencia comercial (margen / ventas)

7.2 Inversión en proyectos estratégicos

Índice de avance portafolio de proyectos
Ejecución presupuesto del portafolio de proyectos

7.3 Índice de calidad de la gestión

Cumplimiento política de calidad

7.4 Indicador de Atracción y Retención de Talentos

Cumplimiento de la compensación variable y productividad

Índice de productividad del recurso humano

Evaluación de desempeño

Índice de promoción (No de cargos provistos con personal Interno/Número total de cargos provistos)

Índice de clima organizacional

7.5 Inversión en Tecnología

Ahorro generado por tecnología en el gasto operacional
TCO (Costo Total de la Propiedad)

7.6 Implementación del Plan Estratégico

Grado de cumplimiento por objetivo estratégico
Cumplimiento por estrategia

7.7 VAR del Portafolio

Riesgo del mercado y riesgo de liquidez





Implementación y Seguimiento

- **Planificación detallada:** Una vez aprobado el PE2019 por la dirigencia hasta el nivel de estrategias, la administración identifica las iniciativas estratégicas que permitirán hacer realidad lo que ahí se plantea.
- **Alineación:** Se procede a revisar y alinear los planes de todas las empresas, los de las unidades y de las gerencias.
- **Indicadores claros y precisos:** En el plan ya se definen los indicadores estratégicos claves de cada objetivo. Sin embargo, estos se detallan mucho más a nivel de cada iniciativa.
- **Presupuestación:** Los presupuestos de operación e inversión reflejan las prioridades y decisiones identificadas en el PE2019.
- **Responsables:** Cada iniciativa tiene un responsable claro que responde por su ejecución y por el logro de las metas establecidas. Los sistemas de remuneración variable y evaluación de desempeño están alineados con estas definiciones.
- **Seguimiento operativo:** La ejecución de los planes es objeto de seguimiento constante por las gerencias corporativas, de los negocios y la Presidencia Ejecutiva.
- **Seguimiento estratégico:** Las Juntas Directivas de los negocios y el Consejo de Administración hacen seguimiento mensual del PE2019. Todo se refleja en el Balanced Score Card publicado en BI y disponible a la dirigencia y ejecutivos. Semestralmente se hace balance del cumplimiento y se informa a los órganos de dirección, incluida la Asamblea.





PE a Nivel de Iniciativas con Metas anuales

Plan Estratégico 2019

		Responsable	Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
OBJETIVO	5 Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado							
ESTRATEGIA	5.1 Asegurar el valor en el tiempo de los aportes sociales de los asociados							
INICIATIVA 5.1.1	Convirtiendo los aportes en una forma de ahorro de largo plazo para el asociado, el cual debe tener asegurado su valor en el tiempo	Gerencia Financiera	Cobertura inflación	67%	79%	80%	85%	90%
INICIATIVA 5.1.2	Generando una rentabilidad de mercado significativa que, sin ser el objetivo de la cooperativa, refleje el compromiso que tenemos con el bienestar y prosperidad de nuestros asociados.	Gerencia Financiera	Rentabilidad del capital en %	4,2%	5,2%	6,2%	6,2%	6,5%
INICIATIVA 5.1.3	Distribuyendo la rentabilidad generada entre nuestros asociados, convirtiendo esta, gradualmente, en una de nuestras mayores ventajas competitivas.	Gerencia Financiera	Excedentes repartidos en \$Miles Mill	26,34	35,04	46,61	52,71	59,01
INICIATIVA 5.1.4	Favoreciendo la base patrimonial de la Cooperativa a través de un mejor recaudo	Gerencia Financiera	Porcentaje de recaudo	69%	68%	69%	70%	70%





Evaluación PE semestral (corte a Junio)

68,6%

De un valor de referencia del 50%

Dimensión Cooperativa

61%

Objetivo 1

Desarrollar una sólida comunidad de asociados identificada y satisfecha con su Cooperativa

64%

Objetivo 2

Ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado, acordes con sus necesidades y comportamientos

74%

Objetivo 3

Comunicar valor y confianza en la relación de largo plazo con el asociado y la comunidad

67%

Objetivo 4

Promover un modelo de gobernabilidad cooperativa soportado en una Dirigencia comprometida y participante

Dimensión Empresarial

61%

Objetivo 5

Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado

86%

Objetivo 6

Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo alineado con los intereses y expectativas del asociado

75%

Objetivo 7

Consolidar un robusto modelo de gestión que genere productividad y resultados, y asegure un manejo integral de riesgos



Evaluación de las estrategias

OBJETIVO	Comunicar valor y confianza en la relación de largo plazo con el asociado y la comunidad	74%
3		
ESTRATEGIA	Educar en el valor que genera la asociatividad para el asociado y la comunidad	70%
3.1		
ESTRATEGIA	Crear una cultura interna capaz de comunicar el valor generado al asociado	88%
3.2		
ESTRATEGIA	Retener a nuestros asociados por el valor y la calidad de los servicios que les ofrecen Coomeva y sus empresas	96%
3.3		
ESTRATEGIA	Concretar nuestro compromiso con el Pacto Global, mediante la actuación corporativa socialmente responsable a lo interno y externo del GECC logrando un impacto positivo en nuestros grupos de interés	50%
3.4		
ESTRATEGIA	Implementar una metodología para medir el valor ampliado que se genera al asociado y difundir su resultado	92%
3.5		
ESTRATEGIA	Consolidar la confianza en la Cooperativa por medio de un modelo de gobernabilidad transparente y creíble	50%
3.6		





GRACIAS

