

*Noviembre 2015*

# PLAN ESTRATÉGICO 2019

*Facilitando la vida  
al Asociado*



# Contexto

La Dirigencia y la Administración coinciden en la conveniencia de revisar el Plan Estratégico al 2019 para incorporar cambios en:

- Comportamiento Macroeconómico
- La composición y expectativas de la comunidad de asociados
- La aceleración de la incorporación de la tecnología en los negocios
- La necesidad de impactar con más fuerza la Comunidad de Asociados “ el Asociado como Centro de Coomeva”
- La posible llegada de socios estratégicos (Salud-Recreación-Conecta Financiera)
- Creación de nuevas Empresas





# Entorno Macroeconómico

## Proyecciones macroeconómicas

	PIB real			Inflación			Desempleo		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
<b>Norte América</b>	2.4	2.4	2.7	1.9	0.4	1.4			
Estados Unidos	2.4	2.6	2.8	1.6	0.1	1.1	6.2	5.3	4.9
Canada	2.4	1.0	1.7	1.9	1.0	1.6	6.9	6.8	6.8
Mexico	2.1	2.3	2.8	4.0	2.8	3.0	4.8	4.3	4.0
<b>Sur América</b>	0.7	-1.5	-0.3	9.9	15.8	15.0			
Brazil	0.1	-3.0	-1.0	6.3	8.9	6.3	4.8	6.6	8.6
Argentina	0.5	0.4	-0.7	.	16.8	25.6	7.3	6.9	8.4
Colombia	4.6	2.5	2.8	2.9	4.4	3.5	9.1	9.0	8.9
Venezuela	-4.0	-10.0	-6.0	62.2	159.1	204.1	8.0	14.0	18.1
Chile	1.9	2.3	2.5	4.4	4.4	3.7	6.4	6.6	7.0
Peru	2.4	2.4	3.3	3.2	3.2	2.8	6.0	6.0	6.0
Ecuador	3.8	-0.6	0.1	3.6	4.1	2.9	3.8	4.7	5.0
Bolivia	5.5	4.1	3.5	5.8	4.3	4.9	4.0	4.0	4.0
Uruguay	3.5	2.5	2.2	8.9	8.4	8.1	6.6	6.6	7.0
Paraguay	4.4	3.0	3.8	5.0	3.3	4.2	5.5	5.5	5.5
<b>Centro América</b>	4.1	3.9	4.2	3.6	2.1	3.0			
<b>Caribe</b>	4.7	3.8	3.4	4.0	3.1	4.5			





# Entorno Macroeconómico

## Colombia

Por sectores pese a que hay algunos afectados, aquellos en los que tenemos la mayor actividad aparecen con crecimientos moderados aunque superiores a la media del país.

Sectores con riesgo de contracción	Sectores con mejor perspectiva	Sectores con crecimiento moderado
Explotación de Minas y Canteras <b>-3.6%</b>	Construcción <b>7%</b>	Servicios Sociales, Comunes y Personales <b>2.4%</b>
	Sector Financiero, Seguros, actividades Inmobiliarias y Servicios a las Empresas <b>4.1%</b>	Agricultura <b>2.6%</b>
		Comercio, Restaurante y Hoteles <b>2.9%</b>
		Suministro de Electricidad, Gas y Agua <b>3.2%</b>
		Transporte <b>3.2%</b>



# Entorno Macroeconómico

## Colombia

### Proyección por sectores

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agropecuario	6,7	2,3	3	2,6	3,4	3,3
Minería	5,5	-0,2	0,6	-3,6	-2,5	-2,5
Construcción	11,6	9,9	4,7	7	7,5	7,8
Edificaciones	11,2	7,4	1,6	3,1	5,3	5,1
Obras Civiles	12,1	12	7	9,8	9,7	10,6
Industria	0,6	0,2	0	4	4,5	4,6
Servicios públicos	3,2	3,8	3,4	3,2	4,3	4,4
Establecimientos financieros	4,6	4,9	4,2	4,1	4,5	5
Comercio	4,5	4,6	2,8	2,9	4	4,5
Transporte y Telecomunicaciones	3,6	4,2	3,5	3,2	4,5	4,4
Servicios Sociales	6	5,5	3,1	2,4	4,2	4,5
<b>Total PIB</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>	<b>4,3</b>



# Entorno Macroeconómico

## Colombia

### Proyecciones macroeconómicas

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Supuestos macroeconómicos</b>												
Crecimiento real	3,6	3,8	4,2	4,3	4,8	5	5	4,8	4,7	4,3	4,3	4,3
Crecimiento potencial	4,4	4,4	4,3	4,4	4,4	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
Crecimiento importaciones	-2,8	5,7	7,3	6,3	7,5	6,3	5,7	4,8	4,2	3,1	2,7	2,5
<b>Supuestos petroleros</b>												
Precio de largo plazo canasta colombiana USD	74	70	65	61	58	61	62	63	64	64	64	64
Producción de petróleo(1)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	999	959	950	940

**Fuente:** Marco Fiscal de Mediano Plazo – Ministerio de Hacienda

(1) Cifras en Miles de Barriles diarios



# Entorno Macroeconómico

## Colombia

- Se espera un crecimiento real de 3,6% para 2015 con una corrección al alza en los próximos años hasta alcanzar un crecimiento máximo de 5% en 2020, tasa que luego se desacelera hasta alcanzar la tasa de crecimiento potencial (4,3%).
- En el frente externo se espera una reducción inicial de las importaciones, asociado con la depreciación que se ha experimentado, para luego empezar un ciclo positivo de crecimiento que es coherente con el crecimiento real esperado.
- En el frente petrolero el precio de largo plazo para la canasta nacional de crudo debe estabilizarse en 64 dólares por barril en 2023, de 74 dólares en 2015 y 58 dólares en 2019.



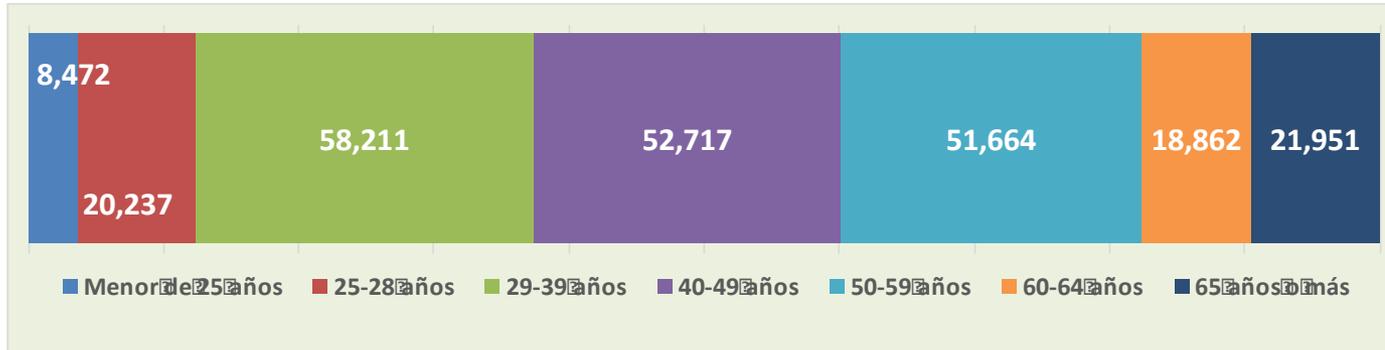
# Llegada de un Socio Estratégico

- Implica compartir gobierno de las empresas (posible impacto en 9 empresas del grupo)
- Propuestas de inversiones e internacionalización
- Posible impacto en las tareas, magnitud y alcance de la holding
- Expectativas de mayor crecimiento, acceso a mejores prácticas y nuevos estímulos





# Nueva realidad en asociados



- Los millenials desafían nuestra forma tradicional de operar y de crecer.
- Los asociados de mayor edad generan una demanda creciente de servicios.
  - 400 asociados cada mes pasarán en los prox 5 años la barrera de los 60 años
- Entre ambos hay segmentos de asociados con necesidades muy particulares
  - Mujeres profesionales, familias en formación, nido vacío.
- Necesidad de mayor acceso, expectativas más altas.



# Impacto al plan 2015-2019

- El mayor impacto está en:
  - Declaración de la Estrategia Corporativa
  - Algunas Estrategias Competitivas

Por lo que centraremos los trabajos en estos elementos el plan, aunque sin dejar de analizar el conjunto





# Impacto en la estrategia de grupo

- Desde el asociado
  - Cambios en composición, mejor entendimiento
    - Los jóvenes
    - Los más adultos (400 nuevos cada mes)
    - Otros segmentos
  - Nuevo entendimiento del asociado
  - Productos, canales y comunicación
- Impacto en las empresas del GECC
  - Cambios en configuración del grupo
    - Nuevas empresas, otras salen
    - Cambios en la dinámica de algunos negocios





# Propuesta de trabajo

Enfocarnos en revisar y ajustar la declaración de estrategia corporativa y validar el conjunto de objetivos y estrategias del plan

- **Metodología:** Construcción colectiva con la dirigencia y tres talleres de trabajo
- **Proceso**
  - Informe de avance del plan, lecturas y cuestionario (Nov. 2015)
  - Taller de análisis y diagnóstico (Dic. 2015)
  - Taller de formulación (Ene. 2016)
  - Seminario de desarrollo institucional (Feb. 2016)
  - En caso de aplicar – aprobación por asamblea (Mar. 2016)



# Avance del Plan Estratégico 2019

corte a junio 2015



# Dimensión Cooperativa

*4 objetivos  
30 estrategias  
101 iniciativas*



# Dimensión Empresarial



3 objetivos  
13 estrategias  
74 iniciativas

# Metodología

- Las Iniciativas Componen el 100% de las estrategias
- Las estrategias componen los objetivos
- Los objetivos, las estrategias y las iniciativas: tienen cada uno un peso relativo



A horizontal timeline consisting of seven blue rectangular boxes containing the years 13, 14, 15, 16, 17, 18, and 19. A green arrow points down to the box for year 16, and two green arrows point up to the boxes for years 14 and 19. The background is a blue-tinted photograph of a modern building with large glass windows and palm trees.

14

15

16

17

18

19

*El Plan Estratégico  
2014 -2019*

*se evalúa anualmente*

*y en su progresión respecto  
de los seis años*

# Dimensión Cooperativa

1

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

2

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

3

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

4

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

# Dimensión Empresarial

5

Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado.

6

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

7

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





# Avance del PE 2019

## Junio 2015

**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



# Avance Estrategias

**68,6%**

Cumplimiento  
Junio 2015

## Evaluación Plan Estratégico 2019

OBJETIVO		
<b>1</b>	<b>Desarrollar una sólida comunidad de asociados identificada y satisfecha con su Cooperativa</b>	<b>61%</b>
ESTRATEGIA		
<b>1.1</b>	Profundizar en el conocimiento del colectivo de asociados, sus necesidades y comportamientos.	<b>44%</b>
ESTRATEGIA		
<b>1.2</b>	Cautivar un flujo constante de profesionales hacia nuestra organización.	<b>90%</b>
ESTRATEGIA		
<b>1.3</b>	Estimular la relación de largo plazo con el asociado gracias al reconocimiento de su lealtad y el mayor uso de los servicios y productos.	<b>41%</b>
ESTRATEGIA		
<b>1.4</b>	Convertir a Coomeva en una alternativa atractiva y potente para el asociado en cada etapa de su ciclo de vida. (2015)	<b>53%</b>
ESTRATEGIA		
<b>1.5</b>	Implementar acciones que atraigan a los jóvenes a la cooperativa y les permitan permanecer y aprovechar los servicios.	<b>79%</b>
ESTRATEGIA		
<b>1.6</b>	Implementar acciones que favorezcan la equidad de género en todos los ámbitos y servicios del quehacer cooperativo y del GECC.	<b>83%</b>
ESTRATEGIA		
<b>1.7</b>	Promover y facilitar la integración de comunidades de profesionales que generen relaciones de largo plazo con la cooperativa. (2015)	<b>35%</b>





OBJETIVO	<b>Ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado, acordes con sus necesidades y comportamientos</b>	<b>64%</b>
<b>2</b>		
ESTRATEGIA	<b>Desarrollar una oferta adaptada y segmentada de soluciones para el asociado.</b>	<b>60%</b>
<b>2.1</b>		
ESTRATEGIA	<b>Alinear los servicios prestados por la Cooperativa y sus empresas con las expectativas y necesidades de los asociados.</b>	<b>67%</b>
<b>2.2</b>		
ESTRATEGIA	<b>Impulsar un enfoque integral en el apoyo y fomento del emprendimiento entre los asociados para facilitar su desarrollo individual y colectivo.</b>	<b>74%</b>
<b>2.3</b>		
ESTRATEGIA	<b>Apoyar el desarrollo del asociado mediante acciones y programas de formación personal y profesional.</b>	<b>49%</b>
<b>2.4</b>		
ESTRATEGIA	<b>Desarrollar una propuesta de desarrollo profesional para los asociados que favorezca su capacidad de empleo.</b>	<b>48%</b>
<b>2.5</b>		
ESTRATEGIA	<b>Explorar alternativas de servicio en materia de vivienda y consumo para los asociados.</b>	<b>59%</b>
<b>2.6</b>		
ESTRATEGIA	<b>Desarrollar un modelo de servicio que asegure una relación oportuna, ágil y confiable para el asociado.</b>	<b>53%</b>
<b>2.7</b>		
ESTRATEGIA	<b>Representar al colectivo de asociados para lograr ventajas en servicios y beneficios ante empresas propias y de terceros.</b>	<b>68%</b>
<b>2.8</b>		
ESTRATEGIA	<b>Profundizar en el uso de servicios por parte de los asociados mediante una mayor venta cruzada.</b>	<b>85%</b>
<b>2.9</b>		
ESTRATEGIA	<b>Brindar a los asociados espacios, físicos y virtuales, que faciliten el acceso integral a los productos y servicios negociados en su nombre</b>	<b>61%</b>
<b>2,10</b>		
ESTRATEGIA	<b>Medir permanentemente la satisfacción y efectividad de nuestros servicios para implementar acciones de mejoramiento continuo.</b>	<b>74%</b>
<b>2.11</b>		



OBJETIVO	<b>Comunicar valor y confianza en la relación de largo plazo con el asociado y la comunidad</b>	<b>74%</b>
<b>3</b>		
ESTRATEGIA	<b>Educar en el valor que genera la asociatividad para el asociado y la comunidad</b>	<b>70%</b>
<b>3.1</b>		
ESTRATEGIA	<b>Crear una cultura interna capaz de comunicar el valor generado al asociado</b>	<b>88%</b>
<b>3.2</b>		
ESTRATEGIA	<b>Retener a nuestros asociados por el valor y la calidad de los servicios que les ofrecen Coomeva y sus empresas</b>	<b>96%</b>
<b>3.3</b>		
ESTRATEGIA	<b>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</b>	<b>50%</b>
<b>3.4</b>		
ESTRATEGIA	<b>Implementar una metodología para medir el valor ampliado que se genera al asociado y difundir su resultado</b>	<b>92%</b>
<b>3.5</b>		
ESTRATEGIA	<b>Consolidar la confianza en la Cooperativa por medio de un modelo de gobernabilidad transparente y creíble</b>	<b>50%</b>
<b>3.6</b>		



OBJETIVO	<b>Promover un modelo de gobernabilidad cooperativa soportado en una Dirigencia comprometida y participante</b>	<b>67%</b>
<b>4</b>		
ESTRATEGIA	Privilegiar la educación y promoción de los valores y la cultura de la solidaridad y la cooperación	<b>77%</b>
<b>4.1</b>		
ESTRATEGIA	Incorporar en la organización una pedagogía de la gestión que facilite el diálogo entre la Dirigencia y la Administración	<b>91%</b>
<b>4.2</b>		
ESTRATEGIA	Ampliar las posibilidades de participación del asociado y de la Dirigencia en todos sus niveles	<b>34%</b>
<b>4.3</b>		
ESTRATEGIA	Fortalecer el modelo de gobierno corporativo asegurando transparencia, estabilidad y credibilidad.	
<b>4.4</b>		
ESTRATEGIA	Ser un actor protagónico en la formulación de políticas y toma de decisiones en el sector cooperativo nacional e internacional	
<b>4.5</b>		
ESTRATEGIA	Participar activamente e incidir en la formulación de políticas públicas que afecten a la Cooperativa y su Grupo Empresarial	
<b>4.6</b>		





OBJETIVO	<b>Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado</b>	<b>61%</b>
<b>5</b>		
ESTRATEGIA	<b>Asegurar el valor en el tiempo de los aportes sociales de los asociados</b>	<b>93%</b>
<b>5.1</b>		
ESTRATEGIA	<b>Mantener inversiones empresariales y de portafolio diversificadas y rentables</b>	<b>19%</b>
<b>5.2</b>		
ESTRATEGIA	<b>Rentabilizar la gestión de los activos fijos</b>	<b>38%</b>
<b>5.3</b>		
ESTRATEGIA	<b>Desarrollar los fondos mutuales garantizando su solvencia y rentabilidad</b>	<b>77%</b>
<b>5.4</b>		
ESTRATEGIA	<b>Administrar con prudencia, eficiencia y orientación de resultados todas las actividades y negocios del grupo</b>	<b>78%</b>
<b>5.5</b>		



OBJETIVO	<b>Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo alineado con los intereses y expectativas del asociado</b>	<b>86%</b>
<b>6</b>		
ESTRATEGIA	<b>Mantener alineado al conjunto de empresas alrededor de los objetivos de la Cooperativa</b>	<b>77%</b>
<b>6.1</b>		
ESTRATEGIA	<b>Formular las políticas corporativas de crecimiento, diversificación y riesgos de las empresas del GECC</b>	<b>82%</b>
<b>6.2</b>		
ESTRATEGIA	<b>Crecer rentablemente alrededor de nuestro foco de negocio mediante empresas líderes en sus respectivas industrias</b>	<b>99%</b>
<b>6.3</b>		
ESTRATEGIA	<b>Expandir sustancialmente la base de clientes para transferir valor a los Asociados (2015)</b>	
<b>6.4</b>		
ESTRATEGIA	<b>Generar relaciones sinérgicas, creadoras de rentabilidad y valor, entre las empresas del GECC</b>	<b>85%</b>
<b>6,5</b>		





OBJETIVO <b>7</b>	<b>Consolidar un robusto modelo de gestión que genere productividad y resultados, y asegure un manejo integral de riesgos</b>	<b>75%</b>
ESTRATEGIA <b>7.1</b>	<b>Dotarse de una estructura organizacional ágil y efectiva volcada al asociado</b>	<b>72%</b>
ESTRATEGIA <b>7.2</b>	<b>Fortalecer el Sistema de Gestión Integral soportado por procesos eficientes y flexibles que asegure la calidad del servicio</b>	<b>79%</b>
ESTRATEGIA <b>7.3</b>	<b>Atraer y retener al talento humano requerido para el desarrollo de la estrategia de la Organización</b>	<b>76%</b>
ESTRATEGIA <b>7,4</b>	<b>Dotarse de los Sistemas de Información y Operación que faciliten la gestión y los resultados</b>	<b>107%</b>
ESTRATEGIA <b>7,5</b>	<b>Medir y evaluar continuamente la ejecución de la estrategia transformándola en elemento central de la cultura organizacional</b>	<b>64%</b>
ESTRATEGIA <b>7,6</b>	<b>Definir y ejecutar una política de gestión de riesgos a nivel de Coomeva y sus empresas.</b>	<b>33%</b>



# Avance Estrategias

En general, podemos concluir que la ejecución de los planes estratégicos nos ha permitido:

- ✓ Reorientar nuestra reflexión y decisiones para ubicar al Asociado en centro .
- ✓ Hemos llevado al grupo a una permanente y superior creación de valor (salvo en la EPS).
- ✓ Se ha consolidado un Modelo de Gobierno que ofrece estabilidad, transparencia, confianza y buena gestión.
- ✓ Hemos sido consistentes con nuestro compromiso con la calidad de gestión. Hoy día tenemos una Coomeva mas profesional.
- ✓ Hemos conformado un Grupo Empresarial cohesionado alrededor de la Cooperativa, con un nivel desempeño superior y claridad de su orientación de crecimiento.

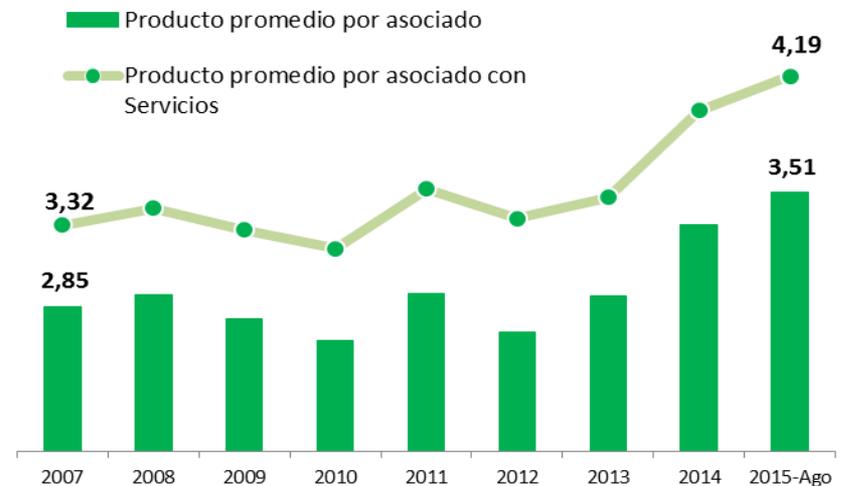
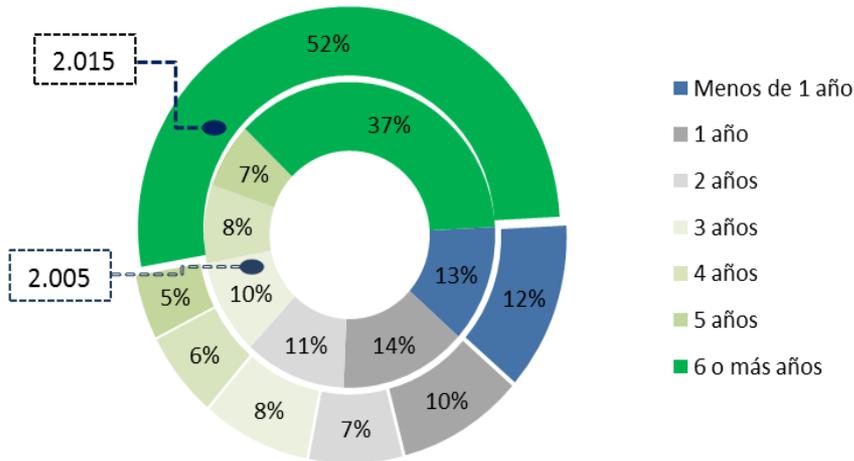


# Avance Estrategias

## Asociados

- Antigüedad: hemos enfocado la estrategia hacia el asociado, generando una mayor antigüedad incrementándose en promedio de 5,8 a 9,0 años.
- Penetración: La participación de asociados que tienen más de seis productos ha pasado de 10,6% en el 2.007 a un satisfactorio 23,2% en lo que va del año 2.015, el cual muestra una tendencia creciente.

### Perfil por Antigüedad



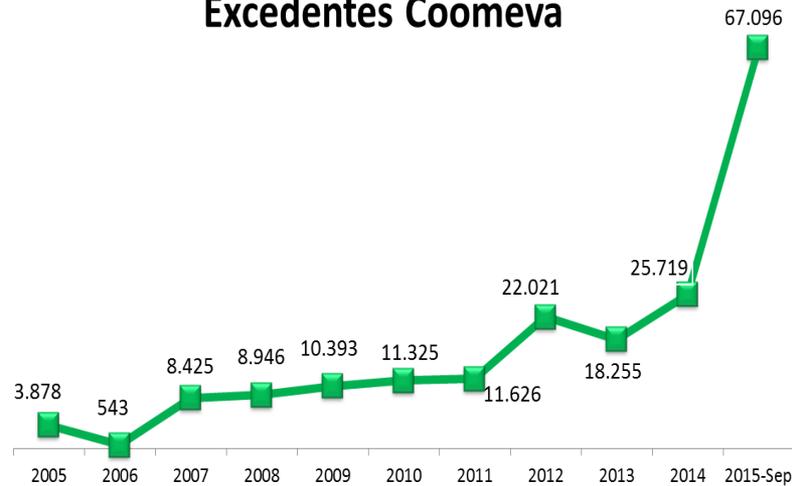


# Avance Estrategias

## Creación de Valor

- En los últimos 10 años se pasó de resultados que no superaban los \$7.000 millones y en varios años negativos a excedentes con una tendencia al alza, con un proyectado histórico superior a los \$60.000 millones en el 2015
- Los resultados del Grupo, los cuales eran negativos en el año 2005 en \$11.853 millones, para el 2015 se proyectan en \$140.000 millones sin incluir los ajustes de la EPS y \$61.000 millones incluyendo los resultados de la misma.

### Excedentes Coomeva



### Resultados del GECC





# Avance Estrategias

## GOBERNABILIDAD

Hemos logrado diseñar e implementar un Modelo de Gobierno que permite mantener la prelación del interés general sobre el particular, tomar decisiones basadas en la transparencia, calidad y oportunidad y preservar la Unidad de Propósito, Dirección y Control.

*A futuro debemos continuar con nuestra estrategia de “Creación de Valor para el Asociado” a través de servicios múltiples prestados de forma integral a la comunidad de Asociados. Lo anterior permitirá el crecimiento de la base social, la permanencia de los asociados, su desarrollo y mejora en la calidad de vida de nuestra comunidad afiliada, sin embargo somos conscientes que debemos centrar nuestros análisis y ejecuciones estratégicas, para proyectarnos como una empresa de talla mundial*





# Conclusiones

Una revisión de la estrategia de Coomeva en este momento debería tratar temas como:

- **Coomeva:** La gestión debe mantenerse fundamentada 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 debemos seguir orientados estratégicamente en tres pilares: focalización, gobernabilidad y creación de valor.
- **Sector Financiero:** Estamos en el proceso de creación de una Fiduciaria para el Grupo, y además impulsamos el desarrollo de Conectamos Financiera como unidad transaccional para las empresas de Coomeva y probablemente para el Sector Cooperativo Colombiano.
- **Sector Protección:** Lograr la recuperación de la EPS, buscando que ésta impacte de la menor forma posible los resultados del Grupo. Continuar avanzando en la consolidación de Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia; y concretar la posible participación de un socio estratégico para este Sector, el cual aporte conocimiento y capital.



# Conclusiones

- **Sector Recreación:** Incrementar la propuesta de servicios a los asociados; lograr simplificación y mayor eficiencia administrativa; seguir avanzando en la recuperación de las inversiones realizadas en el Club Los Andes mediante la venta de los lotes y el logro del equilibrio financiero en la operación del Club o su posible venta.
- **Sector Salud:** Lograr la recuperación de la EPS, buscando que ésta impacte de la menor forma posible los resultados del Grupo. Continuar avanzando en la consolidación de Coomeva Medicina Prepagada y Sinergia; y concretar la posible participación de un socio estratégico para este Sector, el cual aporte conocimiento y capital.