

## Balance 2011 y prioridades del 2012

Alfredo Arana Velasco  
Presidente Ejecutivo Grupo Coomeva

Desde la Presidencia Ejecutiva del Grupo Coomeva, nos parece importante aportar una síntesis de nuestros logros durante el año 2011 y hacer explícitas las perspectivas y prioridades para el 2012, con miras a ofrecer una aproximación temprana de las ejecutorias del año que termina y de manera especial a brindar los elementos que orientarán las acciones del período 2012.

Como responsable de la gestión del GECC debo hacer un reconocimiento muy especial a los Ejecutivos de todas nuestras empresas, a los más de 13.000 colaboradores del grupo y a los Dirigentes de la organización por su aporte decidido al logro de los destacados resultados obtenidos en el 2011.

Al analizar el entorno social y económico, vemos que Colombia siguió profundizando sus procesos de apertura mediante la suscripción de importantes tratados de comercio, y continuó impulsando el proceso de pacificación del país, siendo este un año con una inflación moderada y buen crecimiento del PIB. A nivel empresarial el país avanzó en el proceso de internacionalización y se dio la llegada de importantes grupos empresariales, principalmente Latinoamericanos, con un representativo flujo de inversiones. No obstante estas buenas perspectivas, existen factores que por su impacto demandan gran atención por parte del país: Los efectos del invierno, la crisis del sistema de salud colombiano y la crisis financiera mundial.

Para el Grupo Coomeva, se puede considerar el 2011, como un ***año altamente positivo***, tanto por los resultados alcanzados, como por los logros de gran transcendencia y significado que se materializaron durante este período, y que demuestran el potencial de esta gran organización cooperativa. El 2011 es el año que marca el inicio de una nueva etapa de significativo crecimiento y desarrollo para Coomeva y sus empresas; una etapa de gran dinamismo alrededor de la *Asociatividad*.

## Balance 2011 y Prioridades 2012

---

Para el Grupo Coomeva, los hechos externos que más demandaron atención y cuidado fueron la crisis del Sector Salud y la del mismo Sector Cooperativo, dadas las implicaciones de la intervención de Saludcoop, como hechos que desataron un ambiente muy turbulento, de desconfianza generalizada entre todos los actores del Sistema con las más negativas consecuencias, agravadas por la falta de claridad en las “reglas de juego” y por las indefiniciones del gobierno frente a los pasivos que adeuda a las EPS por concepto de prestaciones No-Pos, generando con ello incertidumbre, iliquidez y graves impactos económicos, especialmente en las EPS y en las IPS, lo cual sin duda alguna está afectando a los usuarios.

Volviendo a Coomeva, el Plan Estratégico 2015 nos ha permitido construir un pensamiento coherente y potente que guía nuestro accionar, teniendo como propósito central la promesa de “*facilitar la vida al asociado*”, proceso que se inició con el planteamiento de “repensar a Coomeva en el 2010”.

**La principal reflexión al concluir el año nos lleva a reafirmar nuestra responsabilidad central con la ASOCIATIVIDAD**, fuente de recursos y generadora de una gran comunidad de asociados que son gestores de la Cooperativa, que utilizan los servicios, y que además son propietarios, por intermedio de su cooperativa, de unas empresas de las cuales esperan (exigen) servicios con un “diferencial positivo” respecto al que reciben los terceros, así como un buen desempeño financiero.

### **2011. Un año de logros extraordinarios**

El 2011 ha sido un año en el que el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva ha concretado grandes proyectos, los cuales sin lugar a dudas se constituyen en *hitos históricos* de nuestra historia empresarial, a través de inversiones muy significativas mediante las cuales estamos creando las condiciones necesarias para que, en el futuro próximo, éstas se reflejen en un mayor bienestar para nuestros asociados, en la ampliación de la base social y en resultados económicos más robustos, insistiendo en la búsqueda de la “Gran Coomeva”, que cada vez aporta más al bienestar del país.

Hemos dado pasos contundentes en el fortalecimiento del Grupo Empresarial y nuestros procesos de planeación y ejecución estratégica nos han conducido a un

## Balance 2011 y Prioridades 2012

---

importante sitial dentro del contexto empresarial y cooperativo Colombiano y hoy nuestros asociados cuentan con una gama más amplia de servicios con mayor calidad. Es así como las nuevas empresas que hemos creado, contribuyen a potenciar nuestra capacidad generadora de valor y la mayor dinámica de crecimiento de asociados es una demostración de la positiva respuesta a esta propuesta.

El año se termina, además, con una excelente noticia, ***Cooimeva: Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2011***, el cual reconoce la madurez del modelo de negocio y la mejora continua de nuestro modelo de gestión. Coomeva se convierte gracias al premio en una empresa de referencia a nivel nacional, con modelos de gestión de excelencia para la competitividad, propios de aquellas compañías que ya han llegado a ser organizaciones de clase mundial.

Al realizar un balance somero del año, podemos agrupar las realizaciones del 2011 en cuatro grandes frentes:

**1. Fortalecer la comunidad:** estamos cerrando el año 2011 con un crecimiento muy importante de nuestra base social, superando ya los 250 mil asociados. Este ejercicio representó un crecimiento del 11.2% en asociados netos, siendo este el mejor resultado en los últimos 8 años, con una vinculación de nuevos asociados de 53.880 y un crecimiento neto de 25.000. Esto reafirma nuestra voluntad de servir a más profesionales colombianos y contribuir al desarrollo del país.

Los asociados inactivos fueron 18.453 al cierre y la deserción fue de 28.371 asociados en el año, siendo este el porcentaje de deserción más bajo en 9 años. Sin embargo, la gestión de estos indicadores sigue siendo una preocupación permanente y frente a ellos reconocemos que tenemos aún un importante camino por recorrer para mantener a los asociados activos, con servicios y satisfechos.

Este resultado ha sido producto de un enfoque mas claro, generado por ***la Mega de 300K***, el fortalecimiento de las estructuras de vinculación y mejoras en los servicios ofrecidos. En cuanto a la retención y reactivación se han diseñado estrategias que van desde mecanismos más efectivos de gestión de las peticiones de retiro, hasta propuestas atractivas para permanecer y reactivarse, con el apoyo de equipos

## Balance 2011 y Prioridades 2012

---

especializados en retención, brindando como resultados para el ultimo trimestre la reactivación de mas de 6.100 asociados y la invitación a reactivarse y continuar con más y nuevos servicios a mas de 15.000 asociados en el mismo periodo.

**2. Poner la cooperativa al servicio del asociado.** El Plan Estratégico brindó una alineación muy clara y consistente, orientada a enfocar nuestras energías y recursos en el asociado. Los proyectos e iniciativas que estamos impulsando en esta dirección son de variado orden y alcance, pero todos ellos convergen hacia la generación de un viraje en nuestra manera de prestar los servicios, recuperar la integralidad de la oferta y estar más atentos y disponibles para ofrecer soluciones.

No hay duda que el desafío en este aspecto es enorme. Enfrentarlo implica cambios culturales importantes, ajustes de estructura e inversiones masivas. Es en este contexto que debe entenderse el despliegue de la red de CAC (a la fecha se cuenta con 9 sedes y se espera alcanzar la meta de 18 para el año 2012), la atención de asociados en la red de Bancoomeva por ejecutivos especializados en productos y servicios cooperativos, el primer portafolio integrado de productos del GECC, segmentado de acuerdo al ciclo de vida en el que se encuentre el asociado, las mejoras en la gestión de créditos, el fortalecimiento de la Tarjeta de Asociado, etc.

El novedoso ***Programa de Lealtad*** es una demostración de nuestra intención de volver tangibles para el asociado los beneficios de la asociatividad y su alta aceptación nos indica que es necesario continuarlo y fortalecerlo. En 2011, 9.491 asociados redimieron sus porcentajes de participación (%) entregando beneficios por valor de \$1.002 millones. De igual forma y en concordancia, el ***Programa de Referidos*** nos ha permitido movilizar un grupo de mas de 7.000 asociados que han referido a sus conocidos, amigos y familiares para que se vinculen a la cooperativa, dándoles testimonio de su satisfacción como asociados.

**3. Desarrollar el grupo empresarial.** Para servir mejor al asociado y fortalecer al GECC, la Cooperativa ha venido conformando un grupo empresarial orientado a esos

## Balance 2011 y Prioridades 2012

---

objetivos. Es claro que en la medida en que el grupo se consolide y fortalezca, es el asociado quien se beneficia: se valoriza su capital y accede a más y mejores servicios.

Se destaca este año la creación del *Corredor de Seguros y Bancoomeva*, dos hitos *históricos* que ubican a la Cooperativa en una excelente posición competitiva. El país y la comunidad de asociados recibieron estas noticias con mucho optimismo y como una demostración del vigor y la fortaleza que ha alcanzado nuestra entidad.

Más recientemente iniciaron sus operaciones la *Clínica Palma Real* en Palmira, un ejemplo de modernidad, sostenibilidad y excelente servicio en salud, así como *Conecta Financiera* y *Conecta Salud*, empresas creadas en unión con otros actores claves de los respectivos sectores con el ánimo de crear una red financiera cooperativa y de habilitar procesos tecnológicos menos costosos para la prestación de servicios de salud.

La **implementación del ERP** de Oracle a través de Coomeva Servicios Administrativos que aportará una mayor calidad, integración y eficiencia a nuestras actividades administrativas, permitiendo una gestión más eficiente y competitiva.

En 2011 lanzamos nuestra *nueva imagen corporativa* y con ello le dimos un giro más moderno y competitivo a nuestra actividad. Con esta nueva imagen logramos conservar nuestra esencia cooperativa y proyectarnos hacia la modernidad, en consonancia con la nueva dimensión empresarial que hemos alcanzado.

En este acápite del desarrollo organizacional debo manifestar un especial sentimiento de *gratitud y reconocimiento a todos los colaboradores del grupo*, quienes tanto han aportado al logro de estos objetivos. Tenemos clara la lógica de que, empleados contentos significa asociados-clientes contentos y resultados extraordinarios, para lo cual hemos mejorado nuestros procesos de *administración de las personas*, fortaleciendo los aspectos de selección, capacitación, remuneración por resultados, y motivación. Este asunto es otro de nuestros principales retos para el 2012.

**4. Mejora de los resultados.** Al buen desempeño en el crecimiento de asociados (prácticamente el doble de asociados netos respecto de los últimos años), se asocia un buen resultado en varias de las empresas y en especial de la Cooperativa.

## Balance 2011 y Prioridades 2012

Para la Presidencia del Grupo, así como para nuestro Consejo de Administración, el logro de un buen desempeño en resultados es un elemento esencial de la gestión. Hemos concentrado toda nuestra atención en el logro de unos mejores resultados financieros para las diferentes empresas del grupo que a dic 31 son un total de 16, de las cuales 2 están en fase preoperativa, 14 están en operación y 13 de ellas generaron un resultado positivo, como se muestra a continuación:

Cifras \$MM	Ppto 2011	Cierre 2011	ROE
<b>Coomeva</b>	<b>11793</b>	<b>11626</b>	<b>2,3%</b>
Coomeva Financiera	6261	4497	2,8%
Bancoomeva	17454	17664	13,9%
<b>Sector Financiero</b>	<b>23715</b>	<b>22161</b>	<b>13,9%</b>
Coomeva EPS (1)	8801	3220	2,7%
CoomevaMP (2)	9362	9907	19,2%
Clínica Farallones (3)	1270	186	0,5%
Hospital en Casa	1538	1560	32,1%
Sinergia Global (Clínica Palma Real)	-1780	-2382	-27,6%
<b>Sector Salud</b>	<b>19191</b>	<b>12491</b>	<b>5,7%</b>
Corporación Coomeva	1608	1183	8,5%
Turismo Coomeva	420	334	18,8%
Club los Andes	29	29	0,2%
<b>Sector Recreación</b>	<b>2057</b>	<b>1546</b>	<b>5,6%</b>
Fundación Coomeva	111	310	11,1%
CSA	1069	1284	27,2%
<b>Otros Sectores</b>	<b>1180</b>	<b>1594</b>	<b>21,2%</b>
Corredor	320	773	38,6%
<b>Protección</b>	<b>320</b>	<b>773</b>	<b>38,6%</b>
<b>Total</b>	<b>58256</b>	<b>50191</b>	<b>5,5%</b>

- (\*) Los resultados del año 2011 son preliminares dado que las empresas se encuentran en proceso de cierre contable del año y de revisión por las Revisorías Fiscales.
- (1) Sobre ejecución en los costos POS y el efecto negativo del componente no operacional afectado principalmente por la disminución en la liquidez de la entidad, lo cual ha sido compensado por una mayor ejecución en ingresos por UPC y menores gastos operacionales.
- (2) Sobre ejecución de los costos por aumento en severidad y frecuencia en algunos servicios (tales como hospitalización, procedimientos diagnósticos y medicamentos) y el efecto negativo del componente no operacional, lo cual ha sido compensado parcialmente con mayores ingresos por cuotas de medicina integral y convenio interinstitucional EPS-MP.
- (3) Subejecución en los ingresos por una menor participación de procedimientos de mediana y alta complejidad frente a lo presupuestado, mayor participación de los costos sobre los ingresos por el efecto de la ejecución de los costos fijos y el resultado deficitario de la Unidad de Urgencias. Estos rubros han sido compensados en parte con la subejecución de los gastos operacionales y el efecto positivo del resultado neto no operacional.

## Balance 2011 y Prioridades 2012

En el 2011, se realizaron inversiones empresariales por parte de Coomeva por valor de \$67.482 millones:

<b>EMPRESAS</b>	<b>Vr. \$Mill</b>
Recomposición inversiones Sector Salud (1)	32.000
Bancoomeva (2)	30.248
Sinergia Global en Salud	4.000
CSA (3)	865
Hospital en Casa (3)	12
Conecta(CxP 2012)	357
<b>TOTAL</b>	<b>\$67.482</b>

(1) En el marco de la pasada Asamblea General de Asociados de Coomeva, se autorizó la capitalización de Coomeva EPS o de las Empresas del Sector Salud hasta por \$50.000 millones, lo que incluye la posibilidad de recomponer el portafolio de activos fijos e inversiones de capital de las empresas del Sector Salud. En desarrollo de esta autorización, en el 2011 Coomeva ha invertido recursos por aproximadamente \$32.000 millones así:

Compra de acciones de Coomeva EPS en la Clínica Farallones	\$17.464
Compra de activos de Coomeva EPS en la Clínica Farallones	\$7.470
Compra otros activos Coomeva EPS (UBA Tequendama y Local 250 Holguines)	\$4.024
Capitalización de Sinergia Global en Salud en reemplazo de la capitalización prevista por Coomeva EPS y de la participación actual de Coomeva EPS en dicha sociedad.	\$3.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$31.958</b>

(2) La capitalización de Bancoomeva se realizó de la siguiente manera: \$5.248MM mediante la capitalización de los dividendos decretos en el primer semestre según acuerdo de asamblea que había autorizado hasta 25 mil millones, y \$25.000MM transferidos desde el capital original de Coomeva Financiera (\$27.950MM).

(3) La capitalización en CSA y Hospital en Casa se realizó mediante la capitalización de dividendos.

La adopción de la **Política de Sostenibilidad y RSE** para el GECC, entendida como una forma ética, solidaria y sostenible de desarrollarse e interactuar, respetando las normas y buscando siempre la creación de valor y el mejoramiento social para todos sus grupos de interés, busca contribuir al desarrollo, la protección y al equilibrio ambiental. En desarrollo de lo anterior, todas las empresas del GECC nos adherimos al

## Balance 2011 y Prioridades 2012

---

**Pacto Global de la ONU**, asumiendo nuestro rol como ciudadanos corporativos y nos comprometimos a apoyar, adoptar y visibilizar los 10 principios relacionados con los derechos humanos, los derechos laborales, la protección ambiental y trabajar decididamente en “la lucha contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión, el soborno y la criminalidad”. Coomeva adhirió también al **Pacto Verde Cooperativo**, comprometiéndose a responder con el Sector Cooperativo de las Américas a la problemática que afecta al medio ambiente, a manifestar su compromiso con el planeta y con la realización de actividades orientadas específicamente a proteger los recursos naturales y a propender por el desarrollo sostenible y la definición e incorporación de estas políticas dentro de la estrategia, la cultura y los procesos de la organización avanzando hacia el desarrollo de un **Sistema de Gestión Sostenible**.

### **2012. Año de la materialización de importantes resultados para Coomeva**

Miramos este año como ningún otro con gran optimismo, basados en el contexto económico del país, en los logros recientes, en los importantes proyectos concretados en 2011 y en los planes que hemos construido, los cuales son una excelente plataforma para que éste sea el período en el cual *damos inicio a una nueva etapa del GECC*, etapa en la que esperamos materializar grandes e importantes resultados.

Destacamos con especial énfasis la celebración del **Año Mundial de las Cooperativas** declarado por la ONU, con el lema: "Las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor". Nos hacemos partícipes del mismo y estamos seguros que servirá para apoyar las dinámicas propias de Coomeva.

Llegamos a este año 2012 con la determinación de alcanzar nuestra meta de crecimiento y cumplir nuestra MEGA 300K, *mediante el incremento del uso de los servicios, la optima calidad en la prestación de los mismos, y la formulación de los acuerdos* de estándares de servicios, a través de los cuales demandaremos un mayor compromiso y acompañamiento en este propósito por parte de nuestras empresas, apoyándonos en esta tarea de hacer la vida mas fácil al asociado y sus familias,

## Balance 2011 y Prioridades 2012

---

generando y entregando beneficios que sean significativos para aumentar su calidad de vida.

En línea con el Plan Estratégico, para materializar nuestros resultados y apalancar los lineamientos estratégicos, impulsaremos un viraje desde la cooperativa a través del ***Proyecto de Alineación Organizacional***, el cual implica un ajuste estructural que además de apalancar los lineamientos estratégicos 2012, *busca enfatizar la presencia de la Cooperativa en las zonas*, con el nombramiento de gerentes zonales de Coomeva, quienes van a permitirnos retomar la iniciativa en la representación y servicio del asociado a nivel local y con la especialización de las barras para la prestación de servicios integrales, soportadas por un robusto back office y acompañadas en el middle por equipos de gestión altamente especializados.

Consideramos importante presentar ***los cuatro (4) grandes lineamientos estratégicos para toda la organización para el 2012***, los cuales, para su logro requieren de un gran énfasis y de una gran alineación de los planes y ejecuciones de los diferentes sectores y empresas:

### **1. Crecimiento (300K), Uso y servicio.**

Como hemos afirmado, nuestra Mega de 300k no es un fin en si misma, pero si es un impulsor que nos ha llevado a cuestionar y replantear muchos paradigmas, a demostrar que es factible alcanzar lo que nos parecía imposible (*salto cuántico*). Gracias a ello hemos pasado de crecimientos de 10 a 12 mil asociados netos año a 25 mil en el año 2011, y a superar la cifra de los 250 mil asociados.

Para cumplir la meta de 300K, necesitamos 50.000 asociados netos, lo cual es un verdadero reto para toda la organización. Estamos seguros que alineando todos nuestros esfuerzos hacia el mismo fin, ejecutando las diferentes estrategias que se han diseñado para el logro este objetivo y convirtiéndolo en un propósito común se puede lograr la meta,

Sabemos que el secreto de un *crecimiento sano* radica en la retención y que esta depende fundamentalmente de que el asociado adopte nuestros servicios tempranamente, desde su misma vinculación. La fidelidad se construye con beneficios

## Balance 2011 y Prioridades 2012

---

concretos y adaptados. Conectar la gente con servicios es el tema que más nos va a ocupar en el año 2012. Queremos que en todo el país se mejoren sustancialmente los índices de asociados con servicio (uso) y del número de productos por asociado (profundidad), pues debemos aprovechar al máximo la posibilidad que tenemos de atender a la comunidad de asociados. En Coomeva podemos satisfacer muchísimo mejor a más asociados, en este sentido se *exige* el compromiso de todas las empresas del GECC.

Coomeva durante este año continuará reforzando su “Liderazgo en Seguridad Social para su Comunidad de Asociados”, con productos innovadores de alta pertinencia en términos de previsión social y para ello, a partir de enero de 2012 empieza a ejecutar el **Proyecto de Auxilio Mutuo de Desempleo** con el objetivo de proteger al asociado, cuando en forma imprevista encuentre situaciones de desempleo involuntario o pérdida de ingresos comprobados.

Para lograr lo anterior impulsaremos las siguientes iniciativas:

- Profundizar nuestra relación con el asociado como elemento central de las estrategias de retención, de referidos y de crecimiento.
- Ajustar nuestra organización para servir mejor al asociado.
- Fortalecimiento y garantía de calidad de los servicios
- Fortalecimiento y desarrollo de productos y soluciones efectivas de cara a las necesidades del asociado, profundizando el uso.
- Desarrollo, ajuste y fortalecimiento Comercial
- Estrategias comerciales dirigidas a Colectivos y Agrupadores

### 2. **Gestión Humana de alto nivel y Sistema de Gestión Integral (SGI)**

Asegurar la sostenibilidad y fortaleza de Coomeva en el largo plazo requiere que trabajemos alrededor de una premisa fundamental: Retener y Vincular a los mejores talentos, permitiendo que desplieguen en nuestra Organización todo su potencial de inteligencia, innovación y capacidad de ejecución.

## Balance 2011 y Prioridades 2012

---

Por ello hemos articulado un conjunto de iniciativas alrededor de tres ejes: Alinear a nuestros colaboradores con la estrategia, Gestionar Potenciar y Desarrollar integralmente el talento y Propiciar una profunda transformación cultural.

La mejor gente que necesitamos para el futuro seguramente ya esta con nosotros, debemos comprometernos en ofrecerles condiciones y oportunidades para crecer y desarrollarse; siendo esto, un compromiso mutuo empresa - colaborador. Al mismo tiempo queremos atraer talentos nuevos que sobresalgan por sus competencias profesionales y calidades humanas. Desde la Presidencia Ejecutiva del Grupo y conjuntamente con el equipo de dirección, estamos sincera y totalmente comprometidos con esta idea de hacer de Coomeva “el mejor lugar para trabajar”, lleno de gente exitosa, positiva, abierta y dispuesta a servir al asociado y a los usuarios y a “facilitarles la vida”. El logro de este objetivo exige de líderes que tengan la capacidad para movilizar las emociones, la inteligencia, e impulsar la decidida acción de sus grupos, a través de un liderazgo con el ejemplo, con respeto y transparencia.

El haber sido merecedores del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2011, nos compromete a seguir avanzando, tanto en Coomeva como con el resto de empresas del Grupo, en el mejoramiento de los modelos de gestión, conservando y mejorando las certificaciones. Ahora nos planteamos la posibilidad de apuntar a los premios Ibero americanos de gestión desde la Cooperativa, con lo que nuestras empresas deben comprometerse mas decididamente con la adopción de estas metodologías.

### **3. Localismo y Gobernabilidad**

Lo hemos afirmado, *la clave de futuro para Coomeva* está en lograr conectar mejor a nuestros asociados con los servicios. Si bien hemos tenido logros, debemos ir más lejos, revisar y ajustar permanentemente la propuesta de servicio y mejorarla sustancialmente. La expansión de la red de CAC y su multiplicación con células de servicio integral en toda la red de oficinas zonales es parte de este propósito de acercarnos al asociado y hacer más accesibles los servicios.

Estamos reformando en profundidad a la Cooperativa para recuperar la iniciativa y el protagonismo en el servicio al asociado. El ***Proyecto de Alineación Organizacional***

## Balance 2011 y Prioridades 2012

---

pondrá a Coomeva en línea con el Plan Estratégico para cumplir la promesa de facilitar la vida al asociado. Vamos a integrar la prestación de servicios en el front a la vez que le damos a Coomeva una fuerte presencia en las zonas.

Los *nuevos gerentes zonales corporativos* serán un factor de cambio esencial en esta estrategia, *pero sin duda el rol más importante seguirá siendo el de los dirigentes y su compromiso en cada zona con el desarrollo y bienestar del asociado y su Cooperativa*. Tanto para el Consejo de Administración como para la Administración su fortalecimiento y ordenamiento es un reto, a efectos de preservar el *sentido local de Coomeva*.

***El Sistema de Gobierno Corporativo*** nos ha brindado una mejora radical en el desempeño y confiabilidad de la Administración, aspecto que el asociado valora mucho, como lo demuestran las mediciones del Índice de Confianza, lo cual exige de la dirigencia de Coomeva su máximo apoyo al fortalecimiento del Modelo para garantizar la prevalencia de los intereses generales sobre los particulares y la capacidad de la Cooperativa para brindar mas y mejores servicios y alcanzar mejores resultados.

Es claro entonces que somos una organización basada en la confianza de nuestros asociados, y que por ello debemos enfocarnos en el fortalecimiento del ***Sistema de Gobierno Corporativo y del Proceso de Gestión Ética*** para garantizar un ejercicio gerencial y de toma e implementación de decisiones basadas en un comportamiento ético medible y acogido a la legalidad, que privilegie el respeto de los derechos de los asociados y de los grupos de interés y que nos permita seguir construyendo relaciones basadas en una gestión honesta, responsable, eficiente y transparente de los recursos que el asociado nos entrega en administración.

En conclusión, el Sistema de Gobierno Corporativo y de Gestión Ética es uno de nuestros mayores activos, razón por la cual debemos impulsar el desarrollo de una cultura de valores soportada en estándares de comportamiento ético y de respeto por la legalidad. Por ello, su fortalecimiento seguirá siendo una tarea permanente durante el año 2012, año en que también realizaremos eventos importantes en este sentido,

## Balance 2011 y Prioridades 2012

---

tales como el *Seminario de Desarrollo Institucional, las Juntas Regionales y Asambleas de Coomeva en marzo, el Congreso ideológico en octubre, la preparación del proceso electoral para febrero de 2013 y talleres de capacitación*, los cuales serán factores que demandaran atención por parte de la administración de la Cooperativa.

#### **4. Estrategia corporativa (repensando a Coomeva), Sostenibilidad, RSE y resultados.**

Hemos venido afirmando que son dos las responsabilidades fundamentales que tenemos como Administración de Nivel Corporativo en relación con la buena gestión de las *dos dimensiones de nuestra organización: la Cooperativa y la Corporativa o Empresarial*. De la primera se deriva *el crecer y servir a la comunidad de asociados*, y de la segunda, *gestionar responsablemente los recursos y volvernos generadores efectivos de riqueza y valor sostenible*. Esta segunda responsabilidad nos impulsa a redoblar esfuerzos para generar más valor desde nuestra actividad empresarial en beneficio del asociado y de nuestros Grupos de Interés.

Coomeva y sus empresas pueden y deben producir más, no persiguiendo un fin de rentabilidad, sino para generar los medios que nos permitan reinvertir y potenciar los servicios, para retribuir óptimamente el capital y para proyectarnos responsablemente en nuestras comunidades. Para el logro de este objetivo es claro que debemos ser capaces de ser mucho más productivos en las empresas donde tenemos nuestras inversiones, pero también es necesario incorporar otras inversiones que nos mejoren esa posibilidad y por qué no, desprendernos también de aquellas que no aportan al colectivo ni en lo social, ni en lo ambiental, ni financieramente. En este punto esperamos desarrollar el proyecto *de mejoramiento de la creación de valor del grupo, dando continuidad al "Repensando a Coomeva"*.

El año 2011 lo estamos cerrando con 50.191 millones de pesos en resultados del Grupo, cifra por debajo de lo que nos habíamos propuesto, debido en buena medida, como se ve en el cuadro adjunto, a los impactos negativos del Sector Salud.

Para el 2012 como Grupo Empresarial nos hemos planteado un presupuesto ambicioso de 84 mil millones en resultados. Pero, a pesar de ser este un desafío

## Balance 2011 y Prioridades 2012

importante, sabemos que es un resultado inferior al potencial real de nuestra actividad. Requerimos un compromiso firme y una gestión muy profesional para mejorar estos números, por una parte generando mayores ingresos y por otra *siendo más prudentes y comedidos en el gasto; debemos ser ejemplo de una gestión austera enfocada a crecer nuestra actividad.*

Cifras \$MM	Ppto 2011	Cierre 2011
<b>Coomeva</b>	<b>11793</b>	<b>11626</b>
Coomeva Financiera	6261	4497
Bancoomeva	17454	17664
<b>Sector Financiero</b>	<b>23715</b>	<b>22161</b>
Coomeva EPS	8801	3220
CoomevaMP	9362	9907
Clínica Farallones	1270	186
Hospital en Casa	1538	1560
Sinergia Global (Clínica Palma Real)	-1780	-2382
<b>Sector Salud</b>	<b>19191</b>	<b>12491</b>
Corporación Coomeva	1608	1183
Turismo Coomeva	420	334
Club los Andes	29	29
<b>Sector Recreación</b>	<b>2057</b>	<b>1546</b>
Fundación Coomeva	111	310
CSA	1069	1284
<b>Otros Sectores</b>	<b>1180</b>	<b>1594</b>
Corredor	320	773
<b>Protección</b>	<b>320</b>	<b>773</b>
<b>Total</b>	<b>58256</b>	<b>50191</b>

Para este año, se planean inversiones por \$187.632 millones:

Inversiones 2012	Vr. \$Mill
<b>Inversiones Empresariales</b>	<b>127.000</b>
<b>Inversiones Infraestructura</b>	<b>25.592</b>
<b>Inversiones en Tecnología</b>	<b>29.925</b>
<b>Proyectos Estratégicos</b>	<b>5.115</b>
<b>Total</b>	<b>187.632</b>

Con la autorización de la Asamblea, todas estas iniciativas de inversión serán presentadas de manera individual al Consejo de Administración de la Cooperativa para su análisis y consideración, previa justificación técnica y análisis estratégico de las alternativas por parte de la administración.

## Balance 2011 y Prioridades 2012

---

En general vamos a ejercer una gestión más definida para focalizar en las actividades generadoras de valor y potenciarlas. Nuestra estrategia corporativa nos impulsa a fortalecer sustancialmente nuestro negocio financiero y previsional (seguros), por lo que esperamos de estos sectores un desempeño superior. El Sector Salud necesita revisar a fondo su gestión, y proceder a implantar mejoras estructurales que nos garanticen la competitividad y la flexibilidad que mitiguen las dificultades estructurales del negocio.

El Grupo Coomeva como ciudadano corporativo y miembro de la comunidad asume la responsabilidad del impacto de sus actuaciones y se compromete a involucrarse responsablemente con la sociedad, además entiende que las dinámicas del mundo globalizado y las tendencias del modelo de desarrollo económico imponen a las organizaciones retos cambiantes y que por tanto, el éxito en los negocios depende de su habilidad para aprender de diversas fuentes, priorizando lo que es relevante para entender, responder y encajar dentro del ambiente competitivo, ante lo cual hoy las compañías de vanguardia están respondiendo con un nuevo paradigma de negocios que ubica el enfoque de sostenibilidad como eje del modelo de gestión y de negocios y como epicentro del éxito, la perdurabilidad en el tiempo y el futuro crecimiento.

En razón de lo anterior el Grupo definió su ***Política de Sostenibilidad y RSE***, entendiendo que esta es una oportunidad para emprender nuevas iniciativas y avanzar en la construcción de relaciones de confianza con los grupos de interés y para responder al reto de creación de valor a largo plazo que exige el desarrollo sostenible.

Además, las empresas del Grupo Coomeva, en cumplimiento de sus compromisos como signatarias del Pacto Verde Cooperativo, del Pacto Global y de su Política de Sostenibilidad y RSE deben fortalecer sus políticas de responsabilidad con el medio ambiente, incorporando el tema medioambiental como una norma de conducta de la organización y como parte de la estrategia de competitividad empresarial y por tanto debemos comprometernos a promover y adoptar mejores prácticas, acciones y procedimientos, tanto internos como externos, orientados a la conservación e impacto positivo sobre el medio ambiente; a mantener un enfoque preventivo y a alentar y

## Balance 2011 y Prioridades 2012

---

favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías más competitivas y respetuosas con el medio ambiente.

Con el propósito de poner al alcance de la comunidad elementos que permitan la elevación de conciencia, la actuación personal coherente en la búsqueda de nuevas alternativas de bienestar integral para vivir una vida con armonía, alegría y amor; realizaremos el cuarto evento EXPOSER, como aporte institucional del GECC al desarrollo espiritual, a la paz y la convivencia social.

Durante el 2012 vamos a seguir orientando la organización hacia el crecimiento y el éxito de largo plazo, y para ello debemos comprometernos decididamente a alinear y articular consistentemente los elementos de sostenibilidad, responsabilidad, ética y gobierno en la estrategia, en la gestión, en los procesos y en la cultura institucional, de manera que involucremos, respetemos e incidamos positivamente en los grupos de interés, en la comunidad y en el desarrollo y progreso social y contribuyamos a la protección y al balance medio ambiental. Tenemos que definir, focalizar y priorizar los asuntos e indicadores relevantes que se deben gestionar porque son fundamentales para nuestro desempeño sostenible.

Como conclusión, sabemos que el año 2012 será sin duda un año decisivo para Coomeva y sus empresas, durante el cual vamos a madurar el viraje (cambio) sobre el que hemos venido trabajando estos últimos años y que tomo forma a través del proceso de *Repensar Coomeva y posteriormente en el Plan Estratégico 2015*. Tenemos la suerte de ser parte el equipo que esta transformando Coomeva en la *Gran Coomeva*, una entidad cooperativa aun mas comprometida, mas efectiva en el logro de su misión y mucho más eficaz en la generación de beneficios y resultados.

*Con honestidad, compromiso, innovación y trabajo en equipo, hemos alcanzado metas y grandes objetivos, lo que sigue es afrontar el reto del cambio y la consolidación del Grupo, soportados en los principios y valores Cooperativos y con el compromiso con una gestión extraordinaria.*