

Relatorio

Premio Iberoamericano de la Calidad

Excelencia en la Gestión 2016



Sede Nacional: Calle 13 # 57-50 • Cali, Valle del Cauca
Colombia, Suramérica

CONTENIDO

Presentación	III
1 Liderazgo y Estilo de Gestión.....	1
2 Estrategia	17
3 Desarrollo de las Personas.....	25
4 Recursos, proveedores y alianzas	35
5 Procesos y Clientes	48
6 Resultados de Clientes	63
7 Resultados Desarrollo de las Personas	66
8 Resultados de Sociedad	71
9 Resultados Globales.....	78



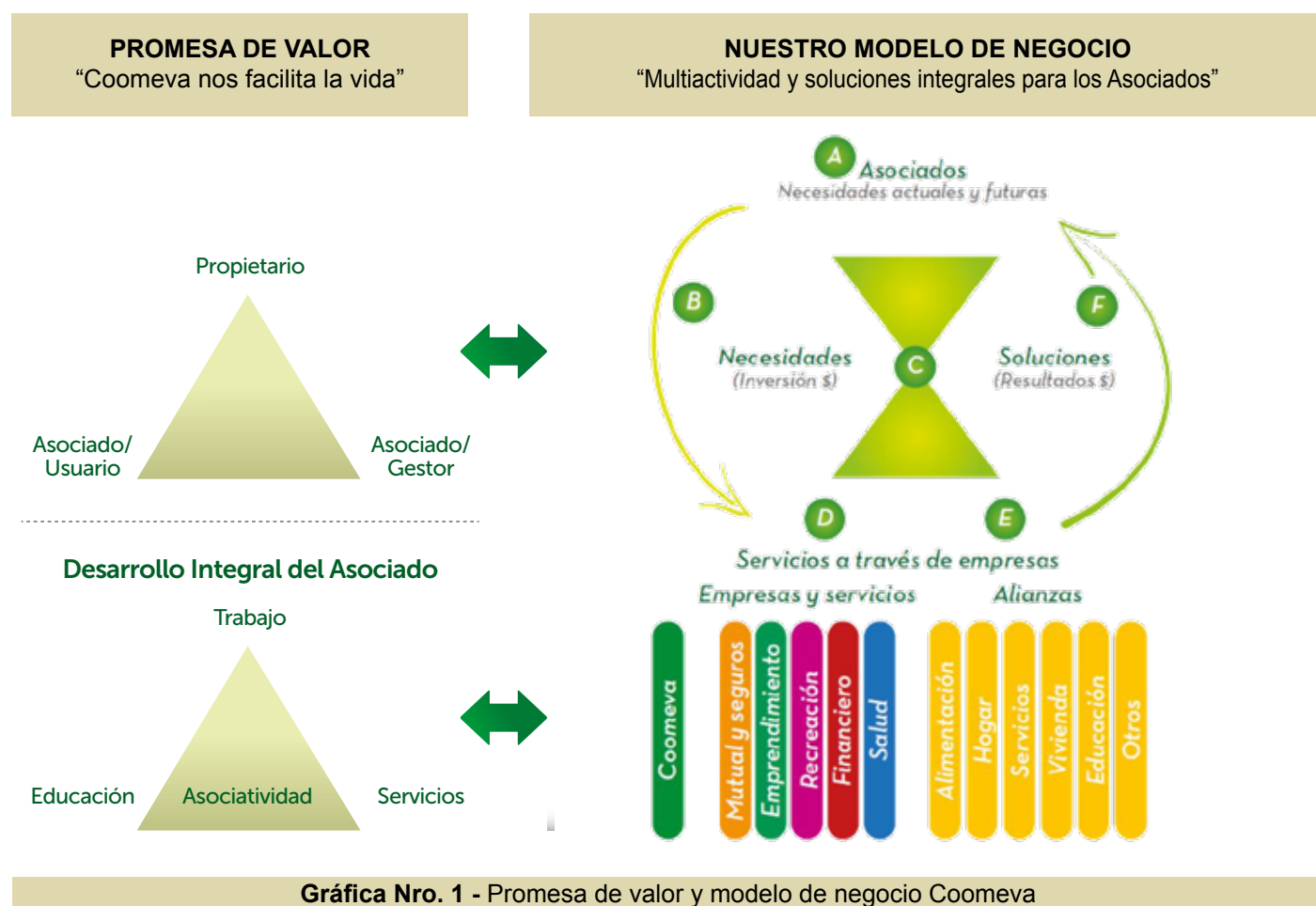
PRESENTACIÓN

Cooimea es una cooperativa, definida por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, como asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales, y culturales comunes, por medio de una organización de propiedad conjunta que se gestiona democráticamente, sobre la base de principios y valores cooperativos.

Nació en 1964 por iniciativa de un grupo de 27 médicos, bajo la denominación de Cooperativa Médica del Valle, con la intención de ofrecer solidariamente servicios financieros y de seguros. Gradualmente el exitoso modelo generó atracción, primero para médicos y profesionales afines a la salud y a partir de 1967 a la totalidad de profesiones en Colombia.

En sus 52 años de historia Coomeva Cooperativa ha aplicado la dinámica del emprendimiento, lo que ha permitido ampliar sus servicios, su territorio y la base social, llegando a constituirse hoy en un Grupo Empresarial Cooperativo, presente en el 96% de los 1.123 municipios de Colombia, con más de 225.000 asociados, quienes aplican los roles de asociado: inversionista-propietario, usuario y gestor, mediante un modelo de asociatividad que les permite contar con trabajo, educación y servicios.

El modelo empresarial desarrollado tiene la misión de contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del sector cooperativo y a la construcción de capital social en Colombia, lo cual da lugar a la promesa de valor y modelo de negocio que se describe a continuación:



- A** La Cooperativa interpreta las necesidades de su base de asociados actuales y potenciales concibiendo soluciones que les sean relevantes.
- B** Los asociados aportan su capital social y los fondos mutuales; y con estos recursos la Cooperativa desarrolla una actividad empresarial orientada a servirles.
- C** La Cooperativa estructura su oferta de manera directa, a través de sus empresas o mediante negociación con terceros, en las condiciones en que los asociados reciban sus servicios, deberán permitirles obtener ventajas para ellos gracias a los volúmenes que representa y al efecto positivo de la mutualidad.
- D** Las empresas que componen el GECC responden al principio de unidad de propósito, dirección y control establecida desde la misma Asamblea de Coomeva que articula las decisiones de las empresas con las necesidades de los asociados. Algunas de estas empresas ofrecen servicios exclusivos para el asociado mientras otras lo hacen también para un mercado de terceros como usuarios o clientes de los servicios y bienes ofrecidos.
- E** Estas empresas pueden ser propias o de terceros. Entre las primeras, algunas son exclusivas para nuestros asociados, otras tienen por vocación el atender también a clientes no asociados. Finalmente, la Cooperativa negocia alianzas y contratos con empresas de terceros, buscando maximizar el beneficio al asociado.
- F** Fruto de esta gestión responsable y enfocada, la Cooperativa genera beneficios y ventajas económicas para sus asociados.

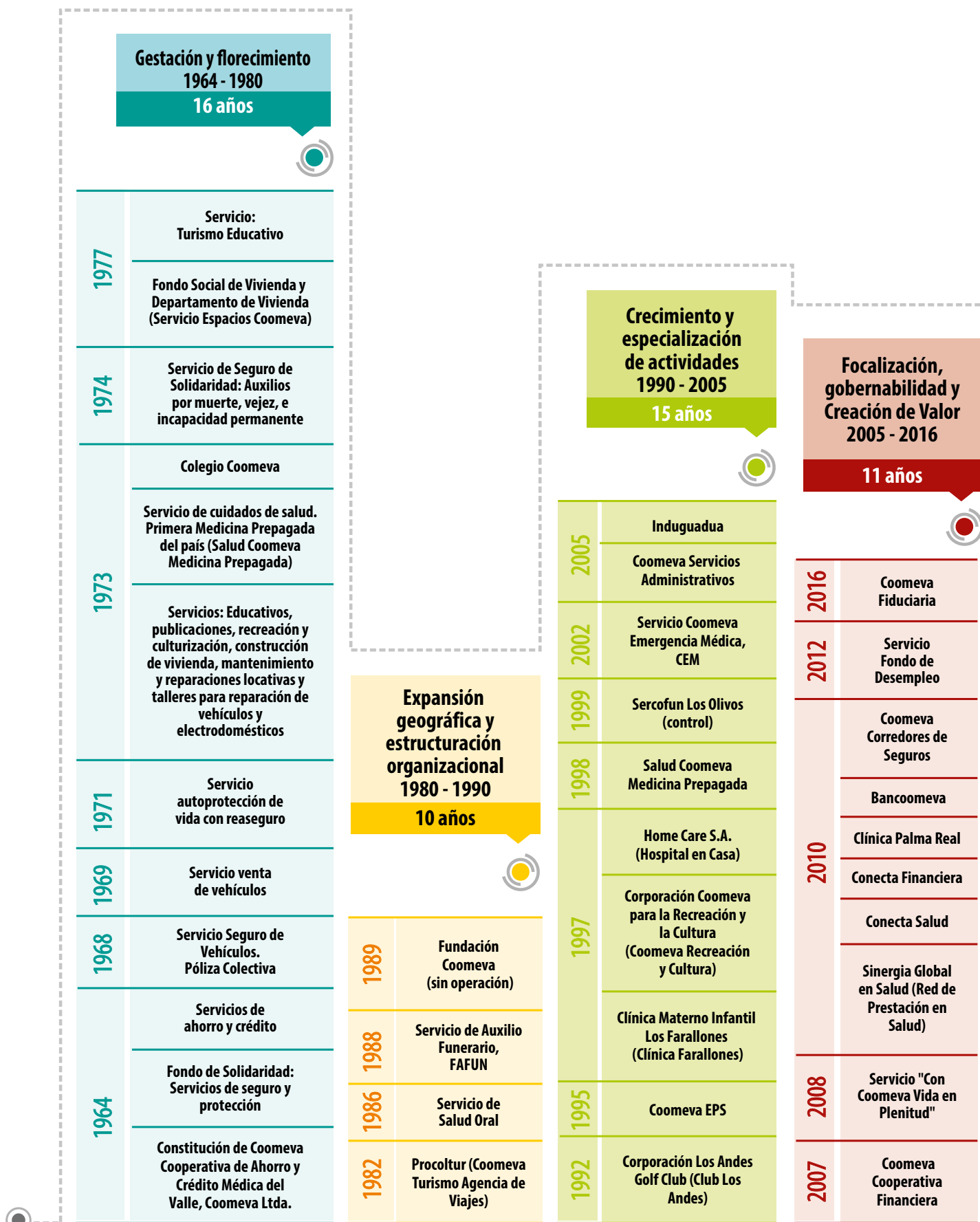
La promesa de valor descrita, contiene los siguientes atributos:

1. Cercanía en la solución de las necesidades, de acuerdo al ciclo de vida y el segmento del asociado.
2. Trato personalizado y compromiso con el asociado.
3. Trámites simples y tiempos de espera cortos.
4. Oferta múltiple en un solo lugar (acceso multicanal).
5. Ventajas de la solidaridad y la ayuda mutua.
6. Una propuesta generadora de confianza.

La evolución del modelo de negocio que da respuesta a la promesa de valor “Coomeva nos facilita la

vida” presenta cuatro etapas de desarrollo que han permitido la generación de servicios con soluciones para los asociados, sus familias y la sociedad en general, que se describen a continuación:

- 1. Gestación y Florecimiento:** Transcurre en los primeros 16 años de existencia, con la fundación de Coomeva como cooperativa de ahorro y crédito, la apertura temprana del vínculo asociativo a otros profesionales, la creación de los fondos mutuales, una de las principales columnas financieras, la alta participación de Coomeva en el movimiento cooperativo nacional e internacional y la conversión en Cooperativa Multiactiva.
- 2. Expansión geográfica y estructuración organizacional:** Durante 10 años se genera la ampliación del radio de acción al orden nacional, con el inicio de actividades en las regionales: Cali, Palmira, Bogotá, Medellín, Eje Cafetero y Caribe, con la aplicación de la estrategia de “diversificación concéntrica” alrededor de los servicios ya establecidas, en especial de salud, recreación, vivienda, ahorro y crédito.
- 3. Crecimiento y especialización:** Abarcó 15 años, caracterizados por la aceleración del crecimiento de la base social y su impacto en las cifras financieras de Coomeva. Este hecho se explica por el desarrollo de una agresiva estrategia comercial de vinculación de asociados, acompañado de la especialización en servicios y actividades a través de empresas y unidades, con énfasis en la salud.
- 4. Focalización y Gobernabilidad:** Abarca los últimos 10 años, en los cuales se avanzó hacia la focalización de servicios que consolidan la promesa de valor “Coomeva te facilita la vida”. Se conforma el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva y se fortalece el modelo de Gestión de la Dirigencia Cooperativa, que afianza la conciliación de los paradigmas que definen las reglas cooperativas y las reglas del mercado se ratifica el enfoque al asociado sobre la base de un modelo empresarial que responde a las exigencias del mercado fundamentado en principios y valores cooperativos.



Gráfica Nro. 2 - Línea de Tiempo. Creación de Empresas y Servicios

En el año 2009 se realizó ejercicio estratégico ampliamente participativo de “repensar Coomeva” el cual aporó importantes definiciones tales como: Organizar a Coomeva como una Holding y sus empresas por sectores; entender Coomeva y su actuación a través de dos dimensiones: dimensión asociativa y dimensión empresarial, en la primera se reconoce

la responsabilidad y el propósito fundacional con los asociados y en la segunda se asumen compromisos con la gestión de valor y al gestión del riesgo. Asimismo, introdujo definiciones como la de estrategia corporativa que indica en cuales negocios estar y en cuales no estar; una de estrategia competitiva o propia de cada unidad o negocio.

FUNDAMENTOS DISTINTIVOS	REGLAS COOPERATIVAS	REGLAS DEL MERCADO
Propósito	Servicios y calidad	Lucro y calidad
Filosofía de gestión	- Asociación de personas - Mutualidad - Autonomía - Lealtad basada en la confianza	- Capitales y accionistas - Oportunismo - Dependencia - Lealtad basada en la subordinación
Modo de gestión	- Gestión de servicio - Empoderamiento de los Stakeholders	- Gestión de Rendimiento - Poder y autoridad en la cima estratégica

Tabla Nro. 1 - Reglas cooperativas y reglas del mercado

Las etapas de desarrollo descritas permiten proyectar la visión de Coomeva a 2019, en términos de “ser reconocida como la mejor fuente de soluciones a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo”.

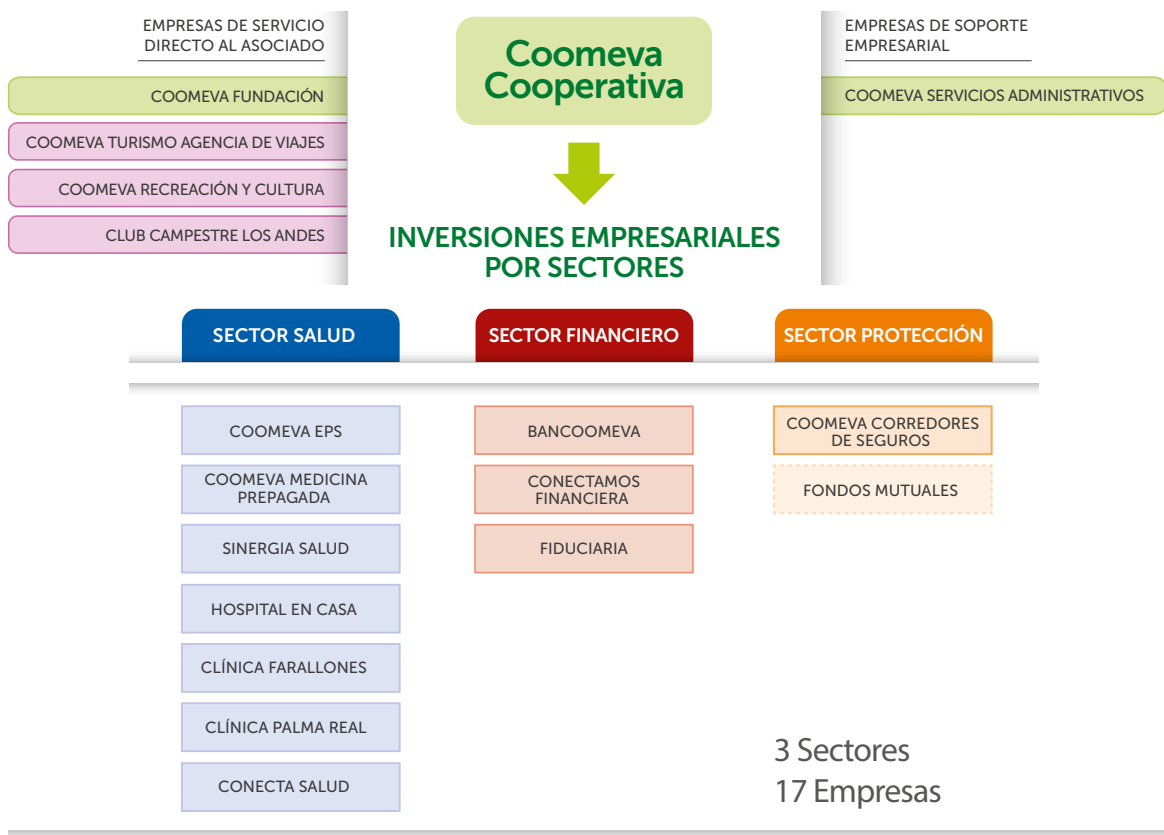
El modelo de negocio y la propuesta de valor descritos dan lugar a la estructura de gobierno corporativo que se describe a continuación:



Gráfica Nro. 3 - Estructura de Gobierno Corporativo Coomeva

La Asamblea General, el Consejo de Administración y los 162 comités nacionales, regionales y zonales en los que participan más de 1.500 dirigentes, dan lugar a la estructura de la Dimensión Cooperativa.

La Presidencia Ejecutiva, las gerencias corporativas nacionales y regionales responden a la estructura empresarial, la cual se amplía en la siguiente gráfica:



Gráfica Nro. 4 - Organización Empresarial Coomeva

La estructura organizacional de Coomeva da respuesta a la Dimensión Asociativa, Dimensión Empresarial y Función Corporativa como se aprecia en la siguiente gráfica:



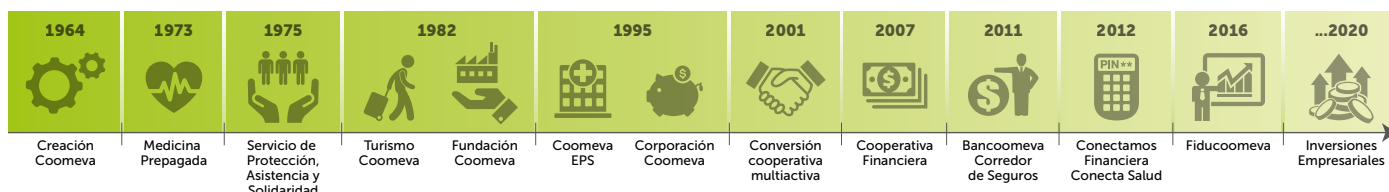
Gráfica Nro. 5 - Arquitectura Corporativa



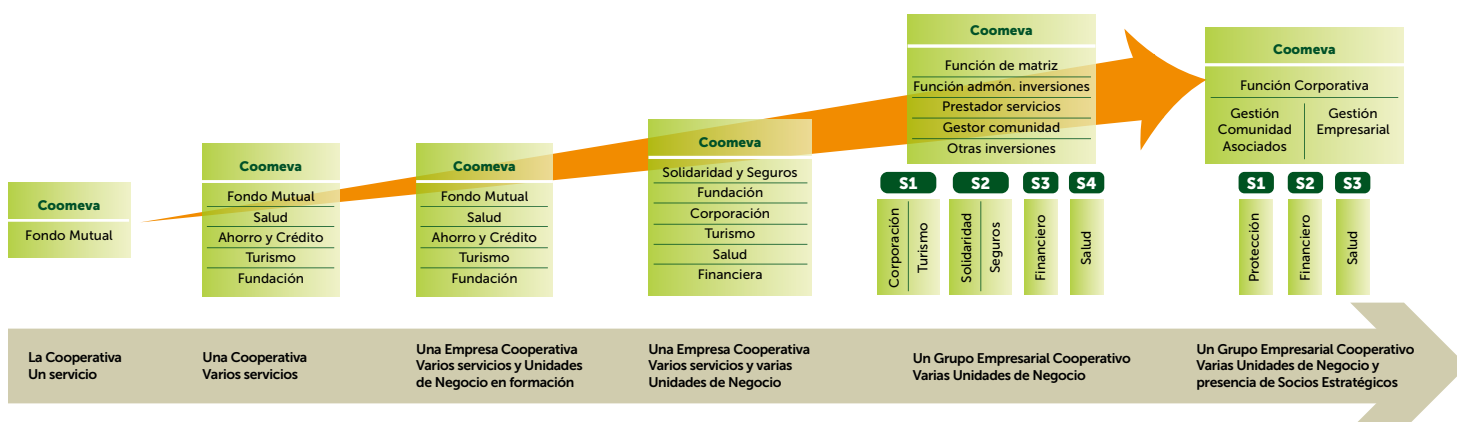
Gráfica Nro. 6 - Misión, Visión y Valores Corporativos

Coomeva Cooperativa ha sido la promotora y gestora del Grupo Empresarial que hoy llega con servicios y soluciones a más de 3.500.000 personas en el territorio nacional.

La evolución de la oferta de servicios...



...se acompañó de la transformación de una empresa hacia un Grupo Empresarial



Gráfica Nro. 7 - Evolución de la oferta de servicios

Conforme con lo anterior, el presente relatorio en varios apartados hace mención al Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva; sin embargo, los criterios que se describen tienen alcance únicamente a Coomeva Cooperativa.