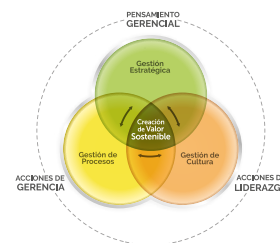




2 ESTRATEGIA

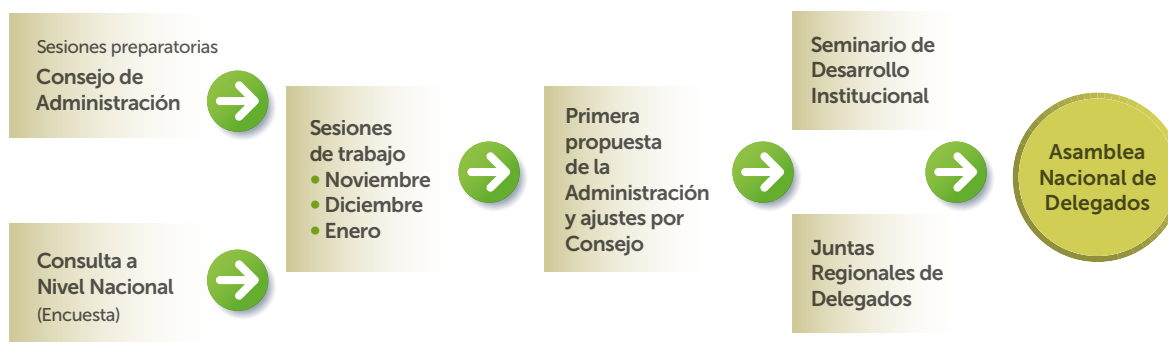
2 a.

La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los Grupos de Interés, así como en el análisis del entorno.



La construcción o actualización de la declaración de Estrategia y del Plan Estratégico se llevan a cabo en un proceso participativo liderado por el Presidente Ejecutivo Corporativo, el cual involucra a los diferentes niveles de la organización, pasando por las diferentes Gerencias Corporativas y Comités Regionales, hasta llegar al Consejo de Administración, instancia donde se efectúa el análisis y la validación para posteriormente ser aprobados en la Asamblea Nacional de Delegados.

Gráfica Nro. 20 - Enfoque de Gestión Estratégica



Gráfica Nro. 21 - Plan Estratégico

Cooameva define los mercados y sectores en los cuales opera a través de los siguientes medios:

- Identificación de necesidades y expectativas de sus diferentes Grupos de Interés, con énfasis en asociados. Gráfica Nro. 22.
- Realización de estudios de mercado los cuales marcan la tendencia de requerimientos y necesidades futuras y orientan el diseño o actualización del portafolio de productos y servicios.
- Alcance definido en la declaración misional como cooperativa de los profesionales de Colombia.

Así mismo, para comprender y prevenir los efectos

por los cambios que pueda experimentar el mercado, Coomeva dispone de:

- Análisis de entorno, que se realiza anualmente con el propósito de medir los impactos que tienen los cambios, principalmente económicos y de mercado, sobre el desempeño de Coomeva y de las empresas del Grupo.
- Seguimiento y monitoreo a las variables macroeconómicas a nivel mundial y nacional a través de la Mesa de Dinero.
- Realización de Jornadas Dirigeniales cada tres meses para evaluar las tendencias del mercado y de la economía.

- Seminario de Desarrollo Institucional donde se evalúa la Estrategia de Coomeva, el desempeño de las diferentes empresas y las tendencias a nivel mundial y nacional.



Gráfica Nro. 22 - Grupos de Interés Plan Estratégico

Coomeva tiene en cuenta en la formulación del plan estratégico la perspectiva del mercado donde se analiza: el tamaño del mercado, la composición de la base social de la cooperativa y los cambios en las características de la población. De estas variables se analizan sus tendencias, realidad actual y perspectivas sobre su comportamiento, para de esta manera proyectar el crecimiento de los servicios que presta la cooperativa y su mismo campo de acción. Además de esto, la Cooperativa y sus empresas están vigiladas por la Superfinanciera, Superbancaria y Supersalud, otorgándole Coomeva una importancia central al marco legal y regulatorio en el cual opera.

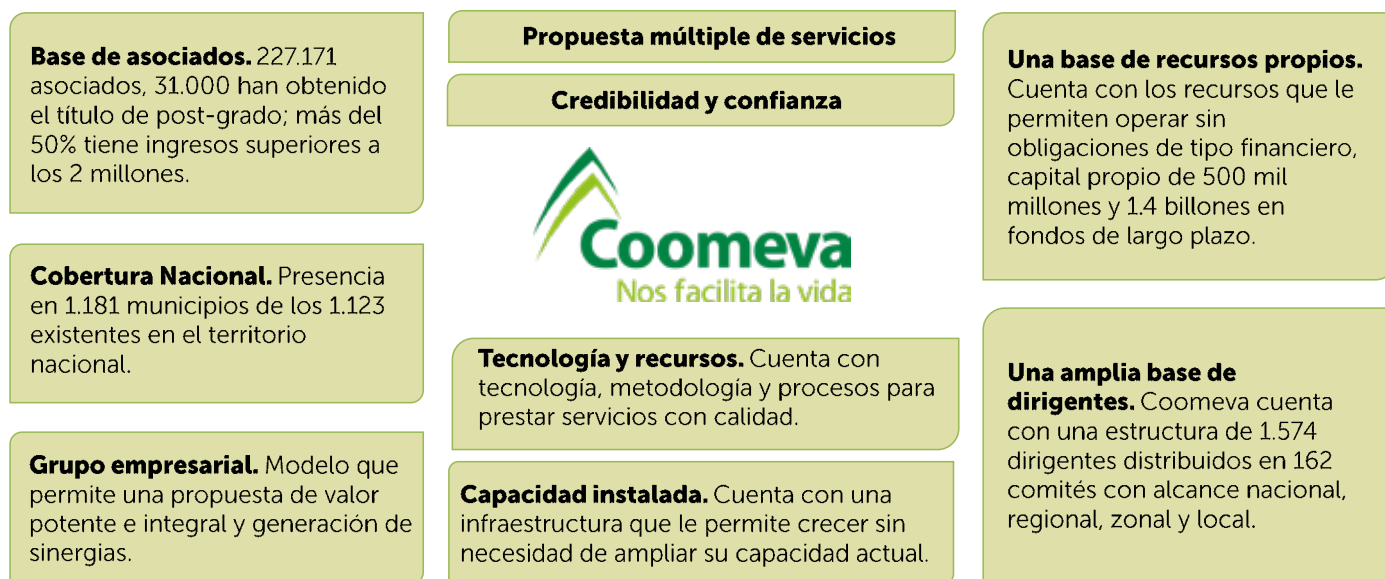
Para identificar e impulsar las ventajas competitivas, Coomeva realiza los siguientes ejercicios:

- Análisis de ventajas competitivas en actualización de la Planeación Estratégica.

- Lineamiento de integralidad de servicios en Plan Estratégico.
- Proceso de alineación estratégica del Grupo Empresarial Cooperativo.
- Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades); diagnóstico aportado por cientos de dirigentes desde las diferentes zonas del país.

La selección de los mercados es un insumo en la actualización del Plan Estratégico, donde se concreta la oferta de valor y se genera un proceso de alineación en toda la organización, a fin de asegurar una respuesta consistente y efectiva a las necesidades identificadas.

Del diagnóstico estratégico se concluye la identificación de la ventaja competitiva de Coomeva, la cual está constituida por la mezcla de las siguientes características:



Gráfica Nro. 23 - Ventaja Competitiva

Por su parte, las acciones preventivas frente a los cambios del entorno se derivan principalmente del análisis de riesgos estratégicos y se aplican en:

- La definición de iniciativas en el Plan Estratégico.
- Lineamientos para el presupuesto de las empresas del Grupo.
- Prioridades de Presidencia Ejecutiva.

La debida selección de mercados y sectores se evalúa en:

- La revisión, validación y actualización de la Estrategia.
- Comité Corporativo de Proyectos.

- Comité Corporativo de Mercadeo.
- Comité Directivo Corporativo.

Así mismo, el seguimiento a las variables o atributos que dan lugar a las ventajas competitivas se lleva a cabo por intermedio del Comité de Servicio y en la evaluación semestral de la Estrategia; espacios donde se analizan resultados de indicadores relacionados y se toman decisiones; al tiempo que la evaluación de las acciones preventivas frente a cambios en el entorno se lleva a cabo en Comité de Inversiones, Comité Financiero y Comité Corporativo de Proyectos.

2 b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión.

El diagnóstico estratégico que comprende el análisis del entorno (condiciones competitivas en la industria en la que opera la Cooperativa) y del estado interno de la organización (recursos y capacidades organizacionales) con el fin de analizar y conocer a profundidad el negocio. Este diagnóstico comprende el análisis de los siguientes aspectos:

- Contexto del país: Se analiza el entorno macroeconómico, el cual engloba el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria del Grupo. Este análisis comprende el análisis de las condiciones económicas generales, aspectos demográficos, factores políticos/regulatorios/legales, factores tecnológicos y fuerzas sociales.
- Análisis de la industria: Mediante este estudio se analiza la situación actual y futura de los cuatro sectores en los que participa Coomeva (Sector Financiero, Sector Mutual y de Seguros, Sector Salud y Sector Recreación y Turismo) a través de la definición del sector, panorama general del sector, canales comerciales, mercado y evolución de los indicadores.
- Perspectiva del mercado: Análisis del mercado en el cual se encuentra Coomeva como cooperativa, a través del estudio de los siguientes componentes: Tamaño del mercado, composición de la base social de la Cooperativa, cambios detectados en

las características de la población, amenaza de productos sustitutos.

- Análisis de Grupos de Interés: Definición de los actores o grupos de actores que influyen en el desarrollo y evolución del negocio, gestión de expectativas y compromisos institucionales. Este análisis involucra los grupos de interés externo (reguladores, autoridades y opinión pública, calificadoras de riesgo) vinculado (inversionista, clientes, proveedores), directamente vinculado (asociados, empleadores, Consejo de Administración y Dirigentes, empleados, familiares de asociados y empleados) y gestión de expectativas y compromisos institucionales.
- Entorno regulatorio: Definición del entorno reglamentario relevante, que impacta el negocio y sobre el cual están basadas sus operaciones.
- Análisis del desempeño: En esta sección se presenta un somero análisis del desempeño de las principales empresas del Grupo Empresarial.
- Ventaja competitiva: A partir del diagnóstico estratégico se identifica y define la ventaja competitiva, la cual hace de la organización una empresa exitosa. Las ventajas competitivas son características que son difíciles de copiar y aseguran una posición ventajosa en la intensa competencia que vive el sector donde se desempeña.

- FODA Analítico: Insumo aportado por cientos de dirigentes desde las diferentes zonas geográficas del país.

Adicionalmente Coomeva tiene implementado un proceso de referenciación competitiva que le permite comparación con los mejores para adoptar buenas prácticas de mercado. Los elementos descritos de este proceso se despliegan en el numeral 1e.

Por su parte, la coherencia de la Estrategia con la misión, visión y valores de la organización se garantiza mediante un proceso altamente riguroso de planeación, en el cual participa el primer nivel gerencial, la Dirigencia a nivel nacional, regional y zonal, y expertos a nivel nacional e internacional. Así mismo, el plan estratégico cuenta con matrices de consistencia que relacionan el impacto de los distintos objetivos del Plan con los imperativos estratégicos y a su vez el impacto que tienen los proyectos estratégicos con los objetivos.

2 c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, revisa y mejora.

Las etapas estratégicas desde la creación de Coomeva se definieron con base en los siguientes elementos:



Gráfica Nro. 24 - Estrategias Coomeva

La Estrategia de Coomeva se define y actualiza periódicamente con base en:

- El análisis de las variables y resultados de indicadores internos y externos.
- Resultados de evaluación del Plan Estratégico.
- Resultados de evaluación de mapas estratégicos.
- Resultados de evaluación de la Alineación Organizacional.

Coomeva define las estrategias cooperativa, corporativa y competitiva, con base en atributos que se describen en la Gráfica Nro. 26, los cuales se articulan en función de cumplir los propósitos misionales y orientar la organización hacia su visión.

- a. Definiciones de la formulación estratégica y cambios a: visión, misión, valores y objetivos a través de reformas estatutarias.

- b. Definiciones o cambios en las estrategias de crecimiento de asociados (Dimensión Cooperativa), o vinculación de terceros a los servicios, que incluye desarrollo de zonas geográficas.
- c. Definiciones o cambios en la participación en nuevos negocios o estrategias de crecimiento, con la debida gestión del riesgo como Grupo Empresarial, desde la perspectiva de la dimensión empresarial.

- d. Cambios estatutarios que impliquen replanteamientos de la Cooperativa (naturaleza, cooperativa financiera, cooperativa multiactiva, holding cooperativo).

El Plan Estratégico contiene los siguientes objetivos al 2019, los cuales se despliegan en estrategias e iniciativas:



Gráfica Nro. 25 - Objetivos Estratégicos

El Plan Estratégico en su etapa de implementación determina unos pesos relativos para cada objetivo y al interior de estos, el peso de cada estrategia y subsecuentemente de las iniciativas. Cada iniciativa cuenta con una meta establecida que determina un nivel de cumplimiento.

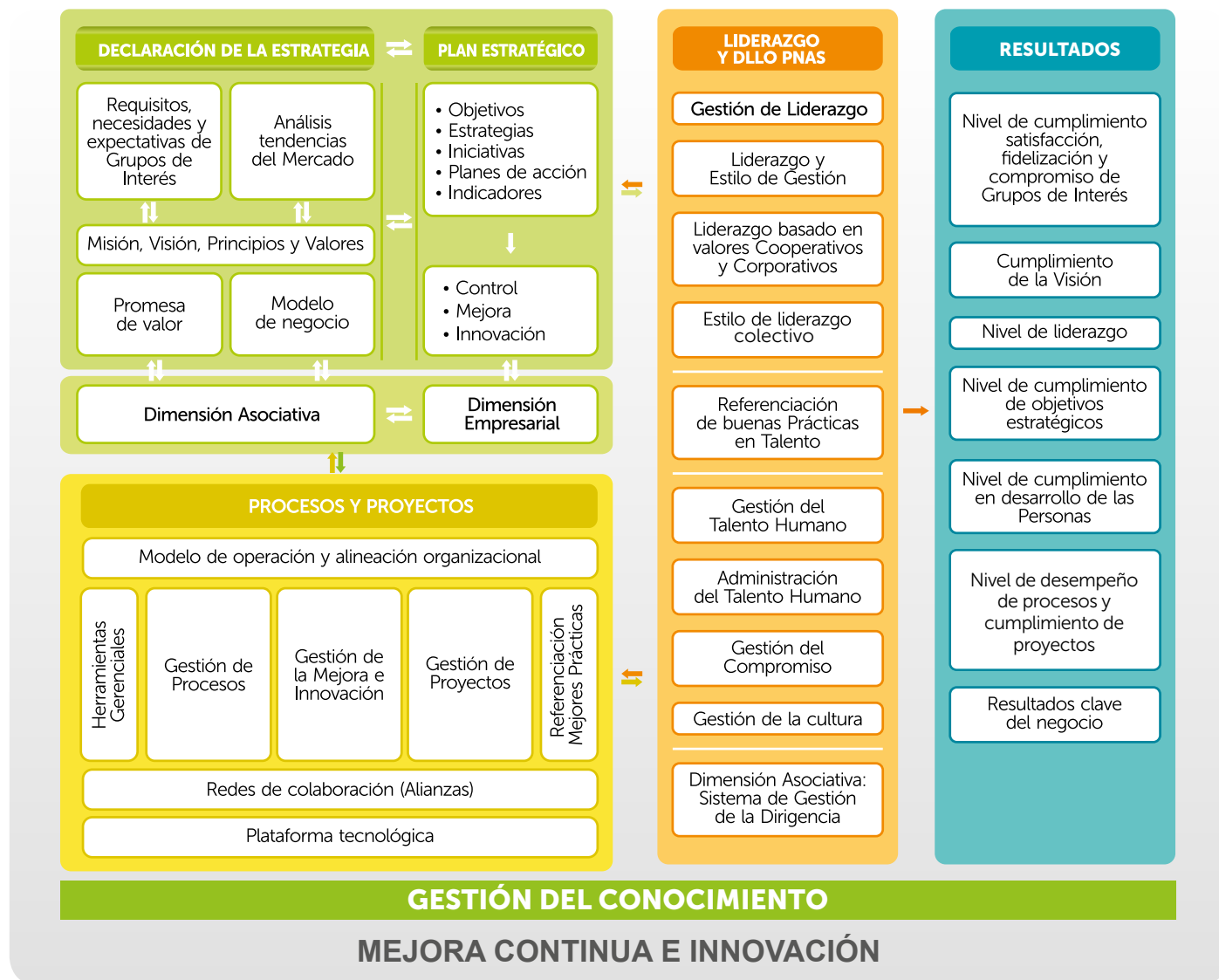
Coomeva despliega su Sistema de Gestión Integral conforme se detalla en la Gráfica Nro. 26, el cual parte de la gestión estratégica, encargada de definir o actualizar la Estrategia y el Plan Estratégico, elementos que se materializan por medio de la gestión de procesos y proyectos.

Tanto la Estrategia, el Plan Estratégico, como los

procesos y proyectos son movilizados hacia el logro de resultados, por parte del liderazgo y la capacidad del talento humano, con lo cual se cumple el ciclo de la gestión integral de Coomeva.

La Estrategia de Coomeva se define y actualiza periódicamente con base en:

- El análisis de las variables y resultados de indicadores internos y externos.
- Resultados de evaluación del Plan Estratégico.
- Resultados de evaluación de mapas estratégicos.
- Resultados de evaluación de la Alineación Organizacional.



Gráfica Nro. 26 - Despliegue del Sistema de Gestión Integral

De otra parte, el análisis de las variables y resultados de indicadores internos y externos se efectúa aplicando la estrategia de BI -Business Intelligence-, que permite el seguimiento de los resultados de manera automática con alcance nacional y regional. BI es una disciplina transversal a la organización que tiene como pilares una arquitectura integrada de componentes estratégicos, tecnológicos y organizacionales que como un todo proveen a la comunidad de usuarios rápido y fácil acceso a información que les permite conocer su negocio y tomar decisiones. Se compone de procesos y herramientas para transformar los datos almacenados, en información, la información en conocimiento y el conocimiento en decisiones que impulsen planes o acciones estratégicas.

En la plataforma BI se monitorea el Plan Estratégico, con alcance al total de regionales, detallando objetivos, indicadores estratégicos corporativos, por

sector, empresa y consolidado Coomeva.

El seguimiento y control del Plan Estratégico se lleva a cabo en dos niveles:

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.

Seguimiento operativo: Se lleva a cabo por parte de las gerencias corporativas, de los negocios y la Presidencia Ejecutiva. Las desviaciones se analizan y se acuerdan los ajustes correspondientes.

Resumiendo, las instancias donde se lleva a cabo el

proceso de seguimiento y evaluación de la Estrategia y el Plan Estratégico son:

- Comités de la Presidencia.
- Comité de Servicio al Asociado (mensual).
- Comité de Gestión Corporativa (BI- mensual).

- Comité de Inversiones y Financiero (BI- mensual).
- Seminario de Desarrollo Institucional (anual).
- Jornadas Dirigenciales (trimestral).
- Comités a nivel regional (BI-mensual).
- Comité Corporativo de Proyectos (Mensual).

2 d.

La Estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

El Plan Estratégico aprobado por la Asamblea de Delegados es desplegado a las gerencias de la Cooperativa y a las empresas del Grupo para estructurar las iniciativas o acciones que permitan el logro de los objetivos estratégicos. Las iniciativas son asignadas a cada uno de los responsables con quienes se establecen los indicadores que permiten de manera operativa asignar recursos y plazos de ejecución. La Presidencia realiza seguimiento semestral a las iniciativas para monitorear el avance del Plan Estratégico.

El despliegue de la Estrategia a los grupos de interés se lleva a cabo a través de los siguientes medios:

- Comités primarios.
- Comités de la Administración.
- Comités Regionales con la Dirigencia.
- Seminario de Desarrollo Institucional.
- Cursos virtuales para colaboradores.
- Inducción nuevos colaboradores a través del trabajo conjunto entre Gestión Humana y la Gerencia de Estrategia y Mercadeo.
- Correo de Presidencia.

La alineación de los planes operativos entre sí, con los procesos en los casos pertinentes, se lleva a cabo mediante las siguientes acciones:

- **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. Estas iniciativas están vinculadas a cada estrategia y son la guía para elaborar proyectos, planes operativos, presupuestos e inversiones.
- **Alineación:** Una vez aprobado el Plan Estratégico

co de Coomeva se procede a revisar y alinear los planes de todas las empresas, los de las unidades y de las gerencias, verificando la integralidad y coherencia del ejercicio de pensamiento estratégico.

- **Indicadores claros y precisos:** En el Plan se definen los indicadores estratégicos claves de cada objetivo. Estos se detallan mucho más a nivel de cada iniciativa. Cada indicador tiene su propia métrica y metas claras para cada año.
- **Presupuestación:** Los presupuestos de operación e inversión reflejan las prioridades y decisiones identificadas en el PE2019. Para asegurar la alineación se trabaja en conjunto por las áreas de Finanzas, Proyectos y Estrategia para asegurar a la Presidencia Ejecutiva que este principio básico de la planeación se cumpla.
- **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.

Adicional a lo anterior, se dispone de plan de comunicación de la Estrategia que incluye:

- » Publicación del Plan Estratégico en la Intranet Corporativa.
- » Cartilla con el Plan Estratégico entregada a los líderes corporativos.
- » Video expositivo del Plan Estratégico.
- » Capacitación virtual del Plan Estratégico dirigida a colaboradores de Coomeva.
- » Capacitación presencial a Dirigentes de Coomeva sobre el Plan Estratégico.
- » Difusión del Plan Estratégico a través de los canales virtuales de Coomeva.

Coomeva como empresa líder del sector cooperativo, considera la variable tecnológica como uno de los elementos claves dentro de su estrategia de negocio, para el fortalecimiento de la competitividad y efectividad de Coomeva y sus empresas.

Conscientes de la necesidad de una adecuada gestión tecnológica y enmarcados dentro del Plan Estratégico Corporativo 2016-2019; La Unidad de

Tecnología Informática, utiliza el PETI (Planeación Estratégica de Tecnologías de Información) como herramienta de planeación estratégica tecnológica.

Para iniciar con el Plan Estratégico de Tecnología Informática (PETI) es necesario contar con una metodología clara, que permita un análisis preciso para derivar los planes y estrategias tecnológicas:



Gráfica Nro. 27 – Plan Estratégico de Tecnología Informática - PETI

El gran objetivo del PETI para el GECC se enmarca en tres grandes propósitos:

1. Proponer nuevos modelos negocios de basados en tecnología.
2. Hacer ver nuevas estrategias a los negocios que le permitan alcanzar sus objetivos.
3. Garantizar una operación estable a bajo costo y acorde con la evolución tecnológica.

Coomeva cuenta con una fuente de información unificada que consolida el comportamiento de los asociados en todas las empresas del Grupo Coomeva, además de visualizar los resultados de la gestión estratégica, financiera y comercial del GECC.

