



INFORME DE SOSTENIBILIDAD



Pacto Global
Colombia

PACTO GLOBAL
20
16

INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2016

Elaboración y Coordinación General

Tanely Huertas Muñoz
Coordinadora Mercadeo

Apoyo y asesoría en la elaboración

María Rita Valencia Molina
Gerente Nacional Educación y Democracia
Humberto Diaz Gutiérrez
Gerente PHVA Consultores S.A.S.
Asesor Externo

Diseño y Corrección de Estilo:

Gerencia Corporativa de Comunicaciones y Relaciones Públicas Coomeva

Coordinación Editorial

María Myra Hurtado Silva
Gerencia Corporativa de Comunicaciones

INFORME DE | 20
SOSTENIBILIDAD | 16



COMUNICACIÓN DE PROGRESO
PACTO MUNDIAL ONU 2016

CONTENIDO

Mensaje del Presidente Ejecutivo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	6
Mensaje del Gerente General del Club Los Andes.....	7
Acerca del informe.....	8
1. QUIÉNES SOMOS	9
2. NUESTRO ENFOQUE Y GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD.....	15
3. NUESTROS COMPROMISOS CON LA SOSTENIBILIDAD	24
3.1 VIVIMOS LOS PRINCIPIOS Y VALORES.....	27
3.1.1 Gobierno corporativo, gestión ética y transparencia.....	28
3.2 FACILITAMOS LA VIDA	30
3.2.1 Afianzamos nuestra la oferta de valor.....	31
3.3 AVANZAMOS CON NUESTROS ALIADOS.....	40
3.4 CRECEMOS CON NUESTRA GENTE.....	42
3.5 PRESERVAMOS LA VIDA DEL PLANETA.....	48
3.5.1 Gestión ambiental responsable	49
3.6 DEMOCRATIZAMOS LA RIQUEZA	50
3.7 NUESTRA ORGANIZACIÓN, UNA COMUNIDAD EMPRESARIAL QUE APORTA AL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL PAÍS	54
ANEXO	
Tabla alineación con indicadores GRI y criterios Pacto Mundial.....	57



MIEMBROS JUNTA DIRECTIVA

Luis Carlos Lozada Bedoya
Presidente

Henry Molina Mogollón
Secretario

Víctor Hugo Pinzón Parra
Alfredo Arana Velasco
Liliana Patricia Guzmán
Claudio Enrique González Ortiz
Eduardo José Victoria
Alfredo Eduardo Rincón Angulo

ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

REPRESENTANTE LEGAL

María del Pilar González Tello

REVISORÍA FISCAL

CROWE HORWATH CO S.A.
Revisor Fiscal Principal • Alfonso Riaño
Revisor Fiscal Suplente • Vanessa Castro Serrano

MENSAJE DEL PRESIDENTE EJECUTIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA

2016 fue un excelente año para el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. Avanzamos en los propósitos de mejorar los servicios que ofrecemos a los asociados a la Cooperativa Coomeva, así como en la calidad de la gestión; en nuestros compromisos con la sostenibilidad y en los resultados financieros. Incrementamos los beneficios entregados a los asociados, aumentamos las tasas de uso de productos, unido a un incremento sostenido en la permanencia de los asociados y a niveles superiores en su satisfacción.

Estratégicamente Coomeva continúa fortaleciendo el concepto de la asociatividad, manteniendo al asociado en el centro de la organización, mejorando la propuesta de valor y los resultados de las empresas, soportados en tres pilares: Focalización, gobernabilidad y creación de valor.

El Grupo Coomeva se consolida hoy como uno de los conglomerados empresariales más importantes del país. Actualmente la estructuración de sus empresas se da a través de tres sectores: Salud, Financiero y Protección. Este ordenamiento institucional le ha permitido reconocimiento, transparencia y calidad en sus decisiones, logrando así mantener la unidad de propósito, dirección y control, mayor eficiencia y sinergia entre las empresas.

La nueva estrategia de crecimiento de asociados ha generado una recuperación en la dinámica de asociatividad en la Cooperativa. La autorización dada en 2016 para la creación de la Fiduciaria Coomeva permitirá complementar la oferta de servicios financieros a través de las empresas del Grupo y

satisfacer los requerimientos de los asociados. La puesta en marcha de la alianza Coomeva y Christus Health, organización con sede en los Estados Unidos, busca potencializar la capacidad de prestación de servicios de las empresas del Sector Salud de Coomeva y se convierte en un voto de confianza en nuestra organización y en el Sistema de Salud colombiano, ofreciendo visión internacional de largo plazo y mayor capacidad de inversión.

Es de resaltar que en 2016 en Coomeva obtuvimos el Premio Iberoamericano de la Calidad en la Categoría Oro, por la excelencia en nuestra gestión organizacional. Este reconocimiento es un logro para el cooperativismo y para todos los que conformamos esta gran comunidad. Coomeva se convierte así en la primera cooperativa de Iberoamérica en recibir este galardón y entra a ser considerada internacionalmente como una de las mejores empresas prestadoras de servicios.

Ratificamos nuestro compromiso con iniciativas internacionales que fomentan la sostenibilidad como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas al cual estamos adheridos desde 2011. En el presente informe comunicamos el progreso en materia de derechos humanos, gestión ambiental, prácticas laborales y gestión ética, principalmente.

En 2016 desarrollamos el ejercicio "Coomeva del futuro 2020", como complemento al Plan Estratégico de la organización, en el que establecimos las megas en cada una de nuestras dos dimensiones-asociativa y empresarial- y orientamos la consolidación de nuestro enfoque y gestión de sostenibilidad.



ALFREDO ARANA VELASCO
Presidente Ejecutivo
Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

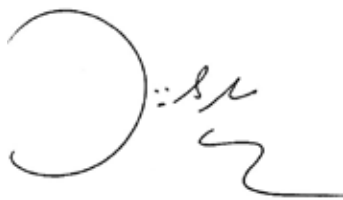
MENSAJE DEL GERENTE DEL CLUB LOS ANDES

El Club Los Andes avanza en la sostenibilidad alineado con el proyecto del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, con retos que cumplan responsablemente con los principios del Pacto Global.

Como eje integrador del complejo habitacional, deportivo y turístico, el Club Los Andes fortaleció su gestión en el año 2016 con la puesta en marcha de iniciativas tendientes a mejorar la calidad en la prestación de los servicios a sus afiliados y usuarios. Es así como las inversiones en infraestructura, la diversificación en la oferta de servicios y planes de afiliación, y las expectativas de potencializar los negocios como la hotelería con la participación de aliados estratégicos, han constituido un fundamento importante en la senda hacia la sostenibilidad y el equilibrio financiero.

Al finalizar 2016 presentamos resultados positivos, ratificando así la buena orientación de las estrategias implementadas buscando posicionar productos que garanticen nuestra sostenibilidad.

Somos conscientes de que nuestros colaboradores son el principal recurso que nos hace sostenibles en el tiempo; la base de lo que somos como una organización de servicio. El 2016 fue un año de esfuerzos sincronizados por el equilibrio trabajo- familia; además del fortalecimiento de las estructuras de un liderazgo inspirador y coherente con los valores corporativos cooperativos del Grupo Empresarial Coomeva.



CARLOS ALBERTO MUÑOZ
Gerente Club Los Andes

Nuestra gestión seguirá encaminada en alcanzar la autosostenibilidad del Club a través de una mezcla de estrategias; en el corto plazo con una mejor dinámica en afiliaciones, retención, eventos y hotelería; y en el mediano y largo plazo, a través de alianzas estratégicas que potencialicen el negocio hotelero e inmobiliario. El propósito es mantener una gestión organizada y comprometida con las necesidades de quienes integramos la familia Club Los Andes, con retos cada día más exigentes en un viaje de auto evaluación permanente, con seguimiento constante de los pasos que damos como organización en las dimensiones medio ambiental, social y económica.

En este año nos enfocaremos en el desarrollo de alianzas estratégicas que proyecten al Club como líder en la región en el fortalecimiento de semilleros deportivos, en turismo empresarial y vacacional, eventos regionales y nacionales, gastronomía y recreación con propósito para las familias, además de convenios para el uso responsable de los recursos ambientales y económicos que hagan sostenibles los proyectos para la zona de influencia y con un retorno significativo para la comunidad.

Por eso nos complace presentar nuestro informe de sostenibilidad y responsabilidad social 2016, con la disposición que nos caracteriza por generar los cambios que tanto el mercado como la sociedad requieran, haciendo honor permanente a nuestra razón corporativa y cooperativa de Coomeva.

ACERCA DEL INFORME

Nuestro informe de sostenibilidad tiene como principal propósito el comunicar a nuestros grupos de interés el progreso alcanzado por la empresa frente al cumplimiento y avance de los compromisos adquiridos como adherentes al Pacto Global de las Naciones Unidas. Reportamos así mismo, acerca de las iniciativas en curso, las estrategias y proyectos por emprender durante 2017, así como la filosofía organizacional y los principales resultados en términos económicos, sociales y ambientales.

El presente informe corresponde al período comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2016, con alcance al total de operaciones de la empresa. Responde a la opción Esencial de la versión G4 del Global Reporting Initiative, GRI, y al nivel avanzado de la Comunicación de Progreso, COP, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

El eje central del informe son los compromisos corporativos con la sostenibilidad del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, a partir de lo cual cada empresa definió sus asuntos materiales acorde con los riesgos, impactos y oportunidades presentes en los sectores donde operan, necesidades y expectativas de grupos de interés y referenciación de mejores prácticas, principalmente.

Para mayor información sobre los contenidos del presente Informe, sugerencias o comentarios, comunicarse con:

Tánaly Huertas Muñoz

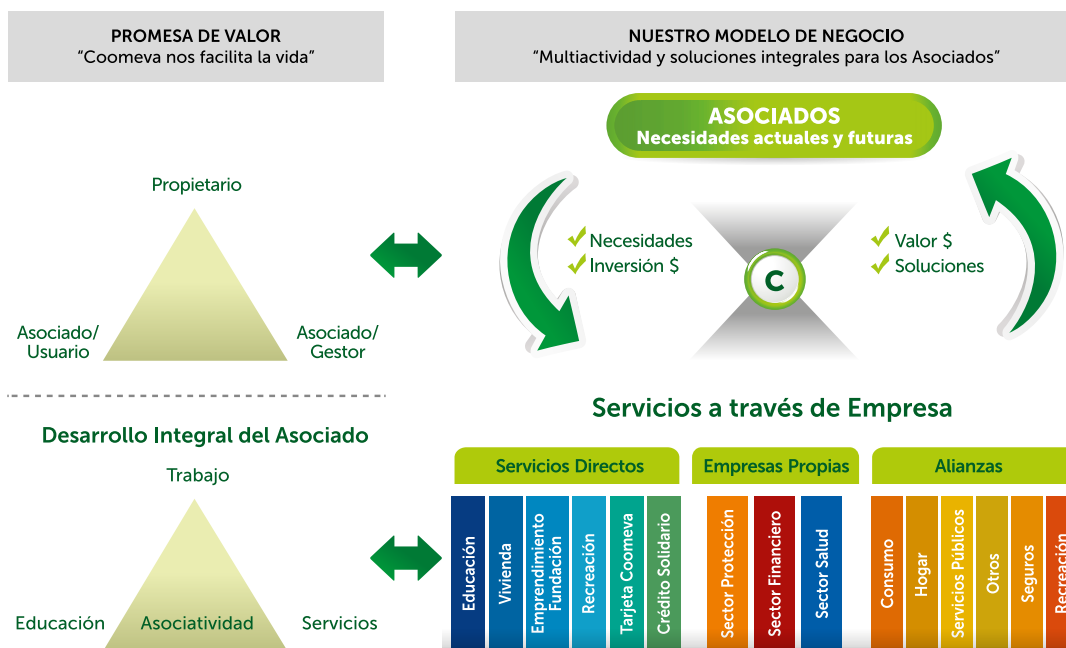
Líder RSE Club Los Andes y Coordinadora de Mercadeo.
Calle 13 N° 56-07 Piso 4 Of. 52 • km. 35 vía Cali Popayán
Teléfono: 333 0000 Ext. 31524
Móvil: 316 478 2233
tanaly_huertas@coomeva.com.co



Quiénes Somos

1

NUESTRO IMPACTO EN COLOMBIA



Gráfica Nro. 1 - Promesa de valor y Modelo de negocio Cooameva



1.2 CORPORACIÓN CLUB CAMPESTRE LOS ANDES



Somos una entidad sin ánimo de lucro, constituida de conformidad con la legislación colombiana. Nos certificamos como entidad sin ánimo de lucro a partir de la Ley Páez de 1995, junto a 100 empresas más.

Con una extensión de 1.250.000 m², estamos ubicados a 35 Km de Cali, 45 Km de Palmira y 90 Km de Popayán, en el corazón de la zona franca del departamento del Cauca.

Nuestro objeto es el fomento y desarrollo de actividades recreativas y deportivas aficionadas como el golf, esquí náutico, tenis, bolos, pesca, baloncesto, natación, y fútbol, entre otras actividades. Direccionamos así mismo, nuestras operaciones hacia la promoción de actividades culturales, ecológicas y de protección ambiental.

Con el fin de cumplir a cabalidad con nuestro objeto social y brindar el mejor servicio de recreación a nuestros clientes, contamos en el Club Los Andes con 14 lagos y 10 canchas de tenis en polvo de ladrillo; un campo de golf de 18 hoyos; 36 llaves hoteleras; piscinas de olas, de adultos, toboganes con balsa y sencillos, interactivas y para bebés; un muro de escalar, canopy, un centro de convenciones y salones sociales con capacidad para 4.000 personas.

La composición accionaria de nuestra entidad está compuesta en un 99,76% por parte del Grupo Coomeva y en un 0,24% por terceros.

MISIÓN

Contribuir al desarrollo integral de los afiliados y usuarios mediante actividades lúdicas, culturales, deportivas y empresariales

VISIÓN

Ser el destino preferido para el disfrute de sus mejores momentos

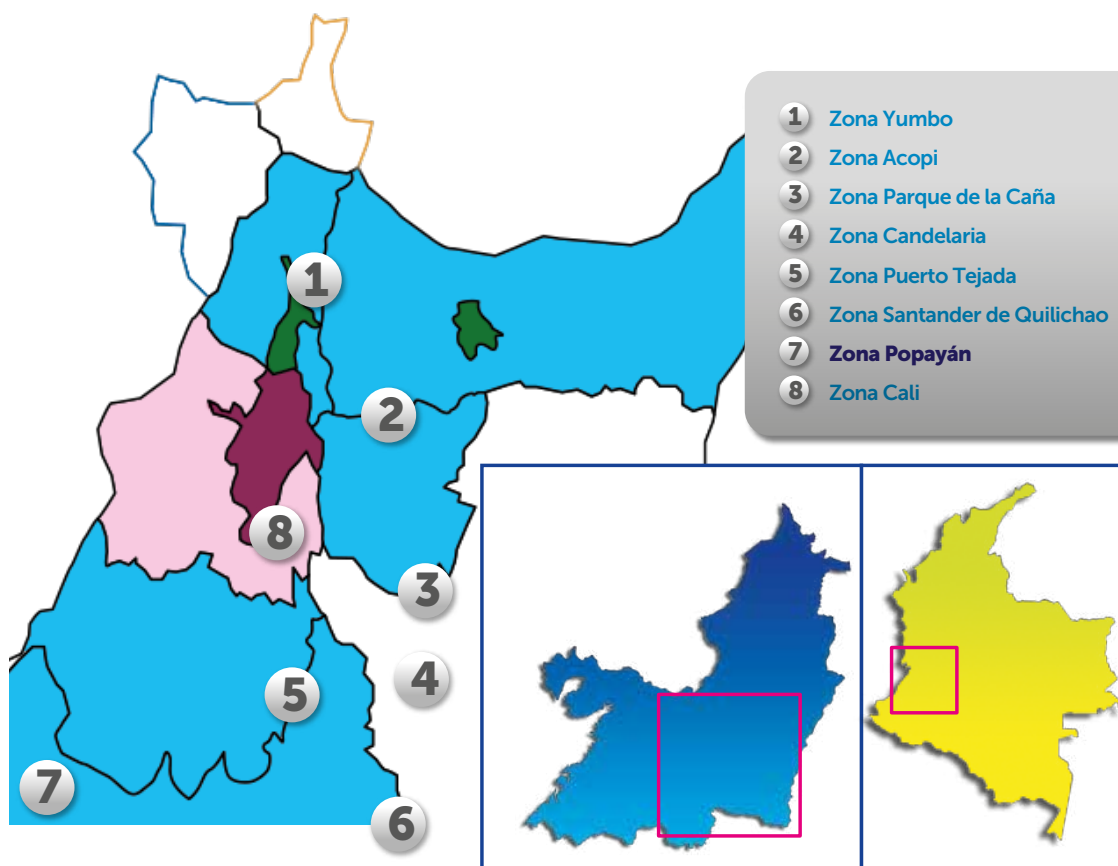
ASOCIACIONES A LAS QUE PERTENECEMOS

En el Club Los Andes buscamos la vinculación a asociaciones estratégicas para propender por el cumplimiento de nuestra oferta de valor con entidades como:

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia Seccional Cauca
- Asociación de Gerentes de Clubes
- Cámara de Comercio del Cauca
- Federación Colombiana de Golf
- Federación Colombiana de Tenis y Liga Vallecaucana de Tenis

COBERTURA DE MERCADO

Ubicado en el corazón de la Región entre el departamento del Cauca y el del Valle del Cauca, el Club Los Andes tiene como principal zona de influencia ciudades como Cali, Jamundí, Popayán y Santander de Quilichao.



En el Club Los Andes dirigimos nuestros esfuerzos comerciales y de producto a familias de estratos 4 y 5 de las ciudades de influencia; a ejecutivos deportistas o con intenciones de aprender deportes asociados al tenis, el canotaje, el esquí náutico y al golf; a hombres y mujeres de más de 26 años, con cargos medio altos y altos de empresas en las ciudades objetivo; a directores de pregrado y posgrado de universidades reconocidas en dichas ciudades; a ejecutivos elegibles del Grupo Coomeva; a colegios y universidades, ubicados al sur de Cali y en Popayán; a áreas de bienestar y gestión

humana de empresas de todo el país; a entidades dedicadas al turismo empresarial, de relajación, deportivo y de contemplación; y a organizaciones con más de 10 ejecutivos de nivel socio económico medio alto y alto.

Es nuestro compromiso en el Club Los Andes propiciar escenarios de convivencia, socialización y esparcimiento entre todos nuestros afiliados y usuarios, mejorando continuamente nuestra gestión con el fin de superar todas sus expectativas.





2

Nuestro Enfoque y Gestión de Sostenibilidad

El siguiente esquema contiene los elementos que orientan nuestro enfoque y gestión de sostenibilidad.

G4-DMA



Los elementos descritos se enmarcan en nuestros principios, valores y dan lugar a nuestras políticas corporativas:

VALORES COOPERATIVOS

- Democración
- Responsabilidad
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Ayuda Mutua

PRINCIPIOS COOPERATIVOS

- Membresía Voluntaria y Abierta
- Control Democrático de los Miembros
- Participación Económica de los Miembros
- Autonomía e Independencia
- Educación, Entrenamiento e Información
- Cooperación entre Cooperativas
- Compromiso con la Comunidad

VALORES COOMEVA

- Servicio
- Solidaridad
- Confianza
- Cumplimiento Compromisos
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Igualdad y Equidad de Género

POLÍTICAS CORPORATIVAS

»» RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Para nosotros, la Responsabilidad Social Empresarial es la forma ética, transparente, solidaria e incluyente con interactuamos y nos desarrollamos, comprometidos con la preservación del medio ambiente y buscando siempre la creación de valor sostenible, con progreso social para todos nuestros grupos de interés.

»» DERECHOS LABORALES

Con equidad, justicia e inclusión creamos las condiciones necesarias para lograr el bienestar y el desarrollo integral de nuestros colaboradores dentro de un ambiente de diálogo, participación y respeto a sus derechos.

Decididamente apoyamos la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción, la erradicación del trabajo infantil y la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

No trabajamos con proveedores cuyas prácticas laborales no sean justas y no acojan las premisas anteriores.

»» DERECHOS HUMANOS

Apoyamos, respetamos y acogemos la Declaración Universal de los Derechos Humanos y todas las normas y estándares que garantizan la dignidad humana, dentro de nuestro ámbito de influencia y nos aseguramos de no ser cómplices de su vulneración. Protegemos de manera directa y especial los siguientes derechos:

- » A la vida y la seguridad.
- » A la libertad personal (a la intimidad, a la vivienda digna, a la reputación y el buen nombre).
- » A la libertad de pensamiento, conciencia y religión.
- » A la libertad de expresión.
- » A la educación.
- » A la seguridad social y a la salud física y mental.
- » A los derechos de los consumidores.
- » A los derechos medioambientales.
- » A las libertades económicas, sociales y culturales.

»» MEDIO AMBIENTE

Adoptamos y mantenemos un enfoque preventivo, orientado al desafío de favorecer el medio ambiente, fomentando todas las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental y favoreciendo el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

»» PROVEEDORES

Nuestros proveedores y contratistas son aliados fundamentales para el logro de los grandes objetivos y por ello nuestra política busca desarrollar con ellos relaciones "gana gana" de largo plazo, mediante un sistema de contratación transparente y justo, el respeto de los acuerdos y el fortalecimiento de los lazos de colaboración, de forma que entre todos consolidemos una cadena de valor sostenible, estratégicamente alineada y socialmente responsable.

»» MERCADEO Y CONSUMO RESPONSABLE

Buscamos superar las necesidades y expectativas de nuestros asociados, clientes y usuarios, respetando sus derechos fundamentales y los de quienes participan en la cadena de valor, con prácticas justas, éticas y transparentes, que además de ser responsables y de generar valor agregado para todos, también orientan y promueven la equidad social, el consumo responsable, el reciclaje y la cultura de sostenibilidad en la sociedad.

»» ANTICORRUPCIÓN

Trabajamos decididamente en contra de la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno.

Nuestras políticas nos exigen:

- » Cero tolerancia contra cualquier forma de corrupción y de conducta que vaya en contravía de nuestros principios, valores y códigos de conducta o contra las leyes.
- » El cumplimiento estricto de las leyes y normas.
- » Convertir la transparencia y credibilidad en distintivo de marca.
- » Desarrollar un sistema de gobierno que garantice el ejercicio gerencial y la toma en implementación de decisiones libres de conflictos de interés para el logro de los objetivos organizacionales.
- » El desarrollo de comportamientos éticos en nuestros colaboradores.
- » No financiamos campañas políticas, ni a sus partidos, candidatos o instituciones relacionadas.

»» IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO

Coomeva dispondrá de lo necesario para implementar estrategias de igualdad y equidad de género, para desarrollar plenamente los potenciales de mujeres y hombres vinculados a ella, las cuales buscan la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, eliminar cualquier discriminación explícita o implícita por razón del sexo y asegurar la defensa de los Derechos Humanos. El Grupo Empresarial Cooperativo se compromete a asumir acciones destinadas a promover mayores condiciones de igualdad entre hombres y mujeres hacia los grupos de interés de la organización.

»» JÓVENES

Coomeva cuenta con una política de jóvenes que busca preparar a las nuevas generaciones en los valores de la solidaridad y la cooperación, la cual está dirigida a jóvenes asociados de Coomeva y a jóvenes que integran el grupo familiar del asociado. La Política abarca los ejes de promoción, participación democrática y permanencia de jóvenes en Coomeva.



»» DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

- » El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva se compromete a fomentar la equidad y la diversidad además de crear una cultura que respete y valore las diferencias, que promueva la dignidad, la inclusión y la diversidad y que faculte a las personas a contribuir con su máximo potencial al éxito global de la empresa.
- » El cuerpo directivo y los (las) líderes de equipo del Grupo Empresarial y Cooperativo Coomeva deben ser ejemplo de comportamiento y garantizar el cumplimiento de esta política, fomentando un ambiente incluyente y no discriminatorio en sus equipos y asegurar la diversidad de los mismos.
- » La Gerencia Corporativa de Gestión Humana tiene la responsabilidad de proporcionar los recursos apropiados para implantar esta política y asegurar que es adecuadamente comunicada, difundida y aplicada.
- » Bajo esta política todos los colaboradores (as) adquieren la responsabilidad individual de seguir los procedimientos que se establezcan para garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación, llamar la atención sobre cualquier práctica discriminatoria sospechosa y abstenerse de hostigar o intimidar a otros empleados (as), asociados (as) y usuarios (as).

»» POLÍTICA DE CALIDAD CORPORATIVA

Mejoramos e innovamos continuamente nuestros servicios y la creación de valor sostenible para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros asociados, sus familias y demás grupos de interés.



NUESTROS COMPROMISOS CON INICIATIVAS INTERNACIONALES DE SOSTENIBILIDAD



Pacto verde cooperativo
NUESTRO compromiso
con la **TIERRA**

Pacto Verde Cooperativo: Actuamos conjuntamente con las Cooperativas de las Américas para enfrentar la problemática ambiental, manifestar nuestro compromiso con el planeta, realizar acciones de protección de los recursos naturales y propender por el desarrollo sostenible.



Norma Internacional ISO 26000:2010, fomenta la aplicación de mejores prácticas en materia de responsabilidad social de empresas públicas y privadas de todo el mundo, derivadas de un consenso internacional entre expertos representantes de los principales grupos de interés.

En Coomeva hemos adoptado los lineamientos de la ISO 26000 para orientar el modelo de Gestión en RSE y Sostenibilidad.



El Pacto Mundial es un instrumento de la ONU de libre adhesión para las empresas, que voluntariamente aplican Diez Principios en sus actividades cotidianas y rinden cuentas a la sociedad, de los avances en proceso de su implantación, mediante comunicaciones de Progreso.

Nuestro enfoque de gestión de sostenibilidad, declara el compromiso de Coomeva con el Pacto Mundial.



Global Reporting Initiative - GRI es el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias o informes de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar y reportar a sus grupos de interés su desempeño económico, social y ambiental.

En Coomeva hemos adoptado parte de los indicadores GRI para reportar resultados de nuestra gestión.

A partir de 2017 profundizaremos en la alineación de nuestro impacto social con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU



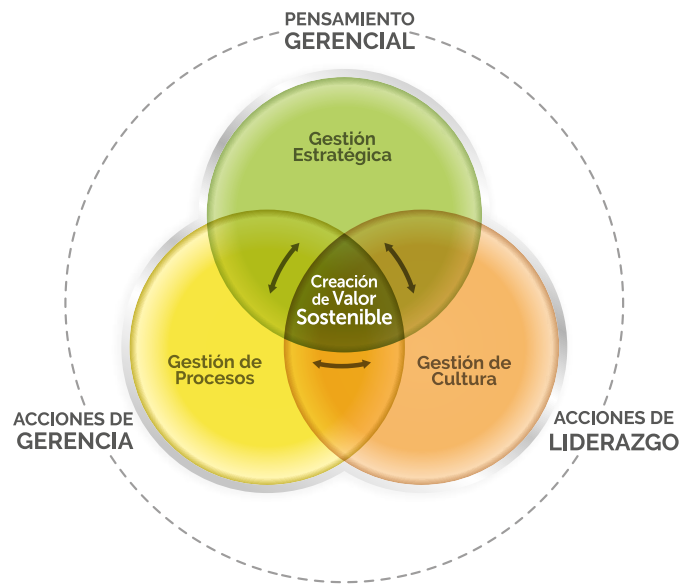
INVOLUCRAMIENTO CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

Las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés determinan gran parte de nuestro enfoque de gestión.

	Grupos de Interés	Propósito / Interés	Medios para identificar y orientar respuesta a necesidades y expectativas
Directamente Vinculados	Clientes y usuarios	Relaciones a mediano y largo plazo, fidelización y re compra.	Encuestas de satisfacción. Índice de satisfacción Proceso de seguimiento a la calidad del servicio.
	Afiliados - asociados y sus familias	Relaciones a largo plazo con sentido de pertenencia por el Club.	
	Colaboradores y sus familias	Desarrollo de habilidades profesionales. Compromiso y sentido de pertenencia. Lealtad y respeto por la organización.	Estudios de ambiente laboral. Encuesta de bienestar social. Comité de convivencia. Copasst. Plenaria anual de resultados.
Vinculados	Proveedores	Relaciones de mutua cooperación y crecimiento económico, fortalecimiento de la buena imagen sectorial, apertura de mercados y nuevos clientes.	Reuniones administrativas con proveedores.
	Aliados estratégicos	Crecimiento del valor de la inversión, fortalecimiento del patrimonio.	Juntas directivas Club Los Andes.
Externos	Comunidad	Relación responsable y de crecimiento económico y social con la comunidad vía contratación de colaboradores que residen principalmente en Santander de Quilichao, Puerto Tejada y San Rafael. Así mismo el Club mantiene una relación estrecha con la entidad de regulación medio ambiental CRC.	Comunicaciones de regulación del medio ambiente con la CRC.
	Estado	Cumplimiento de las políticas y normas legales.	A través de la junta de la Andi se conocen las políticas de la región y se sostienen relaciones estables con los entes de control como la alcaldía y la gobernación.
	Agremiaciones	Relaciones a largo plazo y de mutua cooperación. Desarrollo de estrategias regionales de alto impacto para la comunidad y el crecimiento institucional.	Asambleas gremiales. Participación en reuniones y comités interinstitucionales.

GESTIÓN INTEGRAL PARA LA SOSTENIBILIDAD

Nuestro enfoque de sostenibilidad se implementa mediante nuestro Sistema de Gestión Integral, el cual tiene el propósito de articular la estrategia, los procesos y la cultura organizacional en función del cumplimiento de nuestros compromisos con la sostenibilidad.



GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Forma parte de nuestro sistema de gestión integral, por cuanto que opera en la estrategia, los procesos y la cultura organizacional.



Se soporta en el principio de que la sostenibilidad está determinada por el balance entre temas estratégicos que se traducen en oportunidades y la apropiada gestión de riesgos, lo cual permite prevenir o mitigar oportunamente los eventos que atenten contra el logro de los objetivos y consecuentemente facilitar medidas o controles orientados a desarrollar capacidades para cumplir la promesa de perdurar.

En Coomeva hemos desarrollado el Sistema Corporativo de Gestión de Riesgos con base en las normas que rigen al Grupo y en las normas específicas para los diferentes sectores económicos en donde el Grupo Empresarial Cooperativo actúa y bajo el enfoque del Enterprise Risk Management (ERM), y los preceptos

de la Metodología Cosso II, la NTC ISO 31000, la ISO 27001:2013, ISO 22301:2012, la ISO 26000 y la Norma Británica BS 25999:2006, acogiendo las normas de los diferentes organismos de vigilancia y control colombianos y adoptando estándares técnicos derivados de las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Aplicando el modelo corporativo para la gestión de riesgos, en el Club Los Andes hemos identificado los siguientes riesgos estratégicos:

- Deterioro de la reputación (Prestación del servicio, orden público)
- Falta de capacidad competitiva (distancia, altos costos de operación, productos sustitutos).
- Incumplimiento de perfiles y competencias comerciales.
- Impacto medio ambiental negativo.
- Bajo desempeño de proveedores.
- Impacto negativo en la comunidad aledaña.
- Tecnología obsoleta (atrasos y reproceso en el servicio, lento procesamiento de la información y cercanía con los clientes CRM).

Frente a lo anterior venimos desarrollamos las siguientes estrategias, extensivas a la gestión en 2017:

- Rediseño de la marca para la reducción del riesgo reputacional. Relanzamiento y oferta de valor mejorada (enfoque en turismo receptivo, vacacional y empresarial; productos familiares ampliados y eventos en sinergia con instituciones regionales y nacionales).
- Gestión de proveedores y acompañamiento en la extensión de la política RSE.
- Implementación de actualización tecnológica del software Zeus para minimizar el riesgo tecnológico.
- Implementación de plan para la reducción de impactos medio ambientales.
- Fortalecimiento del modelo de gestión.





3

Nuestros Compromisos con la Sostenibilidad

Nuestros compromisos corporativos con la sostenibilidad son el resultado de la interacción de los elementos descritos en el capítulo anterior, los cuales se resumen en el siguiente esquema:



A partir de la determinación de los compromisos corporativos con la sostenibilidad, cada empresa del Grupo Coomeva define y gestiona sus asuntos materiales acorde con riesgos, impactos y oportunidades presentes en los sectores donde operan y demás elementos descritos en el esquema anterior.



PROMETEMOS PERDURAR:



Vivimos los principios y valores



Facilitamos la vida



Crecemos con nuestra gente



Avanzamos con nuestros aliados



Preservamos la vida del planeta



Democratizamos la riqueza



Nuestra organización, una comunidad empresarial que aporta al desarrollo sostenible del país

COMPROMISOS CON LA SOSTENIBILIDAD QUE ORIENTAN NUESTRA GESTIÓN

Con base en lo anterior en el Club Los Andes definimos los siguientes asuntos materiales:

NUESTROS COMPROMISOS CORPORATIVOS CON LA SOSTENIBILIDAD	SE MATERIALIZAN CON LOS SIGUIENTES ASUNTOS
 Vivimos los principios y valores	● Gobierno corporativo, gestión ética y transparencia
 Facilitamos la vida	● Afianzamos nuestra oferta de valor
 Crecemos con nuestra gente	● Desarrollo de capacidades y prácticas justas
 Avanzamos con nuestros aliados	● Respeto a derechos laborales y trabajo digno
 Preservamos la vida del Planeta	● Bienestar y desarrollo
 Democratizamos la riqueza	● Gestión ambiental responsable
 Nuestra organización, una comunidad empresarial que aporta al desarrollo sostenible del país	● Valor económico generado y distribuido

A continuación presentamos la gestión y resultados 2016 frente a los compromisos y asuntos materiales descritos:



3.1 VIVIMOS LOS PRINCIPIOS Y VALORES

3.1 VIVIMOS LOS PRINCIPIOS Y VALORES

3.1.1. GOBIERNO CORPORATIVO, GESTIÓN ÉTICA Y TRANSPARENCIA

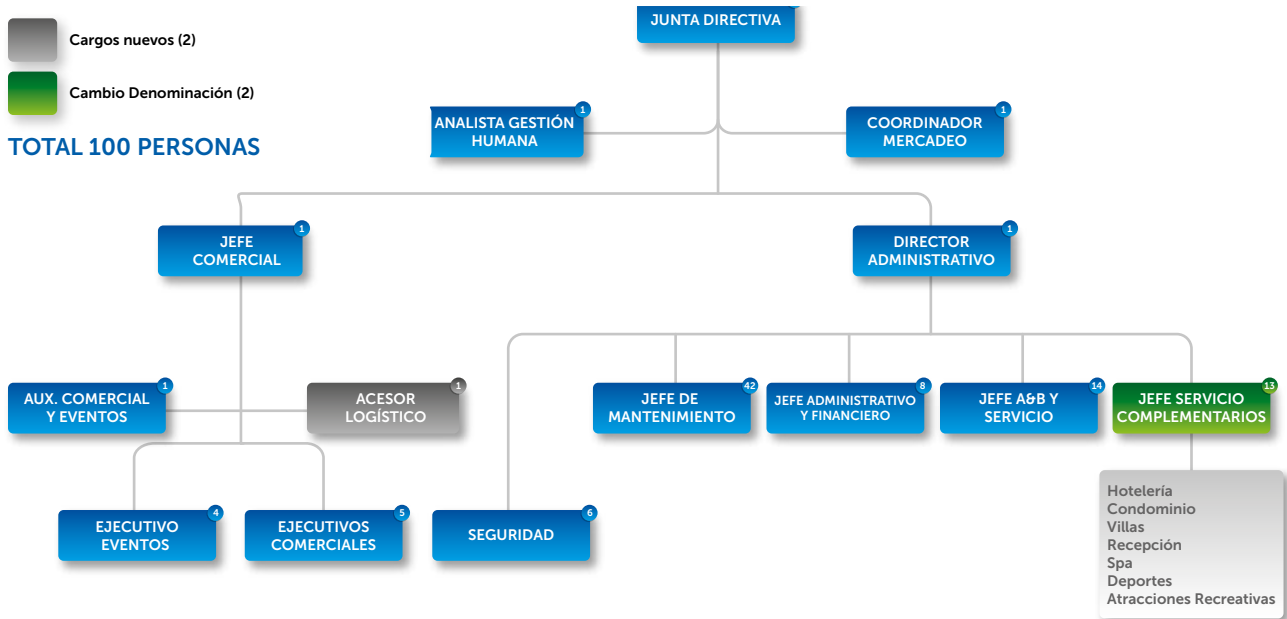
Nuestro Sistema de Gobierno Corporativo tiene el propósito de orientar la toma e implementación de decisiones que garanticen el respeto de los derechos de todos los grupos de interés su interacción; dirigir, controlar y gestionar la organización, asegurando la convergencia de intereses, la creación de valor económico sostenible y la distribución equitativa de la riqueza, a través de una actuación ética, transparente y generadora de confianza.

En el Club Los Andes adoptamos el Código de Buen Gobierno estipulado en la Resolución 02 (RE-AS-ET-2010.02) del 24 de abril de 2010 para el Grupo Coomeva, vigilando mediante procesos de evaluación, el Manual de Convivencia Laboral y el Reglamento en cada uno de nuestros grupos de interés, colaboradores, clientes y usuarios.

G4-34 - G4-39 – G4-40

ESTRUCTURA Y PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO

ESTRUCTURA GENERAL



La Junta Directiva mide mensualmente tanto los resultados como la gestión y los procesos administrativos correspondientes.

De acuerdo con los estatutos de la Compañía, nuestra Junta Directiva está compuesta por cinco miembros principales y cinco miembros sustitutos. Como parte del control se define que mínimo se debe contar con

tres miembros externos para la Junta Directiva, asegurando la transparencia en la toma de decisiones. El Club es auditado como mínimo dos veces al año por una auditoría interna corporativa y anualmente la Junta Directiva es evaluada por una compañía externa contratada.

Conforme con lo establecido en el Código de Gobierno Corporativo, los miembros de la Junta Directiva son

los principales gestores del gobierno corporativo y en tal carácter realizan su gestión con profesionalismo, integridad, competencia e independencia, dedicándole el tiempo necesario. Así mismo, deben ser transparentes en su gestión, procurando tener un buen conocimiento de los riesgos que involucran las actividades constitutivas del objeto social; evaluar con profundidad los riesgos asociados a los instrumentos de inversión y apoyar la labor de los órganos de fiscalización y control.

Las responsabilidades generales de los órganos de gobierno están ligadas a la familia de cargos del Grupo Coomeva y sus lineamientos corporativos.

GESTIÓN ÉTICA Y PRÁCTICAS ANTICORRUPCIÓN

El Club Los Andes adoptó el Código de Ética y el de Buen Gobierno de las empresas del Grupo Coomeva, reiterando su compromiso de gestión eficiente, íntegra y transparente. Estos códigos pueden ser consultados por los grupos de interés a través de la página web de Coomeva: www.coomева.com.co

Dentro de las normas o políticas rectoras que permiten orientar la gestión de riesgos relacionados con la corrupción, Club Los Andes cuenta con:

- Código de Buen Gobierno
- Código de Ética
- Manual de Contratación
- Manual Antifraude y Anticorrupción
- Manual SARLA/FT
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento de Ética
- Canales de transparencia

El Manual Antifraude y Anticorrupción dicta normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. A partir de lo anterior, la organización define la política "cero tolerancia" ante cualquier forma de corrupción y de conducta que vaya en contravía de nuestros principios, valores y códigos de conducta o contra las leyes.

El Manual referido se encuentra integrado en el Código de Ética e incluye mecanismos de detección y reporte de presuntas operaciones inusuales y sospechosas, y de manera taxativa aquellos relacionados con el conocimiento del cliente en el proceso de afiliación, uso y frecuencia de los servicios de salud, agiotaje, sobre costos en medicamentos, insumos y dispositivos médicos.

Así mismo, acorde a mejores prácticas de gobierno corporativo, se implementó el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), con el fin de prevenir las actividades relacionadas al fraude, la corrupción, el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

Se dispone de un programa de capacitación orientado a las áreas competentes, con el fin de que se realicen las consultas antes de la negociación y contratación final de contrapartes tales como, accionistas, inversionistas, empleados, proveedores, prestadores en la listas con información de lavado de activos y financiación del terrorismo para identificar antecedentes y definir conducta.

Al 31 de diciembre de 2016, el 92% de colaboradores habilitados de Club Los Andes realizaron el curso virtual del manual antifraude y anticorrupción.

Durante 2016 no presentamos incidentes, quejas, sanciones ni demandas por infracciones a los Derechos Humanos, faltas a la ética o incidentes de corrupción. Igualmente no se generaron requerimientos, multas o fallos legales adversos para el Club Los Andes por incumplimiento legal o regulatorio.





3.2 FACILITAMOS LA VIDA

3.2 FACILITAMOS LA VIDA

3.2.1 AFIANZAMOS NUESTRA OFERTA DE VALOR

En el Club Los Andes direccionamos todos nuestros esfuerzos al cumplimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y afiliados. Promovemos así una política que busca garantizar el bienestar de cada uno de ellos y de sus familias, a través de los múltiples servicios y programas ofrecidos.



Configuración de nuestro modelo de negocio

Nuestro modelo de negocio está configurado por los siguientes elementos:



En el Club Los Andes contamos con una base de datos central para la gestión comercial, con una política de seguridad. Las clases de bases de datos utilizados por la Corporación Club Campestre Los Andes son: Bases de datos de asociados; bases de datos de afiliados; bases de datos de referidos; colaboradores del grupo empresarial. En cualquiera de los casos la información recibida tiene un carácter de confidencial. Es responsabilidad del Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones controlar las bases de datos y toda la información recibida por el cliente para la adecuada prestación del Servicio, de tal manera que sea identificable y que cumpla con las especificaciones mínimas para la prestación del servicio.

Nos adherimos a los procesos corporativos de mercadeo con el fin de asegurar la promoción de sus servicios y productos respetando los estándares y la transparencia en la información a nuestros grupos de interés. Así mismo, nos regimos bajo los principios del habeas data como protección al usuario. Para esto se puede visitar nuestra página <http://losandesclub.comeva.com.co/>

Entendemos la importancia del servicio como eje fundamental para el cumplimiento de la oferta de valor y con este reconocimiento adoptamos el modelo de servicio y satisfacción del Grupo Coomeva, el cual se materializa cuando:

Yo Respeto	Yo Asesoro	Yo Resuelvo	Yo Sorprendo
Con disposición.	Con claridad.	Buscando soluciones de raíz.	Actuando con el corazón, eso significa pasión.
Siendo amable.	Con veracidad y oportunidad.	Cumpliendo lo que prometo.	Creando experiencias.
Escuchando.	Tomando la iniciativa.	Haciendo seguimiento.	Diferenciando entre lo ordinario y lo "extra" ordinario.
Generando confianza.	Entendiendo las expectativas.	Eliminando la frustración.	
Siendo consciente que todo comunica.	Analizando todo desde la perspectiva del cliente.		

Para el 2017 se tiene el compromiso de aplicar la medición de seguimiento al modelo de servicio.

Las principales acciones y resultados 2016 se resumen en:

- Crecimiento en número de afiliados netos de 521 a 526 en el último año, equivalente a un incremento anual del 1,0%.
- Crecimiento de los ingresos en un 30,1% con énfasis en los rubros de publicidad, boletería del concierto de diciembre y el programa Vive Tu Club en convenio con la Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura.
- Mejoramiento de la tasa de ocupación de las cabañas, pasando del 34% al 36% entre 2015 y 2016.
- Venta de la casa modelo de dos pisos por aproximadamente \$700 millones, recuperándose

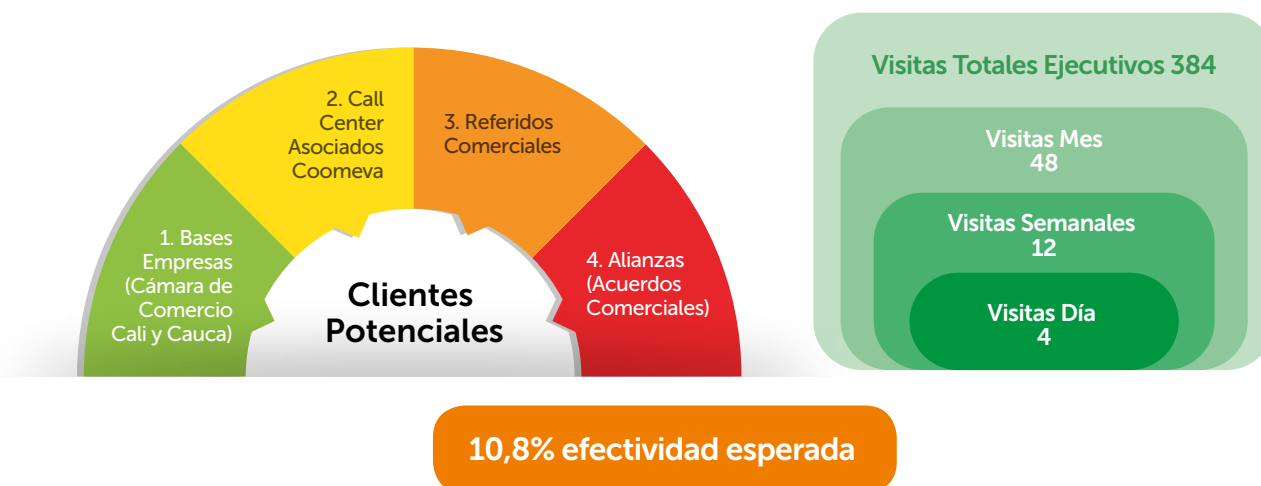


una inversión que puede orientarse a la construcción de otros modelos renovados que potencialicen la labor comercial.

- Inversiones en mobiliario, menaje, equipo de cocina, planta eléctrica y reparaciones locativas cercanas a los \$300 millones, tendientes a impactar positivamente la prestación del servicio a afiliados y usuarios.
- Normalización de las cuentas por pagar vencidas, por medio de acuerdos y negociaciones con proveedores, disminuyéndose de manera significativa la presión sobre la caja.

- Beneficios en \$30 millones derivados de la Gran Fiesta del Club Los Andes en su 11ª versión, que se sigue consolidando como uno de los eventos más atractivos de la región, en el marco de las festividades decembrinas.
- Diseño de un nuevo producto de afiliaciones que tiene un componente importante de consumo en su pago mensual, que lo hace atractivo para el usuario y fortalece su presentación comercial, estructurado para que el afiliado reciba un mejor servicio y se perciba un alto valor agregado, sumado a motivaciones económicas para asistir con mayor frecuencia al Club.

Modelo de Eficiencia Comercial



El modelo de eficiencia muestra una ruta de ejercicio comercial, en la que se parte de bases de datos empresariales como primer insumo, llamadas del Centro de Contacto al segmento objetivo para la generación de invitaciones al Club en fines de semana, los referidos comerciales y alianzas tipo convenios con fondos de empleados, cámaras de comercio de Cali y Cauca, entre otros.

De un total de 384 visitas comerciales, se espera un 10,8% en contrataciones efectivas, basado en el histórico de venta.

Medición de Satisfacción

A continuación se presentan los resultados de la encuesta de satisfacción realizada a los clientes del Club Los Andes.

En esta se presentarán tres aspectos fundamentales:

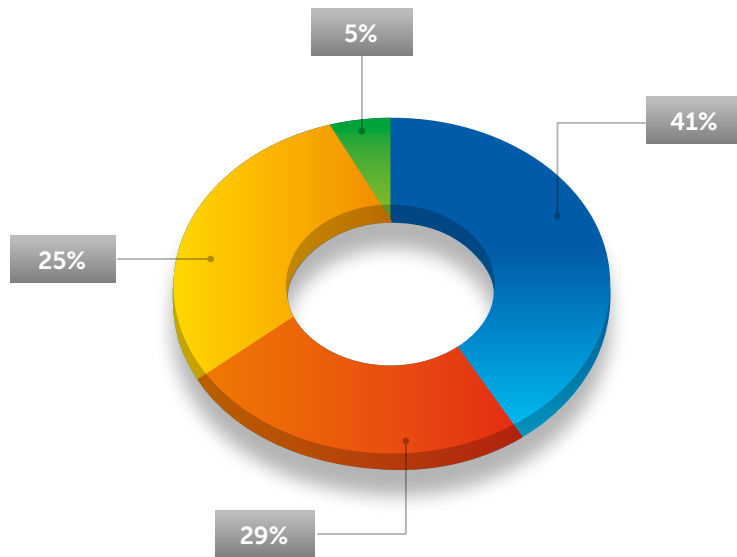
1. Datos de clientes.
2. Calificación de los servicios y espacios del Club.
3. Conclusiones de los resultados recibidos.

Muestra: 120 usuarios Club Los Andes.

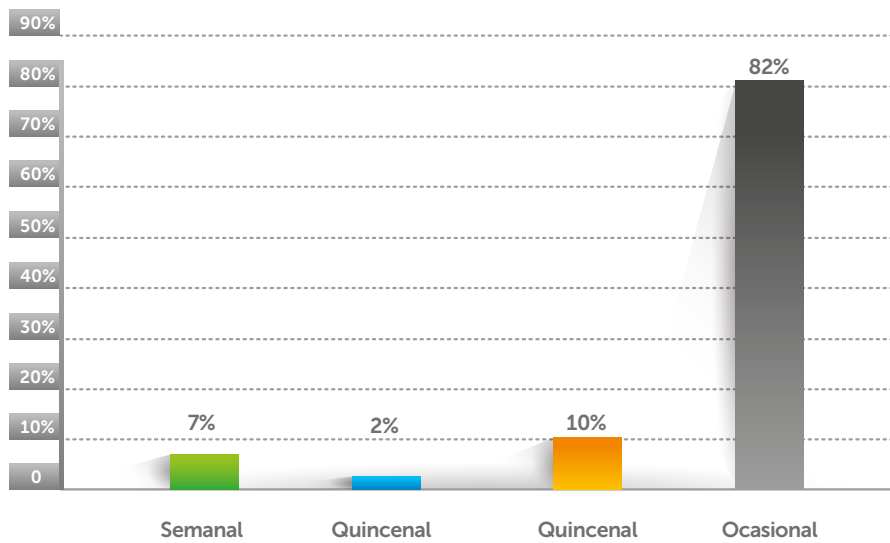
Usuarios: afiliados, asociados, invitados y colaboradores.

La muestra arroja que el mayor grupo de personas que asiste al Club son los afiliados, con un 41%. Se resalta la participación del grupo de colaboradores Coomeva con un 5%, que en mayor medida asisten por el beneficio de pasadía de colaborador.

TIPO DE USUARIO

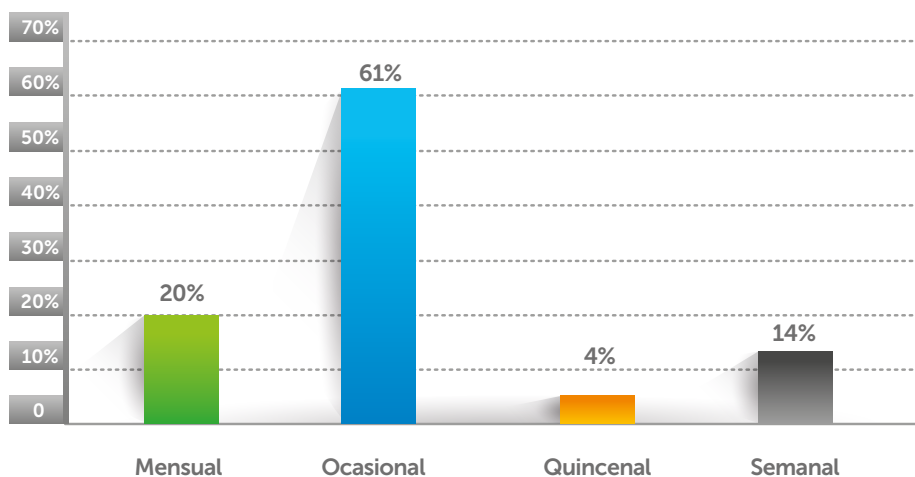


FRECUENCIA DE VISITA



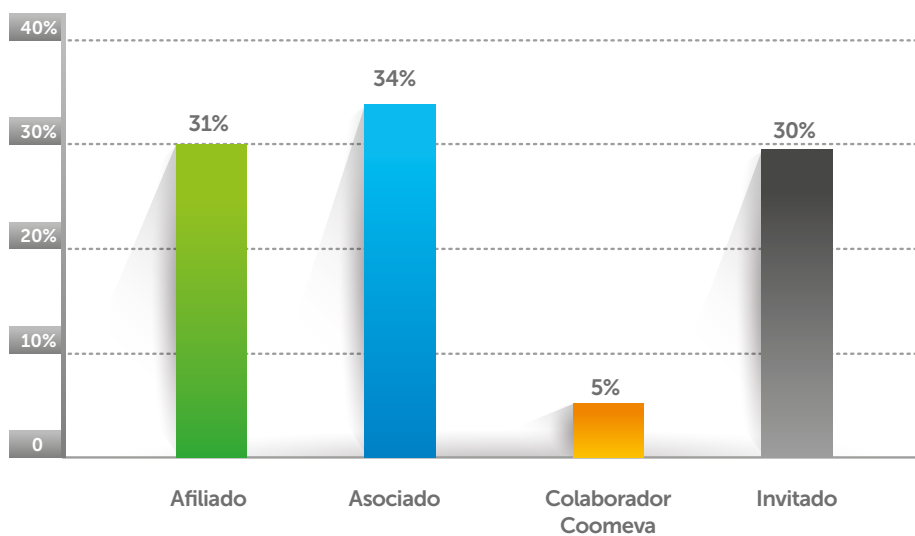
**EL 82% DE VISITAS FUERON CALIFICADAS
COMO OCASIONALES**

FRECUENCIA DE VISITA AFILIADOS



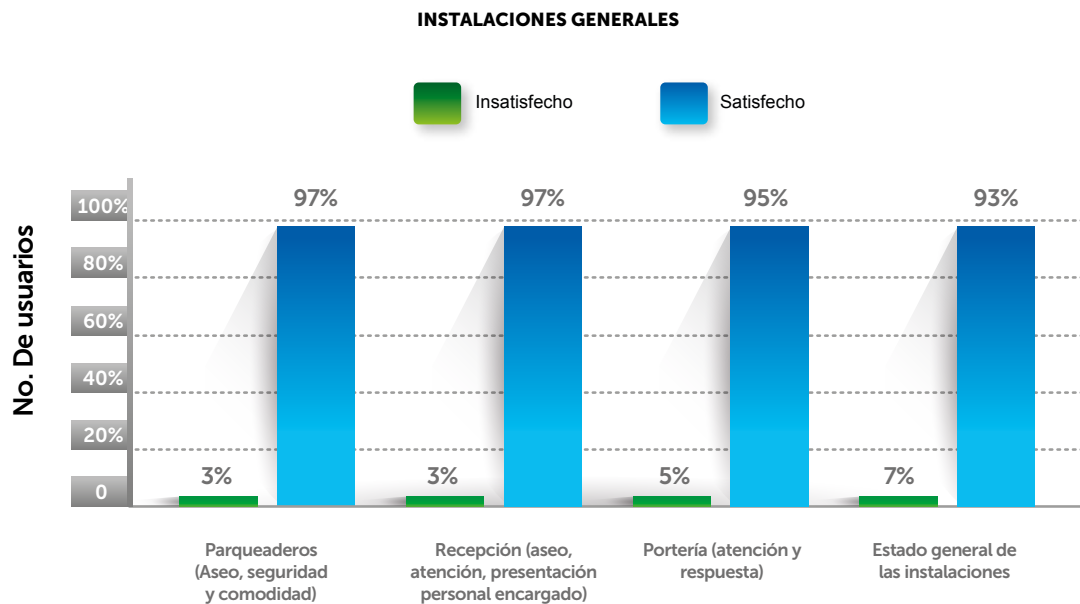
ANALIZANDO LA FRECUENCIA DE VISITA DEL GRUPO DE AFILIADOS, EL 61% DE LAS VISITAS SON OCASIONALES

USUARIOS OCASIONALES

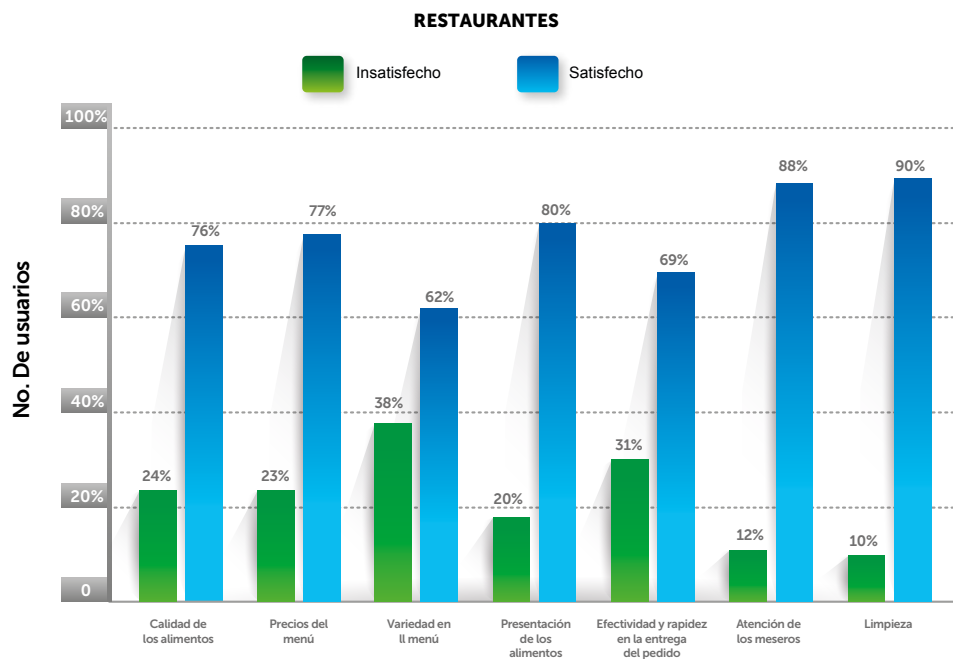


DEL TOTAL DE VISITAS CALIFICADAS COMO OCASIONALES, EL 31% SON AFILIADOS

Calificación de servicios y espacios

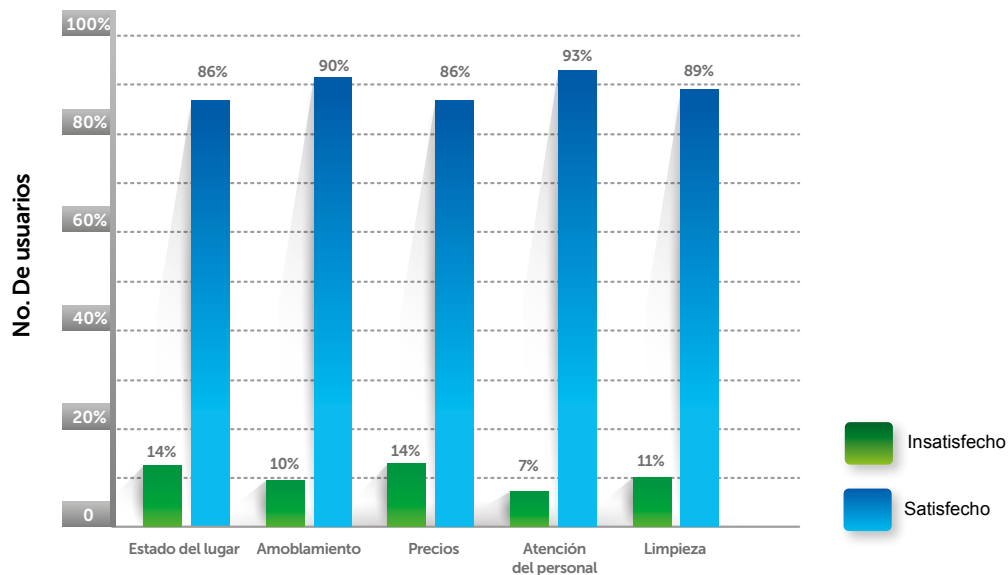


EN ESTE ÍTEM SE MIDE LA SATISFACCIÓN EN TEMAS DE ASEO, SEGURIDAD Y PRESENTACIÓN PERSONAL. EN GENERAL, SE CUENTA CON LA APROBACIÓN DE LOS USUARIOS.



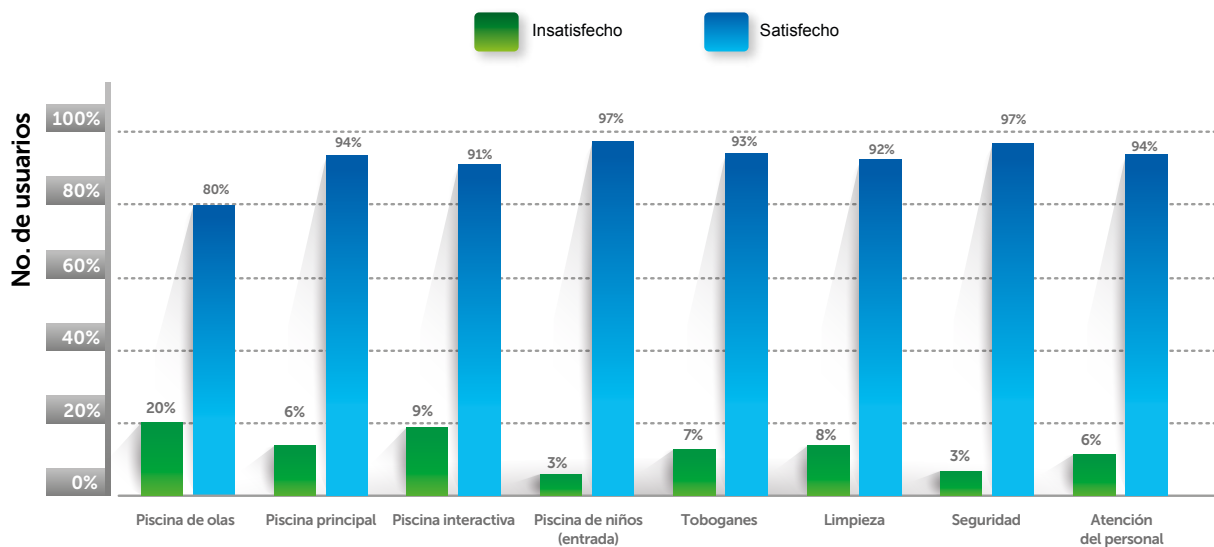
EN LA CALIFICACIÓN DE RESTAURANTES SE ENCUENTRAN RESULTADOS MENOS SATISFATORIOS.

ALOJAMIENTO

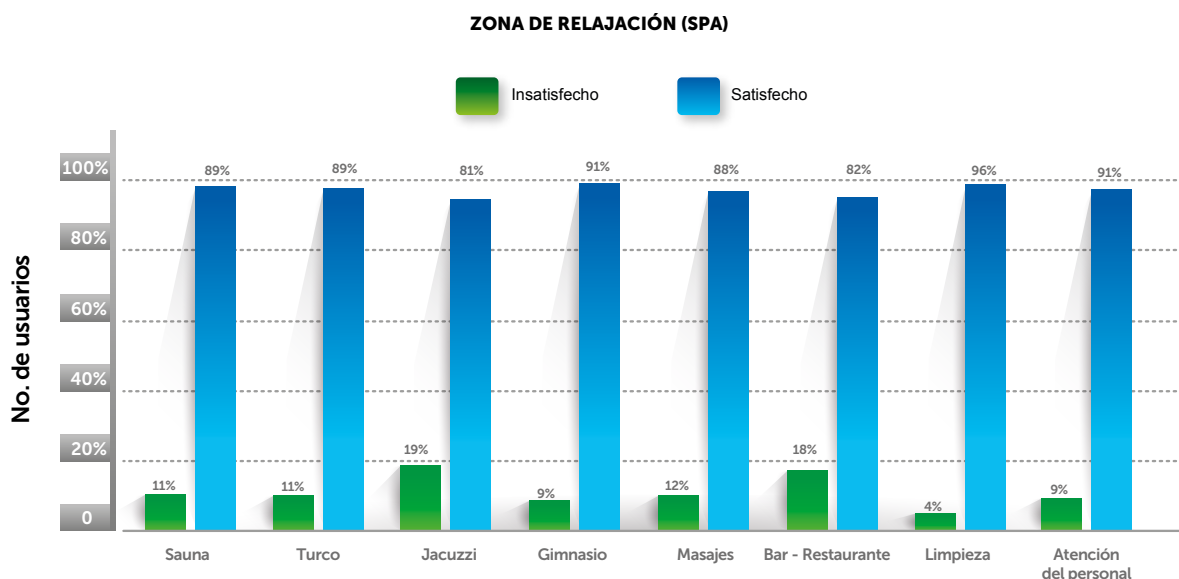


EL ESTADO DEL LUGAR Y LOS PRECIOS SE PRESENTAN COMO LOS ASPECTOS CON MAYOR INSATISFACCIÓN.

ATRACCIONES ACUÁTICAS



EL ÁREA DE PISCINAS, PRESENTA UNA ACEPTACIÓN GENERAL, CON EXCEPCIÓN DE LA PISCINA DE OLAS QUE AGRUPA EL MAYOR GRADO DE INCONFORMIDAD.



EL ÁREA DE SPA ES EL ÁREA MENOS VISITADA DEL CLUB. SOLO EL 38% DE LA MUESTRA CALIFICÓ Y OPINÓ SOBRE EL ESTADO DEL ESPACIO, LO CUAL HACE QUE DATOS TENGAN MUY BAJA RELEVANCIA.

De la meta propuesta como indicador de satisfacción de un 90%, el Club logró un 88% de cumplimiento en la medición.

La gestión 2017 se orienta hacia:

» **Asegurar la operación con altos estándares de calidad**, acompañado de un equilibrio financiero que garantice su sostenibilidad en el largo plazo, para lo cual se proyecta el modelo de negocio con los siguientes componentes:

- **Hotelero:** Mediante la operación y comercialización por aliado estratégico, cuyo alcance incluiría el mantenimiento de las zonas recreativas y deportivas (excepto el campo de golf) y la administración de A&B. Durante el 2017 se espera el equilibrio en esta línea de producto.
- **Comercialización de productos conexos en cabeza del equipo comercial actual del Club:** Afiliaciones, eventos, publicidad y el proyecto inmobiliario. En esta línea se proyecta cubrir los costos de mantenimiento del campo de golf, los costos y gastos de la gestión comercial y generar los primeros excedentes a nivel operativo.
- **Posicionamiento de la marca:** Se invertirá

publicitariamente para que la marca del Club sea reconocida por la calidad de producto. La nueva imagen debe contener un formato fresco, elegante y sobrio, que destaque los atributos del producto y que fácilmente se constituya en un referente del público en general.

- **Sinergia con Turismo Coomeva:** Para el diseño y comercialización de diversos paquetes turísticos y de recreación para el disfrute vacacional y hotelero de los asociados y sus familias de todo el país.
- **Negocio inmobiliario:** El mayor reto en este producto es propiciar una alta valorización, apalancada en el buen desempeño del Club en todas sus líneas, especialmente la hotelera. Se comercializara el proyecto de lotes ofreciendo como valores agregados todo el desarrollo de servicios, infraestructura, campo de golf, paisajismo y con precios de mercado cercanos a proyectos de similares características en otras zonas del país.
- » **Gestión conjunta con instituciones públicas y privadas** que fortalezcan el deporte regional y que permitan el crecimiento de semilleros deportivos, así como la profesionalización de figuras que nos representen a nivel nacional e internacional.



» **Desarrollo de eventos y torneos** conforme con los acuerdos alcanzados en 2016, como son:

- Torneo copa Fedegolf que reúne golfistas de todos los clubes del país y que se celebrará en el mes de septiembre.
- Programa “Desafío de Guerreros” que reúne más de 2.000 deportistas con habilidades en el deporte extremo o aventura.
- Encuentro de aficionados a los vehículos clásicos en la marca Volkswagen, con más de 200 participantes.

» **Usar nuevos canales de comercialización como el virtual:** Se proyecta el uso de canales virtuales de la mano de Price Travel y Coomeva Turismo.

» **Generar o fortalecer alianzas** con colegios, ligas y federaciones deportivas para tener un flujo permanente de deportistas con una programación mensual de actividades y torneos. Adicionalmente, se pretende fortalecer las escuelas deportivas con semilleros de jóvenes deportistas que tengan sentido de pertenencia con el Club y se constituyan en representantes e imagen de nuestro deporte.

» **Membresías de asociados y terceros:** El objetivo es redoblar esfuerzos para incrementar el nivel de afiliaciones en un 25% y completar una base de afiliados permanentes motivados por los productos y servicios, y así disminuir a niveles mínimos la deserción.

» **Eventos:** En esta línea hay dos grandes retos; el primero es incrementar el volumen de eventos en un 20% frente al año 2016 y el segundo reto, incrementar la participación de eventos familiares, empresariales y deportivos, a tal punto que superen los recreativos. Con esto se pretende dar mayor

ocupación a los escenarios deportivos, salones de eventos y alojamiento, con un nivel de aceptación más favorable por parte de copropietarios y afiliados por este tipo de actividades.

» **Consolidar acuerdos de canjes** en Cali y otras ciudades del país, que favorezcan la fidelización.

» **Dar apertura a convenios con diferentes entidades** de recreación, entretenimiento y descanso.





3.3 AVANZAMOS CON NUESTROS ALIADOS

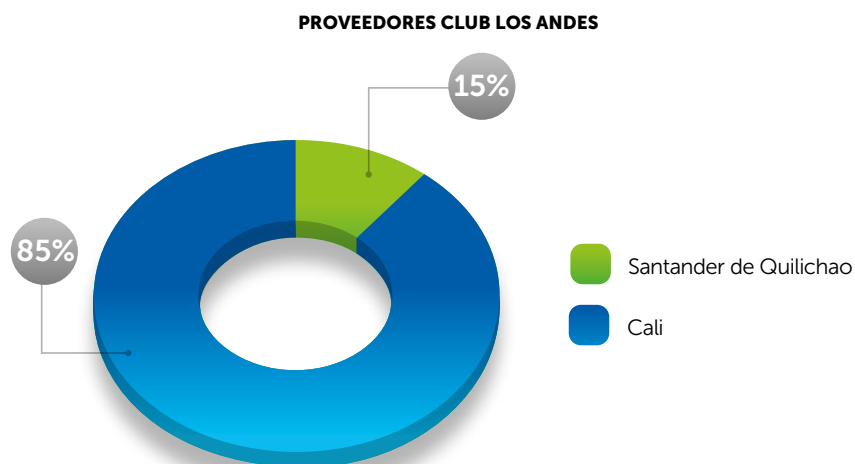
3.3 AVANZAMOS CON NUESTROS ALIADOS

Club Los Andes se adhiere a las políticas corporativas para compras institucionales, debidamente supervisadas por el área jurídica corporativa. Se vela por el cumplimiento y ejecución de pólizas que cumplan con la oferta de valor y tengan responsabilidad civil contractual con todas las cláusulas pertinentes requeridas por la naturaleza del contrato.

Para la ejecución de contratos inferiores a los estipulados por el área corporativa, se cuenta con un procedimiento institucional que clasifica los proveedores y evalúa la

criticidad de los mismos y la responsabilidad, la calidad y la eficiencia contractual mediante la supervisión constante de la dirección administrativa y financiera.

En el Club Los Andes celebramos contratos con empresas locales como parte del compromiso con el crecimiento del país, con un promedio mensual de 15% en compras con proveedores cercanos a la sede campestre del Club Los Andes y un promedio del 85% en compras en la ciudad de Cali.



Comprometidos con generar mejores convenios con nuestros aliados y fomentar el desarrollo de proveedores locales, en 2017 el Club Los Andes implementará:

- » Actualización del programa de administración, selección, calificación y evaluación del desempeño de nuestros proveedores, incluyendo los criterios de sostenibilidad en la evaluación de proveedor, y modificación de los referenciales existentes.
- » Continuación del cierre de brechas frente a nuestro auto diagnóstico de RSE y sostenibilidad.
- » Impulso y apoyo a la adopción de prácticas de RSE y sostenibilidad por parte de nuestros proveedores.

Adicionalmente buscamos generar un avance en el análisis de nuestra cadena de valor, por medio de un plan constituido por:

- » Una evaluación de proveedores, de acuerdo con sus impactos sociales, medio ambientales y económicos, con integración hacia arriba y hacia abajo en sus propias cadenas de valor.

- » Un análisis de competencias y desempeño en la orientación al servicio del Club Los Andes.
- » Un estudio de vacíos y oportunidades de mejora en la ruta hacia la sostenibilidad y la Responsabilidad Social de nuestros proveedores y aliados estratégicos.





3.4 CRECEMOS CON NUESTRA GENTE

3.4 CRECEMOS CON NUESTRA GENTE

NUESTRO EQUIPO HUMANO

COLABORADORES	2016	
Fijos con contratación directa	73	Hombres: 74% Mujeres 25%
Temporales con contratación a través de empresas temporales	23	
TOTAL	96	

MISIÓN DE GESTIÓN HUMANA GRUPO COOMEVA

Desarrollar integralmente a los colaboradores que se conecten con las necesidades y expectativas de los asociados, clientes y usuarios, garantizando un servicio diferencial que asegure la sostenibilidad del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Club Los Andes sigue el Direccionamiento Estratégico de Gestión Humana Corporativo del Grupo Coomeva, compuesto por diferentes ejes estratégicos que nos brindan los lineamientos para cada uno de nuestros planes de trabajo.



LOS EJES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA SON:

- » **Gestión de la Cultura:** Gestionamos nuestra cultura generando capacidades organizacionales diferenciadoras enfocadas en la experiencia de servicio de nuestros asociados, clientes y usuarios; y en la sostenibilidad de la organización.
- » **Gestión del Liderazgo:** Desarrollamos líderes integrales que inspiran al equipo de trabajo para transformar nuestra cultura día a día y lograr resultados sobresalientes.
- » **Gestión del compromiso:** Creamos las condiciones adecuadas para lograr la alineación de nuestros colaboradores con nuestra estrategia, garantizando un alto sentido de pertenencia y orgullo, con altos niveles de productividad.
- » **Gestión del Talento:** Gestionamos el talento desarrollando en nuestros colaboradores competencias que permitan consolidar la experiencia de servicio como un factor diferenciador del Grupo Coomeva.
- » **Gestión Administrativa del capital humano:** Administramos y gestionamos procesos, funciones y servicios de capital humano y organizacional, de forma integrada y efectiva, para maximizar la satisfacción de nuestros grupos de interés, generando valor y contribuyendo al logro de la Estrategia.

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

a. Estructura

La Gerencia General del Club Los Andes, con el apoyo del Área de Gestión Humana en el 2016 de acuerdo con las necesidades del Club definió una nueva estructura operacional enfocada en el Direccionamiento Estratégico, dando como resultado la creación de nuevos cargos.

- Jefe de Mantenimiento
- Analista de Gestión Humana
- Analista de Costos
- Asistente de Mercadeo
- Coordinador de Operaciones y Servicios

En el proceso de análisis se identificó la necesidad de cambio en la denominación de algunos cargos, buscando especializar la operación asignando responsabilidades y roles, con el objetivo de ser sostenibles generando resultados positivos de acuerdo con los planteamientos del Direccionamiento Estratégico impartido por la Junta Directiva.

b. Políticas y legislación laboral

Dando cumplimiento a la normatividad se gestionó ante el Ministerio de Trabajo la autorización para laborar horas extras, la cual fue otorgada debidamente.

Con el ánimo de mejorar el clima organizacional, se propiciaron espacios de entretenimiento al colaborador, se revisaron y optimizaron los horarios de trabajo, realizando ajustes y dando cumplimiento a la normatividad legal.

c. Estructura salarial

Con base en la última valoración de cargos (realizada en el último trimestre de 2015) se continuó con la definición de la estructura salarial. Para desarrollar esta importante actividad se contó con el acompañamiento de la Dirección Corporativa de Desarrollo Organizacional.

DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

a. Planes de formación virtual y presencial

El promedio de ejecución de las formaciones virtuales y presenciales fue del 76% y se dieron 246 horas en formaciones como agentes de cambio, modelo de servicio, manejo de residuos, sensibilización Copaso, Zeus reservas, sistema contable y clubes.

b. Entrenamiento cargos nuevos

Se cumplió con el 100% del entrenamiento de los cargos nuevos; tales como:

- Jefe de Mantenimiento
- Jefe Comercial
- Coordinador de Operaciones y Servicio
- Coordinador de Hotelería
- Asistente de Mercadeo
- Analista de Gestión Humana
- Ejecutivo de Eventos

c. Gestión del desempeño

El Club Los Andes en el Acuerdo de Desempeño en Momento I quedó con un cumplimiento de 97%;

en Momento II con un cumplimiento de 96% y en Momento III con un cumplimiento de 90%.

ALINEACIÓN CULTURAL

a. Modelo de cultura

Se hizo el despliegue al 100% de las actividades propuestas desde el eje de alineación cultural:

- Formación agentes de cambio: 10 colaboradores decidieron hacer parte del equipo de Agentes de Cambio del Club Los Andes.
- Campaña Reconóceme.
- Reconocimiento Campaña de Valores.

b. Gestión del cambio

Grupo focal: Se realizó en marzo de 2016, con los siguientes resultados.

En febrero de 2016 se realizó una plenaria dirigida a todos los colaboradores, con el propósito de desplegar la siguiente información:

- Direccionamiento Estratégico del Club
- Retos 2016
- Plan de Inversiones
- Prioridades 2016

c. Bienestar y ambiente laboral

Se desarrollaron las siguientes actividades:

Actividad	Participación
Deporte y Recreación	60%
Familia	69%
Charla manejo sustancias psicoactivas	69%
Disfruta el cumpleaños con tu hijo	88%
Acompañamiento trabajadora social	70%
Integración	80%

Otra de las actividades destacadas fue la celebración de los Quinquenios en el mes de noviembre de 2016:

Colaborador	Quinquenio
Jennifer Medina	5 años
Víctor Sandoval	5 años

1.1.1.1. ADMINISTRACIÓN OPERATIVA DEL CAPITAL HUMANO

- » Se hizo diagnóstico de seguridad en las diferentes áreas del Club, arrojando recomendaciones que se trabajarán en el año 2017.
- » El año cierra con 10 accidentes de trabajo (40% menos que el año anterior), que comparado con el 2015 hay una disminución de cuatro accidentes.
- » El Club Los Andes cierra el 2016 con un total de 96 personas así:

Aprendices Sena:	3%
Contrato con temporales:	23%
Contrato directo:	74%

Es importante mencionar que el 75% de los colaboradores son de la región: Santander de Quilichao, Puerto Tejada y San Rafael.

El 23% de los colaboradores son administrativos y el 77% de los colaboradores son operativos.

El 73% de los colaboradores en el Club son hombres y el 27% son mujeres.

En el 2015 se cerró con un pasivo de 558 días y en el 2016 con pasivo de 92 días (que equivalen a tres personas).



Se gestiona la actualización de la dotación de los colaboradores por nómina Club Los Andes y temporales -Acción y Eficacia- actualizando algunos diseños en los cargos de: Auxiliar de Cocina, Auxiliar de Servicios Internos, Auxiliar de Mesas, Supervisor de Servicios Generales, Almacenista. Los demás conservan el mismo diseño y siguiendo algunas recomendaciones de Salud Ocupacional para la dotación de calzado.

Se hizo acompañamiento de gestión de pensión a tres colaboradores.

Con el apoyo de la asesoría jurídica corporativa se trabajó en la revisión de los siguientes temas: Actualización y publicación del Reglamento Interno de Trabajo.

1.1.1.2. MEJORAS Y LOGROS

Se presenta propuesta de disminución de horas extras en el área de vigilancia, cambiando los turnos 12 horas por 8 horas.

Perfiles de Cargos. Se trabajó junto con Gestión Humana y cada líder de proceso en la construcción de los perfiles de cargo, de acuerdo con la estructura organizacional aprobada para el Club.

SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

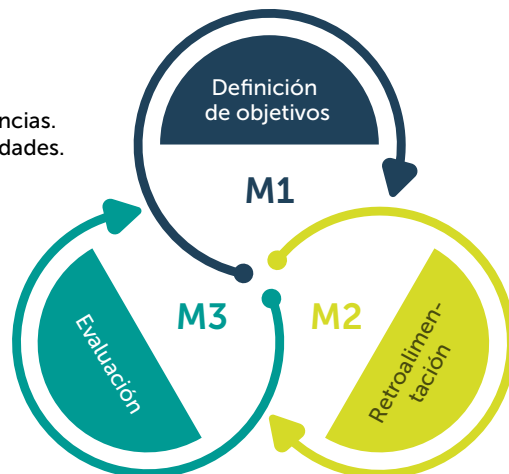
En el Club Los Andes nos adherimos al protocolo de seguimiento del Grupo Coomeva que cuenta con tres momentos de evaluación consistentes en:

Momento 1

- Acordar objetivos y competencias.
- Generar claridad en las prioridades.
- Generar compromiso.

Momento 3

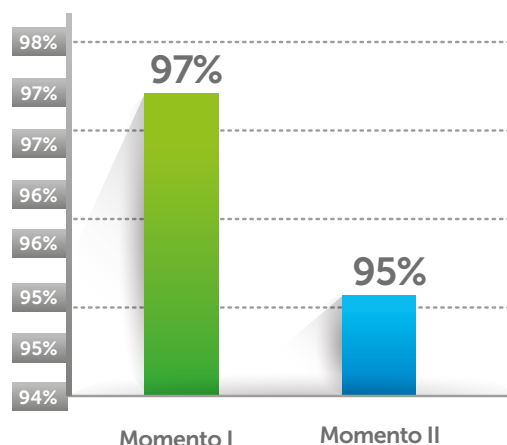
- Evaluar logros.
- Identificar áreas de mejora del año.
- Preparar lo necesario para el siguiente año.



Momento 2

- Apoyar, corregir y entregar recursos.
- Estimular el mejoramiento continuo del desempeño.
- Favorecer el crecimiento y desarrollo profesional.
- Buscar el logro del resultado.

Acuerdo de Desempeño 2015 - 2016



El Club Los Andes en el Acuerdo de Desempeño en Momento I quedó con un cumplimiento de 97% y en Momento II con un cumplimiento de 96% para el 2015 y 97% para el 2016.

Debido a que en el Club el 80% de los colaboradores no tienen computador, la formación virtual de modelo de servicio se realizó presencial; de igual forma se va a realizar con los siguientes cursos: Curso básico de cooperativismo, Coomeva su Estructura y Funcionamiento y Estatutos Coomeva, para dar cumplimiento al requerimiento corporativo.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Mediante la definición de competencias y la descripción de cargos se establece unidad de criterio para los procesos de gestión de personal en lo relacionado con la selección externa y los movimientos internos, inducción al cargo – seguimiento del desempeño.

Contamos con procesos de vinculación claros, sistemas de promoción interna, vinculación de cargos directivos o gerenciales con participación de firmas externas. Todos los colaboradores están vinculados al Sistema General de Seguridad Social y se les brinda la inducción necesaria para el conocimiento del Grupo, de la empresa y del cargo, para lo cual hoy se cuenta con una Herramienta de Gestión Virtual que permite una actualización y total cobertura.

La remuneración se asigna mediante el sistema de valoración por puntos y no hay diferencias en remuneración para cargos similares, independientemente de quien lo desempeñe. Se cuenta con una política de beneficios extralegales que responden a las expectativas y necesidades de los colaboradores.



COMPROMISOS 2017

- Plan de bienestar basado en la encuesta demográfica realizada en el 2016.
- Implementación del Sistema Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Ejecutar nuevos roles en la estructura aprobada por Junta en agosto de 2016
- El plan maestro de formación tendrá una inclinación significativa para dar respuesta a la necesidad de servicio y protocolo del Club.
- Continuar con los programas de bienestar y calidad en el clima laboral del colaborador; así como el equilibrio trabajo- familia.



3.5 PRESERVAMOS LA VIDA DEL PLANETA

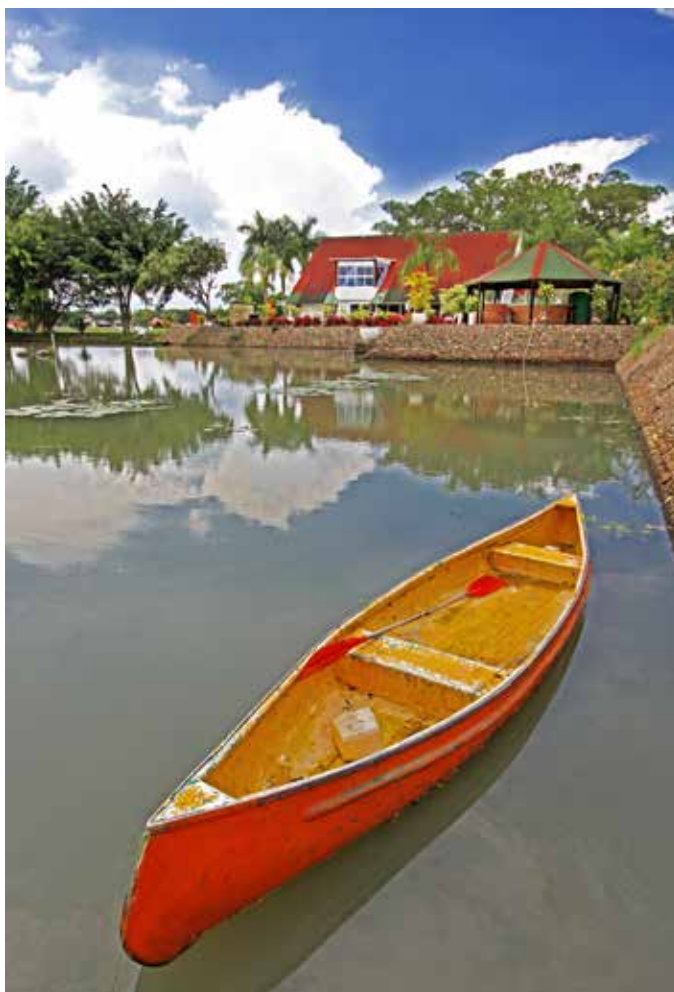
3.5 PRESERVAMOS LA VIDA DEL PLANETA

3.5.1. GESTIÓN AMBIENTAL RESPONSABLE

Nos encontramos ubicados en el norte del departamento del Cauca, con una extensión de 1.000.000 m², una temperatura promedio de 26°C y a 1.000 metros sobre el nivel del mar. Nuestro ecosistema está compuesto por un total de 67 especies de árboles, frutales y ornamentales, 40 especies de aves nativas y seis especies de aves migratorias provenientes del Hemisferio Norte. Un área construida de 250.000 m² aproximadamente con un 25 % del total.

G4-EN11

Cada seis meses la Corporación Regional del Cauca, CRC, hace las respectivas visitas de seguimiento a nuestra Sede Campestre del Club con el fin de comprobar que la intervención hecha a las vertientes de agua sea la adecuada. El Club cumple con las normas.



CONSUMO DIRECTO:

- 250 galones de gasolina.
- 195 galones de ACPM.
- 630 galones de gas propano.
- Consumo de energía activa 71.264 Kwh-mes.
- Consumo energía reactiva 4.490 KVARh-mes.
- Demanda máxima 238 KW mensual.

IMPACTO AMBIENTAL, REGULACIÓN, NORMATIVIDAD E INVERSIONES.

En el periodo no se presentaron informes de inadecuada operación medio ambiental.

FUENTES DE AGUA

- 14 lagos artificiales interconectados de agua corriente.
- 2 vertientes naturales que convergen.
- Complejo de piscinas con un total de 2.780 M³ de aguas recicladas.

COMPROMISOS 2017

- Es una prioridad la implementación de la Unidad Técnica de Basuras (UTB) en el marco Plan de Gestión integral de Residuos Sólidos, PGIRS.
- Proyecto de reducción de riesgos e impactos frente a la preservación de los recursos agua, energía y biodiversidad.
- Continuidad a los programas de ahorro y reciclaje para colaboradores.
- Implementación de campaña de reciclaje en clientes y usuarios.



3.6 DEMOCRATIZAMOS LA RIQUEZA

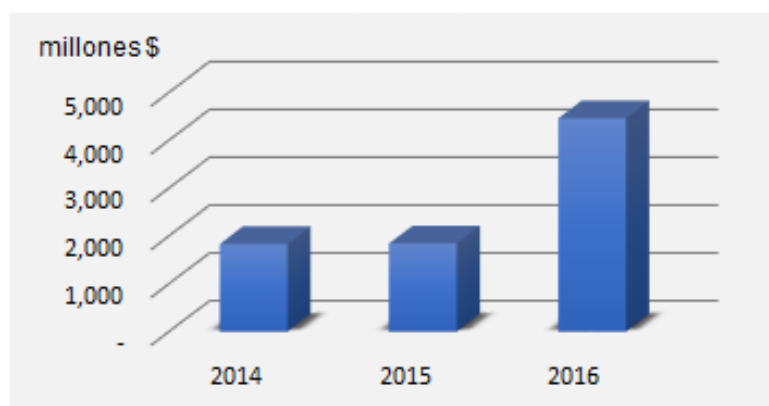
3.6 DEMOCRATIZAMOS LA RIQUEZA

PERSPECTIVA FINANCIERA

(Cifras expresadas en millones de pesos)

Los activos en 2016 aumentaron su nivel frente al año 2015. La cartera tuvo un incremento en sus días de recaudo al pasar de 6 a 12 días; es importante mencionar que el último bimestre del año incrementa los niveles de cartera y en el primer bimestre del siguiente año se recupera por el pago de los eventos. En 2016 la compañía registró un saldo en caja de \$916 millones, presentando niveles muy superiores frente al año anterior (\$202 millones).

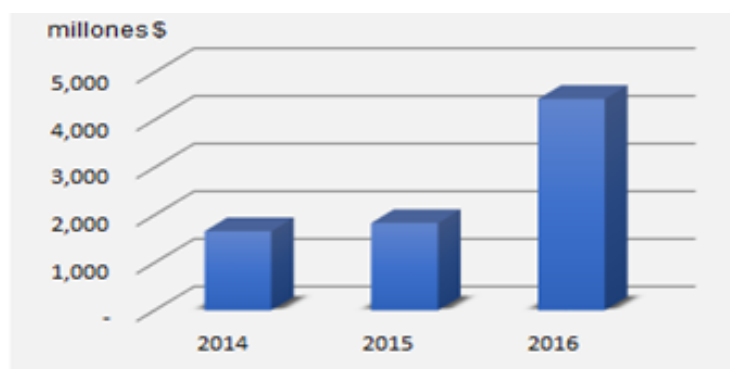
ACTIVO



ACTIVO	1,831	1,841	4,459
--------	-------	-------	-------

Los pasivos en 2016 incrementaron en 70% frente al 2015. Las cuentas por pagar disminuyeron los días de pago pasando de 9 días en diciembre de 2015 a 8 días en diciembre de 2016, como efecto del incremento de la caja. Las necesidades de recursos derivadas de la operación y la ampliación de los plazos de cuentas por cobrar, generan un requerimiento de capital de trabajo (KTNO) de \$1.412 millones.

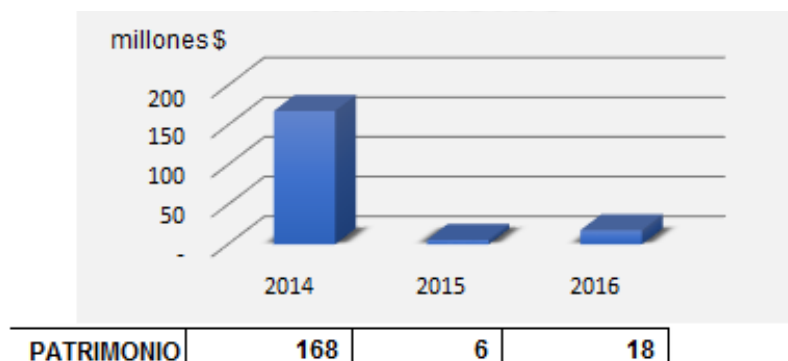
PASIVO



PASIVO	1,663	1,836	4,441
--------	-------	-------	-------

El patrimonio pasó de \$6 millones en diciembre de 2015 a \$18 millones en diciembre de 2016, debido a la disminución del déficit presentado en el 2015 (-\$162 millones) frente a la utilidad en el 2016 (\$12 millones).

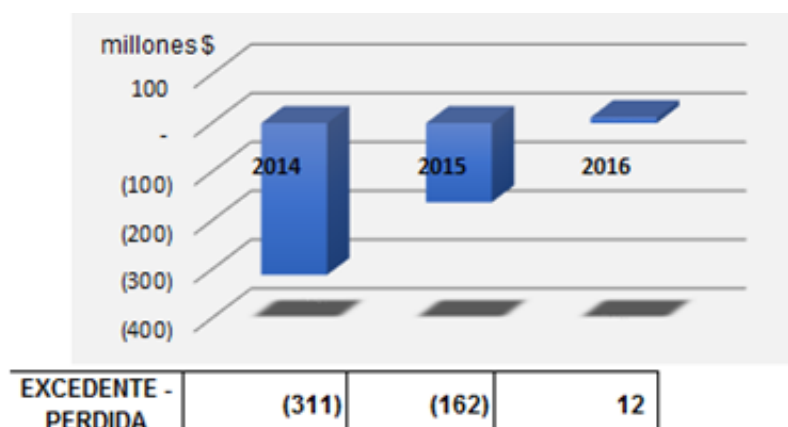
PATRIMONIO



EXCEDENTES - PÉRDIDA

El Club Los Andes cerró el 2016 con un superávit de \$12 millones, superior en un 107% frente al año 2015 (déficit \$162 millones).

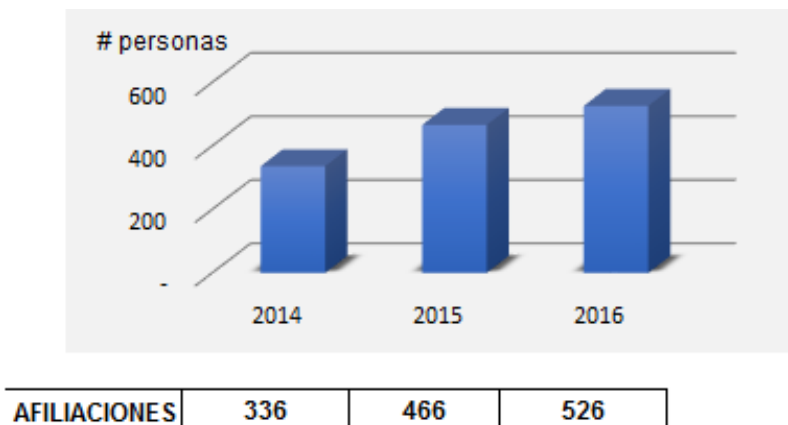
En el acumulado al mes de diciembre los ingresos de actividades ordinarias totalizaron \$7.294 que, frente al presupuesto, presenta una ejecución del 96%. Con respecto al año anterior se obtiene un crecimiento del 32% favorecido por una mejor dinámica obtenida en todas las unidades de negocio.



AFILIACIONES

En las afiliaciones y cuotas de sostenimiento se presentó un incremento del 13% frente a diciembre de 2015, como efecto neto descontado el deterioro de cartera.

El EVA disminuyó su efecto negativo al pasar de -\$170 millones a diciembre de 2015 a \$72 millones a diciembre de 2016, con una variación de \$142 millones.



TIPO	INDICADORES NCIF	Und	Real A CUM DIC-16	Ppto DIC-16	Real DIC-15	Ejec.	Var.
RENTABILIDAD	Ingresos Totales	Mill \$	7,569	7,608	5,864	99	29
	% Costo / Ing. act. ordinarias	%	22	28	25	79	(12)
	% Gasto / Ing. act. ordinarias	%	81	72.0	90	113	(10)
	Margen neto	%	0.2	0.3	(14)	53	101
	ROE	%	68	80	(2,844)	85	102
	ROA	%	0	3	(9)	10	103
	EVA	Mill \$	72	528	(170)	14	142
OPERACIÓN	Días CxC	Días	12	17	6	71	116
	Días INV.	Días	1	11	1	11	(11)
	Días CxP	Días	8	41	9	20	(7)
	KTNO	Mill \$	1,412	(104)	(275)	1,554	613
LIQUIDEZ	Saldo Caja	Mill \$	916	(247)	202	571	354
	EBITDA	Mill \$	320	550	32	58	885
ENDEUDAMIENTO	Margen solvencia (Pat/ Act)	%	0	3	0	13	29





3.7 NUESTRA ORGANIZACIÓN UNA COMUNIDAD EMPRESARIAL QUE APORTA AL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL PAÍS

3.7 NUESTRA ORGANIZACIÓN UNA COMUNIDAD EMPRESARIAL QUE APORTA AL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL PAÍS

Formamos parte de una comunidad empresarial que aporta los siguientes resultados al desarrollo sostenible del país:

Impacto social 2016

Empresas creadas Coomeva	17
Empleos directos generados GECC	15.107
Empresas creadas por los asociados	524
Empleos directos generados por los asociados	2.315
Población Impactada con la promesa de valor "Coomeva nos facilita la vida"	232.980

Impacto Económico 2016

Activos Coomeva	3,5 Billones
Fondos sociales y mutuales	2,2 Billones
Patrimonio	1,19 Billones
Inversiones Empresariales	727.486 Billones
Inversiones de Portafolio	2,3 Billones
Aportes Sociales	711.915
Reservas y Fondos Dest Especifica	47.150
Excedentes	74.530
Fondos Sociales y Mutuales	2.206.972

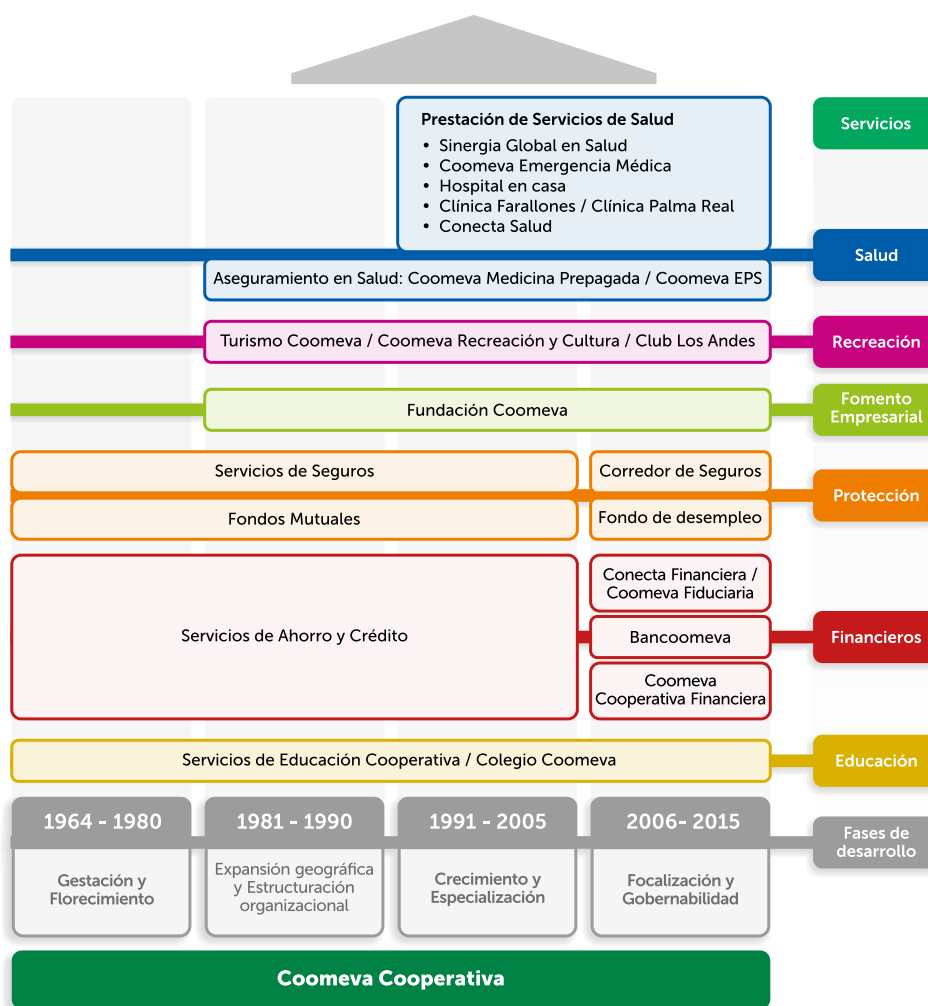
\$3.5
Billones en Recursos Administrados

\$112.238
Millones en Beneficios

Servicios Coomeva	20.500
Servicios Salud	40.620
Servicios Recreación	7.973
Servicios Financieros	38.519
Desarrollo Empresarial	4.625

\$142.817
Millones en Excedentes GECC

Excedentes Coomeva	74.530
Excedentes Otras Empresas GECC	68.287



En forma específica el Club los Andes se proyecta a la comunidad a través de las siguientes acciones y programas:

PROGRAMA SOCIAL PARA JÓVENES BOLEROS CON FUNDALEX

Juntos por el bienestar de los jóvenes. Tiene el propósito de promover el uso adecuado del tiempo libre para jóvenes en alto riesgo social.

El programa se orienta a brindar apoyo y acompañamiento a adolescentes y jóvenes que asisten al Club después de su jornada escolar y que requieren alternativas para fomentar la adecuada utilización del tiempo libre, a través de la intervención psicosocial por parte de Fundalex con talleres que fortalecen la formación personal, familiar, social, educativa y recreativa-deportiva. Garantizando los derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, del programa; motivándoles a continuar estudiando mediante becas y auxilios educativos, evitando en ellos la deserción escolar, comportamientos negativos que generen actos de intolerancia, discriminación, malos tratos y violencia.

El Club Los Andes aporta un total de \$12 MM al año para este programa al que también se vincula la organización Tenis por Colombia, con becas para los niños. La iniciativa nace en el Club Los Andes con el apoyo de Fundalex como especialistas en el aporte social a niños boleteritos.



LOGROS DEL PROGRAMA

- Entrenamiento de 20 niños entre los 8 y 13 años, fortaleciendo las habilidades deportivas y personales, trabajando su comportamiento y relaciones interpersonales con las demás personas.

- 20 adolescentes y jóvenes, distribuidos así:
 - 16 adolescentes y jóvenes en el área de tenis
 - 4 jóvenes en el área de bolos
- Participación activa en la Escuela de Padres, con una vinculación promedio de 15 padres al programa, donde reciben charlas sobre la formación a niños y jóvenes, talleres de emprendimiento, actividades de integración de padres e hijos.
- Vinculaciones de la fundación Tenis por Colombia, que apoya la entrega de becas y de kits escolares para los mejores estudiantes.



ANEXO 1: TABLA INDICADORES GRI - CRITERIOS PACTO MUNDIAL

ÍNDICE	GRI 4 - Nivel de conformidad "Esencial"			
	Criterios COP, Pacto Mundial - Nivel "Avanzado"			
Indicadores G4			Criterio COP PM	Pag.
Aspecto	Ind.	Contenido		
Contenidos Básicos Generales				
MENSAJE DEL PRESIDENTE EJECUTIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA				
Estrategia y análisis	G4-1	Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia para abordarla.	3, 19	7
ACERCA DEL INFORME				
Perfil del Reporte	G4-28	Período objeto de la memoria.		8
	G4-29	Fecha de la última memoria.		8
	G4-31	Punto de contacto para cuestiones relativas al contenido de la memoria.		8
	G4-32	Opción «de conformidad» con la Guía que ha elegido la organización, Índice GRI de la opción		8
Cap. 1: QUIÉNES SOMOS				
Perfil de la organización	G4-3	Nombre de la organización.		12
	G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes.		13
	G4-5	Lugar donde se encuentra la sede central de la organización.		13
	G4-7	Naturaleza del régimen de propiedad y forma jurídica.		12
	G4-8	Mercados servidos.		14
	G4-9	Dimensiones de la organización.		11
	G4-10	Desglose de empleados de la organización.		43
	G4-15	Principios u otras iniciativas externas de carácter económico, social y ambiental que la organización suscribe o ha adoptado.	18	17, 18, 20
	G4-16	Asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece.	18	20
Cap. 2: NUESTRO ENFOQUE Y GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD				
Enfoque de Gestión	G4-DMA	Descripción de la gestión de los aspectos materiales de la organización y sus impactos	3, 4, 9, 12, 13, 15	25, 26, 32
Aspectos materiales identificados y Cobertura	G4-18	Proceso de definición del contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto.		
	G4-19	Listado de aspectos materiales.		26
Participación de los Grupos de Interés	G4-24	Lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	21	21
	G4-25	Base para la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.	21	21

ÍNDICE	GRI 4 - Nivel de conformidad "Esencial"			
	Criterios COP, Pacto Mundial - Nivel "Avanzado"			
Indicadores G4			Criterio COP PM	Pag.
Aspecto	Ind.	Contenido		
Cap. 3: COMPROMISOS CON LA SOSTENIBILIDAD				
3.1 VIVIMOS LOS PRINCIPIOS Y VALORES				
Gobierno Corporativo	G4-34	Estructura de gobierno de la organización y sus comités.		28
	G4-35	Proceso de delegación del órgano superior de gobierno de su autoridad en temas económicos, ambientales y sociales en la alta dirección y determinados empleados.		29
	G4-38	Composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.		28
Gobierno Corporativo	G4-42	Rol del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, aprobación y actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.	20	28
	G4-45	Función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, riesgos y oportunidades de carácter económico, ambiental y social.	1	28
	G4-48	Máximo comité o cargo que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura que todos los aspectos materiales queden reflejados.		28
Ética e Integridad	G4-56	Describe los valores, los principios, los estándares y las normas de la organización.	12 al 14	12
	G4-57	Mecanismos internos y externos para el asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y asuntos relacionados con la integridad organizacional, tales como líneas de ayuda.	12 al 14	29
	G4-58	Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas, asuntos relacionados con la integridad organizacional.	12 al 14	29
Lucha contra la corrupción	G4-SO4	Políticas y procedimientos de comunicación y formación sobre la lucha contra la corrupción.	12 al 14	29

ÍNDICE	GRI 4 - Nivel de conformidad "Esencial"			
	Criterios COP, Pacto Mundial - Nivel "Avanzado"			
Indicadores G4			Criterio COP PM	Pag.
Aspecto	Ind.	Contenido		
3.2 FACILITAMOS LA VIDA				
Responsabilidad sobre productos				
Salud y Seguridad de los clientes	G4-PR1	Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos evaluados en impactos en salud y seguridad.		36, 37, 38
Etiquetado de los productos y servicios	G4-PR5	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.		36, 37, 38
3.4 CRECEMOS CON NUESTRA GENTE				
Prácticas laborales y trabajo digno				
Empleo	G4-LA1	Número y tasa de nuevos empleados contratados y rotación media de empleados, desglosados por edad, género y región.	6 al 8	45
Capacitación y Educación	G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua.		44
	G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, por categoría profesional y por género.		46, 47
3.5 PRESERVAMOS LA VIDA DEL PLANETA				
Gestión Ambiental				
Materiales	G4-EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen.	9 al 11	49
Energía	G4-EN3	Consumo energético interno.		49
Agua	G4-EN8	Captación total de agua según la fuente		50
Biodiversidad	G4-EN11	Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad	9 al 11	49
3.6 DEMOCRATIZAMOS LA RIQUEZA				
Desempeño económico	G4-EC1	Valor económico directo generado y distribuido de la organización.		51
	G4-EC8	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.		55
3.7 NUESTRA ORGANIZACIÓN, UNA COMUNIDAD EMPRESARIAL QUE APORTA AL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL PAÍS				
Comunidades locales	G4-SO1 / COP16	Inversión social estratégica y filantrópica	16	56







losandesclub.comeva.com.co