

2018

PACTO GLOBAL

INFORME DE SOSTENIBILIDAD



INFORME DE SOSTENIBILIDAD – GESTIÓN 2018

Elaboración y Coordinación General

María Rita Valencia Molina

Gerente Nacional Educación y Democracia

Diseño y Corrección de Estilo:

Gerencia Corporativa de Relaciones Institucionales

Coordinación Editorial

Juan Esteban Angel Borrero

Gerente Corporativo de Relaciones Institucionales

2018 PACTO GLOBAL
INFORME DE SOSTENIBILIDAD





ORGANISMOS DE DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

ASAMBLEA

José Vicente Torres Osorio
Iván Elías Torres Nadjar
Simeón Cedano Rojas
Martin Alonso Pinzón Echeverri
María Eugenia Pérez Zea
Juan Guillermo Restrepo Varela
Pilar Fernández de Vanegas
Magda Patricia Cortés Ortiz
Danilo Reinaldo Vivas Ramos
Luis María Tamayo Gómez Ricardo
Antonio Caycedo Bustos
Rodrigo de Jesús Restrepo López

JUNTA DIRECTIVA

PRESIDENTE

Luís Carlos Lozada Bedoya

PRINCIPALES

Jorge Alejandro Soto Castaño
Luis Carlos Lozada Bedoya
María del Pilar Escobar Collazos
Diana Uribe Jiménez
Luis Fernando Sandoval Manrique

SUPLENTE

Manuel Felipe Issa Abadía
Marco Antonio Rizo Cifuentes
Carlos Alberto López Betancourt
Carlos Arturo Alomía Díaz
José William Zapata García

REVISORÍA FISCAL

BKF INTERNATIONAL

Humberto J. Fernández Presidente BKF



ADMINISTRACIÓN

PRESIDENTE EJECUTIVO

Alfredo Arana Velasco

GERENTE NACIONAL FUNDACIÓN COOMEVA

Omar Harvey Ramírez Cifuentes

JEFE NACIONAL DE SERVICIO FOMENTO EMPRESARIAL

Sebastián Ortiz Segura

JEFE NACIONAL SERVICIO MICROCRÉDITOS

Mónica Restrepo Ortiz

JEFE NACIONAL DE PROYECTOS Y ALIANZAS EMPRESARIALES

Claudia Patricia Vinasco Vergara

JEFE NACIONAL ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Yelitza Carolina Vera Álvarez

JEFE NACIONAL DE GESTIÓN HUMANA

Angélica González Betancourt

AUDITORA INTERNA

Herly Angélica Delgado Rosero

COORDINADORA NACIONAL DE MEJORA CONTINUA

Angélica María Ocampo López

COORDINADOR NACIONAL DE SERVICIO MICROCRÉDITO

Alejandro Londoño Giraldo

JEFES REGIONALES

BOGOTÁ

Engel Fredy Meza Velásquez

CALI

Adriana del Pilar Noreña Uribe

CARIBE

Eric Alberto Johnson Arrieta

EJE CAFETERO

Silvana Sanz Escudero

MEDELLÍN

Sandra Janeth Moreno Bedoya

PALMIRA

Leopoldo Vásquez Arana

fundacion.coomeva.com.co

fundacion@coomeva.com.co



CONTENIDO

Mensaje del Presidente Ejecutivo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	7
Mensaje del Gerente de la Empresa	8
1. Quiénes somos	11
2. Nuestro enfoque y gestión de sostenibilidad	15
3. Compromisos de Fundación Coomeva con la sostenibilidad	19
3.1 Afianzamos nuestro gobierno corporativo y la ética empresarial	20
3.2 Crecemos con nuestra gente	25
3.3 Preservamos la vida del planeta	39
3.4 Aportamos al desarrollo sostenible del país	42
3.5 Democratizamos la riqueza	53
3.6 Avanzamos con nuestros aliados	58
3.7 Facilitamos la vida	64
4. Premios y reconocimientos	68

MENSAJE DEL PRESIDENTE EJECUTIVO DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA

El 2018 se considera un año positivo para Coomeva y sus empresas, aun cuando la coyuntura nacional -nuevo Gobierno en proceso de estabilización- y la mundial -fuertes tensiones políticas y económicas- no fueron las mejores respecto a otros. Desde la Cooperativa y sus empresas afianzamos el enfoque de retomar al asociado en el centro de la organización, fortaleciendo el concepto de la asociatividad como nuestra actividad más importante. Elevamos nuestra conciencia a la identidad cooperativa, tema que ha sido fundamental en nuestro ejercicio de planeación estratégica 2024 (PEC – 60 años “nuestras acciones son nuestro mensaje cooperativo”).

También nos concentramos en lograr unos mejores resultados económicos y sociales y lo venimos logrando, con una mejor y más amplia propuesta de servicios para los asociados y sus familias, en temas fundamentales como vivienda, educación, protección, seguros, financiación e inversión.

Iniciamos el proceso de transformación digital en Coomeva y sus empresas y sus empresas, con iniciativas concretas en Aboutti, Club de Viajeros, Vinculación de Asociados, Seguros, Conecta Salud, Conecta Financiera, SEDPE. Es de resaltar que Aboutti, el marketplace de turismo médico de Coomeva Medicina Prepagada, fue reconocida por el Global Healthcare Resources y la Asociación de Turismo, como la herramienta más innovadora que contribuye a revolucionar el acceso a la salud a nivel global. Por su parte, Bancoomeva se convirtió en el primer banco colombiano en recibir el Premio Iberoamericano a la Calidad Excelencia en la Gestión 2018, categoría Oro; y seis empresas de Coomeva fueron reconocidas por el sello de equidad laboral Equipares en el Nivel II Plata.

Ratificamos nuestro compromiso con iniciativas internacionales que fomentan la sostenibilidad como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas al cual estamos adheridos desde 2011 y el Pacto Verde Cooperativo.

En el presente informe comunicamos nuestro progreso en materia de derechos humanos, gestión ambiental, prácticas laborales y gestión ética, principalmente.

Sin duda en Coomeva seguimos haciendo un gran aporte a la comunidad de asociados y sus familias, a los usuarios y a nuestro país.



ALFREDO ARANA VELASCO
Presidente Ejecutivo
Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

MENSAJE DEL GERENTE DE LA EMPRESA

Durante 2018 en la Fundación Coomeva fortalecimos nuestra oferta, apalancados en la aplicación de un sólido y completo Modelo de Desarrollo Empresarial, mediante el cual logramos traducir y transmitir los diferentes beneficios a la comunidad de asociados emprendedores y empresarios vinculados a la Cooperativa.

En ese sentido me complace presentar en este Informe de Sostenibilidad, los procesos y resultados logrados en 2018 que demuestran el impacto y la fuerza de este modelo de acompañamiento y asesoría integral que estamos implementando. Es de resaltar que dicho modelo ha sido el eje que nos permitió alcanzar logros positivos en torno a los principales indicadores de la organización, así como altos niveles de satisfacción en la valoración que tienen los asociados frente a los servicios de la Fundación.

En 2018 crecimos un 24% en el número de emprendimientos apoyados frente a 2017, acompañando la creación de 709 empresas a nivel nacional. También acompañamos a 1.582 asociados empresarios en diferentes procesos de asesoría, fomento, capacitación y microcrédito, para fortalecer sus negocios. Tanto con los nuevos emprendimientos como con las empresas apoyadas contribuimos a la creación de 3.147 empleos nuevos en el país, un 28,3% más que el año anterior y contribuimos con \$17.599 millones de desembolsos en microcréditos.

A través de nuestras tres áreas de trabajo especializadas -Acompañamiento, Consultoría y Financiación-, venimos consolidándonos como una alternativa importante para el desarrollo empresarial de los asociados.

Mediante una oferta de programas de formación presencial ampliada y una robustecida plataforma de formación virtual, este año en las actividades de formación empresarial atendimos 3.989 participantes más que en 2017; equivalente a un crecimiento del 15,5% frente al año anterior, con un total de 29.368 asociados participantes. Es de resaltar una alta participación de los jóvenes en programas empresariales en 2018 -9.413 jóvenes que representan el 32% de la población atendida este año-. Este será un segmento estratégico de la Fundación para 2019.

En el área de asesoría y consultoría en 2018 se destacó el Programa de Microfranquicias, a través del cual ofrecimos a los asociados 43 franquicias a nivel nacional.

Resaltamos además, que en asocio con la Gerencia de la Comunidad de Asociados del Grupo Coomeva pusimos en operación Red Coomeva, herramienta que permite a los profesionales, emprendedores y empresarios compartir información de productos y servicios y experiencias de acuerdo con su área de interés o de formación.

Un ítem significativo son los proyectos y las alianzas de la Fundación Coomeva con diferentes entidades nacionales y regionales, mediante las cuales este año logramos brindar mayores beneficios a 1.736 asociados a la Cooperativa y la generación de valor derivado de descuentos en tarifas o por su participación gratuita.

La novena versión del Galardón Coomeva llegó también en 2018 con la participación de 200 empresas inscritas y 15 finalistas, demostrando así la confianza y credibilidad de los empresarios en este proceso de evaluación y reconocimiento que se logra con el Galardón.

En 2019 continuaremos con nuestros esfuerzos por facilitar la vida a los asociados emprendedores y empresarios, por lo que incursionaremos en microcrédito digital, así como en otros proyectos que nos permitan potenciar y aprovechar mejor las ventajas de la virtualidad.

Los excelentes resultados de nuestro Modelo de Desarrollo Empresarial nos conminan a continuar fortaleciendo esta propuesta para el acompañamiento transversal de las empresas y la generación de valor. Nos enfocaremos además en el acompañamiento a las mipymes y en los jóvenes, como foco y objetivo prioritario en nuestra estrategia.

Seguiremos apoyando a los empresarios colombianos en eficiencia energética a través del programa Mi Pyme Verde, que seguirá ofreciendo asesoría, acompañamiento y financiación para el desarrollo de proyectos en eficiencia energética o energía renovable.

En 2019 seguiremos fortaleciendo nuestro impacto social para ser la mejor alternativa para el progreso de nuestros asociados empresarios y emprendedores en Coomeva.



Omar Harvey Ramírez Cifuentes
Gerente Nacional Fundación Coomeva



1

QUIÉNES SOMOS

La Fundación Coomeva es una unidad estratégica del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, que está conformado por 17 empresas de propiedad mayoritaria de la Cooperativa. Esta última brinda los servicios mutuales solidarios y de protección para los asociados y sus familias; cuatro empresas de servicio directo al asociado atienden sus necesidades

de emprendimiento y desarrollo empresarial, viajes y turismo, recreación y cultura; 11 empresas más en tres sectores de inversión -Financiero, Salud y Protección-, brindan servicios para asociados, usuarios y otros clientes; y una empresa brinda el soporte administrativo y logístico al Grupo. Coomeva cuenta además con un Fondo de Empleados.

GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA



Fundación Coomeva nace en 1989 con la MISIÓN de contribuir al desarrollo del asociado, su familia y la comunidad, promoviendo y apoyando a los emprendedores y empresarios colombianos a través de un modelo de desarrollo empresarial integral.

Hace casi 30 años, el liderazgo inspirador que dio origen a Coomeva extendió su naturaleza solidaria a la búsqueda de soluciones que respondieran a las

necesidades de los asociados de la Cooperativa, afectados por circunstancias ajenas a ellos. El mercado carecía de alternativas para cubrir ese tipo de necesidades, por lo que la propuesta fue recibida con alborozo y gratitud por muchos profesionales.

De la mano del crecimiento en el número de asociados como consecuencia de la confianza en un proyecto pionero, fueron aumentando las necesidades y

expectativas en las que la Fundación Coomeva ha concentrado sus esfuerzos a lo largo del tiempo, ajustándose a las condiciones cambiantes tanto del Grupo Empresarial como del entorno.

Nos despertamos de un sueño, que como casi todos, parecen irreales en un primer momento, pero que se hacen realidad cuando hombres y mujeres unen su vocación cooperadora con las oportunidades de contribuir al desarrollo integral de las personas y de la sociedad.

Múltiples historias construidas con perseverancia, con tenacidad y convicción, han logrado transformar dolores en ilusiones, limitaciones en esperanzas, fracasos en satisfacciones, derrotas en fortaleza de vida y proyectos en empresas.

A partir de aquí queremos que usted viva con nosotros:

LO QUE SOMOS

La Unidad de Desarrollo Empresarial del Grupo Coomeva que facilita la transformación de vidas: La del empresario, la del emprendedor, las de los empleados, las de sus familias y la de un país pujante que trabaja para hacer realidad las oportunidades.



LO QUE SENTIMOS

Una vocación genuina de servir, fiel y leal con los principios aprendidos, incluyente y generosa para darlo todo, cercana y comprensiva en las adversidades, intuitiva y auténtica para resolver lo que parece imposible para muchos.

Celebramos los éxitos empresariales tanto como los triunfos personales de nuestros asociados, pues nos conectamos con sus sentimientos y sus expectativas.

LO QUE QUEREMOS

Hacer realidad los sueños de los asociados del Grupo Coomeva de convertirse y de crecer como empresarios.

Crear, acompañar y ver crecer proyectos empresariales y de emprendimiento, en armonía con el bienestar que se aporta a partir de la generación de puestos de trabajo, que permiten a las familias mejorar sus viviendas, educar a sus hijos, alimentarse adecuadamente, armar un patrimonio y ante todo, fortalecer la unión en los hogares.

Promover la innovación como pilar de la competitividad de los empresarios.

Impulsar la formación como base para la actualización de capacidades y la adopción de tecnologías.

Nos integramos con la mente del empresario para la comprensión de las tendencias del mundo globalizado, de la pluriculturalidad, de la adaptación al cambio, de la calidad y la información como herramientas de gestión y de la financiación como vía para el crecimiento.

LO QUE TRANSFORMAMOS

Los miedos, las inseguridades, el pesimismo, los temores y el desconocimiento, en autopistas de confianza, de credibilidad, de optimismo, de atrevimiento y de visión empresarial.

LO QUE SOÑAMOS

Un mundo mejor, en el que como eslabones de una red, construyamos alianzas a partir de las conexiones, en las que cada uno agrega valor y crece, en las que la felicidad se vive y se comparte.

LO QUE LOGRAN NUESTROS ASOCIADOS

Ser asociado de la Cooperativa significa adquirir un derecho de progreso para la familia pero también, de encontrar en la Fundación Cooimea una compañera para hacer realidad el sueño de emprendimiento; aquí se entrega un valor adicional y solidario que como en ninguna otra alternativa brinda una dirección, la del norte, con una convicción, la de acompañar para la sostenibilidad.

La pujanza cargada de disciplina de los asociados empresarios han generado 2.867 empleos dignos, les ha permitido conseguir reconocimiento empresarial, ganar confianza entre los financieros, exponer sus productos y ampliar sus redes de negocios al participar en ferias; han incrementado las utilidades de los negocios, crecido en ventas en dos dígitos, llegado a mercados nuevos, desarrollado productos y servicios innovadores, incorporado nuevas técnicas en procesos productivos, fortalecido la personalidad de las marcas y sobre todo, han evolucionado en autoconfianza, consolidando sus patrimonios.

Es por eso que un grupo de profesionales comprometido con la solidaridad, la cercanía y el conocimiento, trabaja desde antes de que salga el sol y termina su jornada después de que se pone, para hacer de cada despertar un sueño hecho realidad: Asociados transformados en empresarios.



Fundación Coomeva es una Organización No Gubernamental, sin ánimo de lucro, constituida por Coomeva Cooperativa, entidad del Sector Solidario que generó el aporte inicial patrimonial y cuyos asociados están representados en una Asamblea de Asociados.

MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL





2

NUESTRO ENFOQUE Y GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD

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



Nuestro enfoque de sostenibilidad se materializa a través de los siguientes compromisos y asuntos materiales.



REFERENTES INTERNACIONALES



Pacto verde cooperativo
NUUESTRO compromiso con la TIERRA



PREMIOS LATINOAMÉRICA
Verde



Cada compromiso corporativo con la sostenibilidad responde a necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, a las cuales se les da respuesta mediante los asuntos materiales allí relacionados, que dan lugar a la estructura del presente informe.

Los compromisos corporativos y los asuntos materiales descritos se encuentran debidamente alineados con la Estrategia, operan a través de procesos y generan cultura; todo lo anterior direccionado por un Sistema de Gobierno Corporativo, que desarrolla acciones de gerencia y liderazgo bajo el enfoque de sostenibilidad.





3

NUESTROS COMPROMISOS CORPORATIVOS CON LA SOSTENIBILIDAD



COMPROMISO 3.1

AFIANZAMOS NUESTRO GOBIERNO CORPORATIVO Y LA ÉTICA EMPRESARIAL

3.1.1 BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

El Sistema de Gobierno Corporativo de Fundación Coomeva está fundamentado en el propósito de dirigir, controlar y gestionar, asegurando la convergencia de intereses, la creación de valor sostenible, a través de una actuación ética, transparente y generadora de confianza. Con el Sistema de Gobierno Corporativo se asegura que la toma de decisiones se efectúe con foco al respeto de los derechos de todos los grupos de interés y la debida interacción entre ellos.

La función de cumplimiento desde el pilar de Gestión de la Conducta establece los mecanismos necesarios para la administración de los riesgos asociados, de tal manera que se realice control a las actuaciones de los administradores, alta gerencia y colaboradores, en el marco de la transparencia, ética y de respeto al marco regulatorio de la actividad financiera y a las disposiciones adoptadas voluntariamente por Fundación. En este sentido, se han implementado controles para monitorear las situaciones en conflicto de interés para verificar el cumplimiento de la política anticorrupción.



- Marcos normativos internos y externos.
- Cultura de cumplimiento.
- Revelación de información (rendición de cuentas).
- Políticas, estructuras y prácticas de Buen Gobierno.
- Gestión ética.
- Gestión Responsabilidad corporativa y sostenibilidad.
- Identificación, evaluación, administración y monitoreo de los riesgos.
- Gestión de continuidad de negocio.
- Gestión de control.

Las principales prácticas de gobierno corporativo se encuentran consignadas en el Código de Gobierno Corporativo adoptado por la empresa, el cual contempla los lineamientos de mejores prácticas de

la industria, así como las contenidas en el Código País promulgado bajo los estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE.

Entre las buenas prácticas se incluye una clara delegación de funciones, así como lineamientos para orientar y asegurar la equidad entre los grupos de interés, mediante mecanismos de control sobre las instancias decisorias frente al eventual incumplimiento a las políticas de gobierno corporativo. Fundación Coomeva presenta sus estados financieros al cierre

de cada ejercicio económico y sus notas, dictamen e informe de gestión disponible desde la página web para todos los públicos de interés.

A continuación se describen los elementos que dan enfoque a la gestión de sostenibilidad y responsabilidad social



La Fundación Coomeva ha diseñado controles que permiten gestionar el cumplimiento normativo en el marco de la actividad microfinanciera que desarrolla. Durante el 2018 no tuvo sanciones o llamados de atención por parte de entes reguladores y esto puede ser consultado por los grupos de interés.

actualizados en todo lo relacionado con este sector.

En materia de microcrédito pertenecemos a la Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras, Asomicrofinanzas, manteniendo

igualmente pertenecemos a diferentes entidades aliadas en el entorno de desarrollo empresarial como la Asociación de Fundaciones Empresariales, AFE. Pertenecemos además a las juntas directivas de Propaís, Gestando y ECOOP. Así mismo estamos presentes en el Consejo Consultivo del proyecto BID y Propaís para el fortalecimiento de las microfranquicias en Colombia.



3.1.1 LOS LÍDERES DESARROLLAN Y ESTABLECEN LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Fundación Coomeva cuenta con un modelo de liderazgo colectivo enfocado en el desarrollo de hábitos que generan capacidad de cambio y transformación organizacional, orientado a la excelencia en el servicio y la generación de valor.

Este modelo se conforma mediante cinco atributos que definen las conductas o comportamientos del perfil de los líderes:

- Confiables por su congruencia
- Comprometidos con el resultado
- Integradores de equipos
- Apasionados por el servicio
- Inspiradores para el desarrollo

Estos atributos se encuentran alineados con el pensamiento organizacional que trasciende a la cultura. Ambos son divulgados a todos los colaboradores y se aplican en los diferentes procesos del área de Gestión Humana, como selección y promoción de personal, evaluación de desempeño, construcción de planes de formación y desarrollo, medición del índice de liderazgo y análisis de cargos y perfiles.

Adicional, este modelo se compone de momentos de carrera en donde se establecen las conductas necesarias por cada estadio de evolución del colaborador: Líder individual, líder de área, líder articulador de áreas, líder transversal entre negocios y líder de negocio, en los cuales los colaboradores son líderes y responsables de sus funciones, independiente de su cargo.

De acuerdo con la definición de liderazgo colectivo, todos los colaboradores de la Fundación Coomeva deben desarrollar este modelo de liderazgo; desde los cargos de Auxiliar hasta los de la alta dirección.

Fundación Coomeva cuenta con un Modelo Corporativo de Cultura Organizacional, que busca desarrollar capacidades diferenciadoras orientadas al servicio y a la generación de valor, y en el cual la cultura es definida como "la forma en la que pensamos, sentimos y actuamos para servir y generar valor". El modelo se compone de cuatro pilares estratégicos: Talento, servicio, innovación, logro y valores basados en comportamientos deseados.

- Talento:** Damos lo mejor para crecer juntos.
- Servicio:** Asesoramos, acompañamos y resolvemos.
- Innovación:** Retamos el presente para crear el futuro.
- Logro:** Hacemos que las cosas pasen.
- Valores:** Somos confiables y solidarios.



MODELO DE CULTURA DE COOMEVA

Dentro del pilar Valores se promueven y divulgan a todo el personal de la organización los principios y valores corporativos, al tiempo que se refuerzan permanentemente los hábitos y comportamientos para mantener un buen clima laboral y fortalecer la cultura. Los valores corporativos que igualmente son adoptados por la Fundación son:

- **Honestidad:** Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de la ética, los principios y los valores organizacionales.

- **Solidaridad:** Demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes.
- **Trabajo en Equipo:** Actuamos comprometidos con el propósito común del equipo y aportamos para el logro de los resultados, construyendo y manteniendo respeto por nuestros grupos de interés.
- **Servicio:** Superamos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y generando ambientes de tranquilidad y fidelidad.
- **Cumplimiento de Compromisos:** Respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.
- **Confianza:** Construimos y generamos credibilidad en todas nuestras actuaciones con los grupos de interés, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas.

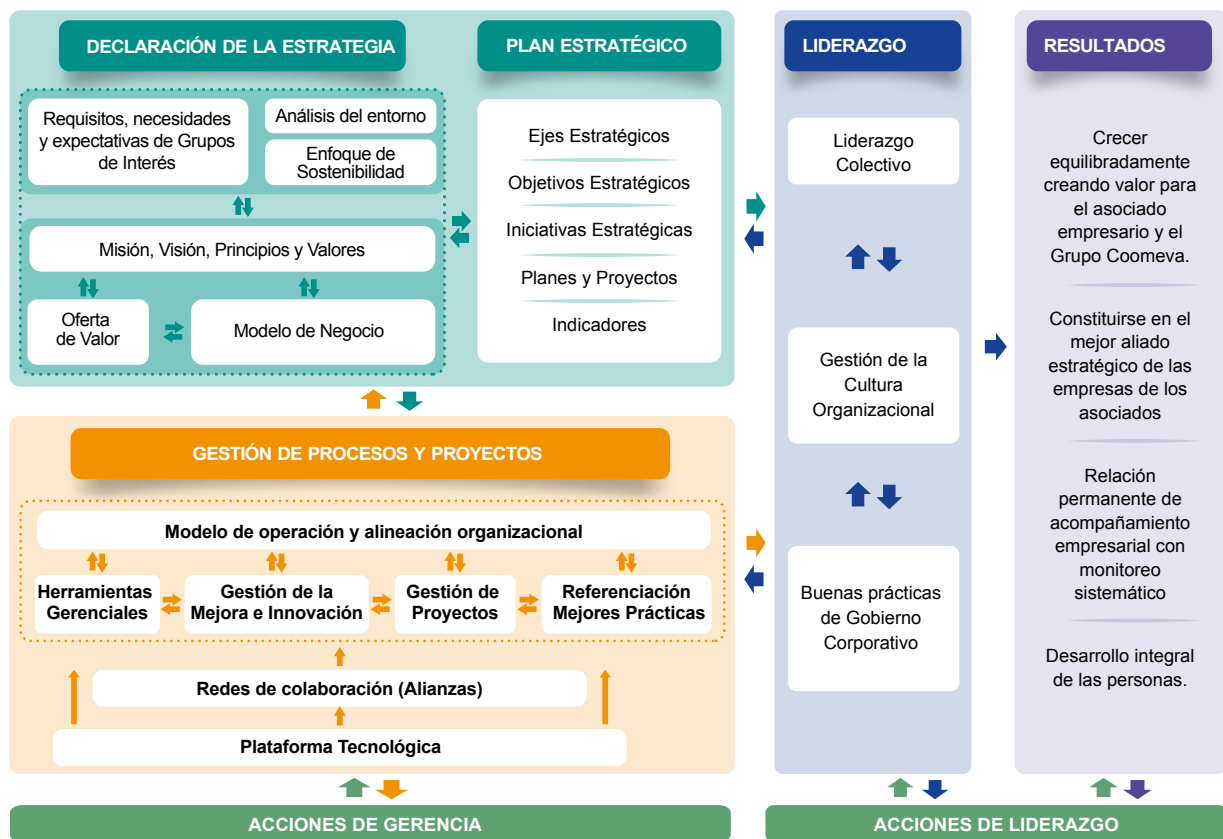
- **Igualdad y Equidad de Género:** Generamos acciones reales que permitan que hombres y mujeres que hacen parte de Coomeva gocen de una organización libre de sesgos y estereotipos de género.

Desde 2018 el nuevo Modelo de Cultura Organizacional resultante de la medición que se realizó con la firma consultora Liderazgo y Transformación (L&T) se ha venido desplegando a través de talleres de formación, con el propósito de cumplir con toda la población (líderes y colaboradores) en marzo de 2019.

Por su parte, la declaración de la estrategia de la Fundación Coomeva nace desde el Grupo Corporativo a partir de un análisis de los requisitos, necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como del entorno y del enfoque de sostenibilidad.

Dicha declaración se despliega a toda la organización y a las empresas del Grupo Coomeva. La Fundación Coomeva realiza su propia declaración estratégica alineada con la del Grupo Corporativo.

EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN INTEGRAL





Así mismo, en el marco del liderazgo, la Fundación Coomeva concibe el Sistema de Gestión de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad como uno de los componentes de Gobierno Corporativo que se describe en el numeral anterior del presente capítulo, y el cual está determinado por los siguientes elementos:

- Adopción de los compromisos corporativos con la sostenibilidad.
- Adherencia a los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas mediante los cuales la organización asume compromisos con la sociedad, relacionados con Derechos Humanos, prácticas laborales, gestión ambiental responsable y prácticas anticorrupción.
- Inversión social estratégica e inversión social voluntaria.

Los líderes motivan a sus equipos a generar ideas alineadas con la estrategia de la organización, las cuales promuevan la mejora e innovación de productos, servicios y procesos, como mecanismos para responder a cambios del entorno, nuevas tendencias tecnológicas, nuevas exigencias legales y cambios en el comportamiento del mercado, o también para responder a soluciones internas que aumenten la productividad.

3.1.1.2 LOS LÍDERES PROMUEVEN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN Y LA DETERMINACIÓN DE RESULTADOS POR CONSEGUIR Y SU SEGUIMIENTO

Desde su creación, la Fundación Coomeva ha estado alineada con el Sistema de Gestión Integral de la Cooperativa, el cual tiene el propósito de generar una

interacción dinámica entre la estrategia, los procesos y la cultura, con el fin de crear valor en forma sostenible con los grupos de interés. Dicho propósito se materializa mediante acciones de gerencia y acciones de liderazgo.

Gestión Estratégica. Es la forma como se orienta la organización hacia un futuro.

Gestión de Procesos. Se expresa en términos de gerenciar la rutina o el día a día, lo cual incluye la estandarización, despliegue, alineación, medición y análisis de los resultados para la mejora.

Gestión de la Cultura. Busca generar los comportamientos observables y aceptados por la población de interés que faciliten la estrategia.

3.1.2 GESTIÓN ÉTICA

El liderazgo de Fundación Coomeva promueve los valores y la integridad, mediante el modelo de gestión ética, que contiene los mecanismos necesarios para promover y asegurar una conducta acorde con este modelo en toda la organización y garantizar un ejercicio gerencial ético, transparente y respetuoso de los derechos de los grupos de interés.

La Cooperativa cuenta con un Comité de Ética encargado de velar por el mantenimiento y respeto del conjunto de normas, principios y razones que la Cooperativa ha establecido como línea directriz del desarrollo de su objeto social y que están plasmadas en el Estatuto de Coomeva y en los Códigos de Ética, de Buen Gobierno y Electoral.





COMPROMISO 3.2

CRECEMOS CON NUESTRA GENTE

3.2.1 MULTIPLICAMOS TU ORGULLO

ATENCIÓN Y RECONOCIMIENTO A LAS PERSONAS

Para la Fundación Coomeva es muy importante la motivación, el involucramiento y el compromiso de los colaboradores. Por esto, a través del componente de la oferta de valor “Multiplicamos tu orgullo” brindamos condiciones laborales seguras y saludables, remuneración competitiva, políticas salariales, beneficios adicionales y reconocimientos a nuestros colaboradores. En esta oferta se crean las condiciones adecuadas para lograr la alineación de nuestros colaboradores con la estrategia, garantizando un alto sentido de pertenencia y orgullo, con altos niveles de productividad.

Las principales iniciativas que ha desarrollado Fundación Coomeva son:

Programa de reconocimiento: Con el propósito de promover una cultura orientada a los resultados y generación de valor, se realizan campañas de reconocimiento a la fuerza comercial por cumplimiento de las metas, así como para colaboradores que en un periodo determinado han dado un gran esfuerzo o “milla extra” con muy buenos resultados de su gestión.

Por otra parte, se continuó el reconocimiento de los colaboradores mediante la estrategia corporativa

“Reconóceme”, la cual consiste en la entrega a cada jefe inmediato de una libreta de “vales”, que contiene los comportamientos y actitudes de nuestra cultura organizacional: Recursividad, eficiencia, competencia, capacidad, disposición y compromiso. Cada líder puede reconocer de manera oportuna los comportamientos y actitudes relevantes de un colaborador, entregándole el vale correspondiente.

Programa de bienestar: Está orientado a mejorar el ambiente laboral, la calidad de vida de los colaboradores y de sus familias, a través de la promoción de servicios y actividades recreativas, culturales y deportivas. El Programa se compone de cinco ejes: Cuidarse, Compartir, Trascender, Construir y Explorar. Este programa tiene una cobertura del 100% de los colaboradores en el que tienen la oportunidad de participar con sus familias.

Gestión de ambiente laboral: Se desarrolla a través de los diferentes programas e iniciativas para nuestros colaboradores tales como:

Actividades con objetivos comunes:

1. Fortalecer el sentido de liderazgo colectivo (credibilidad y confianza)
2. Velar por condiciones de respeto y apoyo por la persona
3. Generar orgullo por la labor, el equipo y la empresa.



Programas que tienen alta relación con los objetivos de felicidad del colaborador tales como: Salud física y mental, buenas relaciones interpersonales (familia, pareja, amistad), equilibrio de recursos (financieros, naturales, etcétera), construcción de un propósito trascendente, adaptación al entorno (recreación y ocio, ritmo laboral y social, espiritualidad).

Programas que tienen alta relación con los objetivos de productividad y servicio para la empresa, que buscan:

- Incrementar el desempeño organizacional, de equipo e individual a través del cumplimiento de los objetivos acordados.
- Maximizar la permanencia de los colaboradores, sintiéndose orgullosos de pertenecer a Fundación Coomeva.
- Minimizar los días de ausencia laboral e incrementar los índices de esfuerzo discrecional (milla extra).

Como complemento, en la Fundación Coomeva se evalúa periódicamente (cada dos años) el ambiente laboral a través de la encuesta Grate Place To Work, GPTW, en la que el 100% de los colaboradores manifiestan sus percepciones frente a la credibilidad de nuestros líderes, el respeto por las personas, imparcialidad, orgullo y sentido de pertenencia y camaradería. Con base en los resultados se desarrollan planes de acción para el cierre de brechas.

Seguridad y salud en el trabajo: La Fundación Coomeva ha venido trabajando para la aplicación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1072 de 2015, mediante el cual se identifican y neutralizan los factores de riesgo y se evalúan las condiciones de salud de las personas que laboran en la organización.

El seguimiento a la gestión de seguridad y salud en el trabajo se realiza a través de un comité técnico conformado por representantes de la empresa, quienes se apoyan permanentemente en la Aseguradora de Riesgos Laborales, ARL, y en el proveedor encargado de implementar el plan de trabajo. Adicionalmente Fundación Coomeva cuenta con un Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) y un Comité de Convivencia Laboral a nivel nacional, que son organismos internos que complementan la gestión y que velan por el bienestar y salud de los colaboradores.

Beneficios posempleo: Las empresas del Grupo Coomeva tienen un convenio con una firma de consultoría pensional (Cómo me pensiono) en el que



a todos los colaboradores que están a 10 diez y a tres años de pensionarse, se les brindan asesorías para mejorar su valor pensional. Adicional, para los cargos de primer nivel, al momento de su desvinculación se les brindan alternativas de outplacement para una rápida ubicación laboral.

Gestión de la retribución: Tiene como objetivo desarrollar estrategias de compensación que generen competitividad frente al mercado y faciliten el cumplimiento de la Estrategia corporativa, para lo cual se lleva a cabo:

- El enlace entre la remuneración y el desempeño colectivo, que genere elementos de reconocimiento, se desarrolla a través de la liquidación de los programas de bonificación por resultados (Productividad, para colaboradores en general con indicadores de empresa; y Remuneración Variable Estratégica, para directivos con indicadores de resultado de los procesos totales a cargo).
- El enlace entre la remuneración y el desempeño individual, que genere elementos de reconocimiento, se ejemplifica a través de la influencia de las evaluaciones de desempeño en el valor de incremento colectivo anual de salarios.

Esquema de compensación flexible: Es un esquema alterno de pago que permite destinar un porcentaje del ingreso fijo, hacia otros beneficios para el colaborador (auxilio de alimentación o gasolina, leasing, medicina prepagada, entre otros) escogiendo opciones de un portafolio de productos según sea la necesidad, lo cual tiene un impacto positivo tanto para la empresa como para el colaborador.

Bonificación de productividad: Este programa es un reconocimiento al esfuerzo de nuestros colaboradores en el cumplimiento de los indicadores estratégicos de la organización a nivel nacional y regional. Tiene como objetivo fortalecer la motivación de los mismos frente a la consecución de objetivos propuestos. De acuerdo con los resultados de Fundación Coomeva a nivel nacional o regional y con el desempeño individual, se realiza un reconocimiento monetario a cada colaborador, correspondiente a un porcentaje de su salario.

En el 2018 Fundación Coomeva otorgó más de \$122 millones, beneficiando al 85% de los colaboradores a nivel nacional.

Modelo de compensación variable estratégica por resultados (individual): Modelo de medición y seguimiento individual que premia y reconoce

el desempeño sobresaliente en los cargos que contribuyen de forma directa al logro de la Estrategia y que además aseguran la conectividad entre el pensamiento estratégico y la ejecución, con los resultados en cada uno de los escenarios de intervención.

En el 2018 Fundación Coomeva otorgó más de \$29 millones, beneficiando al equipo primario y más de \$125 millones en comisiones para el equipo comercial que representa el 51% de la planta.

Beneficios extralegales: Fundación Coomeva ofrece a sus colaboradores con vinculación directa, un cupo de beneficios por mera liberalidad, que puede ser distribuido en cualquiera de los productos ofrecidos según las políticas organizacionales en la materia. Estos beneficios permiten incrementar el sentido de pertenencia, generar retención, atracción y competitividad y aportar de manera representativa a una mejor calidad de vida de los colaboradores y sus familias. El portafolio se clasifica en las siguientes líneas: Protección, Ahorro, Balance Vida y Trabajo, Asistencia Monetaria e Inversión.

Para el año 2018 Fundación Coomeva reconoció más de \$169 millones por beneficios extralegales para sus colaboradores, distribuidos de la siguiente forma:

Beneficio	Valor	%
Auxilio de Estudio Ocasional	\$ 43.567.914	25,75%
Prima Vacaciones	\$ 28.739.508	16,99%
Salud Integral	\$ 23.911.422	14,13%
Bono Semestral	\$ 23.075.201	13,64%
Extracupo Club Los Andes	\$ 21.352.000	12,62%
Extracupo Salud Integral	\$ 11.150.000	6,59%
Seguro de Vida	\$ 4.567.139	2,70%
Seguro de Accidentes Personales	\$ 3.060.218	1,81%
IVA Salud	\$ 1.807.672	1,07%
Auxilio de Alimentación	\$ 1.607.509	0,95%
Plan de inversión FIC VISTA	\$ 1.313.030	0,78%
Días Adicionales de Descanso	\$ 1.249.228	0,74%
Bonificación Plan Ahorro Empresa	\$ 1.222.990	0,72%
Emergencias Médicas	\$ 758.400	0,45%
Tarjeta de Alimentación	\$ 720.000	0,43%
Beneficio de Asociatividad	\$ 631.000	0,37%
Salud Oral	\$ 333.600	0,20%
Seguro Vida Cónyuge	\$ 66.980	0,04%
Rendimiento Plan Ahorro Empresa	\$ 34.101	0,02%
Total general	\$ 169.167.912	100,00%

3.2.2 COMPROMETIDOS CON TU FELICIDAD

La conciliación de la vida laboral con la vida familiar se gestiona mediante el eje "Comprometidos con tu felicidad" orientado a propiciar un ambiente laboral saludable, provisto de condiciones óptimas para trabajar, acorde con las necesidades y expectativas identificadas a través de la encuesta Great Place To Work, así como de encuestas sociodemográficas y de encuestas de bienestar, cuyos resultados han sido la base para la implementación de las siguientes iniciativas de beneficio para nuestros colaboradores:

Programa de Bienestar: Está integrado por los siguientes componentes, cada uno de los cuales dispone de acciones y programación específicas.



DIMENSIONES DEL PROGRAMA DE BIENESTAR

El programa está enmarcado en el componente de "salario emocional", el cual comprende además acciones como:

- Celebración mensual de cumpleaños, celebración de fechas especiales (Día del Padre, Día de la Madre, Día de los Niños, Día del Hombre, Día de la Mujer).
- Vacaciones recreativas para los hijos de los colaboradores.
- Juegos deportivos nacionales y regionales.
- Disfrute de media jornada laboral para celebrar el cumpleaños de los hijos menores de edad y otros permisos autorizados de acuerdo con la necesidad del colaborador tales como: Jurado de votación, calamidad familiar, licencias por matrimonio, luto, maternidad y paternidad, además de beneficios

como hora adicional de lactancia para las madres, sala de lactancia y días adicionales a la licencia de paternidad.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, SGSST: Mediante el Sistema se garantiza el cuidado integral y se promueve una cultura de promoción de la salud y prevención de enfermedades laborales para los colaboradores. Fundación Coomeva cuenta con la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo en la que se tiene implementado:

- Comités de apoyo como el Comité de Convivencia Laboral, el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) y brigadistas de emergencia.
- Pago del 100% de incapacidades hasta 180 días.
- Actividades de promoción de la salud, prevención de enfermedades y riesgos laborales como la Semana de la Salud.
- Formaciones a los colaboradores y comités de apoyo en los diferentes temas de seguridad y salud en el trabajo.
- Instalaciones físicas agradables y adecuadas que se encuentran protegidas por la ARL y la EPS.
- Seguimiento e intervención al ausentismo para casos especiales.
- Matrices de riesgos y peligros que permiten establecer los respectivos controles asociados a la operación en los lugares de trabajo.
- Política de sustancias psicoactivas.

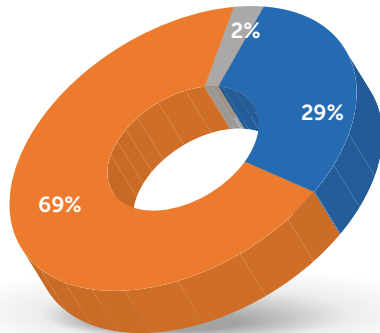
Adicionalmente, la Fundación cuenta con los siguientes beneficios para los colaboradores:

Beneficios extralegales	Compensación flexible
Pago anticipado de la nómina. Se paga el 20 de cada mes.	Programa de productividad
Días compensatorios y permisos autorizados.	Programa de Remuneración Variable
Portal del colaborador - Autogestión: Gestión automatizada de los servicios de Gestión Humana.	Asesoría y acompañamiento para los colaboradores próximos a pensionarse
Créditos por calamidad doméstica y de vivienda.	

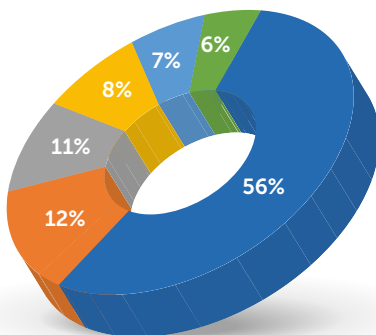
A través de políticas corporativas se promueven la diversidad, la inclusión y la equidad de género, mediante las cuales se respetan y se valoran las diferencias y similitudes de los hombres y las mujeres, generando un ambiente de trabajo equitativo y sin

sesgos causados por condiciones personales, físicas o sociales.

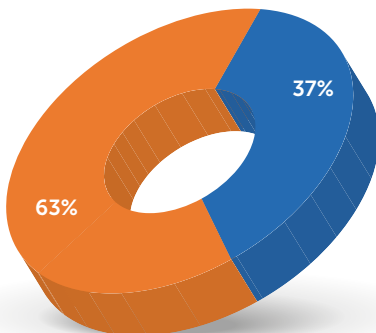
Fundación Coomeva está conformada por colaboradores de distintas generaciones, regiones y culturas del país, de quienes se aprovechan al máximo sus habilidades y competencias para el logro de los resultados. A continuación se presenta la composición de la organización estratificada por regiones, género y tipo de generaciones:



● Generación X ● Generación Y ● Generación Z



● Cali ● Bogotá ● Medellín
● Caribe ● Eje Cafetero ● Palmira



● Hombres ● Mujeres

Como complemento, Fundación Coomeva está participando en el proceso de certificación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género (SGIG) bajo el Sello Equipares, con el propósito de generar igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en procesos de selección, promoción y desarrollo, formación, remuneración, entre otros. Actualmente Fundación Coomeva ha alcanzado el Nivel I, reconocimiento por el compromiso por la igualdad que otorga el Ministerio de Trabajo y el Programa de las Naciones Unidas (PNUD). Actualmente la organización está avanzando en el plan de cierre de brechas para posteriormente obtener el Nivel II del proceso de certificación.

3.2.3 PROMOVEMOS TUS OPORTUNIDADES

LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS COMO APOYO A LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

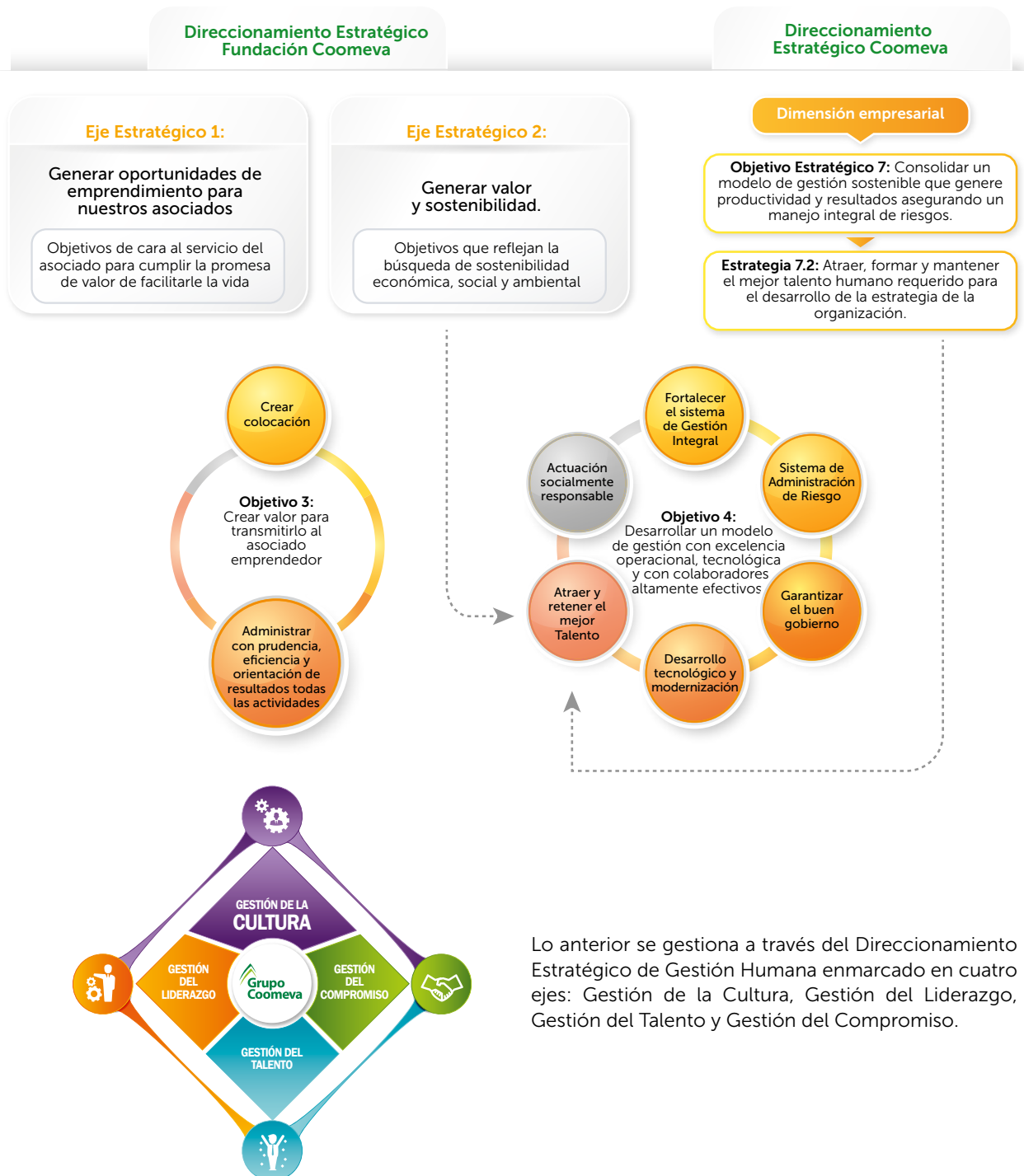
En concordancia y alineación con el plan estratégico de Fundación Coomeva y del Grupo Coomeva, donde una de las grandes iniciativas es atraer y retener al talento humano requerido para el desarrollo de la estrategia de la organización, se tiene un direccionamiento estratégico de Gestión Humana y una oferta de valor para los colaboradores con el propósito de:

1. Desarrollar programas para líderes que logren mejorar su influencia frente a sus equipos de trabajo, impulsando a los colaboradores a pensar y hacer las cosas de manera innovadora.



2. Desarrollar competencias, habilidades y destrezas alineadas con las capacidades organizacionales requeridas para la ejecución de la estrategia y la proyección futura de la organización.
3. Promover una cultura de efectividad y generación de valor, logrando los resultados hacia los públicos de interés e implementando modelos de medición y reconocimiento ligados a la comprensión de la estrategia y al desempeño alineado.

ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL DIRECCIONAMIENTO DE GESTIÓN HUMANA Y OFERTA DE VALOR



Lo anterior se gestiona a través del Direccionamiento Estratégico de Gestión Humana enmarcado en cuatro ejes: Gestión de la Cultura, Gestión del Liderazgo, Gestión del Talento y Gestión del Compromiso.

- En la **Gestión del Liderazgo** se busca desarrollar líderes integrales que inspiren y comprometan a sus equipos para el logro de los resultados esperados. Desde este eje se promueve el programa de desarrollo de la Alta Gerencia y Gerencia Media, y el programa de Altos Potenciales, que se traducen en planes de formación y desarrollo para fortalecer competencias y habilidades técnicas para gestionar mejor sus equipos de trabajo, generando un ambiente de confianza y cohesión.
- En la **Gestión del Talento** se busca desarrollar en los líderes y colaboradores, a través de planes de formación, habilidades y competencias necesarias en función de la cultura deseada y la estrategia de la organización, enmarcados en los comportamientos o atributos definidos en el modelo de liderazgo colectivo. Esta información se amplía en el capítulo 3.
- En la **Gestión del Compromiso** se promueve la creación de condiciones adecuadas para lograr la alineación de los colaboradores con la estrategia, garantizando un alto sentido de pertenencia y orgullo, con altos niveles de productividad y fomentando un buen ambiente laboral. Esta información se amplía en el capítulo 3.

- En la **Gestión de la Cultura** se busca generar capacidades diferenciadoras orientadas al servicio y al resultado. En Fundación Coomeva los líderes se enfocan en diseñar e implementar estrategias, llevándolas a cabo a través de planes de trabajo, realizando seguimiento periódico a través de indicadores de gestión, y reconociendo a sus colaboradores por el cumplimiento de los resultados, demostrando responsabilidad, comprometiendo a sus equipos de trabajo, asumiendo nuevos retos y tomando decisiones con un alto nivel de integridad y eficiencia. Desde esta gestión se desarrollan acciones para fortalecer el talento, el servicio, la innovación, los resultados y promover los valores corporativos. Adicional, se propicia la comunicación interna, se implementan iniciativas de sostenibilidad y equidad de género, se gestiona el cambio y se implementan las acciones pertinentes para alcanzar la cultura deseada.

“Crecemos contigo” representa la oferta de valor para los colaboradores con el objetivo de dar a conocer todos los beneficios y programas que brinda Fundación para el desarrollo, integralidad, bienestar y felicidad. Dicha oferta se materializa mediante los ejes:



La definición de cargos, perfiles y competencias está en función de la estrategia y de los requerimientos de los procesos para dar cumplimiento al Plan Estratégico, lo cual forma parte de la alineación organizacional.

La Fundación dispone de un Sistema de Gestión del Desempeño, que alinea el Direccionamiento Estratégico con los objetivos de cada cargo, mediante la divulgación de las metas y estrategias por parte de los líderes a los equipos de trabajo. El Sistema permite el enlace entre el resultado de la evaluación de desempeño y los incrementos salariales y bonificaciones de productividad y de remuneración variable. Como resultado de la evaluación del desempeño se identifican áreas de mejora, en torno a las cuales se definen los respectivos planes de reinducción, capacitación y entrenamiento.

Entre las estrategias o métodos empleados para innovar en las condiciones de trabajo se cuenta con:

- Instalación de salas de bienestar (salas de lactancia materna).

- Aseguramiento de los puestos de trabajo con condiciones ergonómicas adecuadas.
- Medición de cargas de trabajo/estudios técnicos de estructura.
- Promoción interna de nuestro talento.
- Participación de proyectos interdisciplinarios con otras áreas del Grupo Coomeva.
- Encargaturas.

Los mecanismos que se han establecido para medir y mejorar la satisfacción y la motivación de los colaboradores en el trabajo son: La encuesta de clima laboral GPTW, la encuesta sociodemográfica y la encuesta de morbilidad sentida.

Las iniciativas que se desarrollan en torno a los ejes "Promovemos tus oportunidades" y "Comprometidos con tu felicidad" impactan directamente la cultura organizacional, en razón a que con ellas propiciamos el empoderamiento y el clima de confianza

necesarios para generar el compromiso en función de los resultados, la cultura de servicio y la inspiración para el desarrollo, valores esenciales de la cultura organizacional.

DESARROLLO DE LA CAPACIDAD, CONOCIMIENTOS Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Como se menciona en el punto anterior, dentro de la oferta de valor para el colaborador se encuentra la oferta "Promovemos tus oportunidades" con la que se brinda a los colaboradores la oportunidad de crear una carrera larga y exitosa dentro de la Fundación o del Grupo Coomeva, por lo que se ofrece en forma sistemática oportunidades de desarrollo integral dentro del entorno laboral, las cuales se generan a partir de las necesidades de la organización y en alineación con la estrategia, los procesos y la cultura. Entre estas oportunidades tenemos las siguientes iniciativas:

INICIATIVA	PROPÓSITO	MÉTODO DE EVALUACIÓN
Programa de inducción y entrenamiento	Proceso de adaptación y bienvenida a la organización a través de una jornada de inducción y entrenamiento presentándole la estructura del Grupo y sus empresas, cultura organizacional y funciones del cargo	Se aplica prueba de conocimiento de la inducción y percepción del aprendizaje por parte del líder.
Plan de Desarrollo Individual	Contiene un conjunto de iniciativas diseñadas para facilitar el desarrollo integral de los colaboradores, identificando brechas en competencias o potencializándolas para generar mayores oportunidades de crecer dentro de la organización. En esta se realizan acciones de capacitación, entrenamiento y formación que agregan valor al individuo, a los equipos y a la organización, contribuyendo al crecimiento y la sostenibilidad empresarial.	Se aplican varios métodos de evaluación del aprendizaje: Observación de comportamientos, prueba de conocimientos o varios indicadores en concreto.
Plan de formación	Está diseñado de acuerdo con el perfil del cargo y las competencias de la persona; las necesidades identificadas en los Planes de Desarrollo Individual, en las evaluaciones de desempeño, en el Programa de Altos Potenciales, en las necesidades de formación por parte de los líderes y del cumplimiento de las estrategias de Fundación Coomeva.	Se aplican varios métodos de evaluación del aprendizaje: Observación de comportamientos, prueba de conocimientos o un indicador en concreto.
Subsidios educativos	Con el fin de apoyar el desarrollo integral de los colaboradores, se evalúan las necesidades y se otorgan auxilios educativos para programas de pregrado, posgrado, seminarios o talleres.	El compromiso de los colaboradores beneficiados se observa en su promedio de notas académicas que debe estar acorde con lo exigido por la empresa, así como en las alternativas que tiene el empleado de aplicar la contribución del aprendizaje adquirido.
Programa Altos Potenciales	Tiene el propósito de identificar y propiciar el desarrollo de colaboradores que evidencian tempranamente actitud, aptitud y potencial sobresaliente en su contribución a la empresa, asegurando la continuidad de tal contribución, líneas de carrera e incremento de su capacidad para alcanzar resultados sobresalientes.	Se evalúa mediante indicadores como la retención y la movilidad de los miembros de cada cohorte del programa.

INICIATIVA	PROPÓSITO	MÉTODO DE EVALUACIÓN
Participación en proyectos interdisciplinarios	Se incentiva la participación de los empleados en nuevos proyectos de gran impacto para Fundación Coomeva en donde tienen la oportunidad de asumir nuevos retos y compromisos que le permitirán adquirir conocimiento, experiencia y mayor exposición ante otros equipos de trabajo.	Al cierre de cada proyecto se presentan las conclusiones del mismo. Allí se evalúa la participación de cada colaborador.
Encargaturas (movilidad temporal remunerada)	Este proceso se realiza para dar oportunidad de aplicar conocimientos y ganar experiencia en cargos definidos para tal fin, así como para dar solución a casos en los que se requiere de reemplazos ante ausencias temporales del titular del cargo.	La continuidad de la operación en el puesto encargado es el resultado esperado de esta oportunidad, así como la satisfacción del líder.
Plan Carrera y Promoción	Tiene el propósito de estimular y apoyar la progresión profesional de los colaboradores de la empresa, a la vez que incentivar el compromiso de los colaboradores con alto nivel de desempeño y competencias.	El resultado del indicador de promoción nos permite conocer el avance en este Plan.

Durante el 2018 se desarrolló un plan de formación individual y por equipos que buscó fortalecer las competencias del personal frente a la estrategia de la organización. El plan se enfocó en los siguientes temas:

Tema	Horas persona de formación	Cumplimiento participación colaboradores
Liderazgo	516	93%
Desarrollo de personas	513	97%
Procesos y clientes	344	96%
Total	1.373	96%

La evaluación del plan de capacitación se realiza a través de diferentes métodos de evaluación del aprendizaje; entre ellos: Mejoras en la observación de comportamiento, pruebas satisfactorias de conocimiento, cambios en algunos indicadores concretos de proceso y resultado, y evaluación de desempeño.

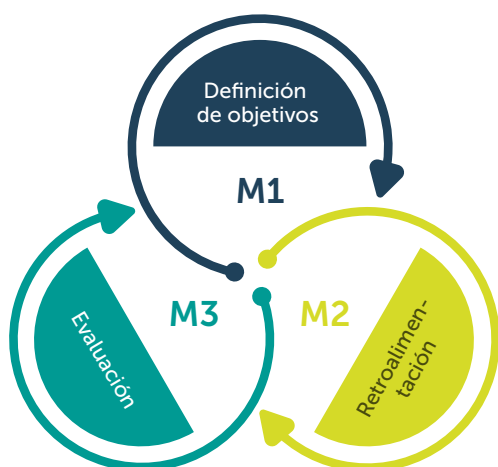
Programa	Participación de colaboradores que han tenido movilidad
Programa Altos Potenciales	50%
Proyectos interdisciplinarios	33%
Encargatura	38%
Promoción de personal	12%

En 2018 la Fundación Coomeva invirtió más de \$45 millones en formación y más de \$15 millones en subsidios educativos, favoreciendo en conocimiento y desarrollo de competencias a colaboradores de todos los niveles de la organización. Gracias a los programas de desarrollo que ofrece la organización, se puede evidenciar que Fundación es una organización donde los colaboradores tienen oportunidades de promoción y crecimiento:



En la Fundación Coomeva se desarrolla la capacidad organizacional de liderazgo colectivo. Este se fomenta y apropia mediante competencias que responden a atributos que definen el perfil de los líderes como personas confiables, comprometidas con el resultado, integradoras de equipos, apasionadas por el servicio y con la inspiración para la innovación y el desarrollo (ver Gráfica en el Capítulo 1a.). Tales competencias y atributos son referente de actuaciones y consecuentemente, generadores de cultura.

La alineación del Direccionamiento Estratégico de Fundación Coomeva con los objetivos de cada cargo se lleva a cabo mediante la divulgación de las metas y estrategias por parte de los líderes a los equipos de trabajo y se evalúa mediante el Sistema de Gestión del Desempeño a través de tres momentos durante el año:



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.

Momento I

Se definen los indicadores y metas del cargo entre el líder y el colaborador, acorde con los objetivos estratégicos.

Momento II

Se realiza un seguimiento del estado de los indicadores y sus metas, mediante la realimentación entre el líder y el colaborador sobre su desempeño y oportunidades de mejora, con el propósito alcanzar los objetivos propuestos.

Momento III

Se evalúan los resultados del periodo frente a las metas definidas para cada indicador, junto con los atributos del modelo de liderazgo.

Este Sistema permite el enlace entre la estrategia, el resultado en la evaluación de desempeño, el incremento salarial, la liquidación del pago de productividad y la compensación variable, como medio de reconocimientos monetarios para los colaboradores. A partir de la evaluación de desempeño se identifican áreas de mejora, en torno a las cuales se definen los respectivos planes de acción en términos de reinducción, capacitación o entrenamiento, con el fin de mejorar la capacidad del colaborador y favorecer su desempeño.

Para estimular y apoyar prácticas innovadoras y creativas orientadas a aumentar la eficiencia, en Fundación Coomeva se dispone de las siguientes estrategias:

- Con el ciclo PHVA, interiorizado del Sistema de Gestión Integral, los colaboradores establecen oportunidades de mejora que les permiten optimizar cada vez más sus procesos.
- Se realizan campañas en la organización para postular ideas innovadoras encaminadas al mejoramiento de procesos y cumplimiento de resultados.
- Talleres formativos de creatividad e innovación para colaboradores.

Para gestionar el conocimiento Fundación Coomeva cuenta con el modelo corporativo, el cual tiene como finalidad: i) Identificar, capturar, organizar y crear conocimiento; ii) Aplicar y renovar el conocimiento disponible y iii) Movilizar, transferir y proteger el conocimiento:



Mediante la herramienta Campus Virtual Coomeva, se administra el conocimiento a través de tres módulos: Información y conocimiento, aprendizaje y desarrollo y transferencia de conocimiento. En este último se registra la ejecución de los procesos de inducción, entrenamiento, planes de desarrollo y formación, cursos virtuales, desarrollo de comunidades, conocimientos claves, entre otros.

Adicional, en Fundación Coomeva desarrollamos redes de conocimiento internas, con el propósito de fortalecer la generación de valor y optimizar los recursos a través de:

- Plataforma BI (Business Intelligence): Plataforma mediante la cual se gestionan indicadores que permiten hacer seguimiento y realizar acciones de inteligencia de negocios.
- Programa de alineación cultural.

- Networking y alianzas.
- Biblioteca de conocimiento: Permite la recolección, organización y recuperación de conocimiento. Se cuenta con: Aplicativo Daruma (Plataforma documental, así como para la gestión de oportunidades de mejora, acciones correctivas y no conformidades de los sistemas de gestión); Share Point (servicios compartidos de información); carpetas compartidas; actas de comités de gestión a todo nivel e informes.

La aplicación y actualización del conocimiento disponible la desarrollamos mediante:

- Comunidades de aprendizaje: Redes de colaboradores que aprenden, generan y comparten conocimientos y experiencias en un área de especialización, alineados con necesidades del negocio y de la organización.
- Asignaciones de desarrollo: Procesos de encargaturas y contingencias de personal.
- Gestión de procesos y calidad: Como parte del aseguramiento de los procesos contamos con metodologías, procesos y un Sistema de Gestión de Calidad certificado.
- Mejora continua (Lean Six Sigma). Como parte de la evolución en la mejora implementamos una filosofía de trabajo de cero desperdicios en los procesos.
- Gestión de proyectos: Contamos con un modelo para gestionar proyectos y una plataforma que sirve como repositorio y base de consulta sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas.
- Interacción con modelo de gestión de la innovación: Como un apalancador de la implementación de las mejores prácticas y la conservación del conocimiento adquirido e implementado.



La medición del impacto de la gestión del conocimiento se lleva a cabo mediante los resultados de las auditorías del Sistema de Gestión de Calidad, el nivel de competencias alcanzado a nivel general en la organización, las mejoras alcanzadas en cada uno de los procesos de la organización y los resultados obtenidos en el Tablero de Mando Integral.

En la gestión de atracción y fidelización del talento, el equipo de Gestión Humana Corporativa utiliza el nombre de Coomeva como marca empleadora para todas las empresas del Grupo, en las siguientes actividades:

- Ferias laborales de atracción de talento en las principales universidades a nivel nacional.
- Programa “Proyéctate al éxito laboral” en el que los estudiantes universitarios de últimos semestres visitan la sede de Coomeva para conocer las oportunidades laborales, la estructura y cultura de las empresas del Grupo Coomeva.
- Divulgación de la oferta de valor, donde se

muestran todos los beneficios que tiene Fundación y el Grupo Coomeva para los colaboradores.

COMUNICACIÓN, IMPLICACIÓN Y DELEGACIÓN DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las necesidades de comunicación de los colaboradores se identifican mediante:

- Comités primarios a nivel nacional y regional.
- Equipos de Gestión Humana a nivel nacional.
- Encuesta de bienestar.
- Encuesta de ambiente laboral.
- Encuesta sociodemográfica.
- Evaluación de desempeño.
- Cafés con Gestión Humana.

La comunicación con todos los colaboradores es dinámica, constante y sistemática. Dado que los colaboradores se encuentran en diferentes ciudades del país, se dispone de canales de comunicación que facilitan el despliegue y la alineación de objetivos y procesos, entre los cuales se destacan los siguientes:

Medios de comunicación en doble vía	Medios de comunicación descendente
Grupos primarios	• Intranet corporativa
Cafés con Gestión Humana	• Encuentros a nivel nacional
Reuniones de Gestión Humana con los equipos de trabajo	• Grupos primarios
Reuniones de equipos	• Correo de Fundación Coomeva
Encuentros a nivel nacional	• Boletín “Clic”
Evaluación de desempeño	• Boletín “En segundos”
Correo electrónico	• Correo de la Presidencia Ejecutiva de Coomeva
Portal apasionados	• Boletín de Bienestar

Adicionalmente se desarrollan estrategias de comunicación interna (endomarketing) a fin de que los colaboradores entiendan los mensajes y progresivamente adopten las conductas que se requieren. Entre los canales de comunicación interna se incluyen banners, ventanas emergentes (pop up) en la Intranet, videos, papel tapiz, eventos temáticos, tomas de oficinas, afiches, cartillas, juegos, entre otros.

Para fomentar el mejoramiento, la creatividad y la innovación en los colaboradores, se realizan campañas o concursos de ideas creativas para que los procesos sean más eficientes, entregando reconocimientos a los colaboradores o equipos participantes. Adicional, se fomentan espacios con los equipos de trabajo para construcción de planes, en los que se generan nuevas ideas y estrategias para su implementación y



a través del aplicativo Daruma se registran durante el año acciones correctivas y preventivas para el mejoramiento de los procesos.

En las encuestas de percepción como ambiente laboral, bienestar, cultura y sociodemográfica se toman en cuenta los resultados relacionados con la comunicación entre líderes y colaboradores para desarrollar planes de acción, siendo un elemento de entrada para los planes de formación y ambiente laboral tendientes a mejorar la comunicación entre los equipos.

Así mismo, entre los principales mecanismos adoptados para fomentar y apoyar la participación individual y de equipo en la consecución de los objetivos estratégicos de Fundación Coomeva se encuentran:

- Estrategias de comunicación.
- Modelos de ranking y pago variable.
- Estudios de competitividad salarial.
- Programa de Productividad.
- Definición de retos individuales y de equipo
- Gestión del clima laboral.

Los principales mecanismos para delegar o dar atribuciones a las personas, así como para lograr su empoderamiento para actuar con autonomía son:

- Documentación de los procesos.
- El perfil de cargo.
- Evaluación de desempeño: Definición de retos.
- La asignación de roles definidas en los comités de gestión.
- Encargaturas.

3.2.4 IMPULSAMOS TU LIDERAZGO

LOS LÍDERES SE COMPROMETEN CON LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA CONSEGUIR SU IMPLICACIÓN

Las acciones de liderazgo se refieren a la capacidad de inspirar y generar el compromiso de las personas con los resultados trazados por Fundación Coomeva.

Es por esto que los líderes cumplen un papel fundamental para la estrategia de la organización ya que tienen la responsabilidad de motivar, movilizar, gerenciar e inspirar a sus equipos para que se conecten con las necesidades y expectativas de los asociados, garantizando un servicio diferencial que asegure el logro de los objetivos. Por lo anterior, es necesario desarrollar en ellos capacidades y competencias que permitan crear y enfrentar los retos futuros, bajo un mercado dinámico y globalizado.





COMPROMISO 3.3

PRESERVAMOS LA VIDA DEL PLANETA

GESTIÓN AMBIENTAL RESPONSABLE

Entre las principales acciones se destacan:

1. Ejecución del convenio de la Fundación Coomeva con el Banco Interamericano de Desarrollo, BID / FOMIN. El impacto esperado es incrementar la productividad, competitividad y sostenibilidad de los asociados con mipymes, al mismo tiempo que se reducen sus emisiones de gases de efecto invernadero de la atmósfera. Los resultados esperados son reducir los costos por insumos de las mipymes, principalmente energéticos, a través de asistencia técnica y financiamiento para la inversión en tecnologías de uso eficiente de energía o energías renovables. Además, la implementación del programa de Eficiencia Energética/Energía

Renovable aplicable a pymes vinculadas a la Fundación Coomeva. Con dicho programa se busca promover el uso racional y eficiente de la energía a través de asesoría, acompañamiento y financiación. El proyecto inició su fase de ejecución y en el 2017 se desarrollaron las principales actividades que lo componen.

- Sensibilización interna.
- Estudio oferta y demanda.
- Diseño del modelo de negocio verde.
- Transferencia de metodología asesores técnicos.
- Inclusión de la categoría Empresa Ecoeficiente en el Premio Galardón Coomeva, donde se reconoce a la empresa que dentro de sus políticas contemplen las buenas prácticas en materia de eficiencia energética y energías renovables como aporte al medio ambiente.



2. Campaña Desconéctate, en la Fundación Coomeva.



¡Desconéctate el viernes y regresa con toda la energía el lunes!

¡Recuerda!

Este viernes al finalizar la jornada laboral, **desconecta** todos los dispositivos electrónicos de tu puesto de trabajo.

¡Así contribuiremos a crear una cultura de **sostenibilidad**, ahorro y eficiencia energética!

BID **JVIN** **Cooameva** Fundación *Multiplicamos el orgullo*



3. Campaña de eficiencia energética promovida desde la Fundación Coomeva hacia el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.



CUIDAR NUESTRO PLANETA NO DA ESPERA

Por eso este viernes iniciamos con la **DESCONEXIÓN**.

Desconecta todos los equipos cuando termine tu jornada laboral.

Así, ahorramos energía y cuidamos nuestro medio ambiente.

Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad **Grupo Coomeva**

4. Premio ideas innovadoras en materia de eficiencia energética entre los colaboradores del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.





COMPROMISO 3.4

APORTAMOS AL DESARROLLO
SOSTENIBLE DEL PAÍS

3.4.1 MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

3.4.1.1 ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL

Fundación Coomeva tiene estructurado programas de acompañamiento y de formación empresarial para los asociados a Coomeva, para las diferentes fases de emprendimiento y fortalecimiento empresarial. Así mismo, ha implementado en los últimos años herramientas tecnológicas en algunos de los programas de acompañamiento, con el ánimo de impactar cobertura y prestar los servicios en ciudades donde no existe presencia física. De esta manera ha logrado incrementar el uso de los programas de acompañamiento, con una participación acumulada de 22.029 asociados en el 2015 y finalizando el 2018 con un total de 29.807 participantes, para un total de 100.225 asociados durante ese periodo.

Este acompañamiento consiste en:

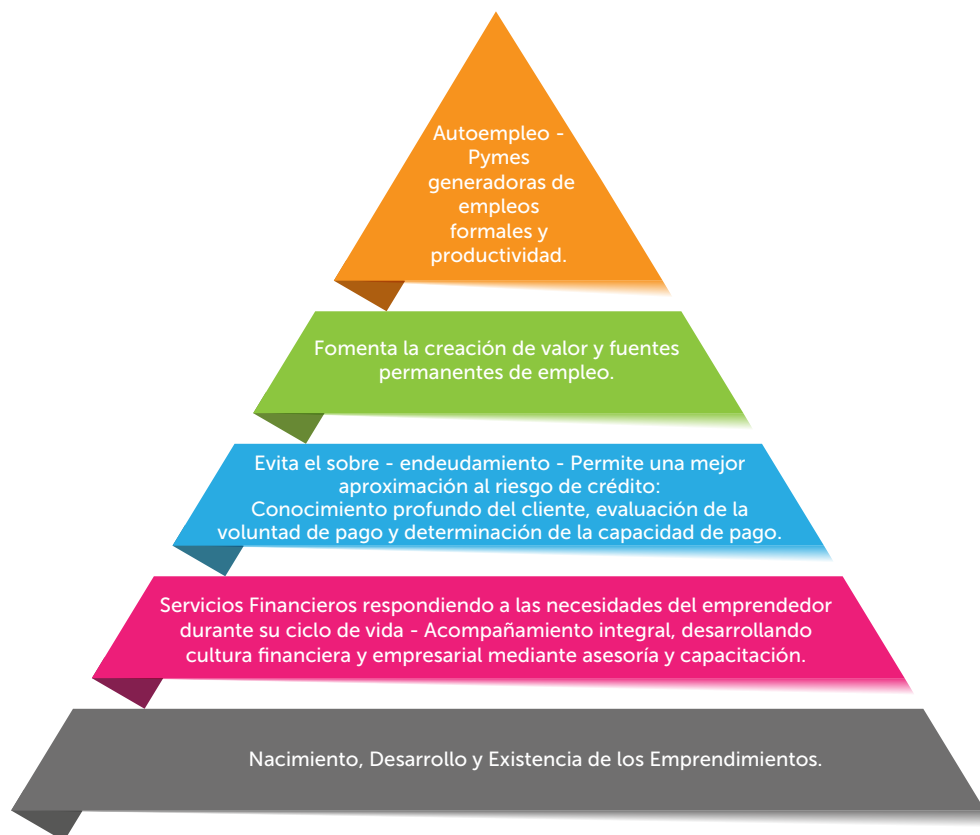
CONSULTORÍA EMPRESARIAL

La Fundación Coomeva presta el servicio de consultoría diseñado a la medida de las necesidades de los asociados, con el fin de realizar modelos de empresa e identificar oportunidades de mejora de la

mano de consultores empresariales, con asesorías personalizadas y apropiadas para cada etapa de la empresa o emprendimiento. Todo proceso de Consultoría inicia con un diagnóstico del estatus actual del emprendedor o empresario, y con base en los resultados arrojados se realiza el planteamiento del proceso.

FINANCIACIÓN EMPRESARIAL: PROGRAMA MICROCRÉDITO

Cada etapa del proceso empresarial exige recursos específicos y apropiados. Es por ello que el Programa de Microcrédito apoya en forma integral desde el nacimiento, desarrollo y existencia de los negocios con acompañamiento empresarial, con el fin de crear una cultura financiera y empresarial. De esta forma el Programa se fortalece para seguir apoyando a más emprendedores y empresarios de la Cooperativa, contribuyendo a la productividad y a la generación de empleos. A continuación se presenta una descripción del impacto del Programa en la generación de empresas y en el fortalecimiento de las existentes:



El Programa de Microcrédito se enfoca en emprendimientos y en fortalecimiento de microempresas. A diciembre de 2018 tiene vigentes 2.419 asociados, con un 8% de emprendedores y 92% de empresarios en fortalecimiento, en 33 zonas a nivel nacional.

SE PRODUCEN, SUMINISTRAN Y MANTIENEN PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos de la Fundación Coomeva se encuentran dispuestos para los asociados a través



3.4.1.2 INDICADORES DE PROCESOS

El proceso comercial de Fundación Coomeva se basa en la especialización del equipo en las dos áreas claves -Microcrédito y Fomento Empresarial-, trabajando con metodología comercial de venta consultiva, dados los clientes en los que se concentra y sus necesidades especializadas de atención.

El modelo comercial inicia con la planeación desde la Gerencia y las jefaturas nacionales con respecto a los indicadores y las estrategias para su cumplimiento.

La identificación de clientes se realiza a través de los distintos canales de información de los asociados y clientes, bases de datos (BUC, externas), referidos fuerza comercial Coomeva, referidos de fomento empresarial, solicitudes web y Bancoomeva.

Para lograr un conocimiento de las necesidades específicas, Fundación Coomeva dispone de las herramientas de diagnóstico empresarial y prediagnóstico de microcrédito, las cuales se aplican directamente con los clientes potenciales y se emplean para validar y alinear las expectativas con los servicios que se ofrecen.

La prestación del servicio toma dos caminos diferenciados para las dos líneas de negocio:

de la prestación de servicios para el emprendimiento y fortalecimiento empresarial, clasificados en tres líneas: Acompañamiento Empresarial, Consultoría Especializada y Financiación. Es por ello que la Fundación a través de su fuerza comercial, proporciona de una manera integral una solución frente a estas necesidades.

- Microcrédito: La prestación del servicio se basa en la aprobación y desembolso del crédito y su seguimiento.
- Fomento Empresarial: La prestación del servicio está centrada en el diseño y ejecución de eventos de formación empresarial, procesos de acompañamiento y consultoría empresarial.

La etapa de cierre denota la conclusión de los casos específicos atendidos (microcréditos, consultoría, eventos), con el fin de conocer el cumplimiento de expectativas y medir la satisfacción sobre los servicios entregados.

La atención posventa se define como el espacio de contacto con los clientes atendidos para continuar el proceso de acompañamiento, ofrecer nuevos servicios y conocimiento de nuevas necesidades. En este proceso se emplean estrategias como grupos focales, visitas empresariales, networking y atención directa por el equipo regional.

Es importante destacar que a partir de 2017 este proceso comercial se ha reforzado con herramientas tecnológicas de georreferenciación, gestión de agendas-citas y generación de contratos y firmas digitales.

PROCESO ACOMPAÑAMIENTO



PROCESO CONSULTORÍA



PROCESO FINANCIACIÓN: PROGRAMA MICROCRÉDITOS



El proceso inicia con la información que se brinda al prospecto, pasando por el análisis, desembolso y administración del crédito hasta su recuperación. A todo lo largo del proceso de crédito se desarrolla una serie de actividades de seguimiento y control para asegurar la venta y entrega del producto.

El proceso de crédito se lleva a cabo con Analistas de Crédito con alta capacidad comercial, buena capacidad de análisis socioeconómico, habilidades de comunicación, vocación de servicio y predisposición para el trabajo en campo.

En relación con el producto, se han creado dos líneas de crédito, una para emprendimiento y otra para fortalecimiento, dado que en cualquier etapa cuando la empresa se crea o está creada requiere apoyo financiero. La creación de este producto como complemento al Modelo de Desarrollo Empresarial de la Fundación se da por las dificultades de los microempresarios para acceder a fuentes de financiación, como lo muestra la siguiente gráfica, donde el financiamiento en Colombia está por debajo de las economías basadas en recursos, eficiencia e innovación, de acuerdo con el informe GEM 2017.

Adicional el producto cuenta con un servicio no financiero, como es el acompañamiento empresarial, que le permite al emprendedor o empresario fortalecer sus habilidades emprendedoras para el desarrollo de su negocio.

Modelo de Distribución	Productos y Servicios
<ul style="list-style-type: none"> Red física de oficinas Analistas regionales y asesores de consultoría Corresponsales bancarios a través de alianzas con Bancoomeva y Banco de Occidente. 	<ul style="list-style-type: none"> Crédito microempresarial para emprendimiento (incluye microfranquicias) Crédito microempresarial para fortalecimiento (capital de trabajo - activos fijos, incluye Mipyme Verde) Crédito rotativo para capital de trabajo Descuento de facturas Acompañamiento empresarial (virtual-presencial) Consultoría especializada

Cuando el cliente es contactado por la fuerza comercial del Programa de Microcrédito se desarrollan las siguientes actividades de promoción:

Estrategia	Gestión	Seguimiento	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> Información directa en oficinas. Base de datos asociados. Referidos de Bancoomeva. Referidos de la fuerza comercial de Coomeva. Referidos por actividades del área de Fomento. Salidas comerciales en frío. Publicación en la Revista y Boletín Coomeva. Publicidad directa cliente a cliente. Campañas a través del Call Center. 	<ul style="list-style-type: none"> El analista o asesor contacta al cliente y se establece la visita. En la visita el analista obtiene información del cliente y sobre su negocio (actividad, antigüedad, proyectos, entre otros aspectos) e identifica necesidades del cliente. Presenta el portafolio de la Fundación y sus beneficios, enfocando la atención en la identificación de necesidades. Cierre de la venta bien sea para crédito, consultoría o asesoría en temas de emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> A las objeciones. Clientes pendiente de contacto. Envío o profundización de la información de acuerdo con la solicitud del cliente. Generación de nuevos prospectos (mantenimiento del inventario o pipeline). Seguimiento a la gestión de la prospección semanalmente por parte del Jefe Regional. 	<ul style="list-style-type: none"> Go Do Works Canal virtual (en proceso)

Dicha gestión es llevada a cabo principalmente por 17 analistas de crédito, distribuidos en las seis regionales y uno de ellos, móvil, que atiende alrededor de nueve zonas a nivel nacional.

Es un servicio con un alto componente de personalización; sin embargo, dadas las innovaciones que se vienen presentando en el sector, los clientes también desean comunicarse a través de canales virtuales. Esta oportunidad de llegar a más clientes está en desarrollo.

3.4.1.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

INDICADORES DE PROCESOS

A través de su equipo regional, Fundación Coomeva realiza encuestas a los asociados participantes de cada uno de los programas, ya sea de Fomento o de Microcrédito, con el fin de conocer la satisfacción con los mismos. Estos resultados se validan entre cada uno de los equipos con las reuniones de seguimiento del Comité Primario. Así mismo, durante el proceso

de validación de los productos ejecutados se obtiene también realimentación por parte de los asociados, permitiendo implementar acciones oportunas de mejora.

Para garantizar el seguimiento a la fuerza comercial en la Fundación Coomeva contamos con la herramienta Go Do Works, que nos permite medir la productividad, realizar los planes de acción y mejorar el proceso de prospectación de los clientes.

Los indicadores con los cuales se mide la fuerza comercial son: Montos de desembolsos, número de créditos desembolsados, productividad por analista de crédito y nivel de prospectación.

SE MEJORA LA PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

En Coomeva se tiene estructurado el proceso de gestión comercial, cuyo objetivo es propender por la satisfacción de las necesidades y desarrollo integral de los asociados y sus familias, a través de la prestación de los productos y servicios del Grupo Empresarial Cooperativo.

EVOLUCIÓN DE LA MARCA

La Fundación Coomeva ha venido adaptado su concepto de marca a lo largo de los años, conservando siempre los lineamientos de marca de la Cooperativa. Desde mediados de 2018, conforme a los resultados de conocimiento arrojados desde el Grupo Corporativo, para efectos de comunicación hacia la comunidad de asociados la Fundación Coomeva pasó a ser Coomeva Desarrollo Empresarial, y es identificada con color púrpura y con imágenes que muestren los beneficios relacionados con el entorno empresarial.



2015 - 2016



2017



2018



2019



Conforme a los resultados arrojados tanto por el estudio KAPE como por aquellos realizados desde la organización, se profundizan las variables con las tendencias y necesidades de los segmentos objetivo desde el Corporativo y se realiza el planteamiento de las estrategias comerciales.

LA DIFUSIÓN DE LA MARCA Y CANALES DE COMUNICACIÓN

Dentro de la marca Coomeva, Fundación Coomeva corresponde a una de sus dimensiones -la empresarial- convirtiéndose en Coomeva Desarrollo Empresarial, y su divulgación hace parte del plan de comunicación y posicionamiento de Coomeva.

Sin embargo, Fundación Coomeva genera presencia de marca a través de la participación y patrocinios de diferentes eventos dentro de las entidades pertenecientes al ecosistema empresarial.

Por otra parte existen los siguientes canales de comunicación para la promoción de la oferta y de los logros de la Fundación Coomeva. La selección de los mismos dependerá del tipo de producto, tipo de audiencia, ubicación geográfica y presupuesto disponible para este fin:

- Publicación en boletín y página web de la Fundación Coomeva
- Envío e-mailing
- Publicación en boletín virtual asociados
- Publicación en boletín virtual colaboradores
- Redes sociales del Grupo Coomeva
- Artículo en Revista Coomeva
- Pauta en redes sociales
- Telemercadeo
- Outcalling
- Envío SMS (una y doble vía)
- Material POP

Durante cada una de las campañas se realiza una revisión de las estadísticas de los canales utilizados para validar su efectividad y para futura toma de decisiones. También se tienen en cuenta los resultados referentes a los medios de comunicación del Informe de Servicios KAPE.

INFORME DE SERVICIOS - SATISFACCIÓN ASOCIADOS KAPE

Medios por los que actualmente se enteran	Total (promedio entre todos los servicios)	Educación y Fomento
Revista Coomeva	30%	33%
E-mail	27%	28%
Boletín de eventos, promociones y beneficios	14%	14%
Oficinas Coomeva - asesores	5%	4%
Mensajes de texto	4%	4%
Llamada telefónica	3%	3%
Otro medio	2%	2%
Ningún medio	15%	12%

Medios por los que les gustaría enterarse	Total (promedio entre todos los servicios)	Educación y Fomento
E-mail	43%	42%
Revista Coomeva	26%	25%
Mensajes de texto	11%	10%
Boletín de eventos, promociones y beneficios	11%	11%
Llamada telefónica	4%	3%
Oficinas Coomeva - asesores	3%	2%
Otro medio	2%	2%
Ningún medio	4%	4%

Además de la fuerza comercial propia de la Fundación Coomeva, Coomeva cuenta con ejecutivos comerciales que tienen contacto directo y permanente con los asociados a la Cooperativa, y quienes a su vez promueven la oferta de la Fundación Coomeva. Es por esto que se mantiene la cercanía con cada una de estas fuerzas comerciales, con el fin de garantizar la fluidez y actualización de la información, como también en el proceso comercial.

Como resultado tenemos un calendario de eventos a nivel nacional con énfasis en las campañas de profundización de cada segmento, alineado con las estrategias corporativas. Así mismo, campañas de colocación enfocadas a los segmentos establecidos.

Con el fin de robustecer la oferta traducida en beneficios para los asociados y apuntando al incremento del uso de los productos, la Fundación Coomeva ha fortalecido su área de alianzas y proyectos, con lo cual ha generado para los asociados beneficios diferenciadores con otras entidades.

INDICADORES DE 5ª-REDCOOMEVA-CANALES VIRTUALES

SE GESTIONAN Y MEJORAN LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

El ejercicio de segmentación de clientes nos permite definir los lineamientos estratégicos para la atención de los diferentes grupos objetivos, de acuerdo con sus características. De esta manera, se gestiona la planeación de los eventos y el portafolio disponible que apuntará a resolver las necesidades específicas.



Cooameva ha estructurado un modelo de servicio que aplica para todas las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo, basado en el análisis de las necesidades y oportunidades de mejora del entorno, procesos, personas, productos, mecanismos de medición y acompañamiento, como también en las diferentes etapas de venta (preventa, venta y posventa). El objetivo

de la implementación de este modelo es atraer, vincular, fidelizar y retener a los asociados con base en un esquema de relacionamiento. Cada componente del Modelo de Servicio tiene un área responsable de diseñar políticas, acciones e indicadores y garantizar su cumplimiento.



Por otra parte, también se dispone de un canal para la realimentación por parte de los asociados hacia la empresa, denominado Atentos.

También existen buzones físicos situados en las oficinas, los cuales contemplan la atención de felicitaciones, solicitudes, quejas, reclamos, derechos de petición, requerimientos gubernamentales, expresiones enviadas a la Dirigencia y a la Presidencia por parte de los asociados, clientes, usuarios.



Como mecanismos de recopilación de información sobre la percepción de la atención a las solicitudes de los clientes tenemos:

- Cliente oculto
- Índice de satisfacción
- Evaluación Back
- Oportunidad en las respuestas

Para responder a las necesidades y expectativas de los asociados, la Fundación Coomeva dispone de los siguientes canales:

- **Canal oficinas:** A nivel nacional la Fundación Coomeva cuenta con seis sedes principales de administración y atención, con presencia en 12 zonas de Coomeva. También brinda atención a través de los asesores integrales en las 84 oficinas de Coomeva a nivel nacional.

A través de este canal los asociados pueden manifestar sus reclamos, solicitudes, sugerencias y felicitaciones, y la empresa logra un mayor acercamiento con los mismos.

- **Canal telefónico:** La Fundación Coomeva se encuentra integrada a nivel nacional en el servicio del Centro de Atención Telefónico Coomeva.
- **Canal virtual - Sitio web:** Actualmente la Fundación Coomeva cuenta con un canal web para comunicar toda la oferta de servicios, ingresando a www.fundacion.comeva.com.co.
- **E-mail:** Los asociados también se pueden comunicar a través del correo electrónico fundacion@comeva.com.co para solicitar más información o presentar inquietudes.
- **Formularios virtuales:** A través del sitio web los asociados pueden ingresar directamente a solicitar inscripción a los eventos de formación empresarial, así como contacto para asesoría de microcréditos o consultorías.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

La pertinencia y calidad de los servicios prestados por Fundación Coomeva de cara al asociado se miden a través de encuestas de satisfacción (eventos/ consultoría y microcrédito). Estos resultados se convierten en indicadores de gestión del Área de Servicio y se monitorean de manera mensual.

Para complementar esta medición anualmente se realiza el Informe de Sostenibilidad Empresarial que permite a Fundación Coomeva revisar las experiencias y percepciones de los clientes sobre los servicios prestados, además de brindar información sobre sus expectativas.

A partir de estas mediciones, desde Fundación Coomeva se han implementado mejoras e innovaciones en procesos con el fin de facilitar el acceso a los servicios y la comunicación del asociado; entre estas se destacan:

- Direccionamiento explícito a través del canal telefónico
- Red Coomeva, como canal de interacción directo con los asociados
- Formularios web de inscripción focalizados a cada servicio prestado; a través de los cuales el asociado puede solicitar atención permanentemente
- Unipymes, como herramienta de formación virtual que nos acerca a los asociados sin importar su ubicación geográfica
- Asesoría presencial integral en zonas distintas a las principales
- Implementación de herramientas de digitalización de documentos contractuales que facilitan el proceso en tiempo y recursos fisios para nuestros asociados.

Igualmente, para fortalecer el acercamiento con nuestros asociados a partir de 2017 se viene implementado desde la Gerencia y las jefaturas nacionales espacios como los grupos focales, mediante los cuales el equipo de Fundación Coomeva escucha las necesidades de los empresarios en cada región.



Como resultado de estos procesos se han fortalecido y diseñado nuevos productos enfocados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, como por ejemplo:

- Fortalecimiento de networking a nivel nacional
- Hora del empresario/emprendedor virtual
- Acceso al portal Coomeva Compra Cooperativo

Con respecto a la Dirigencia, la Fundación Coomeva mantiene un contacto permanente con distintos actores a través de:

- **Comité de Desarrollo Empresarial:** Espacio en el que se encuentran los representantes de las zonas de Coomeva, con el fin de hacer seguimiento a la gestión a nivel regional y comunicar las experiencias, percepciones y expectativas con respecto a la labor desempeñada.
- **Junta Directiva:** Ente de dirección y control de Fundación, en el que se debaten y aprueban los planes y estrategias.
- **Fondo Mutuoal:** Ente de control en la administración de los recursos empleados para accionar todas las estrategias de Fundación Coomeva.

Con el fin de mejorar los canales de comunicación con estos actores, desde Fundación Coomeva se han implementado estrategias de medición de impacto de los procesos de acompañamiento ofrecido.

La relación con los proveedores y aliados se gestiona siguiendo los lineamientos de contratación y compras del Grupo, lo que asegura un proceso transparente de relacionamiento. La alianza con Delima Marsh como corredor de seguros in house, facilita el proceso de aseguramiento para nuestros aliados y proveedores, sumado a la herramienta de digitalización contractual que impacta en la reducción de tiempos del proceso.

INDICADOR EMPRESAS CREADAS

Este es uno de los principales indicadores para la Fundación Coomeva, pues a través de él se puede ver el compromiso y el aporte que se brinda a la economía del país. En 2018 se tenía una meta de creación de 686 nuevas empresas y se crearon un total de 709, cumpliendo así en un 103% frente a lo esperado.

REGIONALES	ACUMULADO AÑO META	ACUMULADO AÑO REAL	% DE CUMPLIMIENTO
REGIONAL CALI	182	194	107%
REGIONAL BOGOTÁ	138	140	101%
REGIONAL MEDELLÍN	120	125	104%
REGIONAL CARIBE	94	94	100%
REGIONAL EJE CAFETERO	80	83	104%
REGIONAL PALMIRA	72	73	101%
TOTAL NACIONAL	686	709	103%

INDICADOR FORTALECIMIENTO

Durante 2018 la Fundación Coomeva brindó apoyo para el fortalecimiento de 1.582 empresas, cumpliendo con el indicador en un 101%.

EMPRESAS FORTALECIDAS

REGIONALES	ACUMULADO AÑO META	ACUMULADO AÑO REAL	% DE CUMPLIMIENTO
REGIONAL CALI	540	493	91%
REGIONAL BOGOTÁ	299	326	109%
REGIONAL MEDELLÍN	175	183	105%
REGIONAL CARIBE	262	278	106%
REGIONAL EJE CAFETERO	144	154	107%
REGIONAL PALMIRA	146	148	101%
TOTAL NACIONAL	1.566	1.582	101%

3.4.2 EDUCACIÓN

La Fundación Coomeva ofrece a la comunidad de asociados a nivel nacional, diversos programas de formación empresarial de excelente calidad, que aportan al mejoramiento de conocimientos y al fortalecimiento de las competencias de los emprendedores y empresarios del país.

En el año 2018 se sobrepasó la meta del indicador de asociados participantes en las actividades de formación empresarial.

Esto lo logramos beneficiando a 29.708 asociados con un cumplimiento del 103%.

FORMACIÓN EMPRESARIAL (ASOCIADOS)

REGIONALES	ACUMULADO AÑO META	ACUMULADO AÑO REAL	% DE CUMPLIMIENTO
REGIONAL CALI	8.357	8.628	103%
REGIONAL BOGOTÁ	6.059	5.799	96%
REGIONAL MEDELLÍN	6.020	6.149	102%
REGIONAL CARIBE	3.884	4.023	104%
REGIONAL EJE CAFETERO	3.165	3.760	119%
REGIONAL PALMIRA	1.330	1.349	101%
TOTAL NACIONAL	28.815	29.708	103%

3.4.3 EMPLEO

A través de las empresas creadas y fortalecidas con el apoyo de la Fundación Coomeva se generaron 3.147 empleos a nivel nacional, cumpliendo con este indicador en un 107%.

EMPLEOS DIRECTOS GENERADOS

REGIONALES	ACUMULADO AÑO META	ACUMULADO AÑO REAL	% DE CUMPLIMIENTO
REGIONAL CALI	904	925	102%
REGIONAL BOGOTÁ	575	593	103%
REGIONAL MEDELLÍN	415	433	104%
REGIONAL CARIBE	450	503	112%
REGIONAL EJE CAFETERO	304	313	103%
REGIONAL PALMIRA	290	380	131%
TOTAL NACIONAL	2.938	3.147	107%



COMPROMISO 3.5

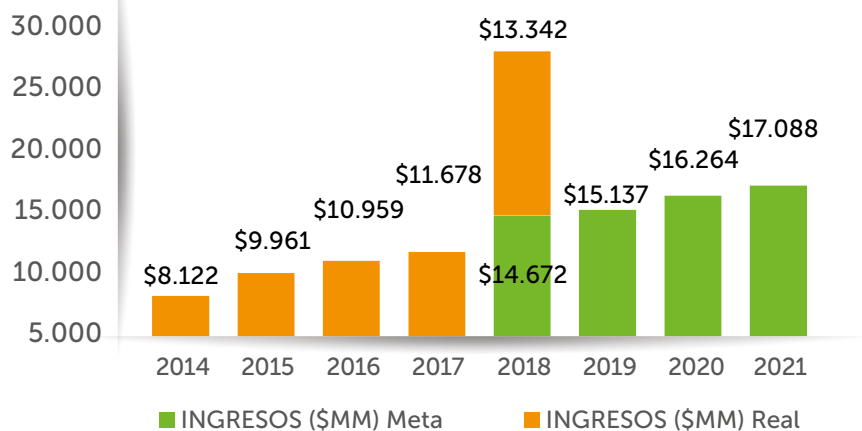
DEMOCRATIZAMOS LA RIQUEZA

RESULTADOS GLOBALES

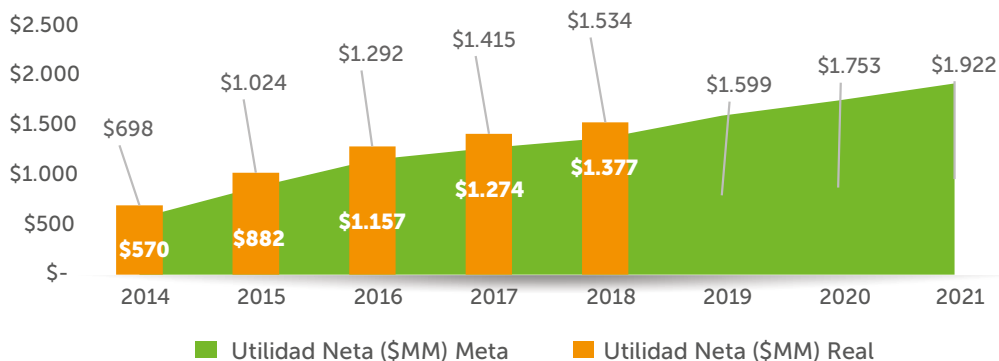
Durante los últimos cinco años, la Fundación Coomeva ha cumplido con la expectativa planteada de excedentes e incluso ha superado la meta en un 15% en promedio anual, demostrando crecimiento en el tiempo. Esto incluye la gestión de la Unidad

de Microcrédito, con el crecimiento de la cartera, cuya participación sobre la utilidad al cierre del 2018 es del 70%, así como la gestión de la Unidad de Desarrollo Empresarial, que presenta una mayor dinámica de crecimiento, contribuyendo en un 23% al cumplimiento de los objetivos financieros.

INGRESOS (\$MM)



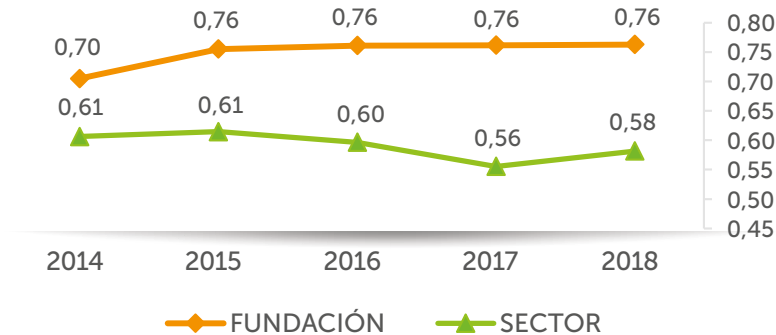
UTILIDAD NETA (\$MM)



Así mismo, la Fundación ha incrementado año tras año sus ingresos, con un promedio de cumplimiento del 96% teniendo en cuenta el cierre de los últimos cinco años. Dicho resultado obedece principalmente al menor cumplimiento que se presenta por parte de la Unidad de Microcrédito, ocasionado por intermitencia

de la fuerza comercial, en algunas regionales, lo cual debilita el cumplimiento de la meta. Es importante mencionar que la población objetivo de la Fundación corresponde únicamente a la base de los asociados a la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia, Coomeva y a sus familias.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO VS. SECTOR

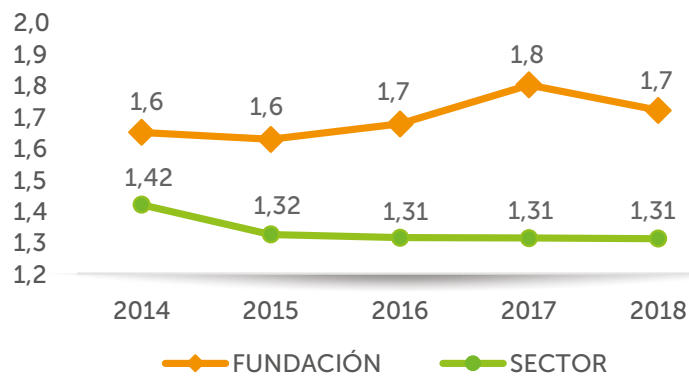


Nota: Se toman cinco bancos de nicho (Microcrédito) para establecer la comparación: Procredit, Bancamía, Banco W, Banco Mundo Mujer, Bancompartir.

La unidad de negocio de Microcrédito apalanca su operación con créditos de bancas de segundo piso y banca comercial. El indicador de razón de endeudamiento nos muestra para el 2019 que

Fundación Coomeva tiene soportado el 58% de sus fondos totales, sobre la deuda, con relación a la totalidad de los activos. A su vez indica también que por cada peso que la empresa tiene en el activo, se debe el 58%.

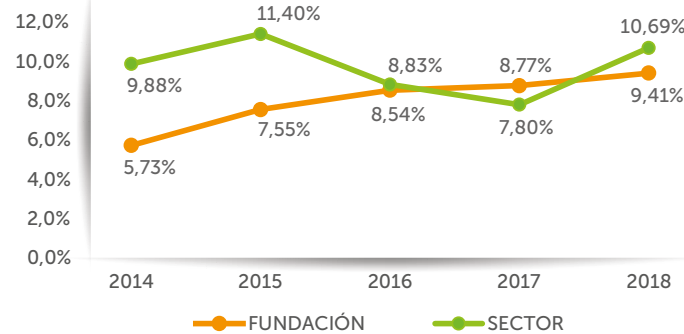
MARGEN DE SOLVENCIA VS. SECTOR (%)



Este indicador mide la capacidad que tiene la Fundación Coomeva para atender sus compromisos a corto plazo, lo cual indica que Fundación tiene

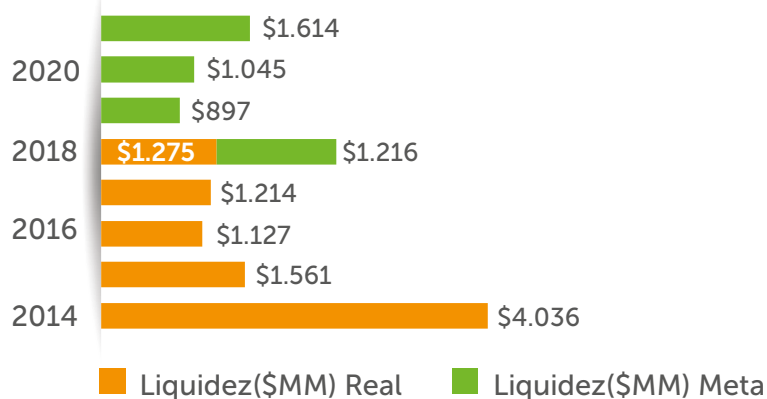
1,7 de activos corrientes para responder con sus obligaciones, los que se esperan que, en un periodo no tan largo, se conviertan en efectivo.

ROE VS. SECTOR (%)



En los últimos años, la rentabilidad para los accionistas ha incrementado; sin embargo, en el 2018 estuvo por debajo del presentado en el sector.

LIQUIDEZ



Este indicador mide la capacidad de la Fundación Coomeva para responder por la operación en términos de disponibilidad de efectivo, garantizando el nivel mínimo requerido entre ingresos y salidas de

capital. Su comportamiento positivo en los últimos años se debe a la dinámica de la unidad de negocio de financiación.

ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES						
CONCEPTO	MES (MM \$)			ACUM. (Mill \$)		
	REAL	PPTO	CUMP	REAL	PPTO	CUMP
	2018	2018	%	2018	2018	%
Ingresos						
Ingresos de actividades ordinarias	1.064	1.185	90%	12.731	14.228	89%
Costos						-
Costos de ventas y operación	508	472	108%	4.762	5.876	81%
Ingresos por participación utilidades	0	0	0%	405	361	112%
Ingresos por rendimientos financieros	19	3	576%	60	46	131%
Utilidad bruta	575	715	80%	8.433	8.759	96%
Otros ingresos	46	3	1603%	134	35	386%
Gastos						-
Gastos de administración	329	316	104%	3.456	3.685	94%
Gastos de ventas	(261)	24	-1068%	-	273	0%
Gastos no desembolsables	7	129	5%	1.465	1.551	94%
Otros gastos	75	7	1131%	295	62	476%
Ingresos financieros	1	0	460%	13	2	529%
Gastos financieros	180	174	104%	1.766	1.810	98%
Utilidad antes de impuestos	292	69	420%	1.598	1.415	113%
Impuesto de Renta total	20	3	641%	65	38	170%
Corriente	20	3	641%	65	38	170%
Diferido	0	0	0%	0	0	0%
Utilidad neta	271	66	409%	1.534	1.377	111%

Al cierre de 2018 la Fundación presentó excedentes por \$1.534 MM con un cumplimiento del 111%, con relación al presupuesto. Los ingresos por financiación presentan un cumplimiento de 92.9%, desviados principalmente por la menor colocación presentada en 2018, lo cual no permitió generar \$486 MM por ingresos de financiación y por el no cumplimiento del presupuesto por recuperación de deudas castigadas o malas, en \$228 MM. Los ingresos por consultoría y

formación empresarial presentan un cumplimiento del 46%, destacando el cumplimiento de las regionales Bogotá y Eje Cafetero, que tuvieron cumplimientos por encima del 104%.

Los costos presentan un cumplimiento inferior al presupuestado, lo cual está asociado al bajo cumplimiento de los ingresos por formación y consultoría, costos de formación empresarial y la menor ejecución en el gasto de personal.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	dic-18	dic-17	Var.
ACTIVO			
Propiedad, planta y equipo	316	152	108%
Activos intangibles	-	-	0%
Inversiones	4.080	3.905	4%
Otros activos	2	50	-97%
Inventarios	-	-	
Deudores y cuentas por cobrar	33.288	30.981	7%
Efectivo y equivalentes de efectivo	1.275	1.214	5%
TOTAL DEL ACTIVO	38.960	36.301	7,32%
PATRIMONIO			
Capital Social			
Reservas	3.473	3.364	3%
Prima en colocación de acciones			0%
Resultados acumulados	(295)	12	-2502%
Resultado integral total	1.534	1.415	8%
Efectos por conversión de NIIF	1.644	1.402	17%
Otros componentes del patrimonio	9.853	9.853	0%
TOTAL DEL PATRIMONIO	16.300	16.137	1,01%
PASIVO			
Exigibilidades y depósitos			
Operaciones de financiamiento	18.427	17.960	3%
Reservas técnicas			0%
Fondos sociales, Mutuales y otros			0%
Otros pasivos	2.178	638	242%
Cuentas por pagar a Proveedores	1.521	1.239	23%
Otras cuentas por pagar	(9)	58	-116%
Pasivos estimados y provisiones	543	268	102%
Pasivos diferidos			
TOTAL DEL PASIVO	22.660	20.164	12,38%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	38.960	36.301	7,32%



COMPROMISO 3.6

AVANZAMOS CON NUESTROS ALIADOS

3.6.1 GESTIÓN DE ALIANZAS

Desde el área de Proyectos y Alianzas, la Fundación Coomeva pretende:

- Buscar beneficios para el asociado a través de alianzas que fortalezcan el desarrollo de su empresa.
- Que la Fundación obtenga un mayor nivel de reconocimiento y protagonismo en el ámbito nacional e internacional.
- Dar continuidad el programa Mi Pyme Verde a fin de promover el desarrollo sostenible de las empresas.
- Llevar a nuestros asociados a estándares cada vez más altos de desarrollo.
- Contribuir a la Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad de la Fundación y del Grupo Empresarial Cooperativo.

Hemos generado alianzas y suscrito proyectos con entidades públicas y privadas, a nivel internacional y nacional, que han generado múltiples beneficios para la comunidad de asociados en todo el país, contribuyendo también al reconocimiento de la Fundación Coomeva como una entidad líder en emprendimiento y desarrollo empresarial. Algunos de nuestros aliados son:

ALIANZAS 2018

- BID – FOMIN
- SENA
- PROCOLOMBIA
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ
- PROPAÍS
- MICRO FRANQUICIAS
- MINTIC

A través de las alianzas gestionadas en 2018 se beneficiaron 1.828 empresarios:

Gremio / Organización	Programa	Beneficiarios
PROCOLOMBIA	TALLER “Internacionalización, la oportunidad para tu negocio”	105
MINTIC	Taller E-commerce Bogotá	22
	Tienda Virtual E-commerce	43
	Formación Virtual	12
	Masificación soluciones TIC	12
	Centros de transformación digital	10
PROPAÍS	Eventos microfranquicias Bogotá y Barranquilla	181
CÁMARA DE COMERCIO BOGOTÁ	Festival del Emprendimiento	132
MI PYME VERDE	Capacitaciones	151
	Foros	1.020
	Asesoría técnica	48
TOTAL		1.736

Los principales impactos generados fueron:

- Fortalecimiento de 1.828 empresarios en 12 zonas con 5 alianzas estratégicas (Apartadó, Barranquilla, Bogotá, Cali, Ibagué, Itagüí, Manizales, Medellín, Palmira, Pasto, Pereira, Tuluá)
- Expansión del ecosistema interno y externo
- Lealtad
- Fidelización

- Retención de asociados
- Desarrollo de la comunidad de asociados

ALIANZA ENTRE PROCOLOMBIA Y COOMEVA

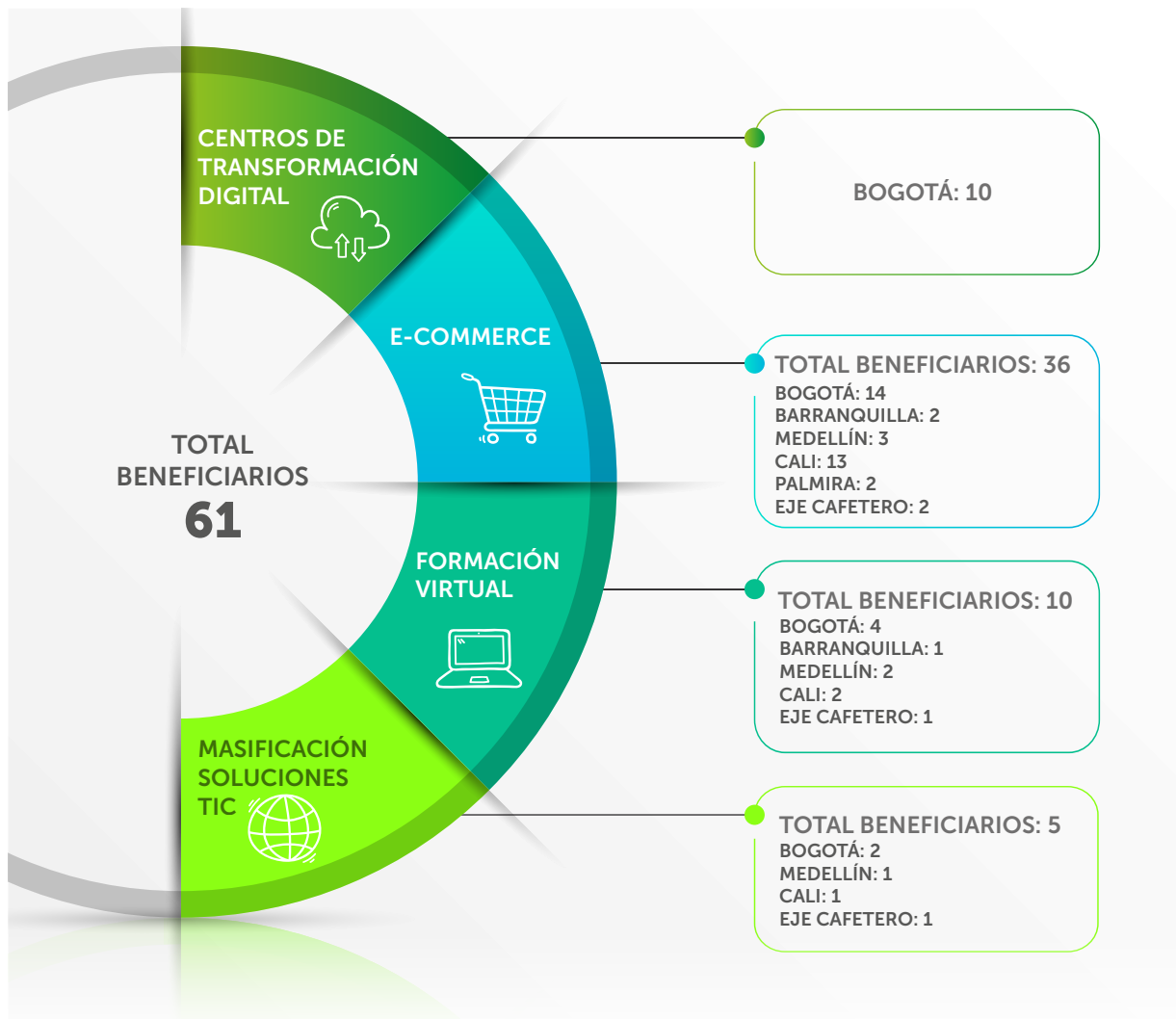
En el marco de la alianza con Procolombia se realizó el Taller de Internacionalización en Pereira, Barranquilla, Medellín, Bogotá, Palmira y Cali, con participación de 105 asociados.

ALIANZA ENTRE PROPAÍS Y COOMEVA

Bajo la alianza con Propaís se continuó beneficiando a empresarios y emprendedores para la adquisición o implementación de microfranquicias. En los diferentes eventos realizados en las ciudades de Bogotá y Barranquilla se registraron en total 181 participantes.

ALIANZA MINTIC – COOMEVA

La Unidad de Desarrollo Empresarial de Coomeva se unió como aliado al programa Mipyme Digital del Ministerio de las TIC para apoyar a los empresarios en la transformación digital de sus negocios.



ALIANZA SENA– COOMEVA

En el marco del lanzamiento de este convenio en la Regional Cali se logró un total de 28 vinculaciones de asociados a la Cooperativa, un valor desembolsado de \$34.000.000 para financiación de nuevas empresas y acompañamiento a cuatro empresarios con la consultora experta.

Palmira: La Fundación hace parte del comité preevaluator para el Fondo Emprender del SENA en Palmira.

Así mismo se tuvo un acercamiento con el SENA de las regionales Medellín (Quibdó) y Barranquilla, ofreciendo programas fomento y sensibilización.

ALIANZA CÁMARAS DE COMERCIO– COOMEVA

Bogotá: En 2018 se estableció una alianza con la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual le permitió a Coomeva Desarrollo Empresarial realizar posicionamiento de marca durante su evento Festival de Emprendimiento, obteniendo como resultado: 126 interesados en servicios de desarrollo empresarial,

seis nuevas vinculaciones a la Cooperativa, nueve prospectos para la línea de microcrédito y cuatro, para consultoría empresarial.

Palmira: Mediante la alianza con la Cámara de Comercio de Palmira, Fundación Coomeva es uno de los socios fundadores de la Red Municipal de Emprendimiento I+D. Así mismo, Coomeva hace parte del Comité Cívico Intergremial que está adscrito a la Cámara de Comercio de Palmira y se encarga de revisar y proponer temas de desarrollo económico y social para la comunidad de este municipio del departamento del Valle del Cauca.

Cali: Se firmó el convenio mediante el cual se acordaron las siguientes acciones: Para la ciudad de Ibagué se definió alianza para financiación y trabajo conjunto para eventos y convocatorias; para Tuluá se realizó acercamiento en torno al manejo de eventos empresariales en conjunto.

ALIANZA BID-LAB – FUNDACIÓN COOMEVA

Mediante alianza con el BID-LAB, Coomeva Desarrollo Empresarial continuó con el Programa Mi Pyme Verde. Con esta iniciativa promovemos la eficiencia energética y el uso de energías limpias entre nuestros asociados empresarios y entre las empresas del Grupo Coomeva. Mediante este programa, 112 colaboradores y 356 empresarios asociados fueron sensibilizados en eficiencia energética y uso eficiente de los recursos en 2018. Se realizaron foros en las ciudades de Cali y Medellín con una participación total de 1.020 asistentes tanto presenciales como virtuales. Así mismo, 94 asesores técnicos y colaboradores recibieron transferencia metodológica, 93 empresarios fueron capacitados y 137 empresas entraron en proceso de asesoría técnica.



ACUERDO MINISTERIO DE AMBIENTE – UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERO-ENERGÉTICA, UPME, ADSCRITA AL MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA.

Con el fin de dar a conocer los beneficios tributarios de la Ley 1715 y resolver directamente las inquietudes de los empresarios respecto al proceso, se acordó con el Ministerio de Ambiente y la UPME realizar un ciclo de capacitaciones al inicio de 2019.

Con estas alianzas estamos logrando generar mayor cobertura de utilización de nuestros servicios por parte de los asociados a Coomeva y que reciban mayores beneficios de formación, recursos de financiación y transferencia metodológica de conocimientos.

**Nuestro compromiso 2019:
Seguiremos consolidando las alianzas actuales y generando nuevas alianzas que contribuyan al crecimiento del ecosistema del emprendimiento y generen valor agregado y bienestar para nuestros asociados a Coomeva.**

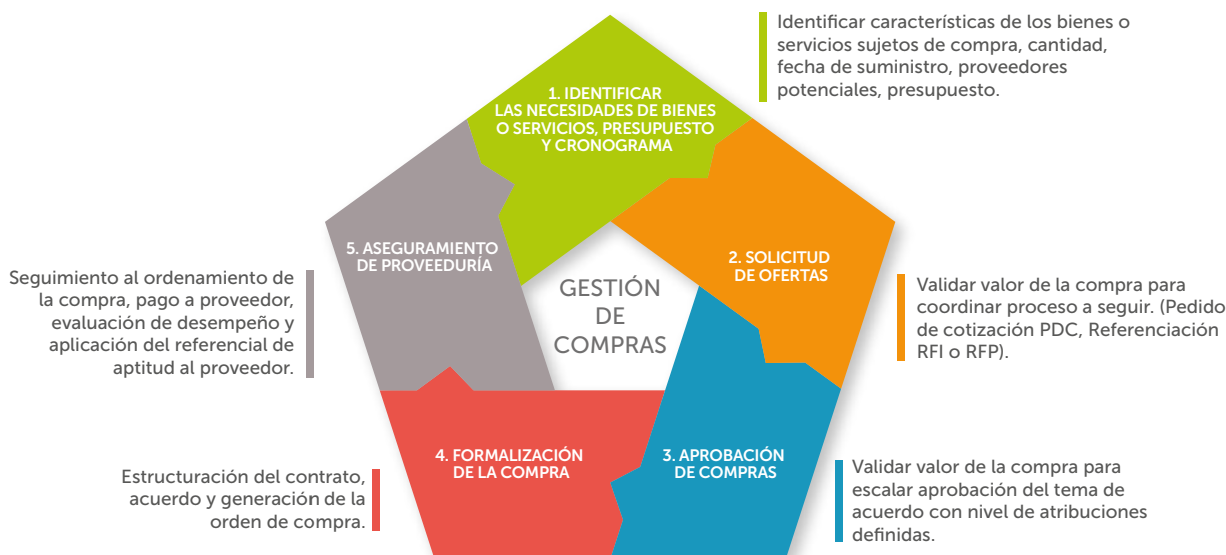
3.6.2 GESTIÓN SOSTENIBLE DE PROVEEDORES

En la Fundación Coomeva impulsamos el desarrollo sostenible de los proveedores, promoviendo en ellos la inversión en proyectos responsables, el incentivo al consumo sostenible y el fortalecimiento de las capacidades para incrementar la creación de valor con sostenibilidad.

Fomentamos con los proveedores una relación ética de acuerdo con el Manual de Buen Gobierno Corporativo, el Manual de Políticas y Normas para la Contratación y Compras y el Proceso de Gestión de Proveedores.

En la Fundación gestionamos con transparencia, voluntad, igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y solemnidad del contrato, las relaciones con los proveedores, a través del proceso corporativo de “compras y contratación” y con los Acuerdos de Niveles de Servicios Contractuales.

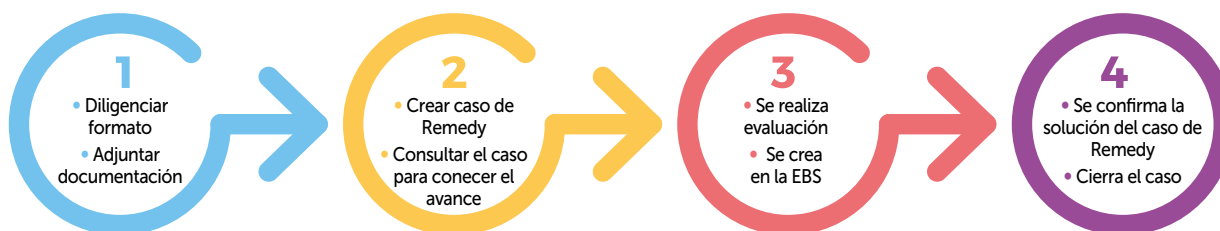
El Procedimiento de Compras y Contratación (GCPR-009) genera lineamientos de actuación para los colaboradores de las empresas del Grupo que garantizan una gestión confiable y transparente en las compras, contrataciones y relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, a través de las sinergias entre las empresas Coomeva y economías de escala.



MODELO DE GESTIÓN DE COMPRAS

Al cierre de 2018 Fundación Coomeva tiene activos 1.589 proveedores distribuidos en todo el territorio nacional, cifra que tuvo un crecimiento de 38% frente al año 2017.

- Formato para creación de proveedores CSA_NC_FT 01
- Formato de terceros CSA_GB_FT 03
- Formato de terceros GL CSA_GB_FT 24



- Cámara de Comercio
- RUT
- Estados financieros
- Certificación bancaria

- Revisar en Remedy qué especialista tiene el caso asignado

- Evaluación financiera
- Listas Laft
- Verificación de documentos

PROCESO DE CREACIÓN DE TERCERO O PROVEEDOR

En el proceso de compras se desarrollan diferentes etapas que permiten asegurar la capacidad del proveedor:

- Durante la selección del proveedor, además de la validación de las condiciones legales de los candidatos, se analizan sus competencias frente a precios de mercado, capacidad técnica y funcional, situación financiera y experiencia en el mercado, entre otros.
- En la formalización de la compra se identifica el mejor esquema contractual, se blindan las características de los servicios a través de Acuerdos de Niveles de Servicio que contemplan acciones claras para mitigar la posible exposición a riesgos en la proveeduría.
- En la prestación del servicio de los Proveedores Esenciales, que están sujetos a monitoreo continuo, con el fin de asegurar una gestión eficiente de estos y que directa o indirectamente perciben los clientes, realizamos un seguimiento enfocado principalmente en nivel de aptitud y desempeño.

Para lograr el mejoramiento y desarrollo permanente en las relaciones comerciales establecidas con los

proveedores se tienen establecidas evaluaciones de desempeño que se realizan conforme al Instructivo de Aseguramiento de Proveedores. El aseguramiento se aplica a proveedores del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva clasificados como críticos, realizando un seguimiento permanente del desempeño, lo cual es insumo para continuidad o terminación de las relaciones contractuales.





COMPROMISO 3.7
FACILITAMOS LA VIDA

3.7.1 GENERACIÓN DE VALOR Y CONFIANZA PARA ASOCIADOS Y CLIENTES

Nuestros líderes se comprometen con los grupos de interés externos y tienen el propósito de movilizar a toda la organización hacia el cumplimiento de

los resultados desde la estrategia, conforme a los requerimientos y necesidades de los diferentes Grupos de Interés.

	Grupos de Interés	Medios para identificar y orientar respuestas a necesidades y expectativas	Propósito / Interés	Compromisos con la sostenibilidad
Directamente Vinculados	Asociados y sus familias	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de gestión de proposiciones a través de la estructura de la Dirigencia cooperativa Encuesta KAPE Voz del asociado (Atentos) Grupos focales 	Relaciones de largo plazo creando lealtad y sentido de pertenencia	Facilitamos la vida Fomentamos el desarrollo empresarial de nuestros asociados y la comunidad colombiana
	Consejo de Administración y Dirigentes	<ul style="list-style-type: none"> Comités y espacios de diálogo Consejo de Administración y Presidencia del Grupo Empresarial Cooperativo Sistema de Gestión de la Dirigencia 	Representantes de los asociados, ejercen dirección y control	Afianzamos nuestro gobierno corporativo y la ética empresarial
	Colaboradores y sus familias	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de ambiente laboral Encuesta de bienestar social 	Oportunidades de desarrollo Relaciones basadas en compromiso, lealtad y respeto	Crecemos con nuestra gente
	Empresas del Grupo Empresarial Cooperativo	<ul style="list-style-type: none"> Juntas Directivas Empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Comités corporativos de gestión 	Generar sinergias	Facilitamos la vida Preservamos la vida del Planeta
Vinculados	Inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> Inversionistas Accionistas del Grupo Empresarial Cooperativo (minoritarios) 	Creación y preservación de valor	Democratizamos la riqueza
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de satisfacción Campañas de publicidad - Conocimiento de necesidades potenciales 	Usuarios de servicios que no son asociados (potenciales nuevos asociados)	Avanzamos con nuestros aliados
	Proveedores y Aliados	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Compras Corporativo Proceso de Gestión de Proveedores Evaluación del desempeño de proveedores Administración de Negocios Desarrollo Empresarial 	Relaciones de largo plazo y beneficio mutuo.	Avanzamos con nuestros aliados

Fundación Coomeva realiza la divulgación de los resultados de su gestión y rendición de cuentas a la comunidad y a todos los grupos de interés a través del Informe Anual de Gestión, del Informe de Sostenibilidad, en las páginas de Coomeva de la Intranet y en la página de Fundación Coomeva www.fundacion.cooameva.com.co

Fundación Coomeva adoptó la metodología de riesgo corporativa y definió matrices y mapas de riesgos para los procesos estratégicos, misionales y de soporte.

Para fortalecer el crecimiento y desarrollo de las iniciativas de emprendimiento o fortalecimiento empresarial apoyadas desde la Fundación Coomeva

o la Cooperativa, Fundación ha diseñado un modelo de reconocimiento y apoyo denominado "Galardón Coomeva", que permite:

- Acceder a la herramienta de auto diagnóstico empresarial como referente de clase mundial.
- Identificar brechas detectadas por medio de la comparación entre los resultados actuales (metas) y las mejores prácticas del mercado para los diferentes procesos desarrollados.
- Proceso de realimentación sobre el estado actual de su compañía.

Adicionalmente la Fundación Coomeva beneficia a las empresas galardonadas con:

- Intercambio internacional empresarial, donde logran generar conexiones y conocer experiencias de mejores prácticas empresariales.
- Consultoría gratuita por un año.

3.7.2 SATISFACCIÓN CON NUESTRA PROMESA DE VALOR

Nuestros líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación, y se aseguran que la organización sea flexible.

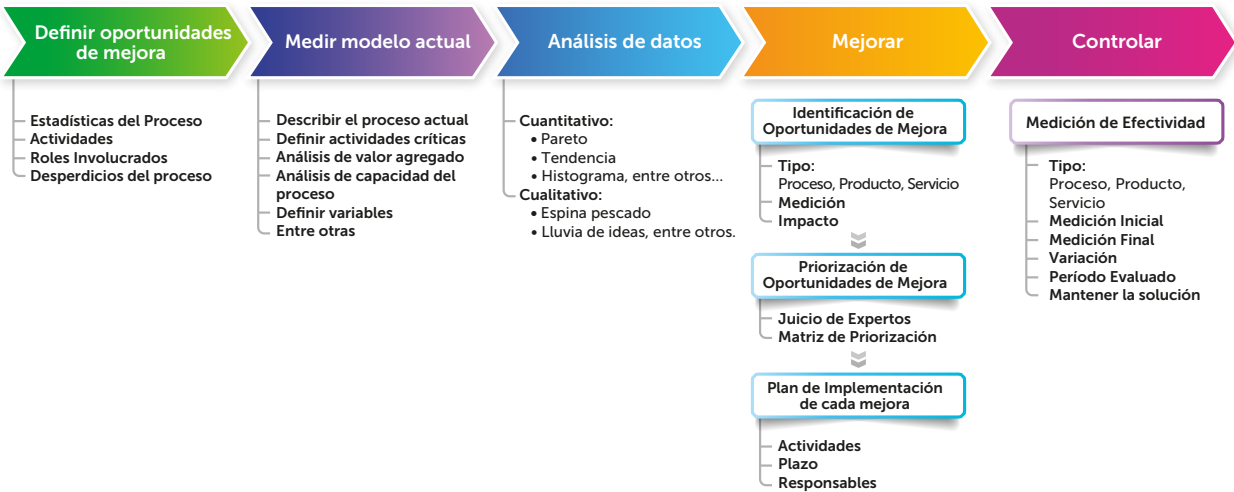
El principal reto de la Fundación es ser reconocida como generadora de desarrollo económico a través del fortalecimiento de las competencias y habilidades de los emprendedores y empresarios asociados a Coomeva, en sintonía con las nuevas tendencias mundiales.

El equipo líder promueve y estimula el mejoramiento y la innovación mediante el modelo diseñado para este fin. Este parte de la estrategia y de la identificación de necesidades del cliente externo e interno y de los grupos de interés, lo que se traduce en proyectos estratégicos, proyectos de innovación, proyectos Lean, iniciativas operativas y planes de trabajo.



A través de la mejora continua se logra incrementar la capacidad de los procesos para generar productividad y resultados que satisfagan a los asociados, mediante

un mejor desempeño de los procesos. La identificación e implantación de mejoras en los procesos se puede esquematizar así:





4

PREMIOS Y
CERTIFICACIONES

POR UNA MILLA EXTRA EN NUESTRA LABOR

En la Fundación Coomeva creemos que las obligaciones de una entidad como la nuestra no pueden limitarse a aquello a lo que la Ley establece sino que deben ir más allá, ya que de la forma en que nuestros asociados dirijan sus empresas afectará necesariamente a los integrantes de la comunidad a la cual pertenecen. Nuestro compromiso y gran sentido de la responsabilidad nos permitieron obtener en el 2018 dos (2) significativos reconocimientos:

AGOSTO DE 2018

El programa Mi Pyme Verde en las categorías Energía y Finanzas Sostenibles, quedó en el TOP de los 500 mejores proyectos postulados entre 2.733 inscritos de 30 países de Latinoamérica, Caribe y Europa. Colombia fue el país con más proyectos postulados.

NOVIEMBRE DE 2018

Equidad Seguros Premio día de la equidad y del medio ambiente.



ANEXO: TABLA GRI - FUNDACIÓN COOMEVA

Indicadores G4			Criterio COP Pacto Mundial	Pág.
Aspecto	Ind.	Contenido		
1. MENSAJES DEL PRESIDENTE CORPORATIVO Y GERENTE DE LA EMPRESA				
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	8
2. ACERCA DEL INFORME				
Perfil del Reporte	G4-28	Período objeto de la memoria.		11
	G4-29	Fecha de la última memoria.		11
	G4-30	Ciclo de presentación de memorias.		11
	G4-31	Punto de contacto para cuestiones relativas al contenido de la memoria.		11
3. QUIENES SOMOS				
Perfil de la organización	G4-3	Nombre de la organización.		11
	G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes.		14
	G4-7	Naturaleza del régimen de propiedad y forma jurídica.		11
	G4-8	Mercados servidos.		43
	G4-9	Dimensiones de la organización.		14 / 43
	G4-10	Desglose de empleados de la organización.		
	G4-16	Asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece.	18	21
4. NUESTRO ENFOQUE Y GESTION 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	16/17
Aspectos materiales identificados y Cobertura	G4-19	Listado de aspectos materiales.		17
	G4-20	Cobertura de cada aspecto material dentro de la organización		17
Participación de los Grupos de Interés	G4-24	Lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	21	65
	G4-25	Base para la elección de los grupos de interés con los que se trabaja	21	65
	G4-26	Descripción del enfoque adoptado para la participación de los grupos de interés	21	65

Indicadores G4			Criterio COP Pacto Mundial	Pág.
Aspecto	Ind.	Contenido		
5. COMPROMISOS CON LA SOSTENIBILIDAD				
5.1 AFIANZAMOS NUESTRO GOBIERNO Y ETICA EMPRESARIAL				
Gobierno Corporativo	G4-34	Estructura de gobierno de la organización y sus comités.		20/21
	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.		20/21
	G4-36	Designación de un cargo ejecutivo o no ejecutivo con responsabilidad en temas económicos, ambientales y sociales, y si la misma reporta directamente al órgano superior de gobierno.	1	Mensaje del Gerente Fundacion Coomeva
	G4-39	Indicar si el presidente del órgano superior de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo		20/21
	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	20/21
	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	20/21
Ética e Integridad	G4-56	Describe los valores, los principios, los estándares y las normas de la organización.	12 al 14	24
	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	24
	G4-58	Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas, asuntos relacionados con la integridad organizacional.	12 al 14	24
Lucha contra la corrupción	G4-SO5	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	12 al 14	24
Derechos Humanos	G4-HR12	Número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación		24

Indicadores G4			Criterio COP Pacto Mundial	Pág.
Aspecto	Ind.	Contenido		
5.2 CRECEMOS CON NUESTRA GENTE				
Prácticas Laborales y trabajo Digno				
Salud y Seguridad en el trabajo	G4-LA5	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral		27
	G4-LA6	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por género		27
Capacitación y Educación	G4-LA9	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por género y por categoría de empleado.		33/34
	G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua.		33/34
Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales	G4-LA16	Número de quejas sobre prácticas laborales presentadas, tratadas, y resueltas a través de mecanismos formales.		
5.3 DEMOCRATIZAMOS LA RIQUEZA				
Desempeño económico	G4-EC1	Valor económico directo generado y distribuido de la organización.		54-56
	G4-EC8	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.		54-56
5.4 AVANZAMOS CON NUESTROS ALIADOS				
Evaluación de la repercusión social de los proveedores	G4-SO10	Impactos negativos significativos y potenciales para la sociedad en la cadena de suministro y medidas adoptadas	3 al 5	62
5.5 FACILITAMOS LA VIDA				
Responsabilidad sobre productos				
Etiquetado de los productos y servicios	G4-PR5	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.		48



fundacion.coomeva.com.co