

## SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO – PLAN DE GOBIERNO 2022-2026

### “POR UNA COOMEVA Y SUS EMPRESAS MÁS COOPERATIVAS, MÁS INNOVADORAS, MÁS DINÁMICAS Y MÁS ORIENTADAS A LOS RESULTADOS”

Revisado julio 2023<sup>1</sup>

En los últimos años hemos tenido que afrontar grandes cambios tanto en el entorno externo como interno del Grupo Coomeva, en temas ampliamente conocidos como la pandemia desde el 2020, los impactos sociales y económicos que trajo, la aceleración digital, los cambios políticos y sociales de nuestro país, así como dinámicas propias de las actividades de Coomeva, entre ellas la liquidación de la EPS y la conformación de un nuevo Consejo de Administración 2022-2026.

Todo lo anterior nos ha llevado a una imperativa necesidad de revisar y ajustar los planes estratégicos al 2026, como ha sido el cometido del nuevo Consejo y de la Administración. Esto lo hemos hecho a través de un juicioso, participativo y amplio proceso de revisión de la Estrategia, acompañados por el profesor Enrique Ramírez de la Universidad Icesi; además durante el primer trimestre del 2023, las primeras conclusiones del proyecto de Aceleración Táctica de la Estrategia -ATE-, desarrollado con el apoyo del consultor José Luis Blanco, nos permitieron hacer una nueva revisión de este documento.

Por su parte, la LXIV Asamblea General Ordinaria de Delegados avaló la revisión realizada por el Consejo de Administración, confirmando los Lineamientos Estratégicos que soportan el PEC 2026 y que se recogen en el presente documento, el cual se define como SÍNTESIS DEL PLAN ESTRATÉGICO - PLAN DE GOBIERNO. En el mismo mantenemos los siguientes ejes de actuación:

1. Compromiso cooperativo: **IDENTIDAD COOPERATIVA.**
2. Compromiso con los asociados y sus familias: **DESARROLLO DE LA COMUNIDAD DE ASOCIADOS.**
3. Compromiso con el fortalecimiento de la gobernabilidad del Grupo Coomeva: **GOBIERNO CORPORATIVO.**
4. Compromiso con el desarrollo, y la consolidación económica y financiera de Coomeva y sus empresas: **FORTALECIMIENTO Y SOLIDEZ EMPRESARIAL.**
5. Compromiso con clientes, usuarios y comunidad en general: **EXCELENCIA EN EL SERVICIO.**

Con base en estos cinco ejes, bajo el entendimiento de nuestra actuación, tanto en la DIMENSIÓN ASOCIATIVA como en la DIMENSIÓN EMPRESARIAL, y teniendo claro que el plan general debe ser constantemente revisado para asegurar que se cumpla su propósito frente a los ejes estratégicos, y se adecúen a los contextos dinámicos que evolucionan y que pueden requerir priorizaciones y ajustes tácticos, se han incorporado a este documento algunos nuevos elementos de énfasis y actualización, para tener la síntesis de las principales actuaciones que se resumen en:

---

<sup>1</sup> Versión inicial resultado de la aprobación del PEC2024 – Asamblea Ordinaria de Delegados 2019. Primera revisión en agosto de 2020, como resultado de los cambios significativos generados a nivel mundial por efecto de la COVID-19. Segunda revisión en septiembre 2023, una vez terminados el ejercicio desarrollado con el profesor Enrique Ramírez del ICESI y motivada por los cambios sociales y económicos en Colombia, así como, el nuevo Consejo de Administración para el periodo 2022-2026. Tercera revisión en junio de 2024, a partir de las primeras conclusiones del proyecto de aceleración táctica de la estrategia.

## 1. ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA COOPERATIVA (Dimensión Asociativa)

### 1.1 IDENTIDAD COOPERATIVA

***Nuestra identidad cooperativa será evidenciada como la verdadera ventaja competitiva del Grupo Coomeva, mediante procesos educativos y sobre todo en las relaciones con la comunidad de asociados, en doble vía: de la Cooperativa hacia los asociados y de los asociados hacia la Cooperativa, haciendo realidad la definición de que “NUESTRAS ACCIONES SON NUESTRO MENSAJE COOPERATIVO”.***

Coomeva ha tenido como directrices constantes la preocupación por servir mejor a sus asociados y sus familias, por aportar a la sociedad colombiana oportunidades de desarrollo con sostenibilidad y equidad social, y por promover el modelo cooperativo. Mantenemos los mismos rasgos esenciales de nuestros inicios, como son la conservación de la ideología del modelo empresarial cooperativo y la práctica de los principios y valores cooperativos como guías permanentes de actuación, nuestra vocación de atender las múltiples necesidades de los asociados y la sólida estructura financiera, basada en un modelo de aportes permanentes y las contribuciones a los fondos sociales y mutuales.

Todo lo anterior nos define en lo que creemos y lo que nos distingue, por lo que debe continuar siendo comprendido, apropiado, vivenciado y especialmente practicado por los asociados, dirigentes, directivos, colaboradores y todos los grupos de interés de nuestra organización. Esto nos llevará, en especial, a aumentar el sentido de pertenencia de los asociados y demás grupos de interés; para ello trabajaremos primordialmente en tres frentes: generando cultura, comunicando y educando.

### 1.2 LOS ASOCIADOS COMO CENTRO DE LA COOPERATIVA, Y LA COOPERATIVA COMO EJE DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Somos una organización cooperativa centrada en el asociado. Así mismo, proyectamos a Coomeva como el eje de toda la organización empresarial, con el interés fundamental de servir a los asociados, a sus familias y a la comunidad en general.

### 1.3 DESARROLLO DE LOS ASOCIADOS A TRAVÉS DEL APOYO AL LOGRO DE SUS SUEÑOS (crecimiento, satisfacción y servicio)

***El compromiso para los próximos cuatro años es aumentar la dinámica de crecimiento de la comunidad de asociados a niveles superiores al 5% anual, atrayendo y reteniendo a más personas a Coomeva, no solo en cantidad, sino con el perfil acorde con nuestra oferta, y profundizando en el uso de los servicios y soluciones ofrecidas.***

Ratificamos que somos una cooperativa de profesionales con una visión incluyente, que no da la espalda a las transformaciones sociales en materia de educación y ocupación, evidenciando que queremos atraer a aquellos que quieran prosperar de la mano de la Cooperativa. El tiempo nos ha permitido visualizar que nuestra oferta y propuesta es y seguirá siendo vigente en poblaciones y sectores tales como los profesionales de la salud, educadores y empleados oficiales y es allí donde enfocaremos nuestras iniciativas comerciales y modelos de

relacionamiento solidarios. También declaramos nuestro interés y decidido apoyo al emprendimiento, a las pymes y al sector cooperativo, como foco de atención de Coomeva y sus empresas.

Nuestros retos anuales de población de asociados son 267.344 (2024 -  $\Delta$  1,7%), 267.874 (2025 -  $\Delta$  0,2%) y 277.704 (2026 -  $\Delta$  3,7%)<sup>2</sup>. Así mismo, seguiremos trabajando en la profundización, como un aspecto fundamental para la satisfacción de necesidades y para la fidelización, donde esperamos que el producto promedio para el 2026 sea superior a 4,77.

Tenemos una oferta que atrae a una gran cantidad de personas y por ello fortaleceremos los servicios financieros, salud y protección; así mismo, comprendemos que nuestro reto está en lograr una mayor conexión de las personas con nuestros productos y servicios, tener una mejor comunicación de nuestra oferta y servicios que genere más cercanía, con información más clara y de fácil entendimiento, asumiendo que somos una sola Coomeva y nos comportamos como tal en las relaciones con los asociados.

Para ello, mostraremos una Cooperativa más clara, abierta, cercana y útil, redefiniéndonos a partir de las nuevas tendencias digitales. De esta manera, actualizaremos las formas de vinculación, así como la oferta de servicios cooperativos, de las empresas y de las alianzas. Al buscar ser los primeros en la mente, el corazón y al alcance de los asociados, todos los canales (presenciales, telefónicos, virtuales o de autogestión) estarán preparados para responder de la misma manera (omnicanalidad), con efectividad y excelencia a los asociados. Para el logro de este compromiso es fundamental el desarrollo del concepto de "cliente único"

Aprendiendo de la experiencia y del éxito del Fondo Social de Vivienda, y atendiendo a las necesidades y expectativas de los asociados y sus familias, desarrollaremos nuevos productos integrales, basados en la mutualidad. Potencializaremos los productos actuales, logrando que con su sinergia, los asociados reciban mayor valor y soluciones que les generen más satisfacción.

Una atención y un servicio de excelencia se dan por unas condiciones de trabajo que motiven también de forma excelente. Perfeccionaremos y aplicaremos mecanismos que aumenten la motivación e incentiven un mayor compromiso de todos los colaboradores de Coomeva y sus empresas. Ajustaremos las estructuras internas orientadas a la atención al asociado (oferta y prestación de servicios) y los mecanismos de incentivos para los colaboradores (mediciones de desempeño y productividad).

## 1.4 GOBIERNO

***Mantener un modelo y práctica de gobierno corporativo que permita la toma de buenas decisiones es un reto permanente de dirigentes y administradores.***

Continuaremos fortaleciendo nuestras prácticas de buen gobierno acordes con nuestro modelo cooperativo, bajo criterios éticos y actuando con rigurosidad bajo los principios y valores

---

<sup>2</sup> Metas actualizadas a septiembre de 2023

cooperativos. Procuraremos una Cooperativa cada vez más participativa, democrática, incluyente, solidaria y comprometida con los problemas sociales y ambientales de su entorno.

De igual manera, desarrollaremos las actividades que nos permitan cumplir los mandatos estatutarios y de nuestros planes, bajo el entendido que la gobernabilidad debe habilitar el logro de nuestros compromisos con los asociados, y con los resultados de Coomeva y sus empresas, como un factor fundamental de su sostenibilidad.

Entre el 2023 y 2024 proyectamos el desarrollo de una reforma de estatutos y del Código de Buen Gobierno, con miras a evaluar los ajustes necesarios que permitan modernizar la organización con una mirada al contexto de mercado, del sector cooperativo y de conglomerados financieros, y así adaptarnos a los retos y necesidades para cumplir los lineamientos estratégicos aprobados por la Asamblea General Ordinaria de Delegados en 2023 y el PEC 2026, siempre con la premisa de preservar los principios y valores cooperativos, así como de mantener y fortalecer las buenas prácticas de gobierno corporativo con los estándares que garanticen la sostenibilidad, el buen desempeño y su adecuado posicionamiento en los sectores que participamos como grupo empresarial cooperativo.

### 1.5 LIDERAZGO EN EL SECTOR COOPERATIVO

Ampliaremos nuestra actuación en los diferentes espacios de integración cooperativa, para apoyar la divulgación y el fortalecimiento del sector, lograr un mayor respaldo de los gobiernos a esta futurista forma de hacer economía, y una mayor participación e incidencia en la formulación de políticas y acciones dentro de los espacios de decisión para el desarrollo del sector cooperativo y solidario colombiano, así como en el contexto internacional. De igual manera, reiteramos nuestro interés en fortalecer las relaciones de servicios con las entidades del movimiento cooperativo.

Haremos especial seguimiento al avance que pueda presentar el proyecto de reforma a la Ley Cooperativa que está en curso en el Congreso de la República, para poder participar en su definición y evaluar sus efectos dentro del Grupo Coomeva.

### 1.6 COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y CON EL PLANETA (comprometidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-)

***Extenderemos a la sociedad los beneficios que conlleva la fuerza de la cooperación. Así mismo, desde la alta dirección nos apropiaremos de este compromiso y de su ejecución.***

Siendo las personas el centro de la actuación de Coomeva, nuestro compromiso social es ineludible y lo ampliaremos cada vez más. Desde la Cooperativa promoveremos en los asociados y colaboradores conciencia sobre la importancia de ayudar a los demás, sumado al desarrollo de mecanismos de apoyo y proyectos que beneficien a comunidades vulnerables, así como al fomento de la inclusión social y financiera. Desde la Fundación Coomeva exploraremos la manera de ampliar los beneficios de desarrollo y fortalecimiento empresarial a grupos de no asociados. Así mismo, seguiremos apoyando el deporte como herramienta de soporte a la juventud del país; desde todas nuestras empresas continuaremos con más énfasis la búsqueda de soluciones de impacto para comunidades menos favorecidas e insistiremos en la creación del

Fondo de Inversión de "Alto Impacto" Cooperativo Multinacional, con el 1% de los excedentes anuales de cada entidad para inversiones de alto impacto social.

En esa dirección, debemos adentrarnos en afianzar y ampliar los alcances de las políticas de sostenibilidad, atendiendo los llamados del país, de nuestros grupos de interés y del entorno regulatorio, para evidenciar los aportes y beneficios que Coomeva y sus empresas brindan a la sociedad y al planeta.

## **2. ELEMENTOS CENTRALES DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA (Dimensión Empresarial)**

La Estrategia Corporativa está orientada a definir en qué negocios seguir o cuáles desarrollar o renunciar; así mismo, a establecer las sinergias entre los mismos. En ese sentido, durante este periodo nos enfocaremos en lograr mayor crecimiento y profundización de los mercados en los sectores y empresas que actualmente tenemos presencia, fundamentalmente financiero, mutual y asegurador (donde terminaremos la evaluación de la conversión del Corredor a Agencia para dar respuesta al modelo de protección en seguros, acorde con nuestras expectativas -mercado objetivo, eficiencia de recursos entre otros-), salud, y con énfasis en lo cooperativo, sin descartar nuestra presencia en otros sectores como el consumo retail, la vivienda, el inmobiliario, la recreación y la educación, principalmente. Nuestro plan de inversiones deberá estar acorde con el anterior lineamiento, enfocado a fortalecer el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa y sus servicios.

Desde el punto de vista financiero, Coomeva y las empresas del Grupo tendrán como objetivo la maximización de la generación de valor económico sostenible y el fortalecimiento patrimonial, mediante la potencialización de sus ventajas competitivas, la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio, y la recuperación de su crecimiento comercial, lo que conllevará al logro de mejores resultados financieros permitiendo así avanzar hacia la revaloración de los aportes de los asociados y la generación de mayores beneficios para cumplir el compromiso previamente indicado de generación de valor al asociado.

De igual manera y en relación con la estructura financiera de la Cooperativa, claramente debemos seguir fortaleciendo el crecimiento de los fondos sociales y la generación interna de valor, con nuestro sólido modelo de construcción de capital, a través de los aportes permanentes, generando un modelo de aumento del valor de los aportes como "apalancadores" de más y mejores servicios.

Adicional a la gestión de las inversiones empresariales (empresas de Coomeva), continuaremos con el mejoramiento del retorno de las otras fuentes de valor que poseemos: inversiones de portafolio (Fondos y Tesorería), inversiones inmobiliarias, negocios propios y la administración de la comunidad; todo lo anterior bajo los niveles de riesgo definidos.

Las empresas de Coomeva tendrán como marco de acción que la Cooperativa es el eje de la organización y los asociados, su centro. Para ello atenderán la directriz de la Cooperativa y su compromiso con el crecimiento, permanencia y satisfacción de los asociados.

## 2.1 CRÉDITOS COOPERATIVOS: MÁS OPORTUNIDADES FINANCIERAS PARA TODOS LOS ASOCIADOS

Desde la Cooperativa daremos énfasis al desarrollo de soluciones financieras para nuestros asociados. Ampliaremos las opciones de financiación o crédito, complementando los servicios de Bancoomeva y de Fiducoomeva. Fortaleceremos los créditos existentes ofrecidos directamente por la Cooperativa para los asociados, como una estrategia principal de servicio y adherencia, así como de impacto en los resultados de esta, lo que nos lleva a buscar nuevas fórmulas para apalancar la estructura financiera de la matriz cooperativa del Grupo.

Procuraremos tener una tarjeta TAC<sup>3</sup> que conecte a los asociados con los servicios en una relación de alto valor. Para ello se buscará que tenga un carácter mutuo en el sentido que los aportes sociales y ahorros en los fondos sirvan de garantía para su uso. Con ello no solo lograremos dar más facilidad en la aprobación de cupo de créditos sino mayor acceso para los asociados que tengan limitaciones en el mercado bancario.

### Empresas Coomeva

#### 2.2 SERVICIOS FINANCIEROS (servicio a los asociados e inserción digital)

Al reconocer que gran parte de las expectativas de los potenciales y actuales asociados se dan por el uso de servicios financieros, es nuestro compromiso y deber que tanto en Bancoomeva como desde Fiducoomeva continuemos con la estrategia de "principalidad" y de los "servicios con propósito" logrando altos niveles de satisfacción y liderazgo en los servicios financieros para los asociados.

Realizaremos alianzas o soluciones directas con fintech con el fin de acelerar nuevas alternativas de servicios financieros digitales, como los desarrollados por neobancos y neofiduciarias, buscando con esto fortalecer de manera integral los servicios financieros para los asociados. Claramente se identifica la necesidad de modernizar nuestros servicios financieros, elevando la calidad y mejorando la experiencia para asociados y usuarios. En este aspecto ya estamos en la implementación del nuevo core del banco.

Continuaremos trabajando para alcanzar la meta de una mayor integración y potencialidad de servicios para los asociados, mediante la integración y desarrollo de redes (cooperativas o no) de servicios financieros, cajeros automáticos propios, oficinas enlazadas, tarjetas débito y crédito, entre otros.

#### 2.3 SALUD AL ALCANCE DE MÁS COLOMBIANOS: MEDICINA PREPAGADA Y COOMEVA EMERGENCIA MÉDICA -CEM- "low cost de la salud"

Haremos más asequibles para los colombianos, con gran énfasis en nuestros asociados y sus familias, los servicios de Coomeva Medicina Prepagada y CEM, en términos de planes y tarifas, buscando competir en el mercado actual con productos de primas ajustados a sus capacidades. Nos enfocaremos en la oferta de servicios de telemedicina, abriendo nuevos segmentos. Así mismo, avanzaremos en la profundización del uso de plataformas enfocadas en

---

<sup>3</sup> TAC: Tarjeta Asociado Coomeva, tarjeta débito y crédito con membresía MasterCard.

el bienestar y cuidado de la salud (por ej. *Betterfly*). Se abordarán temas centrales como los servicios de salud privados para personas mayores, mediante mecanismos que estabilicen los costos de acceso (tarifas congeladas), esquemas de ahorro previo y primas niveladas, en complemento con los servicios de Perseverancia de nuestros fondos mutuales.

Bajo el contexto actual del sector salud colombiano, la perspectiva de sus reformas y el mercado, terminaremos el análisis que nos permita definir el modelo deseable y conveniente a futuro para la prestación de servicios de aseguramiento voluntario en salud (continuar como medicina prepagada o convertirnos en una aseguradora de salud).

Continuaremos desarrollando la actividad de prestación de servicios, buscando una mayor complementariedad, calidad y control de costos de las actividades de aseguramiento y una mejor experiencia de uso por parte de los asociados y usuarios. Cumpliremos los lineamientos de la Asamblea de Delegados, revisando y reestructurando los términos de la alianza con Christus Health.

#### **2.4 FORTALECIMIENTO DE LA MUTUALIDAD: MÁS FONDOS MUTUALES**

Seguiremos el camino de fortalecimiento de los fondos mutuales, así como la participación de estos en las estrategias cooperativas e inversiones encaminadas al crecimiento y fidelización de los asociados. En esa línea, generaremos mayor apropiación de los servicios del Fondo Mutuo de Salud, a través de una mayor comunicación de sus beneficios. Crearemos nuevos fondos mutuales empezando por el de Educación y desarrollando con mayor intensidad los que ya hemos iniciado, como el de Compensación en Salud y de Desempleo, los cuales demostraron su importancia y pertinencia con gran elocuencia durante la pandemia.

#### **2.5 PROFUNDIZACIÓN EN MERCADOS DEL SECTOR SOLIDARIO**

Profundizaremos en otras cooperativas por medio de la oferta de los servicios de las empresas del Grupo Coomeva, especialmente de Bancoomeva, Fiducoomeva, Corredor de Seguros y Conectamos Financiera y las empresas de salud, así como de programas como Lealtad, a la vez que evaluaremos continuamente la potencialidad de participar en nuevos negocios con propiedad cooperativa.

#### **2.6 FINALIZACIÓN DEL PROCESO LIQUIDACIÓN DE COOMEVA EPS**

Mantendremos el seguimiento y las acciones necesarias para mitigar los riesgos financieros de la liquidación de la EPS tanto en Coomeva y sus empresas, como en los asociados, los usuarios y demás públicos. Así mismo, seguiremos implementado los mecanismos de apoyo a los grupos de interés involucrados, en especial colaboradores y prestadores; todo ello dentro de los límites y responsabilidades que definen las leyes.

### **3. ELEMENTOS CENTRALES TRANSVERSALES A LAS DIMENSIONES COOPERATIVAS Y CORPORATIVAS**

Seremos más eficientes, tendremos una mejor gestión y creceremos en los mercados en los cuales participamos. Para ello nos enfocaremos en las siguientes prioridades transversales:

#### **3.1 ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Acorde con la definición de la Estrategia, necesitamos una estructura que la acompañe y la habilite, que se adapte a las nuevas condiciones y tamaño del Grupo, y que permita unos estándares superiores de eficiencia y eficacia. Lo anterior lo venimos ejecutando por medio del proyecto ATE.

#### **3.2 INSERCIÓN DIGITAL**

Creemos firmemente en que estamos en la etapa de mayor aceleración de la cuarta revolución industrial, y en ese sentido buscamos adaptarnos y desarrollar nuevos modelos de negocio apalancados en las posibilidades que ofrece la actualidad digital; eso sí, sin perder la calidad y calidez del contacto con los asociados (en sus tres roles), clientes y usuarios.

Al mismo tiempo somos conscientes de los grandes retos tecnológicos del Grupo, iniciando por la actualización de los aplicativos core de la Cooperativa, el Banco, en la terminación de la implementación en Medicina Prepagada, Solidaridad y Seguros, y CEM. Es importante indicar que estas actualizaciones implican, además de un cambio tecnológico propiamente dicho, el compromiso de una transformación cultural y de procesos.

#### **3.3 EXCELENCIA OPERACIONAL**

Continuaremos con la búsqueda de la excelencia operacional porque consideramos que ésta es el soporte vital para cumplir las estrategias definidas en el PEC 2026. Para ello fortaleceremos el desarrollo la multiactividad e integración de servicios, lograremos experiencias memorables y sinergias entre las empresas del Grupo, soportando su eficiencia y competitividad. De igual manera, desde este punto se orientarán todas las acciones enfocadas a la eficiencia administrativa y del negocio.

Comprendemos que en el mundo actual la gestión de datos, la generación de información y la analítica son insumos necesarios para poder no solo tener mayores resultados comerciales y financieros, sino también prestar un mejor servicio a nuestros asociados, clientes y usuarios. Para ello fortaleceremos nuestras capacidades en analítica de datos, potencializaremos el uso del CRM del Grupo Empresarial Cooperativo, y terminaremos el marco de ejecución del gobierno de datos y manejo de bodegas de datos.

#### **3.4 RESIGNIFICACIÓN DE LA MARCA**

Adelantaremos las acciones necesarias para que la marca acompañe todos los cambios propuestos en este plan, teniendo como punto de partida su relanzamiento entre los grupos de

interés de la Cooperativa. Tenemos claro que requerimos acciones de reparación de marca y repotenciación de la misma, buscando que no solo sea de alto reconocimiento y recordación, sino de alto aprecio y aceptación, como lo ha sido históricamente. La celebración de los 60 años de nuestra organización será una magnífica oportunidad para ello.

### **3.5 CULTURA Y LIDERAZGO**

Desarrollaremos y promoveremos líderes transformadores, tanto de la Dirigencia como de la Administración, que reflejen nuestra cultura, se conecten con sus equipos, alcancen los resultados y se adapten ágilmente a las nuevas dinámicas organizacionales, generando adhesión hacia nuestros modelos de cooperación, innovación, tecnología y transformación digital, y aplicando la analítica de datos y la experimentación continua para la toma de decisiones que impacten de manera positiva la experiencia de los asociados, clientes y usuarios.

### **3.6 CLIENTE ÚNICO**

Hacer realidad la estrategia de “un asociado o un usuario y múltiples servicios” será una prioridad en este periodo. Para ello se ha identificado la iniciativa de “Cliente único” como la pieza central de esa propuesta de valor, de cara a una gran experiencia de servicio.

Visualizar operativamente al asociado y a cada usuario como “uno solo” en todos sus puntos de contacto con la Cooperativa y las empresas del Grupo será el esquema de relacionamiento que tendremos con ellos para la integración de servicios y la propuesta de valor, a través de un modelo operativo, desde los entornos físicos, así como desde las plataformas digitales.

**Alfredo Arana Velasco**

*Presidente Ejecutivo*

*Grupo Coomeva*