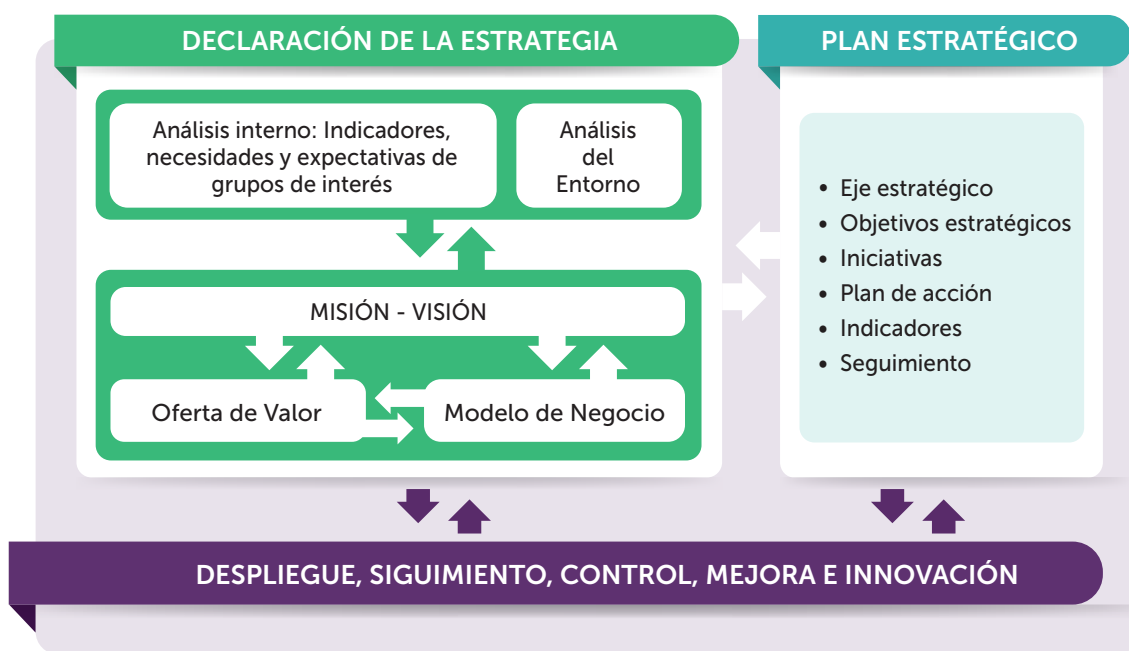


2.a. La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno.

El Sistema de Gestión Integral de Coomeva tiene como propósito fundamental crear valor sostenible para los diferentes grupos de interés y está compuesto por tres elementos: Gestión Estratégica, Gestión de Procesos y Gestión de la Cultura, como se indicó en el capítulo 1 (Gráfica 10).

La gestión estratégica de la Fundación Coomeva parte de la validación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés (externos e internos).



Gráfica Nro. 17 - Gestión Estratégica

Para el análisis interno se revisan los resultados obtenidos de las diferentes acciones a través del portal BI y se abordan a los grupos de interés nombrados en el Capítulo 1, buscando conocer sus necesidades y expectativas para alinearlas y aterrizarlas en objetivos y acciones estratégicas.

Para comprender estas necesidades disponemos de:

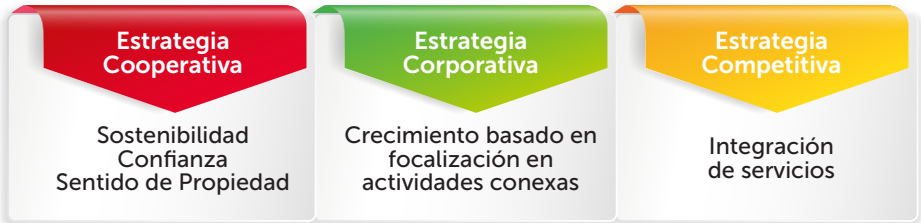
- Realización de Comité de Desarrollo Empresarial en cada regional, cada dos meses, para evaluar tendencias del mercado, economía y aspectos regulatorios y opiniones de directivos y asociados en cada región.
- Estudios de mercado y de sostenibilidad empresarial.
- Grupos focales con asociados emprendedores y empresarios atendidos.
- Encuestas de clima y expectativas laborales.

Como resultado se obtiene la matriz de necesidades y expectativas:

	Grupos de Interés	Necesidades y expectativas
Directamente vinculados	Asociados y sus familias	• Acompañamiento integral en todas las etapas del desarrollo empresarial. • Apoyo en el fortalecimiento de sus empresas y aumento de sus indicadores de gestión. • Acceso fácil y virtual a procesos de acompañamiento. • Redes de contactos (clientes y aliados). • Financiación • Mejoramiento de la gestión empresarial.
	Consejo de Administración y Dirigentes	• Conocer el impacto de la gestión de Fundación Coomeva en los asociados. • Penetración del portafolio de Fundación en todas las zonas de Coomeva. • Eficiencia en los procesos
	Colaboradores y sus familias	• Ambiente laboral y equilibrio familia trabajo • Construcción de planes de carrera y crecimiento
	Empresas del Grupo Empresarial Cooperativo	• Alineación de las acciones estratégicas del Grupo con las acciones emprendidas con Fundación Coomeva. • Cumplimiento de los indicadores de Gestión.
	Proveedores y Aliados	• Generación de redes de proveedores • Ampliación del mercado objetivo

Tabla Nro. 2 - Necesidades y expectativas por Grupos de interés

De esta misma manera, para ampliar las expectativas del GECC y alinear las estrategias se adopta el Lineamiento Estratégico del GECC abarcando las tres dimensiones: Cooperativa, Corporativa y Competitiva sobre la que se analizan las variables que interfieren en la definición de los objetivos los cuales se despliegan en estrategias e iniciativas:



Gráfica Nro. 18 - Enfoque y alcances de las estrategias



Gráfica Nro. 19 - Objetivos Estratégicos

El lineamiento se despliega desde la Presidencia Ejecutiva y su Área de Estrategia directamente a la Gerencia de Fundación Coomeva, definiendo los focos traducidos en objetivos sobre los que se actuará.

En este caso, nos enfocamos en los Objetivos 2 y 5 y a partir de ahí se inició la construcción de la planeación estratégica. La construcción o actualización de la declaración de Estrategia y del Plan Estratégico se llevan a cabo en un proceso participativo liderado por el Gerente General de la organización, el cual involucra a los

diferentes niveles de la organización, pasando Jefaturas nacionales, Gerencias Corporativas regionales y jefaturas regionales de la Fundación. El Plan Estratégico es validado y aprobado por la Junta Directiva de Fundación Coomeva y Presidencia Ejecutiva del GECC.

El segundo elemento base es el análisis de entorno el cual se enfoca en la medición de los cambios económicos y de mercado, entendiendo el mercado sobre el que trabajamos los medios de interacción de este análisis son:

Contexto Interno	Fuentes de información	Contexto externo	Económico	Fuentes de información
	Matriz DOFA			Estudios /Congresos/Foros Asociación Colombiana de Instituciones Microfinancieras /
	Análisis estadísticos de riesgo			Estudio de campañas promocionales
	Resultado KAPE		Social	Análisis del entorno Coomeva
	Encuesta e informe de Modelo de Servicio			Informe de Sostenibilidad Empresarial-CONFECÁMARAS
	Encuestas de Satisfacción			Informe de Sostenibilidad del Grupo Coomeva
	Resultados cliente oculto		GECC	GEM
	Estudios de Mercado			Planeación estratégica Coomeva
	Resultados Atentos			Políticas Corporativas
				Comités

Tabla Nro. 3 - Análisis del entorno

Uniendo los dos elementos Análisis Internos y del Entorno, desde Fundación Coomeva se logra un entendimiento profundo de las necesidades y expectativas de los grupos de interés y se genera la diferenciación entre segmentos, dando como resultado nuestro modelo de desarrollo empresarial, como elemento segmentador de nuestra atención a emprendedores y empresarios asociados. Ver el modelo de desarrollo empresarial en

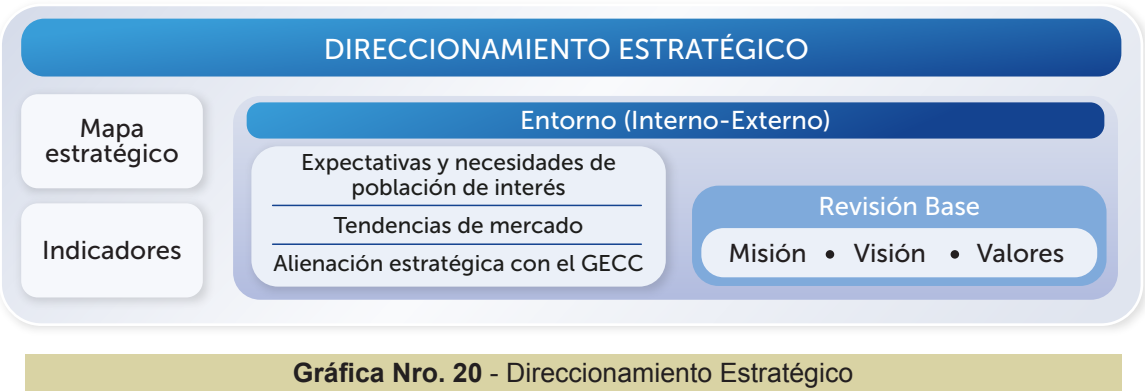
el capítulo “Presentacion”. Gráfica 4. A partir de este análisis estratégico, nos concentramos en desarrollar las capacidades distintivas conocimientos, habilidades, experiencia, que son necesarios para garantizar la oferta de valor, así es como establecemos las siguientes ventajas competitivas y las acciones encaminadas a fortalecerlas:

VENTAJA COMPETITIVA		INICIATIVAS	
Acompañamiento integral a los empresarios y emprendedores		- Diseño del modelo de desarrollo empresarial - Línea de acompañamiento, consultoría y financiamiento en cualquier etapa del desarrollo empresarial. - Diseño de acompañamiento PYMES	
Sinergia con Grupo Empresarial		Generación de proyectos con las empresas del Grupo para el acompañamiento a empresarios y emprendedores asociados: - Bancoomeva - Sector Protección - Educación - Medicina Prepagada - GCA	
Acceso fácil a la comunidad de asociados		- Plataforma virtual de formación de asociados - REDCoomeva - Atención a través del Analista Viajero - Programas de atención virtuales	

Tabla Nro. 4 - Ventajas competitivas e iniciativas

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

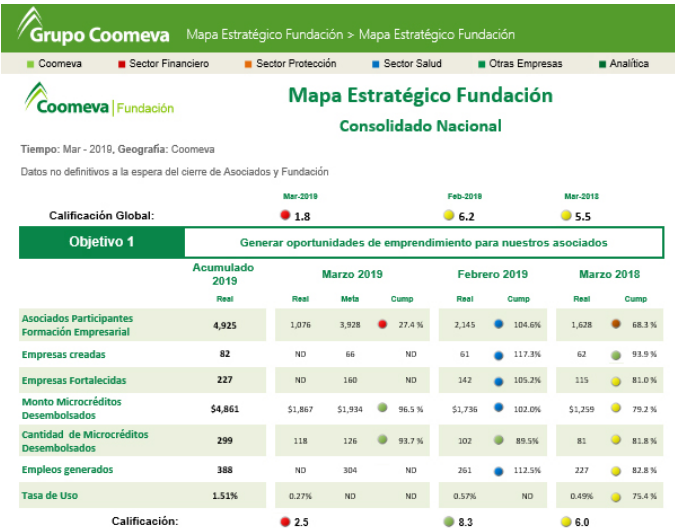
Fundación Coomeva realiza un ejercicio de direccionamiento estratégico, contemplando:



La revisión base, se realiza liderado por la Gerencia buscando la armonía con la razón de ser y la estrategia del GECC, logrando procesos de reflexión con los actores internos para la validación de las mismas.

Para nutrir el análisis interno, se cuenta con el Mapa Estratégico de la Fundación Coomeva dentro del portal BI corporativo.

Objetivos e indicadores estratégicos



OBJETIVO	INICIATIVA
EJE ESTRATÉGICO 1: Generar oportunidades de emprendimiento y fortalecimiento empresarial a los asociados.	
	Identificación de las necesidades y expectativas de los emprendedores y empresarios asociados.
Desarrollar soluciones efectivas de emprendimiento y fortalecimiento para nuestros asociados	Fomento a la cultura de emprendimiento e innovación.
	Desarrollo de productos y servicios de acompañamiento, consultoría y financiación.
	Desarrollo de herramientas de transformación digital que apalancan la prestación de nuestros servicios.

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

Como lo hemos mencionado, los elementos bases de nuestra formulación estratégica recopila la necesidades y expectativas de los grupos de interés, el análisis interno y del entorno. De esta manera se genera el plan estratégico

Esta medición del desempeño interno alimenta el direccionamiento y los planes tácticos de los equipos de trabajo, facilitando la toma de decisiones. Las herramientas empleadas para gestionar este análisis se concentran en:

- Tablero de Mando Integral
- Balance Score Card
- Gestión de proyectos PMO

PLAN ESTRATÉGICO



Gráfica Nro. 21 - Plan estratégico de Fundación Coomeva

Después de que se tiene definida la estrategia y sus elementos, desde la Gerencia se realiza el despliegue a los equipos Regionales a través del comité primario. Este ejercicio se refuerza con unos ejercicios de rondas nacionales por parte del Jefe Nacional de Servicio.

Liderado por la gerencia se realiza un seguimiento mensual a los indicadores de gestión con todos los miembros del comité primario, el cual abarca jefaturas nacionales, regionales y coordinaciones, con orientación a la consecución de los resultados.

PERIODICIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Mensual	Indicadores del core a través de los aplicativos por unidad y portal BI.	Líderes de proceso
	Proyectos y gestión comercial derivados del Direccionamiento Estratégico.	Comité primario
	Resultados indicadores Cierre. Ejecución Presupuestal.	Comité primario Líderes Proceso
Bimestral	Consolidado de Gestión	Comité de desarrollo empresarial Junta Directiva
Anual	Validación y actualización del Direccionamiento Estratégico	Comité Primario

Tabla Nro. 5 - Metodología de seguimiento estratégico

Por su parte, se también se realiza de manera bimestral un Comité de Desarrollo Empresarial, cuya función es la revisión de las estrategias, validar el comportamiento de los indicadores de la Fundación y los planes de acción de aquellos que no han alcanzado niveles superiores y generar planteamientos de mejoras. Las actividades que surjan de estos comités son asignados de acuerdo

a la responsabilidad de cada miembro, y se revisa sus avances en el siguiente comité.

Mediante las actas levantadas en los comités se hace seguimiento a las actividades pendientes relacionadas con la estrategia y los planes de acción levantados desde las Regionales.

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

Se establece como canal de comunicación oficial el portal BI, en donde se aloja el mapa estratégico y sus indicadores.



Gráfica Nro. 22 - Metodología de despliegue de la estrategia

El Plan Estratégico aprobado por la Junta Directiva de Fundación Coomeva y Presidencia ejecutiva, y es desplegado a las jefaturas con el fin estructurar las iniciativas o acciones que permitan el logro de los objetivos estratégicos.

En el Plan se definen los indicadores estratégicos claves de cada objetivo. Estos se detallan mucho más a nivel de cada iniciativa. Cada indicador tiene su propia métrica y meta para cada año. Por su parte, los presupuestos de operación reflejan las prioridades y decisiones identificadas en el Plan Estratégico. Cada iniciativa tiene un responsable claro que responde por su ejecución y por el logro de las metas establecidas. Los sistemas de remuneración variable y evaluación de desempeño están alineados con estas definiciones. La gerencia realiza seguimiento bimestral a las iniciativas para monitorear el avance del Plan Estratégico.

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

- Rondas regionales en las que se hace el despliegue a nivel de Jefes Regionales y Analistas Regionales.
- Comités primarios.
- Comités Regionales con la Dirigencia.
- Inducción nuevos colaboradores
- Correo desde la gerencia

Como instrumento de seguimiento y alineación se emplea también el Sistema de Gestión del Desempeño a través de tres momentos durante el año, que le permiten al equipo conocer los indicadores, hacer seguimiento del desempeño de los mismos y lograr resultados amarrados a incentivos por cargos.