

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD CORPORATIVA DE GESTION HUMANA
DEL GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA (GECC)**

JUAN PABLO MUÑOZ BURGOS

juanopi@hotmail.com

Trabajo de grado para optar por el título de:

Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de Grado:

SILVIO BORRERO CALDAS, Ph.D.

Universidad Icesi

Faculta de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, noviembre de 2017

Contenido

	Pág.
Listado de Tablas e Ilustraciones	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Palabras claves	vii
Keywords.....	vii
Introducción	1
1. Justificación.....	2
2. Reseña de la organización	4
3. Diagnóstico del modelo de negocio.....	6
3.1. Segmento de clientes	7
3.2. Promesa de valor.....	8
3.3. Canales de distribución.....	9
3.4. Relación con los clientes	10
3.5. Flujo de ingresos.....	11
3.6. Recursos y Capacidades Claves.	11
3.7. Socios estratégicos.....	14
3.8. Estructura de Costos.	14
4. Misión, visión y valores corporativos	15

4.1.	Principios y Valores Cooperativos	15
4.2.	Misión Organizacional.....	16
4.3.	Visión Organizacional	16
4.4.	Misión de Gestión Humana.....	16
4.5.	Visión de Gestión Humana	16
4.6.	Valores Cooperativos.....	17
4.7.	Principios Cooperativos	17
5.	Análisis externo	17
5.1.	Hechos económicos de mayor impacto en Coomeva	18
5.2.	Análisis PESTAL.....	19
5.2.1.	Aspecto político.....	19
5.2.2.	Aspecto Económico.....	20
5.2.3.	Aspecto Social y Cultural	21
5.2.4.	Aspecto Tecnológico.....	22
5.2.5.	Aspecto Ambiental	23
5.2.6.	Aspecto Legal	24
5.3.	Análisis de fuerzas competitivas	24
5.3.1.	Poder de Negociación de Proveedores.....	24
5.3.2.	Poder de Negociación de Compradores	25
5.3.3.	Nuevos Competidores.....	25

5.3.4.	Productos Sustitutos	26
5.3.5.	Rivalidad o Competencia	26
5.4.	Síntesis del análisis externo.....	27
6.	Análisis interno y de competitividad.....	28
6.1.	Recursos y capacidades	28
6.2.	Perfil de Competitividad	30
6.3.	Análisis Situacional	31
6.4.	Análisis DOFA ampliado	32
7.	Estrategia Corporativa.....	35
7.1.	Plan Estratégico y Táctico	36
7.2.	Conclusiones	40
	Referencias	42
	Anexo 1. Matriz Análisis Externo – PESTAL y 5 Fuerzas de M. Porter	43
	Anexo 2. Matriz Análisis Interno – Recursos, Capacidades y Competencias	46
	Anexo 3. Matriz EFI y Competitividad.....	47
	Anexo 4. Resultados de Indicadores Balanced Score Card – Unidad Corporativa de Gestión Humana.....	48

Listado de Tablas e Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. MODELO DE NEGOCIOS CANVAS MODELO CORPORATIVO DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.	6
ILUSTRACIÓN 2. DEMOGRAFÍA COLABORADORES GRUPO COOMEVA JUL 2017	7
ILUSTRACIÓN 3. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS EXTERNO PESTAL Y 5 FUERZAS DE M. PORTER	27
ILUSTRACIÓN 4. GRAFICO RADIAL SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	30
ILUSTRACIÓN 5. ANÁLISIS INTERNO - PERFIL DE COMPETITIVIDAD	31
ILUSTRACIÓN 6. ANÁLISIS SITUACIONAL – MATRIZ 3X3 (GE-MCKINSEY)	32
ILUSTRACIÓN 7. BSC – CUADRO RESUMEN PLAN ESTRATÉGICO	39
TABLA 1.SÍNTESIS DEL ANÁLISIS INTERNO MODELO CANVAS - RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS.....	29
TABLA 2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS MATRIZ DOFA AMPLIADA	34

Resumen

En este trabajo se analiza la importancia de tener un Plan Estratégico para la Administración de los recursos humanos en la empresa Cooperativa Medica del Valle y de Profesionales de Colombia - Coomeva. El objetivo principal es presentar una propuesta de actualización del Plan Estratégico para la vigencia 2017 – 2020, relacionado el diseño organizativo, la estrategia organizacional y el entorno con los recursos humanos para que la empresa tenga un buen funcionamiento y consiga grandes resultados.

Para hacer este proceso, contamos con la información del Plan Estratégico PES Coomeva 2016-2020, se ha realizado el análisis del modelo de negocio, a través de diferentes enfoques empezando por el análisis del entorno utilizando las cinco fuerzas de *Porter* (2008) y el análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y el medio ambiente. Luego, se presenta el análisis interno a través del modelo *Canvas*, herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, proveyendo una visión global de este de manera rápida y sencilla, en conjunto con una revisión de los recursos, capacidades y competencias, complementado con un análisis de competitividad a través de la matriz de GE-McKinsey La matriz de McKinsey o también llamada de General Electric, herramienta de estrategia que nos ayuda a tomar decisiones de inversión sobre nuestra cartera de productos. Finalmente, se plantea una nueva propuesta de Plan Estratégico para la Unidad Corporativa de Gestión Humana.

Abstract

This paper analyzes the importance of having a Strategic Plan for the Administration of human resources in the company Cooperativa Medica del Valle and of Professionals of Colombia - Coomeva. The main objective is to present a proposal to update the Strategic Plan for 2017 - 2020, related to the organizational design, the organizational strategy and the environment with the human resources so that the company has a good performance and achieve great results.

To do this process, we have the information of the Strategic Plan PES Coomeva 2016-2020, the analysis of the business model has been carried out, through different approaches starting from the analysis of the environment using the five forces of Porter (2008) and the analysis of the political, economic, social, technological and environmental environment. Then, the internal analysis is presented through the Canvas model, an analysis tool where the strengths and weaknesses of a business model are reflected, providing a global vision of this quickly and easily, together with a review of the resources, skills and competences, complemented by a competitiveness analysis through the GE-McKinsey matrix. The McKinsey matrix or also called General Electric, a strategy tool that helps us make investment decisions about our product portfolio. Finally, a new proposal of the Strategic Plan for the Corporate Unit of Human Management is proposed.

Palabras claves

- Capital humano.
- Cultura organizacional.
- Transformación organizacional.
- Gestión del Talento.
- Gestión Administrativa del Capital Humano.

Keywords

- Human Capital.
- Organizational Culture.
- Organizational Transformation.
- Talent Management.
- Human Capital Management.

Introducción

Para ser competitivo en un mercado es necesario elegir las estrategias adecuadas teniendo en cuenta que las estrategias que adopte una empresa han de estar relacionadas con el entorno y las características del mercado. Dichas estrategias se pueden desarrollar de diferentes maneras como nos explican algunos autores. Por un lado, tal y como expresó *Chandler* (1962) hay que escoger una estrategia empresarial y modificar el diseño organizativo para que se obtenga resultados. O como expresan los autores *Tenorio* (1997) tanto la estrategia como el diseño organizativo se influyen mutuamente.

Según el autor *Chiavenato* (2009), uno de los aspectos más importantes de la planificación de recursos humanos es la alineación de la función de la administración de recursos humanos - ARH con la estrategia organizacional, es decir, se deben traducir los objetivos y estrategias de la ARH mediante la planificación de la estrategia de gestión humana.

La planificación estratégica de recursos humanos es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización en periodo determinado. Por esta razón, se plantea realizar una propuesta de plan estratégico para el área de gestión humana del Grupo Coomeva que se encuentra en etapa de consolidación como socio estratégico de la organización, el cual le permitirá al Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva cumplir con su promesa de valor y orientar su acción en el mediano y largo plazo, con el fin de apalancar el logro de los objetivos de la empresa.

1. Justificación

La planeación estratégica en una empresa es la que permite determinar la situación actual y proyectar el lugar donde se quiere llegar en el futuro. El plan estratégico de la Unidad Corporativa debe partir de la identificación de necesidades concretas, con el objetivo de lograr articular su promesa de valor con la de todas y cada una de las empresas que hacen parte del Grupo. La empresa Coomeva Cooperativa como cabeza del holding de un Grupo Empresarial ha realizado una declaración del más alto nivel sobre el Grupo Empresarial y su rumbo estratégico, por esta razón ha optado por replantear su plan estratégico, actualizando sus objetivos estratégicos planteados para la vigencia 2016 – 2019.

La orientación actual de las empresas del grupo responde a los objetivos estratégicos de Coomeva y se resume en tres grandes preocupaciones que requieren ser atendidas de manera equilibrada: prestación de servicios de alta calidad que asegure satisfacción, creación de valor al asociado, rentabilidad y manejo adecuado de los riesgos. En relación con el servicio se declara la necesidad imperativa de concretar una cultura de servicio que garantice respeto, asesoría y capacidad para decidir de manera rápida al interior de Coomeva y de sus empresas como una estrategia que garantiza la competitividad y la sostenibilidad de las empresas del Grupo.

El modelo de operación del área de gestión humana de Coomeva se apoya en el enfoque del modelo de *Dave Ulrich* (2017) profesor universitario, autor, orador, entrenador de gestión y consultor de gestión empresarial y se consolida a través de

tres ejes estratégicos de gestión humana, en función de los objetivos estratégicos de las dimensiones Asociativa y Empresarial del Grupo Coomeva. El área de recursos humanos debe tener la versatilidad y las competencias para operar, pensar y ejecutar de forma estratégica, acompañar el negocio, velar por la gente y todo de forma simultánea.

Derivado y alineado al Plan Estratégico del Grupo Coomeva, hoy en día se cuenta con un direccionamiento estratégico en la Unidad Corporativa de Gestión Humana, que guía las actividades hacia el logro de los objetivos organizacionales. El Plan Estratégico de la Unidad Corporativa de Gestión Humana debe servir como apalancador de la estrategia para todas las empresas, pues esta área debe tener la versatilidad y las competencias para operar, pensar y ejecutar de forma estratégica, acompañando al negocio y velar por la gente, todo de forma simultánea.

Teniendo en cuenta los imperativos contenidos en el Plan Estratégico de Coomeva PES 2016 -2019, en los cuales se fomenta una organización centrada en el asociado, enfocada a la generación de valor y a mejorar sus estándares de servicio se hace necesario que al interior del grupo se adelante un proceso de alineación, definiendo una identidad por la cual queremos ser reconocidos, declarándola y comunicándola a cada colaborador, empoderando a nuestros líderes y colaboradores, vinculando personas, entrenándolas y modificando nuestros modelos de operación, logrando que nuestros líderes reflejen esta cultura, generando así un factor diferenciador de ventajas competitivas que apalanquen la implementación y el éxito de la estrategia.

Por todo lo anterior, se hace indispensable la necesidad de actualizar el Plan Estratégico de la Unidad Corporativa de Gestión Humana para generar nuevas capacidades en la organización, además desarrollar liderazgo orientado al cumplimiento de la estrategia, el modelo de negocio y de servicio y ejecutar las mejores prácticas de las empresas de referencia para ser un empleador atractivo y uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia.

El objetivo de focalizar el Plan Estratégico de la Unidad Corporativa de Gestión Humana es consolidar un patrón de comportamientos generando: creencias, conciencia, sentimientos y valores alineados con los objetivos del Grupo Coomeva, una cultura organizacional centrada en el asociado, enfocada en resultados y creación de valor, donde el servicio se convierte en un diferenciador o ventaja competitiva de la estrategia.

Por esta razón, se plantea presentar a la Gerencia Corporativa de Gestión Humana en la Unidad Corporativa de la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia Coomeva, una propuesta de Plan Estratégico 2017 a 2020, acorde con el nuevo direccionamiento estratégico que tiene la organización trazado desde el 2016 al 2020, planteando estrategias que ayuden a ser el socio estratégico para el logro de los objetivos de las empresas del Grupo Coomeva.

2. Reseña de la organización

La Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia - Coomeva es una organización del Sector Solidario creada hace 54 años por un grupo de 27

médicos en la Ciudad de Santiago de Cali. Actualmente, está compuesta por alrededor de 240.000 Coomeva (2017) asociados que gestionan democráticamente la organización sobre la base de principios y valores cooperativos, quienes se unen para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de su grupo de empresas.

La empresa Coomeva Cooperativa es la compañía matriz del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. El Grupo Coomeva se encuentra dentro de las 20 empresas más importantes de Colombia, está presente en 25 departamentos y en 1.081 municipios, genera alrededor de 17.364 empleos directos y 25.000 empleos indirectos. Se ubica en el puesto 18 dentro de las 500 empresas más importantes de Colombia (Dinero, Ranking de las 500 empresas más grandes de Colombia, 2017) y fue categorizada como la empresa número uno en ingresos en el departamento del Valle del Cauca, según el ranking “500 Empresas Exitosas del Valle” del periódico local El País (2017) de acuerdo a los ingresos consolidados de todas sus empresas percibidos en el año 2016.

Está compuesto por 18 empresas incluida su holding Coomeva Cooperativa y un fondo de empleados, las cuales brindan servicios alrededor de 4 millones de colombianos en educación, vivienda, seguros, salud, financiero, emprendimiento, desarrollo empresarial, recreación y turismo, entre otras, participando en cuatro sectores de la economía: Financiero, Seguros – Protección, Salud y Medicina Prepagada.

Por otro lado, la Gerencia Corporativa de Gestión Humana es un área que inició hace más de 15 años con una estructura de 5 personas y a la fecha ha tenido

un crecimiento en la organización desde el año 2012. Hoy en día cuenta con alrededor de 70 personas a nivel nacional, y su centro principal donde se toman las decisiones está ubicado en la Sede Nacional Coomeva.

3. Diagnóstico del modelo de negocio

A continuación, se presenta el análisis del área de la Unidad Corporativa de Gestión Humana en el Grupo Coomeva, con base al modelo Canvas. La Ilustración 1 resume este análisis.









<p>KEY PARTNERS </p> <p>Entidades del gobierno nacional y regional, Gremios, Juntas Directivas, Presidencia Ejecutiva, Gerentes, Directores, Jefes.</p> <p>Audidores, Capacitadores, Consultores, Empleados, Infraestructura, Aportes Socios, Alianzas</p>	<p>KEY ACTIVITIES </p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de Decisiones. • Resolución de Problemas. • Redes Colaborativas • Partners de Gestión Humana. • Implementación de Modelos Operativos. • Relacionamiento • Mediciones de Desempeño • Índice de Ambiente <p>KEY RESOURCES </p> <ul style="list-style-type: none"> • 40 Recursos Humanos • Financieros: \$ 5MM • Tecnológicos: ERP, Oracle, PeopleNet, SIGCI Auditoria Interna, KME Plataforma virtual capacitación, Extremo digital para documentación. 	<p>VALUE PROPOSITIONS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de servicios <p>Atracción y Reclutamiento, Selección de postulados., Contratación de Candidatos, Inducción Corporativa, Empresarial e inducción propia del cargo.</p> <p>Administración de personal: Pagos de Nomina, Administración del Desempeño, Desarrollo Plan Carrera, Capacitación y Formación, Remuneración Variable por Objetivos, Liquidación de Contrato y Pago de Prestaciones.</p>	<p>CUSTOMER RELATIONSHIPS </p> <p>Modelo de servicio Reuniones Formales Facilitación Capacitaciones gratuitas</p> <p>CHANNELS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales Directos: Grupos Primarios, Reuniones "Tomémonos un café", Auditorias internas y consultorías • Canales Virtuales: Página web, Intranet, Redes Sociales, Portal de Bienestar, Email Corporativo 	<p>CUSTOMER SEGMENTS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Cientes Externos: Asociados, Usuarios, Ciudadanos, Sociedad Empresarios, Usuarios Proveedores, Gobierno, Acreedores. • Cientes Internos: 17.500 Colaboradores entre directos e indirectos, trabajadores de Gestión Humana, Juntas Directivas, Gerentes, Directores, Jefes.
<p>COST STRUCTURE</p> <p>Fijos Directos Gastos de Personal Gastos Administrativos Alquiler equipos Gastos de viaje Gastos de Hospedaje Alimentación</p> <p>Variables Directos Servicios de Consultoría Capacitaciones Servicios formación</p>		<p>REVENUE STREAMS </p> <p>Disminución de la Rotación de personal Generación de Ahorros en Recobro de Incapacidades Mejorar el Clima Laboral. Aumento de la productividad laboral Incremento del ROI de Capital Humano (Utilidad, Ingresos Operativos)</p>		

Ilustración 1. Modelo de negocios canvas modelo corporativo de administración de capital humano.

3.1. Segmento de clientes

Los clientes tanto internos como externos se encuentran definidos así:

- Clientes Internos: entre los más importantes cabe destacar a las juntas directivas, gerentes, directores, jefes, colaboradores. En la Unidad Corporativa de Gestión Humana tenemos una comunidad de colaboradores de 17.364 colaboradores de los cuales 15.098 tienen contrato directo con la empresa y 2.266 tienen contrato a través de empresas de servicios temporales. De este grupo de colaboradores el 70% es de género femenino y el 30% restante es masculino. La antigüedad promedio de los colaboradores en el Grupo es de 5,4 años y la población de trabajadores menor a 30 años es del 32%, el 60% se encuentra entre 30 años y 50 años, y sólo el 9% de los colaboradores tiene 50 años o más (Informe de Planta, 2017). La ilustración 2 muestra algunos datos demográficos de los colaboradores de la empresa.

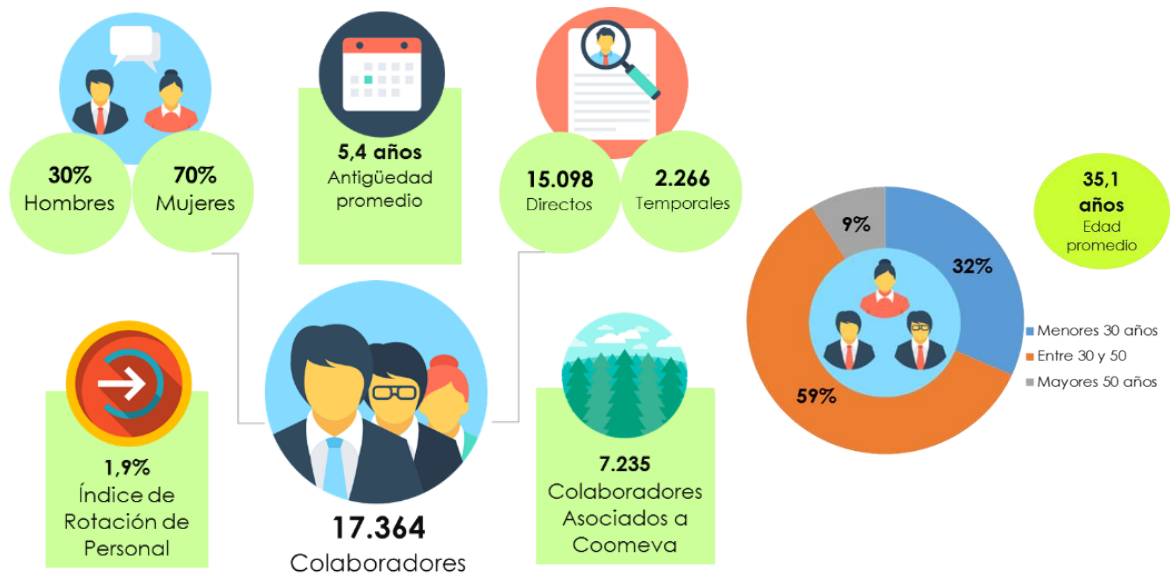


Ilustración 2. Demografía Colaboradores Grupo Coomeva Jul 2017

- Clientes Externos: asociados, proveedores, sociedad, gobierno, acreedores, usuarios.

Todas aquellas áreas y colaboradores del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva que trabajan con nuestros colaboradores. Podemos encontrar los siguientes: consejo de administración de Coomeva, juntas directivas de las empresas restantes del Grupo, comités, auditorías, la Superintendencia Financiera, Superintendencia Nacional de Salud, Superintendencia de la Economía Solidaria y Revisorías Fiscales de las empresas del GECC etc.

3.2. Promesa de valor

El área de Gestión Humana tiene como funciones principales y la planeación, organización, desarrollo y coordinación, y también el control de técnicas, que ayuden a promover el desempeño eficiente del personal. Además, tiene la facultad de ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y colaboradores en general.

Por otra parte, el área de Recursos Humanos también tendrá la función de describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ha de ocupar, reclutando al personal idóneo para cada puesto, según dónde se ubique en la estructura organizativa de la empresa. Ofreciendo, además, capacitación y desarrollo de programas a través de la

formación para que mejore los conocimientos del personal. Por último, distribuyen las políticas y procedimientos de recursos humanos.

Por tanto, el área de Recursos Humanos, influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones, sobre el cuidado y el trato al personal, sobre la gestión de los procesos operativos, en la forma de ejecutar las estrategias de la empresa.

3.3. Canales de distribución

La comunicación interna es uno de los principales instrumentos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Es por esta razón que la organización ha creado espacios y canales de comunicación a través de los cuales se busca transmitir información relevante para la gestión de los colaboradores y su cultura.

La comunicación con todos los colaboradores es dinámica, constante, sistemática y dado que los colaboradores se encuentran en diferentes ciudades del país, se hace necesario establecer vías de comunicación que aseguren su alineamiento con la cultura y los objetivos de la empresa. En Coomeva se han estructurado las siguientes estrategias para compartir la información y establecer vías de comunicación en doble vía:

- **Grupos primarios:** con el objetivo de que los colaboradores tengan acceso a la información formal sobre temas de interés recientes de la organización.

- ***'Tomándonos un Café'***: por parte de Gestión Humana se brinda un espacio en donde los colaboradores expresan sus inquietudes, sugerencias y oportunidades de mejora frente a la organización. Por parte de Gestión Humana se da a conocer los diferentes programas dentro de la Organización
- ***Intranet Corporativa***: plataforma en la cual están alojados todos los sitios y aplicaciones que utilizan habitualmente los colaboradores para desempeñar sus funciones.
- ***Portal de Bienestar***: plataforma en la cual están alojados todos los beneficios, eventos y actividades del programa de bienestar al colaborador.
- ***Correo Electrónico Corporativo***: dado el alto volumen de información funcional, así como de avisos diversos, usamos un sistema de mailing vía correo electrónico.

3.4. Relación con los clientes

El área de Administración de Recursos Humanos se relaciona directamente con todos los clientes (internos y externos). Sin embargo, se identifican algunas formas de relacionamiento como:

- ***Atención personal***: esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante de servicios de gestión humana para que le ayude con sus requerimientos.
- ***Asistencia personal exclusiva***: en este caso un representante de gestión humana se dedica específicamente a un colaborador determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente, en este caso el colaborador y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

- **Autoservicio:** el área de gestión humana no tiene una relación directa con los colaboradores, sino que a través de otros medios como portales de autogestión y la intranet corporativa, los colaboradores puedan servirse ellos mismos.
- **Servicios automáticos:** esta relación combina una forma más tecnológica de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son las solicitudes de certificados en línea, solicitudes de beneficios, solicitudes de préstamos, solicitudes de vacaciones, etc.

Los perfiles de los colaboradores en el portal de autoservicio a los colaboradores acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes colaboradores/jefes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones.

3.5. Flujo de ingresos.

El área de Gestión Humana es un área que regularmente no genera recursos. Al contrario, debe administrar los recursos para cumplir a cabalidad los planes trazados con el objetivo de apalancar la estrategia de las empresas.

Por esta razón, el valor cuantificable de este rubro se deberá calcular a partir de un análisis del mercado para este tipo de servicios.

3.6. Recursos y Capacidades Claves.

- Los Procesos de la Administración de Recursos Humanos: según el autor *Chiavenato (2009)* existen 6 procesos para integrar personas, procesos para organizar personas, procesos para recompensar a las personas, procesos

para desarrollar personas, procesos para retener personas, procesos para auditar personas.

- Recursos claves:
 - **Humanos:** actualmente la Unidad Corporativa de Gestión Humana tiene un equipo de 40 personas, cuenta con un staff directo, compuesto por un Gerente Corporativo, dos Directores y un Jefe de Servicios, especialistas en temas de talento, o en temas de organizaciones o de servicios transaccionales. Todos son perfiles profesionales con al menos un año de experiencia previa.
 - **Financieros:** el área de Gestión Humana administra recursos financieros de \$ 5 mil millones para ejecutar los programas orientados a la población de colaboradores en el Grupo Coomeva, fuera del gasto de personal que genera la contratación del personal.
- Recursos Tecnológicos:
 - **PeopleNet:** con este software se gestionan los siguientes procesos: Administración de personal, remuneración, estructura organizacional, nómina, salud ocupacional, selección y contratación y desarrollo organizacional.
 - **Portal de autogestión:** sistema que permite enlazar la información de PeopleNet para que los colaboradores, jefes inmediatos y gestión humana puedan realizar en línea consultas, solicitudes, requerimientos y seguimientos a los procesos de administración de

personal, remuneración, estructura organizacional, nómina, seguridad y salud en el trabajo, selección y contratación y desarrollo organizacional.

- **Daruma:** solución tecnológica web que apoya de manera integral la administración, control y mejoramiento de los Sistemas de Gestión.
- **Aranda:** soporte de la plataforma tecnológica que permite registrar y gestionar casos generados de incidentes, para ser solucionados de manera oportuna para evitar situaciones que pueden interrumpir la operación y sirven para el análisis y mejora de los procesos.
- **Gastos de Viaje:** sistema que permite la administración y pago de todos los gastos requeridos para el desplazamiento de los colaboradores a nivel nacional.
- **Xtremo digital:** permite almacenar y visualizar todos los documentos relacionados con la historia laboral de los colaboradores.
- **KME:** plataforma virtual que permite a la organización diseñar cursos E-learning como parte del programa desarrollo del talento para los colaboradores. Es muy práctica cuando son cursos masivos o hay mucha dispersión geográfica, para que se pueda lograr una buena cobertura a muy bajo costo.
- **Oracle – EBS:** es el ERP implementado para gestionar solicitudes de compra, pago y contabilización de servicios prestados al área de gestión humana.

- **SIGCI auditoría interna:** mecanismo mediante el cual control interno registra y hace seguimiento a las oportunidades de mejora identificadas en los hallazgos de auditoría y el área registra los avances en cada una de ellas.

3.7. Socios estratégicos.

- Juntas Directivas
- Presidencia Ejecutiva, Gerencias Corporativas Gerentes, Directores y Jefes.
- Áreas de Nómina, Contabilidad, Financiera, Administrativa y Contratación.
- Partners de Gestión Humana.
- Entidades del gobierno nacional y regional.

3.8. Estructura de Costos.

La estructura de costos que actualmente se tiene está constituida en su gran mayoría por costos fijos directos, representados en los gastos de la estructura, gastos administrativos por alquiler de equipos de cómputo, gastos de viaje, gastos de hospedaje, gastos de alimentación, gastos de adecuaciones.

Los costos variables están constituidos por todas las actividades que están propuestas en el plan de trabajo como la contratación de servicios de consultoría, capacitaciones e implementos de trabajo. Todos los gastos operacionales son

asumidos por la Gerencia Corporativa de Gestión Humana a través del presupuesto asignado por el área Financiera.

4. Misión, visión y valores corporativos

Como lo dijo alguna vez uno de los estrategas corporativos más importantes a nivel mundial “*la esencia de la estrategia es seleccionar qué no hacer*” (Porter, 2009). Es decir, seleccionar y descartar caminos, oportunidades y acciones para lograr enfocar los diferentes esfuerzos de una organización y adaptarlos a su propuesta de valor.

El Grupo Coomeva ha decidido mantener su Misión y Visión, además de fortalecer su propósito mayor enfocando su compromiso y todas las acciones necesarias para cumplir la promesa de valor que estableció desde hace 50 años: *‘facilitar la vida al asociado’*.

4.1. Principios y Valores Cooperativos

La nueva Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la ACI -que se realizó en la ciudad de Manchester en el mes de septiembre de 1995, en oportunidad de la celebración del Centenario de la Alianza- incluyó una nueva definición de Cooperativa y una revisión de la formulación de los Principios y Valores Cooperativos.

4.2. Misión Organizacional

Contribuir al desarrollo integral del Asociado y su familia, al fortalecimiento del Sector Cooperativo y a la construcción de capital social en Colombia.

4.3. Visión Organizacional

Cooomeva es reconocida como la mejor fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo.

4.4. Misión de Gestión Humana

Atraer, desarrollar, comprometer y motivar a los colaboradores; formando a los líderes de Coomeva, alineando la Cultura y los valores requeridos para el logro de la estrategia corporativa, asegurando la administración eficiente del capital humano en el Grupo Coomeva.

4.5. Visión de Gestión Humana

Al 2020 buscamos desarrollar integralmente colaboradores que se conecten con las necesidades y expectativas de los asociados, clientes y usuarios garantizando un servicio diferencial que asegure la sostenibilidad del GECC.

4.6. Valores Cooperativos

Las Cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

4.7. Principios Cooperativos

- ✓ Asociación abierta y voluntaria.
- ✓ Control democrático por los socios.
- ✓ Participación económica de los socios.
- ✓ Autonomía e independencia.
- ✓ Educación, capacitación e información.
- ✓ Cooperación entre Cooperativas.
- ✓ Compromiso con la comunidad.

5. Análisis externo

El análisis PESTAL de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y Legales describe el marco de los factores macro ambientales, utilizado en la exploración de factores como un componente de la gestión estratégica, es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones.

5.1. Hechos económicos de mayor impacto en Coomeva

Según la superintendencia financiera, durante el último año en Colombia el sector financiero se vio afectado por un menor crecimiento de la cartera y un incremento de la cartera vencida (Dinero, ¿A qué se debe el crecimiento de la cartera en mora?, 2017). El sector asegurador se impactó negativamente por el aumento de la siniestralidad y el fraude, especialmente en el Seguro Obligatorio para Accidentes de Tránsito – SOAT *El Espectador* (Preparan Revolcon en el SOAT Para Reducir el Fraude, 2017); mientras que los mayores rendimientos financieros y los programas hipotecarios favorecieron al sector. El Sistema de Salud tuvo avances en el fortalecimiento de la política farmacéutica, nueva normatividad y definición de mayores recursos por la reforma tributaria, siendo estos los primeros pasos en la estabilización del Sistema, pero continúan los problemas de legitimidad, recursos y racionalidad entre los actores.

Para la segunda mitad de este año, en el sector financiero existe la tendencia de un mayor crecimiento de la cartera, favorecido por la disminución de la inflación y tasas de interés. El sector asegurador espera una mayor dinámica en la colocación de primas, por la adjudicación de obras de infraestructura y un crecimiento en el agro por el proceso de paz. En el Sistema de Salud se esperan mayores recursos financieros que le logren dar un equilibrio y continuar con su estabilización (Dinero, Sistema financiero inició su recuperación en junio, 2017).

La generación de valor para el asociado representado en beneficios tangibles derivados de lograr potenciar la oportunidad, calidad, precio en los servicios

financieros, mutuales, de seguros y salud y comunicar poderosamente esta diferencia será fundamental en lo que resta del año 2017.

5.2. Análisis PESTAL

El Análisis PESTAL (Lider.com, 2017) es una herramienta de la planeación estratégica que nos permite identificar los factores generales del entorno que van a afectar un negocio o empresa. El propósito de este análisis es identificar con detalle las características del entorno en función de algunos aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

5.2.1. Aspecto político.

El contexto político regido por las regulaciones del Estado es un factor externo importante. Todas las normativas existentes que regulan la actividad laboral constituye el marco legal normativo y legislativo de las actuaciones de las organizaciones. El análisis y conocimiento de estas reglamentaciones debe incidir en la toma de decisiones del Grupo Coomeva, a través del desarrollo de políticas dentro del marco que establece la ley, evitando penalizaciones y litigios legales. Además permite establecer políticas y normatividad laboral para el cumplimiento de los colaboradores y de la organización en general. Aspectos a tener en cuenta en este análisis son el reciente proceso de paz celebrado en el 2016 con la guerrilla de las FARC, la dejación de armas y el inicio de un nuevo partido político previo a las elecciones del 2018, es un panorama que hay que tener vigilado, teniendo en cuenta que desencadenarán políticas de reinserción laboral y apoyo social para el

grupo de desmovilizados, que pueden generar políticas de inclusión y de estricto cumplimiento para las empresas como hoy lo es la Cuota Reguladora del Sena con los contratos de aprendizaje que las empresas deben cumplir cada semestre.

5.2.2. Aspecto Económico

Las condiciones que regulan el mercado, la escasez o abundancia de recursos, materiales, económicos, humanos, también pueden establecer restricciones o amenazas para las organizaciones. Según los analistas financieros: “La expectativa del Gobierno de un PIB de 2,3% para este año es una de las más optimistas, junto con el Fondo Monetario Internacional, pues el resultado de 1,1% en el PIB del primer trimestre del año 2017 así como los datos mensuales de ventas, producción y confianza del consumidor y los industriales llevaron a analistas nacionales e internacionales, y al mismo Banco de la República, a rebajar sus perspectivas hasta un promedio cercano a 1,8%. Cabe recordar que el Fondo Monetario Internacional (FMI), en julio, volvió a recortar su pronóstico de crecimiento para Colombia. Lo redujo en 0,3% dejándolo en un 2%, luego de que en abril de este año anunciara que la expectativa de PIB para Colombia era de 2,3%. Vale decir que a pesar de esa revisión para 2017, el FMI mantuvo la previsión para el cierre de 2018 dejándolo en 3%.” (Dinero, Revista Dinero, 2017)

Por otro lado, un crecimiento económico esperado en el Producto Interno Bruto, puede afectar o no a una organización. En una mala situación económica se podría optar por una estrategia de hacer la estructura más liviana y despedir personas, aunque también se podría aprovechar dicha situación para atraer talento

valioso para la organización. Otro ejemplo, en los modelos de compensación se podrían establecer políticas de remuneración variable o por objetivos, lo que traslada el riesgo de producción directamente a los empleados.

La evolución del costo de vida en las diferentes zonas geográficas del país, condiciona las decisiones en el área de recursos humanos de distintas maneras afectando los presupuestos de gastos por los incrementos en la retribución salarial, comisiones, auxilios y beneficios legales o extralegales que se deben entregar a los colaboradores. Además, el conocimiento del costo de vida en diferentes zonas y los costos promedio de contratar una persona, influyen en la decisión de establecer un servicio o una empresa en un lugar determinado.

5.2.3. Aspecto Social y Cultural

Los aspectos sociales y culturales de un país o una región son características propias que también hacen parte de las organizaciones. Las costumbres, formas de vida, gustos, valores, no solo inciden desde el exterior, sino que también lo hacen desde el interior porque son las personas quienes adoptan estas costumbres y los valores.

El mercado laboral se encuentra formado por todas las personas en edad para trabajar, personas desempleadas, los empleados de otras organizaciones incluyendo los colaboradores internos, y que puedan trabajar.

Los cambios políticos y sociales que actualmente estamos viendo en la región han impactado a países vecinos como Venezuela, quien durante el último semestre se ha visto afectado por las políticas impuestas por el gobierno del

presidente Nicolás Maduro. Esta situación ha generado un cambio en la migración de venezolanos hacia Colombia, ocasionando una sobre oferta laboral de distintos tipos de perfiles de trabajadores.

La tasa de desempleo en una situación elevada como la que hoy tenemos, hay más oferta de trabajadores disponibles para trabajar. Desde el punto de vista económico para el país es malo que esta tasa se incremente. Viéndolo desde la empresa, existe una gama amplia de mano de obra calificada y no calificada.

Por otro lado, los valores culturales varían de acuerdo a la edad, sexo o educación. Podemos conseguir la colaboración de los empleados si coincidimos encajar los valores individuales con los organizacionales. Conseguir la colaboración y lealtad de los colaboradores aporta factibilidad en el logro de los objetivos.

5.2.4. Aspecto Tecnológico

Los desafíos que enfrentan las empresas para la adquisición de talento continuarán aumentando en los próximos años. El ritmo del avance tecnológico y los constantes cambios en el mercado demandarán nuevos grupos de habilidades para los colaboradores. Los candidatos que tengan habilidades adecuadas buscarán organizaciones que brinden posibilidad de trabajo flexible y una cultura de trabajo que se adapte a sus deseos. Probablemente estarán disponibles día y noche a través de sus teléfonos celulares, a cambio de poder trabajar desde su hogar e interrumpir el trabajo durante el día si es necesario. La disrupción digital de los procesos de gestión humana estimulará la modificación del modelo de negocio

actual, potenciará la productividad, aumentará la eficiencia administrativa, mejorará el control de los procesos y facilitará la gestión del riesgo operativo.

La reinención de la cadena de valor de los procesos de Administración de Capital Humano a través de sistemas tecnológicos, cambia la manera en la que producen los servicios, así como donde reside su valor para la organización.

5.2.5. Aspecto Ambiental

Son todas las condiciones físicas y ambientales que influyen en las organizaciones y en los recursos naturales. En la actualidad, ha aumentado la preocupación por el cambio climático. Esta no solo afecta a las políticas que puedan adoptar los determinados organismos gubernamentales, sino que los clientes valoran si las empresas generan su actividad económica, a través de prácticas que no sean nocivas para el medio ambiente.

Por su naturaleza y origen cooperativo, el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva ha adoptado políticas de sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial como ejes de su modelo de gestión y de negocios, con las cuales buscan orientar el crecimiento económico y el éxito empresarial de largo plazo, contribuyendo al mismo tiempo al progreso social, la preservación y conservación del medio ambiente, a través de iniciativas como el Pacto Global de la ONU, el Pacto Verde Cooperativo, la adopción de la norma ISO 26000, los indicadores del GRI y la metodología de medición.

5.2.6. Aspecto Legal

El contexto legal es uno de los aspectos que debemos seguir muy detalladamente, pues toda normativa que regula la actividad laboral de nuestros colaboradores se constituye en una obligación de estricto cumplimiento. En este caso, los cambios a las leyes laborales aplican directamente en la ejecución para las empresas del Grupo.

5.3. Análisis de fuerzas competitivas

Tal como lo expresaron los autores Hunger & Wheelen (2007), el análisis de las 5 fuerzas es un modelo estratégico elaborado por Michael Porter que propone un análisis estructural, sistemático de la industria y de la competencia. Según esta propuesta, estas fuerzas son esenciales para estudiar la naturaleza de la intensidad de las fuerzas competitivas que determinan su rentabilidad.

5.3.1. Poder de Negociación de Proveedores

Los proveedores se definen como organizaciones que aportan los elementos necesarios como las materias primas, así como para el caso de Gestión Humana proporcionan servicios de gestión humana y talento humano calificado para realizar las labores en la empresa. Esta fuerza mide la capacidad de los proveedores para aumentar precios o reducir la calidad de productos o servicios. La variedad de servicios de Administración de Capital Humano depende muchas veces de los proveedores que tengamos y entre mejor sea la relación con los proveedores, mejores serán las relaciones con los clientes internos. Actualmente en el área de

gestión humana tenemos un grupo de proveedores que prestan servicios de selección y contratación, nomina, contabilidad, seguridad social, salud ocupacional, dotación administrativa, entre otros, con quienes hemos tenido buen desempeño de todos los procesos a nivel general.

5.3.2. Poder de Negociación de Compradores

El poder de negociación con los compradores mide la capacidad que tienen los compradores para presionar la reducción de precios, requerir más calidad o más servicios.

La ventaja que tenemos en la negociación es importante. Por un lado el Grupo Coomeva es una de las empresas más grandes de Colombia, según las cifras anteriormente expuestas y por otro lado, la cantidad de colaboradores que tiene el grupo facilita la negociación aprovechando las economías de escala y generando costos por compras de grandes volúmenes.

5.3.3. Nuevos Competidores

La entrada de nuevas empresas se ve influenciada por un sector atractivo y esta moderada por la reacción de las empresas existentes y por las barreras de entrada. Para este análisis tendremos en cuenta todas las organizaciones que prestan servicios de Administración de Capital Humano, las cuales pueden caracterizarse como competencia indirecta.

Las organizaciones que prestan servicios similares a los que presta el área de Gestión Humana, son variadas. Existen organizaciones que seleccionan y

contratan personal y lo ponen a disposición de las empresas como las Agencias de Empleo Temporal. Así mismo, existen servicios dentro de estas agencias para el pago de nómina y seguridad social, con un costo adicional por la administración de este proceso, solo por mencionar dos casos puntuales.

5.3.4. Productos Sustitutos

Según Hunger & Wheelen (2007), los productos sustitutos cumplen la misma función, aunque tengan una apariencia diferente. Son nuevas alternativas al mercado que satisfacen las mismas necesidades de sus clientes.

Existen servicios que cumplen con las necesidades que genera la administración de recursos de Gestión Humana. Sin embargo, estos servicios varían en calidad y oportunidad dependiendo de cada proveedor. Hoy en día, gran parte de los servicios “*outsourcing*” o sub contratados son mucho más costosos que los servicios internos y esta es una desventaja para los productos sustitutos.

5.3.5. Rivalidad o Competencia

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Sin embargo, en este caso no se identifican competidores directos que puedan sustituir la administración de capital humano en la organización del Grupo Coomeva. No obstante, hay muchas oportunidades de trabajar con otras áreas que administren recursos humanos para generar mejores servicios desde el área de Gestión Humana Corporativa.

5.4. Síntesis del análisis externo

La Ilustración 3 sintetiza el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTAL) y el análisis de las 5 fuerzas Michael Porter.

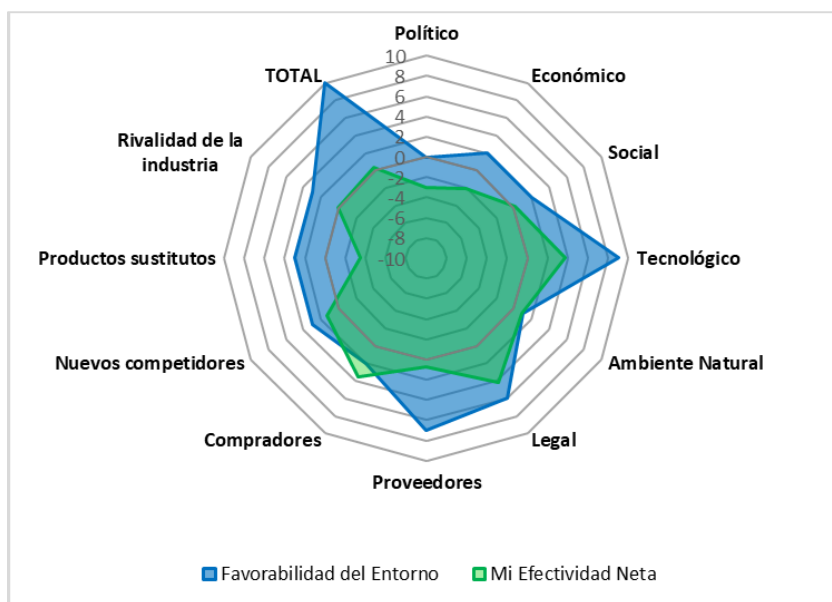


Ilustración 3. Síntesis del Análisis Externo PESTAL y 5 Fuerzas de M. Porter

Después de analizar los resultados del análisis del entorno para la Unidad Corporativa de Gestión Humana, se puede identificar que las mayores oportunidades están en el aspecto tecnológico y legal, mientras que el análisis *Porter* refleja una fortaleza en el poder de negociación con los proveedores.

Así mismo, el análisis refleja que las mayores amenazas están en el aspecto político y económico, pues dichos factores son exógenos, es decir, no los podemos controlar. Por otro lado, al revisar el análisis de las 5 fuerzas de *Porter* encontramos en el análisis que al revisar los productos sustitutos, podría convertirse en una amenaza para el área. El anexo 1 presenta el detalle de los factores analizados.

6. Análisis interno y de competitividad

A continuación, se presenta el análisis interno de la unidad Corporativa de Gestión Humana, sus capacidades internas y se presenta una comparación con algunas áreas de gestión humana de similar tamaño para tener referentes de comparación en cada uno de los factores analizados en el modelo de negocio.

6.1. Recursos y capacidades

Al analizar internamente los recursos y capacidades de la unidad Corporativa de Gestión Humana, se puede encontrar que el área cuenta con diferentes recursos transformadores de la estrategia que permiten generar una diferenciación importante en algunos puntos dentro de su modelo de organización. Dichos diferenciadores los hemos analizado teniendo en cuenta el modelo de negocio desarrollado con la metodología del Modelo Canvas.

La Tabla 1 muestra la síntesis del análisis interno modelo Canvas - Recursos, Capacidades y Competencias de la Unidad Corporativa de Gestión Humana, comparado con tres organizaciones importantes del suroccidente colombiano. Los resultados obtenidos para cada uno de las áreas de gestión humana, han sido validados a través del conocimiento del sector y de la práctica de teleconferencias con los líderes del proceso de gestión humana en estas organizaciones. El detalle de los factores analizados para cada una de las categorías se encuentra en el Anexo 2.

SINTESIS DEL ANALISIS INTERNO MODELO CANVAS					
CATEGORIA		ANALISIS VS COMPETENCIA			
MODELO CANVAS		Organización	Competidor A	Competidor B	Competidor C
1	Clientes o Segmentos	6,8	5,1	4,1	5,2
2	Propuesta de Valor	6,4	6,4	4,7	5,4
3	Relaciones con los Clientes	5,0	8,0	5,0	6,0
4	Canales de Distribución	5,6	4,9	4,7	4,3
5	Fuentes de Ingresos	5,0	8,0	5,0	4,0
6	Actividades Clave	6,0	5,8	4,6	4,8
7	Recursos Clave	7,0	8,0	5,0	8,0
8	Socios Estratégicos	4,6	5,9	4,9	4,2
9	Estructura de Costos	6,4	6,6	5,3	7,0
COMPETITIVIDAD		6,0	6,2	4,8	5,4

Tabla 1. Síntesis Del Análisis Interno Modelo Canvas - Recursos, Capacidades y Competencias

Al revisar los resultados del análisis se puede observar que los factores que tienen una competencia distintiva son los '*Recursos Claves*' que en el caso de la Unidad Corporativa de Gestión Humana es tener el ERP herramienta de tecnología para la administración de los recursos de gestión humana, el siguiente elemento son los '*Cientes o Segmentos*', en donde los factores analizados como los Colaboradores, *Bussiness Partners* (socios de trabajo) de Gestión Humana y los Gerentes de Empresa quienes son nuestro grupo de interés, tienen un grado de importancia bastante alto y además una calificación interna que demuestra un elemento diferenciador.

Por otro lado, también podemos encontrar que existen algunas categorías en las cuales se presenta una leve desventaja frente a otras áreas de gestión humana como las '*Relaciones con los Clientes*' pues a pesar de que existen los recursos

para tener una comunicación asertiva, administrar personas es un trabajo complicado en una empresa de servicios y los ‘Socios Estratégicos’ con quienes diariamente mantenemos una relación de doble vía al requerir servicios de las áreas como tecnología, nómina y auditoría o cuando requieren de nuestros servicios del mismo modo. En resumen, la ilustración 4 muestra gráficamente el desempeño de la Unidad Corporativa de Recursos Humanos y su competitividad frente a otras áreas de gestión humana en empresas de igual tamaño.



Ilustración 4. Gráfico Radial Síntesis del Análisis de Competitividad.

6.2. Perfil de Competitividad

El análisis interno del perfil de competitividad de la Unidad Corporativa de Gestión Humana, se pueden identificar que existen alrededor de quince (15) competencias que han sido calificadas como un factor clave e importante para la organización, mientras que el resto son irrelevantes o superficiales.

Entre las fortalezas claves de la Unidad Corporativa de Gestión Humana, entre las competencias distintivas a destacar están: tener ‘*bussiness partners*’ de GH en todas las empresas del Grupo, el desarrollo de capacidades para colaboradores y la administración efectiva del capital humano. Por otro lado, también existen otras competencias que son claves para el negocio, pero que no se han aprovechado al máximo como: la gestión del capital intelectual, el mejoramiento del retorno sobre inversión en capital humano (ROI) y mejoramiento de los planes de compensación variable, los cuales pueden mejorar si se manejan de una manera más efectiva. La ilustración 5 muestra con más detalle las Fortalezas y Debilidades Clave.

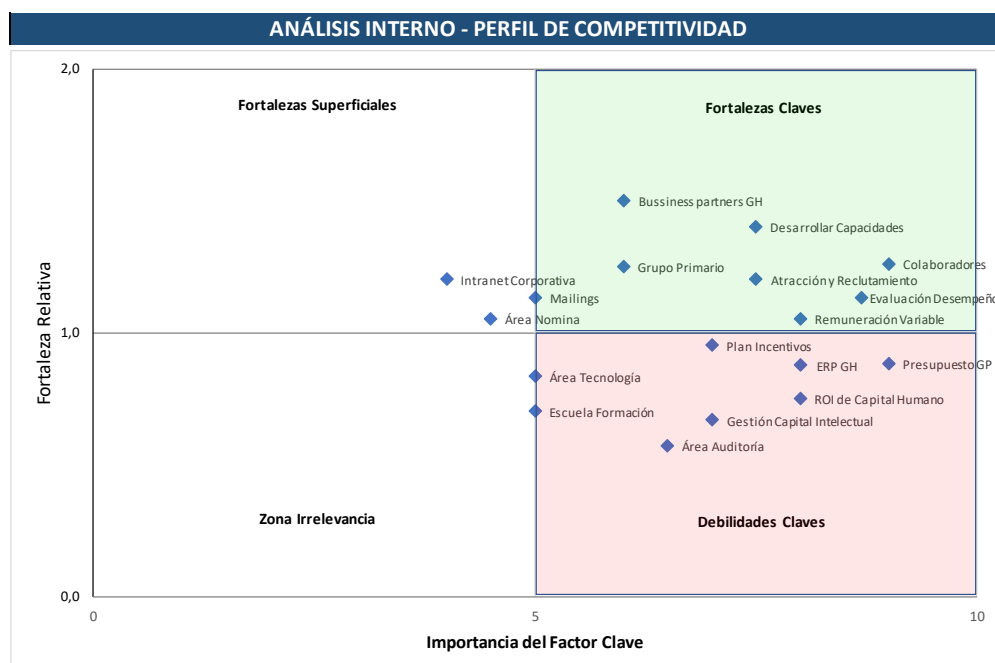


Ilustración 5. Análisis Interno - Perfil de Competitividad

6.3. Análisis Situacional

Una vez realizados los análisis del entorno a través de las herramientas PESTAL, 5 fuerzas de Porter y la Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE);

así mismo el análisis interno de la Unidad Corporativa de Gestión Humana con las herramientas Análisis interno de Competencias, el Perfil de Competitividad y la Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) se presenta el siguiente análisis situacional del estado de competitividad del área en comparación con algunas organizaciones que tienen una estructura similar y que administran el capital humano.

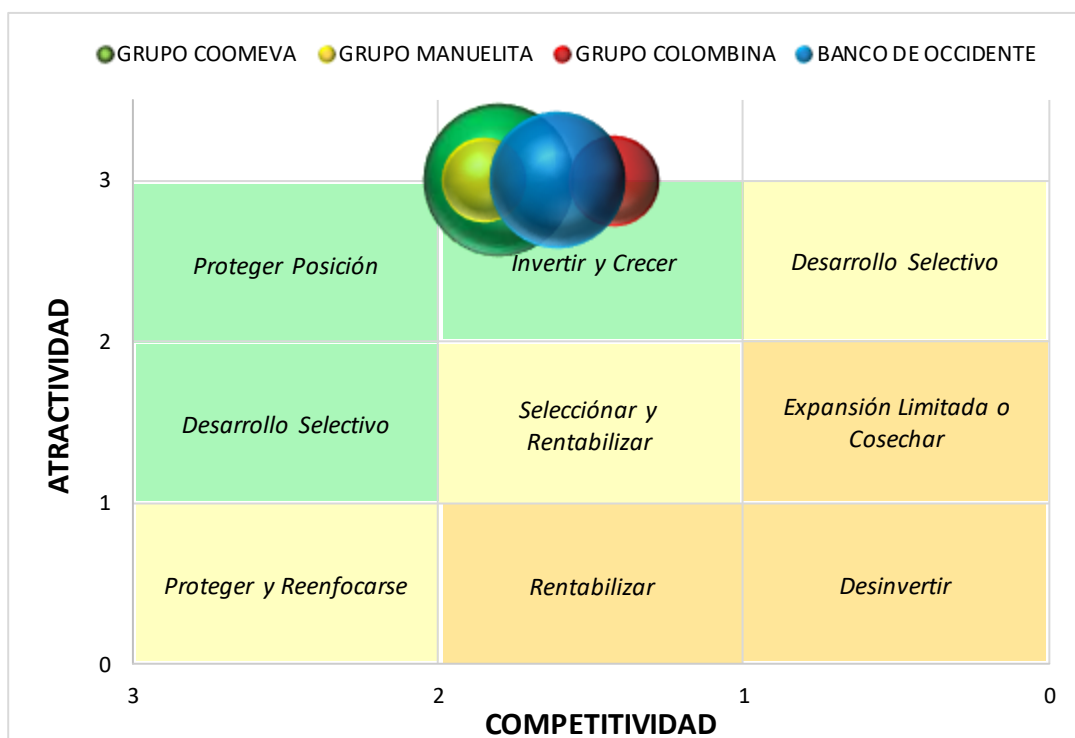


Ilustración 6. Análisis Situacional – Matriz 3x3 (Ge-Mckinsey)

6.4. Análisis DOFA ampliado

La matriz DOFA es una herramienta de análisis estratégico para conocer el estado actual de la empresa por medio de la cual se pueden identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Este análisis permite conocer la información necesaria para adoptar correctivos y planes de mejoramiento. Su

utilidad radica en que es una herramienta de planeación desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico.

Todas las organizaciones se enfrentan a problemas globales por lo que requieren de soluciones globales y la estrategia es el medio para solucionarlos. La estrategia determina los objetivos estratégicos a partir de su misión y de la visión, planteándose a partir del análisis del entorno que permite identificar y analizar las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se deben neutralizar o evitar, trazando así un mapa del entorno para saber qué hay en él y cómo proceder operativamente para salir adelante, mediante el análisis de la organización para detectar y analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa que pueden ser controlados.

Dentro de los factores internos en la organización, se hace referencia a aquellas que pueden ser controladas, que para el caso de la Unidad Corporativa de Gestión Humana uno de los más importantes son las personas que laboran en la organización, pues pueden constituir su punto fuerte como la principal ventaja competitiva de la empresa, o su punto débil como la principal desventaja competitiva, lo cual dependerá de la manera en que las personas son administradas, dirigidas y gestionadas. La Tabla 2 muestra las estrategias definidas a partir del análisis del entorno EFE (Oportunidades y Amenazas), unido al análisis interno (Fortalezas y Debilidades) de la organización.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS - MATRIZ DOFA AMPLIADA			
Matriz DOFA ampliada (TOWS)		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Oportunidades Claves	Amenazas Claves
		Crecimiento del PIB	Políticas Reinserción Laboral
		Tendencias Tecnológicas (Big Data, IoT, Cloud)	Regulaciones RSE
		Ev olución del Costo de Vida	Consumo en los Hogares
		Diversidad de Proveedoros	No desarrollar tecnologías
		Nuevos Sistemas ERP	Entidades Regulatorias (UGPP)
Fortalezas Claves	Iniciativas FO	Iniciativas FA	
FORTALEZAS	Gerentes Empresas	Lograr la identificación de líderes enfocados en el logro de los resultados, quienes a través de un pensamiento innovador, inspirador y motivador	Sensibilizar a la gerencia la importancia de crear políticas internas de reinserción laboral.
	Colaboradores	Lograr la alineación de los colaboradores con la Estrategia Organizacional	Identificar tendencias tecnológicas para conectar a los colaboradores y fomentar la productividad laboral
	Evaluación Desempeño	Profundizar en el mejoramiento del desempeño global de la organización a través de la evaluación individual y grupal	Mantener la cultura de evaluación de desempeño global e individual y proponer planes de acción correctivos
	Reclutamiento	Aprobar los nuevos desarrollos tecnológicos en reclutamiento para traer el mejor talento a la organización.	Establecer mecanismos de actualización de tecnología para afrontar los cambios generacionales para reclutamiento
	Remuneración Variable	Implementar modelos de compensación variable atractivos y generadores de resultados individuales y organizacionales	Identificar las posibles brechas en los modelos de compensación para evitar sanciones regulatorias estatales.
Debilidades Claves	Iniciativas DO	Iniciativas DA	
DEBILIDADES	Mailings	Diseñar estrategias de comunicación que permitan mejorar la comunicación eficaz para alcanzar los objetivos	
	Escuela Formación	Generar iniciativas para implementar establecer mecanismos de formación para los colaboradores	Desarrollar capacidades organizacionales diferenciadoras y rasgos culturales, en particular servicio y cumplimiento de compromisos
	Área Tecnología	Investigar las tendencias tecnológicas y los proveedores que puedan apalancar los servicios de Gestión Humana.	Implementar estrategias para desarrollar el conocimiento de las tecnologías para
	Intranet Corporativa	Usar las herramientas disponibles para generar conexión entre la organización y los colaboradores en doble vía	
	Área Nómina	Revisar las tendencias en el mercado que permitan mejorar la prestación del servicio de nómina para los colaboradores	

Tabla 2. Definición de Objetivos Matriz DOFA Ampliada

La estrategia para el alcanzar los objetivos organizacionales debe obtener el consenso general, ser capaz de motivar e involucrar a todos los colaboradores y mediante la divulgación, servir como mapa de ruta en la ejecución de la acción organizacional.

Plantear la estrategia no es redactar enunciados de lo que se pretende alcanzar; implica el hecho de reunir un equipo de gestión capaz de trabajar en la construcción de la empresa. Ese equipo debe conformarse de distintos antecedentes, experiencias, valores, estilos de gestión, conocimientos técnicos, entre otros, donde cada persona sea capaz de otorgar lo mejor de sí para satisfacer las necesidades y subsanar las carencias de la organización. Para ello se necesitan personas inteligentes, proactivas, que piensen con claridad y sepan descifrar lo que se necesita hacer y tener habilidades para que sucedan las cosas y se entreguen buenos resultados.

7. Estrategia Corporativa

El Grupo Coomeva debe desarrollar, conducir y hacer aflorar el pleno potencial de las personas, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión e incrementar su compromiso con la organización. Lo anterior apoyados en procesos de comunicación, reconocimiento y recompensa a las personas como factor de motivación.

A futuro los retos del equipo de la alta gerencia pasan por lograr su consolidación como un verdadero Equipo de Alto Desempeño desde lo colectivo demostrando el desarrollo de dos comportamientos fundamentales como lo son la Comunicación Asertiva y la Confianza, motivando los equipos para materializar la estrategia y transformando nuestra cultura alrededor del servicio.

Debemos garantizar una adecuada inversión en el desarrollo de estas competencias, la relación actual entre los gastos de personal y la inversión en capacitación en el desarrollo de habilidades y competencias claves para Coomeva.

Esta visión se desarrolla a través del desarrollo de la estrategia corporativa de Gestión Humana que se resumen a continuación:

- Desarrollar capacidades organizacionales diferenciadoras y rasgos culturales, en particular servicio y cumplimiento de compromisos.
- Lograr la alineación de los colaboradores con la Estrategia Organizacional, garantizando un alto sentido de pertenencia y orgullo, con altos niveles de productividad
- Desarrollar el modelo de liderazgo colectivo para identificar líderes que puedan inspirar y movilizar sus equipos hacia una cultura de servicio y orientación al logro.
- Mejorar nuestra competitividad salarial avanzando hacia la mediana del mercado en general y en cargos críticos.
- Lograr la identificación de líderes enfocados en el logro de los resultados, quienes a través de un pensamiento innovador, inspirador y motivador puedan construir y empoderar equipos de trabajo que contribuyan con la excelencia en el servicio y la generación de valor.

7.1. Plan Estratégico y Táctico

El Plan Estratégico de la Unidad Corporativa de Gestión Humana debe encaminarse a potencializar su capacidad de movilización de colaboradores y de entrega de reconocimientos ligados a los comportamientos que sean identificados

como requeridos para materializar la visión del Grupo Coomeva al 2020, dentro de lo cual pueden estar la ejecución con excelencia en servicio y resultados, el nuevo liderazgo, el trabajo en equipo, la integridad y la confianza; y dando pasos hacia nuevas iniciativas como innovación, diversidad y sostenibilidad, todas como fuente de competitividad futura para el Grupo Empresarial.

En cultura de Servicio, se debe profundizar en la selección de los colaboradores según los estándares de servicio que requiere Coomeva, continuar alineando los modelos de remuneración a los componentes de servicio e implementar programas exitosos de servicio interno.

En lo referente a cultura de cumplimiento de compromisos, se deberán priorizar metas, definir predictores y alinear las metas individuales al cumplimiento de objetivos trascendentes; reforzando lo anterior a través de grupos primarios, encuentros de liderazgo, la gestión del desempeño y los programas de pago por resultados y remuneración variable.

Por otro lado, se debe continuar con la optimización de los procesos administrativos de gestión humana y la generación de ahorros, mediante el diseño y ejecución de políticas y procesos eficientes alineados con la estrategia organizacional, la administración del presupuesto y los acuerdos de servicios que incrementan la competitividad de las empresas, y la generación de valor en la toma de decisiones a través de la información que se genera referente al capital humano de las empresas de Coomeva.

A continuación, se presenta el plan estratégico y táctico propuesto de la Unidad Corporativa de Gestión Humana en tres perspectivas: financiera, clientes o asociados y procesos:

En la perspectiva financiera se propone medir indicadores que generen un impacto directo en el estado de resultados de la organización, controlando la inversión en gastos de personal, generando productividad y resultados económicos a través del desarrollo de las capacidades de los colaboradores.

En la perspectiva clientes o asociados, la estrategia se enfocará en el fortalecimiento de la conexión emocional de los colaboradores con la Cooperativa y sus asociados, además de la sensibilización y el refuerzo de la identidad cooperativa en los colaboradores.

En la perspectiva de procesos, la estrategia planteada tiene como fin desarrollar una cultura, continuando con el desarrollo de las capacidades organizacionales de Coomeva alrededor del servicio y el cumplimiento de compromisos enmarcado en la generación de valor para el asociado y de valor económico.

La ilustración 7. BSC – Cuadro resumen Plan Estratégico que se muestra a continuación, resume las perspectivas analizadas en el Balanced Scorecard de la Unidad Corporativa de Gestión Humana. En el anexo 4 se encuentra el detalle de los resultados de los últimos tres años de los indicadores evaluados en el Balanced Scorecard.

BALANCED SCORE CARD - COOMEVA - AREA UNIDAD CORPORATIVA GESTION HUMANA										
PLAN ESTRATEGICO					PLAN TÁCTICO					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO			META		PROYECTO ESTRATÉGICO O PROGRAMA DE MANTENIMIENTO				
	#	Definición	Indicador	2016	2020	#	Descripción	Tipo	Responsable	Fecha Fin
1. FINANCIERA	1	Incrementar el Índice de Rentabilidad y productividad por Colaborador	ROI sobre Utilidades	0,39	0,52	1.1	Generación de utilidades sobre inversión en capital humano	Programa	Juan Pablo	dic-18
	2	Incrementar el 20% de los ingresos del Grupo por Canales Virtuales	Cumplimiento Proyecto Gestión de Conocimiento	80%	100%	1.2	Gestión del Conocimiento	Proyecto	Isabel Cristina	dic-18
	3	Generación de Productividad y resultados económicos en beneficio de los asociados	Cumplimiento Ahorros Generados	5%	7,0%	1.3	Programa de Generación de Ahorros y Eficiencias	Programa	Juan Pablo	dic-18
	4	Alinear y motivar a los colaboradores frente al logro de la estrategia, mediante un proceso de remuneración variable estratégica	Productividad per capita (millones)	\$13,0	\$15,0	1.4	Productividad Excedentes generados sobre el total de colaboradores	Programa	Juan Fernando	dic-18
2. CLIENTES ASOCIADOS	1	Servicio basado en el conocimiento de los asociados, Clientes y Usuarios por la excelencia operativa	Medición de servicio (cliente oculto)	2,65	4,00	2.1	Resultados de la encuesta	Proyecto	Juan Fernando	dic-19
	2	Fortalecer la conexión emocional de los colaboradores con la Cooperativa y sus asociados	Índice de formación Cooperativa (*)	85%	100%	2.2	Formación en temas de Cooperativismo para el personal de las empresas	Programa	Isabel Cristina	dic-18
	3	Sensibilizar y reforzar de la identidad cooperativa	Índice de colaboradores asociados con Perfil	45%	60%	3.3	Mide el % de colaboradores con perfil que son asociados a la cooperativa	Programa	Lorena R.	dic-18
3. PROCESOS	1	Desarrollo de competencias, habilidades y destrezas alineadas con las capacidades organizacionales requeridas para la ejecución de la estrategia	Evaluación de Desempeño	96%	100%	1.1	Índice de competencias (resultado Evaluación de desempeño)	Programa	Isabel Cristina	dic-19
	2	Desarrollar el modelo de liderazgo colectivo para identificar líderes que puedan inspirar y movilizar sus equipos hacia una cultura de servicio y orientación al logro.	Modelo de Liderazgo	80,0%	100%	2.1	Modelo de rendición de cuentas para Servicio Formaciones masivas en Servicio	Programa	Juan Fernando	dic-18
	3	Desarrollar capacidades organizacionales diferenciadoras y rasgos culturales, en particular servicio y cumplimiento de compromisos.	Índice Interno de Cultura	89,0%	97,0%	3.1	Reforzamiento de los Valores Culturales	Programa	Juan Fernando	dic-18
	4	Aumentar la composición variable en la compensación salarial.	Mezcla Pago Fijo/Variable	Fija: 89% Variable: 11%	Fija: 80% Variable: 20%	4.4.1	Programas de rendición de cuentas y reconocimiento Pago de comisiones con base en servicio	Programa	Juan Fernando	dic-18
			Competitividad Salarial sobre la mediana del mercado	72,70%	90,0%	4.4.2	Modelos de pago variable más simples de calcular y alineados con la estrategia.	Programa	Juan Fernando	dic-18
5	Mantener una rotación de personal controlada entre 1,8% y 2,3%	Índice de rotación de Personal GECC	2,0%	2,3%	5.5	Control, Administración y Seguimiento de la Planta de Personal	Programa	Juan Pablo	dic-18	

Ilustración 7. BSC – Cuadro resumen Plan Estratégico

7.2. Conclusiones

- ✓ En los últimos años se ha observado un creciente interés de los profesionales de Recursos Humanos en involucrarse en la planificación estratégica de las organizaciones para tomar relevancia en el plan estratégico. La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas.
- ✓ La Alta Gerencia de las empresas busca profesionales de recursos humanos proactivos y significativamente dinámicos en la planeación estratégica, que puedan jugar un rol de liderazgo, ayudando a su organización a atraer, retener y desarrollar el capital humano el cual es un factor de éxito indiscutible en todo ambiente competitivo.
- ✓ El área de Recursos Humanos tiene que tener una alta capacidad de persuasión a los altos líderes de una empresa al momento de empezar con la planificación estratégica o asignación de nuevos recursos. La Alta Gerencia de las empresas quiere que aquella persona que lidere el área de Recursos Humanos entienda hacia dónde quiere ir la compañía y cuál es el talento humano disponible para llegar a esas metas establecidas de manera rápida y efectiva.
- ✓ Durante el análisis realizado, se encontró que la Unidad Corporativa de Gestión Humana ha desarrollado su planeación estratégica teniendo en cuenta los objetivos organizacionales del Grupo Empresarial Coomeva, lo que

ha ayudado a mantener un cumplimiento de los objetivos establecidos durante los últimos años.

- ✓ A raíz del cambio del plan estratégico 2017 – 2020 del Grupo Coomeva, es importante reformular las prioridades estratégicas del área de recursos humanos, con el fin de apoyar el desarrollo de la organización, generando valor para la empresa y para sus colaboradores, acompañando el crecimiento organizacional bajo un ambiente laboral favorable y que potencie espacios de desarrollo para los trabajadores.
- ✓ Es importante lograr el ajuste preciso, es decir, alinear las prácticas de recursos humanos entorno a la estrategia, a fin de que exista consecuencia entre lo que busca la empresa y los resultados que se obtienen.
- ✓ Los esfuerzos del área deben ir entonces a establecer sus procesos entorno a lo que el negocio determina. En este caso, por ser una empresa de servicios para los asociados, la unidad de reclutamiento y selección debiera preocuparse de incorporar personal con alta experiencia y conocimiento en servicios, atrayendo talentos que permitan además hacer eficientes los procesos en pro de obtener una mayor satisfacción de los asociados. Así también sus prácticas de compensación, retribución deben ir a premiar a estos talentos, para impulsar mejores prácticas dentro de la empresa; y los procesos de capacitación deberán adecuarse a un nivel de entrenamiento más especializado.

Referencias

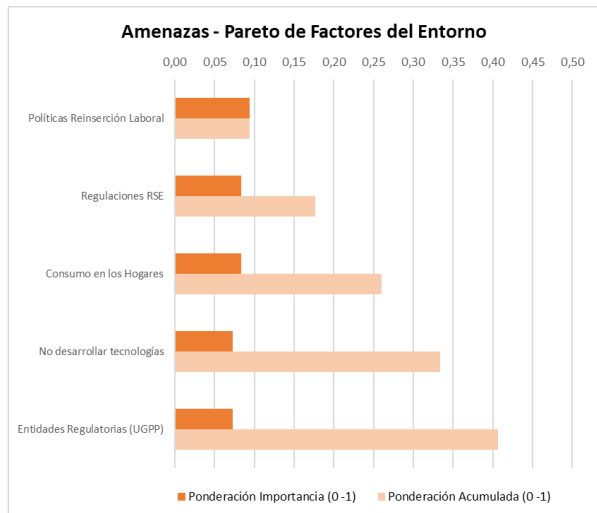
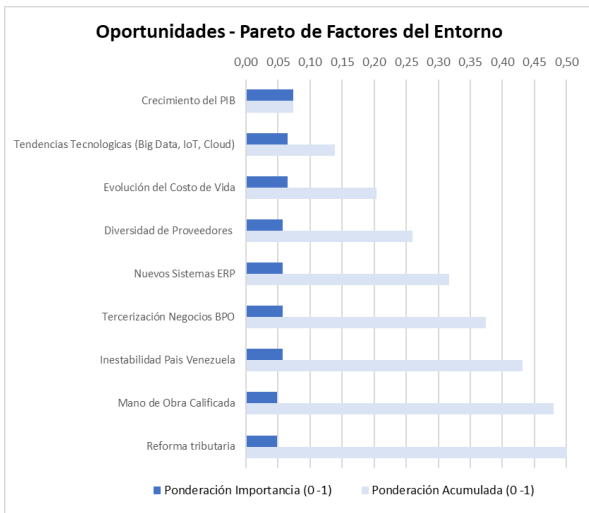
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. United States: Beard Books.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Vol. Tercera Edición). Mexico: Mc Graw Hill.
- Coomeva, G. (28 de Mayo de 2017). *Portal BI Grupo Coomeva*. Obtenido de Bussiness Intelligence Grupo Coomeva.
- DaveUlrich. (27 de 05 de 2017). *The RBL Group*. Obtenido de The RBL Group: <http://daveulrich.com/>
- Dinero, R. (2017). ¿A qué se debe el crecimiento de la cartera en mora? *Dinero*.
- Dinero, R. (05 de 08 de 2017). *Ranking de las 500 empresas más grandes de Colombia*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/522>: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/ranking-de-500-empresas-mas-grandes-de-colombia/247788>
- Dinero, R. (31 de 07 de 2017). *Revista Dinero*. Obtenido de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-crecio-colombia-en-el-segundo-trimestre-2017/248613>
- Dinero, R. (2017). Sistema financiero inició su recuperación en junio. *Dinero*.
- El País, P. (12 de 08 de 2017). *www.elpais.com.co/500-empresas/listado*. Obtenido de 500 Empresas Exitosas del Valle: <http://www.elpais.com.co/500-empresas/listado>
- Espectador, E. (5 de 10 de 2017). Preparan Revolcon en el SOAT Para Reducir el Fraude. *El Espectador*.
- Hunger & Wheelen, T. (2007). *Administracion Estrategica Y Politica De Negocios*. USA: Pearson.
- Lider.com. (01 de 10 de 2017). *Lider.com*. Obtenido de Lider.com: <https://www.lifeder.com/analisis-pestel/>
- Muñoz, J. P. (31 de 07 de 2017). Informe de Planta. *Informe Actual de Planta GECC*. Cali, Colombia: Grupo Coomeva.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. USA: Ediciones Pirámide.
- Tenorio, L. G.-J. (1997). *Diseño Organizativo de la Empresa*. Madrid: Civitas.

Anexo 1. Matriz Análisis Externo – PESTAL y 5 Fuerzas de M. Porter

ANÁLISIS EXTERNO – PESTAL Y 5 FUERZAS								
ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			SINTESIS DEL ANALISIS EXTERNO	
Categoría de Entorno o Fuerza de la Industria	Factores favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización.	Importancia o Valor Potencial del Factor (0-10)	Efectividad para explotar la Oportunidad Mi Efectividad (0-10)	Factores Desfavorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización.	Importancia o Valor Gravedad del Factor (0-10)	Efectividad para afrontar la Amenaza Mi Efectividad (0-10)	Favorabilidad del Entorno	Mi Efectividad Neta
P Político	Proceso de Paz	4	4	Políticas Reinserción Laboral	9	3	0,0	-3,0
	Elecciones 2018	5	6	Cambios políticos	5	2		
	Orden Público	5	3					
E Económico	Crecimiento del PIB	9	4	Deficit Fiscal	6	4	2,0	-2,1
	Evolución del Costo de Vida	8	4	Depreciación Tasa Cambio	5	3		
	Volatilidad del Precio del Dólar	3	3	Decrecimiento PIB	7	5		
S Social	Mercado Laboral	5	5	Consumo en los Hogares	8	7	2,0	0,2
	Tasa de Desempleo	4	5	Inestabilidad País Venezuela	6	4		
	Inestabilidad País Venezuela	7	4					
T Tecnológico	Tendencias Tecnológicas (Big Data, IoT, Cloud)	8	7	No desarrollar tecnologías	7	8	9,0	3,7
	Nuevos Sistemas ERP	7	7	Escases de recursos TIC	5	7		
	TIC's	6	5					
A Ambiente Natural	Regulaciones Ambientales	5	5	Regulaciones RSE	8	6	1,0	0,9
	Empresa RSE	4	5					
L Legal	Reforma tributaria	6	7	Reforma Laboral	4	8	6,0	4,2
	Leyes y Reglamentos	5	7	Entidades Regulatorias (UGPP)	7	6		
	Políticas Laborales	6	8					
1 Poder de negociación de los proveedores	Diversidad de Proveedores	7	6	Dificultad Atracción	6	5	7,0	0,7
	Mano de Obra Calificada	6	5					
2 Poder de negociación de los compradores	Cantidad de Colaboradores	3	7	Proveedores Locales	3	7	2,0	3,5
	Servicios Ofrecidos de GH	2	6					
3 Amenaza de entrada de nuevos competidores	Credibilidad y Trayectoria	2	7				3,0	1,3
	Experiencia	1	3					
4 Amenaza de introducción de productos sustitutos	Procesos Manuales	6	5	Terceización Negocios BPO	4	3	3,0	-3,5
	Terceización Negocios BPO	7	3	Productos competencia	6	2		
5 Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	Competidores Externos	3	5				3,0	0,0
TOTAL		134	136		96	80	38	6,09

ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE 2.0				
ENTORNO	IMPORTANCIA		EFECTIVIDAD	
Factores <i>favorables</i> que representan o pueden representar oportunidades para la organización.	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-1)	Mi Efectividad (0-10)	Mi Efectividad Ponderada (0-10)
Crecimiento del PIB	9	0,04	4	0,16
Tendencias Tecnológicas (Big Data, IoT, Cloud)	8	0,03	7	0,24
Evolución del Costo de Vida	8	0,03	4	0,14
Diversidad de Proveedores	7	0,03	6	0,18
Nuevos Sistemas ERP	7	0,03	7	0,21
Tercerización Negocios BPO	7	0,03	3	0,09
Inestabilidad País Venezuela	7	0,03	4	0,12
Mano de Obra Calificada	6	0,03	5	0,13
Reforma tributaria	6	0,03	7	0,18
Políticas Laborales	6	0,03	8	0,21
Procesos Manuales	6	0,03	5	0,13
TIC's	6	0,03	5	0,13
Elecciones 2018	5	0,02	6	0,13
Regulaciones Ambientales	5	0,02	5	0,11
Mercado Laboral	5	0,02	5	0,11
Leyes y Reglamentos	5	0,02	7	0,15
Orden Público	5	0,02	3	0,07
Empresa RSE	4	0,02	5	0,09
Factores <i>Desfavorables</i> que representan o pueden representar Amenazas para la organización.	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-1)	Mi Efectividad (0-10)	Mi Efectividad Ponderada (0-10)
Políticas Reinserción Laboral	9	0,04	3	0,12
Regulaciones RSE	8	0,03	6	0,21
Consumo en los Hogares	8	0,03	7	0,24
No desarrollar tecnologías	7	0,03	8	0,24
Entidades Regulatorias (UGPP)	7	0,03	6	0,18
Dificultad Atracción	6	0,03	5	0,13
Deficit Fiscal	6	0,03	4	0,10
Cambios políticos	5	0,02	2	0,04
Escases de recursos TIC	5	0,02	7	0,15
Depreciación Tasa Cambio	5	0,02	3	0,07
Tercerización Negocios BPO	4	0,02	3	0,05
Reforma Laboral	4	0,02	8	0,14
Proveedores Locales	3	0,01	7	0,09
Decrecimiento PIB	7	0,03	5	0,15
Inestabilidad País Venezuela	6	0,03	4	0,10
Productos competencia	6	0,03	2	0,05
TOTAL	230	1,00		5,14

ANÁLISIS EXTERNO - PARETO DE FACTORES DEL ENTORNO							
ENTORNO	IMPORTANCIA		EFFECTIVIDAD	ENTORNO	IMPORTANCIA		EFFECTIVIDAD
Factores favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización.	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada (0-1)	Factores Desfavorables que representan o pueden representar Amenazas para la organización.	Importancia (0-10)	Ponderación Importancia (0-1)	Ponderación Acumulada (0-1)
Crecimiento del PIB	9	0,07	0,07	Políticas Reinserción Laboral	9	0,09	0,09
Tendencias Tecnológicas (Big Data, IoT, Cloud)	8	0,07	0,14	Regulaciones RSE	8	0,08	0,18
Evolución del Costo de Vida	8	0,07	0,20	Consumo en los Hogares	8	0,08	0,26
Diversidad de Proveedores	7	0,06	0,26	No desarrollar tecnologías	7	0,07	0,33
Nuevos Sistemas ERP	7	0,06	0,32	Entidades Regulatorias (UGPP)	7	0,07	0,41
Terceerización Negocios BPO	7	0,06	0,37	Decrecimiento PIB	7	0,07	0,48
Inestabilidad País Venezuela	7	0,06	0,43	Dificultad Atracción	6	0,06	0,54
Mano de Obra Calificada	6	0,05	0,48	Deficit Fiscal	6	0,06	0,60
Reforma tributaria	6	0,05	0,53	Inestabilidad País Venezuela	6	0,06	0,67
Políticas Laborales	6	0,05	0,58	Cambios políticos	5	0,05	0,72
Procesos Manuales	6	0,05	0,63	Escases de recursos TIC	5	0,05	0,77
TIC's	6	0,05	0,67	Depreciación Tasa Cambio	5	0,05	0,82
Elecciones 2018	5	0,04	0,72	Terceerización Negocios BPO	4	0,04	0,86
Regulaciones Ambientales	5	0,04	0,76	Reforma Laboral	4	0,04	0,91
Mercado Laboral	5	0,04	0,80	Proveedores Locales	3	0,03	0,94
Leyes y Reglamentos	5	0,04	0,84	0	0	0,00	0,94
Orden Público	5	0,04	0,88	0	0	0,00	0,94
Empresa RSE	4	0,03	0,91	0	0	0,00	0,94
Proceso de Paz	4	0,03	0,94	0	0	0,00	0,94
Tasa de Desempleo	4	0,03	0,98	0	0	0,00	0,94
Cantidad de Colaboradores	3	0,02	1,00	0	0	0,00	0,94
TOTAL OPORTUNIDADES	123	1,00		TOTAL AMENAZAS	96	1,00	



Anexo 2. Matriz Análisis Interno – Recursos, Capacidades y Competencias

ANÁLISIS INTERNO – RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS								
CATEGORIA		FACTORES INTERNOS CLAVE		Fortaleza o grado de desarrollo del Factor Clave				Fortaleza relativa
N	Categoría CANVAS	Recursos o Capacidades o Competencias Claves para este Modelo de Negocio	Importancia o Relevancia del Factor (0-10)	Mi Organización (0 - 10)	Competidor A (0 - 10)	Competidor B (0 - 10)	Competidor C (0 - 10)	
1	Cientes o Segmentos	Gerentes Empresas	9	6	5	4	5	1,2
		Bussiness partners GH	6	6	4	3	4	1,5
		Colaboradores	9	8	6	5	6	1,3
2	Propuesta de Valor	Atracción y Reclutamiento	6	6	5	4	5	1,2
		Desarrollar Capacidades	7	7	5	4	5	1,4
		Gestión Capital Intelectual	7	6	9	6	6	0,7
3	Relaciones con los Clientes	CRM	6	5	8	5	6	0,6
4	Canales de Distribución	Intranet Corporativa	4	6	5	4	4	1,2
		Mailings	5	6	6	6	5	1,0
		Grupo Primario	6	5	4	4	4	1,3
5	Fuentes de Ingresos	ROI de Capital Humano	8	5	8	5	4	0,6
6	Actividades Clave	Evaluación Desempeño	9	6	5	5	4	1,2
		Escuela Formación	5	4	7	5	6	0,6
		Reclutamiento	9	7	6	4	5	1,2
7	Recursos Clave	ERP GH	8	7	8	5	8	0,9
8	Socios Estratégicos	Área Nomina	4	5	4	5	5	1,0
		Área Auditoría	6	4	7	4	3	0,6
		Área Tecnología	5	5	6	6	5	0,8
9	Estructura de Costos	Remuneración Variable	9	7	7	5	7	1,0
		Plan Incentivos	7	6	8	6	8	0,8
		Presupuesto GP	8	6	5	5	6	1,0
		TOTAL	143	6,0	6,2	4,8	5,4	0,97

Anexo 3. Matriz EFI y Competitividad

ANÁLISIS INTERNO – RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS						
CATEGORIA		FACTORES INTERNOS CLAVE				
N	Categoría CANVAS	Recursos o Capacidades o Competencias Claves para este Modelo de Negocio	Importancia o Relevancia del Factor (0-10)	Ponderación importancia (0-1)	Fortaleza relativa	Ponderación Fortaleza A (0-10)
1	Clientes o Segmentos	Gerentes Empresas	9	0,06	1,2	0,08
		Bussiness partners GH	6	0,04	1,5	0,06
		Colaboradores	9	0,06	1,3	0,08
2	Propuesta de Valor	Atracción y Reclutamiento	6	0,04	1,2	0,05
		Desarrollar Capacidades	7	0,05	1,4	0,07
		Gestión Capital Intelectual	7	0,05	0,7	0,03
3	Relaciones con los Clientes	CRM	6	0,04	0,6	0,03
4	Canales de Distribución	Intranet Corporativa	4	0,03	1,2	0,03
		Mailings	5	0,03	1,0	0,03
		Grupo Primario	6	0,04	1,3	0,05
5	Fuentes de Ingresos	ROI de Capital Humano	8	0,06	0,6	0,03
6	Actividades Clave	Evaluación Desempeño	9	0,06	1,2	0,08
		Escuela Formación	5	0,03	0,6	0,02
		Reclutamiento	9	0,06	1,2	0,07
7	Recursos Clave	ERP GH	8	0,06	0,9	0,05
8	Socios Estratégicos	Área Nomina	4	0,03	1,0	0,03
		Área Auditoría	6	0,04	0,6	0,02
		Área Tecnología	5	0,03	0,8	0,03
9	Estructura de Costos	Remuneración Variable	9	0,06	1,0	0,06
		Plan Incentivos	7	0,05	0,8	0,04
		Presupuesto GP	8	0,06	1,0	0,06
TOTAL			143	1,00		1,01

Anexo 4. Resultados de Indicadores Balanced Score Card – Unidad Corporativa de Gestión Humana.

BALANCED SCORECARD - COOMEVA - AREA UNIDAD CORPORATIVA GESTION HUMANA													
PLAN ESTRATEGICO		INDICADORES BSC			RESULTADOS				SCORE CARD				
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO		Indicador	Und	Tipo Indicador Asc/Desc	META	2015	2016	2017	2015	2016	2017	Tendencia
#	Definición												
1. FINANCIERA	1	Incrementar el Índice de Rentabilidad y productividad por Colaborador	ROI(Utilidades/Gastos Personal)	#	Ascendente	0,52	0,38	0,39	0,61	-26,9%	-25,0%	17,3%	
	2	Incrementar el 20% de los ingresos del Grupo por Canales Virtuales	Cumplimiento % implementación del proyecto	%	Ascendente	100%	N.A.	80,0%	100,0%	-20,0%	0,0%		
	3	Generación de Productividad y resultados económicos en beneficio de los asociados	Total Ahorros Generados	\$	Ascendente	7,0%	N.A.	5,0%	8,0%	-28,6%	14,3%		
	4	Alinear y motivar a los colaboradores frente al logro de la estrategia, mediante un proceso de remuneración variable estratégica	Productividad(Excedentes/Total de colaboradores)	\$	Ascendente	\$15	N.A.	\$13	\$15	-13,3%	-3,3%		
2. CLIENTES ASOCIADOS	1	Servicio basado en el conocimiento de los asociados, Clientes y Usuarios por la excelencia operativa	Índice Cliente Oculito	%	Ascendente	4,00	N.A.	2,65	2,91	-33,8%	-27,3%		
	2	Fortalecer la conexión emocional de los colaboradores con la Cooperativa y sus asociados	Índice de formación Cooperativa (*)	%	Ascendente	4,00	N.A.	2,65	2,91	-33,8%	-27,3%		
	3	Sensibilizar y reforzar de la identidad cooperativa	Índice de colaboradores asociados con Perfil	%	Ascendente	60%	N.A.	N.A.	45%	-25,0%			
3. PROCESOS	1	Desarrollo de competencias, habilidades y destrezas alineadas con las capacidades organizacionales requeridas para la ejecución de la estrategia	Resultado Evaluación Desempeño	\$	Ascendente	100%	N.A.	96,0%	97,0%	-4,0%	-3,0%		
	2	Desarrollar el modelo de liderazgo colectivo para identificar líderes que puedan inspirar y movilizar sus equipos hacia una cultura de servicio y orientación al logro.	% Empresas certificadas en Sello Equipares	%	Ascendente	100%	50,0%	80,0%	100,0%	-50,0%	-20,0%	0,0%	
	3	Desarrollar capacidades organizacionales diferenciadoras y rasgos culturales, en particular servicio y cumplimiento de compromisos.	Índice Interno de Cultura	%	Ascendente	97,0%	83,8%	89,0%	97,3%	-13,6%	-8,2%	0,3%	
	4	Aumentar la composición variable en la compensación salarial.	% pago variable	%	Ascendente	20%	10,0%	11,0%	15,0%	-50,0%	-45,0%	-25,0%	
			% Competitividad Salarial	%	Ascendente	90,0%	70,0%	72,7%	78,2%	-22,2%	-19,2%	-13,2%	
5	Mantener una rotación de personal controlada entre 1,8% y 2,3%	Índice de rotación de Personal GECC	%	Descendente	2%	2,4%	2,0%	1,9%	-4,2%	15,0%	21,1%		

