

Plan estratégico de fundación Coomeva

2020 - 2024

Omar Ramirez Cifuentes

Director de trabajo de grado:

Andrés Jordán Herrera

Trabajo de grado para optar por el título de:

Magíster En Administración De Empresas

Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Maestría En Administración De Empresas - MBA Icesi

Cali, 2020

Tabla de Contenido

Resumen	6
Historia	10
Valores Corporativos	11
Introducción	12
Reseña	14
1. Diagnóstico del Modelo de Negocio	16
1.1. Segmento de Clientes	16
1.2. Propuesta de valor	18
1.3. Canales de distribución	19
1.4. Recursos, capacidades y actividades claves	21
1.5. Fuentes de ingresos	24
1.6. Recursos Claves	26
1.7. Actividades claves	27
1.8. Socios claves	27
1.9. Estructura de costos	28
2. Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos	29
3. Análisis Externo	30
3.1. Análisis PESTAL	30
3.2. Análisis 5 fuerzas de Porter	35
3.3. Matriz EFE	39

4. Análisis Interno	41
5. Matriz DOFA Ampliada	45
6. Objetivos Estratégicos	46
7. Plan Táctico PE (2020 – 2024)	50
8. Estados Financieros de Fundación Coomeva Proyectados (2020 – 2024)	56
9. Conclusiones y Consideraciones	57
10. Bibliografía	61

Listado de Figuras

Figura 1. Esquema del modelo de desarrollo empresarial	15
Figura 2. Segmentación interna de Coomeva definida	16
Figura 3. Distribución porcentual de la comunidad de asociados de Coomeva por segmentos, en diagrama de pie	17
Figura 4. Porcentaje de la población colombiana que tiene algún relacionamiento con empresas.....	18
Figura 5. Esquema de la interacción de las empresas y las unidades de negocio del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, para atender las necesidades del Asociado.	19
Figura 6. Canales de interacción y/o comunicación con los asociados a Coomeva.	20
Figura 7. Estructura organizacional de Fundación Coomeva de la dirección nacional.	21
Figura 8. Estructura organizacional de Fundación Coomeva de las direcciones regionales.	22

Figura 9. Gráfica de recursos tecnológicos utilizados por Fundación Coomeva para la prestación de servicios	23
Figura 10. Síntesis graficando los valores netos por cada categoría (P, E, S, etc.) y totales para el análisis externo, para favorabilidad del entorno y efectividad de la organización...	37
Figura 11. Síntesis de análisis de competitividad, en gráfico de radar	42
Figura 12. Síntesis de análisis de competitividad.	44
Figura 13. Perspectivas Estratégicas y Objetivos Estratégicos.....	46
Figura 14. Perspectiva Estratégica Financiera - Objetivo 1.....	46
Figura 15. Perspectiva de Asociados y Mercado – Objetivos 2 y 3.....	47
Figura 16. Perspectiva de Asociados y Mercado – Objetivos 4 y 5.....	47
Figura 17. Perspectiva de Capital Estratégico - Objetivo 6	48
Figura 18. Perspectiva de Capital Estratégico – Objetivos 7 y 8.....	48
Figura 19. Perspectiva Sostenible – Objetivos 9 y 10.....	49

Listado de Tablas

Tabla 1. Estados Financieros de Fundación Coomeva	24
Tabla 2. Estado de situación financiera	25
Tabla 3. Análisis PESTAL.....	34
Tabla 4. Análisis modelo de las 5 fuerzas de Porter	36
Tabla 5. Síntesis Análisis PESTAL y modelo de las 5 fuerzas de Porter.	37

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) – valores relacionados con la matriz de análisis externo.....	39
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) – valores relacionados con la matriz de análisis externo.....	40
Tabla 8. Análisis de competitividad – recursos, capacidades y competencias distintivas...	41
Tabla 9. Recursos, capacidades y competencias.....	43
Tabla 10. Matriz DOFA.....	45
Tabla 11. Perspectiva Financiera.....	50
Tabla 12. Perspectiva Asociados y Mercado.....	51
Tabla 13. Perspectiva Eficiencia en procesos.....	53
Tabla 14. Perspectiva Capital estratégico.....	54
Tabla 15. Perspectiva Sostenibilidad.....	55
Tabla 16. Estados financieros.....	56

Resumen

El presente escrito ha sido desarrollado bajo una metodología de planeación estratégica, que permite identificar el pasado, el presente y sobre todo el futuro para la organización, a partir del conocimiento del objeto social de la empresa, sus valores corporativos que enmarcan y determinan una forma clara de actuar ante sus diferentes grupos de interés como son los assembleístas, los colaboradores, los clientes y la comunidad en general, entre otros. De igual forma es necesario tomar en cuenta la Misión de la empresa, la Visión, y por supuesto cual es la Oferta de Valor, que determinan claramente un camino a seguir, pero sobre todo un lugar a donde llegar.

Apoyados en la herramienta *Business Model Canvas*, traducido como lienzo de modelo de negocio, que es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes, siendo muy práctica al permitir modificar todo lo que se quiera sobre la misma plantilla, a medida que se avanza en su análisis y testando diferentes hipótesis que pueden afectar la viabilidad del negocio.

Se realizó un análisis externo, empleando análisis PESTAL que integra aquellos factores externos a la empresa y comunes en cualquier entorno, con el propósito de elaborar un diagnóstico preciso de la situación, necesario para definir objetivos, metas y diseñar planes de acción. Adicionalmente en el análisis externo, se revisó el modelo de 5 fuerzas de Porter, que permite evaluar aspectos de los negocios tan importantes, como la relevancia e injerencia de los proveedores, que tanto influyen los compradores en el desarrollo del negocio, cual es el nivel de la rivalidad de la industria, si existen productos sustitutos que no permitan

fácilmente tener una diferenciación en el mercado, y por supuesto cual es la calidad de los nuevos competidores que llegan al mercado.

La matriz EFE es otra herramienta de diagnóstico utilizada, que permite realizar un estudio de campo que facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

De igual forma, como se realizó un análisis externo, es necesario realizar un análisis interno, apoyado por herramientas como el análisis interno de competitividad, revisando los factores internos claves de la empresa, determinando los recursos, las capacidades y las competencias, necesarios para establecer el perfil de competitividad de la Fundación Coomeva.

Una vez se realizaron el análisis externo y el interno, se pudieron tener los elementos necesarios para la elaboración de una matriz DOFA ampliada (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), para establecer acciones concretas para el desarrollo y crecimiento de la empresa, dando paso a la definición de unos objetivos estratégicos, y así estructurar un sólido plan estratégico para el siguiente cuatrienio.

Abstract

This paper has been developed under a strategic planning methodology, which allows the identification of the past, the present and above all the future for the organization, to from the knowledge of the company's corporate purpose, its corporate values that frame and set a clear way of acting towards their different stakeholders such as assembly members, employees, clients and the community in general, among others. In the same way, it is necessary to take into account the Mission of the company, the Vision, and of course the value proposition, which determines a path to follow, but especially a place to get to.

Supported by the Business Model Canvas tool, translated as a business model canvas, which is a strategic management template for developing new business models or documenting existing ones, being very practical as it allows you to modify everything you want about the same template, as you advance in its analysis and testing different hypotheses that may affect the viability of the business.

An external analysis was carried out, using PESTAL analysis that integrates those factors external to the company and common to any environment, to elaborate an accurate diagnosis of the situation, necessary to define objectives, goals, and design action plans. Additionally, in the external analysis, Porter's 5 Forces model was reviewed. This model allows the evaluation of such important business aspects as the relevance and interference of the suppliers, which influence so much the buyers in the development of the business, which is the level of the industry's rivalry, if there are substitute products that do not allow easily to

have a differentiation in the market, and of course which is the quality of the new competitors that arrive in the market.

The EFE matrix is another diagnostic tool used, which allows for a field study that facilitates the formulation of diverse strategies that are capable of taking advantage of opportunities and minimizing external dangers.

Similarly, as an external analysis was carried out, it is necessary to carry out an internal analysis, supported by tools such as the internal competitiveness analysis, reviewing the key internal factors of the company, determining the resources, capacities, and competences, necessary to establish the competitiveness profile of Fundación Coomeva.

Once the external and internal analysis was made, the necessary elements were available for the elaboration of an extended DOFA matrix (Weaknesses, Opportunities, Strengths, and Threats), to establish concrete actions for the development and growth of the company, giving way to the definition of strategic objectives, and thus structure a solid strategic plan for the next four years.

Historia

La Cooperativa Coomeva inició su operación en el año 1964, ofreciendo un modelo cooperativo que atendiera las necesidades de protección, ahorro y financiación al profesional colombiano y su familia, a través de un esfuerzo colectivo de asociados del sector salud. Posteriormente fue ampliando sus alcances a todos los sectores de la economía colombiana, con coberturas en temas de educación, recreación, turismo, asegurabilidad y otras más, hasta convertirse en la actualidad en un conglomerado empresarial cooperativo de 14 empresas.

A finales de los 80s, se ve entonces la oportunidad de apoyar a los asociados de la cooperativa, en sus iniciativas de emprendimiento y acompañamiento empresarial por lo cual se decide crear la Fundación Coomeva para el Desarrollo Empresarial en el año 1993, construyendo programas con especialistas, conducentes a fomentar la creación y el fortalecimiento de las empresas de los asociados a Coomeva y sus familiares.

Valores Corporativos

Solidaridad: aportar y potencializar esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la solidaridad es la que permite crecer juntos e interesarse por lo que le pasa a los demás y así lograr una mejor calidad de vida.

Honestidad: ser coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales. La honestidad es un valor que se manifiesta con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.

Servicio: satisfacer y superar las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad y confianza mutua.

Trabajo en equipo: ser un grupo de personas que se necesitan entre sí; actuar comprometidos con un propósito común y mutuamente responsables por los resultados.

Cumplimiento de compromisos: ser conscientes y responsables por el cumplimiento de los resultados esperados, por la satisfacción del asociado, por el compromiso con el entorno y el desarrollo personal de los colaboradores y de las empresas del grupo.

Confianza: sentimiento de credibilidad construido y generado por la organización frente a sus asociados, clientes y colaboradores. Capacidad para decidir y actuar individualmente o en grupo, sin reserva, dentro de la ética y la moral.

Igualdad y equidad de género: generar acciones reales que permiten que los hombres y mujeres que hacen parte de Coomeva, gocen de una organización libre de sesgos y estereotipos de género.

Introducción

Las organizaciones deben trazar una ruta para su desarrollo y crecimiento a futuro, por lo cual se requiere tener un plan que permita alcanzar sus metas, a través de la formulación de objetivos que estén alineados con una visión de futuro.

El Plan Estratégico 2015 – 2019 de Fundación Coomeva llegó a su fin, por lo que era necesario actualizar y proyectar uno nuevo hasta el año 2024, alineando las acciones, que contribuyan a lograr los objetivos establecidos en el Plan Estratégico del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC).

Durante el año 2019 se inició la elaboración del plan estratégico para los siguientes 4 años, donde Coomeva cumplirá 60 años de existencia. Para su elaboración, se contrató al Sr. Jorge Pinto Serrano como consultor, quien ha venido acompañando al Grupo Coomeva en la transformación de la Cultura Organizacional. Por experiencias pasadas en la construcción del plan estratégico, se consideró importante, la mediación de un consultor externo que pudiera orientar de manera organizada la participación de los diferentes grupos de interés, como son los asociados a Coomeva, los asociados que conforman los comités de apoyo regionales, que velan por los intereses y la participación de sus zonas geográficas, las jefaturas nacionales y regionales de la fundación, los diferentes organismos de administración de las unidades corporativas de Coomeva, la Junta Directiva, el Consejo Directivo, la Presidencia Ejecutiva de Coomeva, entre otros.

Se realizaron grupos focales y encuestas con diferentes grupos de interés, para conocer de manera precisa, sus necesidades, sus opiniones y sus deseos, sobre los objetivos futuros que

debería contener el plan estratégico de la Fundación Coomeva. Se conformaron grupos de trabajo con el personal de la fundación para organizar el trabajo y empezar la construcción del plan estratégico.

Este trabajo, coincidió con la escogencia del proyecto de grado del MBA, por lo se consideró una oportunidad que el plan estratégico con metodología Coomeva, pudiera tener aportes desde una perspectiva académica, e incorporar elementos adicionales que lo enriquezcan, con la formulación de propuestas que contribuyan al mejoramiento de la fundación, lo que para el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva es de vital importancia.

Reseña

La Fundación Coomeva inició labores en 1993 y es una de las 14 empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, con el propósito de crear y fortalecer empresas, para generar empleo, aportar al desarrollo económico de los asociados a Coomeva, su familia y la comunidad en general. A través de los años se han tenido diferentes modelos de desarrollo empresarial para el proceso de acompañamiento y fortalecimiento de empresas, que han tenido muy buena acogida en la comunidad de asociados a Coomeva. Es así, como gracias esta evolución de los modelos se ha logrado una excelente gestión, alcanzando una tasa de sobrevivencia empresarial del 67% de los empresarios acompañados, que logran superar los 36 meses de operación, es decir que de cada 10 emprendedores, 7 superan los 3 años, mientras que la tasa de sobrevivencia en Colombia es del 30% para el mismo lapso de tiempo.

A través de un modelo de desarrollo empresarial integral y dinámico, se incorporan tres pilares como: acompañamiento, consultoría y financiación; con los que se apoyan las iniciativas empresariales, en cualquier etapa de desarrollo en la que se encuentren. Este modelo, pretende establecer una ruta clara, para el mejoramiento y crecimiento de las organizaciones, apoyados por un ecosistema de emprendimiento nacional e internacional. Adicionalmente se le han incorporado herramientas tecnológicas, que soportan el proceso de registro de todas las actividades de apoyo, diagnóstico, seguimiento y control, que se realizan con cada uno de los empresarios y emprendedores. Esto permitirá a futuro, que se cuente con información concreta sobre la evolución de las empresas, identificar si existieron actividades que impactaron de mejor manera al empresario, o por el contrario se podrá identificar si en

algunas de ellas no se generó ningún impacto positivo. Revisado lo anterior, se podrán realizar ajustes correspondientes, para ser más eficientes con los recursos invertidos. Todo el esfuerzo realizado en recursos humanos y tecnológicos, apunta al principal objetivo de la Fundación Coomeva, que es lograr que los empresarios crezcan y consoliden sus negocios.

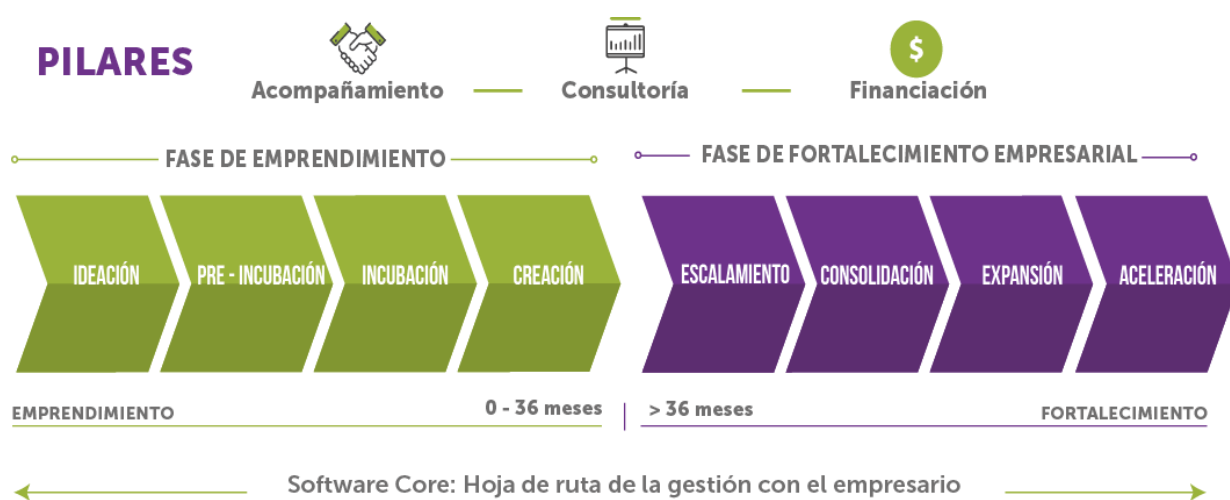


Figura 1. Esquema del modelo de desarrollo empresarial

Fuente: Área de Desarrollo Empresarial de Fundación Coomeva.

1. Diagnóstico del Modelo de Negocio

Análisis a través de Modelo CANVAS para Fundación Coomeva

1.1.Segmento de Clientes

Todos los asociados de Coomeva y sus familiares interesados en emprender un negocio o fortalecer su empresa.

Descripción sociodemográfica (cuantitativa y cualitativa) de los usuarios de bienes o servicios de la organización.

	Sexo	Edad	Menores a Cargo
Joven Asociado	Todos	<=25 Años	Con o Sin
En Formación	Hombres	(25-35)	Sin
Mujer Independiente	Mujeres	(25-40)	Sin
Consolidación	Todos	(25-50)	Con
Transición	Hombres Mujeres	(40-60) (35-60)	Sin
Maduro	Todos	>=60	Con o Sin

Figura 2. Segmentación interna de Coomeva definida

Fuente: Área de mercadeo corporativo para su comunidad de los 250.000 asociados.

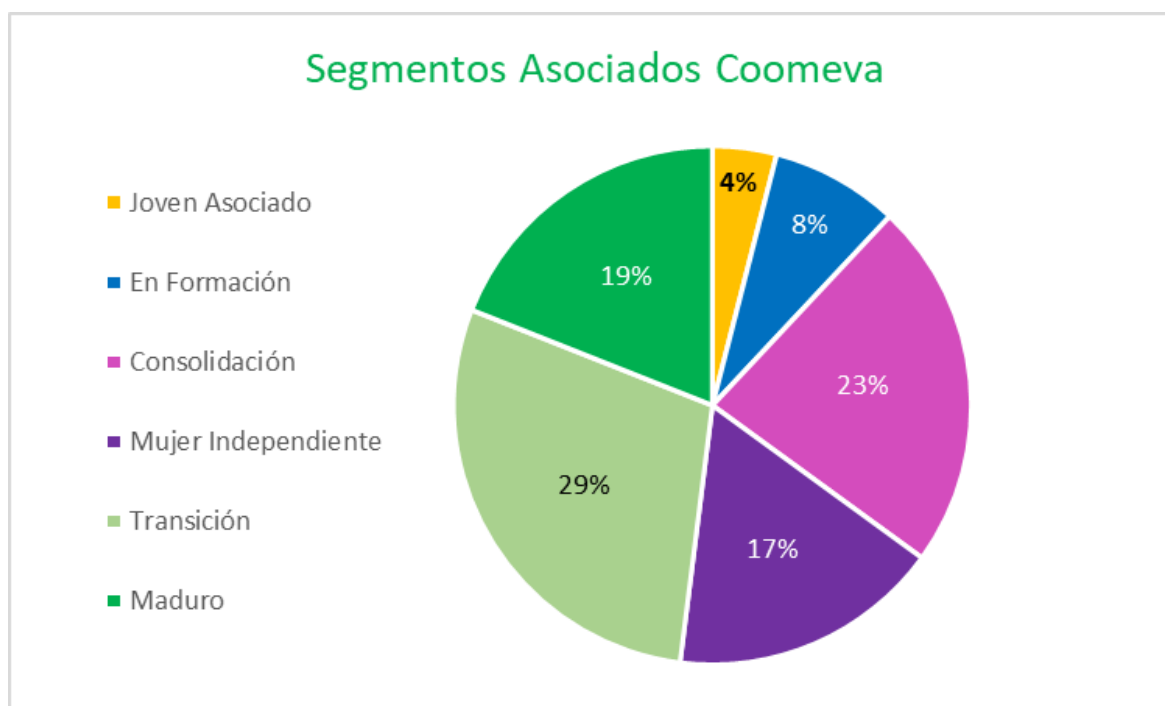


Figura 3. Distribución porcentual de la comunidad de asociados de Coomeva por segmentos, en diagrama de pie

Fuente: Elaboración propia

Aunque se debe generar propuesta para todos los segmentos definidos por Coomeva, dado que el emprendimiento es transversal a todas las edades y género de las personas, existen unos que deberán tener mayor relevancia:

Joven Asociado: Para renovar la población asociada

Mujer Independiente: Importante rol de la Mujer en la sociedad

Maduro: Aumento longevidad de la población y el Emprendimiento es y transversal a todos los segmentos

Micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)

De otra parte, las Mipymes son el centro de las nuevas estrategias de los gobiernos para impulsar el desarrollo económico y disminuir la tasa de desempleo.



En Colombia se estima que el 22% de la población, tiene algún tipo de relación empresarial, sea porque tiene un negocio, quiere emprender o en su entorno familiar hay un empresario.

Figura 4. Porcentaje de la población colombiana que tiene algún relacionamiento con empresas.

Fuente: (Varela, 2019)

1.2.Propuesta de valor

La propuesta de valor de la Fundación Coomeva es:

“Te acompañamos en cualquier etapa de vida empresarial”.

Se considera una propuesta de valor potente y diferenciadora, porque en el Ecosistema de Desarrollo Empresarial Colombiano, no se encuentran entidades que tengan la capacidad de realizar un acompañamiento empresarial desde la idea de negocio hasta un proceso de expansión, consolidación y aceleración.

Esta propuesta de valor se ubica dentro de un contexto de mayor alcance, por ser la Fundación Coomeva, parte del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, pues todas las empresas deben contribuir a la satisfacción de las necesidades del Asociado a la cooperativa. En las gráficas siguientes se evidencia como la cooperativa alinea sus unidades de negocio para proponer soluciones a las innumerables necesidades del asociado, que es el centro de las acciones establecidas. De igual forma se muestran las acciones particulares de la Fundación hacia el asociado, como complemento de un todo.

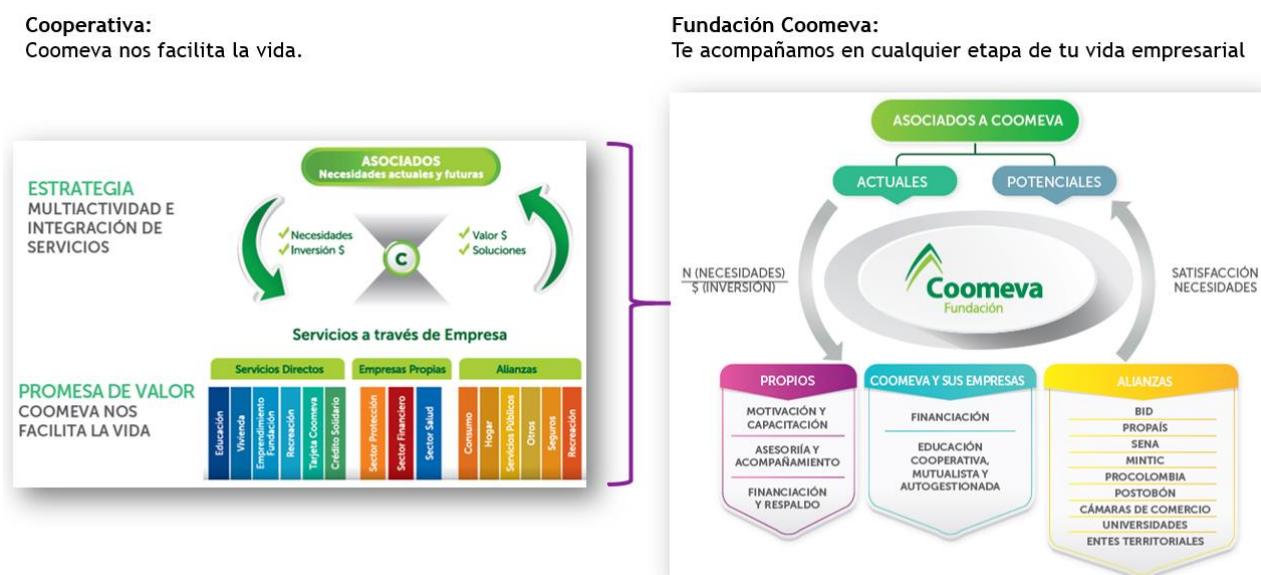


Figura 5. Esquema de la interacción de las empresas y las unidades de negocio del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, para atender las necesidades del Asociado.

Fuente: Área de estrategia corporativa de Coomeva

1.3. Canales de distribución

Los medios a través de los cuales la Fundación Coomeva llega a los diferentes segmentos de clientes, se explican en la siguiente gráfica

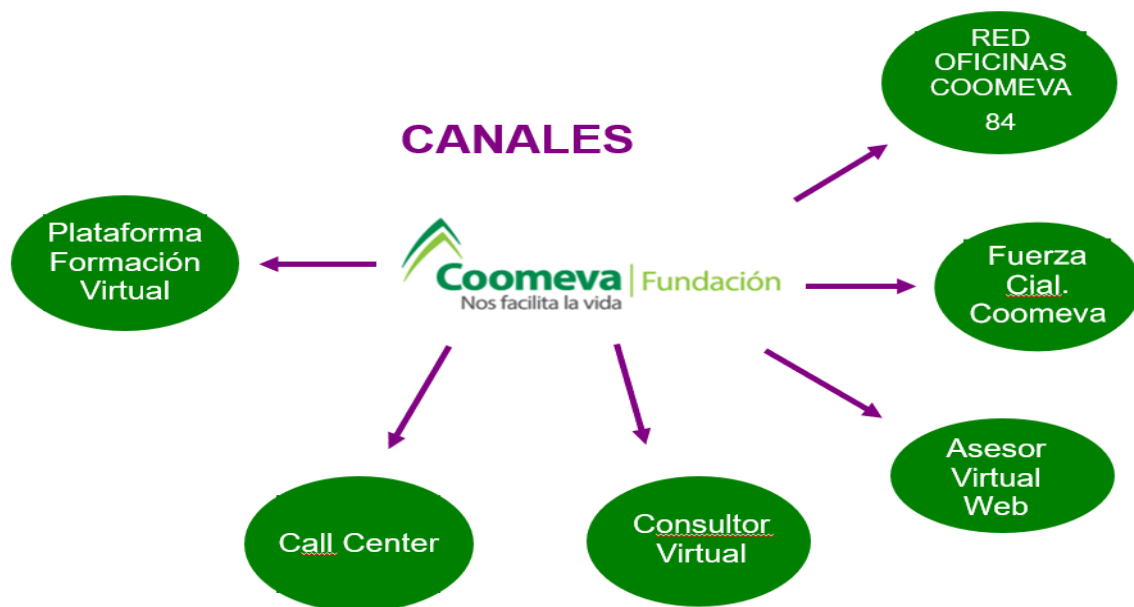


Figura 6. *Canales de interacción y/o comunicación con los asociados a Coomeva.*
Fuente: Área de mercadeo de Fundación Coomeva.

Otros canales de comunicación para la promoción de la oferta y de los logros de Fundación Coomeva:

- Publicación en boletín y página web de la Fundación Coomeva.
- Envío e-mailing.
- Publicación en boletín virtual para asociados.
- Publicación en boletín virtual para colaboradores.
- Redes sociales del Grupo Coomeva.
- Artículo en Revista Coomeva.
- Pauta en redes sociales.

- Telemercadeo.
- Outcalling.
- Envío SMS (una y doble vía).
- Material POP.

1.4. Recursos, capacidades y actividades claves

Descripción de las principales actividades, recursos y capacidades que son necesarias para soportar la oferta que tiene la organización o unidad que es objeto de estudio.

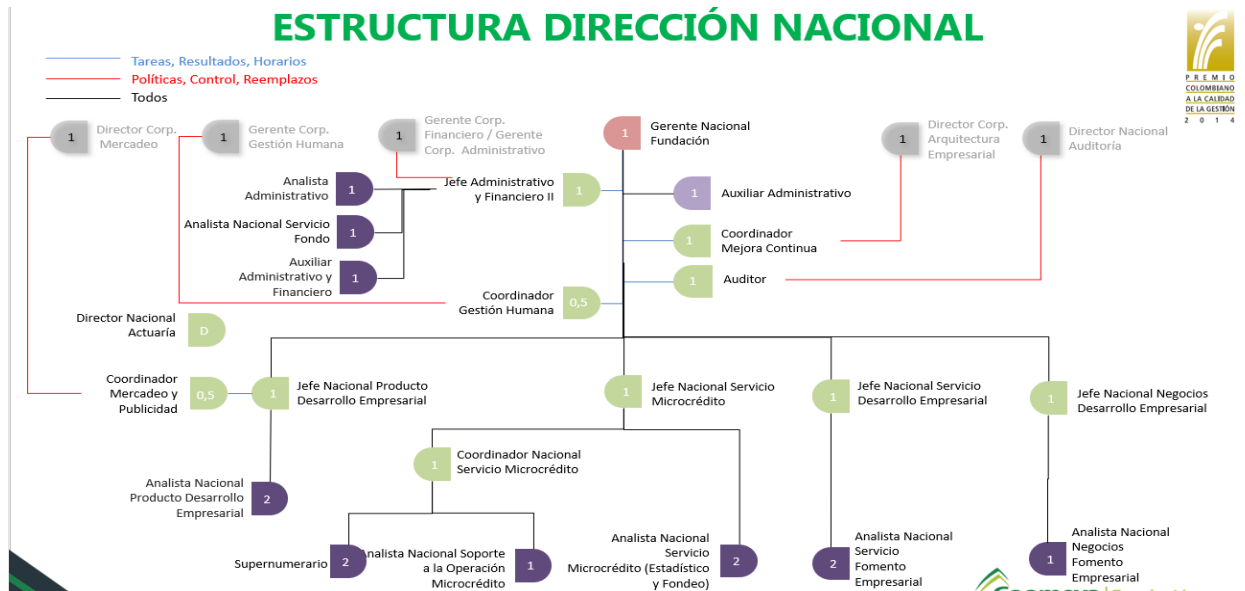


Figura 7. Estructura organizacional de Fundación Coomeva de la dirección nacional.
Fuente: Área de Gestión Humana de Fundación Coomeva.

ESTRUCTURA DIRECCIÓN REGIONAL

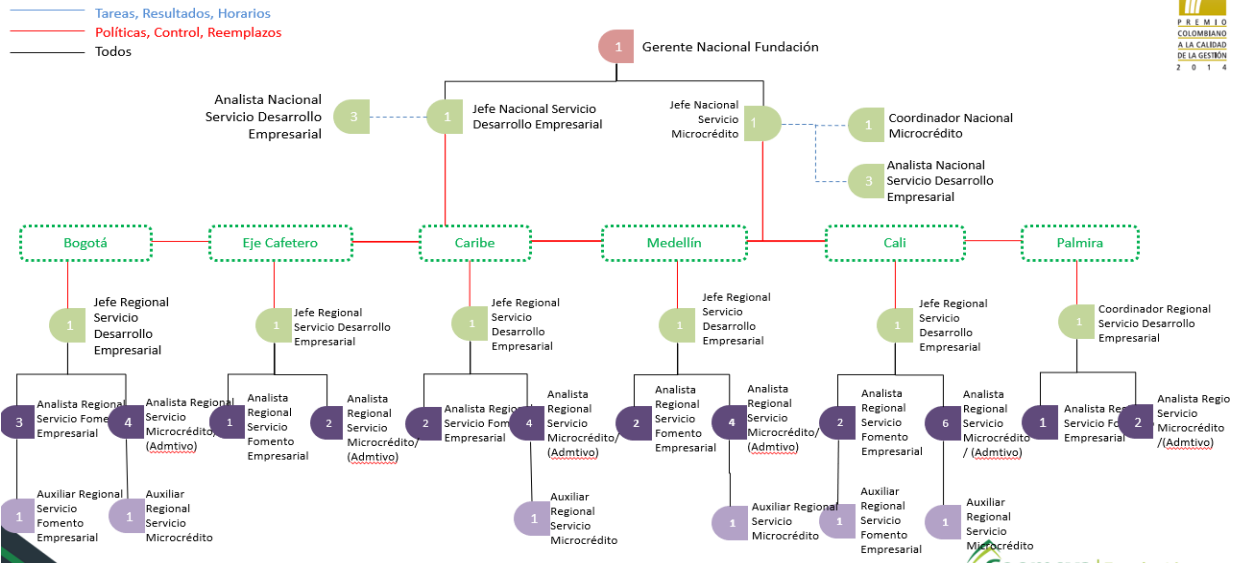


Figura 8. Estructura organizacional de Fundación Coomeva de las direcciones regionales.
Fuente: Área de Gestión Humana de Fundación Coomeva.

La Fundación Coomeva cuenta con una planta de personal de 67 personas en el país, y un grupo de más de 300 consultores externos a nivel nacional, que apoyan la labor de acompañamiento empresarial, formación y consultoría presencial y virtual, los cuales son contratados por prestación de servicio. Es importante resaltar que el 75% de los consultores independientes son asociados a Coomeva, por lo que se contribuye a que puedan generar ingresos ayudando a otros asociados, confirmando que el modelo cooperativo favorece a todos, retornando beneficios.

Herramientas tecnológicas



Figura 9. Grafica de recursos tecnológicos utilizados por Fundación Coomeva para la prestación de servicios

Fuente: Área de Desarrollo Empresarial de Fundación Coomeva.

1.5.Fuentes de ingresos

Tabla 1. Estados Financieros de Fundación Coomeva

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADO - NIIF - ACUM. DIC 2019					
CONCEPTO	ACUM. (Mill \$)			(%)	
	REAL	PPTO	REAL	EJEC.	VAR.
	2019	2019	2018	PPTO	vs 2018
Financiación	8.351	9.130	7.919	91%	5%
Capacitación	509	850	460	60%	11%
Donación Fondo Mutual	4.561	4.586	4.328	99%	5%
Otros Ingresos Ordinarios	18	9	23	189%	-22%
Ingresos de actividades ordinarias	13.439	14.575	12.731	92%	6%
Costos de ventas y operación	5.235	5.998	4.762	87%	10%
Ingresos por rendimientos financieros	41	46	60	89%	-31%
Utilidad bruta	8.246	8.623	8.028	96%	3%
Otros ingresos	589	507	539	116%	9%
Gastos de administración	3.493	3.733	3.456	94%	1%
Gastos no desembolsables	1.703	1.878	1.465	91%	16%
Otros gastos	267	118	295	225%	-9%
Ingresos financieros	17	8	13	206%	35%
Gastos financieros	1.570	1.770	1.766	89%	-11%
Utilidad antes de impuestos	1.819	1.640	1.598	111%	14%
Impuesto de Renta	56	40	65	140%	-13%
Utilidad neta	1.763	1.599	1.534	110%	15%

Fuente: Fundación Coomeva

Tabla 2. Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	dic-19	dic-18	Var.
ACTIVO			
Propiedad, planta y equipo	1.152	316	264,8%
Activos intangibles	1	2	-26,7%
Inversiones	19.569	4.080	379,6%
Deudores y cuentas por cobrar	38.663	33.280	16,2%
Efectivo y equivalentes de efectivo	1.134	1.275	-11,1%
TOTAL DEL ACTIVO	60.519	38.953	55,4%
PATRIMONIO			
Capital Social	91	91	0,0%
Reservas	2.942	3.473	-15,3%
Resultados Acumulados	(267)	(295)	-9,6%
Resultado integral total	1.763	1.534	15,0%
Efectos por conversión de NIIF	1.616	1.644	0,0%
Otros componentes del patrimonio	9.853	9.853	0,0%
TOTAL DEL PATRIMONIO	15.998	16.300	-1,8%
PASIVO			
Operaciones de financiamiento	24.092	18.427	30,7%
Otros pasivos	2.402	2.178	10,3%
Cuentas por pagar a Proveedores	17.538	1.537	1041%
Otras cuentas por pagar	76	96	-20,2%
Pasivos estimados y provisiones	412	414	-0,6%
TOTAL DEL PASIVO	44.521	22.653	96,5%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	60.519	38.953	55,4%

Fuente: Fundación Coomeva

1.6. Recursos Claves

- Fundación Coomeva solo puede establecer programas para impactar a los asociados a Coomeva, que como se ha mencionado anteriormente, cuenta con una población de 253.000 asociados profesionales y/o tecnólogos, y como beneficio al asociado se puede dar cobertura a su núcleo familiar, con lo que se establece que la población objetivo, puede ser 3 veces más grande.
- Es muy importante que se cuenta con toda una estructura nacional de Coomeva y sus empresas.
- Un talento de 67 colaboradores de Fundación Coomeva distribuidos en 6 regionales del país.
- La cooperativa Coomeva desde uno de sus fondos mutuales, denominado Fondo para la Recreación, Cultura y Desarrollo Empresarial, que maneja cerca de \$24.000 millones por año, le entrega a la Fundación Coomeva el 19,2%, es decir cerca de \$4.600 millones, como donación.
- El Know How adquirido por Fundación Coomeva durante casi 30 años de apoyo a emprendedores y empresarios fortaleciendo un modelo de desarrollo empresarial.
- Un constante mejoramiento y desarrollo de herramientas tecnológicas.

1.7.Actividades claves

- Actividades de Formación Empresarial con temáticas pertinentes.
- Consultoría especializada para atender necesidades específicas empresariales.
- Diagnostico Empresarial con perfil del empresario que determina amenazas y oportunidades.
- Gestión del ecosistema para beneficio de los asociados.
- Soluciones Financieras para Microempresarios que no pueden acceder al sistema financiero tradicional de Colombia.
- Seguimiento a Indicadores de Gestión para Impactar asociados.

1.8.Socios claves

- Empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva
- Fuerza comercial de Coomeva
- Consultores externos
- Ministerios del Gobierno Nacional
- Gobernaciones Departamentales
- Alcaldías Municipales
- Cámaras de Comercio
- SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)

- Universidades en todo el país.
- Aceleradoras nacionales e internacionales
- Ángeles Inversionistas

1.9.Estructura de costos

Por ser Fundación Coomeva una empresa de servicios, los principales costos fijos están representados en gastos de personal, publicidad, pago de contratistas, servicios y operación logística de eventos.

2. Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos

Después del análisis de la misión, visión y propuesta de valor anteriores, se logra establecer unas nuevas que llevan un mensaje más moderno y aspiracional y de mayor alcance.

Misión

“Acompañar y promover el desarrollo empresarial sostenible de nuestros asociados, sus familias y la comunidad, a través de un modelo dinámico e innovador”

Visión

“Hacemos realidad tus sueños de crecimiento empresarial”

Propuesta de Valor

“Te acompañamos en cualquier etapa de tu vida empresarial”

3. Análisis Externo

3.1. Análisis PESTAL

PESTAL es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, se refiere a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, como Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

Una buena práctica es definir el tipo de impacto (positivo o negativo) y si este se dará a corto, mediano o largo plazo.

A continuación, comienza el análisis de cada factor:

3.1.1. Factores políticos

- Por ser una ESAL (Entidad sin ánimo de lucro), la Fundación Coomeva tiene una tasa de tributación sobre la Renta del 20%, que es menor a otras sociedades. Sin embargo, también esto genera limitaciones en la gestión, pues este beneficio impone restricciones en su campo de acción.
- Los Ministerios de Gobierno Nacional, Entidades Mixtas, áreas descentralizadas y especializadas, generan propuestas de acompañamiento empresarial llenas de beneficios para el ecosistema que deben ser aprovechadas al máximo, en pro de los asociados de Coomeva.

- El impulso a las Mipymes y la Economía Naranja por parte del gobierno nacional, como polo de desarrollo económico, se convierte en gran oportunidad para la gestión de la Fundación Coomeva.
- Acuerdos internacionales con Asia Pacífico, abren un mundo de oportunidades para el ecosistema de desarrollo empresarial, en beneficio de los asociados de Coomeva.
- Los cambios políticos y normativos, implican desarrollar esquemas oportunos para asesorar y capacitar a los empresarios, en dichos cambios.

3.1.2. Factores económicos

- El apoyo del gobierno a exportadores para aumentar la balanza comercial y las oportunidades de financiación a través de Bancóldex, Findeter, Finagro e Innpulsa, son atractivas para los empresarios asociados a Coomeva.
- La devaluación del peso colombiano, incentiva la inversión de capitales extranjeros en Colombia, para desarrollar industrias y apoyar startups.
- La desfinanciación en salud y pensiones del Estado Colombiano, genera dificultades para crecer la economía, desalentando a los empresarios a invertir.
- Considera cómo el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar la organización.
- La tasa de inflación actual y el crecimiento del PIB, es síntoma de buen manejo económico del país, lo que incentiva la llegada de capitales.

3.1.3. Factores Sociales

- Colombia ha mejorado de manera importante en la última década su clase media, por lo que existen más personas con posibilidad de emprender, por tener mejores capacidades.
- De igual forma se viene realizando campañas para atender de manera prioritaria los segmentos de Joven y Mujer en todo el país, con iniciativas del sector privado y público.
- Los clientes evalúan muy bien, la gestión de la Fundación, por el impacto positivo en sus empresas.

3.1.4. Factores tecnológicos

- La transformación digital de las organizaciones, crea unas expectativas de desarrollo para nuevos mercados que debemos capitalizar.
- La innovación abierta desplegada desde Coomeva para todas las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, presenta grandes oportunidades para sus asociados, proveedores y otros grupos de interés.
- Las nuevas propuestas profesionales en Big Data, son una oportunidad para crecer las organizaciones.
- La virtualidad permite aumentar la cobertura nacional, para beneficio de los asociados en todo el país.

3.1.5. Factores de Cambio climático y/o Ambientales

- La sostenibilidad empresarial se fomenta para Fundación Coomeva y desde ella misma para los asociados a Coomeva, como factor de responsabilidad social empresarial.
- Fundación Coomeva maneja un programa denominado Mi Pyme Verde, en asocio con el BID Lab para fomentar el uso de energías renovables y la eficiencia energética.
- El GECC hace parte de Pacto Global de la ONU, Cuidado ambiental en Convenio con WWF y Pacto Verde Cooperativo, entre otros.

3.1.6. Factores legales o jurídicos

- Fundación Coomeva cumple a cabalidad con todas sus obligaciones de ley, para con la sociedad, los asociados y sus familias.
- Se capacita para proteger y orientar a los asociados a cumplir con sus deberes como es el caso de la normatividad de seguridad y salud en el trabajo, evitándoles posibles sanciones.
- Se pone a disposición y de manera gratuita para los asociados de Coomeva, una línea de consulta jurídica, para orientarlos en una mejor toma de decisiones.

Tabla 3. Análisis PESTAL

PERSPECTIVA	OPORTUNIDAD				AMENAZA				POTENCIAL DE APROVECHAMIENTO Y		Favorabilidad Perspectiva
	FACTOR	Importancia 1-10	Aprovechamiento 1-10	Efectividad Org	FACTOR	Importancia 1-10	Defensa Org 1-10	Efectividad Org	Potencial de Aprovechamiento Oportunidades	Potencial de Defensa Amenazas	
POLÍTICO	Programas desde los Entidades del Estado apoyo a Mipymes.	8	5	-40	Reformas y cambios politicos	7	5	-35	76%	42%	34%
	Impulso Economía Naranja	6	4	-36	Normatividad ESAL	7	9	-7			
ECONÓMICO	Gobierno incentiva exportaciones	7	4	-42	Falta de apoyo a muchos sectores x el Gobierno	10	7	-30	41%	10%	31%
	Auge Mundial del Emprendimiento	10	6	-40		0	0	0			
SOCIAL	Ecosistemas colaborativos	10	7	-30	Trabajo Colaborativo	6	8	-12	73%	52%	21%
	Redes sociales	10	6	-40	Redes sociales - Atención dispersa	10	6	-40			
	Atención prioritaria Mujer y Jovenes	10	8	-20		0	0	0			
	Atención y cuidado Adulto Mayor	8	3	-56		0	0	0			
TECNOLÓGICO	Mundo sin fronteras, cobertura	10	6	-40		0	0	0	115%	45%	70%
	Transformación Digital	10	6	-40	Transformación Digital	10	6	-40			
	Big Data	10	2	-80	Demasiada información	10	5	-50			
	Innovación Abierta Grupo Coomeva	10	3	-70		0	0	0			
AMBIENTAL	Grupo Coomeva aliado WWF	10	7	-30	ODS si las empresas no lo ven relevante	10	8	-20	30%	20%	10%
	Importancia Mundial de ODS	10	7	-30		0	0	0			
	Programa Sostenibilidad Ambiental	10	7	-30		0	0	0			
LEGAL	Asesoría legal de Grupo Coomeva. Línea gratuita	8	3	-56	Desconocimiento de la Ley, riesgos	8	3	-56	56%	37%	19%
	Capacitar de manera oportuna sobre cambios normativos que generan riesgos	8	3	-56	Informalidad de emprendedores	6	1	-54			

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo en excel de herramientas de análisis, entregada por el profesor de Icesi, el sr. Andres Jordán

Como se puede observar en la tabla anteriormente presentada, existe una valoración de las perspectivas para determinar, después de una calificación, cuales presentan una mayor oportunidad de mercado y cuales se perciben como mayores amenazas.

3.2. Análisis 5 fuerzas de Porter

Permite evaluar aspectos externos de los negocios tan importantes, como lo son las Oportunidades y las Amenazas a las cuales se enfrentan los negocios, analizando la relevancia e injerencia de los proveedores? qué tanto influyen los compradores en el desarrollo del negocio?, cuál es el nivel de la rivalidad de la industria?, existen productos sustitutos que no permitan fácilmente tener una diferenciación en el mercado?, y por supuesto, cuál es la calidad de los nuevos competidores que llegan al mercado?

A través de la siguiente tabla se realiza una valoración de las perspectivas contempladas en el modelo de las 5 fuerzas de Porter, donde también se determinan las mayores oportunidades y las amenazas más importantes.

Tabla 4. Análisis modelo de las 5 fuerzas de Porter

PERSPECTIVA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			POTENCIAL DE APROVECHAMIENTO Y		Favorabilidad Perspectiva		
	FACTOR	Importancia 1-10	Aprovechamiento 1-10	Efectividad Org	FACTOR	Importancia 1-10	Defensa Org 1-10	Efectividad Org		Potencial de Aprovechamiento Oportunidades	Potencial de Defensa Amenazas
RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA	Innovación constante	10	4	-60	Muchos competidores. Camaras de Cio y Universidades	4	8	-8	60%	4%	56%
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Modelo de Desarrollo Empresarial Integral	10	8	-20		0	0	0	20%	0%	20%
	Microcrédito de mejor costo	10	10	0		0	0	0			
NUEVOS COMPETIDORES	Capacidad financiera de competidores	8	7	-24	Innovación constante	10	6	-40	44%	40%	4%
	Know How de competidores	10	8	-20		0	0	0			
PODER NEGOCIACIÓN COMPRADORES	Programas gratuitos para Asociados	8	9	-8	Hay muchos programas. Alta Oferta	8	6	-32	28%	32%	-4%
	Solo para Asociados de Coomeva	10	8	-20		0	0	0			
PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	Muchos consultores disponibles	10	8	-20		0	0	0	20%	0%	4%
		0	0	0		0	0	0			

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo en excel de herramientas de análisis, entregada por el profesor de Icesi, el sr. Andres Jordán

Tabla 5. Síntesis Análisis PESTAL y modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Entorno		Potencial de Aprovechamiento Oportunidades	Potencial de Defensa Amenazas	Favorabilidad Perspectiva
P	Político	76%	42%	34%
E	Económico	41%	10%	31%
S	Social	73%	52%	21%
T	Tecnológico	115%	45%	70%
A	Ambiental	30%	20%	10%
L	Legal	56%	37%	19%
1	Rivalidad de la industria	60%	4%	56%
2	Productos sustitutos	20%	0%	20%
3	Competidores	44%	40%	4%
4	Clientes	28%	32%	-4%
5	Proveedores	20%	0%	4%
Total		51%	26%	26%

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo en excel de herramientas de análisis, entregada por el profesor de Icesi, el sr. Andres Jordán

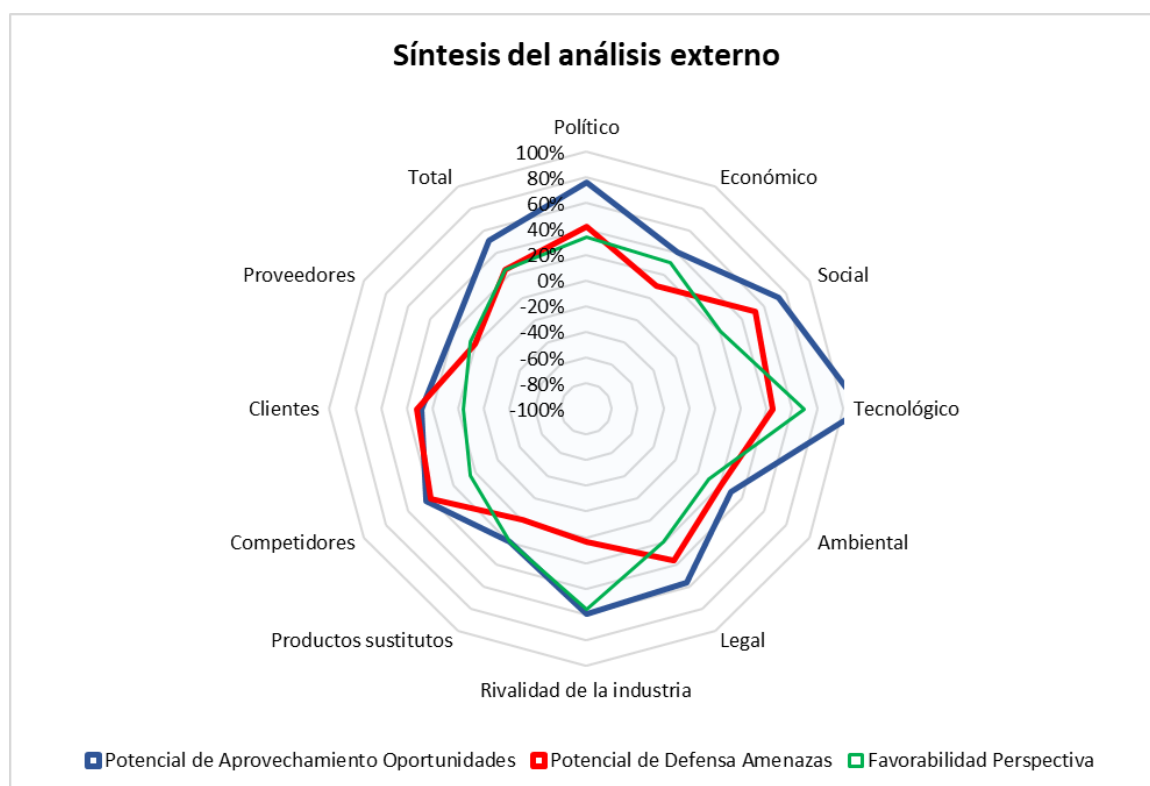


Figura 10. Síntesis graficando los valores netos por cada categoría (P, E, S, etc.) y totales para el análisis externo, para favorabilidad del entorno y efectividad de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo en excel de herramientas de análisis, entregada por el profesor de Icesi, el sr. Andres Jordán.

El gráfico muestra que la mayor oportunidad de Fundación Coomeva se encuentra en el avance tecnológico. Estamos en una era digital, que impone unos retos cambiantes, a velocidades que infunden temores para las empresas, con desarrollos tecnológicos que avanzan más rápido que las herramientas que se tienen para operar las aplicaciones de software con que cuentan las organizaciones, generando angustias empresariales. El desafío de la tecnología, debe hacernos reflexionar sobre cuál es el escenario justo para lograr un equilibrio, no podemos estar muy rezagados por los problemas de ineficiencia que esto generaría, pero tampoco deberíamos pagar el precio de tan elevado que implica estar en la vanguardia tecnológica.

Otro factor importante que se evidencia, y que cada vez cobra más relevancia es el medio ambiente, y Fundación Coomeva tiene una oportunidad gigantesca, por su experiencia en temas de sostenibilidad a través del programa de eficiencia energética del BID Lab que operó en los 2 últimos años (2018 y 2019). Además, existe fuerte presión de ONGs internacionales que luchan sin descanso, para que la humanidad entera y líderes mundiales, comprendan y acojan las acciones necesarias para mitigar el cambio climático y sus consecuencias.

3.3.Matriz EFE

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) – valores relacionados con la matriz de análisis externo

Factores del entorno que representan oportunidades	Importancia 1-10	Ponderación Importancia (0-1)	Aprovechamiento 1-10	Mi efectividad ponderada (1-5)
Programas desde los Entidades del Estado apoyo a Mipymes.	8	0,02	5	0,12
Impulso Economía Naranja	6	0,02	4	0,07
Gobierno incentiva exportaciones	7	0,02	4	0,08
Auge Mundial del Emprendimiento	10	0,03	7	0,21
Ecosistemas colaborativos	10	0,03	7	0,21
Redes sociales	10	0,03	6	0,18
Atención prioritaria Mujer y Jovenes	10	0,03	8	0,24
Atención y cuidado Adulto Mayor	8	0,02	3	0,07
Transformación Digital	10	0,03	6	0,18
Innovación Abierta Grupo Coomeva	10	0,03	3	0,09
Big Data	10	0,03	2	0,06
Mundo sin fronteras, cobertura	10	0,03	6	0,18
Importancia Mundial de ODS	10	0,03	7	0,21
Programa Sostenibilidad Ambiental	10	0,03	7	0,21
Grupo Coomeva aliado WWF	10	0,03	7	0,21
Asesoría legal de Grupo Coomeva. Linea gratuita	8	0,02	3	0,07
Capacitar de manera oportuna sobre cambios normativos que generan riesgos	8	0,02	3	0,07
Innovación constante	10	0,03	4	0,12
Modelo de Desarrollo Empresarial Integral	10	0,03	8	0,24
Microcrédito de mejor costo	10	0,03	10	0,30
Capacidad financiera de competidores	8	0,02	7	0,17
Know How de competidores	10	0,03	8	0,24
Programas gratuitos para Asociados	8	0,02	9	0,21
Solo para Asociados de Coomeva	10	0,03	8	0,24
Muchos consultores disponibles	10	0,03	8	0,24

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) – valores relacionados con la matriz de análisis externo.

Factores del entorno que representan amenazas	Importancia 1-10	Ponderación Importancia (0-1)	Defensa Org 1-10	Mi efectividad ponderada (1-5)
Reformas y cambios políticos	7	0,02	5	0,10
Normatividad ESAL	7	0,02	9	0,19
Falta de apoyo a muchos sectores x el Gobierno	10	0,03	7	0,21
Trabajo Colaborativo	5	0,01	5	0,07
Redes sociales - Atención dispersa	10	0,03	6	0,18
Transformación Digital	10	0,03	6	0,18
Demasiada información	10	0,03	5	0,15
ODS si las empresas no lo ven relevante	10	0,03	8	0,24
Desconocimiento de la Ley, riesgos	8	0,02	3	0,07
Informalidad de emprendedores	6	0,02	1	0,02
Muchos competidores. Camaras de Cio y Universidades	4	0,01	8	0,10
Innovación constante	10	0,03	6	0,18
Hay muchos programas. Alta Oferta	8	0,02	6	0,14
Total	336,0	1,0		6,0

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo en excel de herramientas de análisis, entregada por el profesor de Icesi, el sr. Andres Jordán

4. Análisis Interno

Tabla 8. Análisis de competitividad – recursos, capacidades y competencias distintivas

Análisis Interno - Recursos, capacidades y competencias								
Factores internos claves				Fortaleza o grado de desarrollo del factor clave				
Categoría	Recursos, capacidades o competencias	Importancia (1-5)	Mi organización (1-5)	Competidor A (1-5)	Competidor B (1-5)	Competidor C (1-5)	Fortaleza relativa	
1	Clientes	Asociados a Coomeva - PN	5	5	2	2	2,50	
		Asociados a Coomeva - PJ	5	4	3	3	1,33	
2	Propuesta de valor	Modelo de Desarrollo Integral	5	4	3	4	1,00	
		Asistencia técnica	3	3	2	1	1,50	
3	Relaciones con los clientes	Venta relacional a través de canales presenciales y virtuales	5	5	4	4	1,25	
4	Canales de distribución	Fuerza de venta directa	5	5	3	3	1,67	
		Plataformas digitales	5	3	5	4	0,60	
		Fuerza de venta de Coomeva	5	2	1	1	2,00	
5	Ingresos	Ingresos x interes de Microcrédito	5	5	1	1	5,00	
		Donación de Coomeva	5	5	1	1	5,00	
		Ingresos x Consultoría	4	4	5	5	0,80	
6	Actividades claves	Acompañamiento	5	5	4	3	1,25	
		Consultoría	5	3	4	3	0,75	
		Financiación	5	5	1	1	5,00	
7	Recursos claves	253.000 asociados profesionales	5	5	5	4	1,00	
		Estructura nacional de Coomeva	5	5	2	2	2,50	
		6 regionales de Fundación	5	5	2	2	2,50	
8	Socios estratégicos	Empresas del GECC	5	3	1	1	3,00	
		Entidades del Estado	4	3	5	4	0,60	
		Universidades y Camaras de Comercio	5	4	5	4	0,80	
9	Estructura de costos	Fondeo de cartera de microcrédito	5	5	1	1	5,00	
		Nómina operativa y administrativa	5	4	5	5	0,80	
		Pago de prestadores de servicio	5	4	4	2	2,00	
Total			111	4,2	3,0	2,6	2,6	2,1
Competidor A	Camaras de Comercio							
Competidor B	Universidades							
Competidor C	Otras entidades de apoyo regionales (Corporaciones y Fundaciones)							

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo en excel de herramientas de análisis, entregada por el profesor de Icesi, el sr. Andres Jordán

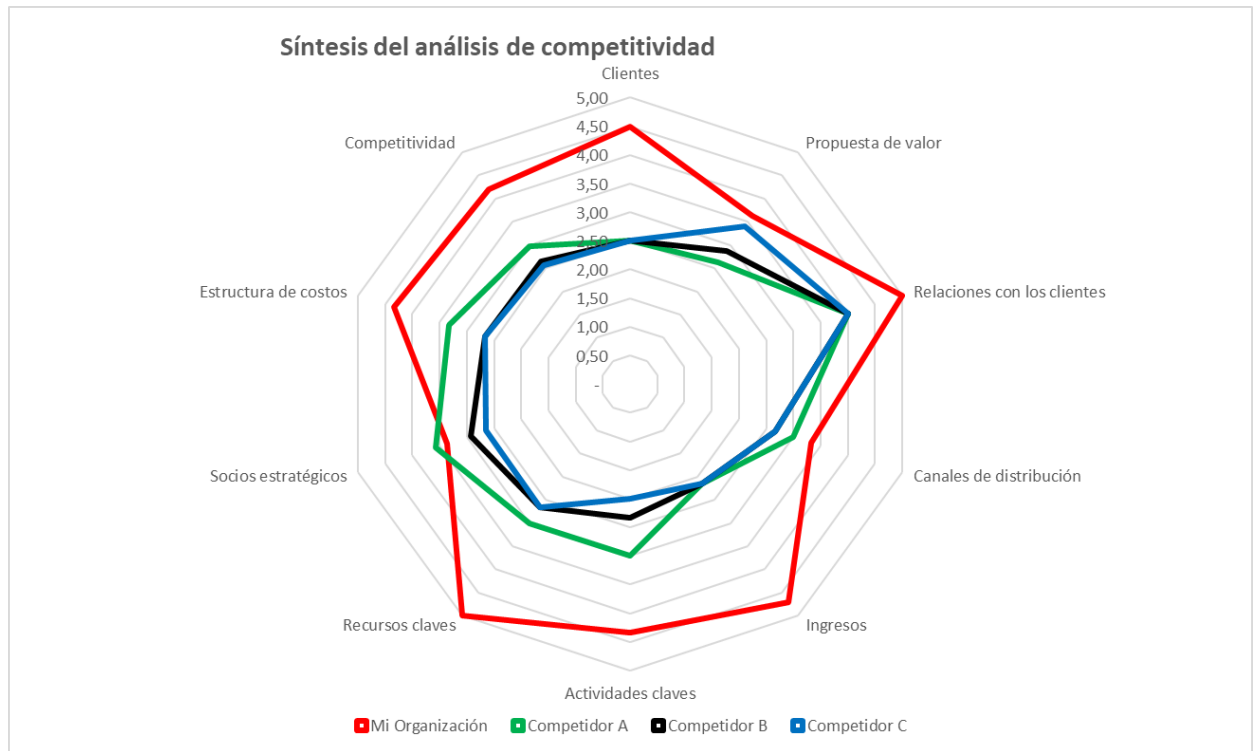


Figura 11. Síntesis de análisis de competitividad, en gráfico de radar

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo en excel de herramientas de análisis, entregada por el profesor de Icesi, el sr. Andres Jordán

Al observar la gráfica del análisis de competitividad, se puede observar que la Fundación Coomeva, presenta muchas fortalezas con respecto de sus competidores, lo cual es interesante porque se puede ver que la fundación tiene grandes ventajas en el mercado donde actúa, esta distancia a su favor, realmente está determinada por su cobertura e impacto nacional a través de las 6 regionales con las cuales abarcan gran parte de Colombia. Sin embargo, estas brechas positivas en las categorías referenciadas, ponen de manifiesto que existen oportunidades para ser mas relevantes en el mercado, aportándole a Coomeva diferenciadores, que ayudan a que su comunidad de asociados, perciba importantes beneficios que aumentan su satisfacción por pertenecer a la cooperativa.

Tabla 9. Recursos, capacidades y competencias.

Análisis Interno - Recursos, capacidades y competencias		
Recursos, capacidades o competencias	Importancia	Fortaleza relativa
Asociados a Coomeva - PN	5	2,50
Asociados a Coomeva - PJ	5	1,33
Modelo de Desarrollo Integral	5	1,00
Asistencia técnica	3	1,50
Venta relacional a través de canales presenciales y virtuales	5	1,25
Fuerza de venta directa	5	1,67
Plataformas digitales	5	0,60
Fuerza de venta de Coomeva	5	2,00
Ingresos x interes de Microcrédito	5	5,00
Donación de Coomeva	5	5,00
Ingresos x Consultoría	4	0,80
Acompañamiento	5	1,25
Consultoría	5	0,75
Financiación	5	5,00
253.000 asociados profesionales	5	1,00
Estructura nacional de Coomeva	5	2,50
6 regionales de Fundación	5	2,50
Empresas del GECC	5	3,00
Entidades del Estado	4	0,60
Universidades y Camaras de Comercio	5	0,80
Fondeo de cartera de microcrédito	5	5,00
Nómina operativa y administrativa	5	0,80
Pago de prestadores de servicio	5	1,00
	Fortalezas claves	
	Debilidades claves	

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo en excel de herramientas de análisis, entregada por el profesor de Icesi, el sr. Andres Jordán

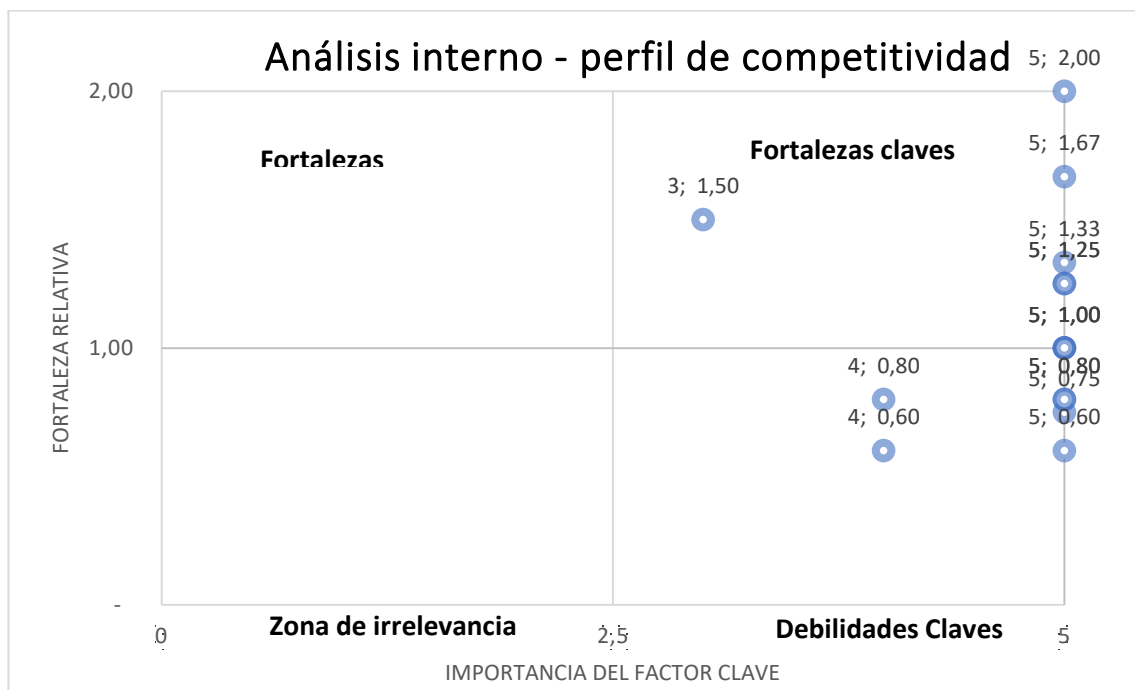


Figura 12. Síntesis de análisis de competitividad.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo en excel de herramientas de análisis, entregada por el profesor de Icesi, el sr. Andres Jordán

5. Matriz DOFA Ampliada

Tabla 10. Matriz DOFA

Matriz DOFA Ampliada	Oportunidades	Amenazas
	Auge Mundial del Emprendimiento	Demasiada información
	Ecosistemas colaborativos	Redes sociales - Atención dispersa
	Redes sociales	Transformación Digital
	Big Data	Innovación constante
	Transformación Digital	ODS si las empresas no lo ven relevante
	Innovación Abierta Grupo Coomeva	Falta de apoyo a muchos sectores x el Gobierno
	Mundo sin fronteras, cobertura	
	Importancia Mundial de ODS	
	Programa Sostenibilidad Ambiental	
Atención prioritaria Adulto Mayor, Mujer y Jóvenes		
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
253.000 asociados profesionales	Fortalecer con capacitación a los microempresarios, para brindarles confianza de aprovechar nuevas oportunidades de mercado, soportados en Big Data, y fomentando la Sostenibilidad Ambiental, económica y social, como un factor estratégico de todas las organizaciones.	Generar una oferta de programas, que disminuyan las brechas que tienen los empresarios en temas de comercialización virtual, mejora de la eficiencia de sus procesos, control de la rentabilidad de sus negocios, dando la tranquilidad de que con acompañamiento especializado, las probabilidades de éxito aumentan del 30% al 67% en los 3 primeros años.
Modelo de Desarrollo Integral		
Donación de Coomeva		
Venta relacional a través de canales presenciales y virtuales	Fomentar los nuevos esquemas colaborativos presenciales y virtuales para que los microempresarios logren mejores impactos en sus empresas y la sociedad.	
Fuerza de venta directa y de Coomeva	Mejorar la divulgación de nuestro Modelo de Desarrollo Empresarial Integral, donde además de tener Acompañamiento gratuito y Consultoría, provee financiación a microempresarios que no son atendidos por la banca tradicional.	Promover la vinculación a Coomeva, con los nuevos emprendedores y empresarios, como oportunidad de encontrar un camino de apoyo a su negocio y su familia, por todos los beneficios de calamidad y asegurabilidad que brinda la cooperativa. Los modelos colaborativos se imponen porque solo buscan el progreso de sus integrantes.
Fuerza de venta de Coomeva		Seguir ofreciendo y mejorando la oferta de productos de microcrédito para apoyar a emprendedores y microempresarios, pues casi nadie tiene líneas de crédito para este tipo de empresarios, porque son considerados de altísimo riesgo. Lo más importante es que también encuentran apoyo y orientación permanente para salir adelante con su negocio.
Ingresos x interés de Microcrédito	Fundación Coomeva dispone de una gran número de consultores, dispuestos por medio de canales físicos y virtuales, que llegan a todos los rincones del país, para brindar orientación gratuita a los microempresarios, y que a través de un modelo virtual de diagnóstico, determinar rutas de mejoramiento de sus negocios.	
Financiación a microempresarios		
Empresas del GECC		
Estructura nacional de Coomeva		
6 regionales en el país de Fundación		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Plataformas digitales	Mejorar la oferta de acompañamiento en los temas virtuales que requieren los Mipymes, proveer las mejores herramientas virtuales y las temáticas más actuales. Existe una gran oportunidad para los microempresarios colombianos	Realizar mayores esfuerzos para reducir las amenazas y debilidades en temas virtuales, estableciendo las alianzas nacionales e internacionales que permitan la disminución de brechas y aprovechamiento de oportunidades de expansión empresarial.
Ingresos por Consultoría		
Relacionamiento Entidades del Estado	Se debe mejorar la interacción con las entidades del Estado, para ser más oportunos en la divulgación de buenos programas gratuitos de ayuda empresarial disponibles para todos los colombianos.	Fomentar la innovación abierta, desde las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, dadas las innumerables oportunidades para brindar a nuestros asociados, por los innumerables retos tecnológicos que se tienen. Es un factor que genera mucha atracción para las nuevas Startup colombianas.
Relacionamiento Universidades y Cámaras de Comercio	Trabajar intensamente con el personal de Fundación Coomeva, en capacitación constante, invitando a ser parte de la mejora de eficiencia de los recursos con nuevas tecnologías e innovación.	
Planta de personal		

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo en excel de herramientas de análisis, entregada por el profesor de Icesi, el sr. Andres Jordán

6. Objetivos Estratégicos



Figura 13. Perspectivas Estratégicas y Objetivos Estratégicos
Fuente: Área de mercadeo de Fundación Coomeva

Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos	Líderes	Indicador & Métrica	Metas				
			2020	2021	2022	2023	2024
Objetivo 1: Generar Excedentes para crear valor y transmitirlo al asociado	Líderes Nacionales y regionales	Ingresos generados por el área de microcrédito	>> \$10.052	\$10.665	\$11.128	\$11.610	\$11.958
		Ingresos generados por el área de fomento	>> \$879	\$909	\$940	\$972	\$1.000
		Excedentes	>> \$1.753	\$1.922	\$2.108	\$2.301	\$2.495
		Gastos	>> \$8.308	\$8.752	\$9.028	\$9.309	\$9.588
		Cartera Vencida Mora > 30 días	>> 7%	7%	7%	7%	7%
		Ingresos Ordinarios	>> \$16.204	\$17.026	\$17.704	\$18.410	\$19.147

Figura 14. Perspectiva Estratégica Financiera - Objetivo 1.
Fuente: Área de mercadeo de Fundación Coomeva.

Perspectiva De Asociados Y Mercado



Figura 15. Perspectiva de Asociados y Mercado – Objetivos 2 y 3.
Fuente: Área de mercadeo de Fundación Coomeva.

Perspectiva De Eficiencia En Procesos



Figura 16. Perspectiva de Asociados y Mercado – Objetivos 4 y 5.
Fuente: Área de mercadeo de Fundación Coomeva.

Perspectiva De Capital Estratégico



Figura 17. Perspectiva de Capital Estratégico - Objetivo 6

Fuente: Área de mercadeo de Fundación Coomeva.

Perspectiva De Capital Estratégico



Figura 18. Perspectiva de Capital Estratégico – Objetivos 7 y 8

Fuente: Área de mercadeo de Fundación Coomeva.

Perspectiva Sostenible



Figura 19. Perspectiva Sostenible – Objetivos 9 y 10

Fuente: Área de mercadeo de Fundación Coomeva.

7. Plan Táctico PE (2020 – 2024)

Tabla 11. Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera		Responsable	Indicadores
OBJETIVO	Generar Excedentes para crear valor y transmitirlo al asociado	Carolina Vera	Ingresos por Fomento Ingresos por Microcrédito Ahorro en Costos y Gastos Excedentes
1			
ESTRATEGIA	Cumplir con el presupuesto de ingresos por Microcrédito	Monica Restrepo	Ingresos por Microcrédito
1.1			
Iniciativa 1.1.1	Cumplir con la meta de colocación en Monto y Numero de Créditos	Monica Restrepo	Monto de Microcréditos desembolsados #Microcréditos desembolsados
Iniciativa 1.1.2	Bajar el nivel de prepagos (actual 66% a 55%)	Monica Restrepo	Nivel de prepagos
Iniciativa 1.1.3	Controlar el indicador de cartera vencida	Monica Restrepo	Cartera vencida
Iniciativa 1.1.4	Plan de recuperación para cartera castigada y garantía	Monica Restrepo	% Cartera castigada
ESTRATEGIA	Generación de excedentes a través de la consecución de recursos económicos para la financiación de proyectos de Desarrollo empresarial	Sebastian Ortiz	Excedentes generados
1.2			
Iniciativa 1.2.1	Consecución de recursos económicos de organizaciones/entidades/empresas de carácter Regional para la financiación de proyectos de desarrollo empresarial	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 1.2.2	Consecución de recursos económicos de organizaciones/entidades/empresas de carácter Nacional para la financiación de proyectos de desarrollo empresarial	Sebastian Ortiz	
ESTRATEGIA	Disminuir el indicador de cartera vencida	Monica Restrepo	Indicador de Cartera Vencida > 30 días
1.3			
Iniciativa 1.3.1	Puesta en marcha del aplicativo SAC para fortalecer el seguimiento a la gestión de la cartera, definición de alertas y medición de la efectividad en la cobranza	Monica Restrepo	Efectividad cobranza
Iniciativa 1.3.2	Lograr una cobranza mas relacional, disminuyendo en numero de peticiones, quejas y reclamos que se llena	Monica Restrepo	# PQR por temas de cobranza
Iniciativa 1.3.3	Impulsar programa RECUPERATE	Monica Restrepo	% de mejora de cartera y recuperación
Iniciativa 1.3.4	Fortalecer la divulgación de los medios de pagos disponibles actuales	Monica Restrepo	Aumento de recaudo medios virtuales
Iniciativa 1.3.5	Implementar debito automático para los pagos	Monica Restrepo	% Avance plan de trabajo iniciativa
Iniciativa 1.3.6	Revisar y ajustar el proceso de generación de extractos	Monica Restrepo	% Avance iniciativa Generación de Extractos

Fuente: Personal de arquitectura empresarial de Fundación Coomeva.

Tabla 12. Perspectiva Asociados y Mercado

Perspectiva Asociados y Mercado		Responsable	Indicadores
OBJETIVO	Acompañar a través de los servicios de Fundación Coomeva la creación y fortalecimiento de empresa		# de empresas en fase de creación # de empresas en fase de Fortalecimiento # Empleos Generados # inclusión financiera % crecimiento en ventas empresas acompañadas # de Pymes acompañadas
2			
ESTRATEGIA	Brindar servicios a nuestros emprendedores y empresarios durante las diferentes etapas de todo el ciclo de desarrollo empresarial		% empresas acompañadas que crecen ventas a dos dígitos # de empresas en fase de creación acompañadas # de empresas en fase de Fortalecimiento acompañadas # Empleos Generados Monto de microcréditos colocados # Microcréditos colocados
2.1			
Iniciativa 2.1.1	Brindar formación y asesoría en Desarrollo Empresarial a los emprendedores y empresarios	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 2.1.2	Brindar consultoría especializada a los emprendedores y empresarios	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 2.1.3	Brindar financiación a los emprendedores y empresarios	Monica Restrepo	
Iniciativa 2.1.4	Ayudar a identificar brechas en los emprendimientos y empresas de nuestros asociados	Sebastian Ortiz	
ESTRATEGIA	Apoyar la inclusión financiera de emprendedores y empresarios	Monica Restrepo	# de empresarios y emprendedores que entraron al sistema financiero por primera vez
2.2			
Iniciativa 2.2.1	Identificar asociados emprendedores/empresarios que se encuentra fuera del sistema financiero	Monica Restrepo	
Iniciativa 2.2.2	Incluir a los emprendedores/empresarios sin inclusión financiera al modelo de desarrollo empresarial	Monica Restrepo	
ESTRATEGIA	Aumentar la participación de Pymes en la gestión de Fundación	Sebastian Ortiz	# de Pymes acompañadas % Crecimiento en ventas a dos dígitos de las Pymes acompañadas
2.3			
Iniciativa 2.3.1	Identificar necesidades de productos/servicios de las PYMES para diseñar y/o rediseñar productos de acompañamiento para este segmento	Maria Vrignia Daste	
Iniciativa 2.3.2	Brindar formación y asesoría en Desarrollo Empresarial a Pymes	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 2.3.3	Brindar servicios de consultoría especializada para el cierre de brechas en Pymes	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 2.3.4	Desarrollar proyectos de desarrollo empresarial para PYMES	Sebastian Ortiz	
ESTRATEGIA	Lograr el crecimiento en ventas a dos dígitos de las empresas de los asociados acompañadas	Sebastian Ortiz	% crecimiento en ventas de las empresas acompañadas
2.4			
Iniciativa 2.4.1	Estructurar esquemas de acompañamiento a las empresas en fase de creación y fortalecimiento de nuestros asociados con el fin de crecer sus ventas a dos dígitos	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 2.4.2	Consecución de recursos económicos para la ejecución de proyectos de desarrollo empresarial para empresas en fase de creación y fortalecimiento	Sebastian Ortiz	
ESTRATEGIA	Aumentar la tasa de sobrevivencia de las empresas acompañadas en fase de creación por la Fundación	Sebastian Ortiz	# de empresas acompañadas entre 0 y 36 meses de operación % de empresas acompañadas de fase de creación que sobreviven después de 36 meses
2.5			
Iniciativa 2.5.1	Estructurar esquemas de acompañamiento a las empresas en fase de creación que nos permita aumentar la probabilidad de sobrevivencia de las mismas después de 36 meses de actividad		
Iniciativa 2.5.2	Consecución de recursos económicos para el desarrollo de proyectos de desarrollo empresarial para empresas en fase de creación		

OBJETIVO	FORTALECER LA GESTIÓN DE VINCULACIÓN Y FIDELIZACIÓN PARA LOS NUEVOS ASOCIADOS	Responsable	#. De asociados vinculados a Coomeva por actividades de Fundación
3			
ESTRATEGIA	Apoyar la vinculación de nuevos asociados a través de servicios y productos atractivos		#. De asociados vinculados a Coomeva por actividades de Fundación
3.1			s - 241 - 2019 Meta
Iniciativa 3.1.1	Asociados vinculados por servicios de Microcrédito	Monica Restrepo	
Iniciativa 3.1.2	Asociados vinculados por servicios de Fomento	Sebastian Ortiz	
ESTRATEGIA	Cumplir la promesa de valor de acompañar una vez otorgado el microcrédito	Monica Restrepo	# Fidelizados
3.2			
Iniciativa 3.2.1	Promoviendo que el asociado realice su diagnostico empresarial a través de la herramienta designada por la Fundación	Monica Restrepo	
Iniciativa 3.2.2	Integración con el área de Fomento, para el acompañamiento integral del cliente	Monica Restrepo	
ESTRATEGIA	Fidelizar a clientes actuales		# Fidelizados
3.3			
Iniciativa 3.3.1	Participar en el programa de fidelización corporativo (Microcrédito)	Monica Restrepo	
Iniciativa 3.3.2	Participar en el programa de fidelización corporativo (Fomento)	Sebastian Ortiz	

Fuente: Personal de arquitectura empresarial de Fundación Coomeva.

Tabla 13. Perspectiva Eficiencia en procesos

Perspectiva Eficiencia en Procesos		Responsable	Indicador
OBJETIVO	OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN, PARA INCREMENTAR COBERTURA DE LOS SERVICIOS	Monica Restrepo Sebastian Ortiz	Tasa de Uso Incremento del 48% de cobertura en zonas
4			
ESTRATEGIA	Aumentar tasa de uso	Monica Restrepo Sebastian Ortiz	Tasa de Uso 8% Incremento del 48% de cobertura en zonas
4.1			
Iniciativa 4.1.1	Aumentar la cobertura de los servicios Microcrédito al asociado en nuevas zonas	Monica Restrepo	
Iniciativa 4.1.2	Aumentar la cobertura de los servicios de desarrollo empresarial a asociados en zonas distintas a las ciudades principales	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 4.1.3	Llegar a nuevas zonas con la plataforma virtual de colocación de Microcréditos	Monica Restrepo	
ESTRATEGIA	Evaluando periódicamente las necesidades de crecimiento funcional y de procesos de la Fundación, frente a la estrategia, el modelo de operación y la disponibilidad de recursos financieros.	Angelica Ocampo	
4.2			
Iniciativa 4.3.1	Definir drivers de crecimiento para Financiero, Servicio Fomento, Servicio Microcrédito	Angelica Ocampo	
Iniciativa 4.3.2	Realizar periódicamente estudios de métodos y tiempos	Angelica Ocampo	
ESTRATEGIA	Cumpliendo con los estándares de calidad internacional y normatividad vigente.	Angelica Ocampo	Mantenimiento certificación ISO 9001:2015
4.3			
Iniciativa 4.3.1	Mantenimiento de la certificación ISO 9001	Angelica Ocampo	
Iniciativa 4.3.2	Plan de trabajo para implementación de la certificación ISO 14001	Angelica Ocampo	
OBJETIVO	MEJORAR EL SERVICIO A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS VIRTUALES	Responsable	% de personas que utilizan servicios virtuales
5			
ESTRATEGIA	Asegurar el desarrollo tecnológico y modernización de los procesos acorde a las necesidades del negocio y de los clientes manteniendo altos niveles de competitividad		% de personas que utilizan servicios virtuales
5.1			
Iniciativa 5.1.1	Implementación de la plataforma virtual para llegar a zonas sin cobertura actualmente, para lograr una cartera mínima de 10 mil millones en los próximos 4 años	Monica Restrepo	% de personas que utilizan la plataforma virtual de otorgamiento de microcréditos
Iniciativa 5.1.2	Implementación mejoras SHIVAM	Monica Restrepo	% Avance plan de trabajo Mejoras Shivam
Iniciativa 5.1.3	Implementación SAC	Monica Restrepo	% Avance plan de trabajo SAC
Iniciativa 5.1.4	Implementación mejoras herramienta de solución móvil	Monica Restrepo	
Iniciativa 5.1.5	Implementar iniciativa de aplicación y consulta de pagos automáticos	Monica Restrepo	% de ahorro en tiempo y costo
Iniciativa 5.1.6	Implementar iniciativas Desembolsos automáticos	Monica Restrepo	% de ahorro en tiempo y costo
Iniciativa 5.1.7	Fase II Software Core Fomento (Galardón Coomeva, integración propulsor, potencializar reporte y Dashboard)	Sebastian Ortiz	% Avance plan de trabajo Software Core Fase 2
Iniciativa 5.1.8	Potencializar Propulsor herramienta de diagnóstico	Sebastian Ortiz	% de personas que utilizan la plataforma virtual de diagnóstico
Iniciativa 5.1.9	Implementar nuevo modelo de Asesor Virtual	Sebastian Ortiz	% de personas que utilizan el asesor virtual
Iniciativa 5.1.10	Implementar nuevos modelos de acompañamiento virtual	Sebastian Ortiz	

Fuente: Personal de arquitectura empresarial de Fundación Coomeva.

Tabla 14. Perspectiva Capital estratégico

Perspectiva Capital Estratégico		Responsable	Indicadores
OBJETIVO 6	FORTALECER LA CULTURA Y EL TALENTO CON ÉNFASIS EN SERVICIO, INNOVACION Y LOGRO	Angelica Gonzalez	Índice de ambiente laboral Nivel de Cultura Nivel de desempeño
ESTRATEGIA 6.1	Implementar programas de desarrollo para el personal para fortalecer competencias y habilidades enfocados en el servicio, innovación y generación de valor	Angelica Gonzalez	Cumplimiento plan maestro de formación Cumplimiento participación formación
Iniciativa 6.1.1	Garantizar la medición de desempeño para todos los colaboradores	Angelica Gonzalez	Nivel de desempeño
Iniciativa 6.1.2	Desarrollo y ejecución del plan maestro de formación alineado a la estrategia	Angelica Gonzalez	Plan maestro de formación
Iniciativa 6.1.3	Acompañamiento al desarrollo del programa de Altos potenciales	Angelica Gonzalez	% Desarrollo programa altos potenciales
ESTRATEGIA 6.2	Garantizar una estructura organizacional y salarial acorde a las necesidades del negocio	Angelica Gonzalez	Capacidad instalada Competitividad salarial
Iniciativa 6.2.1	Medir la capacidad instalada actual de Fundación Coomeva	Angelica Gonzalez	
Iniciativa 6.2.2	Velar por una remuneración equitativa acorde con las funciones, competencias y el	Angelica Gonzalez	
ESTRATEGIA 6.3	Atraer y retener al talento humano requerido para el desarrollo de la estrategia de la Organización	Angelica Gonzalez	Rotación de personal
Iniciativa 6.3.1	Garantizar procesos de selección acorde a las habilidades y competencias que	Angelica Gonzalez	
Iniciativa 6.3.2	Dar a conocer a los colaboradores los beneficios que tiene como empleado de la	Angelica Gonzalez	
Iniciativa 6.3.3	Garantizar la participación de los colaboradores en las diferentes actividades de	Angelica Gonzalez	
OBJETIVO 7	DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS PARA TODOS LOS SEGMENTOS DE COOMEVA, CON ÉNFASIS EN JÓVENES, MUJERES Y ADULTOS MAYORES	Responsable	# Nuevos productos desarrollados Tasa de Uso
ESTRATEGIA 7.1	Diseño de una oferta segmentada y acorde a las etapas del ciclo del emprendimiento		# de mujeres clientes # de adultos mayores clientes
Iniciativa 7.1.1	Estudio de necesidades y tendencias por segmentos	Maria Virginia Daste	
Iniciativa 7.1.2	Análisis y perfilamiento de acuerdo a las encuestas de satisfacción	Maria Virginia Daste	
Iniciativa 7.1.3	Realizar Benchmarking a otras entidades/organismos del ecosistema de emprendimiento de Colombia e internacional	Maria Virginia Daste	
Iniciativa 7.1.4	Diseño y/o rediseño de los productos/servicios por segmento	Maria Virginia Daste	
Iniciativa 7.1.5	Identificar necesidades de productos/servicios de las PYMES para diseñar y/o rediseñar productos de acompañamiento para este segmento	Maria Virginia Daste	
Iniciativa 7.1.6	Potencializar el conocimiento de los clientes de las empresas del GECC para el diseño de nuevos productos	Maria Virginia Daste	
ESTRATEGIA 7.2	Generación de campañas comerciales por segmentos utilizando los diferentes medios de difusión	Maria Virginia Daste	Efectividad de la campaña
Iniciativa 7.2.1	Estructurar campañas comerciales y plan de medios por segmento	Maria Virginia Daste	
Iniciativa 7.2.2	Medición de impacto por campaña	Maria Virginia Daste	
Iniciativa 7.2.3	Alianzas con empresas del GECC para campañas comerciales de los productos/servicios ofertados por la Fundación	Maria Virginia Daste	
OBJETIVO 8	MAXIMIZAR LAS SINERGIAS CON LAS EMPRESAS DEL GRUPO Y CON GREMIOS, EMPRESAS E INSTITUCIONES	Responsable	# empresas del GECC que reciben formación y acompañamiento # Asociados transferidos a Bancoomeva # Pymes acompañadas
ESTRATEGIA 8.1	Realizar alianzas estratégicas con las empresas del grupo Coomeva		
Iniciativa 8.1.1	Puesta en marcha del programa de transferencia de clientes a Bancoomeva	Monica Restrepo	# Asociados transferidos de Fundación a Bancoomeva
Iniciativa 8.1.2	Acompañar Pymes clientes Bancoomeva a través de los diferentes servicios de Fomento	Sebastian Ortiz	# Pymes acompañadas
Iniciativa 8.1.3	Puesta en marcha del ofrecimiento de los seguros a los clientes de Microcrédito	Monica Restrepo	#Seguros vendidos para clientes de Micro
Iniciativa 8.1.4	Complementar la oferta de valor de las empresas del GECC	Sebastian Ortiz	# de clientes de empresas del grupo que reciben formación y acompañamiento de Fundación
ESTRATEGIA 8.2	Realizar alianzas estratégicas con instituciones a nivel nacional e internacional	Sebastian Ortiz	#Alianzas realizadas
Iniciativa 8.1.1	Identificar organismos/entidades gubernamentales/organizaciones/instituciones con las que sea viable generar alianzas estratégicas para el desarrollo empresarial de nuestros asociados	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 8.1.2	Buscar beneficios con aliados estratégicos para el crecimiento y aceleración de las empresas de nuestros asociados	Sebastian Ortiz	
ESTRATEGIA 8.3	Apertura de oportunidades	Sebastian Ortiz	# Asociados asistentes a eventos en donde participaron empresas del grupo
Iniciativa 8.3.1	Invitar empresas del grupo para labor comercial durante los eventos de Formación Empresarial de Fundación Coomeva	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 8.3.2	Estructurar con la comunidad de asociados eventos de formación empresarial con el objetivo de lograr vinculación de nuevos asociados	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 8.3.2	Ofertar servicios de acompañamiento de Fundación Coomeva a clientes de empresas del GECC para complementar su oferta de valor hacia sus clientes	Sebastian Ortiz	

Fuente: Personal de arquitectura empresarial de Fundación Coomeva.

Tabla 15. Perspectiva Sostenibilidad

Perspectiva Sostenibilidad		Responsable	Indicador
OBJETIVO			
9	APORTAR AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS EMPRESAS DE LOS ASOCIADOS A COOMEVA	Responsable	Total de beneficios económicos transferidos a los asociados #Empresas apoyadas en temas de sostenibilidad #Empleos generados
ESTRATEGIA 9.1	Apoyar empresas en temas de sostenibilidad	Sebastian Ortiz	#Empresas apoyadas en temas de sostenibilidad #Empleos generados
Iniciativa 9.1.1	Implementar metodología de Mi Pyme Verde en empresas de los asociados	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 9.1.2	Mediante Alianzas Fortalecer en materia de sostenibilidad (medio ambiente, social, humano y financiero) a las empresas de los asociados	Sebastian Ortiz	
ESTRATEGIA 9.2	Maximizar los beneficios otorgados a los asociados a través de los servicios de la Fundación	Sebastian Ortiz	Total de beneficios económicos transferidos a los asociados
Iniciativa 9.2.1	Brindar esquemas de acompañamiento a las empresas en fase de creación y fortalecimiento de nuestros asociados con el fin de crecer sus ventas a dos dígitos	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 9.2.2	Obtener recursos económicos para la ejecución de proyectos de desarrollo empresarial para empresas en fase de creación y fortalecimiento	Sebastian Ortiz	
OBJETIVO			
10	GARANTIZAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA FUNDACIÓN COOMEVA	Carolina Vera	% Cumplimiento anual de fondeo Optimización de costo de Fondeo Calce de Activos y Pasivos Gap de liquidez
ESTRATEGIA 10.1	Proveer soluciones financieras para el desarrollo empresarial de Fundación Coomeva	Carolina Vera	
Iniciativa 10.1.1	Asegurando fuentes de fondeo que permitan la colocación a plazos y tasas competitiva	Carolina Vera	
Iniciativa 10.1.2	Consecución de recursos financieros con entes internacionales para el apalancamiento financiero de la Fundación	Carolina Vera	
Iniciativa 10.1.3	Generar el ROE esperado por el accionista	Carolina Vera	Variación ROE = (ROE Real/ROE Meta)
ESTRATEGIA 10.2	Ahorro en costos y gastos	Carolina Vera	
Iniciativa 10.2.1	Garantizar el cumplimiento del porcentaje de ahorro en costos y gastos estimado por el Corporativo	Carolina Vera	
Iniciativa 10.2.2	Optimizar gastos de viaje	Carolina Vera	
Iniciativa 10.2.3	Controlar el gasto del deterioro - Controlar el rodamiento de los microcréditos	Carolina Vera	
Iniciativa 10.2.4	Dar cumplimiento a lo presupuestado	Carolina Vera	
ESTRATEGIA 10.3	Contribuir al desarrollo de los ODS en Fundación Coomeva y el Grupo Coomeva	Sebastian Ortiz	No. de acciones implementadas alineadas a los ODS
Iniciativa 10.3.1	Participar en el comité directivo de sostenibilidad del Grupo	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 10.3.2	Definir pilares hacia los cuales se van a enfocar la Fundación Coomeva	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 10.3.3	Implementar metodología de Mi Pyme Verde al interior de las empresas del grupo	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 10.3.4	Medir en la sede nacional de Coomeva: eficiencia energética, agua, residuos y huella de carbono	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 10.3.5	Participar activamente en el ecosistema de sostenibilidad en Gremios/instituciones/organismos internacionales/instituciones gubernamentales	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 10.3.5	Realizar semilleros de formación en temas de sostenibilidad con el segmento Joven	Sebastian Ortiz	
Iniciativa 10.3.6	Implementar y desarrollar un programa general de acompañamiento en Sostenibilidad para las empresas de Asociados y para las Empresas del GECC	Angelica Ocampo	
ESTRATEGIA 10.4	Implementar la gestión de riesgos en Fundación Coomeva	Jorswat Bejarano	Implementando la gestión de riesgos % Avance Plan de Trabajo Sistema Gestión de Riesgo. Indicadores Modelos de Gestión de Riesgo Alto, Medio y Bajo.
Iniciativa 10.4.1	Implementación del sistema de Gestión de riesgos		

Fuente: Personal de arquitectura empresarial de Fundación Coomeva.

8. Estados Financieros de Fundación Coomeva Proyectados (2020 – 2024)

Tabla 16. Estados financieros

CONCEPTO	REAL		PRESUPUESTO		VAR. PPTO 2020/ PROY 2019		VAR. PY 2021/ PROY 2020		PROYECTADO		VAR. PROY 2023/ PROY 2022		PROYECTADO		VAR. PPTO 2024/ PROY 2023	
	2019	Comp. %	2020	Comp.%	AÑO 2021	comp %	AÑO 2021	comp %	AÑO 2022	comp %	AÑO 2023	comp %	AÑO 2024	comp %	AÑO 2024	%
Ingresos de actividades ordinarias	13.481	100,0%	15.318	100,0%	16.435	100,0%	17.838	100,0%	19.035	100,0%	19.035	100,0%	20.140	100,0%	20.140	58%
Ingresos Financiaci3n	8.352	62,0%	9.917	64,7%	11.414	68,5%	12.642	70,9%	13.657	71,7%	13.657	71,7%	14.574	72,4%	14.574	67%
Consultoria empresarial	509	3,8%	550	3,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Donaci3n Fondo Mutual Motivaci3n	2.282	16,9%	2.397	15,7%	2.481	15,1%	2.588	14,4%	2.658	14,0%	2.658	14,0%	2.751	13,7%	2.751	3,5%
Donaci3n Fondo Mutual Administraci3n	1.187	8,8%	1.249	8,2%	1.292	7,9%	1.338	7,5%	1.384	7,3%	1.384	7,3%	1.433	7,1%	1.433	3,5%
Donaci3n Fondo Fortalecimiento Empresarial	665	4,9%	701	4,6%	725	4,4%	751	4,2%	777	4,1%	777	4,1%	804	4,0%	804	3,5%
Ingresos Donaci3n Fondo Mutual Galardi3n	427	3,2%	448	2,9%	464	2,8%	480	2,7%	497	2,6%	497	2,6%	514	2,6%	514	3,5%
Ingresos Donaci3n FOMIC	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ingresos por rendimientos financieros	41	0,3%	41	0,3%	43	0,3%	44	0,2%	46	0,2%	46	0,2%	47	0,2%	47	3,5%
Otros ingresos ordinarios	18	0,1%	15	0,1%	15	0,1%	16	0,1%	16	0,1%	16	0,1%	17	0,1%	17	3,1%
Costos de ventas y operaci3n	5.235	38,8%	6.001	39,2%	5.976	36,4%	6.936	38,9%	7.810	41,0%	7.810	41,0%	8.798	43,7%	8.798	12,6%
Costos de Personal	3.743	27,8%	4.314	28,2%	4.363	26,5%	4.691	26,3%	4.914	25,8%	4.914	25,8%	5.171	25,7%	5.171	5,2%
Otros Costos Desembolsables	1.492	11,1%	1.687	11,0%	1.613	9,8%	2.245	12,6%	2.896	15,2%	2.896	15,2%	3.627	18,0%	3.627	25,2%
Costos No Desembolsables	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Utilidad Bruta	8.246	61,2%	9.317	60,8%	10.459	63,6%	10.902	61,1%	11.225	59,0%	11.225	59,0%	11.342	56,3%	11.342	1,0%
Otros ingresos	589	4,4%	1.625	10,6%	1.882	11,5%	2.185	12,3%	2.585	13,6%	2.585	13,6%	2.985	14,8%	2.985	15,5%
Gastos de Administraci3n	5.196	38,5%	6.025	39,3%	6.362	38,7%	6.701	37,6%	7.113	37,4%	7.113	37,4%	7.347	36,5%	7.347	3,3%
Gastos de Personal	1.051	7,8%	1.056	6,9%	1.068	6,5%	1.142	6,4%	1.245	6,5%	1.245	6,5%	1.345	6,7%	1.345	8,0%
Gastos Generales Desembolsables	2.442	18,1%	3.080	20,1%	3.271	19,9%	3.452	19,4%	3.605	18,9%	3.605	18,9%	3.800	18,9%	3.800	5,4%
Gastos No Desembolsables	1.703	12,6%	1.888	12,3%	2.023	12,3%	2.106	11,8%	2.263	11,9%	2.263	11,9%	2.202	10,9%	2.202	-2,7%
Otros gastos	267	2,0%	236	1,5%	248	1,5%	256	1,4%	264	1,4%	264	1,4%	272	1,3%	272	3,1%
Ingresos financieros	17	0,1%	12	0,1%	12	0,1%	13	0,1%	13	0,1%	13	0,1%	14	0,1%	14	3,5%
Gastos financieros	1.570	11,6%	2.872	18,7%	3.356	20,4%	3.553	19,9%	3.645	19,1%	3.645	19,1%	3.673	18,2%	3.673	0,8%
Utilidad Antes De Impuestos	1.819	13,5%	1.821	11,9%	2.388	14,5%	2.591	14,5%	2.801	14,7%	2.801	14,7%	3.050	15,1%	3.050	8,9%
Impuesto de Renta	56	0,4%	68	0,4%	70	0,4%	72	0,4%	75	0,4%	75	0,4%	77	0,4%	77	3,2%
Excedente/ Utilidad Neta	1.763	13,1%	1.753	11,4%	2.318	14,1%	2.518	14,1%	2.727	14,3%	2.727	14,3%	2.972	14,8%	2.972	9,0%

Cifras en millones de pesos

Fuente: Elaboraci3n propia

9. Conclusiones y Consideraciones

Realizar de manera directa y personal este proceso de planeación estratégica, siendo el gerente de la Fundación Coomeva, ha sido un proceso muy interesante, pues se presenta el desafío de terminar un proceso de ejercicio académico, teniendo innumerables inquietudes, en la medida que se analizan más y más variables que afectan una empresa. Las oportunidades de mejora, las ideas de nuevos productos y servicios que surgen en cada una de las etapas del ejercicio, generan ansiedad, dado que se debe concretar y sacar unos resultados. Todo proceso debe tener unos objetivos, con los cuales se debe establecer la focalización de los esfuerzos de los recursos disponibles, como son el recurso humano, recursos técnicos y financieros, que llevan a acotar las acciones en busca del fin establecido.

Después de la revisión y análisis de diferentes factores internos y externos, el perfil de competitividad, las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas que inciden en el día a día de la organización, se observa una empresa que tiene gran versatilidad, y eso la hace importante y estratégica para el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, desde donde se pueden apuntalar estrategias potentes de fidelización, atracción de nuevos asociados, visibilización de imagen corporativa y sobre todo de aporte a la sostenibilidad empresarial del país, desde lo social, lo ambiental y evidentemente desde lo económico.

Se encuentran desafíos en el manejo del Big Data, donde se requiere trabajar arduamente, porque es el insumo necesario para poder identificar de manera más precisa, cuales son las necesidades de los empresarios que, de impactarlas, podrían producir los mejores resultados en cuanto a crecimiento y expansión. Afortunadamente la Fundación Coomeva viene

trabajando en ello, con el reto que significa, la velocidad de los avances tecnológicos y la virtualidad del mundo contemporáneo, pero también existe la tranquilidad que hay un acompañamiento de los lineamientos corporativos del grupo Coomeva.

Las nuevas tendencias mundiales en temas empresariales y de negocios, apuntan hacia los modelos colaborativos, esencia del cooperativismo, por lo que esta favorabilidad que tiene la Fundación Coomeva de manera natural, descubre un nuevo mundo de oportunidades sin realizar nuevas inversiones o cambios sustanciales en el grupo empresarial. Es una invitación de las tendencias del mercado, al resurgir del modelo cooperativo, como un esquema de transparencia, solidaridad, la importancia por el otro y la unión de los esfuerzos por el bien común.

Fundación Coomeva tiene muchas oportunidades y fortalezas, entre ellas, la de tener un modelo de desarrollo integral para orientar al empresario, en una ruta clara de crecimiento y fortalecimiento de las diferentes áreas de las empresas, que busca la consolidación de las organizaciones y alcancen la sostenibilidad, sin embargo la abrumadora oferta del mercado en temas de emprendimiento y fortalecimiento empresarial, con temáticas de buen nivel, se convierten en el mayor desafío de la fundación, de cómo logra comunicar una oferta diferencial, y por otro lado, su capacidad y versatilidad para desarrollar innumerables programas de impacto, es el mayor reto, pues debe focalizarse porque siempre los recursos serán escasos, para lograr los objetivos propuestos como empresa y como parte del grupo empresarial Coomeva.

Se identifica una oportunidad muy grande para la Fundación Coomeva de lograr que los emprendedores inicien sus ideas de negocio, con una base sólida del tipo de organización que

debe ser, en temas de sostenibilidad ambiental, ante todo, de iniciar con el firme concepto del deber ser y bien hacer, contribuyendo a la recuperación de los valores esenciales que toda sociedad exige, para su buen desarrollo. Este propósito, también debe ser inculcado a las empresas que ya existen de tiempo atrás, permeándolos de una nueva cultura que demandan las nuevas generaciones.

Los comentarios sobre los alcances de la Fundación Coomeva son muy buenos, los emprendedores y empresarios, la dirigencia, los colaboradores del Grupo Coomeva, consideran a la Fundación Coomeva como una de las empresas que brinda mayor beneficio a los asociados, pero esto no se traduce en una atracción de nuevos clientes para Coomeva. Esto en gran medida sucede, por estar bajo la sombrilla de Coomeva y tener limitaciones en la comunicación, que se mezcla con las comunicaciones de las otras empresas, por no tener un espacio único para la Fundación. Esta situación la sufren todas las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, por lo que se convierte en un gran reto, que debe traducirse en una oportunidad de mayor potencia e impacto como grupo.

Un punto importante detectado en este trabajo, es que, para ser grande, se requiere llegar a los grandes. Se evidencia entonces la necesidad de establecer una estrategia de acompañamiento para clientes grandes, con programas más robustos y de mayor alcance. Se considera que esto puede lograr mayor atracción de clientes nuevos para Coomeva.

Se deben fortalecer los programas de innovación y tecnología para Startups, los cuales son de gran interés de los jóvenes emprendedores, apalancados en *Innovación Abierta* ofrecida por el grupo de empresas de Coomeva.

Existen antecedentes importantes en temas ambientales, lo que implica una gran oportunidad en establecer programas ambiciosos en sostenibilidad (ODS), como son la Sostenibilidad Ambiental, Responsabilidad Social, Economía Circular, Empresas Éticas, entre otros, dado que es el futuro.

Se encuentra una gran oportunidad en estrechar más las relaciones con entidades del gobierno que ayudan al ecosistema con programas de gran impacto, como son Mintic, Mincit, Sena, Innpulsa, Bancoldex, entre otras. Esta es la forma de amplificar los alcances de los programas de apoyo a los empresarios, utilizando sus recursos públicos.

10. Bibliografía

- Fundación Coomeva. (2018). *Informe sobre estudio de la Cultura Organizacional de Coomeva*. Área de estrategia corporativa de Coomeva.
- Fundación Coomeva. (2019). *Documento del área de Mercadeo Corporativo de Coomeva, sobre la definición y caracterización de los segmentos de la comunidad de asociados*.
Fundación Coomeva.
- Fundación Coomeva. (2019). *Informe de acompañamiento al Plan Estratégico de Fundación Coomeva presentado por el consultor Jorge Pinto*. Fundación Coomeva.
- Fundación Coomeva. (2019). *Informes de Gestión Año 2019 de Fundación Coomeva presentados a su Asamblea General y a su Junta Directiva*. Fundación Coomeva.
- Fundación Coomeva. (2019). *Informes de Gestión del área de Arquitectura Empresarial de Fundación Coomeva*. Fundación Coomeva.
- Fundación Coomeva. (2019). *Informes de Gestión del área de Gestión Humana de Fundación Coomeva*. Fundación Coomeva.
- Varela, R. (2019). Entrevista sobre emprendimiento. (O. Ramírez, Entrevistador)