Comfamiliar.	***MACROPROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO*** ***DESARROLLO INSTITUCIONAL*** ***DOCUMENTOS*** ***DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO CORPORATIVO***	***CÓDIGO: D-DE-02-01*** ***FECHA DE VIGENCIA: 2022-12-01*** ***VERSIÓN: 001***

TABLA DE CONTENIDO

DECISIONES ESTRATÉGICAS

1. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

1.1 Ideología Central

1.2. Grupos de Interés

1.3. VISIÓN

2. ESTRATEGIA CORPORATIVA Y POR NEGOCIO

2.1. Estrategia Corporativa

2.2. Estrategia por Negocio

3. MODELO DE NEGOCIO

4. MAPA DE ALINEACIÓN

5. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

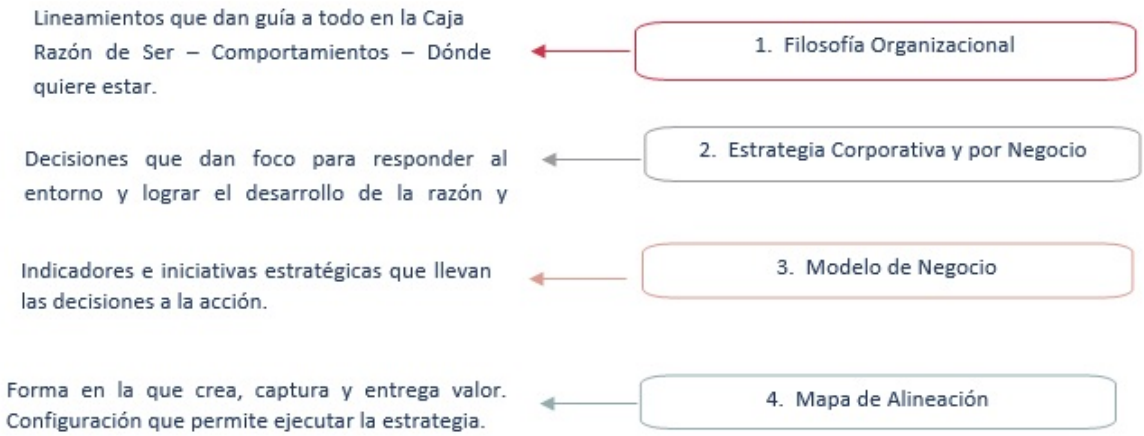
DECISIONES ESTRATÉGICAS

Todas las organizaciones necesitan en algún momento hacer un alto y tomar decisiones de tipo estratégico, que tengan en cuenta su filosofía y todos los factores del entorno e internos que afectan o que pueden ser aprovechadas por la organización.

Las decisiones que toma la organización a nivel estratégico se convierten en la carta de navegación para los siguientes años y son el marco para la toma de decisiones en el día a día.

Las decisiones estratégicas se plasman en el Plan Estratégico, el cual está compuesto por los siguientes puntos:

Las decisiones estratégicas se plasman en el Plan Estratégico, el cual está compuesto por los siguientes puntos:



1. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

La filosofía organizacional se compone de los elementos que dan guía a las personas que trabajan en una organización y es necesario revisar si requiere de ajustes. La filosofía organizacional está compuesta por los siguientes elementos: Ideología Central, Grupos de Interés y Visión.

Ideología Central

La ideología central define el carácter de la organización a través del tiempo. Es una identidad consistente que trasciende los productos, los mercados, los hallazgos tecnológicos y los estilos gerenciales. Es muy importante saber primero quiénes somos para establecer después hacia dónde vamos, lo que varía de acuerdo con los cambios en el mundo que nos rodea. Nuevas tecnologías aparecen, los servicios se pueden tornar obsoletos, pero la ideología central se mantiene como una fuente de inspiración y guía.

Grupos de Interés

Los Grupos de Interés (Stakeholders) son aquellas personas o grupos cuyos intereses y/o requerimientos pueden tener un impacto o son impactados por las respuestas de la organización. Para definir las propuestas de valor se identificó y priorizó los grupos, identificando sus expectativas y construyó la propuesta de valor, teniendo en cuenta lo que Comfamiliar Huila esperaba de ellos y lo que realmente puede y desea ofrecer.

Visión

La visión consta de dos partes, la primera es una meta muy audaz que Comfamiliar Huila quiere alcanzar; y la segunda es la descripción vívida de cómo se ve al alcanzar esa meta. Es un poco paradójica, pues reúne algo concreto, visible y real, con una imagen aspiracional, que incluye sueños y deseos.

Participación colectiva en la construcción de la filosofía organizacional

El proceso de definición de la filosofía se hizo con la participación de diferentes actores; mediante encuestas se recolectaron los aportes de los miembros de la organización- participaron 1059 colaboradores, a través de la herramienta Ascendo. Adicionalmente, se realizaron encuestas de profundidad con el Consejo Directivo y el Equipo de Direccionamiento, en total se realizaron 25 entrevistas. Adicionalmente, se analizó información de ASOCAJAS y se realizó entrevista con el Revisor Fiscal de la Caja, quien pertenece a la firma Contri Ltda.

En un taller participativo con el Equipo de Direccionamiento, se definió la ideología central que ayuda a definir quiénes somos (el qué es Comfamiliar Huila hoy). Este se compone del propósito central y los valores centrales de la caja, luego se definió la propuesta de valor a entregar a los grupos de interés (no se consideran a los clientes y la competencia) y por último se construyó la Visión (Comfamiliar Huila del mañana) mediante un objetivo retador y mediante la descripción vívida. A continuación, se puede observar cómo se compone cada fase junto con su definición.*

** En la metodología aplicada para el desarrollo del Plan Estratégico, los clientes y competidores no tienen el tratamiento de grupos de interés. Los clientes son el centro de la estrategia que se define y su análisis se realiza en esa etapa para plantear sus propuestas de valor, desde cada uno de los negocios. Por otra parte, los competidores si bien impactan a la Caja, no se les propone una oferta de valor y su análisis se concentra en el entendimiento del mercado.*

1.1 Ideología Central

- ***Propósito Central***

El propósito central captura el alma de la empresa y llega a las razones más profundas de para qué existe Comfamiliar Huila, más allá de la obligación de cumplir una función. Un propósito central efectivo, refleja las motivaciones ideales para que la gente realice su trabajo.

Debe durar muchos años, no cambiar, pero sí inspirar el cambio. Debe ser en cierta forma inalcanzable, lo cual permite que la empresa, en la búsqueda del propósito, siempre estimule el progreso.

Este fue el propósito central definido por Comfamiliar Huila:

Comfamiliar

Brindar bienestar y felicidad a nuestra población afilada y sus familias, contribuyendo al fortalecimiento de la productividad empresarial de la región y a la transformación de la sociedad haciéndola más inclusiva.

- ***Valores***

Los valores centrales son un conjunto de elementos rectores que guían y trascienden en el tiempo, son de gran importancia y tienen un valor intrínseco para las personas al interior de Comfamiliar Huila.

Usualmente las organizaciones tienden a tener entre 3 y 5 valores centrales, y para encontrarlos hay que preguntarse cuáles son realmente esenciales. Si se listan más de 5, probablemente se estén confundiendo con: prácticas operativas, estrategias de negocio o normas culturales.

Estos fueron los valores definidos por Comfamiliar Huila:

Amor por el servicio	Trabajamos con el corazón.
Innovación y creatividad	Creamos el cambio y generamos progreso.
Empatía	Comprendemos tu mundo.
Adaptabilidad al cambio	Tus necesidades cambian, nosotros nos adaptamos.
Pasión por lo social	Movidos por la gente.
Servir con alegría	Doy lo mejor de mí y recibo lo mejor de ti.

1.2. Grupos De Interés

En Comfamliar Huila, se identificaron los siguientes Grupos de Interés (Stakeholders), personas o grupos cuyos intereses y/o requerimientos pueden tienen un impacto o son impactados por las respuestas de la Corporación.

Para cada uno de estos grupos se analizaron cuáles son sus expectativas y se definió cuál es la propuesta de valor que Comfamiliar tiene para ellos, es decir a qué se compromete con el grupo:

Colaboradores

Construir una cultura de compromiso y lealtad hacia la organización, promoviendo oportunidades de desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, que generen equilibrio entre la vida familiar y laboral.

Consejo Directivo

Implementar y desarrollar los lineamientos, políticas y estrategias dadas por el Consejo, que contribuyan al desarrollo del modelo de intervención social de la Corporación y lleven a Comfamiliar Huila al cumplimiento de su propósito.

Comunidad

Contribuir al crecimiento de la región, generando oportunidades que hagan visible al Huila, desde el aspecto económico, cultural, humano y social.

Proveedores

Conformar una red de proveedores formales, en donde prevalezca la confianza y satisfacción mutua.

Gobierno o entes de control

Comfamiliar Huila se compromete a generar un excelente ambiente de control, con el ánimo de facilitar que las metodologías de auditoria contribuyan al cumplimiento de nuestros objetivos en la dimensión financiera, administrativa, social y ambiental.

Aliados

Generar una relación de confianza y credibilidad, buscando crecimiento mutuo.

1.3. Visión

- ***Objetivo Retador***

*Un objetivo retador debe ser claro y convincente, debe estimular el progreso y servir como foco para motivar el esfuerzo y el espíritu de equipo. También debe tener una línea definida de llegada para que **Comfamiliar Huila** sepa cuando logró el objetivo, y en este momento definir uno nuevo. El objetivo retador crea compromiso en las personas, es fácil de entender y no necesita explicación; es lo que impulsa a pensar en las capacidades futuras de la organización y a salirse del entorno actual en el que se mueve.*

Este fue el Objetivo Retador definido por Comfamiliar Huila:

Comfamiliar

En 2030 seremos la **primera alternativa** en la **generación de felicidad** para las familias, posicionándonos como la organización **que más le aporta** al mejoramiento de su **calidad de vida**; logrando ser **sostenibles y perdurables**.

- *Descripción vívida*

La descripción vívida es una representación apasionante de cómo sería lograr el Objetivo Retador. Es como traducir la visión a imágenes, para que las personas puedan llevar el objetivo retador en su mente. La pasión, la emoción y la

convicción son partes esenciales de la descripción vívida. Esta fue la definida por Comfamiliar Huila:

Comfamiliar Huila es una empresa que genera impacto:

- *Somos el principal aliado para el desarrollo de la productividad empresarial, de la región y a nivel nacional.Es una empresa que está desarrollando acciones y planes de bienestar para la comunidad en zonas donde antes no había estado o en negocios donde no se había atrevido.*
- *La felicidad se traduce en la tranquilidad y bienestar que cada beneficio proporciona a sus afiliados.*
- *Una empresa que construye desde las necesidades sentidas e informadas de su población y sus metas a corto y media plazo.*
- *Somos generadores de cambio en las empresas y las familias en los lugares en donde hacemos presencia.*

Comfamiliar Huila es una empresa transformada:

- *Transformada digitalmente lo que permitió el desarrollo de nuevos productos y servicios a nivel global.*
- *Tiene procesos internos altamente eficientes, respondiendo a las expectativas de nuestros afiliados.*
- *Modelos de negocios sostenibles creados bajo el concepto de inclusión social.*
- *Contamos con personal altamente calificado y competitivo, generando valor e innovación permanente a la organización.*
- *Una empresa con metodologías que permiten la innovación de sus servicios y el impacto de las necesidades de la sociedad. Una empresa generadora de experiencias innovadoras.*
- *Desarrollamos productos y servicios creativos que llenan de felicidad a nuestros afiliados y usuarios y cumplen con sus expectativas, materializando la inclusión social.*
- *Tenemos unidades de negocios auto-sostenibles que permiten fortalecer los programas sociales.*
- *Cultura organizacional sólida en sus valores, flexible, ágil, con alto grado de empoderamiento, enfocada en el buen servicio e innovación.*

2. ESTRATEGIA CORPORATIVA Y POR NEGOCIO

El Análisis Estratégico de los Negocios se realizó a partir del análisis de información y el entendimiento de cada negocio. Para esto, se realizaron entrevistas y se analizó información interna de fuentes primarias. Luego, se identificó la cadena de valor para examinar los diversos procesos que agregan valor a un producto o servicio dentro de la operación de los negocios de Comfamiliar Huila.

Posteriormente, se analizó el estado del arte y las tendencias de las industrias en las que está Comfamiliar Huila. Con esta información se realizó un taller de construcción colectiva donde se trabajó en el planteamiento de algunas opciones de negocio y de productos dentro de los negocios actuales, que serán analizados para definir si se deciden desarrollar.

Con la información del diagnóstico, las definiciones de filosofía organizacional e información por negocio adicional que fue recolectada y analizada por el personal de Comfamiliar Huila (bajo los lineamientos y guía del equipo consultor), se acompañó al equipo directivo para que tomará decisiones de estrategia para cada uno de los negocios en su portafolio.

Negocios Identificados

2.1. Estrategia Corporativa

Para definir la estrategia por negocio se recopiló información tanto interna como del entorno y se realizó el análisis del portafolio; una vez el equipo directivo ha entendido y tiene seguridad sobre la conformación de su portafolio se puede definir la estrategia para cada uno de los negocios. Para analizar la estrategia corporativa se pueden emplear algunas de las siguientes herramientas:

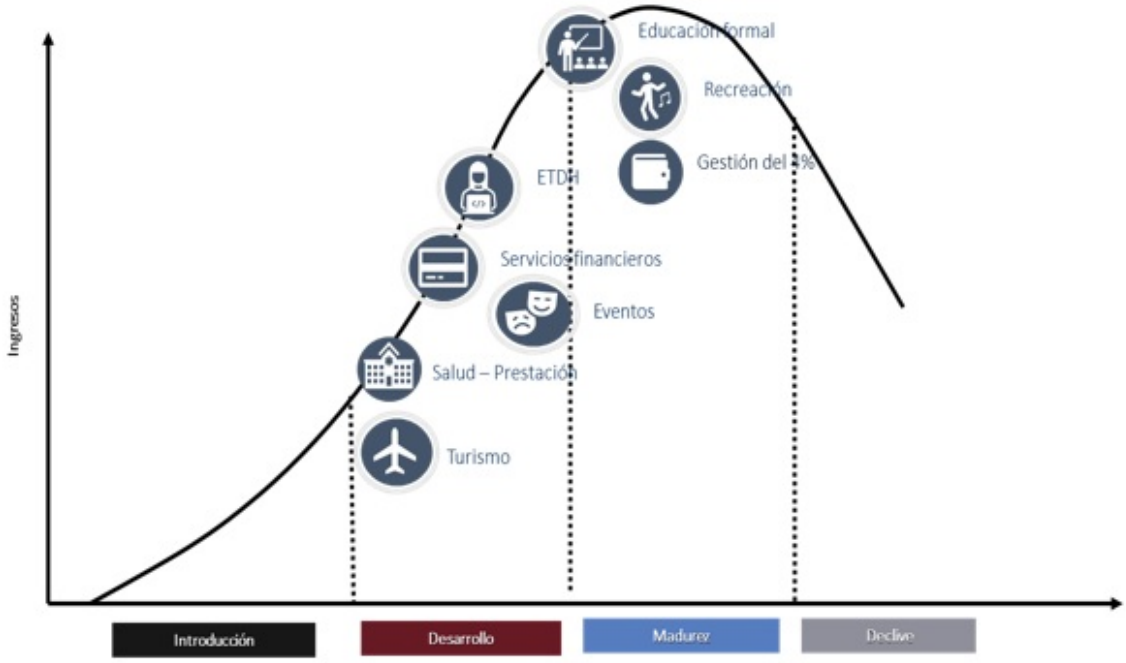
- ***Ciclo de vida***

El Ciclo de Vida de los negocios ayuda a determinar el grado de madurez en términos de los ingresos en el tiempo de los negocios. Y los divide en 4 etapas; Introducción, Desarrollo, Madurez y Declive.

Conocer la fase en que se encuentre el negocio permite diseñar una estrategia para alargar su vida en el mercado. Conocer en dónde se encuentra el negocio y las características de la etapa y las siguientes permite preparase para el futuro del negocio.

El análisis de los negocios de Comfamiliar aplicando esta herramienta es el siguiente:

- *Los negocios que están en el ciclo de vida en etapa de desarrollo inicial requieren de mayor atención de recursos para incrementar ingresos.*
- *Los negocios en etapa de madurez tienen ingresos interesantes y están consolidados. La atención que requieren se enfoca a mantenerlos frescos para que no entren en declive.*



- ***Matriz de Boston Consulting Group***

Esta matriz ayuda a analizar la atractividad del portafolio de negocios de una organización. Esta matriz observa el crecimiento del mercado de un negocio frente a su participación relativa y posiciona al negocio en 4 cuadrantes: Estrella, Interrogante, Vaca Lecherea y Perro.

Esta matriz ayuda a determinar cuáles son los mejores y peores negocios en términos de retorno de inversión. Y cuáles pueden servir de apalancadores de otros.

Los negocios más fuertes serían las vacas y estrellas. Mientras que los negocios perros, se podría pensar en desinvertir de una forma pausada o inmediata. Y los interrogantes podrían ser apalancados por los negocios vaca si estos negocios resultan de buena atractividad del mercado y podrían convertirse en estrellas.

El análisis de los negocios de Comfamiliar aplicando esta herramienta es el siguiente:

- *La mitad de los negocios están en el cuadrante de interrogante, donde requieren de asignación de recursos para ganar mayor participación en un mercado en crecimiento.*
- *El negocio estrella de la Caja requiere de recursos importantes para mantenerse allí, porque si bien tiene alta participación, el mercado sigue creciendo y puede perder terreno con competidores.*
- *Los negocios vaca lechera son los que tienen una participación alta pero no están en un mercado en crecimiento. Generan ingresos de forma constante y no requieren mucha inversión.*

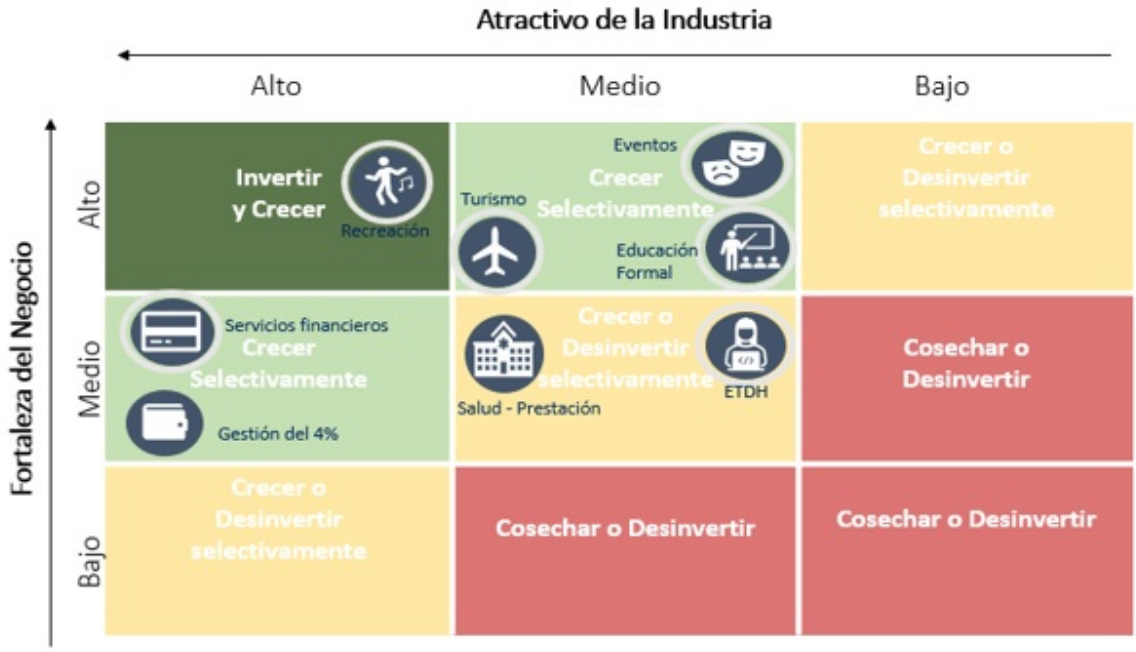
- ***Matriz GE***

Esta matriz también ayuda a analizar el portafolio de negocios con el objetivo de definir inversiones futuras y de establecer dónde se requieren enfocar que poner esfuerzos y recursos, así como a cual negocio se le debe prestar mayor atención. Por ejemplo un negocio con alta fuerza y atractividad es una ***inversión prioritaria.***

Esta matriz hace un cruce entre la Fortaleza del negocio y el atractivo de la industria en 9 cuadrantes de acuerdo con 3 niveles de intensidad: Baja, Media o Alta.

El análisis de los negocios de Comfamiliar aplicando esta herramienta es el siguiente:

- *El negocio más fuerte y en un sector atractivo es Recreación, por lo que en el portafolio se busca invertir y crecer.*
- *Servicios Financieros y Gestión del 4% se enfocan en crecer selectivamente, requiriendo fortalecer el negocio al estar en un sector atractivo.*
- *Turismo, Educación Formal y Eventos, también crecen selectivamente aprovechando su fortaleza.*
- *Salud – Prestación y ETDH, deben buscar dónde crecer y hacer algunas renuncias sin muchas inversiones.*



2.2. Estrategia Por Negocio

- ***Estrategia de Crecimiento***

La estrategia de crecimiento por negocio define la forma en que crecerá cada unidad, considerando algunas alternativas de decisión. Es importante mencionar, que la definición de la estrategia orientará y focalizará a la Caja hacia un crecimiento organizado y claro para los responsables de su ejecución.

Opciones de crecimiento:

Para seleccionar una estrategia de crecimiento por cada negocio se usó una herramienta definida por Igor Ansoff en el que resume que el crecimiento dependería de la decisión entre 4 cuadrantes, resultado del cruce entre dos variantes cada una con dos subvariables. Hablamos de los productos y los mercados (Actuales y Nuevos).

- ***Estrategia Competitiva***

A través de la estrategia competitiva, se define el posicionamiento de cada unidad de negocio, de acuerdo con las capacidades de la organización y el mercado donde compite. Las principales alternativas de posicionamiento que harán parte del análisis se presentan a continuación:

Opciones para competir:

Una vez seleccionada la estrategia de crecimiento, se definió cuál será la estrategia para posicionarse en el mercado. La estrategia competitiva ayuda a definir cómo se va a posicionar el negocio para competir en función del grado de vinculación con el cliente.

Estrategia de crecimiento y competitiva por negocio:

Con base en las definiciones de Filosofía Organizacional, la estrategia corporativa y a información del análisis tanto interno como externo, el Equipo de Direccionamiento definió cuál es la estrategia para crecer y competir de cada uno de los negocios del alcance del proyecto:

Negocio	Estrategia de Crecimiento	Estrategia Competitiva
Gestión del 4%	Penetración de Mercado	Redefinición de la Experiencia del
Recreación	Penetración de Mercado	Redefinición de la Experiencia del
Turismo	Penetración de Mercado	Redefinición de la Experiencia del
Eventos	Penetración de Mercado	Redefinición de la Experiencia del
Servicios Financieros	Penetración de Mercado	Redefinición de la Experiencia del
ETDH	Penetración de Mercado	Integración con el Cliente
Educación Formal	Desarrollo de Producto	Diferenciación
Salud Prestación	Diversificación	Diferenciación

- *Teniendo en cuenta las decisiones de crecimiento de los negocios, se observa como un punto clave de fortalecimiento en la Caja, todo el proceso de mercadeo y comercial. Esto incluye un trabajo en fortalecer el conocimiento del cliente para tener un adecuado perfilamiento y llegar con una oferta adecuada.*

- *La mayoría de los negocios escogieron como estrategia competitiva la redefinición de la experiencia del cliente, esta decisión implica que se trabaje en fortalecer los canales y la forma de relacionamiento, para ello es clave identificar todos los momentos de verdad y definir procesos, herramientas, y mejorar las competencias de las personas para que la experiencia sea memorable. La redefinición de la experiencia del cliente requiere profundizar en el conocimiento del mismo y acompañar los procesos con tecnología.*

- *Para las estratégicas en Educación Formal y Salud Prestación es muy importante desarrollar competencias para desarrollar y/o mejorar productos, enfocados en las necesidades y problemas de los segmentos objetivo; estos productos y servicios requieren generar diferenciación real frente a las otras ofertas en el mercado.*

- *En todos los negocios se identifica la necesidad de generar una relación cercana con los empresarios para definir y entregar una propuesta adecuada a sus necesidades, lo cual es especialmente importante en el negocio de ETDH con su estrategia de integración con el cliente.*

A continuación, se presentan las definiciones de las estrategias seleccionadas:

Crecimiento

Penetración de Mercado:

*Esta estrategia de crecimiento enfoca el negocio en vender los **productos actuales** en los **mercados actuales**. La idea es enfocarse en productos y mercados que la Caja conoce muy bien, ya que cuenta con buena información acerca de los competidores y de las necesidades de los clientes. Buscando alcanzar cuatro objetivos principales:*

1. ***Mantener o incrementar la participación en el mercado de los productos actuales**: esto se puede alcanzar mediante una combinación de estrategias.*
2. ***Asegurar el dominio de mercados en crecimiento.***
3. ***Aumentar el consumo de los clientes o usuarios actuales:** ofreciendo una mayor unidad de compra, con un producto de menor vida útil, creando nuevos usos o por medio de incentivos económicos.*
4. ***Captar clientes actuales o potenciales de la competencia:** esto requerirá campañas promocionales*

agresivas, soportadas por estrategias de precios.

Desarrollo de Producto:

*Es la estrategia de crecimiento mediante la cual el negocio se enfoca en introducir **nuevos productos** en **mercados existentes**, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial. Sin embargo, esta estrategia requiere el desarrollo de nuevas competencias y el desarrollo de productos modificados que encajen en los mercados actuales.*

1. ***Desarrollo de nuevos valores del producto:*** *Modificaciones, ampliaciones, disminuciones, sustitución, combinación, etc.*
2. ***Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas Gamas).***
3. ***Desarrollo de nuevas versiones.***

Diversificación:

*La organización concentra sus esfuerzos en el desarrollo de **nuevos productos** en **nuevos mercados**. Es sin duda la estrategia con el mayor riesgo porque el negocio se está moviendo en mercados en los que tiene muy poca experiencia. Para implementar esta estrategia, se debe tener una idea bastante clara de lo que se espera ganar con la estrategia y un panorama claro de los riesgos de su implementación.*

Competitiva

Redefinición de la Experiencia del Cliente:

*Esta estrategia de posicionamiento se focaliza en la **experiencia completa del cliente** desde la adquisición hasta la finalización del ciclo de vida de propiedad del producto o servicio.*

Este posicionamiento está basado en un íntimo conocimiento del cliente, con base en una efectiva segmentación y una diferenciación de los diferentes niveles de relacionamiento.

Integración con el Cliente:

Este posicionamiento busca sustituir efectivamente o apalancar las actividades desarrolladas por los clientes.

*Está enfocada en **mejorar el desempeño del cliente**, a través de la utilización de las competencias centrales de la organización que ofrece los productos y servicios.*

Diferenciación:

*Esta estrategia busca diferenciar los productos a través de **funcionalidades y capacidades únicas**, las cuales pueden generar un incremento en el valor percibido por el cliente, aumentando el potencial de captura de valor por parte de la organización.*

Esta ventaja competitiva no es sostenible en el mediano y largo plazo, debido a que los competidores podrían imitar el producto.

3. MODELO DE NEGOCIO

Una vez definidas y entendidas la estrategia de crecimiento y competitiva para cada negocio es necesario definir el cómo llevar la estrategia a la realidad. Para ello, ser realizaron sesiones de trabajo con cada negocio en las que se diseñó el modelo de negocio deseado. Este modelo permite entender que actividades y recursos clave son necesarios desarrollar para hacer que la estrategia sea una realidad.

El taller para definir el modelo de negocio consistió en la construcción de un lienzo mediante la metodología BMG (Business Model Generation) creada por Alexander Osterwalter, Pigneur y Yves.

El modelo de negocio puede describirse a través de 9 bloques básicos que muestran la lógica de cómo una organización entrega su propuesta de valor. Los nueve bloques abarcan las 4 principales áreas de un negocio: clientes, ofertas, infraestructura y viabilidad financiera.

La definición de los modelos de cada uno de los negocios, permitió identificar brechas existentes entre la operación actual de la Caja y lo que se requiere para que la estrategia se pueda alcanzar.

Se realizaron 5 sesiones de trabajo para definir los modelos de negocio, en cada sesión se contó con la participación de los líderes y equipos de cada proceso, así como los líderes y algunas personas clave de los procesos de apoyo que son determinantes para el logro de la estrategia de los negocios. A continuación se presentan cuáles modelos se definieron y las propuesta de valor por segmento:

Negocio	Segmento	Propuesta de Valor
Gestión del 4%	Pensionados, Afiliados Dependientes, Independientes	Pensionados: Portafolio exclusivos Crear una Red de Pensionados "Mis amigos" Independientes y dependientes: Comunidad exclusivos bajo una red "Emprende y Aprende"
Gestión del 4%	Empresas afiliadas, Empresas no Afiliadas	Ser les aliados estratégico de las empresas frente al bienestar de sus trabajadores ofreciendo un portafolio acorde a las necesidades. Red social de todas las empresas afiliadas que permita ofrecer servicios.
Recreación	Personas afiliadas y no afiliadas a la caja, Personas afines a la vida saludable, Adulto Mayores, Niños y adolescentes con fines de deportivos.	Proporcionar experiencias de bienestar que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida física y emocional, a través de servicios de recreación, deporte, relajación y actividades de entrenamiento físico.
Turismo	Familias, Adulto mayor, Solteros, Empresarios	Brindar nuevas experiencias que permitan generar conexión histórica y vivencias cercanas con actividades culturales de la zona.
Eventos	Empresarios, Afiliados, Particulares	Ser los principales socios estratégicos de las empresas y afiliados para el desarrollo de eventos sociales y empresariales que permita generar experiencias diferenciadoras de acuerdo a sus necesidades.

Negocio	Segmento	Propuesta de Valor
Prestación Salud - Personas	Afiliados y terceros no afiliados a Comfamiliar que desean recibir un mejor servicio en salud.	Ofrecer un servicio integral, oportuno y de alta calidad en salud haciendo uso de la tecnología.
Prestación - EPS	Otras EPS's	Programa de prevención "Medico Familiar" (integralidad en la prestación del servicio)
Educación - Colegios	Población del sector rural que no ha podido terminar sus estudios (afiliados y no afiliados), Población adulta que no ha logrado terminar sus estudios básicos de secundaria	Servicios de educación virtual por ciclos en Secundaria y Media, brindando continuo interés en los alumnos mediante el acompañamiento del orientador pedagógico de forma permanente
ETDH	Afiliados, empresarios, particulares	Cursos cortos – conferencias, empresariales, técnicos laborales.
Crédito	Hombres y mujeres entre 25 y 40 , empresas, Jóvenes emprendedores	Agilidad y facilidad, Aplicación práctica de educación financiera, crédito anual para colegio, con tarjeta cupo crédito realiza alianzas para pago de servicios públicos, generar cupo rotativo para pago de necesidades básicas y ampliar red de servicios para el credisubsidio, Créditos Emergente- rápido al empresario afiliado, Acompañamiento al joven emprendedor. Rueda de negocios.
Seguros	Afiliados y no afiliados	Protección y amparo para tu Familia, Protege tu Futuro

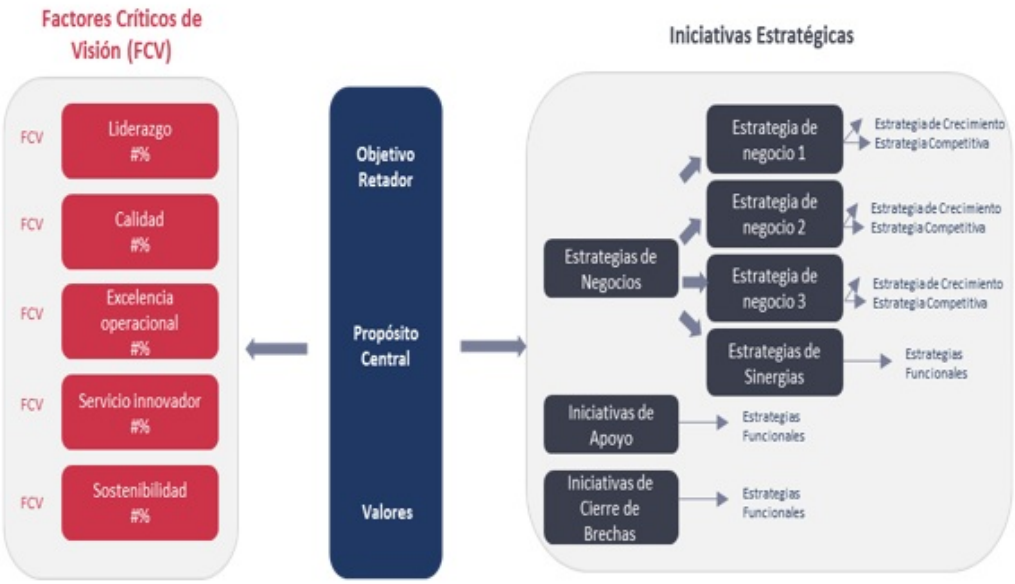
4. MAPA DE ALINEACIÓN

A partir de la definición de la estrategia, el proceso siguió su desarrollo con la definición de cuál es la contribución a la estrategia, la cual se define con base en la elaboración del mapa de alineación, mediante la identificación de los factores que permiten saber si se está logrando la visión y la definición de las iniciativas que permitirán alcanzar la estrategia definida.

El mapa de alineación se ilustra como un Árbol de Indicadores de Visión y Árbol de Indicadores de Estrategia. El propósito de ese mapa es que sirva de cuadro de referencia para la alineación.

En el lado izquierdo del mapa se plasma el árbol de la visión, donde se identifican los elementos de visión los cuales son los aspectos clave que debemos monitorear para saber si vamos en camino a lograr la Visión y a estos se le definen indicadores o factores críticos de visión (FCV), los cuales permiten a la organización medir si con los procesos hoy se están logrando los resultados esperados.

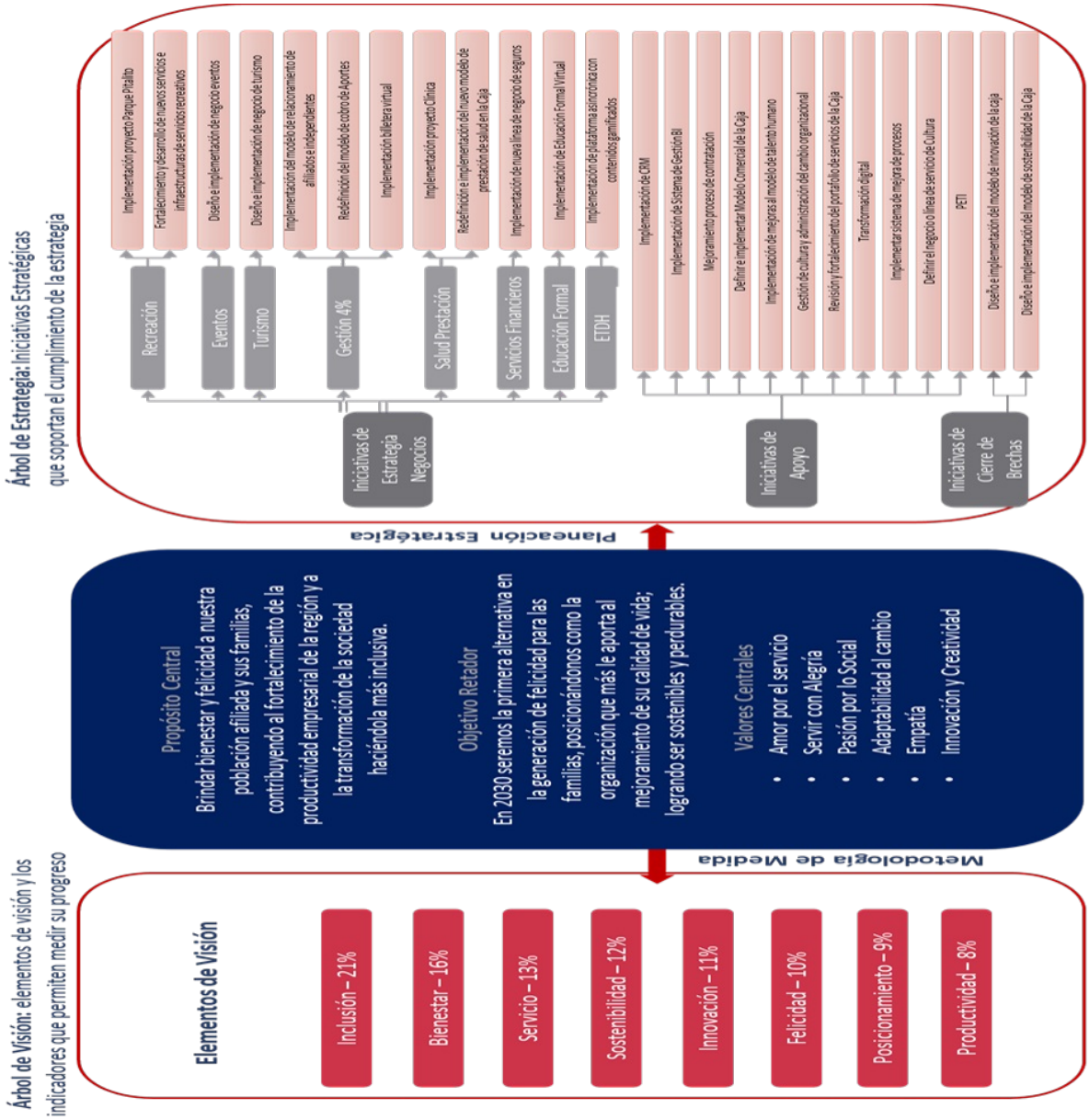
En el lado derecho del mapa se plasma el árbol de la estrategia, donde se definen los objetivos estratégicos de cada negocio de acuerdo con las estrategias definidas y cuáles son las iniciativas requeridas para logarlos, las iniciativas de sinergia entre negocios, las transversales o de procesos de apoyo y las que van a permitir el cierre de brecha en los elementos de visión.



La elaboración del mapa de alineación permite luego desplegar a los scorecard de los negocios y de los diferentes cargos del alcance del proyecto, los cuales están conformados tanto por los indicadores de resultados como por las iniciativas estratégicas.

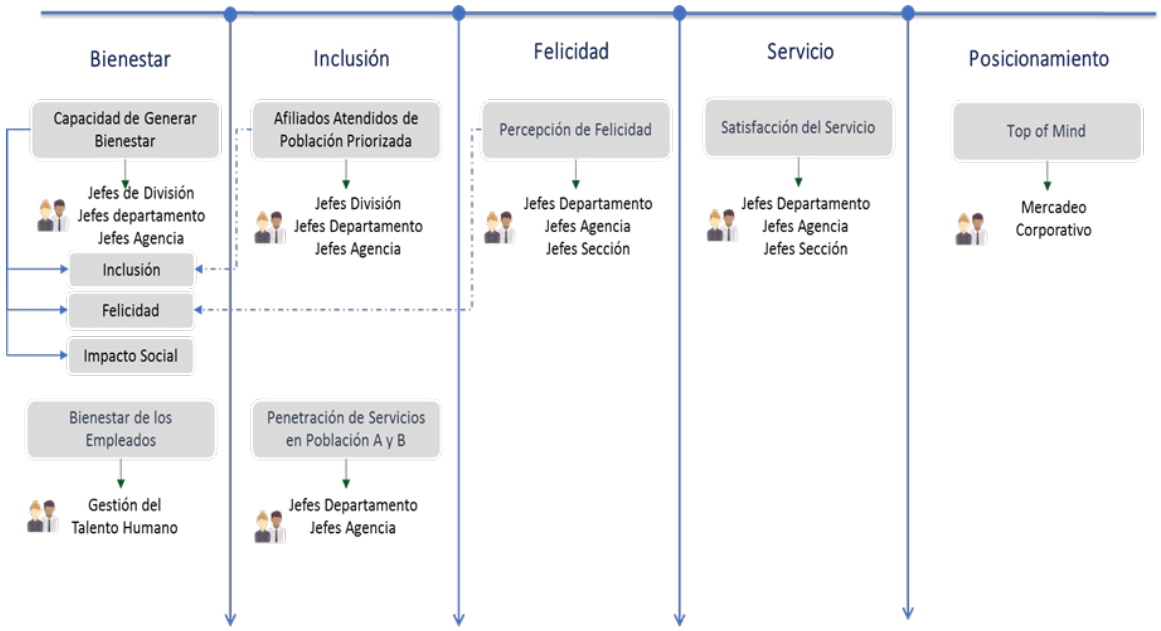
Para la elaboración del mapa de alineación, se realizaron dos talleres; en el primero se identificaron los elementos de visión (a partir de la filosofía) y se les asignó un peso, el cual ayudará a la organización a tomar decisiones futuras; en el segundo se definieron cuáles son los objetivos estratégicos por negocio y las iniciativas estratégicas que es requerido ejecutar para hacer realidad toda la estrategia y alcanzar la visión.

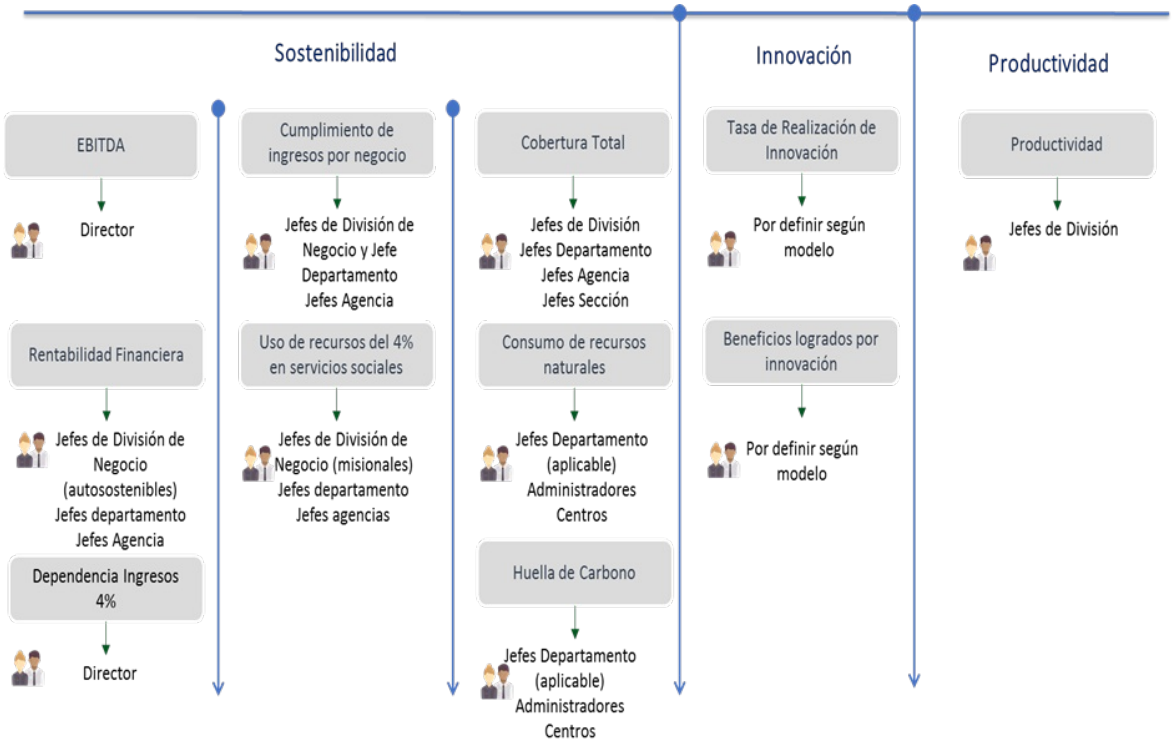
A continuación, se presenta el mapa de alineación de Comfamiliar:



Indicadores Estratégicos

Para cada elemento de visión, se definió al menos un indicador estratégico y se identificó cuál cargo de la Caja tiene la mayor responsabilidad en el éxito por el resultado.





Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR NEGOCIO	
NEGOCIO	***OBJETIVO ESTRATÉGICO***
Recreación	*Incrementar la participación de la población afiliados y particulares en los servicios recreativos*
Eventos	*Posicionar los servicios de eventos en la región e incrementar su uso*
Turismo	*Incrementar los planes de turismo social e incrementar su uso*
Gestión del 4%	*Incrementar la base de afiliados independientes y pensionados de la Caja*
	Incrementar los aportes mediante estrategias enfocadas en empresas elusoras
Salud Prestación	*Posicionar los servicios integrales de la IPS en la región*
	Ampliar los servicios integrales de la IPS a nuevos mercados
Servicios Financieros	*Incrementar la cobertura de los servicios financieros*
Educación Formal	*Desarrollar nuevos programas educación formal para ampliar la cobertura*
	Mejorar en el Ranking de educación formal
ETDH	*Posicionarse en el sector empresarial e incrementar el número de empresas que usan los servicios de ETDH*
	Incrementar la penetración del mercado de la población en un afiliada en servicios educativos

Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas identificadas en el taller fueron analizadas y priorizadas en el tiempo en un taller con los miembros del comité de direccionamiento estratégico. A continuación, se presentan en el año en el cual se espera inicie ejecución. Cada una de las iniciativas, será formulada y planeada por el responsable correspondiente para determinar el tiempo, recursos y actividades requeridas para lograr los resultados esperados.

2022

- Implementación de educación formal virtual
- Implementación proyecto Parque Pitalito
- Implementación proyecto Clínica
- Implementación del modelo de relacionamiento de afiliados e independientes
- Redefinición e implementación del nuevo modelo de prestación de salud de la Caja
- Implementación billetera virtual
- Implementación de CRM
- Fortalecimiento y desarrollo de nuevos servicios e infraestructuras de servicios recreativos
- Mejoramiento proceso de contratación
- Definir el negocio o línea de servicio de Cultura
- Diseño e implementación de Negocio Eventos
- Definir e implementar modelo comercial de la Caja
- Implementación de mejoras al modelo de gestión del Talento Humano
- Transformación digital
- Implementación nueva línea de negocio de seguros
- Implementar sistema de mejora de procesos

2023

- Implementación de Sistema de Gestión BI
- PETI
- Revisión y fortalecimiento del portafolio de servicios de la Caja
- Diseñar e implementar el modelo de innovación de la Caja
- Redefinición del modelo de cobro de Aportes
- Gestión de cultura y administración del cambio organizacional
- Implementación de plataforma asincrónica con contenidos gamificados en ETDH

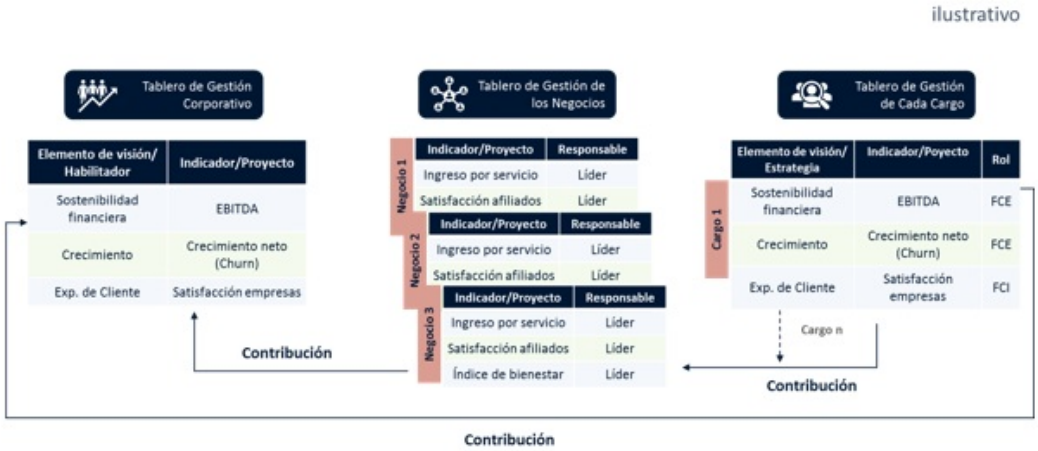
2024

- Diseño e implementación negocio de Turismo
- Diseño e implementación del modelo de sostenibilidad de la Caja

5. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Una vez establecido lo que Comfamiliar Huila quiere lograr como Corporación, el siguiente paso fue definir cómo cada uno de los negocios contribuye desde su alcance para las metas organizacionales y cómo las personas tienen responsabilidad desde su rol.

Para ello, se definieron cuadros de mando por negocio y por cargo (para los 50 cargos iniciales dentro del alcance).



Cada indicador estratégico corporativo se analizó al interior de cada negocio, determinando si aplica y el alcance que puede tener, si es necesario. Es importante aclarar que los indicadores del elemento de visión: Innovación, no fueron asignados a los negocios, teniendo en cuenta que actualmente no es posible medirlo y requiere de las definiciones que la iniciativa estratégica que definirá el modelo de innovación de la Caja establezca.

Adicionalmente, se identificaron los indicadores específicos que miden los resultados del negocio y que no están dentro del corporativo:

A continuación, se presentan los tableros de gestión de cada negocio:

GESTIÓN DEL 4%

Elementos de visión	***Indicadores de visión***
Inclusión	*Penetración de servicios en población de categoría A y B*
Bienestar	*Capacidad de generar bienestar*
Servicio	*Satisfacción del servicio*
Sostenibilidad	*Cobertura Total*
Productividad	*Productividad*
Sostenibilidad	*Incremento base de afiliados independientes y pensionados*
	Ingresos del 4% (independientes y pensionados, elusoras)

RECREACIÓN

Elementos de visión	***Indicadores de visión***
Inclusión	*Penetración de servicios en población de categoría A y B*
Bienestar	*Capacidad de generar bienestar*
Servicio	*Satisfacción del servicio*
Sostenibilidad	*Cumplimiento de Ingresos del Negocio*
	Uso del recurso del 4% en servicios sociales
	Cobertura Total
Productividad	*Productividad*

EVENTOS

Elementos de visión	***Indicadores de visión***
Inclusión	*Penetración de servicios en población de categoría A y B*
Bienestar	*Capacidad de generar bienestar*
Servicio	*Satisfacción del servicio*
Sostenibilidad	*Indicador de rentabilidad financiera*
	Cumplimiento de Ingresos del Negocio
	Cobertura Total
Productividad	*Productividad*

-

TURISMO

Elementos de visión	***Indicadores de visión***
Inclusión	*Penetración de servicios en población de categoría A y B*
Bienestar	*Capacidad de generar bienestar*
Servicio	*Satisfacción del servicio*
Sostenibilidad	*Indicador de rentabilidad financiera*
	Cumplimiento de Ingresos del Negocio
	Cobertura Total
Productividad	*Productividad*

IPS

Elementos de visión	***Indicadores de visión***
Inclusión (hoy no es relevante, se debe revisar en la definición del modelo si es necesario activarlo si se enfoca en afiliados o no)	*Afiliados atendidos de población priorizada*
	Penetración de servicios en población de categoría A y B
Bienestar (revisar una vez se define el modelo)	*Capacidad de generar bienestar*
Servicio	*Satisfacción del servicio*
Sostenibilidad	*Indicador de rentabilidad financiera*
	Cumplimiento de Ingresos del Negocio
	Penetración de programas de prevención (una vez queden implementados)
Productividad	*Productividad*
Sostenibilidad	*Clasificación del riesgo programa cardiovascular*
Servicio	*Oportunidad en la atención*

EDUCACIÓN FORMAL

Elementos de visión	***Indicadores de visión***
Inclusión	*Penetración de servicios en población de categoría A y B*
Bienestar	*Capacidad de generar bienestar*
Servicio	*Satisfacción del servicio*
Sostenibilidad	*Indicador de rentabilidad financiera (en el alcance aplicable)*
	Cumplimiento de Ingresos del Negocio (sin subsidio)
	Uso del recurso del 4% en servicios sociales
	Cobertura Total
Productividad	*Productividad*
Posicionamiento	*Ranking de Educación Nacional*

ETDH

Elementos de visión	***Indicadores de visión***
Inclusión	*Penetración de servicios en población de categoría A y B*
Bienestar	*Capacidad de generar bienestar*
Servicio	*Satisfacción del servicio*
Sostenibilidad	*Indicador de rentabilidad financiera (en el alcance aplicable)*
	Cumplimiento de Ingresos del Negocio
	Uso del recurso del 4% en servicios sociales
	Cobertura Total
Productividad	*Productividad*

SERVICIOS FINANCIEROS

Elementos de visión	***Indicadores de visión***
Inclusión	*Penetración de servicios en población de categoría A y B*
Bienestar	*Capacidad de generar bienestar*
Servicio	*Satisfacción del servicio*
Sostenibilidad	*Indicador de rentabilidad financiera*
	Cumplimiento de Ingresos del Negocio
	Cobertura Total
	Índice de Rotación de cartera
	Calidad de Cartera
	Colocación de Créditos (en valor)
Productividad	*Productividad*

A partir de los tableros de gestión de los negocios y del tablero corporativo, se continuó con el despliegue a los cargos del alcance inicial.

El aspecto más crucial de lograr la alineación con la visión y estrategia es la clarificación de la responsabilidad, alineación total ayuda a definir la contribución singular de cada persona. El resultado es la asignación de la responsabilidad para los resultados medibles en los niveles correctos en la organización.

Para lograr accountability en la organización, se debe asignar las responsabilidades definiendo los roles que cada cargo juega en el indicador o en el proyecto, de forma que se busca la alineación vertical y la integración (entre áreas y/o grupos de trabajo): Corporativo vs. Unidades de Negocio.

La responsabilidad queda asignada a la persona adecuada, con el rol adecuado, para consolidar su scorecard individual. Un tablero de gestión es creado para cada cargo con sus indicadores clave y los proyectos clave sobre los que esa persona tiene impacto.

A continuación, se presenta el listado de cargos para los cuales fue definido el tablero de gestión individual, según el alcance definido:

APOYO ADMINISTRATIVO	***JEFE DEPARTAMENTO AGENCIA***
	JEFE DIVISIÓN ADMINISTRATIVA
	JEFE DEPARTAMENTO LOGISTICA
	JEFE DEPARTAMENTO BIENESTAR
	JEFE DEPARTAMENTO DESARROLLO HUMANO
	JEFE DEPARTAMENTO GESTIÓN HUMANA
	JEFE DIVISIÓN AUDITORIA
	JEFE DEPARTAMENTO SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
	JEFE DIVISIÓN COMPRAS Y CONTRATACIÓN
	JEFE DIVISIÓN TI
	JEFE DEPARTAMENTO TI
DESARROLLO FINANCIERO	***JEFE DIVISIÓN DESARROLLO FINANCIERO***
	CONTADOR
	JEFE DEPARTAMENTO CARTERA COMERCIAL

	JEFE DEPARTAMENTO PRESUPUESTO
	JEFE DEPARTAMENTO TESORERIA
DESARROLLO INSTITUCIONAL	***JEFE DIVISIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL***
	JEFE DEPARTAMENTO PROYECTOS
	JEFE DEPARTAMENTO AMBIENTAL
	JEFE DEPARTAMENTO SISTEMAS DE GESTIÓN
	JEFE DEPARTAMENTO ESTADISTICAS BI
	JEFE DEPARTAMENTO INNOVACIÓN
DIRECCIÓN	***DIRECTOR ADMINISTRATIVO***
	SECRETARIA GENERAL
EDUCACION	***JEFE DIVISIÓN EDUCACIÓN***
	JEFE DEPARTAMENTO EDUCACIÓN
GESTION 4%	***JEFE DIVISIÓN GESTIÓN 4%***
	JEFE DEPARTAMENTO APORTES
	JEFE DEPARTAMENTO FOVIS
	JEFE DEPARTAMENTO FOSFEC
	JEFE DEPARTAMENTO SUBSIDIO
IPS	***JEFE DIVISIÓN IPS***
	JEFE DEPARTAMENTO IPS
	JEFE DEPARTAMENTO PROYECTO
	ADMINISTRADOR DISPENSACIÓN IPS
MERCADEO CORPORATIVO	***JEFE DIVISIÓN MERCADEO CORPORATIVO***
	JEFE DEPARTAMENTO MERCADEO
	JEFE DEPARTAMENTO COMUNICACIÓN INTERNA
	JEFE DEPARTAMENTO SERVICIO AL CLIENTE
	JEFE DEPARTAMENTO COMERCIAL
JURÍDICA	***JEFE DIVISIÓN JURIDICA***

RECREACIÓN	***JEFE DIVISIÓN SERVICIOS RECREATIVOS***
	JEFE DEPARTAMENTE CREACIÓN DE LA DEMANDA
	JEFE DEPARTAMENTO GIMNASIO
	ADMINISTRADOR CENTRO RECREACIONAL
	JEFE DEPARTAMENTO ALIMENTOS Y BEBIDAS
SERVICIOS FINANCIEROS	***JEFE DIVISIÓN SERVICIOS FINANCIEROS***
	JEFE DEPARTAMENTO CRÉDITO
	JEFE DEPARTAMENTO CARTERA SER FROS
VIVIENDA	***JEFE DIVISIÓN INFRAESTRUCTURA***

CONTROL DE CAMBIOS

FECHA	***VERSIÓN***	***CAMBIO***
Diciembre de 2022	*001*	*Creacion en nueva plataforma*

ELABORO	REVISO	APROBO
CLAUDIA LORENA CUELLAR AVILA Jefe de División Desarrollo Institucional	LEIDY JHOJANA BONILLA PEREZ Jefe de Sección Procesos	JUAN CARLOS CARVAJAL RODRIGUEZ Director Administrativo

DIANA CIVEIDY PÁEZ RAMÓN @ 2023-03-24, 9:33:47