COOMEGOP

Cooperativa Multiactiva de Empleados del Gobierno en el Putumayo

PLAN ESTRATEGICO

“IMPACTANDO Y TRANSFORMANDO”

2025-2028

Con la Asistencia

DGRV

Confederación Alemana de Cooperativas

COOMEGOP

Cooperativa Multiactiva de Empleados del Gobierno en el Putumayo

PROPUESTA DE VALOR

Te ofrecemos soluciones crediticias y comerciales de fácil acceso brindando un servicio acogedor que impulsa tu bienestar y el de tu familia.

Con la Asistencia

DGRV

Confederación Alemana de Cooperativas

Contenido

1. JUSTIFICACION 4
2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO 5
Oportunidades 7
Amenazas 8
Fortalezas 9
Debilidades 10
2.2. Definición del nicho de mercado – segmentación del mercado objetivo. 12
2.3. Productos y servicios. 13
2.4. Direccionamiento Estratégico 14
Misión 14
Visión 15
Valores Institucionales 15
2.5. Mapa Estratégico 17
2.6. Objetivos Estratégicos, Indicadores de Gestión y Metas 18
2.7. Lineamientos Estratégicos 26
3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 29

1. JUSTIFICACION

COOMEGOP, es el fruto de un proceso que comenzó a gestarse en 1985, gracias a la iniciativa de un grupo de Empleados Putumayenses quienes en aquel entonces le dieron el nombre de Fondo de Empleados de la Intendencia Nacional de Putumayo (FEINP LTDA); el 23 de enero de 1989, nace a la vida jurídica, mediante Resolución No. 0127, posteriormente al darse el cambio de Intendencia a Departamento del Putumayo se le otorga el nombre de Fondo de Empleados de la Gobernación del Putumayo (FEGOP LTDA).

Gracias a los grandes esfuerzos y constantes luchas que realizaron los fundadores y demás amigos que se han unido a la organización, ha permitido mantenerse a lo largo de todos estos años, además se ha visto que la razón para la cual se creó se cumple; a raíz de ello, y por unanimidad de sus integrantes, se realizan todos los trámites pertinentes para llegar a ser una Cooperativa; es así como el 10 de julio de 1995 mediante resolución No.1633 de la Superintendencia de Economía Solidaria, se le da el reconocimiento como Cooperativa y nace a la vida jurídica y al sector solidario la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la Gobernación del Putumayo (COOMEGOP LTDA). Posteriormente en marzo de 2013 se cambia a Cooperativa Multiactiva de Empleados del Gobierno en el putumayo (COOMEGOP), ampliando de esta manera su base social a todos los empleados que trabajan en las diferentes entidades del departamento del Putumayo

El Plan Estratégico de COOMEGOP, es un documento clave para la organización, permite formular la estrategia y verificar la ejecución efectiva de la misma, garantizando que se alcancen los resultados planteados.

Consciente de los nuevos desafíos se decide elaborar su Plan Estratégico 2025 – 2028, con la finalidad de dar respuestas a las nuevas demandas y retos del entorno. El presente documento orientará las acciones y estrategias necesarias que la cooperativa debe asumir para lograr su fortalecimiento, alcanzar sus objetivos y asegurar la sostenibilidad operativa y financiera.

El marco metodológico utilizado se fundamenta en el Cuadro de Mando Integral, este modelo de gestión permite que las organizaciones puedan traducir la estrategia en objetivos operacionales generando como resultados óptimos comportamientos y desempeño, a través de un adecuado balanceo de las perspectivas: financiera, cliente-asociado, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Es importante señalar que el Plan Estratégico es flexible, lo que significa que pueden darse cambios estratégicos y operativos en función de factores tanto internos como externos.

2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

Nuestra filosofía Institucional:

La Cooperativa Multiactiva de Empleados del Gobierno en el Putumayo (COOMEGOP) representa más de tres décadas de trabajo colaborativo, evolución institucional y compromiso con los principios del sector solidario. Nacida en 1989 como fondo de empleados y transformada en cooperativa en 1995, ha demostrado capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno político-administrativo del departamento del Putumayo, así como a las necesidades de sus asociados.

Actualmente, COOMEGOP se consolida como una organización sólida en el sector de la economía solidaria, con una base social ampliada que incluye a empleados de distintas entidades del orden departamental. Esta expansión ha fortalecido su presencia institucional y reafirmado su compromiso con el bienestar de los asociados a través de servicios sociales, financieros y solidarios.

La cooperativa ha logrado sostenerse gracias al esfuerzo colectivo, la visión de sus fundadores y el respaldo de sus asociados, elementos que hoy le permiten proyectarse como una entidad clave para el desarrollo social y económico del Putumayo.

COOMEGOP se encuentra en un momento clave para consolidar su crecimiento, fortalecer su modelo cooperativo y adaptarse a los desafíos de un entorno cambiante. Su historia demuestra una sólida capacidad de resiliencia, lo que representa una base firme para construir un futuro estratégico centrado en la innovación, la inclusión social y el fortalecimiento del tejido solidario en el Putumayo.

Nuestros valores cooperativos:

1. Solidaridad: Compromiso con el bienestar común, fomentando el apoyo mutuo entre asociados y la construcción de una comunidad más equitativa.

2. Responsabilidad Social: Actuar con conciencia del impacto que tiene la cooperativa en su entorno social, económico y ambiental, buscando siempre generar valor colectivo.

3. Democracia: Participación e igualitaria de todos los asociados en la toma de decisiones, garantizando transparencia y equidad.

4. Equidad: Trato justo y sin discriminación, promoviendo oportunidades para todos los asociados sin importar su cargo, función o ubicación.

5. Compromiso con la Comunidad: Vinculación activa con el desarrollo del Putumayo, generando impacto positivo a través de programas solidarios y servicios con sentido social.

Metodología de trabajo:

Cada uno de los elementos fueron levantados con base a talleres realizados y validados con Gerencia y personal de áreas clave, guiados por el equipo consultor.

El diagnóstico es el punto de partida que permitirá generar las acciones y planes conformarán el Plan Estratégico de la Institución.

Se aborda a través del análisis del PESTEL el cual es una herramienta de análisis estratégico que evalúa factores **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos** y **Legales** que pueden influir en una organización o proyecto y la matriz de factores internos claves estructurada en las 4 perspectivas del cuadro de mando integral trabajada en las diferentes áreas, estos elementos determinarán la matriz FODA y la definición de acciones estratégicas.

Tanto las fortalezas como las debilidades corresponden a factores internos de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellos. En cambio, las oportunidades y las amenazas siendo externas, no pueden ser controladas.

Contiene:

- Diagnóstico estratégico: FODA
- Direccionamiento Estratégico:
- Misión
- Visión
- Valores Institucionales
- Mapa Estratégico
- Objetivos, Indicadores y Metas
- Estrategias
- Proyectos

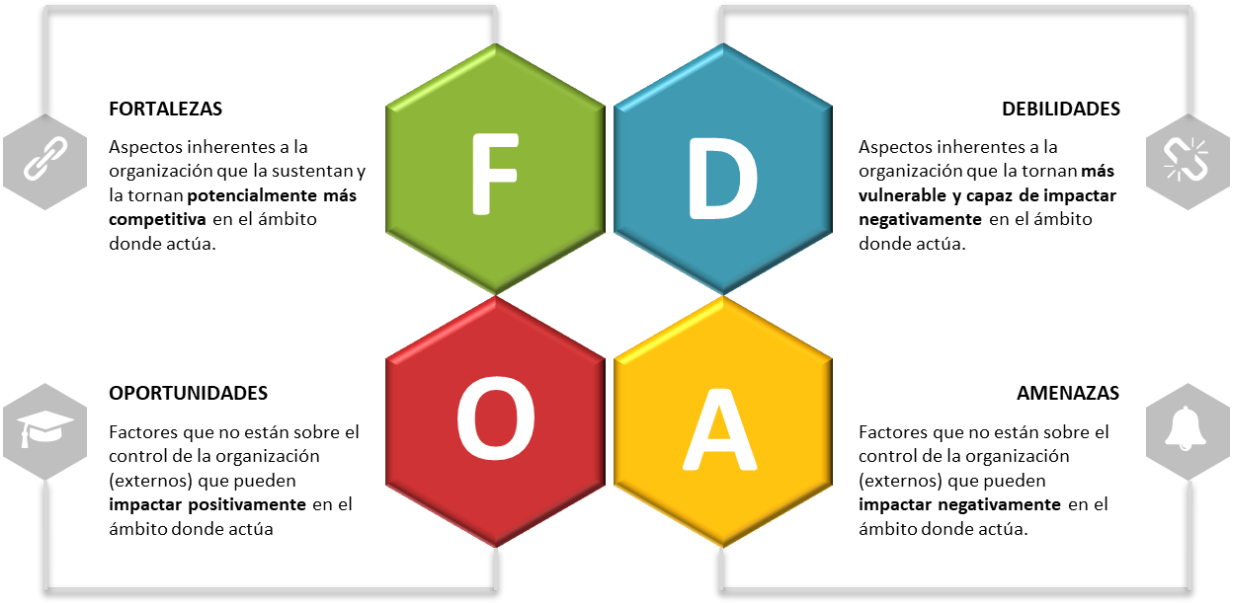

ILUSTRACIÓN MATRIZ FODA

Para la construcción de la FODA, se realizó investigación parte de los integrantes del equipo; se analizaron los crecimientos de activos y cartera del sector solidario con actividad financiera, indicadores financieros emitidos por Fogacoop, resultados históricos de indicadores de la entidad, se empleó una matriz de factores claves en la cual, a través de una serie de cuestionarios y puntuaciones en las 4 perspectivas del Balanced Score Card y el PESTEL se obtuvo la matriz EFE-EFI y finalmente la FODA.

El presente informe contiene los siguientes resultados obtenidos del Plan Estratégico, cuyos elementos se mencionan a continuación:

A continuación, se detallan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, identificadas para **Coomegop,** producto del trabajo investigativo del equipo de planeación y el acompañamiento del equipo consultor:

FACTORES EXTERNOS

Oportunidades

Ord.	LISTADO DE OPORTUNIDADES
1	Innovación y transformación digital en los servicios financieros.
2	Sistema de pago inmediatos Bre-b

3	Programas de formación gubernamentales que promuevan habilidades empresariales.
4	Políticas gubernamentales que apoyan el sector solidario
5	Amparos tributarios para las entidades solidarias
6	Adecuada adaptación antes situaciones adversas aumentando así la oferta de servicios.
7	Crecimiento sostenible y reconocimiento del sector solidario a nivel nacional.
8	Iniciativas gubernamentales de capacitación con el fin de promover el cooperativismo en áreas rurales.
9	Generación de campañas de sensibilización sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y prácticas sostenibles.

Amenazas

ORD.	LISTADO DE AMENAZAS
1	Riesgos de ataques cibernéticos que afecten la data de las entidades y sus miembros.
2	Entrada de nuevos competidores financieros alineados a la banca digital creadas por las FINTECH
3	Cambios de gobierno locales generando retiro de asociados de manera masiva.
4	Las tensiones sociales desestabilizan las comunidades, lo cual dificulta la cohesión para el funcionamiento.
5	Desarrollo de actividades ilegales que impacten la entidad y el desarrollo económico de la región
6	Perdida gradual del cooperativismo, independencia administrativa y financiera.
7	Volatilidad en las tasas de interés establecidas por el banco de la república afectando el mercado solidario.
8	Fallas del fluido eléctrico por cambios climáticos constantes afectando la oportuna prestación del servicio.
9	Baja participación a nivel político que aporte en el sector solidario adecuadamente.
10	Inminente amenaza de desastres naturales.

FACTORES INTERNOS

Fortalezas

ORD.	LISTADO DE FORTALEZAS FINANCIERAS
1	Adecuado crecimiento de los aportes sociales
2	Adecuado nivel de los aportes en el patrimonio
3	Adecuado índice de quebranto patrimonial

ORD.	LISTADO DE FORTALEZAS CLIENTE/ASOCIADO
1	Agilidad en los procesos crediticios y tiempos de respuesta, solucionando la necesidad del asociado.
2	Satisfacción del asociado por acceso a productos comerciales.
3	Actividades de bienestar diferenciadoras en la región para el asociado.
4	Atención personalizada y adecuada para cada asociado.

ORD.	LISTADO DE FORTALEZAS PROCESOS INTERNOS
	NO SE IDENTIFICARON

ORD.	LISTADO DE FORTALEZAS CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
1	Sentido de pertenencia y compromiso del talento humano.
2	Ambiente laboral sano y amigable.
3	Generación de empleo estable y de calidad.
4	Auxilios educativos del 50 - 150% de un SMMLV para técnicos, pregrados y postgrados.

Debilidades

ORD.	LISTADO DE DEBILIDADES FINANCIERAS
1	Baja participación de cartera sobre el activo
2	Alto porcentaje de cartera en categoría D
3	Se incurre en gastos administrativos que no se encuentran presupuestados, limitando la generación de excedentes.
4	alto nivel de activo improductivo.
5	índice de cartera vencida creciente.
6	Bajo nivel de cobertura de cartera vencida
7	Baja rentabilidad
8	Bajo crecimiento de cartera
9	Pocas fuentes de captación.
10	Alta concentración de cartera y aportes sociales.
ORD.	**LISTADO DE DEBILIDADES CLIENTE/ASOCIADO**
1	Inexistencia de plan de formación especializado del portafolio de productos con el equipo comercial.
2	Carencia del plan de comunicaciones y de mercadeo
3	Falta seguimiento periódico de metas comerciales lo cual genera omisión de planes de acción.
4	Falta fortalecer los mecanismos de evaluación de satisfacción que incluyan los diferentes segmentos de la Cooperativa.
5	Ausencia del análisis de la competencia.
6	No se cuenta con estrategia de marketing
7	Baja utilización de servicios digitales

ORD.	LISTADO DE DEBILIDADES FINANCIERAS
8	Ausencia del plan de fidelización y retención para el asociado.
9	No está definida la propuesta de valor de la entidad.
10	Bajo crecimiento de la base social

ORD.	LISTADO DE DEBILIDADES PROCESOS INTERNOS
1	No se cuenta con un plan de mejora continua y acciones correctivas
2	Algunos procedimientos están parcialmente documentados y tienen pendiente su divulgación.
3	Falta crear un proceso estructurado de PQRSF que garantice una respuesta eficiente, con retroalimentación adecuada que permita abordar las causas principales.
4	Ausencia del Plan Estratégico de Tecnología (Ruta de innovación tecnológica)
5	No se cuenta con política de seguridad de la información.
6	La comunicación interna carece de asertividad
7	No se cuenta con adecuada gestión de riesgos

ORD.	LISTADO DE DEBILIDADES CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
1	Falta de desarrollo de habilidades blandas en el personal
2	No se cuenta con un plan de fidelización y retención del cliente interno
3	Ausencia de evaluación individual del desempeño.
4	Fortalecer espacios de co-creación y participación colaborativa.
5	No se cuenta con un plan de incentivos para los colaboradores.
6	Ausencia de plan anual de capacitaciones.

ORD.	LISTADO DE DEBILIDADES CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
7	Resistencia al cambio.
8	No existe área de gestión del talento humano.

2.2. Definición del nicho de mercado – segmentación del mercado objetivo.

De acuerdo con la dinámica del entorno y las condiciones presentadas en el municipio de Mocoa y municipios vecinos donde la cooperativa hace presencia, el plan estratégico busca atender las necesidades de crédito y comercio de la población de los municipios del departamento del Putumayo.

Para tal efecto, se identifica que el tipo de segmentación más conveniente es el B2C mercado de consumidores, pues los servicios ofertados están dirigidos al consumidor final.

Criterios de segmentación en mercados B2C:

Geográfico	Demográfico	Psicográfico	Conductual
• Región del mundo • País • Ciudad • Densidad po-blacional (rural, urbano, etc.) • Clima	• Edad • Género • Tamaño de la familia • Ciclo de vida familiar • Generación • Ingresos • Ocupación • Educación • Religión • Raza • Nacionalidad	• Personalidad • Estilo de vida • Intereses • Opiniones • Actividades • Valores • Clase Social	• Tasa de uso: no usuarios, light, medio, heavy • Lealtad de marca • Beneficios buscados • Estatus de usuario (potencial, primera vez, regular, etc.) • Disponibilidad de compra • Ocasiones: días festivos y eventos que estimulan la compra (navidad, día del cariño, etc.)

Fuente: Basado en Cloter y Arsmtrong (UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR, 2014)

Definición del mercado meta:

Al ser la cooperativa de vinculo cerrado, se establece que el segmento meta son aquellas personas con cualquier actividad económica con decisión de adquisición de un producto de aporte y/o crédito y consumidores finales de estos servicios vinculadas a entidades públicas y su núcleo familiar. Personas naturales para lo cual se hace la siguiente segmentación, de acuerdo con los criterios de selección y tipos de segmentación:

TIPO DE SEGMENTACIÓN	CRITERIO	SEGMENTO
Geográfica	Departamento	Municipios del departamento de Putumayo
Demográfica	Edad	0– 75 años
Demográfica	Sexo	Hombres y Mujeres
Demográfica	Estrato	1,2,3, y 4
Demográfica	Ocupación	Empleados y contratistas de empresas privadas y públicas, independientes (comerciantes), pensionados, menores de edad.
Demográfica	Nivel de Ingresos	Desde 1 SMMLV.
Conductuales	Comportamiento en la adquisición del servicio/producto.	Adquieren sus servicios financieros basados en sus necesidades, costos financieros y facilidad de acceso al servicio.
Beneficios	Que Buscan	Calidad en la prestación del servicio, costos financieros, beneficios sociales.

2.3. Productos y servicios.

Crédito:

Modalidad de Consumo

- Libre inversión
- Casa comercial

- Inmediato
- Social
- Educativo
- Compra cuenta
- Vehículo
- Cupo rotativo
- Libre inversión vivienda

Modalidad Comercial

- Crédito comercial
- Cupo rotativo

Aportes sociales

- Aportes ordinarios
- Aportes principitos

2.4. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es el camino a través del cual la institución evalúa su situación actual, revisa su razón de ser, define cuál va a ser su visión de futuro, convirtiéndose por lo tanto en el marco de referencia para la toma de decisiones y la ejecución de planes y actividades.

Misión

La misión identifica lo que hace una organización, su propósito, el porqué de su existencia y define el valor que provee a sus grupos de interés.

Bajo este concepto, la misión de Coomegop es la siguiente:

"Somos una organización solidaria comprometida con el bienestar integral de nuestros asociados y su grupo familiar, contribuyendo al desarrollo económico de la comunidad, en un entorno basado en la confianza y equidad."

Visión

La visión da un claro sentido de lo que se desea que la organización llegue a ser en un período de tiempo determinado, con el fin de inspirar un cambio, movilizar y motivar a la gente a lograrlo. Representa la imagen futura de la organización.

La visión de la **Coomegop** se detalla a continuación:

"COOMEGOP será la entidad solidaria preferida por nuestro público, en la prestación de bienes y servicios que contribuyan a la inclusión económica en el departamento del Putumayo."

Valores Institucionales

Los valores son un conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal que deben enmarcar y determinar los comportamientos de los integrantes de la **Cooperativa,** su forma de trabajar y de relacionarse con los demás.

Los Valores describen la manera cómo vamos a cumplir con el propósito organizacional, es decir, lo qué hacemos y cómo lo hacemos, en un entorno cultural favorable para su ejecución.

NUESTROS VALORES
COOMEGOP
CONFIANZA
Construimos relaciones sólidas basadas en la transparencia y la lealtad. Nos comprometemos a actuar con integridad en todas nuestras interacciones, creando un ambiente donde nuestros asociados se sientan seguros y valorados.
CREATIVIDAD
En Coomegop fomentamos un entorno creativo donde se valoran nuevas ideas y enfoques. Buscamos constantemente mejorar nuestros productos y servicios, adaptándonos a las necesidades cambiantes de nuestros asociados y la comunidad.
EMPODERAMIENTO
Creemos fielmente en el potencial de cada colaborador. Proporcionamos herramientas, recursos y oportunidades para que todos puedan alcanzar sus metas personales y profesionales, fomentando un sentido de autonomía y liderazgo.
CONEXIÓN
Promovemos la creación de relaciones importantes entre nuestros colaboradores y la comunidad. Fomentamos un sentido de pertenencia, creando redes de apoyo que enriquecen la experiencia de ser parte de nuestra cooperativa.
GRATITUD
Valoramos y reconocemos las contribuciones de nuestra base social. Celebramos los logros colectivos e individuales, cultivando un sentido de comunidad y aprecio que fortalece nuestros lazos.

2.5. Mapa Estratégico

Cumplidas las instancias anteriores, es momento de traducir esa Estrategia en la práctica, para esto recurrimos al Cuadro de Mando Integral y a su herramienta el Mapa Estratégico que permite identificar esas prioridades o focos de actuación, es decir, los Objetivos Estratégicos que integran un modelo balanceado e integrado de gestión que permite que las organizaciones no se enfoquen únicamente en los resultados financieros, sino que se vea a la organización como un sistema, y se entienda cuáles son los drivers o inductores de esos resultados.

La principal bondad de esta metodología es el permitir que la discusión, el análisis y la toma de decisiones evolucione de un análisis de la historia (resultados económicos o financieros) a un enfoque integral en el que no se pierda de vista las verdaderas causas del desempeño, y por lo tanto las decisiones tomadas sean de alto impacto en el logro de la estrategia y los resultados de su aplicación.

El mapa estratégico de la **Cooperativa Coomegop**, contiene las siguientes perspectivas:

1. **Financiera:** es una perspectiva de resultado enfocada en los logros financieros que la organización debe alcanzar para ser sostenible en el tiempo. La perspectiva Financiera está relacionada con garantizar la sostenibilidad y solidez financiera.

2. **Cliente/Asociado:** también es una perspectiva de resultado, que encamina a la organización a enfocarse en uno de sus principales grupos de interés, los Asociados, La perspectiva del Cliente está ligada a posicionar productos y servicios, así como ampliar la cobertura.

3. **Procesos Internos:** es una perspectiva de gestión interna, los objetivos que se planteen en esta perspectiva deben ser encaminados a lograr la excelencia operacional, con el fin de lograr los objetivos de resultado de las perspectivas Financiera y Cliente.

4. **Crecimiento y Aprendizaje:** es la perspectiva de los activos intangibles, los objetivos que se encuentran en esta perspectiva deben estar relacionados con el capital humano y organizacional. El lineamiento estratégico relacionado con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el Talento Humano.

El Mapa Estratégico constituye la “hoja de ruta” de los retos estratégicos que la organización se plantea para el futuro y provee una respuesta para desarrollar las decisiones estratégicas de la organización. El Mapa Estratégico definido para la **Cooperativa** se presenta a continuación:

COOMEGOP
Cooperativa Multiactiva de Empleados del Gobierno en el Putumayo
Nit: 800.089.427-6

MISION

Valoramos y reconocemos las contribuciones de nuestra base social. Celebramos los logros colectivos e individuales, cultivando un sentido de comunidad y aprecio que fortalece nuestros lazos.

VISION

COOMEGOP será la entidad solidaria preferida por nuestro público, en la prestación de bienes y servicios que contribuyan a la inclusión economica en el departamento del Putumayo.

ILUSTRACIÓN MAPA ESTRATÉGICO

2.6. Objetivos Estratégicos, Indicadores de Gestión y Metas

Los indicadores son el sistema de medición, representan la forma en que será rastreado el éxito en el cumplimiento de la estrategia, es decir, definen cómo se hará el seguimiento y monitoreo para el logro de los objetivos definidos.

Los indicadores son la expresión de lo que será considerado para analizar tendencias en el tiempo, sin considerar la velocidad o alcance que desea darse a cada objetivo. Los indicadores requieren ser cuantificables.

Las metas representan el nivel de desempeño esperado. Se establecen según la frecuencia de cálculo del indicador y mantienen a la organización concentrada en el largo plazo, la meta debe estar enfocada siempre en llevar a una organización a la mejora.

Para el establecimiento de los objetivos se toma como referencia la Visión de la cooperativa y se plantean objetivos a largo plazo para cada una de las perspectivas del Balanced Score Card.

- **Objetivos Financieros**: Los objetivos financieros se centran en la creación de valor, permite verificar la generación de recursos financieros para apalancar la gestión de crecimiento y aprendizaje y procesos internos, logrando así una adecuada satisfacción de los asociados.
- **Objetivos Cliente/Asociado:** Estos objetivos responden a las expectativas de los asociados, la satisfacción de los asociados está supeditada a la propuesta de valor planteada por la **Cooperativa.**
- **Objetivos Procesos Internos:** Los objetivos de Procesos Internos identifican todos los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los asociados.
- **Objetivos Aprendizaje y Crecimiento:** Estos objetivos sirven plataforma o motor del desempeño futuro de la **Cooperativa**, incluye al recurso humano y su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, así como la gestión de cambio.

Perspectiva	Objetivo Estratégico (A largo plazo).	Objetivos específicos
Financiera	• Lograr mayor sostenibilidad financiera	• **ROE:** Incrementar el retorno sobre el capital propio mediante una gestión eficiente de los recursos, alcanzando un aumento anual del ROE del 2.40% en los próximos 4 años. • **ROA:** Optimizar el uso de los activos totales para maximizar la rentabilidad sobre los activos (ROA), con un objetivo de aumentar el ROA en un 2.90% en los próximos 4 años. • **Índice de calidad de cartera:** Mejorar la calidad de la cartera mediante un control más riguroso de los riesgos de

		crédito y la reducción de la morosidad, alcanzando un índice de calidad de cartera inferior al 5% en los próximos 4 años. • **Participación de la cartera en el activo**: Aumentar la participación de la cartera en el activo total, logrando que la proporción de cartera alcance un 70% del total de activos en los próximos 4 años. • **Activo productivo**: Incrementar la proporción de activos productivos dentro de la estructura de activos totales, con el fin de asegurar un crecimiento constante en la rentabilidad operativa, aumentando los activos productivos en un 94%. • **Crecimiento de la cartera**: Fomentar un crecimiento sostenido de la cartera mediante la captación de nuevos clientes y la expansión de servicios, con un objetivo de lograr un crecimiento total de la cartera del 18% en los próximos 4 años
Cliente/Asociado	• Aumentar la participación en el mercado.	• **Porcentaje del crecimiento de la base social**: Aumentar el crecimiento de la base social mediante estrategias de captación de nuevos asociados, logrando un incremento

	• Lograr mayor reconocimiento por el impacto ambiental generado	del 40% en la base social durante los próximos 4 años. • **Porcentaje de participación en el mercado**: Incrementar la participación en el mercado a través de una mayor visibilidad y posicionamiento de marca, alcanzando un aumento del 3% en la población del Putumayo. • **Índice de satisfacción del asociado**: Mejorar la satisfacción de los asociados mediante la optimización de los servicios y la atención al cliente, con el objetivo de obtener una mejora en el índice de satisfacción del asociado del 75% en los próximos 4 años. • **Porcentaje de asociados activos**: Aumentar el porcentaje de asociados activos a través de una mayor fidelización y participación en las actividades de la organización, logrando que el porcentaje de asociados activos sea superior al 75% en los próximos 4 años. • **Porcentaje de Usuarios Participantes en Iniciativas Ambientales**: Incrementar la participación de los usuarios en las iniciativas

		ambientales de la organización, logrando que el porcentaje de usuarios involucrados en dichas iniciativas alcance un 75% durante los próximos 4 años.
Procesos Internos	• Optimizar procesos internos facilitando la fluidez del trabajo en la organización. • Garantizar el uso adecuado de recursos y aplicaciones tecnológicas	• **Tiempo Promedio de Respuesta a Solicitudes de Crédito**: Reducir el tiempo promedio de respuesta a solicitudes de crédito, mediante la mejora de los procesos internos y la implementación de nuevas tecnologías, logrando una mayor eficiencia en la toma de decisiones. • **Porcentaje de Procesos Documentados**: Aumentar el porcentaje de procesos documentados en la organización, asegurando que el 100% de los procesos clave estén correctamente documentados en los próximos 4 años, con el fin de garantizar la estandarización y mejora continua. • **Tasa de resolución de incidentes de seguridad:** Mejorar la tasa de resolución de incidentes de seguridad mediante la implementación de

		sistemas más eficientes y personal capacitado.
Crecimiento y Aprendizaje	• Promover el desarrollo profesional y el bienestar del colaborador	• **Clima organizacional**: Mejorar el clima organizacional promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y de confianza, con el objetivo de aumentar el índice de satisfacción general del clima organizacional en un 100% en el año 2028. • **Tasa de participación en actividades de bienestar**: Incrementar la participación de los colaboradores en actividades de bienestar mediante la promoción y organización de eventos y programas de salud y desarrollo personal, alcanzando una tasa de participación del 100% en las actividades anuales. • **Evaluación de desempeño**: Optimizar el proceso de evaluación de desempeño para proporcionar retroalimentación constructiva y fomentar el crecimiento profesional, alcanzando una cobertura del 100% de evaluaciones realizadas dentro de los

		plazos establecidos para todos los colaboradores.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Responsable	Forma de Cálculo	Periodicidad	Línea Base: Resultado Dic 2024	Meta Dic 2025	Meta Dic 2026	Meta Dic 2027	Meta Global Año 2028
Financiera	Lograr mayor sostenibilidad financiera	ROE	CONTADORA	(Excedentes / Patrimonio promedio anualizado) * 100	M	1.26%	1.50%	1.80%	2.0%	2.40%
		ROA	CONTADORA	(Excedentes / Activo promedio anualizado) * 100	M	1.97%	2.0%	2.40%	2.50%	2.90%
		Índice de calidad de cartera	JEFE DE CARTERA	(Monto Total de la Cartera B, C, D y E / total cartera) ×100	M	7.87%	7.16%	6.50%	6.0%	5.00%
		Participación de la cartera en el activo	CONTADORA	(Saldo total de cartera / total activo) * 100	M	66.40%	67.00%	68.00%	69.00%	70.00%
		Activo productivo	CONTADORA	(Activos materiales + Cartera en A y B + Cuentas por cobrar + Inventarios / Total de activos) * 100	M	92.60%	93.00%	93.30%	93.60%	94.00%
		Crecimiento de la cartera	JEFE DE CARTERA	(Saldo de la cartera periodo actual / Saldo de la cartera diciembre año anterior) *100	T	15.13%	16.00%	17.00%	17.00%	18%
Cliente asociado	Aumentar la participación en el mercado	Porcentaje del crecimiento de la base social	GERENCIA	(Total de asociados periodo actual / total asociado a corte de diciembre de año anterior) * 100	M	0%	15%	25%	30%	40%
		Porcentaje de participación en el mercado	GERENCIA	(Población vinculada a la cooperativa / población total objetiva) *100	S	0%	1%	2%	3%	3%
		Índice de satisfacción del asociado	GERENCIA	Resultados de encuesta de satisfacción	A	0%	50%	60%	70%	75%
		Porcentaje de asociados activos	GERENCIA	(Número de asociados Activos / total de asociados) ×100	S	57%	60%	65%	70%	75%
	Lograr mayor reconocimiento por el impacto	Porcentaje de Usuarios Participantes	TESORERIA	(Número de usuarios participantes	S	0%	30%	45%	65%	75%

	ambiental generado	en Iniciativas Ambientales		de actividades ambientales / total de la base social) * 100						
Procesos Internos	Optimizar procesos internos facilitando la fluidez del trabajo en la organización.	Tiempo Promedio de Respuesta a Solicitudes de Crédito	CARTERA	Tiempo Promedio = Fecha de respuesta - fecha de radicación / Número Total de Solicitudes de Crédito	S	3 DIAS	3 DIAS	2 DIAS	2 DÍAS	1 DIA
		Porcentaje de procesos documentados	GERENCIA	(Número de procesos documentados / Numero de procesos identificados) * 100	S	20%	40%	50%	100%	100%
Procesos Internos	Garantizar el uso adecuado de recursos y aplicaciones tecnológicas	Tasa de resolución de incidentes de seguridad.	SISTEMAS	Cantidad de veces que se ejecute el software	T	1-2%	0-1%	0-1%	0-1%	0-1%
Crecimiento y aprendizaje	Promover el bienestar del colaborador	Clima organizacional	GERENTE	Resultados de encuestas de clima organizacional	A	90%	95%	95%	95%	100%
		Tasa de participación en actividades de bienestar	GERENTE	(Número de colaboradores participantes / Total de los colaboradores) ×100	A	0%	100%	100%	100%	100%
		Evaluación de desempeño	GERENTE	Promedio de resultados de evaluación de desempeño	A	8- 10	10-12	10-12	10-12	12-15

*Las metas establecidas para cada indicador de gestión se ajustarán de acuerdo con el presupuesto aprobado por el consejo de administración y se generará reorientación en metas planeadas anualmente.

2.7. Lineamientos Estratégicos

La definición de estos Lineamientos Estratégicos le permitirá a la **Cooperativa,** concentrarse y focalizarse en lo realmente importante, para poder llegar a su Visión de futuro.

La definición de los lineamientos estratégicos se ha determinado a partir de la matriz FODA, en la cual se formaron cuatro cuadrantes sobre los que se ha establecido acciones estratégicas como resultado del cruce F-O, F-A, D-O, D-A. Las acciones estratégicas que

nacen de los cruces del FODA constituyen las estrategias ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia; las cuales se describen a continuación.

1. **Estrategias Ofensivas:** Buscan aprovechar oportunidades del entorno para crecer, ganar participación de mercado o fortalecer la posición competitiva.

2. **Estrategias Defensivas:** Se enfocan en proteger los logros y recursos actuales de la organización frente a amenazas o competencia.

3. **Estrategias de Reorientación:** Impulsan cambios internos para adaptarse a nuevas condiciones del entorno, como rediseñar procesos o renovar servicios.

4. **Estrategias de Supervivencia:** Aplicadas en situaciones críticas, buscan preservar la operatividad básica de la organización reduciendo costos o redefiniendo su enfoque.

ILUSTRACIÓN. METODOLOGÍA LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se presentan el listado de las estrategias identificadas para COOMEGOP que se implementaran en el año 2025, 2026, 2027 y 2028.

Reorientación			
Perspectiva	**Estrategia**	**Proyecto**	**Año de ejecución**
1. Financiera	Estructurando el proceso de cobranza de manera estratégica y basada en el perfil del asociado.	**1.**Cobranza Estratégica	2025 y 2028
2. Crecimiento y Aprendizaje	Implementando el plan de incentivos para los colaboradores.	**2.** Plan de incentivos COOMEGOP	2025
3. Crecimiento y Aprendizaje	Creando área de talento humano	**3.** Gestión del talento humano	2026
4. Procesos internos	Reestructurando la comunicación interna para garantizar información clara, oportuna y alineada con los objetivos institucionales.	**4.** Conecta y comunica	2026
5. Cliente /Asociado	Integrando prácticas sostenibles en la cultura organizacional que fomenten la responsabilidad ambiental y el compromiso ecológico colectivo.	**5.** Acción ecosolidaria	2027
6. Crecimiento y Aprendizaje	Impulsando el desarrollo del talento humano a través de formación continua, promoviendo una cultura de aprendizaje alineada con la misión y visión de la cooperativa.	**6.** Creciendo juntos	2027
7. Crecimiento y Aprendizaje	Establecer un sistema de evaluación del desempeño que promueva la mejora continua, el reconocimiento y el desarrollo profesional del equipo de trabajo	**7.** Creciendo con resultados	2027

Supervivencia			
Perspectiva	**Estrategia**	**Proyecto**	**Año de ejecución**
1. Cliente/Asociado	Optimización y fortalecimiento del portafolio de productos y servicios	**8.** Transformación activa	2025
2. Cliente/Asociado	Campañas de incentivos y estímulos para asociados nuevos y antiguos.	**9.** Creciendo contigo	2025 al 2028
3. Procesos internos	Creando un plan de manejo de redes sociales y mejoramiento de página web	**10.** Impacto digital	2025 y 2026
4. Financiera	Generando espacios de comercialización que fortalezcan los ingresos, optimicen recursos existentes y dinamicen la participación de los asociados.	**11.** Construyendo ambientes comerciales	2026

Defensivas			
Perspectiva	**Estrategia**	**Proyecto**	**Año de ejecución**
1. Procesos internos	Creando una política de seguridad informática	**12.** Impulso de protección digital	2025 y 2026
2. Procesos internos	Fortalecer los procesos de evaluación crediticia para reducir riesgos financieros y asegurar decisiones responsables y sostenibles	**13.** Credicrack	2026

Ofensivas			
Perspectiva	**Estrategia**	**Proyecto**	**Año de ejecución**
1. Cliente asociado	Implementar un plan de fidelización que fortalezca el vínculo con los asociados actuales y potencie el crecimiento sostenible de la base social.	14. Fideliza y crece	2026

3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El Plan Operativo permite operativizar la estrategia; es decir, permite viabilizar la Planificación Estratégica a través de planes, proyectos o iniciativas concretas que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos.

El Plan Operativo Anual para el **año 2025** se detalla a continuación:

No.	Nombre Proyecto	Descripción	Líder de Proyecto	Estrategia
1	Cobranza estratégica	Optimizar y modernizar el proceso de cobranza de la cooperativa, implementando tácticas y herramientas que mejoren la eficiencia y efectividad en la recuperación de los créditos pendientes.	Cartera	Estructurando el proceso de cobranza de manera estratégica y basada en el perfil del asociado.
2	Transformación activa	Transformar y adaptar la oferta de productos y servicios de la cooperativa, alineándolos con las necesidades emergentes de los asociados y las tendencias del mercado.	Gerencia	Optimización y fortalecimiento del portafolio de productos y servicios.

3	Creciendo contigo	Crear campañas para reconocer su lealtad y fomentar la captación de nuevos asociados. Estas campañas buscarán motivar a los asociados a participar activame nte en los servicios y productos que ofrece la cooperativa	Gerencia	Campañas de incentivos y estímulos para asociados nuevos y antiguos.
4	Impulso de protección digital	Desarrollar e implementar una política de seguridad informática que garantice la protección de los datos y recursos digitales de la organización, minimizando los riesgos de ciberamenazas, accesos no autorizados y otros incidentes de seguridad.	Tesorería	Creando una política de seguridad informática
5	Impacto digital	desarrollar una estrategia integral para gestionar las redes sociales (Instagram, Facebook, Whatsapp de la cooperativa de manera eficiente y alineada con sus objetivos institucionales.	Gerencia	Creando un plan de manejo de redes sociales y mejoramiento de página web
6	Plan de incentivos COOMEGOP	Diseñar, implementar y evaluar un plan de incentivos que motive y reconozca a los colaboradores, mejorando su desempeño y satisfacción.	Gerencia	Implementando el plan de incentivos para los colaboradores.

Proyectos para el periodo de la planeación estratégica **AÑO 2026:**

No.	Nombre Proyecto	Descripción	Líder de Proyecto	Estrategia
1	Gestión del talento humano	Creación de un área de Talento Humano que sea clave para el desarrollo y crecimiento de la cooperativa. Esta nueva área buscará fortalecer la gestión del talento, optimizar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, bienestar y retención de los colaboradores, asegurando que la cooperativa cuente con un equipo comprometido, capacitado y alineado con los valores y objetivos estratégicos de la organización.	Gerente	Creando área de talento humano.
2	Espacios para el Bienestar Cooperativo	Este proyecto busca la adquisición de un predio destinado a actividades recreativas, culturales y de bienestar para los asociados y sus familias. Con esta iniciativa, la cooperativa promueve la integración, el esparcimiento y la calidad de vida de sus miembros, respondiendo al compromiso social de	Gerente	Invertir en infraestructura social fomentando la participación de los asociados y brindando espacios seguros y

		brindar beneficios más allá del ámbito económico.		adecuados para el desarrollo de actividades recreativas, deportivas y culturales.
3	Conecta y comunica	Tiene como objetivo establecer un sistema eficaz y transparente para la transmisión de políticas, procedimientos y actualizaciones importantes dentro de la cooperativa. Buscamos mejorar la comunicación interna, garantizando que todos los colaboradores estén informados a tiempo y con claridad sobre las normativas, cambios en procesos o cualquier otra información relevante que impacte su desempeño laboral.	Tesorería	Reestructurando la comunicación interna para garantizar información clara, oportuna y alineada con los objetivos institucionales.
4	Fideliza y crece	Propósito desarrollar e implementar un plan integral de fidelización y retención de asociados, que fortalezca los lazos con los miembros actuales y motive su continuo compromiso con la cooperativa. A través de una serie de iniciativas personalizadas, buscamos reconocer la lealtad de los asociados, premiar su permanencia y promover una relación duradera basada en beneficios mutuos.	Gerente	Implementar un plan de fidelización que fortalezca el vínculo con los asociados actuales y potencie el crecimiento sostenible de la base social.
5	Credicrack	Tiene como objetivo mejorar la calidad y precisión en la evaluación de la capacidad crediticia de los asociados. A través de la implementación de procesos estandarizados, buscamos optimizar la toma de decisiones crediticias, reduciendo el riesgo financiero y promoviendo la inclusión financiera responsable.	Secretaria	Fortalecer los procesos de evaluación crediticia para reducir riesgos financieros y asegurar decisiones responsables y sostenibles.
6	Impacto digital	desarrollar una estrategia integral para gestionar las redes sociales (Instagram, Facebook, Whatsapp de la cooperativa de manera eficiente y alineada con sus objetivos institucionales.	Creando un plan de manejo de redes sociales y mejoramiento de página web	Creando un plan de manejo de redes sociales y mejoramiento de página web
7	Impulso de protección digital	Desarrollar e implementar una política de seguridad informática que garantice la protección de los datos y recursos digitales de la organización, minimizando los riesgos de ciberamenazas, accesos no autorizados y otros incidentes de seguridad.	Tesorería	Creando una política de seguridad informática.

Proyectos para el periodo de la planeación estratégica **AÑO 2027**:

No.	Nombre Proyecto	Descripción	Líder de Proyecto	
1	Acción ecosolidaria	Acción EcoSolidaria" es un proyecto comprometido con la protección del medio ambiente, que busca implementar prácticas sostenibles y generar conciencia ecológica dentro de la cooperativa y en la comunidad. A través de este proyecto, la cooperativa se dedicará a desarrollar acciones concretas que contribuyan al cuidado del planeta, impulsando una cultura de responsabilidad ambiental tanto entre los asociados como en las áreas en las que opera. El proyecto incluirá iniciativas de reciclaje, reducción de la huella de carbono, uso eficiente de recursos, y programas de sensibilización para que todos los colaboradores, asociados y la comunidad en general puedan participar activamente en la protección del medio ambiente. Además, se promoverán alianzas con organizaciones medioambientales y se fomentará la participación en actividades de voluntariado ecológico	Gerente	Integrando prácticas sostenibles en la cultura organizacional para fomentar la responsabilidad ambiental y el compromiso ecológico colectivo.
2	Creciendo juntos	Tiene como objetivo principal ofrecer un plan integral de formación continua y certificada para todo el personal de la cooperativa. Con esta iniciativa, buscamos potenciar las competencias y habilidades del equipo de trabajo, alineándolas con los valores y objetivos estratégicos de la cooperativa, para garantizar un rendimiento óptimo y un servicio de calidad a nuestros asociados.	Gerente	Impulsando el desarrollo del talento humano a través de formación continua, promoviendo una cultura de aprendizaje alineada con la misión y visión de la cooperativa.
3	Creciendo con resultados	El proyecto "Creciendo con Resultados" tiene como objetivo implementar un proceso de evaluación de desempeño anual que permita medir, reconocer y fomentar el crecimiento profesional y el rendimiento de cada miembro de la cooperativa.	Gerente	Establecer un sistema de evaluación del desempeño que promueva la mejora continua, el reconocimiento y el desarrollo profesional del equipo de trabajo.

Proyectos para el periodo de la planeación estratégica **AÑO 2028:**

No.	Nombre Proyecto	Descripción	Líder de Proyecto	Estrategia
1	Cobranza estratégica PLUS	Implementar estrategias que mejoren el proceso de cobranza de la cooperativa, implementando tácticas y mejora de herramientas que aumenten la eficiencia y efectividad en la recuperación de los créditos pendientes.	Cartera	Estructurando el proceso de cobranza de manera estratégica y basada en el perfil del asociado.
2	Creciendo contigo	Afianzar y reestructurar las campañas para reconocer su lealtad y fomentar la captación de nuevos asociados. Estas campañas buscarán motivar a los asociados a participar activamente en los servicios y productos que ofrece la cooperativa	Gerencia	Campañas de incentivos y estímulos para asociados nuevos y antiguos.
3	Mejoramiento del ecosistema digital	Desarrollar estrategias tecnologías avanzadas alineadas a los cambios del sector. Revisando el software y herramientas digitales.	Gerencia	Modernizar y optimizar las herramientas digitales para mejorar la eficiencia operativa y adaptarse a las tendencias del sector