

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2021 - 2024

Versión 004-2021

COOPERATIVA MULTIACTIVA DE PROFESIONALES SOMEC



JAVIER ANDRÉS SILVA DÍAZ, MSC
Consultor Externo
Bogotá D.C.
Abril de 2021

ÍNDICE

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2021- 2024

	Página
1 PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	3
1.1 Fases de elaboración	3
2 GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN	4
3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	6
3.1 Diagnóstico del área de gestión interna	6
3.2 Diagnóstico del área económica y empresarial	6
3.3 Diagnóstico del área de proyección externa	6
3.4 Resultados del diagnóstico previo	7
3.4.1. Debilidades	7
3.4.2. Fortalezas	10
3.4.3. Amenazas	11
3.4.4. Oportunidades	12
3.4.5. Variables a crear	12
3.4.6. Variables a eliminar	13
3.4.7. Variables a reducir	14
3.4.8. Variables a incrementar	14
4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14
4.1 La misión organizacional	14
4.2 La visión organizacional	16
4.3 Propuesta de misión organizacional	16
4.4 Propuesta de visión organizacional	16
4.5 Promesa de valor	17
4.6 Lineamientos estratégicos	17
4.7 Nombre de la estrategia	17
4.8 Modelo de negocio	17
5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO	18
5.1 Identificación de objetivos estratégicos	19
5.2 Actividades estratégicas propuestas	20
5.2.1 Gestión del cambio	20
6 RECOMENDACIONES FINALES	21
ANEXOS	26

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

SOMEK

2021 - 2024

1 PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

El Plan de Desarrollo es el conjunto de estrategias, programas y proyectos que orientarán la administración de la Cooperativa, durante el periodo 2021-2024.

Esta herramienta de gestión busca hacer posible que la Organización alcance sus metas mejorando continuamente el bienestar y la calidad de vida de los asociados.

1.1 Fases de elaboración

Con el fin de consolidar la información relevante relacionada con las necesidades de los asociados vinculados, la administración de la Cooperativa planeó, organizó y dirigió, las etapas correspondientes a la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo. Para lograr este objetivo, la administración contó con la colaboración de un Consultor externo quien desarrolló las siguientes etapas de trabajo:

ETAPA 1	Presentación de la Propuesta de Trabajo	Consultor Externo	Septiembre 29 de 2020
	Presentación de la Propuesta ante el Consejo de Administración	Consultor Externo	Octubre 7 de 2020
	Reunión con la Gerencia y Comité Directivo Presencial	Consultor externo, Gerencia y Comité Directivo	Octubre 14 de 2020
ETAPA 2	Taller No. 1 Diagnóstico organizacional Presencial	Consejo de Administración, Gerencia y Consultor Externo	Octubre 22 de 2020
	Taller No. 2 Presentación de Estrategias (Virtual)	Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Gerencia	Noviembre 5 de 2020
	Presentación 1er Informe		Noviembre 11 de 2020
	Taller No. 3 Reunión de actualización y contexto (Virtual)	Gerencia y Consultor Externo	Noviembre 17 de 2020

ETAPA 3	Taller No. 4 Presentación de actividades estratégicas (Virtual)	Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Gerencia y Consultor externo	Noviembre 19 de 2020
	Taller No. 5 Presentación de Resultados para discusión (Virtual)	Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Gerencia y Consultor externo	Enero 21 de 2021
	Taller No. 6 Presentación de Resultados para discusión (Virtual)	Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Gerencia y Consultor externo	Febrero 11 de 2021
	Presentación de Informe Ejecutivo para revisión	Consultor Externo	Marzo 17 de 2021
	Presentación Informe Final	Consultor Externo	Abril 13 de 2021

Tabla No. 1 – Plan de Trabajo Planeación Estratégica SOME C
Fuente: Diseño de la Planeación Estratégica - 2021

2 GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS EN EL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO

El Plan Estratégico de Desarrollo Social y Empresarial de la Organización, es el instrumento para afianzarse en el presente y construir el futuro, a partir de lo que se es y se hace en la actualidad (**Misión**) y lo que se quiere ser y hacer hacia adelante (**Visión**).

El proceso del Plan debe contribuir a que los objetivos planteados por la organización se cumplan y prepara a la entidad para que trabaje según las necesidades, características y requisitos del medio donde se desenvuelve y actúa (entorno).

El Desarrollo Empresarial y Social de la organización solidaria implica que su futuro dependerá de las fortalezas y ventajas que tenga para realizar sus actividades empresariales y sociales de la manera más eficiente y eficaz.

La formulación del Plan debe ser dinámica, con el fin de permitirle a la organización una auto-evaluación continua, y el desarrollo de sus capacidades y ventajas competitivas, cambiando según la dinámica que le exija su entorno.

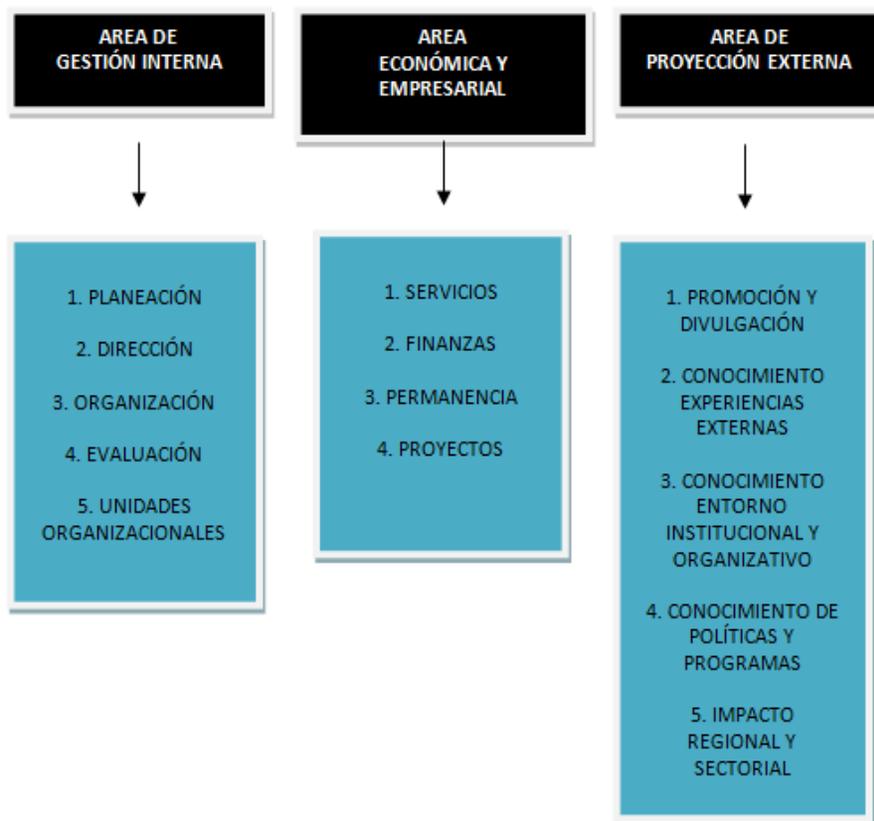
En primer lugar, se propone trabajar con tres áreas organizacionales y sus correspondientes áreas con el fin de poder desarrollar las diferentes fases del proceso de formulación del Plan de Desarrollo: Diagnóstico, Direccionamiento, Objetivos, Estratégicas y Actividades.

La elaboración del Plan de Desarrollo, se inicia con el ejercicio de repensar los principios y valores cooperativos y solidarios que rigen la organización. Al establecerse los principios se genera un código de ética que está por encima de todas las actividades que la organización realiza, tanto interna como externamente.

De esta manera, los principios y valores son premisas superiores que determinan las reglas del juego para todos los asociados, directivos y administradores de la organización solidaria.

Una vez determinados los principios y valores, el ejercicio continúa con la formulación adecuada y completa de las políticas, los objetivos y la misión; esto es lo que la organización es y hace hoy en día, para luego establecer la visión, es decir lo que la organización desea ser y hacer hacia el futuro.

Para formular los objetivos específicos se deben tener en cuenta las siguientes áreas y sub - áreas de la Organización Solidaria:



Gráfica No. 1 - Áreas de la Organización Solidaria
Fuente: Diseño de la Planeación Estratégica - 2021

3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico organizacional busca precisar las causas de carencias o debilidades que dificultan cumplir la misión, así como las causas de las destrezas y fortalezas que facilitan cumplir con el objetivo propuesto. Estas causas de debilidades y fortalezas de la organización se analizan para las tres áreas organizacionales:

1. Gestión Interna.
2. Económico-empresarial.
3. Proyección externa.

El diagnóstico de la entidad se realiza mediante la aplicación de un estudio orientado a definir los elementos positivos y los elementos por mejorar en cada una de las tres áreas organizacionales mencionadas anteriormente.

Con el resultado de esta evaluación en cada área, se definen los respectivos objetivos estratégicos, las estrategias corporativas, competitivas y funcionales y las acciones precisas a desarrollar.

Cada una de las evaluaciones incluye las áreas organizaciones y en cada una de ellas se incluyen sub áreas de análisis de la siguiente manera:

3.1. Diagnóstico del área de gestión interna

- Planeación
- Dirección
- Organización
- Información y evaluación
- Unidades organizacionales

3.2. Diagnóstico del área económica y empresarial

- Servicios
- Finanzas
- Permanencia
- Proyectos

3.3. Diagnóstico del área de proyección externa

- Divulgación
- Conocimiento de experiencias externas
- Entorno institucional y organizativo
- Políticas y programas externos
- Impacto en regiones y sectores

3.4. Resultados del diagnóstico previo al desarrollo de estrategias

A continuación, se describen los principales resultados obtenidos en el Diagnóstico DOFA realizado a partir de las reuniones desarrolladas con la Administración de la entidad y los asociados vinculados a la planeación estratégica.

3.4.1 DEBILIDADES

OPERATIVAS

1. Inexistencia de procedimientos operativos internos debidamente plasmados en paso a paso, con los responsables de su ejecución y con su debido diagrama de flujo de proceso, como herramienta visual para su aplicación.
2. Reprocesos o duplicidad de labores, con repercusión en los costos de producción de los servicios.
3. Indefinición de funciones operativas por cargo.
4. Desconocimiento de los empleados con relación a los productos y servicios ofrecidos por la Entidad en su naturaleza y funcionalidad y como consecuencia de ello, ineficiencia e ineficacia en la solución a problemas del cliente interno y externo.
5. Problemas de orden actitudinal por parte de algunos empleados frente al asociado y a su cliente interno.
6. Atención telefónica altamente deficiente.
7. Ausencia de planes de formación y capacitación sobre calidad de servicio al asociado.
8. Para épocas de emergencia, derivadas de adversidades como las actuales, no hay un plan de redistribución de funciones que comprometa la acción de los empleados hacia la atención de problemas como la cartera vencida.
9. No hay estrategias de formación y capacitación en materia de diseño de procesos operacionales y menos, una cultura de autoconstrucción en tal sentido, por parte de los empleados.
10. No existe definición de objetivos generales y específicos por áreas de la organización.
11. Deterioro progresivo en los tiempos de respuesta para la atención del servicio de crédito, por demora en análisis, decisión de aprobación y oportunidad en su desembolso.
12. Ejercicio de un mejor liderazgo gerencial conducente a solventar estos y otros ítems, por fortuna solubles en el corto y mediano plazo.
13. Inexistencia de elementos de comunicación ágiles y eficientes para el equipo ejecutivo como, por ejemplo: un sistema de intranet que informe por escrito de manera rápida y oportuna sobre las diferentes decisiones institucionales.

DEBILIDADES GERENCIALES

1. No existe un plan de gestión por áreas misionales y funcionales con sus respectivos instrumentos de evaluación y medición de resultados.
2. No existe propuesta de políticas de contratación laboral expresada en perfiles personales y académicos y experiencia en empresas cooperativas para el lleno de vacantes.
3. Estructura orgánica interna, sin sustento técnico escrito que la justifique, vertical, burocratizada, ineficiente e ineficaz, altamente costosa, por su improductividad y en algunos casos, incoherente, tal vez, desencadenante de inconformidad manifiesta del asociado y cliente interno. Por Ejemplo: Un coordinador o subgerente de tecnología, involucrado en el diseño de procedimientos operativos.
4. Ausencia de visión relacionada con el uso de tecnología para el mejoramiento de la productividad empresarial en todos los campos.
5. No hay propuestas de racionalización de costos de producción de los servicios ofrecidos por la Entidad, a objeto de obtener precios finales altamente competitivos en el mercado. (tasas de interés de crédito, más bajas).
6. No existe un área de tesorería que, frente al flujo histórico de disponible, (liquidez), investigue el comportamiento del mercado de capitales y proponga políticas de inversión de los remanentes de liquidez.
7. Los informes financieros y administrativos derivados de la Gerencia y Subgerencia financiera, con destino al Consejo, se hacen eventualmente por escrito, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, debiendo hacerse mensualmente. Además, no se envían con la suficiente antelación a los Consejeros para sus análisis y debates en el seno del Consejo.
8. No existen propuestas de diseño de productos financieros nuevos, concebidos a la medida de las necesidades de un amplio mercado desbancarizado, que requiere de productos novedosos. Por ejemplo, el mercado de los empleados públicos y privados que tiene contratos por prestación de servicios con interrupciones al final del año, de 2 o 3 meses, mientras se les renueva su contratación.
9. Somec, no cuenta con su respectiva APP, (aplicación móvil) que permita un nivel básico, sino de transaccionalidad, por lo menos de consulta de aspectos informativos, obtenibles desde el celular de cada asociado.
10. No se avizora un plan respecto del mejoramiento de la transaccionalidad financiera mediante el uso de tecnologías de punta para el efecto.
11. Falta decisión gerencial en cuanto al traslado de autoridad y responsabilidad con control, a las cabezas de área.
12. Desatención a un nicho natural de mercado cautivo, (2800 asociados), como potencial demandante de crédito, (venta de su cartera bancaria), que permite movilizar la masa de liquidez y fortalecer el principal activo financiero institucional expresado en la cartera de crédito.

13. La relación ejecutivo- asociado se ha deteriorado en lo humanístico, por carencia de permanente, cálida y agradable comunicación e información institucional dirigida a los coo-propietarios de la organización mediante el uso de las redes sociales, mezclada con atención personalizada que despierte pasión y buena recordación frente al servicio, por parte de la base social.
14. El área comercial, mercadeo y ventas carece de objetivos, funciones y procesos que soporten su operatividad. Además, el talento humano que ejerce dicha función no es el adecuado.
15. El programa de gestión integral del riesgo iniciado desde febrero de 2020, no ha tenido la acogida entre los diferentes estamentos.
16. Se carece herramientas de mejoramiento de los tiempos de respuesta en crédito mediante apoyo tecnológico, (convenios para aplicar el concepto de Fintech)
17. Ausencia de gestión conducente a implantar los pagarés desmaterializados para evitar el uso indiscriminado del papel y generar mayores niveles de seguridad, conservación y custodia de documentos contentivos de títulos valores crediticios.
18. Ausencia de gestión para la consecución de códigos de descuento por libranza conforme a la ley, en entidades estatales y privadas como base para incrementar el crédito por libranza.
19. Ausencia de propuestas orientas a la implantación de sistemas de teletrabajo redundantes en racionalización de costos de producción e incremento de la productividad.
20. No existen propuestas desencadenantes de fijación de nuevas políticas en torno a la atractividad de la cooperativa a los ojos de los jóvenes que constituyen un amplio mercado potencial fortalecedor y garante de la continuidad del negocio cooperativo y solidario.

DEBILIDADES ADMINISTRATIVAS

1. Falta de instrumentos de gestión administrativa que incentiven procesos de formación, capacitación y adiestramiento en el campo del saber ser y saber hacer orientados al empleado y su núcleo familiar.
2. Antes de la futura creación del área de talento humano, (por ahora en ciernes, dada la coyuntura limitante, desde el punto de vista de gastos, debe designarse un funcionario, encargado para el efecto a objeto de desagregar esa función, del área financiera, que nada tiene que ver con el tema).
3. La función de tesorería asignada a un empleado ahora, no es coherente con su accionar. En su defecto, dicho funcionarios podría dedicarse a temas administrativos, (nómina, convenios, compras, control de inventario de muebles y enseres, recepción y emisión de facturas, etc.)
4. No existen procesos automatizados para aplicación de consignaciones efectuadas por los asociados.

5. Se está desaprovechando el número de empleados para atender soluciones primordiales derivadas de quejas recurrentes de los asociados por mal servicio en las áreas de contacto directo e indirecto con los mismos.
6. Ausencia de un sistema de peticiones, quejas y reclamos (PQR), ligado a la página web institucional, para que los asuntos correspondientes se conozcan en línea y tiempo real.

DEBILIDADES EN DIRECTIVOS

1. Ausencia de capacitación permanente a los cuadros directivos, conducente a mejorar el nivel de interlocución ideológico y técnico en el Consejo y en consecuencia, el ambiente de debate sobre fijación de nuevas políticas de crecimiento y desarrollo empresarial en lo financiero, (análisis), administrativo y tecnológico., así como en la identificación de estrategias macro, redundantes en mayor y mejor beneficio colectivo.
2. Ausencia de estrategias tendientes a conocer por parte de los consejeros, experiencias de cooperativas exitosas a nivel Nacional e Internacional, (benchmarking) y sobre esa base implementarlas en la entidad.
3. Excesivo número de reuniones del Consejo de Administración.
4. Existencia de Comités de Apoyo innecesarios.
5. Coadministración del Consejo de Administración con la Gerencia.

DEBILIDADES EN TECNOLOGÍA

1. El área de sistemas o de tecnología, no está cumpliendo con su esencial función en torno a al procesamiento y actualización de datos y como generadora de insumos informativos diarios que constituyen herramientas decisionales para el equipo ejecutivo.
2. El área no genera información actualizada y de calidad para la materialización de la gestión integral del riesgo.
3. Falta capacitación en el sistema LINUX.
4. Existen fallas permanentes en el servicio de INTERNET.

3.4.2 FORTALEZAS

1. El aspecto reputacional, a toda prueba insoslayable. La confianza de nuestra base social en su cooperativa, nuestra cooperativa, constituye un bastión fundamental.
2. La solidez económico-financiera como factor de credibilidad y respaldo de las bases sociales.
3. El irrestricto compromiso y transparencia en el accionar de la dirigencia.

4. La generación de balance social de alto impacto para los núcleos familiares a lo largo de la historia de más de 5 décadas, como mecanismo de materialización de la filosofía solidaria.
5. La solidez del fondo mutual para el cumplimiento de los compromisos contractuales.
6. La transparencia en el manejo administrativo y financiero.
7. La capacidad de resiliencia y adaptabilidad a circunstancias adversas como las actuales.
8. La gestión empresarial basada en la responsabilidad social
9. El reconocimiento en el sector solidario.
10. El trato familiar con el asociado (Se ha perdido con nuevos empleados y directivos)
11. La estabilidad laboral.
12. Los Planes de bienestar para directivos y empleados.
13. La nueva sede de SOMEK.
14. La antigüedad de directivos y colaboradores.
15. El apego a la democracia. Se respeta la voluntad de los asociados.

3.4.3 AMENAZAS

1. El vertiginoso avance de la tecnología como instrumento de competitividad empresarial solidaria, frente a estrategias como el fintech.
2. El desmedro o falta de interés de los jóvenes por la vinculación a la cooperativa por falta de trabajo concienzudo para proyectar la figura a ese nicho natural de mercado amplio.
3. Los posibles cambios en la legislación gubernamental, derivados de las fluctuaciones en el componente socioeconómico.
4. La competencia feroz de la banca tradicional por oferta de productos financieros novedosos, masivos y de bajo costo.
5. La proclividad de la dirigencia cooperativa a NO invertir en soporte tecnológico empresarial.
6. La dificultad para planear y definir objetivos estratégicos, claros, concretos, cumplibles y sin presupuesto adecuado.
7. El cambio climático.
8. La probabilidad de convulsión social, desencadenante de mayor inequidad, desempleo y mayor exclusión.
9. La falta de educación, formación y adiestramiento cooperativa, social y solidaria, sobre todo en niños y jóvenes.
10. La falta de integración para generar grandes conglomerados cooperativos que compitan a la empresa privada con ánimo de lucro.
11. La incertidumbre económica causada COVID 19.

12. La falta de capacitación continua.
13. El desinterés en el conocimiento y manejo de la herramienta LINUX.
14. El desconocimiento de la información de la página WEB.
15. El cambio de personal que fue formado en la entidad. Se pierde lo que se invirtió.

3.4.4 OPORTUNIDADES

1. Dada la solvencia, liquidez y tasas de interés de la entidad, se mantiene la oportunidad de crear nuevos servicios de crédito que faciliten el pago de deudas de los asociados en el sector financiero tradicional.
2. Reestructuración administrativa de la entidad.
3. Desarrollo de los sistemas de información gerencial.
4. Implementación de nuevos desarrollos tecnológicos.
5. Creación de nuevos servicios y convenios.
6. Implementación de un plan de educación social y empresarial.
7. Fortalecimiento de las actividades de bienestar social.
8. Perfeccionamiento de los sistemas de comunicación interna y externa.
9. Adecuación de manuales y reglamentos de operación.
10. Actualización de implementaciones legales requeridas por la SES.
11. Mejoramiento del clima organizacional.

3.4.5 VARIABLES A CREAR

1. No demorar créditos 3 o 4 días.
2. Mejorar el contacto con afiliados nuevos y antiguos.
3. Crear actividades lúdicas culturales.
4. Cumplir siempre con el estudio económico previo a cualquier inversión sea laboral o económica.
5. Establecer procesos claros y precisos.
6. Buena atención personalizada.
7. Área de Planeación.
8. Mejorar las comunicaciones.
9. Educación para el sentido de pertenencia.
10. Respetar las ideas de los demás.
11. Crear incentivos para atraer nuevos asociados.
12. No perpetuar los consejeros.
13. Ciclo máximo al Consejo de 3 periodos.
14. Más actividades virtuales.
15. Directorio de profesionales suscritos a la Cooperativa.
16. Entrega total de auxilios de vida.
17. Área de Control Interno.
18. Departamento jurídico.
19. Sentido de pertenencia a los nuevos empleados.

20. Conocimiento de la Historia de SOMEK.
21. Programas de capacitación para directivos empleados a nivel general.
22. Promoción de SOMEK en medios de comunicación.
23. Continuar con el trato amable y amigable con los asociados.
24. Mejorar y/o disminuir las tasas de interés.
25. Se necesita una política más agresiva en la colocación de créditos.
26. Reactivar el área de turismo.
27. Máximo control a la cartera de créditos.
28. No comprometerse a asistir a todos los Comités.
29. Mejorar la atención personalizada.
30. Actualizar convenios y darlos a conocer.
31. Proyectar la Cooperativa a la Comunidad.
32. Incrementar el área de Programas de salud.
33. En tecnología mejorar las herramientas de trabajo.
34. Agilizar procesos de facturación. Cupón de pago.
35. Implementar Control de Riesgos.
36. La capacitación al personal de la cooperativa.
37. Plan de incentivos por cumplimiento de metas para toda la cooperativa.
38. Unificar las asesoras dos asesoras de cartera con las 3 asesoras comerciales y generar un ASESOR INTEGRAL que tenga la capacidad de darle toda la solución y servicio a los asociados.

3.4.6 VARIABLES A ELIMINAR

1. Protagonismo.
2. Información no clara y de pasillo.
3. Injerencia de los directivos sobre el personal.
4. Trabajar aisladamente; creer que es solamente su área.
5. Mala atención al asociado.
6. No conocer la entidad.
7. Eliminar procesos manuales.
8. Eliminar la confusión de funciones de la gerencia, consejo y comités.
9. Eliminar los problemas de comunicación telefónica.
10. Eliminar decisiones sobre la marcha. Se debe planear.
11. Eliminar tantas fechas de corte y dejar solo 2.
12. Eliminar contratación de empleados a dedo. Perfil.
13. Eliminar tantos comités y direccionarlos al plan estratégico de la Cooperativa.
14. Injerencia de los directivos sobre personal en forma excesiva de presión.
15. No repetir actividades de un mismo tópico a desarrollar. Los Comités.
16. Autorizaciones para créditos menores de 10 MM.
17. Recepciones para pagos de auxilios.
18. Permisos para recibir información.
19. Algunos comités.
20. Actas de más de 8 hojas.

21. Agencia de viajes.
22. Reuniones frecuentes.
23. Trato descortés y desobligante entre directivos.
24. En la Gerencia: Asumir todo el manejo de la Cooperativa.
25. Demora en el trámite de los créditos (Desembolso).
26. La mala atención al cliente interno y externo.
27. Mala actitud en la prestación del servicio.
28. En Tecnología: Desinterés en la solución de problemas.
29. La dependencia total de aprobación del consejo. "todo debe ser aprobado por el consejo"
30. Eliminar la reelección de Consejeros.
31. Eliminar la rotación de personal especialmente en mercadeo.

3.4.7 VARIABLES A REDUCIR

1. La cantidad de reuniones de comités, consejos que no dan tiempo de dar resultados.
2. Más que reducir sería fusionar las asesoras comerciales con las asesoras de cartera.

3.4.8 VARIABLES A INCREMENTAR

1. El apoyo a la gestión comercial y de cartera, con reglamentos claros y criterios objetivos y generales.
 2. La flexibilidad del estatuto para poder hacer retención de asociados.
 3. La socialización de objetivos, metas y resultados con todo el equipo SOMEK.
-

4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 La misión organizacional

La misión es la formulación de los propósitos de una organización solidaria que la distingue de otras empresas en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, sus servicios, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa solidaria debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Para qué existe la organización solidaria?
- ¿Cuáles son sus principios y valores?
- ¿Cuáles son sus productos, servicios y mercados?

- ¿A quién sirve la organización?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?
- ¿Cuáles son los derechos y deberes de sus directivos, administradores y asociados?

La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todas las personas vinculadas a la organización solidaria. La misión de la organización debe inducir comportamientos y crear compromisos.

La vida de la organización debe ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión.

El primer componente de la exposición de una misión es definir con claridad el negocio o actividad de la organización. La definición del negocio varía dependiendo si la organización es una empresa solidaria especializada o diversificada.

Una empresa solidaria especializada es la que tiene solamente un área de actividad y diversificada si tiene dos o más áreas de actividad. Para responder a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, una empresa solidaria debe definir su negocio en tres dimensiones:

- ¿A quién se satisface? (¿Cuáles grupos de asociados?)
- ¿Qué se satisface? (¿Cuáles necesidades del asociado?)
- ¿Cómo se satisfacen las necesidades del asociado?

Los recientes enfoques hacen énfasis de una definición del negocio orientada al asociado en vez de establecer una definición orientada al producto (bien o servicio).

Una definición de la actividad orientada al producto se concentra sólo en la venta de productos y en los mercados atendidos. Este enfoque opaca la función primordial de las empresas solidarias, que consiste en satisfacer las necesidades de los asociados o usuarios de los productos y servicios.

Un producto es sólo la manifestación física de aplicar una habilidad particular a fin de satisfacer la necesidad específica de un grupo de asociados o consumidores. En la práctica, existen maneras diferentes de atender tales necesidades específicas. Identificar éstas formas mediante una definición del negocio, amplia y orientada al asociado, puede anticipar los cambios en la demanda, lo cual puede ser útil a las organizaciones solidarias en el aprovechamiento de los cambios que se producen en el ambiente externo.

Este enfoque puede ayudar a contestar la pregunta: ¿Cuál será nuestro negocio? Sin embargo, con frecuencia se ignora la necesidad de adoptar una perspectiva orientada al asociado o consumidor en el negocio o actividad de una organización.

4.2. La visión organizacional

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una organización solidaria es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos; la define la dirección y administración de la organización y debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos sus integrantes. Requiere líderes para su definición y cumplimiento.

La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las organizaciones el presente y el futuro. La visión en una organización solidaria sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización solidaria.

Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la entidad y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de indicadores de gestión bien definido.

Como se mencionaba anteriormente, cada organización es única porque posee sus propios principios, valores y cultura corporativa. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición y propósito de la organización solidaria, lo cual se materializa en la misión.

4.3 Definición de la Misión Organizacional

Somos una empresa de economía solidaria que trabaja para contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas sociales y económicas de los asociados, su núcleo familiar y la comunidad a través de la generación de productos y servicios innovadores.

4.4 Definición de la Visión Organizacional

Al finalizar la ejecución de nuestro plan estratégico en el 2024, SOMEK se habrá consolidado como el principal aliado estratégico de sus asociados, gracias a la excelencia en la prestación de los servicios y al reconocido prestigio y confianza en su gestión.
--

4.5. Promesa de valor

Juntos avanzaremos y nos transformaremos

4.6. Lineamientos estratégicos

1. Gestionar el proceso de cambio organizacional apoyado en la educación doctrinaria y de la solidaridad.
2. Compartir el Código de ética y buen gobierno solidario basado en la cooperación.
3. Diseñar procedimientos y procesos de operación empresarial.
4. Trabajar por la excelencia en la prestación de los servicios.
5. Actualizar y dinamizar la estructura organizacional orientada hacia la eficiencia y eficacia en la operación.
6. Garantizar la sostenibilidad económica y financiera institucionales.
7. Apropiar el desarrollo tecnológico y transformación digital de la organización.
8. Ejecutar el programa de gestión integral de riesgos empresariales.

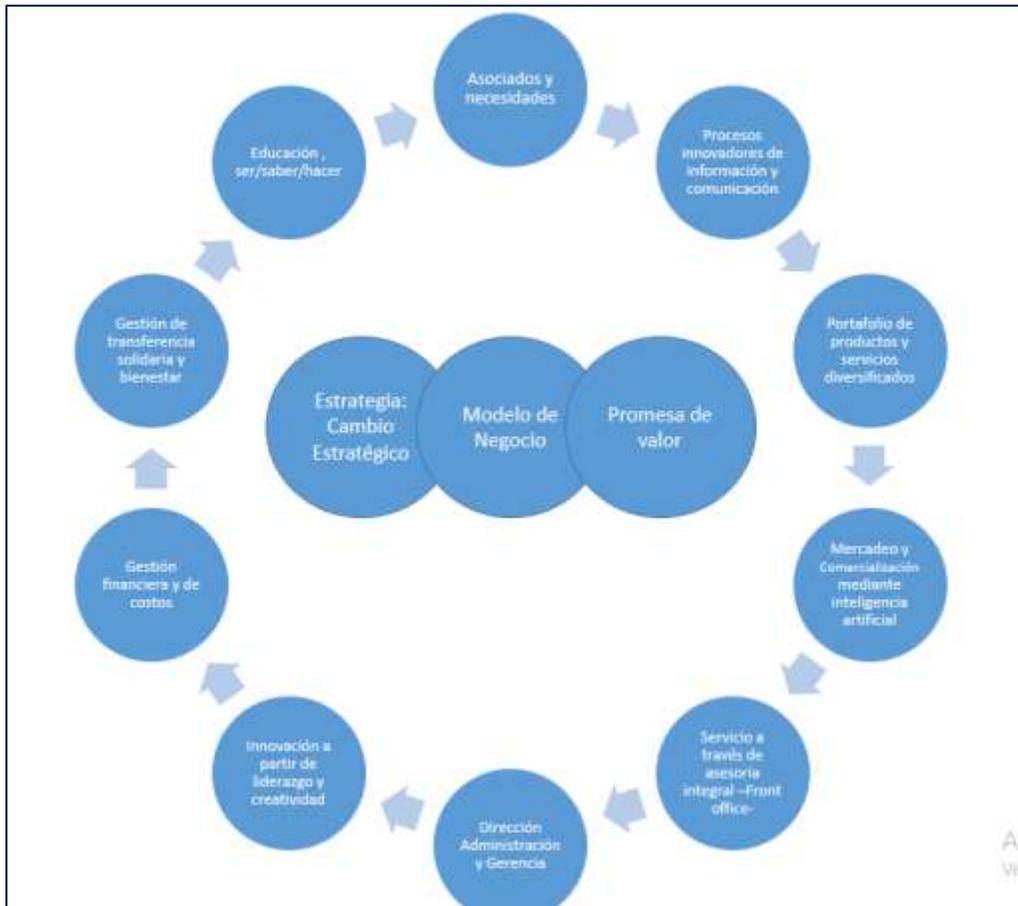
4.7 Nombre de la estrategia para SOMEK

CAMBIO ESTRATÉGICO

4.8 Modelo de Negocio

Un modelo de negocio es una representación abstracta de la organización que vincula todos los conceptos relacionados con lo que el empresario ofrecerá al mercado y cómo lo hará. Esta representación tendrá en cuenta el portafolio de productos y servicios ofrecidos, el carácter financiero y la composición humana, física y económica. En el caso de las organizaciones solidarias, este modelo deberá tener en cuenta la especificidad

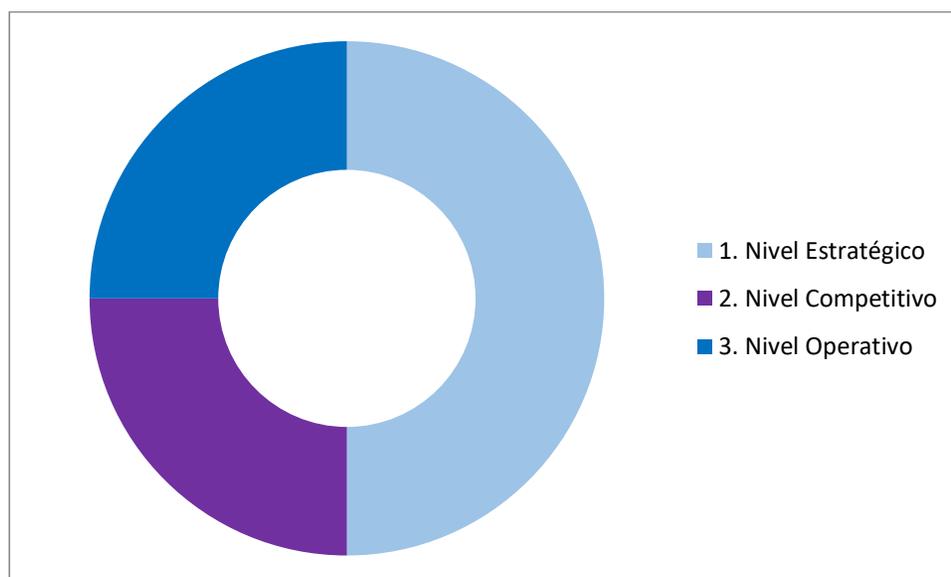
del modelo de economía solidaria, su propósito de servicio y su gestión basada en principios y valores cooperados.



Gráfica No. 2 – Modelo de Negocio SOMEC
Fuente: Diseño de la Planeación Estratégica - 2021

5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO

En el proceso de Planeación Estratégica para una organización solidaria, las estrategias del **NIVEL CORPORATIVO O ESTRATEGICO** corresponden a las grandes ideas o tareas fundamentales que la organización espera realizar a futuro o en cumplimiento de su Visión Organizacional. Las estrategias del **NIVEL COMPETITIVO** se determinan según las competencias o habilidades propias de la organización y las del **NIVEL FUNCIONAL** según la capacidad operativa requerida para el desarrollo de las actividades de Planeación.



Gráfica No. 3 – Niveles Estratégicos
Fuente: Elaboración propia del autor - 2021

A continuación, se describen los objetivos institucionales y las estrategias propuestas para el periodo 2021-2024.

5.1 Identificación de objetivos estratégicos - SOMEC

Los objetivos propuestos para la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo 2021-2024 son:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	NIVEL	ÁREA DE GESTIÓN
1. Gestión del cambio e innovación	INSTITUCIONAL	Consejo de Administración y Gerencia
2. Fortalecimiento del servicio al asociado	INSTITUCIONAL	Consejo de Administración y Gerencia
3. Desarrollo y fortalecimiento empresarial – Cargos y Procedimientos	INSTITUCIONAL	Gerencia

4. Desarrollo y fortalecimiento del Gobierno solidario basado en la cooperación.	INSTITUCIONAL	Consejo de Administración y Gerencia
5. Evolución y Transformación tecnológica y digital	COMPETITIVO	Gerencia y Área de Tecnología
6. Proyección económica y sostenibilidad financiera	COMPETITIVO	Consejo de Administración, Gerencia y Área Financiera
7. Integralidad del Sistema de Gestión de Riesgos	COMPETITIVO	Consejo de Administración y Gerencia
8. Desarrollo de la cultura de Autogestión y Control Interno	COMPETITIVO	Consejo de Administración
9. Innovación para la integración y consolidación de procesos	INSTITUCIONAL / FUNCIONAL	Consejo de Administración, Gerencia, Equipo Ejecutivo y Operativo Comités de apoyo

5.2 Actividades estratégicas propuestas

Las actividades propuestas para cada objetivo estratégico, se encuentran descritas en el archivo titulado “**Matriz de seguimiento – Planeación SOMEK**”, documento adjunto que hace parte integral de esta presentación.

Como información complementaria al Objetivo Estratégico denominado “Gestión del cambio e innovación”, el equipo de trabajo de la Cooperativa ha tenido a bien incluir la siguiente información.

5.2.1. Gestión del Cambio

La estrategia central de la Planeación de SOMEK para el periodo 2021-2024 se titula “CAMBIO ESTRATÉGICO”, por lo cual se hace necesario realizar precisiones sobre estos conceptos.

La gestión del cambio se debe soportar en tres dimensiones:

- a) Conocimiento y adaptación desde el SER. Enfatizando en el aspecto actitudinal de todos y cada uno de los miembros del equipo.
- b) Impulso a través de la formación y adiestramiento sobre el SABER. Enfatizando en el criterio de identidad de la organización como Asociación-Empresa, soportados en el conocimiento y aplicación de la doctrina y principios de la cooperación y la formación digital permanente.
- c) Control permanente de los resultados organizacionales fundamentados en el HACER

La gestión del cambio se entiende como una nueva disciplina empresarial que mueve la cultura de la innovación, convirtiendo este proceso en sostenible en el tiempo. Esa cultura debe centrarse en la generación de cambios disruptivos. Esta gestión del cambio debe conducir a un cambio concreto empresarial en todos los órdenes de la vida institucional, tanto en su ambiente interno como en el entorno.

Respecto de la innovación destacamos cuatro elementos del concepto:

- La innovación permite a la institución cumplir con la promesa de valor.
- La innovación nos diferencia entre los iguales de la misma naturaleza
- Sirve para hacer crecer la operación económico financiera y social de la institución en su conjunto
- Constituye una oportunidad para la sobrevivencia y la actualización permanente del modelo de negocio
- La innovación genera ideas de mayor impacto en la operación general haciendo más competitiva a la organización.
- Reconocer la diferencia entre significado de una mejora que no implica riesgos y la innovación que entraña nuevos desafíos y procesos que exigen un mayor nivel de aspiraciones del cuerpo directivo y ejecutivo.

6 RECOMENDACIONES FINALES

Las siguientes son algunas recomendaciones e indicaciones para adelantar y poner en marcha el Plan Estratégico en la Organización Solidaria, una vez se hayan trabajado los elementos y conceptos del plan estratégico en su proceso de elaboración. En este contexto es adecuado estudiar la importancia de los sistemas de información en los procesos de planeación.

6.1 ESTRATEGIAS EMERGENTES

Pese a la existencia de un Plan organizado para el desarrollo de la entidad en sus distintos frentes, Plan que ha diseñado a partir del reconocimiento de su contexto actual, análisis situacional, recorrido histórico y proyecciones futuras, la administración deberá tener en cuenta nuevas situaciones que surjan durante el periodo establecido para la ejecución de la Planeación (2020-2023).

Durante los periodos de implementación y desarrollo seguirán existiendo, alrededor de la entidad, diversas situaciones de incertidumbre y cambio que la dirección deberá afrontar. Eventualmente se tendrá que analizar y re-evaluar la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico.

De igual manera, la administración tendrá que establecer nuevas estrategias o “estrategias emergentes” que no eran necesarias al momento de proponer la actual Planeación. Es en estos momentos donde una ejecución organizada y sistemática del Plan contribuirá a que la incorporación de nuevas estrategias “no planeadas” sea eficaz y contribuya con el proceso de expansión y despliegue de la entidad.

6.2 PLANEACIÓN ES HOMÓLOGO DE ORGANIZACIÓN

La esencia de la planeación es organizar, ayudando a definir el rumbo de la entidad a través de la identificación de sus objetivos y sus estrategias para cumplirlos. Los planes deben ser desarrollados por pasos, como parte de un todo. Los responsables del plan estratégico al interior de la organización, deben desarrollar acciones que permitan su permanente actualización a través del flujo y procesamiento continuo de información, tanto estadística como contable, financiera, económica y social.

Un proceso de planeación es una forma organizada, disciplinada y sistematizada de desarrollar una secuencia de tareas, necesaria para poner en marcha las estrategias organizacionales; este proceso ayuda a unificar las políticas y objetivos de la organización en un plan participativo en el cual todos los actores de la entidad deben colaborar y comprometerse.

6.3 LA PLANEACIÓN IMPLICA RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación no es una actividad que resulta de poner en marcha un plan. La continuidad es alcanzada dependiendo de los reajustes constantes a las expectativas racionales según escenarios probables. Esto puede darse continuamente ya que las expectativas racionales y los escenarios probables están constantemente sujetos a cambios.

La administración estratégica requiere de un cronograma ajustado, capaz de reaccionar a las necesidades estratégicas de la empresa, más que de un proceso anual, el cual debe ser tenido en cuenta en un momento de tiempo cada año. Esto es posible a través de una combinación de diálogos diarios sobre el cronograma de las estrategias de los objetivos más importantes, y en reuniones periódicas sobre los seguimientos y controles puestos en marcha, para revisar y resolver los problemas cuando éstos aparecen.

6.4 LOS PLANES IMPLICAN CAMBIO CONTINUO

Las organizaciones deben tener la capacidad suficiente para cambiar sus planes continuamente. Los planes deben ser producidos constantemente, debe haber una dinámica a la luz de nueva información.

Para esto se requiere de una secuencia de planes empresariales que puedan irse cambiando y no de un plan-documento totalmente irreal. La continuidad para cambiar planes es una consecuencia de cómo los planes son formulados hoy para que actúen el día de mañana, cuando seguramente se tendrá una información diferente.

Por lo tanto, éstos deben ser actualizados en detalle día a día. Puede que una acción que se planea previamente sea errada a medida que aparece nueva información.

6.5 PLANEACIÓN ES ADAPTABILIDAD

El objeto real de la planeación es la continua adaptación de la empresa en una constante supervivencia. En otras palabras, la entidad está incrustada en un medio ambiente repleto de oportunidades de cambio. La planeación es en sí un proceso continuo en el cual la empresa se adapta y ajusta a los cambios de ese entorno. La planeación es el mecanismo primordial desarrollado por la organización para que ésta se adapte a los cambios imprevistos y sorprendidos de ese entorno.

6.6 PLANEACIÓN ES UN PROCESO CONTINUO DE DECISIÓN

La planeación es resultado de un proceso continuo de decisión con base en comunicaciones permanentes que generan negociaciones y entendimientos interpersonales entre los directivos y administradores de la entidad, acerca de los principales factores que afectan a la empresa.

El proceso de planeación debe ayudar a la auto-motivación de los diferentes actores que actúan en la organización, permitiendo el desarrollo de una capacidad administrativa entre los miembros de la organización, de tal forma que ayuden a enriquecer el común entendimiento de los objetivos empresariales, como también la forma de cómo esos objetivos pueden transformarse en realidad.

Para que lo anterior sea posible, la organización solidaria necesita gente que tenga visión futurista y espíritu de liderazgo para poder comprometerse en un proceso complejo que requiere la ayuda y colaboración de todos.

6.7 LA PLANEACIÓN IMPLICA AJUSTES ORGANIZACIONALES

Planear es un proceso continuo que se repite día a día en la vida de una organización; está relacionado con los cambios que suceden en el entorno, lo cual implica la necesidad de hacer ajustes organizacionales y repensar y reconstruir continuamente la estructura organizacional de la empresa, la cual debe ser lo suficientemente plana y flexible que permita tales cierres.

Planear significa un cierre dinámico, donde debe haber una continuidad en el sentido integral de un aprendizaje acerca del pasado, de la acción presente y la previsión acertada del comportamiento futuro.

6.8 PLANEACIÓN IMPLICA MEDICIÓN POR RESULTADOS

Los resultados son valiosos y deben ser obtenidos como resultado del esfuerzo de grupo y no del esfuerzo individual. Los planes deben generarse y evaluarse en cualquier momento, contrariamente a esperar por un calendario prescrito en el tiempo, con el cual supuestamente los planes son formulados.

Si éstos son medidos por resultados y re evaluados una vez se alcancen dichos resultados, se podrá lograr entonces, una cuantificación en eficiencia y eficacia mucho mejor. La eficiencia tiene que ver con el proceso del manejo de los recursos de la empresa; la eficacia, con el resultado de ese manejo.

6.9 PLANEACIÓN IMPLICA EVALUACIÓN CONSTANTE

Frecuentemente, los resultados que son importantes están relacionados con calidad, cantidad, puntualidad, costos y servicio a los asociados. Generalmente para esto se requieren indicadores múltiples de rendimiento. Es imposible incluir en una sola medida todos los resultados de éxito; usualmente se requieren medidas múltiples, por lo que es importante utilizar un grupo de indicadores. Estos son el conjunto de una variedad de medidas equilibradas las cuales demuestran el éxito o el fracaso.

6.10 LA PLANEACIÓN IMPLICA RENDIMIENTO

La mejor manera de superar la resistencia de los administradores, directivos y empleados de la organización a la evaluación, es involucrarlos en el diseño y desarrollo

de las medidas de evaluación. La participación aumenta el compromiso y la aceptación, a la vez que legitima las medidas. Un paso crítico para crear medidas significativas, es la creación de un consenso general sobre los resultados deseados por el grupo como un todo.

6.11 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS

En la era de la información, adquiere vital importancia en la organización el actualizado y adecuado manejo de la información y las comunicaciones.

Organización significa comunicación, comunicación significa contacto con la gente, el contacto interactivo con la gente significa conocimiento. El sistema de información, en efecto se transforma en el mecanismo mediante el cual se da forma a la organización, se logra conectividad y se genera conocimiento.

La información transforma la decisión, la decisión presupone una estrategia de negocios y, al mismo tiempo, pone a prueba esa estrategia y sus supuestos. Información significa datos dotados de oportunidad y propósitos, de manera que convertir datos en información, requiere conocimiento. La organización basada en información requiere cada día de más gente capacitada en el tema.

Dentro de las cosas que pueden cambiar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico es el más importante. La tecnología y la innovación han cambiado el mundo. La tecnología es una herramienta de competencia esencial para poder sobrevivir y crecer en la economía actual y la sociedad del siglo XXI.

Cada día la tecnología es más sofisticada; hay máquinas inteligentes capaces de comunicarse en lenguaje natural, resolviendo problemas difíciles y apoyando los procesos de la toma de decisiones, cada día más complejos y subjetivos.

Algunos cambios como la integración de las telecomunicaciones y la informática, el mejoramiento de la capacidad de las redes, la transmisión combinada de voz, datos e imágenes, la expansión de las redes públicas de datos, el establecimiento de estándares en equipos, telecomunicación y políticas, hace que la brecha tecnológica y de diseño organizacional sea más difícil de cerrarse cada día. Es fundamental que las empresas apliquen en forma adecuada nuevas tecnologías para el manejo de la información, de manera que puedan disponer de la misma en forma oportuna para pensar, reflexionar, comparar, tomar decisiones y, de esta manera, adquirir importantes ventajas competitivas dentro del sector donde actúan.

También se requieren sistemas de información que permitan un manejo local adecuado y que, al mismo tiempo, estos sistemas descentralizados, puedan tener interconexión con las agencias centrales de la organización.

Se hace necesario, generar y desarrollar criterios para el diseño de sistemas de información de acuerdo con los requerimientos de cada organización, de manera que se les facilite tener una capacidad de respuesta rápida.

Apenas una organización solidaria da los primeros pasos tentativos para pasar de datos a información, empieza a transformar sus procesos decisorios, su estructura gerencial y su manera de realizar el trabajo. El soporte informático debe estar articulado a la organización, apoyando sus estrategias y garantizando que la implantación de los sistemas de información, se realice a partir de los objetivos y estrategias empresariales de la organización.

ANEXOS

- **“Matriz de seguimiento - Planeación SOMEK 2021-2024”** - Documento en formato Excel.

<p>JAVIER ANDRÉS SILVA DÍAZ Consultor Externo Abril de 2021</p>
