



PLAN DE MERCADEO Y COMUNICACIONES
PARA LA COOPERATIVA MULTIACTIVA INDÍGENA BUEN VIVIR: HACIA UN
MODELO SOSTENIBLE

ESTUDIANTES:

SANDRA XIMENA PAZ CASTRO

YIOVANI PALECHOR MOPAN

TRABAJO DE GRADO

ASESORA DE TRABAJO DE GRADO:

DRA. MARÍA ISABEL IRURITA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

MAESTRÍA GERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL

SANTIAGO DE CALI

2024

Tabla de Contenido

1. Introducción	5
2. Estado Del Arte	10
2.1. Innovación Social Y Cooperativismo Para Una Economía Intercultural	10
2.2. Procesos De Sostenibilidad Desde El Cooperativismo	12
2.3. El Plan De Mercado Como Motor Del Plan Estratégico.....	13
2.4. Marco Teórico	16
3. Diagnóstico Interno Y Competitivo De La CMIBV	17
3.1 Diagnóstico Interno	17
3.1.1 Reseña Histórica	17
3.1.2 Direccionamiento estratégico	18
3.1.3 Organigrama	19
3.1.4 Servicios Y Productos De La Línea Crediticia	20
3.1.5 Balance Financiero De La Línea Crediticia CMIBV	23
3.2 Diagnóstico Competitivo De La CMIBV	23
3.2.1 Análisis Del Sector.....	24
3.3 Análisis Estratégico (Dafo).....	30
4. Plan Estratégico De Mercadeo Y Comunicaciones	33
5. Conclusión	36
6. Bibliografía	39
7. Anexos	42

Lista de figuras

Figura 1 <i>Marco teórico</i>	16
Figura 2 <i>Objetivos estratégicos</i>	19
Figura 3 <i>Organigrama</i>	20
Figura 4 <i>Créditos por género</i>	22
Figura 5 <i>Análisis de créditos CMIBV</i>	23
Figura 6 <i>Crecimiento de asociados</i>	25
Figura 7 <i>Análisis PESTAL CMIBV</i>	28
Figura 8 <i>5 Fuerzas de Porter</i>	30

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Visión, misión, principios y valores CMIBV</i>	18
Tabla 2 <i>Tipo de cooperativas en el departamento del Cauca</i>	25
Tabla 3 <i>Cartera de créditos por entidad</i>	27
Tabla 4 <i>Análisis DAFO línea de crédito CMIBV</i>	31
Tabla 5 <i>Cruce DAFO</i>	32
Tabla 6 <i>Matriz plan estratégico de mercadeo y comunicaciones</i>	33

1. Introducción

La innovación implica dedicación y necesita un enfoque sistemático y un modelo de gestión particular. Además, tanto las organizaciones como las personas suelen resistirse a actuar sin un estímulo específico (Fernández & Velasco, 2008). Por lo tanto, se requieren estructuras que conecten o vinculen los diferentes procesos. Es así como la innovación social busca generar un impacto social positivo. De esta manera el cooperativismo se considera como un sistema de innovación social, que plantea una relación económica entre diferentes actores buscando un cambio social y perdurable.

Por esta razón, desde 1.960 indígenas de los municipios de Silvia y Jámalo en el departamento del Cauca, constituyeron cooperativas como un mecanismo de asociación para adelantar y fortalecer la producción agrícola y pecuaria, y acceder a créditos del Estado para la adquisición de tierras (procesos que apoyaba abierta o subrepticamente el Instituto Colombiano de Reforma Agraria INCORA en 1.963 y la producción, como una forma de afianzar la economía de los pueblos indígenas del Cauca. Esto en coherencia con el concepto de varios autores como (Mulgan, Tucker, Rushanara, & Sanders, 2011) quienes definen la innovación social como *“actividades y servicios innovadores que son motivados por el objetivo de resolver necesidades sociales y que son desarrolladas y difundidas predominantemente a través de organizaciones cuyo propósito primario es social”*. Bajo este lente se pueden entender el cooperativismo como una expresión real de la innovación social.

En consecuencia de lo anterior, y de acuerdo a la historia del cooperativismo, como la plantean (Alemán & Figueroa, 2006) y (Cracogna,2015) citado en (Vargas, Entre Los Derechos a La autonomía Y La Libre determinación De Los Pueblos indígenas Y Su Plan De Vida, 2023) en su artículo denominado *“Las cooperativas indígenas: entre los derechos a la autonomía y la libre determinación de los pueblos indígenas y su plan de vida”* refiere que el modelo cooperativo impactó indudablemente la vida rural de los países del antiguo bloque soviético, al ser un tipo de economía singular, donde los medios de producción son colectivos y se dio la participación de los socios en la realización del trabajo, los resultados, las decisiones y la repartición de los beneficios.

Por esta razón, y partiendo del Artículo 3º de la (Ley 454 de 1998, 2011), la cual declaró de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares. (pág. 1)

Se puede inferir que existe relación con lo que orientan los pueblos indígenas del departamento del Cauca en los puntos 8¹ y 9² de la plataforma de lucha del Consejo Regional Indígena del Cauca (**CRIC**), y que se puede llevar a la práctica para atender las necesidades y requerimientos existentes.

Bajo esta línea, nace el modelo cooperativo como proceso para afianzar el sistema económico de los pueblos indígenas del Cauca (CRIC). Esta forma de asociación comunitaria permite acceder a la tierra de manera colectiva, pero también impulsar el desarrollo económico y social de los pueblos, a través de la comercialización de la producción local y regional llevando a conformar empresas y tiendas comunitarias en los territorios indígenas del Cauca.

Sin embargo, este proceso se vio fraccionado y debilitado por factores como: la apertura económica, inadecuados procesos administrativos y gerenciales, ausencia de planeación y dirección estratégica basada en innovación, falta de diagnóstico interno y externo, estudios de mercadeo, deficientes estrategias de comunicación, entre otros. lo que llevo al declive de más del 90% de las cooperativas indígenas en el Cauca (Programa Economico Ambiental, 2021).

En consecuencia, de lo anterior, las autoridades ordenaron la creación de una nueva empresa comunitaria que reactive la economía de los pueblos indígenas del Cauca, supere las barreras antes descritas y constituya el mecanismo financiero (banco Indígena) para alcanzar la autonomía económica hacia el buen vivir de las familias y el territorio.

De esta manera, en el 2021 surge la Cooperativa Multiactiva Indígena el Buen Vivir - CMIBV con sede en la ciudad de Popayán y un campo de acción principal en 33 municipios de los 42 del departamento del Cauca, la cual tiene como reto fundamental constituir el mecanismo financiero (banco indígena), fortalecer la producción, transformación y comercialización, generar capacidad de desarrollo de nuevos productos de las iniciativas económicas, la asociatividad, brindar asistencia técnica especializada, fomentar las tecnologías sostenibles, ser el operador logístico del

¹ Fortalecer las empresas económicas y comunitarias

² Recuperar, defender y proteger los espacios de vida en armonía y equilibrio con la madre tierra.

Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC) y apoyar los procesos sociales para el fortalecimiento del gobierno propio de los pueblos indígenas del Cauca y Colombia.

Así las cosas, la Cooperativa Multiactiva Indígena Buen Vivir, cumple dos años de funcionamiento, tiempo donde se ha podido consolidar un equipo técnico, para poner en marcha servicios como: El Restaurante Mama Carmen con dos sitios de atención dentro de la ciudad, ser operador logístico de los servicios que demanda el Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC), proveer Material de Osteosíntesis para la empresa de salud Asociación Indígena del Cauca – AIC, además cuenta con un punto fijo de venta (MERCADOMINGA), y ha incursionado en el área de confección y en provisión de crédito de consumo bajo la figura de Convenio por libranza para los dinamizadores (trabajadores) del CRIC. Esta última área, con buenos resultados, ha superado la proyección inicial, y se asegura que en poco tiempo se podrá hacer la transición al mecanismo financiero, puesto que el piloto de créditos es un eslabón de la cadena para llegar a su consolidación.

De igual manera las demás líneas presentan buen desarrollo con un incremento de 50% de las ganancias obtenidas en el año 1, según datos del área contable de la cooperativa el Buen Vivir. (Anexo 1).

Ahora bien, las cooperativas se presentan como propuesta innovadora dentro de la economía social y solidaria, ya que se esfuerzan por mejorar diversos aspectos del sistema económico en pro de optimizar la gestión de recursos, promoviendo una producción eficiente y responsable. Además, buscan mejorar la comercialización y el consumo, garantizando que estos procesos sean justos y accesibles para todos sus miembros, asimismo, desempeñan un papel crucial en el sistema financiero, proporcionando servicios que fomentan la equidad y la inclusión en diversos aspectos, beneficiando a todos los integrantes de la cooperativa y asegurando una circulación monetaria como una alternativa a la economía dominante (García, 2016). Además, requieren ser competitivas para enfrentar y/o atender el mercado cambiante.

Por tal razón es preciso preguntarse ¿Cómo se pueden generar procesos y estrategias de sostenibilidad a partir del plan estratégico de mercadeo y de comunicaciones de la línea crediticia para la cooperativa Multiactiva Indígena Buen Vivir – CMIBV? Esto lleva a analizar, cómo está la cooperativa que hace parte de esta investigación, haciéndose necesario un diagnóstico organizacional interno de las fortalezas y debilidades, del macro entorno que la rodea desde las

oportunidades y amenazas, así como también del mercado para llegar a los consumidores, para ser competitiva y sostenible, todo esto, a través del plan estratégico de mercadeo y de comunicaciones que servirá de herramienta para la Sostenibilidad de la línea crediticia de la CMIBV.

De acuerdo a lo anterior, se trazaron cuatro objetivos que den alcance al plan estratégico de mercadeo y comunicaciones de la CMIBV, como se mencionan a continuación:

1. Analizar el entorno interno de la CMIBV a través del diagnóstico organizacional, identificando fortalezas y debilidades.
2. Realizar un diagnóstico del macro entorno orientado a las amenazas y oportunidades para la CMIBV
3. Estructurar el componente estratégico corporativo para la cooperativa el Buen Vivir.
4. Formular el plan estratégico de mercadeo y comunicaciones para el crecimiento, competitividad y sostenibilidad de la línea crediticia de la CMIBV.

Para lograr el desarrollo de estos objetivos, que tienen como fin el plan estratégico de mercadeo y comunicaciones para la línea crediticia de la CMIBV, fue necesario aplicar el modelo de Investigación Acción-Participativa (IAP), siendo esta un instrumento que fomenta la motivación y el empoderamiento humano, facilitando la participación activa en la realización de sus iniciativas de desarrollo. (Durston & Miranda, 2002).

En este contexto, la metodología de la IAP es adecuada para la formulación del plan estratégico de mercadeo y comunicaciones de la cooperativa, pues permitió su construcción a partir de la experiencia que han tenido los grupos de interés o stakeholders, su perspectiva sobre los problemas de la organización, sus efectos y causas; de esta manera se realizaron actividades que permitieron la participación de los socios, dinamizadores y de la comunidad con la cual se relaciona la cooperativa y así motivaron el desarrollo de ideas, el análisis interno y externo de la organización y sus proyecciones.

Teniendo en cuenta las técnicas que se emplean en la IAP, en el desarrollo del plan estratégico de mercadeo y comunicaciones se utilizaron las siguientes herramientas.

- Los mapas sociales: como representación gráfica de los grupos (Asociados de la cooperativa, gerencia, consejo de administración y talento humano de la CMIBV), y de las relaciones que se dan entre ellos. (Nistal, 2008)

- Entrevistas: para establecer comunicación directa y obtener información de forma precisa con los stakeholders de la cooperativa, a través de entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas para obtener información relevante.
- Grupos focales: para el desarrollo de entrevistas grupales semiestructuradas con los dinamizadores, clientes y proveedores de la CMIBV (Escobar & Bonilla, 2017)
- El análisis de fuentes secundarias: permitió el análisis de los documentos de información secundaria principal con los stakeholders.
- Análisis, monitoreo y evaluación de forma participativa.

El desarrollo de los anteriores instrumentos se realizó con los stakeholders que se presentan en el mapa de actores (Anexo 2) y con la participación de los dinamizadores de la CMIBV.

Finalmente, es preciso indicar que no toda organización dentro del cooperativismo cumple su deber de innovación social, esto fundamentado en una falta de planeación y visión de sostenibilidad, he aquí la importancia del plan estratégico de mercadeo y comunicaciones con enfoque de sostenibilidad dentro de toda organización y para el caso puntual de la Cooperativa Multiactiva Indígena Buen Vivir que busca la transformación social efectiva.

En este sentido, las cooperativas multiactivas son organizaciones que funcionan en un mercado competitivo, pero por su actividad social no han logrado mejorar o transitar hacia un modelo de planeación estratégica, si bien las cooperativas son sostenibles y generan beneficios a sus socios, difícilmente se posicionan dentro del mercado competitivo (Castro, 2018).

A pesar de la visión que presenta el desarrollo sostenible, que es compartido por las comunidades indígenas como por la Cooperativa Indígena Buen Vivir, se presenta un esquema Cooperativo que enfrenta retos y desafíos a falta de un plan de acción de corto, mediano o largo plazo, con sus respectivas estrategias para lograrlo, por esta razón se hace necesario diseñar plan estratégico de mercadeo que le permita acercarse a la competitividad y sostenibilidad en el mercado de la línea crediticia. , esto es desarrollado a través de un estado de arte enfocado a la innovación social y cooperativismo para una economía intercultural, procesos de sostenibilidad desde el cooperativismo y el plan de mercado como motor del plan estratégico presentado en el capítulo 2, por su parte el capítulo 3 está enfocado al diagnóstico interno y competitivo de la CMBV y finalmente un capítulo formado por el plan estratégico de mercadeo y comunicaciones.

2. Estado Del Arte

En este apartado, se explora el estado del arte en relación al tema de investigación y se subraya la importancia de la planificación estratégica en el cooperativismo, destacando cómo un enfoque bien estructurado puede mejorar la sostenibilidad, competitividad y efectividad de las cooperativas en el desarrollo social y económico de sus miembros.

2.1. Innovación Social Y Cooperativismo Para Una Economía Intercultural

Para hablar sobre innovación social es importante conocer primero qué es innovación, de acuerdo a (Mulgan, Tucker, Rushanara, & Sanders, 2011), la innovación es un proceso por el que se exploran nuevas formas para armonizar las necesidades que no están cubiertas o que se cubren de manera deficiente, de igual forma para Schumpeter el proceso de innovación se da como fruto de la creatividad, genialidad y del azar. Por su parte (Gutiérrez & Baumert, 2018) afirman que el desarrollo económico está movido por la innovación. Bajo estas referencias se observa cómo el concepto puede llevarse a varios campos no solo el tecnológico como comúnmente se relaciona el concepto de innovación, es allí donde la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico, en el Manual de Oslo (2005) citado en (Robayo, 2016) define a la innovación como un producto nuevo o notablemente mejorado, un proceso innovador, un método de comercialización renovado, o una estructura organizativa novedosa dentro de las operaciones internas de una empresa, las relaciones de trabajo o sus interacciones externas.

En este sentido, se entiende a la innovación social como la ampliación de las dinámicas innovadoras al campo de las ciencias sociales, de acuerdo a Capel (2000) citado en (Calderón, 2008) se parte de un concepto general de innovación como: *“cualquier novedad que se produce en la sociedad, se difunde a través del tejido social y es aceptada, de forma más o menos gradual, socialmente”*

Es así como, (Ortega & Marín, 2019) consideran que la innovación social es una combinación de prácticas sociales en algunos contextos sociales, facilitada por ciertos actores o grupos de actores de manera intencional con el fin de satisfacer mejor o dar respuesta a necesidades y problemas sobre las bases de las prácticas establecidas. Es interesante también considerar el concepto de (Godin, 2012) quién ve la innovación social como la manera de generar sociedad

soportada en la ayuda y la equidad, dividiendo las utilidades armónicamente entre las personas que participan y así tanto en la generación de los medios de producción y en la producción misma, o como la manera de cubrir sus carencias. De igual forma (Edwards-Schachter, 2015), citando las ideas de Frank Moulaer, señala que la innovación social se fundamenta en dos elementos principales: la renovación de las estructuras institucionales, que implica cambios en las dinámicas sociales, el fortalecimiento individual y la mejora en la gobernanza; y la innovación en términos de economía social, que se centra en abordar las necesidades locales de las comunidades.

Por su parte, (Buckland & Murillo, 2013) refiere que existen cinco aspectos que ayudan a conocer las innovaciones sociales, estas pueden reconocerse relevantes, si se utilizan en los proyectos cooperativos como desarrollo de innovación social. Los cinco aspectos a considerar son: Impacto y transformación social, colaboración intersectorial, sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo, tipo de innovación, escalabilidad y replicabilidad.

Por consiguiente, si se considera cooperativa como una agrupación libre de individuos que se unen para establecer una empresa colectiva, con gestión democrática y capacidad legal propia, orientada a satisfacer necesidades económicas y sociales, así como a promover el progreso comunitario (Pérez Martínez, 2013), se refleja la relación inherente entre cooperativismo e innovación social.

Ahora bien, al hablar de cooperativismo entonces es tocar directamente el ejercicio de economía solidaria teniendo en cuenta a Razeto (1984) citado en (Zúniga, 2017), pues para él la economía solidaria hace énfasis en la solidaridad, la cooperación y la reciprocidad como motor económico existente en la realidad social y genera posibilidades de nuevas formas de desarrollar una economía socialmente eficaz y eficiente, por lo tanto, es una manera de realizar economía organizando de manera asociada y cooperativa la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios, como lo plantean bajo estos conceptos (Álvarez, 2016) los conocimientos tradicionales de la economía solidaria se reflejan en las formas de intercambio multireciprocos, en las estructuras autogestionadas y cooperativas del trabajo, así como en las prácticas de reciprocidad, autosuficiencia y en las experiencias consideradas marginales.

Por lo tanto, los saberes ancestrales permiten el desarrollo interno de la economía solidaria que es clave para el desarrollo de la innovación social bajo el cooperativismo, éste basado en las economías alternativas y sociales, y sustentable para el buen vivir (Álvarez, 2016), donde la interculturalidad es el eje transversal del conocimiento y la práctica.

2.2. Procesos De Sostenibilidad Desde El Cooperativismo

El mercado y el sector público en muchas ocasiones no es capaz de satisfacer de manera oportuna algunas necesidades comunitarias. Esto favoreció el nacimiento de otras formas de organización que se han venido agrupando bajo la sombrilla de la Economía Social, ejemplo de ello son las sociedades cooperativas. (Velasco, 2009). Sin embargo, se debe reconocer que las cooperativas son empresas de producción, obtención, consumo o crédito, donde hay participación libre y democrática y además se conforma por personas que persiguen un objetivo común tanto económico como social. A diferencia de otras empresas, la cooperación de cada socio en el beneficio se medirá por el trabajo realizado para lograr el objetivo común (Fernández M. E., 2006).

Igualmente se plantea que las cooperativas funcionan como empresas porque requieren la combinación de varios recursos productivos, como capital, trabajo, insumos y tecnología, para llevar a cabo sus actividades. Al igual que otras organizaciones no cooperativas, deben comercializar sus productos y, por lo tanto, competir en términos de eficiencia, efectividad y competitividad. Sin embargo, a diferencia de otras empresas, las cooperativas no solo están comprometidas con el beneficio de sus asociados, sino que también deben cumplir con su propósito de servicio y su carácter social. (Ressel, 2013)

Ahora bien, los principios cooperativos se orientan al alcance de valores éticos y dirigen la forma de actuar de este tipo de sociedades, dichos son: “1.- *Adhesión voluntaria y abierta* 2.- *Control democrático por parte de los asociados* 3.- *Participación económica de los asociados* 4.- *Autonomía e independencia* 5.- *Educación, capacitación e información* 6.- *Cooperación entre cooperativas* 7.- *Interés por la comunidad* “ (Ressel, 2013), Por lo tanto, los principios cooperativos guían la vida de una empresa desde su creación hasta su finalización, ya sea por disolución, liquidación o extinción, estos principios y los valores cooperativos hacen que este tipo de organización sea un actor social crucial para promover el desarrollo sostenible. Además, se caracterizan por tener un objetivo comunitario que sustenta el crecimiento local, fomentando valores como la cooperación y la participación de individuos en metas globales o comunitarias. (Poyatos, 2009).

En efecto el cooperativismo desde su surgimiento ha buscado satisfacer, de manera equitativa, las necesidades sociales, económicas y culturales de quienes hacen parte de la organización, la esencia del cooperativismo nace en la consolidación del tejido social de la

comunidad, mediante el establecimiento de organizaciones asociativas fundadas en un ejercicio solidario. Esto genera un impacto positivo en su desarrollo social y económico y se acopla con los valores que deben ser la guía de una sociedad evidentemente humanitaria y con pensamiento comunitario, tales como la autoayuda, responsabilidad, la democracia, la igualdad entre otras (Vargas, 2023).

Bajo lo anteriormente expuesto es necesario relacionar las prácticas de las cooperativas como contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible pues el desarrollo sostenible abarca metas sociales, económicas, políticas y ambientales, algunas de las cuales implican compromisos significativos, de esta manera las cooperativas, por su naturaleza, son sensibles a los problemas sociales, económicos, culturales y ambientales, y aspiran no solo a mejorar la calidad de vida de sus miembros, sino también la de las comunidades donde operan, por lo tanto, si logran practicar su valores y principios pueden crear espacios para integrarse en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Sin duda, si las Cooperativas continúan fortaleciendo sus acciones económicas, sociales y ambientales basadas en los principios mencionados anteriormente, podrán contribuir significativamente a una nueva historia innovadora y con visión de futuro. Especialmente a través de los principios 6 y 7, ya que pueden promover el logro de un bienestar colectivo para sus miembros y socios, quienes juegan un papel crucial en el avance hacia el desarrollo sostenible. Es importante articular los principios y valores cooperativos en sus actividades, con los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pues el espíritu solidario e inclusivo inherente a las cooperativas, es un entorno altamente propicio para integrar estos objetivos de manera efectiva. (Barba & Morales, 2019)

2.3. El Plan De Mercado Como Motor Del Plan Estratégico.

Según lo planteado por (Chiavenato, 2017) el propósito principal de la planificación estratégica es establecer los fundamentos necesarios para que las organizaciones puedan adaptarse y perdurar, incluso frente a un entorno empresarial cada vez más adverso e impredecible. En la actualidad, las organizaciones exitosas son aquellas que pueden ajustarse constantemente a los cambios continuos del competitivo mundo empresarial. Además, su éxito será aún mayor si logran prever estos cambios de manera proactiva y competitiva.

Así las cosas, la planeación estratégica es un catalizador en la formulación e implementación de estrategias de la organización, según sea su misión, el contexto y los objetivos que persiga para ser competitiva, sostenible y perpetuarse incluso en condiciones adversas que enfrentan los mercados.

A medida que el tiempo avanza, las organizaciones se enfrentan a la competencia de sus respectivos mercados, por tal razón deben mantenerse alerta, adaptarse, innovar, generar valor agregado y adecuarse a las condiciones cambiantes del entorno y del mercado. El cambio es constante e inevitable y, aunque es difícil de percibir, se puede gestionar a través de planes y estrategias para adaptarse a nuevos entornos, con el propósito de alcanzar la sostenibilidad, la eficiencia y la rentabilidad. Ante estos desafíos, las organizaciones deben tener capacidad de discernimiento y flexibilidad para transformar su estructura de negocios, que les permita responder a cambios estratégicos y retos del mercado.

Por otra parte, tomando el concepto de gestión empresarial de (Ucha, 2011) citado en (Torán, 2015) es considerado como elemento fundamental del proceso de mercadeo, el cual hace referencia a la gestión empresarial como la actividad orientada hacia la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa o negocio, involucrando diversos actores clave como directores institucionales, consultores, productores, gerentes, y cooperados, entre otros stakeholders, es decir, que la gestión empresarial para el caso de la Cooperativa Buen Vivir está en función de la gestión de sus cooperados, sus colaboradores, gerencia entre otros.

Ahora bien, con relación a plan de marketing, la economía global, la competencia del mercado y la revolución industrial, fomentaron la producción de manera excesiva para satisfacer y sobrepasar la demanda, lo que obligó a las empresas a incursionar en una estrategia antes desconocida, a lo que hoy se le conoce como plan de marketing, entendido por (Vicuña, 2021) como:

El marketing ni estaba ni se le esperaba en la gestión empresarial, era una época de que todo lo que se produce todo sea vendía. por ello entre las funciones que debía desempeñar un directivo de una empresa no aparecía para nada la del marketing. La función más próxima era comercial, ventas o publicidad, con una mentalidad fuerte a la producción que hoy se mantiene en las empresas industriales, pero que en el proceso de cambio y metamorfosis de la cultura

empresarial está orientado a cómo se vende todo lo que se produce. Lo que conlleva a la necesidad de hablar y estructurar planes de marketing. (pág. 34)

En este contexto, un plan de marketing como documento que define los objetivos y campos de responsabilidad de la función de marketing y posibilita el control de la gestión, contribuye a lograr los objetivos de la organización relacionados con su negocio (González F. V., 2016).

Teniendo en cuenta a (Vicuña, 2021) refiriéndose a marketing estratégico y operativo, donde el primero se centra en satisfacer las necesidades del cliente que constituyen oportunidades económicas para la empresa a mediano y largo plazo, mientras el segundo se centra en las cualidades del producto como táctica de atracción, es más visible y agresivo, además opera a corto plazo, se puede considerar que la dimensión estratégica del marketing es la que marca el rumbo (indica lo que hay que hacer), mientras la dimensión operativa es cortoplacista ya que trata de cumplir con los objetivos trazados (se preocupa por hacer bien lo que hay que hacer. Estas dos estrategias de mercadeo se asocian en esta investigación, para lograr hacer del plan de mercado como motor de impulso del plan estratégico para la CMIBV.

Finalmente, en relación al marketing y la innovación social (Caravaca, González, García, Fernández, & Mendoza, 2014) afirma que la “innovación social” se ha incorporado a un gran número de ámbitos vitales y disciplinas académicas. En primer lugar, la innovación social es un tema candente en la administración de empresas en relación con dos nuevos enfoques, el primero el carácter social de la empresa y el segundo permitir que la empresa juegue un papel social mucho más activo en la sociedad con una postura común de desarrollo capaz de establecer una relación directa entre las dimensiones económica y social, más allá de la Responsabilidad Social corporativa. Por tal razón, el mercadeo de hoy necesita de la innovación social para demostrar que su marca es una organización compuesta por seres humanos que además de producir ganancias se preocupan por generar calidad de vida y bienestar para los demás, es decir se transforma en un agente social activo.

2.4. Marco Teórico

Figura 1
Marco teórico



Fuente: Elaboración propia, 2024

3. Diagnóstico Interno Y Competitivo De La CMIBV

3.1 Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno es una herramienta vital para entender la dinámica interna de la cooperativa y establecer las bases para el desarrollo de estrategias que mejoren su desempeño y contribuyan a su crecimiento sostenible.

3.1.1 Reseña Histórica

La Cooperativa Multiactiva indígena el Buen Vivir, es una organización de naturaleza jurídica sin ánimo de lucro, forma parte del sector de la economía solidaria, y nace como mandato de la junta directiva regional realizada los días 16 y 17 de marzo de 2021, bajo el direccionamiento político Organizativo de la Consejería Mayor y autoridades indígenas tradicionales del Consejo Regional Indígena del Cauca - CRIC-.

La CMIBV cuenta con una sede principal ubicada en el barrio Vásquez Cobo de la ciudad de Popayán en la carrera 4 # 2 - 01 y el ámbito territorial de operaciones comprenderá todo el territorio nacional, brinda los siguientes productos y/o servicios:

- Punto fijo de venta “MERCADO MINGA”.
- Restaurante “MAMÁ CARMEN”.
- Área de diseño y confección.
- Área de microcrédito.
- Dispensación de medicamentos y material de osteosíntesis.
- Servicio de transporte terrestre y aéreo.
- Construcción de obra civil.
- Licitaciones y suministros en general.
- Centro diversificado de producción.
- Servicio de crédito

La CMIBV lleva 3 años de operación y ha logrado posicionarse dentro de las dinámicas comerciales de los pueblos indígenas, como una organización que promueve el bienestar de la comunidad en los temas económicos, es importante mencionar que en el segundo año tuvo unos

excedentes de \$1.600.000.000 de pesos, demostrando así que las dinámicas son sostenibles y pueden generar grandes beneficios a la comunidad como la generación de empleo, ser un canal directo de comercialización para los pequeños productores, promover y fortalecer iniciativas económicas, entre otras.

3.1.2 *Direccionamiento estratégico*

La CMIBV no contaba con VISIÓN, MISIÓN, PRINCIPIOS y VALORES acorde a su fin, por lo tanto, en un ejercicio participativo con el Consejo de administración se construyen, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1

Visión, misión, principios y valores CMIBV

VISIÓN	MISIÓN	PRINCIPIOS	VALORES
Liderar procesos de innovación para el desarrollo económico y el buen vivir de los pueblos indígenas de Colombia.	Desarrollar un modelo de negocio desde la economía solidaria que impulse el bienestar, el desarrollo sostenible y la autonomía financiera de los pueblos indígenas de Colombia	<p>Unidad.</p> <p>Es el pensamiento de los pueblos que orienta la articulación de intereses políticos, sociales, organizativos, económicos y culturales, que permiten mantener, existir y resistir desde la colectividad para alcanzar propósitos comunes.</p>	<p>Respeto.</p> <p>Es aceptar y valorar las cualidades del asociado y colaboradores, exige un trato amable, cortés y empático; es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad y del trabajo en equipo.</p>
		<p>Reciprocidad</p> <p>Principio cultural de la vida basado en el acto de ofrecer, recibir y compartir. Es el intercambio de trabajo comunitario, la distribución de la producción y los excedentes, es el acceso equitativo a los recursos y oportunidades</p>	<p>Honestidad.</p> <p>Consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad, es anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones, cumpliendo sus deberes con transparencia y rectitud, favoreciendo el interés general.</p>
		<p>Buen vivir.</p> <p>Es la búsqueda del equilibrio con la madre tierra en la satisfacción de las necesidades ("tomar solo lo necesario" con vocación para perdurar).</p> <p>Una forma de vida digna y apegada a la vida, inspirada en los valores y tradiciones.</p>	<p>Transparencia.</p> <p>Capacidad que tiene un ser humano para que los otros entiendan claramente sus motivaciones, intenciones y objetivos. De igual manera, busca llevar a cabo experiencias a la luz pública, sin tener nada que ocultar, buscando el interés común antes que el particular.</p>
		<p>Cultura.</p> <p>Orienta y define la vida de los pueblos originarios, sustentada en la cosmovisión y desarrollo de las técnicas y prácticas propias, permite la comprensión, diálogo e interpretación del universo, incluye las formas de producir, las expresiones artísticas, el conocimiento y saberes del entorno material y espiritual.</p>	<p>Responsabilidad Social</p> <p>Compromiso entre los miembros de la Cooperativa y con la sociedad, apoyar para el logro de una sociedad más justa y aportar a la protección del ambiente. Es generar una huella positiva en la sociedad, no solo buscando los resultados financieros, puesto que se mira la economía como un medio y no como un fin, genera otros valores inmateriales difícilmente cuantificables (valor social, ecológico, estético, emocional, simbólico, cognitivo, histórico, cultural, comunicativo, entre otros).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2024

De igual forma, no contaba con objetivos estratégicos, que son parte fundamental de toda empresa, pues son aquellos que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr. De esta manera también se construyen y validan como se presenta a continuación.

Figura 2
Objetivos estratégicos

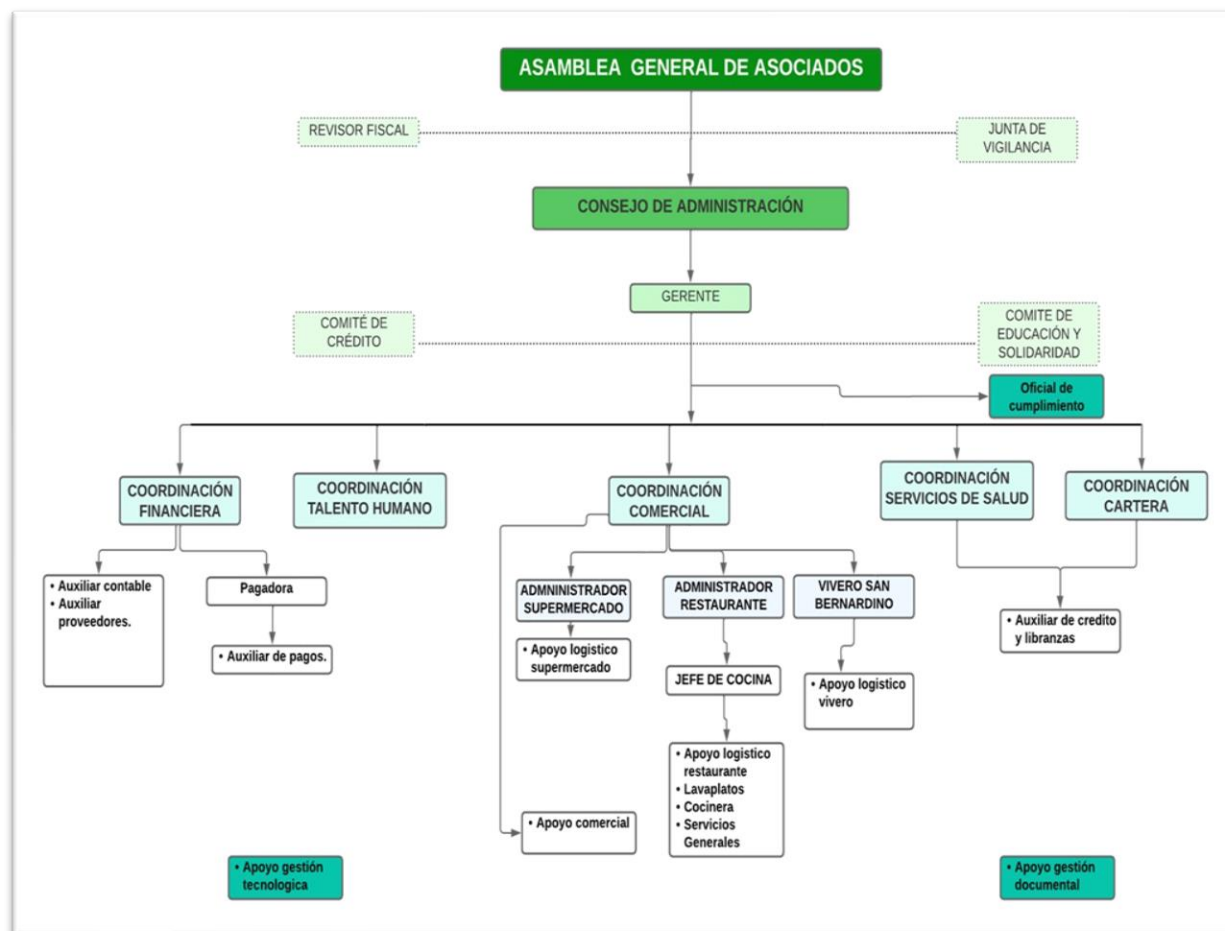


Fuente: Elaboración propia, 2024

3.1.3 Organigrama

En el proceso de estructuración de este diagnóstico, se observa que la CMIBV cuenta con el siguiente organigrama

Figura 3
Organigrama



Fuente: CMIBV, 2024

Es importante aclarar que la asamblea general de asociados está compuesta por asociados fundadores que son personas naturales y los socios jurídicos representados por 2 asociaciones de cabildos y el CRIC.

Por su parte el presidente del Consejo de administración es el Coordinador del Programa económico ambiental del CRIC.

3.1.4 *Servicios Y Productos De La Línea Crediticia*

El proceso de los créditos en la cooperativa buen vivir inicio en el mes de mayo del año 2022, con dos dinamizadores del Programa Económico Ambiental del CRIC a quienes se le dio un

computador y un refrigerador a crédito, desde allí nace la idea de los créditos por libranza manejando una tasa de interés simple al 1.5% mensual.

Según el reglamento de crédito de la CMIBV presentada en el acuerdo 006 del 13 de julio de 2022 en su artículo del 13 de julio de 2022 en su artículo 5, el sistema de créditos en la Cooperativa multiactiva el buen vivir se constituye con recursos propios derivados de sus aportes sociales, auxilios y donaciones, recursos del Estado y cooperación internacional.

El artículo 6 del reglamento de crédito de la CMIBV define que los beneficiarios del sistema de crédito serán los asociados, es decir: El CRIC, asociaciones y cabildos y las familias miembros de estos debidamente avalados por la organización a la que pertenecen, que cumplan con los requerimientos exigidos por este reglamento.

Las líneas de crédito que tiene proyectadas la CMIBV son:

1. **CRÉDITO DE CONSUMO.** Esta línea de crédito de consumo se orienta hacia las siguientes modalidades:
 - **SECTOR AGRÍCOLA:** Para preparación de terrenos, infraestructura, sistemas de riego, siembra, sostenimiento y cosecha de las líneas de producción.
 - **SECTOR PECUARIO:** Para la adquisición y manejo de animales, mejoramiento de praderas, adecuación de instalaciones, adquisición de equipos, maquinaria e insumos necesarios para el buen funcionamiento de las unidades productivas.
 - **SECTOR LIBRE INVERSIÓN:** Teniendo en cuenta que hay asociados que no dependen de la producción agrícola directamente, sino que desarrollan actividades en venta de servicios.
2. **CRÉDITO COMERCIAL:** Se denomina crédito comercial al financiamiento proporcionado a individuos o entidades para facilitar la realización de actividades económicas organizadas, excluyendo aquellos que se otorgan como microcréditos.

Actualmente la CMIBV solamente tiene en funcionamiento el crédito por libranza para libre inversión.

3.1.4.1 Condiciones Para Solicitar El Crédito.

Cuando el asociado presente una solicitud para tramitar cualquier tipo de crédito, deberá tener en cuenta las siguientes condiciones:

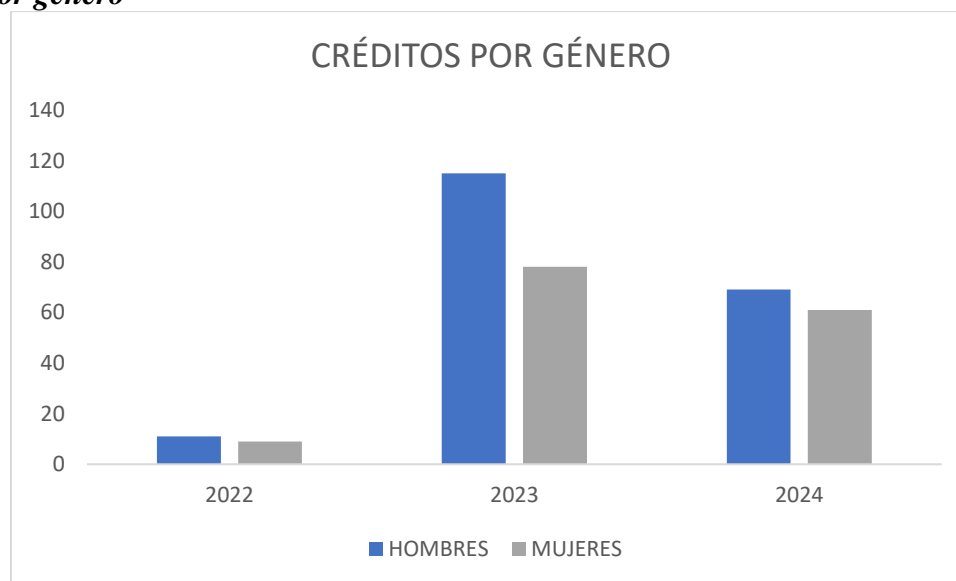
- Tener capacidad de pago.
- Presentar la solicitud de acuerdo al artículo 7.
- Estar al día con sus obligaciones en a la Cooperativa multiactiva el buen vivir conforme a la Tabla de Amortización de los créditos.
- Estar libre de sanciones por morosidad.

3.1.4.2 Análisis De Los Clientes De La CMIBV

En el año 2022 se manejó una tasa de interés simple al 1.5% mensual y se otorgó hasta el mes de diciembre del mismo año 20 créditos, esto fueron asignados a 9 mujeres y 11 hombres. Para el año 2023 la cooperativa continua con la misma tasa de interés y se otorgan créditos a 78 mujeres y 115 hombres y en este año se han otorgado créditos a 61 mujeres y 69 hombres. Como se puede observar en el siguiente gráfico son los hombres a quienes se le ha otorgado más créditos.

Figura 4

Créditos por género

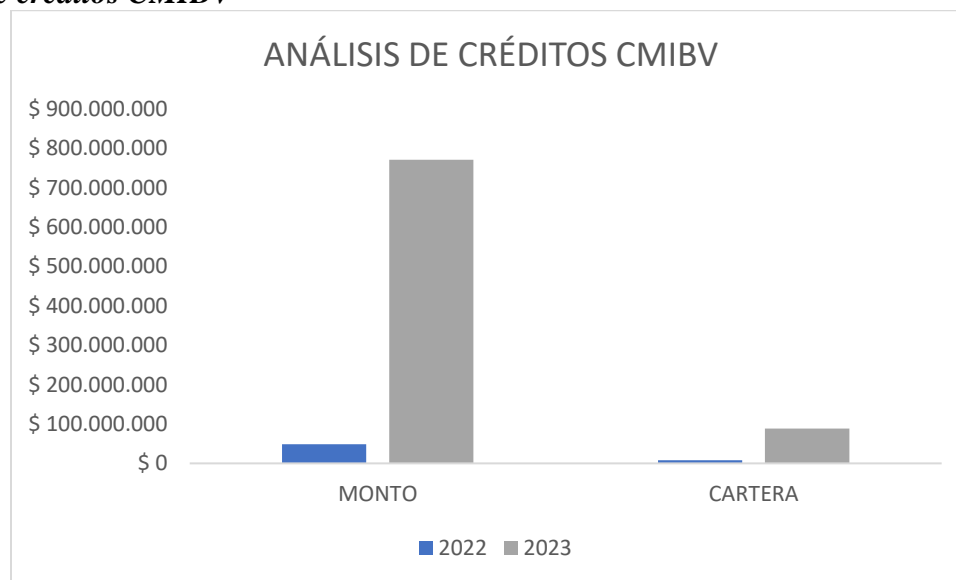


Fuente: Elaboración propia con datos de la CMIBV

3.1.5 Balance Financiero De La Línea Crediticia CMIBV

En el año 2022 se colocaron en el mercado \$ 48.810.500, al finalizar el año se contaba con un saldo en cartera de \$8.201.637. De igual forma, en el año 2023 se otorgan créditos por un valor total de \$771.199.000 y registró una cartera de \$88.291.125, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Figura 5
Análisis de créditos CMIBV



Fuente: Elaboración propia con datos de la CMIBV

En este año la cooperativa continua con la misma tasa de interés del 1.5% y hasta la fecha se han otorgado créditos por valor \$1.090.000.000, lo que deja ver un crecimiento en el otorgamiento de créditos año a año.

3.2 Diagnóstico Competitivo De La CMIBV

El diagnóstico competitivo proporcionará a la CMIBV una comprensión detallada de su entorno externo y de su posición en el mercado, permitiendo la formulación de estrategias efectivas para enfrentar los desafíos competitivos y maximizar su potencial de éxito.

3.2.1 *Análisis Del Sector*

3.2.1.1 Presentación Del Sector

Las cooperativas son asociaciones sin fines de lucro en las que los usuarios actúan como administradores y, al mismo tiempo, como contribuyentes. En el país, las cooperativas forman parte del sector solidario y popular de la economía y se clasifican según las actividades que realizan, incluyendo especializadas, multiactivas, integrales, financieras y de ahorro y crédito.

En Colombia, las cooperativas comenzaron a formarse en 1920 con las primeras asociaciones de este tipo. En 1931, el Gobierno Nacional promulgó la primera ley que definía las asociaciones cooperativas. Con el tiempo, y a través de diversas leyes y regulaciones, el movimiento cooperativo ha crecido significativamente. Según la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop), actualmente hay más de 3.000 cooperativas en el país. (Findeter, 2023)

3.2.1.2 Caracterización Cooperativas

3.2.1.2.1 *Número de Cooperativas.*

Hasta agosto de 2023, en Colombia, según el registro de entidades supervisadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, las cooperativas multiactivas que no incluyen sección de ahorro lideraban con 2,561 entidades, seguidas por las cooperativas especializadas sin sección de ahorro, que sumaban 997 entidades, en tercer lugar, se encontraban las cooperativas de trabajo asociado, de tipo especializado, con un total de 507 entidades. (Findeter, 2023)

3.2.1.2.2 *Distribución Geográfica de las Cooperativas*

Según el informe de agosto de 2023 de la Confecoop, Bogotá D.C. alberga el 24,8% de estas entidades cooperativas, contando con un total de 1.195 cooperativas. Le siguen Antioquia, que concentra el 9% de las cooperativas del país, y Santander con un 7,75%. En cuarto y quinto lugar se encuentran los departamentos de Atlántico y Valle del Cauca, con porcentajes de 6,88% y 6,81%, respectivamente. (Findeter, 2023)

En el departamento del Cauca de acuerdo a la información de la supersolidaria a marzo de 2024³ se cuenta con 178 cooperativas financieras como se presenta en la siguiente tabla:

³ <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/entidades-vigiladas-que-reportan-informacion>

Tabla 2

Tipo de cooperativas en el departamento del Cauca

Cooperativas en Cauca	Cantidad
Especializada sin sección de ahorro	22
Aportes y créditos	3
Asociaciones Mutuales	2
Cooperativa de Trabajo Asociado	52
Fondo de empleados	40
Integral sin sección de ahorro	11
Multiactiva sin sección de ahorro	46
Organismo de representación	1
Otras organizaciones	1
Total Cooperativas financieras en Cauca	178

Fuente: Elaboración propia con datos de la Supersolidaria

3.2.1.2.3 Número de Asociados

De acuerdo a la Confecoop, alrededor de 13% de la población colombiana hace parte de alguna cooperativa: es decir se cuentan 6,3 millones de integrantes, lo que impacta directamente al 38% de la población, alrededor de unos 19 millones de colombianos, además, contabiliza al menos 63.515 socios como personas jurídicas.

Figura 6

Crecimiento de asociados

Fuente: (Confecoop, 2023)

3.2.1.2.4 Número de Empleados

Las cooperativas generan hasta 121.000 puestos de trabajo (Confecoop, 2023).

3.2.1.2.5 Resultados Financieros e Impacto en el PIB

El informe de la Confecoop de 2023 arrojó que las organizaciones cooperativas cuentan con activos por más de \$52 billones, de ellos \$26 billones son de cartera de créditos colocada y genera ingresos anuales de \$31,2 billones. De igual forma, el patrimonio colectivo se contabiliza en \$19,1 billones.

De acuerdo a (Confecoop, 2024) en su artículo *“Las cooperativas colombianas registraron crecimiento pese a cambios económicos e incertidumbre”* divulgado en su página oficial, para el año 2023 las cooperativas alcanzaron un 5.7% de crecimiento en activos, lo cual pertenece particularmente a la cartera de crédito. De igual forma, los fondos crecieron un 7.7% y las mutuales un 11%.

También se evidencia un crecimiento del 4% en el patrimonio de las cooperativas, el de los fondos fue del 8% y las mutuales obtuvieron una disminución del 5.8%. en este sentido, las cooperativas colombianas representan el 4% del PIB y generan más de 2 millones de empleos.

3.2.1.2.6 Subsector de Aporte y Crédito

El 80% de todos los activos del sector cooperativo se concentra en la actividad financiera y crediticia, el cual muestra un total de 180 entidades, principalmente constituidas por Cooperativas de Ahorro y Crédito (95.5%), cooperativas financieras (2.78%), bancos de propiedad cooperativa (1%) y compañía de financiamiento (0.5%), datos arrojados en el documento de investigación # 37 de la Federación colombiana de cooperativas de ahorro y crédito, financieras y entidades financieras de propiedad de grupos cooperativos “Fecolfin” (Felcolfin, 2023)

De igual forma esa misma investigación presenta que el crecimiento neto de los activos del sistema financiero cooperativo -SFCOOP- para el año 2023 fue del 5.6%, lo que corresponde a 1.8 billones de pesos, comparado con un crecimiento neto anual del 5.88% en 2022. Por lo tanto, conservó una actividad pareja a la del año anterior, esto teniendo en cuenta que el desempeño de la industria en general fue bajo.

La cartera bruta para este tipo de entidades cerró en \$28 billones, como se presenta a continuación: un 61% corresponde a las Cooperativas de Ahorro y Créditos CACs, 15% a las cooperativas financieras, 19% a los bancos y 5% a las compañías de financiamiento. Los tipos de crédito con mayor representación es el crédito de consumo, logrando un 68%, lo sigue el crédito comercial, que compone un 15%, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 3

Cartera de créditos por entidad

Cifras en Billones \$

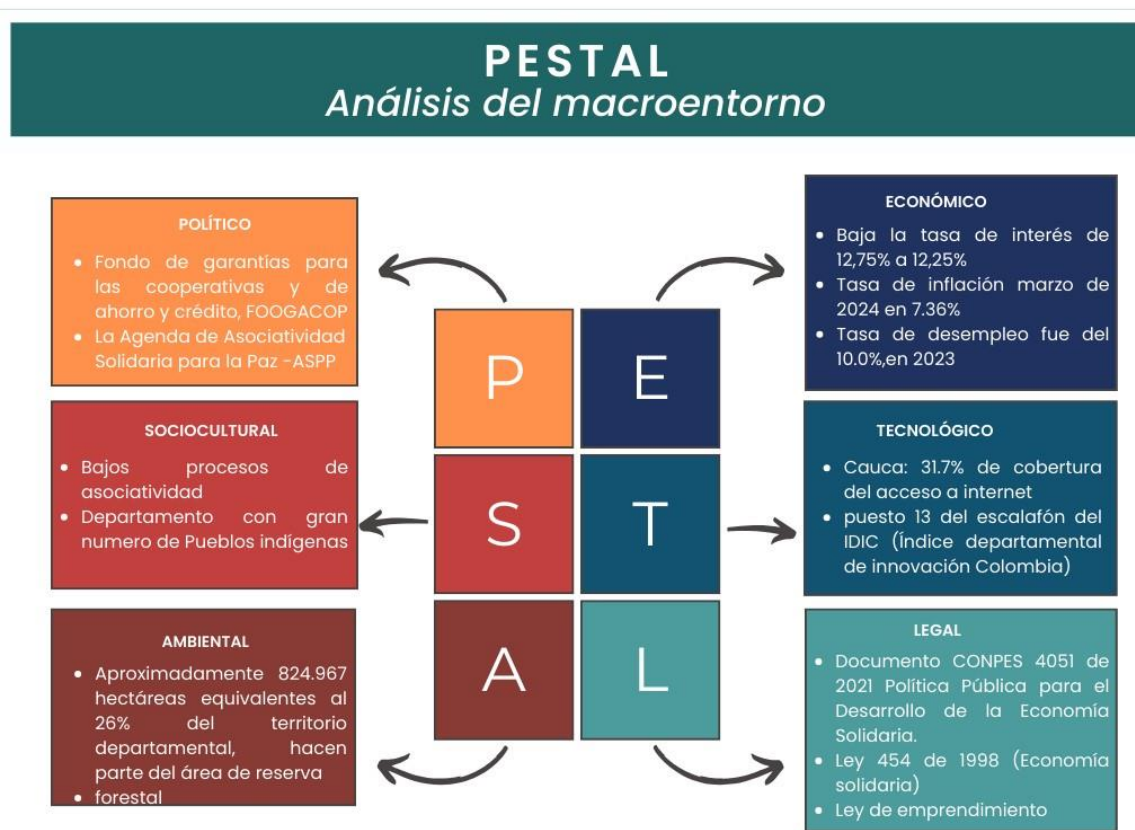
Cartera por líneas	CaCs	Coop Financ	Bancos	Cia de Finac.	Estab. Créditos
Vivienda	0,838	0,564	1,542		104,556
Consumo	12,939	2,870	1,999	1,160	208,833
Microcrédito	1,457	0,379	0,005		18,559
Comercial	2,033	0,522	1,653	0,076	341,707
TOTAL	17,267	4,335	5,200	1,236	673,655
Deterioro	0,000	0,469	0,243	0,048	41,57
Indicador calificación	8,13%	11,92%	9,31%	5,62%	9,49%
Cubrimiento	83,30%	105,0%	198,0%	94,07%	65,0%

Fuente: (Felcolfin, 2023)

3.2.1.3 Análisis Pestal

Para tener un panorama claro del entorno que rodea a una empresa u organización que tienen un impacto en el desempeño de una organización, se utilizan varias herramientas, entre ellas el PESTEL donde se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Figura 7
Análisis PESTAL CMIBV



Fuente: Elaboración propia, 2024

El análisis PESTAL, revela que existe un ambiente favorable, para el crecimiento de la actividad crediticia, teniendo en cuenta el nicho de mercado que tiene la CMIBV.

3.2.1.4 Las 5 Fuerzas De Porter

Las 5 Fuerzas de Porter, permite analizar la posición de la organización en el mercado, a través de las siguientes fuerzas:

Primera fuerza: Amenaza de los Nuevos competidores

Actualmente existen normativas que regulan la creación y desarrollo de las entidades cooperativas esto ha aumentado las barreras de entrada al sector, lo cual ha generado una disminución en el número de cooperativas existentes.

Otra barrera es el contexto del mercado, de este depende el posicionamiento de la imagen de la cooperativa nueva, y por ende que genere o no confianza a las personas.

Segunda fuerza: Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de las cooperativas son los asociados, las entidades financieras y los inversionistas externos. Por los bajos montos de aportes que hay en la CMIBV, se recurre a proveedores externos haciéndolos susceptibles a las condiciones que pongan los proveedores.

Tercera fuerza: Poder de Negociación de los Compradores

Los deudores o clientes pueden poner las condiciones para la operación del crédito dependiendo de la dinámica de la oferta y la demanda, esto bajo las necesidades del mismo en tiempos, montos, plazos y la atención en el momento de solicitud y recaudo, además de los incentivos o valores agregados al producto crediticio que pueda ofrecer la organización. Con la existencia de varias cooperativas en el sector, los clientes pueden incrementar su poder.

Cuarta fuerza: Amenaza de Productos Sustitutivos

Esta cuarta fuerza no presenta mayor amenaza en el sector, sin embargo, para el caso de la CMIBV se deben generar estrategias que permitan mejorar las características del producto ofertado. Uno de dichos productos sustitutos es el ingreso de la banca móvil, permitiendo que se operen operaciones ágiles.

Quinta fuerza: Rivalidad entre competidores

Las entidades cooperativas, no hablan de rivalidad pues no estarían respetando sus principios, sin embargo, al desarrollar una actividad económica siempre buscan mejorar su desempeño, por lo tanto, las cooperativas con mayor representatividad en el mercado buscan mejorar y ser diferentes en la línea de créditos de consumo.

Es importante resaltar que de acuerdo a las entrevistas y a la encuesta realizadas, los socios y administrativos de la cooperativa, no sienten que tengan competencia, pues el nicho de mercado está muy definido, siendo este, las comunidades indígenas.

Figura 8

5 Fuerzas de Porter

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Amenaza de nuevos competidores entrantes

- Normativas que regulan la creación y desarrollo de las entidades cooperativas
- Posicionamiento de la imagen
- No presencia de lucro económico



Poder de negociación de los proveedores

- Adquisición de recursos externos
- Número de proveedores



Poder de negociación de los clientes

- Incentivos o valor agregado
- Dinámica del mercado
- Calidad del servicio



Amenaza de nuevos productos sustitutos

- Infraestructura tecnológica
- Banca móvil



Rivalidad entre los competidores

- No se habla de rivalidad (principios cooperativos)
- Mejorar desempeño, marcando diferencia en el producto
- Varios tipos de cooperativas
- NO HAY COMPETENCIA PARA CMIBV

Fuente: Elaboración propia, 2024

Este análisis permite comprender la posición de la CMIBV en el mercado y las áreas donde puede mejorar su actividad, ejercicio que se presenta a través del análisis DAFO y la matriz de plan de los ítems 3.3 y 4 respectivamente.

3.3 Análisis Estratégico (Dafo)

El análisis DAFO permite conocer cuáles son las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización con respecto a la línea crediticia. Para realizar este análisis se tuvieron en cuenta las entrevistas semiestructuradas que se presentan en el Anexo 2, el resultado del ejercicio con grupos focales de asociados y administrativos que se presenta en el Anexo 3.

De esta manera, a continuación, se presenta La matriz DAFO de la línea crediticia de la CMIBV:

Tabla 4

Análisis DAFO línea de crédito CMIBV

	Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
INTERNAS	D <u>Debilidades</u> La organización carece de un plan de mercadeo: definir la estrategia de mercadeo para captar clientes y aumentar el número de socios (asociaciones de cabildos). Deficiente comunicación asertiva: ausencia de canales de comunicación entre la dirección y los colaboradores de la organización. Falta de información de los intereses de los asociados: carencia de un instrumento de levantamiento de información para identificar preferencias de consumo y líneas de crédito. Carencia de manuales de procesos y procedimientos. No tener una política de cartera. Bajo capital financiero para crecimiento del sector.	F <u>Fortalezas</u> Talento humano competente: colaboradores con alto nivel de compromiso y proactividad. Indicadores financieros positivos: fortalecen el patrimonio y genera beneficio para los socios. Medios Tecnológicos: La organización promueve el desarrollo tecnológico. Endeudamiento: indicador bajo propio de las cooperativas. Capacidad Financiera: Las finanzas se manejan de manera eficiente. Capacidad Competitiva frente a las demás entidades del sector: La organización se posiciona a nivel regional de las comunidades indígenas. Educación para los socios: Capacidad técnica para estructurar e implementar el PESEMI (Proyecto Educativo Socio empresarial Indígena).	
	A <u>Amenazas</u> Cultura de no pago Disminución de la demanda crediticia por desempleo Contextos económicos del país. Entidades financieras con bajas tasas de interés Apertura de nuevas cooperativas de crédito: asociaciones de cabildos o cabildos indígenas con procesos de ahorro y crédito. Incremento en tasas de interés	O <u>Oportunidades</u> Apertura de nuevos convenios de libranza y líneas de crédito: La organización gestiona nuevos convenios de libranza y líneas de crédito con tasas diferenciales. Manejo y uso de las TICs: Mecanismo para captación de nuevos clientes para convenios de libranza y clientes para crédito a través del uso de las TICs. Conocimiento del asociado: La unidad como principio rector de la política económica de los pueblos indígenas, permite acceder a las demás asociaciones de cabildos, grupos relacionados como grupos productivos, familiares y amigos cercanos. Plan de gobierno Colombia potencia de la vida: fomenta la economía Popular a través de la ley 2294 de 2023	

Fuente: Elaboración propia, 2024

Una vez desarrollado el análisis DAFO para la CMIBV, se realiza el cruce de oportunidades y amenazas frente a fortalezas y debilidades

Tabla 5

Cruce DAFO

DOFA	Oportunidades	Amenazas
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano competente • Indicadores financieros positivos. • Medios Tecnológicos. • Endeudamiento • Capacidad financiera, • Capacidad Competitiva frente a las demás entidades del sector. • Educación para los socios <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un plan de mercadeo • Deficiente comunicación asertiva • Trámites no sistematizados. • Falta de información de las necesidades de los asociados. • No tener una política de cartera. • Bajo capital para crecimiento en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos convenios de libranza y líneas de crédito. • Manejo y uso de las TICs. • Conocimiento del asociado <p style="text-align: center;">Estrategias de OFENSIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar nuevos convenios de libranza. • Hacer uso de las TICs para gestionar clientes actuales y potenciales. • Realizar encuestas a clientes y asociados para conocer sus necesidades y estructurar estrategias para un mejor servicio. • Estrategias de marketing para involucrar a los socios en la línea crediticia y a los stakeholders. <p style="text-align: center;">Estrategias de REORIENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar e implementar un plan de mercadeo y comunicaciones, para explorar nuevos convenios y aumentar los clientes. • Sistematizar los procesos y procedimientos, para mejorar la atención a los asociados y clientes. • Definir canales de comunicación eficaces, para el relacionamiento con los colaboradores, los asociados y el cliente. • Crear la política de cartera y pronto pago. • Fortalecer y ampliar las fuentes de ingreso para el crecimiento de las líneas de crédito y usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de no pago. • Disminución de la demanda crediticia por desempleo • Contextos económicos del país. Entidades financieras con bajas tasas de interés. Apertura de nuevas cooperativas de crédito. • Aumento en tasas de interés <p style="text-align: center;">Estrategias para DEFENZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y actualización de los datos del asociado para conocer las necesidades del cliente. • Contar con información segmentada de acuerdo al sector de inversión de la línea de crédito • Realizar ferias de crédito divulgando los beneficios con los que cuentan los asociados de la CMIBV • Fomentar incentivos tales como: tasas de interés preferencial, actividades de recreación y capacitación. <p style="text-align: center;">Estrategias para la SUPERVIVENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar con frecuencia estudio de mercado, para conocer el comportamiento de la competencia a nivel local (Popayán) y a nivel nacional. • Generar alianzas con organizaciones afines al CRIC, para lograr nuevos convenios de libranza. • Capacitar en comunicación asertiva, cultura financiera, cursos de actualización, tanto al asociado como al colaborador

Fuente: Elaboración propia, 2024

4. Plan Estratégico De Mercadeo Y Comunicaciones

Es importante que, en la CMIBV, de acuerdo a la misión, visión y organigrama presentados en el ítem 3.1.1. se propone la creación del área de Mercadeo y Comunicaciones y por lo tanto, su responsabilidad será ofrecer los servicios de estudios e investigaciones de mercado, implementación y manejo de imagen corporativa, administración de la comunicación corporativa y creación e implementación de estrategias de marketing.

Partiendo de lo anterior se proponen los siguientes objetivos estratégicos de mercadeo y comunicaciones para la línea crediticia de la CMIBV, que surgen del análisis del diagnóstico interno y competitivo y del análisis DOFA presentados anteriormente, en el anexo 4 se presentan con metas e indicadores.

Tabla 6

Matriz plan estratégico de mercadeo y comunicaciones

COMPONENTE	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Incrementar los ingresos operacionales en un 8% hasta el 2028	Estrategia B2B, para dar a conocer los productos y servicios, atraer nuevos clientes y vender más.	<p>Crear estrategias de marketing para enfrentar la competencia, mediante la diferenciación de los servicios enfocado con apoyo a los fondos sociales.</p> <p>Realizar un plan de marketing para explorar otros segmentos de mercados y atraer nuevos clientes.</p> <p>Establecimiento de la metodología Desing thinking.</p> <p>Desarrollar servicios de marketing, mercadeo, branding y fieldmarketing</p> <p>Desarrollar campañas de atención al cliente en el área de crédito y libranza</p> <p>Realizar ferias de crédito para divulgar los beneficios con los que cuentan los asociados.</p> <p>Realizar encuestas a clientes y asociados para definir sus necesidades a satisfacer.</p> <p>Determinar el comportamiento de consumo mediante una investigación de mercado.</p> <p>Diseñar e implementar una estrategia de comunicación por diferentes medios.</p> <p>Participar de ferias y exposiciones para dar a conocer los productos y servicios.</p>
	Incrementar el número de clientes potenciales en un 2% por cada año hasta el 2028	<p>Generación de valor en los servicios.</p> <p>Ampliar las modalidades de crédito y diversificar las tasas de interés.</p>	
	Incrementar el número de créditos otorgados en un 4% por cada año hasta el 2028	Mejorar el reconocimiento y posicionamiento en el mercado.	

OPERACIÓN Y CALIDAD	Reorientar los procesos operativos en busca de mayor productividad y competitividad	Implementación de herramientas tecnológicas de CMR (customer Relationship management- Relación del cliente con el gerente) para respuesta eficiente.	Incrementar la presencia en redes sociales mediante una estrategia de marketing digital. Diseñar el portafolio de servicios. Crear e implementar la plataforma tecnológica para el CMR (relación del cliente con el gerente), para dar respuesta eficiente a los requerimientos de los clientes. Diseñar un manual de calidad que sirva de guía para que el área pueda evaluar la gestión de la calidad de sus procedimientos. Implementar sistemas de información optimizando el uso de herramientas informáticas y de gestión de los créditos a aprobar y aprobados. Realizar y definir procesos de crédito por libranza mediante plataformas digitales.
INNOVACIÓN	Fortalecer procesos de innovación e infraestructura tecnológica para mejorar la prestación del servicio	Promover la transformación digital en la gestión del área de mercadeo y comunicaciones Gestionar procesos de investigación e innovación constante del mercado para la adaptación al cambio en las preferencias de los clientes. Implementar incentivos y reconocimientos por cumplimiento de tareas.	Evaluar los procesos y procedimientos susceptibles a transformación digital Desarrollar o integrar tecnologías en los procesos y procedimientos automatizados. Adquisición de licencias de software en la nube y por tiempo limitado Establecer la metodología desing thinking para generar mejoras en procesos y productos de la CMIBV,
FINANCIEROS Y RECURSOS	Fortalecer y ampliar las fuentes de ingreso	Generar alianzas estratégicas de capitalización con los socios y entidades del sector solidario	Premios trimestrales por resultados efectivos. Desarrollo de actividades de recreación, cultura y deporte. Crear, evaluar y poner en funcionamiento el reglamento del comité de riesgo crediticio. Formar a los colaboradores en comunicación asertiva y curso de actualización. Firmar nuevos convenios de libranza con los socios y entidades del sector solidario. Gestionar alianzas con la banca multilateral para financiamiento vía donación y/o reembolsable.
COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL	Fomentar y/o implementar programas de desarrollo social	Desarrollar procesos de educación financiera diferencial	Campañas de educación financiera. Implementación de la técnica de “mircolearning” para la educación financiera.

para el bienestar de los stakeholders	Generar inclusión laboral de los grupos minoritarios.	Vincular fuerza laboral en la CMIBV según grupo étnico, género y orientación sexual.
Aportar al cumplimiento del ODS 13	Implementar acciones de mitigación y adaptación al cambio climático	Capacitación para uso eficiente de los recursos naturales. Implementar tecnologías de uso eficiente energético. Campañas de reforestación de ecosistemas estratégicos.

Fuente: Elaboración propia, 2024

5. Conclusión

Es importante destacar cómo la innovación social va más allá de simplemente resolver necesidades económicas, abordando también problemas sociales y promoviendo el bienestar comunitario. El cooperativismo no solo es una forma de organización económica, sino también una herramienta para promover el desarrollo sostenible y la inclusión social. Las cooperativas, al adherirse a principios y valores sólidos, pueden contribuir significativamente a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Las cooperativas en Colombia son una parte importante del sector solidario y popular de la economía, han experimentado un crecimiento significativo desde su establecimiento en la década de 1920, con más de 3.000 cooperativas en el país en la actualidad.

El cooperativismo es entonces una forma de organización social que ha permitido a los pueblos indígenas fortalecer las apuestas económicas que los mayores han forjado y los jóvenes desean consolidar, una de esas apuestas es la creación del banco indígena para los pueblos adscritos al Consejo Regional indígena del Cauca, para esto se dio el primer paso que fue la creación de la CMIBV.

La CMIBV se encuentra en un entorno donde las cooperativas multiactivas son predominantes, seguidas por las especializadas y las de trabajo asociado. Bogotá D.C. es el principal centro de estas entidades, pero hay una distribución significativa en otras regiones, como Antioquia, Santander, Atlántico, y Valle del Cauca.

Por su parte, la CMIBV presta un servicio de crédito por libranza desde el año 2022 que ha venido creciendo en número de créditos y se ha fortalecido en el sector, sin embargo, no cuenta con una ruta clara que asegure su crecimiento y sostenibilidad, algunas decisiones han sido tomadas desde los conocimientos empíricos y asesorías externas sin un ejercicio de planificación.

El entorno externo parece favorable para el crecimiento de la actividad crediticia de la CMIBV, con factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que respaldan su desarrollo, el análisis de Porter revela que si bien existen barreras de entrada al sector cooperativo, como regulaciones y requisitos de mercado, también hay oportunidades para mejorar

la posición competitiva de la CMIBV, especialmente en términos de poder de negociación con proveedores y clientes, y diferenciación de productos.

A través del análisis interno y competitivo de la Cooperativa Multiactiva Indígena el Buen Vivir, se identificaron sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, este diagnóstico proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias futuras y la toma de decisiones informadas. Por consiguiente, la CMIBV opera en un entorno favorable con un mercado bien definido, pero aún enfrenta desafíos y oportunidades para mejorar su competitividad y posicionamiento estratégico, la CMIBV carecía de una dirección estratégica clara, reflejada en la ausencia de una visión, misión, principios y valores definidos. Este vacío fue abordado mediante un ejercicio participativo con el Consejo de Administración, resultando en la formulación de una visión orientada a liderar procesos de innovación para el desarrollo económico y el bienestar de los pueblos indígenas en Colombia, así como una misión centrada en el desarrollo de un modelo de negocio desde la economía solidaria para impulsar el bienestar y la autonomía financiera de dichos pueblos.

El análisis DAFO de la línea crediticia de la CMIBV proporciona una visión integral desde lo interno a través de las fortalezas y debilidades, y a nivel externo desde las oportunidades y amenazas. De acuerdo al presente análisis, se han propuesto estrategias para capitalizar las fortalezas, abordar las debilidades, aprovechar las oportunidades y atenuar las amenazas, donde se destaca la necesidad de establecer un plan estratégico de mercadeo y comunicaciones para fortalecer la presencia de la CMIBV en el mercado y mejorar la comunicación con los asociados, la creación del área de Mercadeo y Comunicaciones siendo esta fundamental para desarrollar e implementar estrategias efectivas que impulsen el crecimiento y la competitividad de la línea crediticia.

Los objetivos estratégicos propuestos abarcan diferentes aspectos, desde el crecimiento y desarrollo hasta la innovación, la calidad y la responsabilidad social. Se busca incrementar los ingresos operacionales, aumentar el número de clientes, fortalecer la capacidad tecnológica, fomentar una cultura de la innovación, mejorar la calidad del servicio y promover la inclusión laboral. Para alcanzar estos objetivos, se plantean diversas estrategias, como la implementación de herramientas tecnológicas, el desarrollo de planes de capacitación en marketing, la gestión de procesos de investigación e innovación, la implementación de manuales de calidad y políticas contables, y la certificación en estándares de responsabilidad social.

En resumen, el plan estratégico de mercadeo y comunicaciones tiene como objetivo principal impulsar el crecimiento y la competitividad de la línea crediticia de la CMIBV, mediante la implementación de estrategias innovadoras, el fortalecimiento de la capacidad tecnológica, la mejora de la calidad del servicio y el compromiso con la responsabilidad social empresarial. Por lo tanto, hacer un ejercicio de integración de la planeación estratégica y el marketing como el realizado para la CMIBV, es esencial para el éxito de cualquier organización, Identificar los objetivos a largo plazo y desarrollar estrategias para alcanzarlos, junto con la implementación de tácticas de marketing efectivas, son componentes clave para mantener la competitividad y la sostenibilidad.

6. Bibliografía

- Álvarez, C. (2016). Saberes del territorio en la economía solidaria: aprendizajes para un desarrollo endógeno del buen vivir. *Cooperativismo & Desarrollo*, 13-21.
doi:<https://doi.org/10.16925/co.v25i111.1769>
- Barba, D. R., & Morales, A. M. (2019). Cooperativismo y desarrollo sostenible en el Ecuador. *Ciencia Digital*, 150-171. doi:10.33262/cienciadigital.v3i3.2.725
- Buckland, H., & Murillo, D. (2013). *Antena de Innovación Social Vías hacia el cambio sistémico Ejemplos y variables para la innovación social*. São Paulo: Sant Cugat. Obtenido de http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2013-04_Antenna-cast.pdf
- Calderón, F. J. (2008). <https://www.eumed.net>. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/02/fjcv.htm>
- Caravaca, I., González, G., García, A., Fernández, V., & Mendoza, A. (2014). *Conocimiento, innovación y estrategias públicas de desarrollo: análisis comparado de tres ciudades medias de Andalucía (España)*. Santiago de Chile. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612014000100003>
- Castro, M. A. (2018). *Economía popular y solidaria: ¿realidad o utopía?. Caracterización de las entidades de fomento*. Quito: Abya-Yala,. Obtenido de <https://doi.org/10.7476/9789978104903>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeacion Estratégica* . Mc Graw Hill.
- Confecoop. (2023). *Principales cifras del cooperativismo colombiano*. Bogotá D.C: Programa Cooperativas por Colombia .
- Confecoop. (2024). *Las cooperativas colombianas registraron crecimiento pese a cambios económicos e incertidumbre*. Confecoop.
- Durston, J., & Miranda, F. (2002). *Experiencias y metodología*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Edwards-Schachter, M. (2015). *¿Qué es la innovación social?* Obtenido de http://www.tendencias21.net/innovacion/Que-es-la-innovacion-social_a45.html.
- Escobar, J., & Bonilla, F. I. (2017). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *CUADERNOS HISPANOAMERICANOS DE PSICOLOGÍA*, 51-67. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25267w/guiagruposfocales.pdf>
- Felcolfin. (2023). *Desempeño del Sistema Financiero Cooperativo Colombiano*. Desempeño del SFCOOP.
- Fernández, d. B., & Velasco, B. E. (2008). ¿Gestionan mejor la innovación las empresas de economía social que las sociedades anónimas?: Estudio comparativo de empresas innovadoras vascas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 5-37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412307001.pdf>
- Fernández, M. E. (2006). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. *Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000200004
- Findeter. (2023). *Así es el sector cooperativo en Colombia*. Banca de Desarrollo Territorial.
- García, J. J. (2016). La economía del futuro debe ser social y solidaria. *Revista de los Estudios de Economía y Empresa*. Obtenido de https://comein.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/06/07_Oikonomics_6_Garcia_es_2016.pdf
- Godin, B. (2012). Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present. Working Paper. *Project on the Intellectual History of Innovation*. Obtenido de http://www.csiic.ca/PDF/SocialInnovation_2012.pdf
- González, F. V. (2016). *Un plan de marketing no es un plan de comunicación*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

- González, Y. E., González, L. A., Reyez, E., & Garcés, Y. (2021). Planeación Estratégica de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17. *Ciencias Holguín*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023007/html/>
- Gutiérrez, C., & Baumert, T. (2018). Smith, Schumpeter y el estudio de los sistemas de innovación. *Economía y Política*, 93-111. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6543950>
- Ley 454 de 1998. (2011). *DECRETO 4122 DE 2011*. Bogotá. D.c: Congreso de la Republica .
- Madrigal, F. M., & Madrigal, S. M. (2015). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, (PYMES), HERRAMIENTA BÁSICA PARA SU PERMANENCIA Y CONSOLIDACIÓN. *European Scientific Journal* .
- Martinez, C. X. (2017). La innovación social: orígenes, tendencias y ambivalencias. *Universidad de Barcelona*, 61-88. Obtenido de <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/126700/1/674366.pdf>
- Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A., & Sanders. (2011). *social innovation what it is, why it matters and*. London: Oxford social innovation. Obtenido de <https://youngfoundation.b-cdn.net/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf?x18753>
- Nistal, A. T. (2008). IAP, REDES Y MAPAS SOCIALES: DESDE LA INVESTIGACIÓN A LA INTERVENCIÓN SOCIAL. *Portularia*, 131-151.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Las cooperativas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Alianza Cooperativa Internacional.
- Organización Internacional Del Trabajo. (12 de 04 de 2019). <https://www.ilo.org/>. Obtenido de <https://www.ilo.org/es/resource/la-economia-social-y-solidaria>
- Ortega, A. J., & Marín, K. V. (2019). La innovación social como herramienta para la transformación social de comunidades rurales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 87-99.
- Pérez Martínez, J. &. (2013). Desarrollo Local Cooperativo en Cuba; el debate sobre sus potencialidades. *Avances* , 15 (3), . *Hermanos Saíz Montes de Oca*, 310-321. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/6378/637867084009.pdf>
- Poyatos, R. P. (2009). Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (99), 104-12.
- Programa Economico Ambiental. (2021). *Memoria Historica Del Programa Economico Ambiental* . Popayán: Comunicaciones CRIC.
- Ressel, A. B. (2013). *Manual teórico-práctico de Introducción al Cooperativismo*.
- Reyes, O. (2012). *Planeacion Estrategica Para Alta Direccion*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=E-cOc-iRkY8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Robayo, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Fundación Universitaria Konrad Lorenz*, 124-140. doi:10.1016/j.sumneg.2016.02.007
- Torán, L. J. (2015). *Paradigma empresarial del siglo XXI. El emprendimiento y las startups*. Madrid: Universidad Comillenses.
- Vargas, I. C. (2023). Entre Los Derechos a La autonomía Y La Libre determinación De Los Pueblos indígenas Y Su Plan De Vida. *Boletín De La Asociación Internacional De Derecho Cooperativo*,, 64-134. doi:<https://doi.org/10.18543/baidc.2527>
- Vargas, I. C. (2023). Las cooperativas indígenas: entre los derechos a la autonomía y la libre determinación de los pueblos indígenas y su plan de vida. *Universidad Militar Nueva Granada*, 137-167. Obtenido de <https://doi.org/10.18543/baidc.2527>

Velasco, G. M. (2009). IMPORTANCIA DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS COMO MEDIO PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL, DE FORMA SOSTENIBLE Y RESPONSABLE. *Revista de Estudios Cooperativos*, 104-129. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36711903005>

Vicuña, J. M. (2021). *EL PLAN DE MARKETING DIGITAL EN LA PRÁCTICA*. ESIC.

Zúniga, V. R. (2017). Economía Comunitaria desde la Perspectiva Intercultural de Género para el Buen Vivir de los Pueblos "Otra Economía es Posible". *Ciencia E Interculturalidad*, 53-72. doi:<https://doi.org/10.5377/rci.v21i2.5601>

7. Anexos

Anexo 1. Mapa de actores

	Grupo de interés	Descripción	Clasificación		
			Poder	Legitimidad	Urgencia
INTERNOS	Socios	10 asociaciones de cabildos Consejo regional indígena del Cauca Personas Naturales	SI	SI	SI
	Dinamizadores o colaboradores	Trabajadores de la cooperativa	NO	SI	NO
	Gerente	Dinamiza el plan de acción	NO	SI	SI
	Consejo de administración	Cuerpo directivo que orienta y aprueba el plan de acción de la cooperativa	SI	SI	SI
EXTERNOS	Clientes	CRIC (Programas) Cabildos indígenas EPS-I, IPS-I Iniciativas de economía propia, dinamizadores (indígenas) Comunidades étnicas	SI	SI	SI
	Entidades financieras.	Entidades de ahorro y crédito presentes en el departamento del Cauca.	NO	SI	SI
	Estructuras de financiación de los pueblos indígenas	Corporación de Microcrédito Nasa Cxab - Agronasa Fondo Kwet Yu Fondo Patugo Fondo Rotatorio Corinto Fondo rotatorio de la Mujer y el Joven (Ambaló) Fondo rotatorio productores Orgánicos Juan Tama Fondo Rotatorio de Ahorro y Crédito Jambaló	NO	SI	SI
	Proveedores	Bancos Proveedores de software y hardware. Proveedores de servicios públicos. Otros	NO	SI	SI
	Super Solidaria Super Vigilancia	Vigilancia y control	SI	SI	SI
	Autoridades tradicionales	Control político de la cooperativa	SI	SI	NO
	Productores de economía ilícita	Personas o colectivos que ofrecen créditos o financian economías ilícitas.	SI	NO	NO
	Grupos al margen de la ley	Disidencias de las FARC, Paramilitares, grupos armados ilegales	SI	NO	SI
	Cámara de comercio	Entidad regulatoria	SI	SI	NO
	DIAN	Administración y control de las obligaciones tributarias	SI	SI	NO

Anexo 2. Resultados Entrevistas

ENTREVISTA 1**ORGANIZACIÓN: Mundo mujer,****NOMBRE: LEYDI PALECHOR MOPAN****1. ¿Qué relación tiene con La entidad financiera?**

Crédito para negocio, monto \$900.000

2. ¿Cuáles son los servicios que presta la entidad financiera?

Solo asesoría para el crédito y visita para verificar la inversión del recurso, se hacen cada dos meses.

Cada año llega carta motivando tomar otro crédito.

3. ¿Cuáles son los beneficios que otorga la entidad financiera?

Fue la única que le presto, no había requisitos, no exigieron experiencia crediticia.

4. ¿Cuál es la tasa de interés anual que cobra?

No recuerda.

5. ¿Cuál es la cobertura?

Departamental.

6. ¿Cuáles son los montos aproximados manejados?

A partir de la experiencia crediticia con el banco, le podrían prestar hasta 5 millones.

7. ¿Hacia qué tipo de actividad están dirigidos los créditos otorgados?

Negocio (tienda)

8. ¿Cómo ve a las Cooperativas de ahorro y crédito en el aspecto administrativo?

No tiene experiencia.

9. ¿En el aspecto legal, la legislación colombiana favorece o no para la formación de las cooperativas?

No respondió

10. ¿Cuál cree que es la necesidad prioritaria que tiene las cooperativas?

No respondió

ENTREVISTA 2.**ORGANIZACIÓN: Mundo mujer****NOMBRE: ESMIRA MOPAN****1. ¿Qué relación tiene con La entidad financiera?**

Cliente

2. **¿Cuáles son los servicios que presta la entidad financiera?**
 cliente plus puede tener tres créditos.
 Hacen visita para aprobar el crédito.
3. **¿Cuáles son los beneficios que otorga la entidad financiera?**
 No hay mucha exigencia para sacar crédito.
4. **¿Cuál es la tasa de interés anual que cobra?**
 Cuotas de 1.075.00 mensual por un crédito de 10 millones a 12 meses.
5. **¿Cuál es la cobertura?**
 No sabe
6. **¿Cuáles son los montos aproximados manejados?**
 Hasta 20 millones, en el momento tiene uno de 10 millones, saco otro de 4 millones y el banco le ofreció que podía tener otro.
7. **¿Hacia qué tipo de actividad están dirigidos los créditos otorgados?**
 Para la tienda, internamente lo invirtió en construcción de vivienda.
 Si lo solicito para vivienda no lo prestan.
8. **¿Cómo ve a las Cooperativas de ahorro y crédito en el aspecto administrativo?**
 No sabe no responde.
9. **¿En el aspecto legal, la legislación colombiana favorece o no para la formación de las cooperativas?**
 No sabe no responde.
10. **¿Cuál cree que es la necesidad prioritaria que tiene las cooperativas?**

ENTREVISTA 3.

**ORGANIZACIÓN: Cooperativa Multiactiva cooperados y asociados – POPAYAN NACIÓ
 EN EL SENA.**

NOMBRE: ANDREA TORO

1. **¿Qué relación tiene con La entidad financiera?**
 Trabajó y es asociado
2. **¿Cuáles son los servicios que presta la entidad financiera?**
 CREDITOS.

Aportes: cuota mensual para capitalizar la cooperativa, se retornan cuando se retira de la cooperativa.

3. **¿Cuáles son los beneficios que otorga la entidad financiera?**

Tasas de interés desde el 0,5% hasta el 1% de acuerdo al plazo se extiende el interés.

EDUCACION, TURISMO, IMPUESTOS= 0,5%

Celebración de cumpleaños a los asociados

Celebración de cada fin de año.

Entregan bono (tarjeta de éxito) a los asociados, porque la coop no puede repartir los excedentes, del fondo de solidaridad.

4. **¿Cuál es la tasa de interés anual que cobra?**

Tasas de interés desde el 0,5% hasta el 1% de acuerdo al plazo

5. **¿Cuál es la cobertura?**

Departamento del cauca.

6. **¿Cuáles son los montos aproximados manejados?**

Se presta de acuerdo a los aportes, puede ser hasta 4 veces del monto de los aportes.

Hay experiencia de gente con más de 60 millones en aportes.

7. **¿Hacia qué tipo de actividad están dirigidos los créditos otorgados?**

Libre inversión.

8. **¿Cómo ve a las Cooperativas de ahorro y crédito en el aspecto administrativo?**

Muy organizadas, puesto que deben cumplir con la normativa de la super solidaria.

Políticas de calidad.

9. **¿En el aspecto legal, la legislación colombiana favorece o no para la formación de las cooperativas?**

Para formarse si, desde la ley 79/-- Ley cooperativa.

Para mantenerse es complicado, puesto que los cambios normativos por los niveles de supervisión no diferencian la una de la otra en los tres niveles.

10. **¿Cuál cree que es la necesidad prioritaria que tiene las cooperativas?**

Siendo el fin, retribuir /beneficiar a los asociados, que lo se recaude por el objeto social, sea para los asociados y no un fin de lucro.

ENTREVISTA 4.

ORGANIZACIÓN: Cooperativa CODELCAUCA.

NOMBRE: ANDREA TORO**1. ¿Qué relación tiene con La entidad financiera?**

Fue asociado

2. ¿Cuáles son los servicios que presta la entidad financiera?

CREDITOS.

Aportes: cuota mensual para capitalizar el fondo, y se reintegran cuando se retira el asociado.

Cuota de sostenimiento mensual, no se reintegra l retiro.

3. ¿Cuáles son los beneficios que otorga la entidad financiera?

Créditos.

Actividades de recreación y capacitación.

4. ¿Cuál es la tasa de interés anual que cobra?

Por encima del 1%

5. ¿Cuál es la cobertura?

Departamento del cauca.

6. ¿Cuáles son los montos aproximados manejados?

No recuerda.

Pero están ligados al estudio de crédito, porque no tienen convenios de libranza

7. ¿Hacia qué tipo de actividad están dirigidos los créditos otorgados?

Créditos de consumo.

8. ¿Cómo ve a las Cooperativas de ahorro y crédito en el aspecto administrativo?

Muy organizadas, puesto que deben cumplir con la normativa de la super solidaria.

Políticas de calidad.

9. ¿En el aspecto legal, la legislación colombiana favorece o no para la formación de las cooperativas?

Para formarse si, desde la ley 79/-- Ley cooperativa.

Para mantenerse es complicado, puesto que los cambios normativos por los niveles de supervisión no diferencian la una de la otra en los tres niveles.

10. ¿Cuál cree que es la necesidad prioritaria que tiene las cooperativas?

Siendo el fin, retribuir /beneficiar a los asociados, que lo se recaude por el objeto social, sea para los asociados y no un fin de lucro.

ENTREVISTA 5.**ORGANIZACIÓN: COPROCENVA Cooperativa de ahorro y crédito.****NOMBRE: CARMEN RUBI****1. ¿Qué relación tiene con La entidad financiera?**

Trabajador y socio vigente.

2. ¿Cuáles son los servicios que presta la entidad financiera?

CREDITOS.

Ahorro

Aportes: cuota mensual para capitalizar el fondo y bienestar social, y se reintegran cuando se retira el asociado.

3. ¿Cuáles son los beneficios que otorga la entidad financiera?

Actividades sociales.

Capacitaciones en inteligencia financiera

Actividades de recreación y capacitación.

Tasas de interés significativamente bajas.

4. ¿Cuál es la tasa de interés anual que cobra?

No recuerda.

Si es socio, le prestan a un interés más bajo.

0.8% para los que tiene ahorro

1,4 – 1,8% para libre inversión

5. ¿Cuál es la cobertura?

Departamento del cauca y valle.

6. ¿Cuáles son los montos aproximados manejados?

Hasta 210 millones.

7. ¿Hacia qué tipo de actividad están dirigidos los créditos otorgados?

Créditos de consumo, con % más alto de interés.

Créditos de vivienda

Turismo.

Aportes.

Estudio.

8. **¿Cómo ve a las Cooperativas de ahorro y crédito en el aspecto administrativo?**

Por ser créditos por libranza, no hay riesgo.

Que se trabaje por metas de recuperación de cartera y colocación.

9. **¿En el aspecto legal, la legislación colombiana favorece o no para la formación de las cooperativas?**

Para formarse si, desde la ley 79/--- Ley cooperativa.

Para mantenerse es auto gestión.

10. **¿Cuál cree que es la necesidad prioritaria que tiene las cooperativas?**

Que los socios tengan claro el fin del cooperativismo para el crecimiento de la cooperativa.

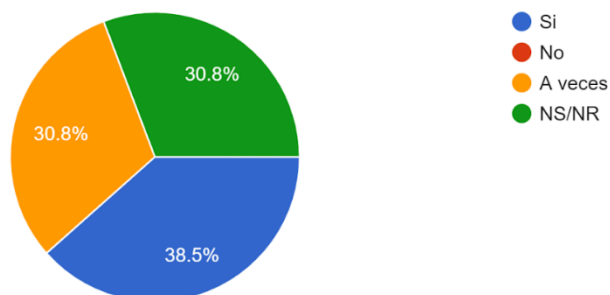
Tengan claro la economía circular.

Divulgar en los medios, dejando claro el fin que persigue la cooperativa.

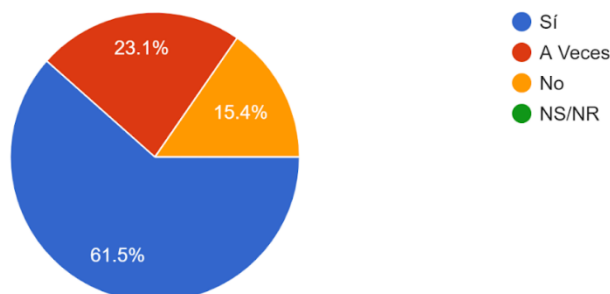
Anexo 3. Resultado Encuentro Con Grupos Focales Para conocer sobre la CMIBV, en aspectos claves para la planeación estratégica, se realizaron encuentros con 13 personas entre

administrativos y socios. A continuación, se presentan las preguntas y sus respectivas respuestas con las cuales se trabajó los encuentros realizados:

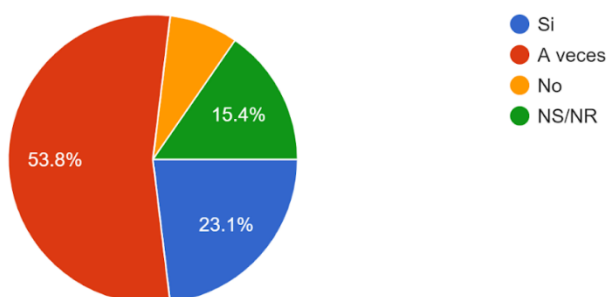
1. ¿La CMIBV monitorea el ambiente externo: (Político, Económico, Social- Cultural, Tecnológico, Ecológico, Legal)



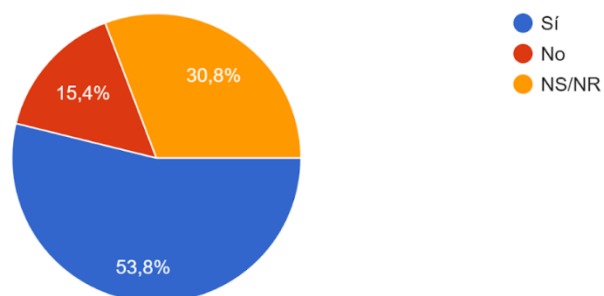
2. ¿Considera que el ambiente externo puede influir en la toma de decisiones?



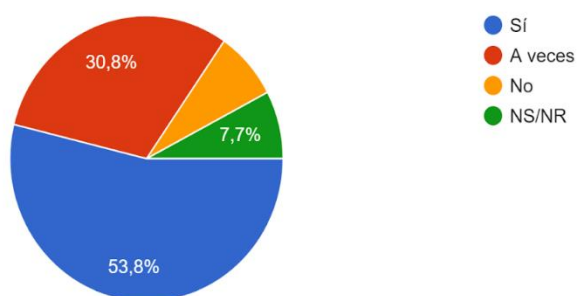
3. ¿La CMIBV se anticipa a los cambios del entorno (PESTEL: ¿Político, Económico, Social, Cultural Tecnológico Ecológico, Legal)?



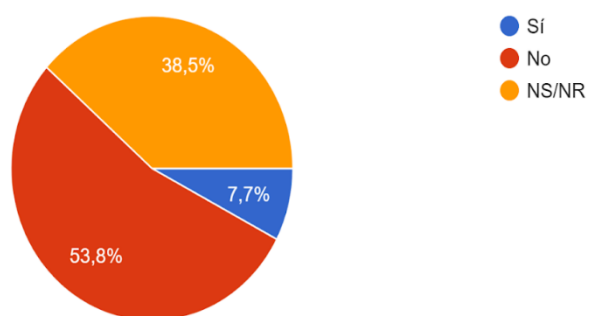
4. ¿La CMIBV ha realizado estudios para establecer el comportamiento del sector de crédito y/o ahorro?



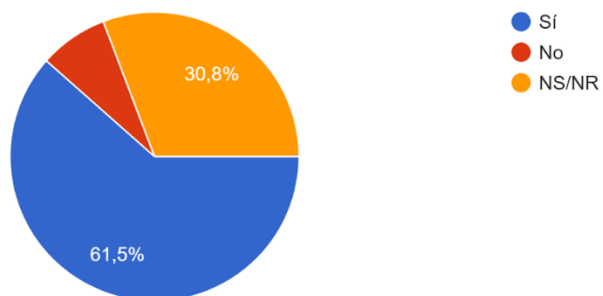
5. ¿La CMIBV tiene claridad sobre el poder de negociación de sus proveedores y sus clientes?



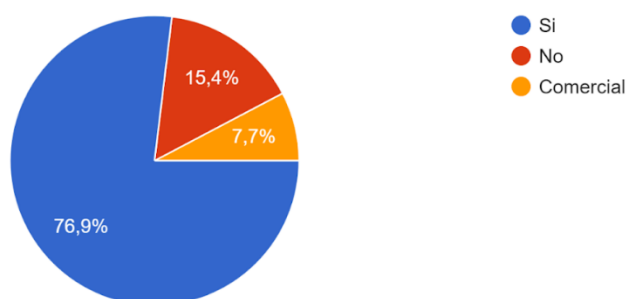
6. ¿La CMIBV ha considerado como amenaza a otras entidades de crédito y/o ahorro?



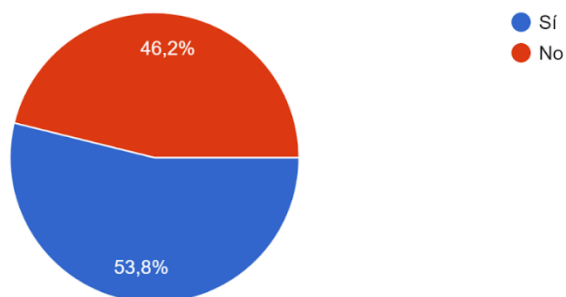
7. ¿La CMIBV sabe cómo se comporta la competencia en el mercado?



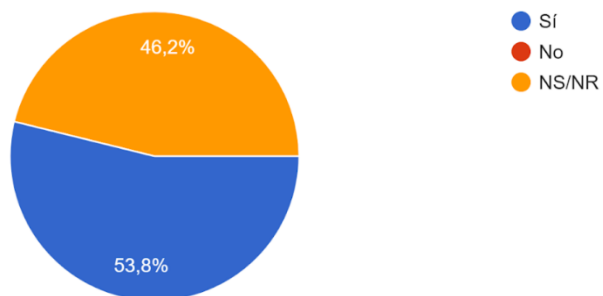
8. ¿Conoce el sector económico al que pertenece la CMIBV?



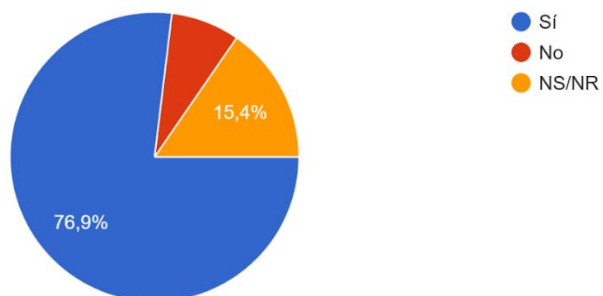
9. ¿Conoce las limitaciones que tiene la CMIBV para ampliar el mercado de crédito y/o ahorro?



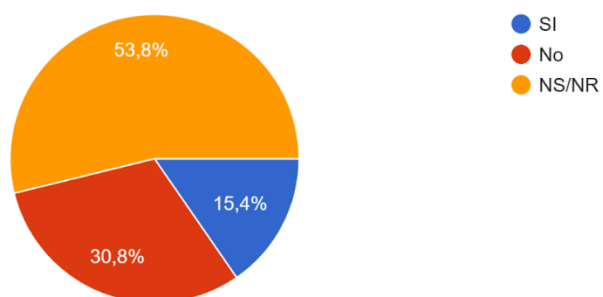
10. ¿Se ha considerado la posibilidad de realizar estudios sobre los competidores (Entidades de crédito y/o ahorro)?



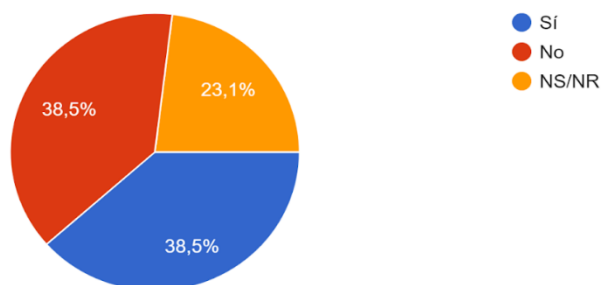
11. ¿La CMIBV tiene definido el segmento de mercado para la línea de crédito?



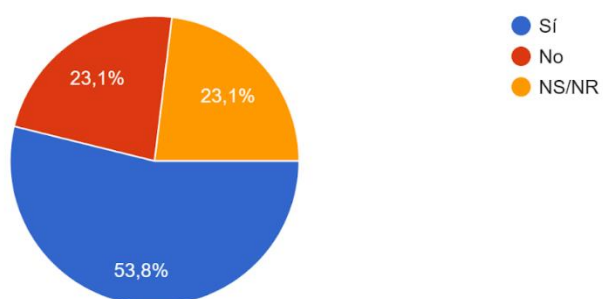
12. ¿La CMIBV cuenta con un estudio que defina cuál es su participación en el mercado?



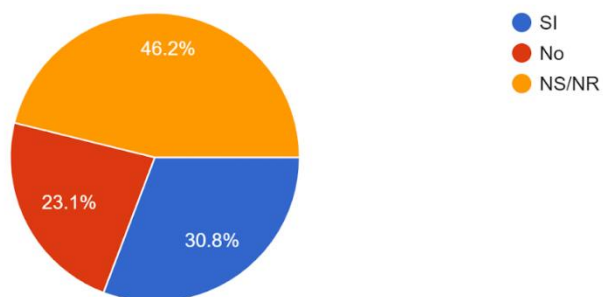
13. ¿La CMIBV tiene estrategias definidas para la retención de sus asociados?



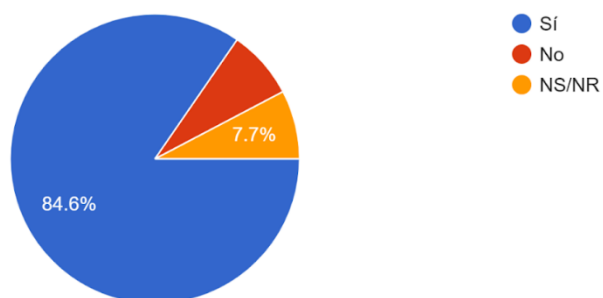
14. ¿Tiene claramente definido el direccionamiento estratégico?



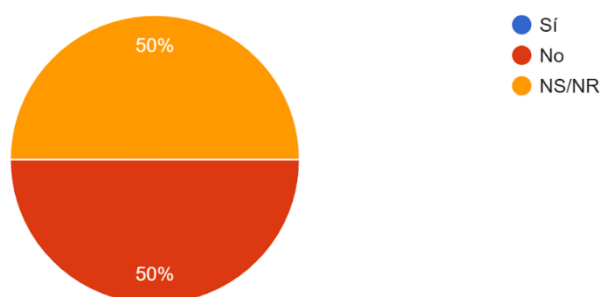
15. ¿El direccionamiento estratégico es plenamente compartido por la CMIBV?



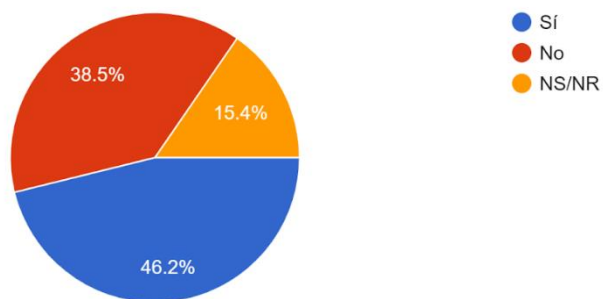
16. ¿La cooperativa CMIBV cuenta con una estructura administrativa definida?



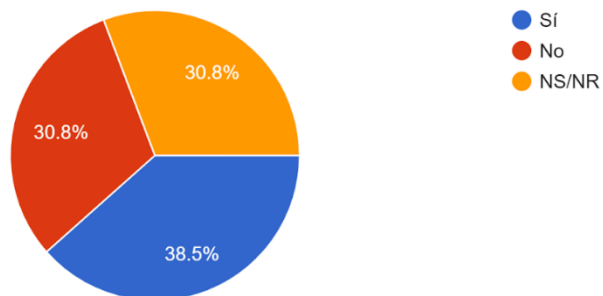
17. ¿La cooperativa cuenta con manuales de funciones claramente definidos?



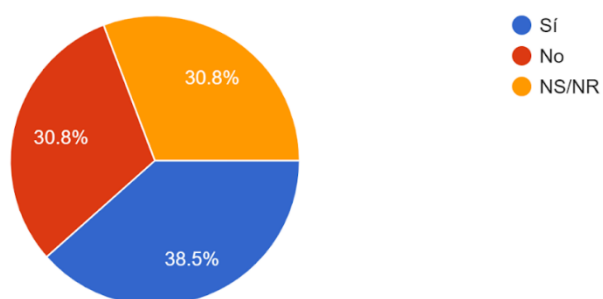
18. ¿Cuenta con infraestructura y capital acordes a su tamaño y segmento de mercado?



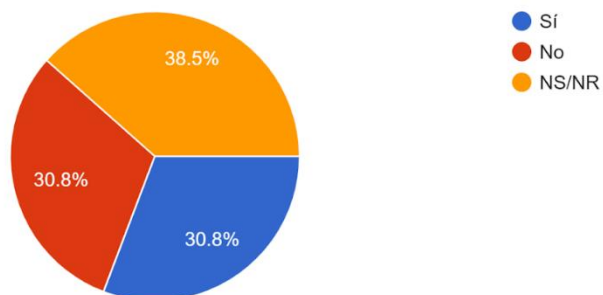
19. ¿Se realiza la evaluación de gestión de manera permanente?



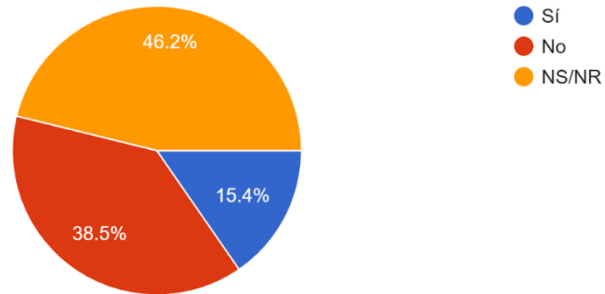
20. ¿Se realizan monitoreos permanentes a los procesos afiliación y crédito?



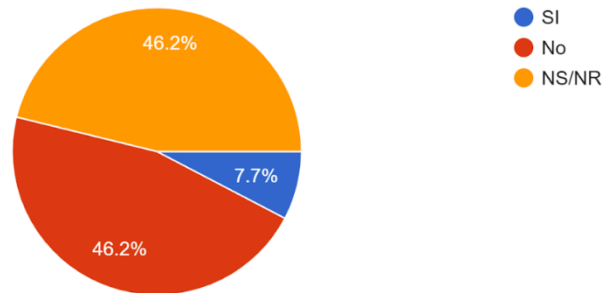
21. ¿Cuenta con mecanismos definidos de participación de sus dinamizadores en actividades para el crecimiento intelectual y organizacional de la CMIBV?



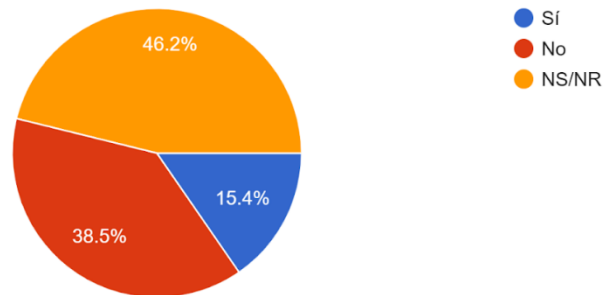
22. ¿Tiene programas de capacitación y desarrollo del talento humano?



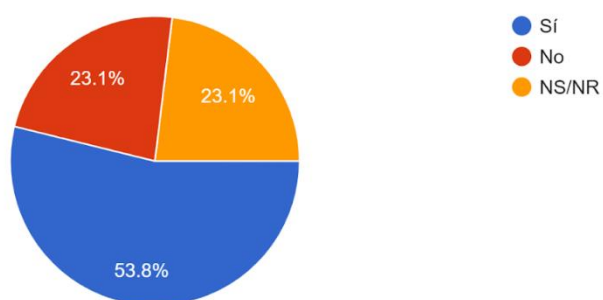
23. ¿Se mide permanentemente el nivel de satisfacción de los dinamizadores considerando la cultura y clima organizacional?



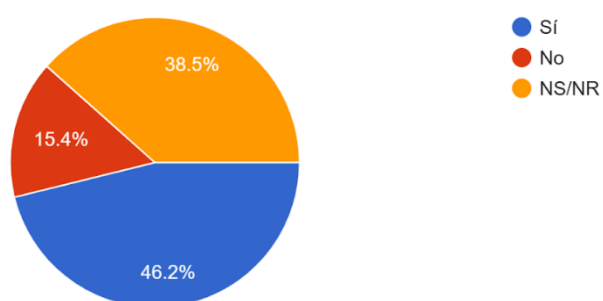
24. ¿Existen incentivos para la creatividad y la innovación?



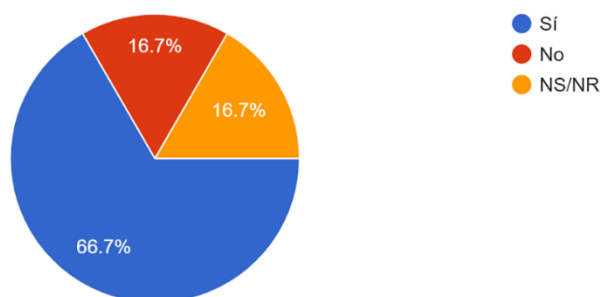
25. ¿El aprendizaje y la experiencia del talento humano se incorporan como ventaja competitiva y mejoramiento continuo?



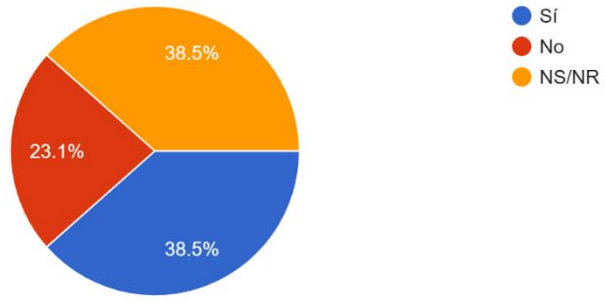
26. ¿Asigna recursos y desarrolla acciones para el mejoramiento del medio ambiente?



27. ¿Involucra acciones en pro del mejoramiento del bienestar de la comunidad y su entorno?



28. ¿Se asignan recursos para el mejoramiento del bienestar social de los empleados?



Anexo 4

OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO					
OBJETIVOS	META	INDICADOR	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Incrementar los ingresos operacionales en un 8% hasta el 2028	Incremento del 8%	(Ingresos operacionales 2024 - Ingresos operacionales 2024) / Ingresos operacionales 2024	Estrategia B2B, para dar a conocer los productos y servicios, atraer nuevos clientes y vender más.	Crear estrategias de marketing para enfrentar la competencia, mediante la diferenciación de los servicios enfocado con apoyo a los fondos sociales	Jefe de mercadeo y comunicaciones.
				Realizar un plan de marketing para explorar otros segmentos de mercados y atraer nuevos clientes.	
				Establecimiento de la metodología Desing thinking	
				Desarrollar servicios de marketing, mercadeo, branding y fieldmarketing	
Incrementar el número de clientes potenciales en un 2% por cada año hasta el 2028	Incremento del 2% los clientes potenciales	Número de clientes potenciales	Generación de valor en los servicios.	Desarrollar campañas de atención al cliente en el área de crédito y libranza	Jefe de mercadeo y comunicaciones
				Realizar ferias de crédito para divulgar los beneficios con los que cuentan los asociados.	
			Ampliar las modalidades de crédito y diversificar las tasas de interés.	Realizar encuestas a clientes y asociados para definir sus necesidades a satisfacer	Área de mercadeo
				Determinar el comportamiento de consumo mediante una investigación de mercado	
Incrementar el número de créditos otorgados en un 4% por cada año hasta el 2028	Incremento del 4% en créditos otorgados	Número de créditos otorgados	Mejorar el reconocimiento y posicionamiento en el mercado.	Diseñar e implementar una estrategia de comunicación por diferentes medios.	Jefe de mercadeo y comunicaciones
				Participar de ferias y exposiciones para dar a conocer los productos y servicios	
				Incrementar la presencia en redes sociales mediante una estrategia de marketing digital	
				Diseñar el portafolio de servicios.	

OBJETIVOS DE OPERACIÓN Y CALIDAD					
OBJETIVOS	META	INDICADOR	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Reorientar los procesos operativos en busca de mayor productividad y competitividad	Disminuir el tiempo de respuesta (desembolso) a la solicitud de crédito	Número de días transcurridos desde la solicitud hasta el desembolso	Implementación de herramientas tecnológicas de CMR (customer Relationship management- Relación del cliente con el gerente) para respuesta eficiente.	Crear e implementar la plataforma tecnológica para el CMR (relación del cliente con el gerente), para dar respuesta eficiente a los requerimientos de los clientes	Área administrativa y financiera
				Diseñar un manual de calidad que sirva de guía para que el área pueda evaluar la gestión de la calidad de sus procedimientos	
				Implementar sistemas de información optimizando el uso de herramientas informáticas y de gestión de los créditos a aprobar y aprobados	
				Realizar y definir procesos de crédito por libranza mediante plataformas digitales.	
OBJETIVOS DE INNOVACIÓN					
OBJETIVOS	META	INDICADOR	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Fortalecer procesos de innovación e infraestructura tecnológica para mejorar la prestación del servicio	Implementar 2 procesos de innovación e infraestructura tecnológica	# de procesos de innovación e infraestructura tecnológica implementados	Promover la transformación digital en la gestión del área de mercadeo y comunicaciones	Evaluar los procesos y procedimientos susceptibles a transformación digital	Jefe de mercadeo y comunicaciones
				Desarrollar o integrar tecnologías en los procesos y procedimientos automatizados	
				Adquisición de licencias de software en la nube y por tiempo limitado	
			Gestionar procesos de investigación e innovación constante del mercado para la adaptación al cambio en las preferencias de los clientes.	Establecer la metodología desing thinking para generar mejoras en procesos y productos de la CMIBV,	Jefe de mercadeo y gerencia
			Premios trimestrales por resultados efectivos.	Área administrativa	

			Implementar incentivos y reconocimientos por cumplimiento de tareas.	Desarrollo de actividades de recreación, cultura y deporte. Crear, evaluar y poner en funcionamiento el reglamento del comité de riesgo crediticio. Formar a los colaboradores en comunicación asertiva y curso de actualización.	
OBJETIVOS FINANCIEROS Y RECURSOS					
OBJETIVO	META	INDICADOR	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Fortalecer y ampliar las fuentes de ingreso	2 alianzas estratégicas para ampliar fuentes de ingreso	# de alianzas estratégicas para ampliar fuentes de ingreso	Generar alianzas estratégicas de capitalización con los socios y entidades del sector solidario	Firmar nuevos convenios de libranza con los socios y entidades del sector solidario	Gerencia
				Gestionar alianzas con la banca multilateral para financiamiento vía donación y/o reembolsable.	
OBJETIVOS DE COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL					
OBJETIVO	META	INDICADOR	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Fomentar y/o implementar programas de desarrollo social para el bienestar de los stakeholders	Implementar 2 programas de desarrollo social	# de programas de desarrollo social implementados	Desarrollar procesos de educación financiera diferencial	Campañas de educación financiera Implementación de la técnica de “mircolearning” para la educación financiera.	Área administrativa y financiera
			Generar inclusión laboral de los grupos minoritarios	Vincular fuerza laboral en la CMIBV según grupo étnico, género y orientación sexual.	
OBJETIVOS DE COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL					
OBJETIVO	META	INDICADOR	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Aportar al cumplimiento del ODS 13	Implementar 2 acciones para aportar el cumplimiento del ODS 13	# de acciones para aportar el cumplimiento del ODS 13	Implementar acciones de mitigación y adaptación al cambio climático	Capacitación para uso eficiente de los recursos naturales.	Gerencia
				Implementar tecnologías de uso eficiente energético.	
				Campañas de reforestación de ecosistemas estratégicos.	