

**IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MARKETING PARA LAS AGENCIAS DE  
AHORRO Y CRÉDITO DE FINANCIERA COMULTRASAN UBICADAS EN LOS  
MUNICIPIOS DE TUNJA, SOGAMOSO Y DUITAMA**

**SOCORRO NEIRA GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIA FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA  
BUCARAMANGA**

**2014**

**IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MARKETING PARA LAS AGENCIAS DE  
AHORRO Y CRÉDITO DE FINANCIERA COMULTRASAN UBICADAS EN LOS  
MUNICIPIOS DE TUNJA, SOGAMOSO Y DUITAMA**

**SOCORRO NEIRA GÓMEZ**

**Trabajo de grado para optar por el título Maestría en Gerencia de Negocios  
MBA**

**Director:  
GUILLERMO RINCON VELANDIA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIA FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS MBA  
BUCARAMANGA**

**2014**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	13
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
2. OBJETIVOS.....	18
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. MARCO DE REFERENCIA.....	19
3.1 MARCO DE ANTECEDENTES.....	19
3.2 MARCO TEÓRICO .....	21
3.2.1 Planeación de Marketing.....	22
3.2.2 Planeación Operacional de Marketing .....	24
3.2.3 Diseño del Programa de Marketing.....	26
4. METODOLOGÍA .....	31
4.1 FASE I - DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE MARKETING - MEZCLA DE MARKETING.....	31
4.2 FASE II - FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO .....	31
4.3 FASE III - DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	31
4.4 FASE IV - IMPLEMENTACIÓN.....	32
5. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	33
5.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	33
5.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	34
5.2.1 Estrategias de marketing - Oferta de Mercado .....	35
5.2.2 Estrategia de Marketing – Canales. ....	36
5.2.3 Estrategia de Marketing – Relacionamiento.....	37
6. PLAN OPERACIONAL DE MARKETING.....	40
6.1 PROGRAMAS DE MARKETING .....	41
6.1.1 Campaña Institucional de Ahorro.....	41

6.1.2 Propuestas de Oferta de Mercado .....	47
6.1.3 Canales de distribución y comunicación .....	73
6.1.4 Relacionamiento con los asociados .....	84
7. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING.....	105
8. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING.....	108
8.1 INDICADORES RELEVANTES .....	109
8.2 INDICADOR DE PRODUCTO .....	111
8.3 INDICADOR DE FIDELIZACIÓN .....	111
8.4 INDICADOR DE DISTRIBUCIÓN .....	112
8.5 INDICADOR DE RELACIONAMIENTO .....	113
9. IMPLEMENTACIÓN FASE I PROGRAMAS DE MARKETING .....	115
9.1 RESULTADOS DE IMPLEMENTACIÓN .....	116
9.1.1 Programa de Ahorro Programado “Los ahorros de una vida” .....	116
9.1.2 PAP “SùperPlan+” .....	118
7.1.3 Tarjeta Débito VISA .....	120
10. CONCLUSIONES .....	121
11. RECOMENDACIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS.....	130

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Plan de Marketing .....	23
Gráfica 2. Plan operativo de Marketing.....	25
Gráfica 3. Tarjeta débito Visa Segmento I .....	54
Gráfica 4. Tarjeta débito Visa Electron Jóvenes Segmento II .....	55
Gráfica 5. Tarjeta débito Visa Electron Segmento II, Oferta I .....	56
Gráfica 6. Tarjeta débito Visa Clásica Segmento III, Oferta II.....	57
Gráfica 7. Campaña promocional tarjeta débito.....	59
Gráfica 8. Servicio de botón de pagos online .....	63
Gráfica 9. Servicio web services de pagos (DISFON) .....	64
Gráfica 10. Evolución de los Canales de Atención .....	75
Gráfica 11. Propuesta de canales de atención en el departamento de Boyacá....	76
Gráfica 12. Metodología Canal de Venta especializado .....	81
Gráfica 13. Metodología educación financiera.....	85
Gráfica 14. Niveles de asociados.....	92
Gráfica 15. Valor potencial de los asociados .....	93
Gráfica 16. Plan de relacionamiento .....	94
Gráfica 17. Campaña Actívate, acumula y gana.....	103
Gráfica 18. Presentación PAP: Los ahorros de una vida .....	117
Gráfica 19. Presentación PAP: SuperPlan+.....	119
Gráfica 20. Tarjetas VISA colocadas activas .....	120

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Propuesta de valor: Mercado meta .....	45
Cuadro 2. Propuesta de valor: Segmento I.....	49
Cuadro 3. Propuesta de valor: Segmento II.....	50
Cuadro 4. Propuesta de valor: Segmento III.....	50
Cuadro 5. Propuesta de valor tarjeta débito VISA: Segmento I .....	55
Cuadro 6. Propuesta de valor tarjeta débito VISA: Segmento II .....	56
Cuadro 7. Propuesta de valor tarjeta débito VISA: Segmento III, Oferta I .....	57
Cuadro 8. Propuesta de valor tarjeta débito VISA: Segmento III, Oferta II .....	58
Cuadro 9. Propuesta de valor agencia virtual .....	61
Cuadro 10. Propuesta de valor servicios ACH.....	64
Cuadro 11. Propuesta de valor empaquetamiento del portafolio: Segmento I.....	67
Cuadro 12. Propuesta de valor empaquetamiento del portafolio: Segmento II .....	68
Cuadro 13. Propuesta de valor desarrollo de nuevos productos: Segmento I .....	70
Cuadro 14. Propuesta de valor desarrollo de nuevos productos: Segmento II .....	71
Cuadro 15. Propuesta de valor desarrollo de nuevos productos: Segmento III .....	71
Cuadro 16. Propuesta de valor desarrollo de nuevos productos: Mercado Meta IV .....	72
Cuadro 17. Variables Para la Selección Del Canal De Atención Inicial .....	75
Cuadro 18. Inversión implementación estrategia campaña institucional de ahorro .....	105
Cuadro 19. Inversión implementación estrategia de propuestas de oferta de mercado.....	105
Cuadro 20. Inversión implementación estrategia de canales de distribución y comunicación .....	106

Cuadro 21. Inversión implementación estrategia de relacionamiento con los asociados.....	106
Cuadro 22. Inversión implementación Estrategia de Marketing .....	107
Cuadro 23. Indicadores relevantes .....	110
Cuadro 24. Indicador de producto.....	111
Cuadro 25. Indicador de fidelización.....	112
Cuadro 26. Indicador de distribución .....	112
Cuadro 27. Indicador de relacionamiento .....	114
Cuadro 28. Indicadores PAP: Los ahorros de una vida .....	118
Cuadro 29. Indicadores PAP: SuperPlan+.....	119

## LISTA DE ANEXOS

**Pág.**

ANEXO A. Tarifas Captación

ANEXO B. Tarifas de Crédito

ANEXO C. Actualidad de la Educación Financiera

ANEXO D. Contenido del Programa de Educación Financiera - Financiera  
Comultrasan

ANEXO E. Campaña Actívate acumula y gana

## RESUMEN

**TÍTULO:** IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA LAS AGENCIAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE FINANCIERA COMULTRASAN UBICADAS EN LOS MUNICIPIOS DE TUNJA, SOGAMOSO Y DUITAMA.\*

**AUTOR:** Socorro Neira Gómez\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Suficiencia de recursos, marketing, plan, objetivos, estrategias, programas, implementación.

La suficiencia de recursos es uno de los pilares fundamentales para el crecimiento de una cooperativa. Los procesos de planeación estratégica de marketing definen los lineamientos para diseñar las actividades en el plan operativo de marketing, que tienen como propósito lograr el crecimiento del saldo de las captaciones de recursos de los asociados, producto considerado fuente principal para atender los servicios de crédito, la otra unidad de negocios principal de una cooperativa.

Este proyecto abordó este problema en Financiera Comultrasan desde la perspectiva operacional, buscando hacer una propuesta integral de programas y actividades de marketing orientadas a mejorar el actual indicador de suficiencia de recursos. Se tomó como prueba piloto las ciudades de Tunja, Sogamoso y Duitama en el departamento de Boyacá, con el fin de desarrollar un modelo que pueda servir de referencia para propósitos similares en otras regiones en donde hace presencia la cooperativa.

La formulación del plan operativo de marketing tomó como referencia los objetivos y las estrategias de marketing, que fueron planteados con base al análisis del entorno (identificación de oportunidades y amenazas), el estudio del mercado objetivo (cultura del ahorro y posicionamiento de Financiera Comultrasan) y la evaluación de las capacidades internas (fortalezas y debilidades).

Los programas y las actividades propuestos se diseñaron para aprovechar las oportunidades de crecimiento intensivo identificadas en el plan estratégico, mediante la implementación de una estrategia de penetración (conseguir más cuota de mercado con el portafolio actual de productos de captación) y la estrategia de desarrollo de nuevos productos (dar respuesta a nuevas necesidades identificadas). Incluye además, un plan de implementación, los recursos económicos requeridos y un grupo de indicadores que miden la efectividad de la ejecución de los programas y acciones de marketing propuestos.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Guillermo Rincón Velandia.

## ABSTRACT

**TÍTULO:** MARKETING PLAN IMPLEMENTATION FOR THE AGENCIES OF SAVING AND CREDIT OF FINANCIERA COMULTRASAN LOCATED IN THE MUNICIPALITIES OF TUNJA, SOGAMOSO AND DUITAMA.\*

**AUTHOR:** Socorro Neira Gómez\*\*

**KEYWORDS:** Sufficiency of resources, marketing, plan, objectives, strategies, programs, implementation.

The sufficiency of resources is one of the fundamental props for the cooperative growth. The processes of marketing strategic planning define the limits to design the activities in the operative marketing plan, that have as purpose the growth of the balance resources captures of the partners, considered as the principal source to attend to the credit services, the other principal unit business of a cooperative.

This project approached this problem in Financiera Comultrasan from the operational perspective, by doing an integral offer of marketing programs and activities orientated to the improvement of the sufficiency of resources indicator. The pilot test was done in Tunja, Sogamoso and Duitama cities in Boyacá's department, in order to develop a model that could be used as a reference to similar purposes in other regions where the cooperative attends.

The formulation of the operative marketing plan took as a reference the marketing objectives and the strategies, which were raised based to the environmental analysis (identification of opportunities and threats), the study of the target market (culture of the saving and Financiera Comultrasan positioning) and the evaluation of the internal capacities (strengths and weaknesses).

The programs and the activities proposed were designed to take advantage of the intensive growth opportunities identified in the strategic plan, by the implementation of a penetration strategy (obtain more market share with the current portfolio of capture products) and the strategy of new products development (give response to new identified needs). In addition, it includes an implementation plan, the economic needed resources and a group of indicators that measure the efficiency of the programs execution and marketing actions proposed.

---

\* Degree Work

\*\* Physic mechanics Engineering Faculty, School of Industrial and Managerial Studies.  
Director: Guillermo Rincón Velandia.

## INTRODUCCIÓN

La concepción básica del negocio para una entidad financiera se centra en la capacidad de captar recursos para ser canalizados al mercado en operaciones de crédito obteniendo un margen de intermediación adecuado por esta actividad.

Financiera Comultrasan cubre las necesidades de crédito a través de pasivos como los depósitos de ahorros, aportes de capital, deuda externa y generación interna de recursos. No obstante, en los últimos años las necesidades de recursos para mantener el crecimiento de la cartera de la cooperativa han sido satisfechas mediante endeudamiento con entidades del sector financiero y entidades gubernamentales situación generada por un aumento acelerado de la demanda de crédito en relación a la capacidad para obtener recursos de ahorro del mercado. De acuerdo a lo anterior, cabe resaltar la importancia que tiene para Financiera Comultrasan cubrir el crecimiento de la cartera de crédito con los depósitos captados del público, lo cual representa un costo menor, es por esto que uno de los indicadores corporativos de mayor relevancia es la suficiencia de recursos<sup>1</sup> cuya meta es alcanzar como mínimo que el 80% de la cartera de crédito esté apalancada por los depósitos de ahorro de sus asociados.

En los últimos diez años, los depósitos de ahorro como proporción de la cartera de crédito de la Cooperativa pasaron de una relación positiva (136%) a una menos favorable (66%) al cierre del 2011, siendo esta la tasa más baja correspondiente a dicha participación en este periodo. Los resultados de los indicadores de suficiencia de recursos en la última década evidencian que para las agencias ubicadas en el departamento de Santander han variado desde el 153% al 84%, manteniéndose sobre la meta propuesta del 80%. Comportamiento muy diferente se presenta en las agencias ubicadas por fuera del departamento de Santander,

---

<sup>1</sup> Suficiencia de Recurso: Depósitos de Ahorro/Cartera de Crédito

donde la variación ha estado entre el 49% y el 30%, circunstancia que genera la problemática objeto de estudio.

Este proyecto de aplicación toma como base el plan estratégico de marketing para las agencias de Tunja, Sogamoso y Duitama cuyos objetivos se orientaron al mejoramiento de la movilización de ahorros de los asociados con el propósito de hacer realidad el crecimiento auto-sostenido de Financiera Comultrasan y desarrolla una propuesta orientada a diseñar un conjunto de programas y actividades de marketing enmarcadas en los lineamientos esenciales de un plan operativo de marketing para el departamento de Boyacá.

El presente documento muestra en detalle los elementos de un plan de marketing en el nivel operativo. En la primera parte se define el planteamiento y justificación del problema de la suficiencia de recursos, los objetivos, el marco de referencia y la metodología. En la segunda parte, se incluye el planteamiento estratégico. En la tercera parte los programas y las actividades de marketing necesarios para implementar las estrategias de marketing definidas en el plan estratégico. En la última parte, un plan de implementación que incluye los avances logrados hasta el momento, una estimación de los recursos de inversión necesarios y un conjunto de indicadores orientados a medir la efectividad de la ejecución de las actividades previstas.

## 1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Financiera Comultrasan es una Cooperativa especializada en ahorro y crédito desde hace más de 12 años y con una historia cuyos inicios se remontan al año 1962. Desde el año 2003, Financiera Comultrasan es catalogada por un estudio de ASCOOP -Asociación de Cooperativas de Colombia- como la primera cooperativa del país en número de asociados y la primera en Activos y Patrimonio entre las cooperativas de ahorro y crédito.

Fiel a su visión de ser reconocida como la entidad cooperativa modelo del país con actividad financiera, Financiera Comultrasan considera una prioridad mantener un indicador de suficiencia de recursos dentro de los estandaras establecidos según el sistema PERLAS MS<sup>2</sup>, herramienta de monitoreo, supervisión y administración de cooperativas de ahorro y crédito cuyo objetivo es garantizar la sostenibilidad de las mismas en el largo plazo.

En el año 2000, Financiera Comultrasan contaba con una red conformada por 24 agencias, 20 ubicadas en el departamento de Santander, 3 en el Cesar y 1 en el Atlántico. En ese momento, la relación depósitos/cartera de crédito era del 128%, siendo la participación en Santander del 137% y fuera de Santander del 59%. Durante este mismo año, la Cooperativa inicio un proceso de expansión y de crecimiento muy superior al presentado en años anteriores, principalmente en municipios ubicados fuera del departamento de Santander. Este crecimiento causó que la relación de los depósitos/cartera de crédito se deteriorara hasta presentar en diciembre del 2012 un resultado del 66%, el cual es inferior al mínimo establecido según estándares PERLAS.

---

<sup>2</sup> WORLD COUNCIL'S PEARLS MONITORING SYSTEM. 2013. Recuperado de: <http://www.woccu.org/financiamclusion/pearls>

Actualmente, la cooperativa cuenta con una red de 43 agencias, de las cuales 30 están ubicadas en el departamento de Santander, 5 en el Cesar, 3 en Boyacá, 2 en Cundinamarca, 2 en el Atlántico y 1 en Norte de Santander.

El análisis del indicador de suficiencia permite concluir que el departamento de Santander ha venido apalancando el incremento de la cartera generada en los demás departamentos, apoyada con el incremento de la crédito externo, lo que impacta negativamente la estructura de costos de la cooperativa teniendo en cuenta que la tasa promedio ponderada pagada al sector financiero es del 8.8% E.A muy superior a la tasa promedio ponderada de los depósitos captados de los asociados (4.61% E.A.).

A pesar que Financiera Comultrasan ha implementado diversas estrategias de marketing, la relación Depósitos/Cartera de Crédito no ha podido alcanzar el porcentaje mínimo esperado. El análisis de esta situación permite identificar que existe un problema de mercado, el cual requiere intervención mediante el diseño y la implementación de un plan de marketing el cual preverá el comportamiento comercial de la Cooperativa durante los próximos 3 años y determinará las estrategias comerciales que se deben implementar para alcanzar de esta manera el incremento de los depósitos. Teniendo en cuenta que un plan de marketing se desarrolla en dos etapas: la etapa estratégica y la etapa operativa. El alcance de este trabajo de aplicación es la etapa operativa, que toma los lineamientos esbozados en el plan estratégico de marketing. Los resultados alcanzados buscan contribuir al logro de los objetivos corporativos, buscando alternativas que eviten a Financiera Comultrasan apalancar el crecimiento de la cartera de crédito con el incremento del endeudamiento externo. Este proyecto es una propuesta de implementación del plan de marketing operativo orientado a definir acciones que mejoren la relación depósitos/cartera de crédito.

Un aspecto a resaltar es la diversidad de mercados que la cooperativa atiende en diferentes departamentos de Colombia, situación que genera condiciones diferentes del problema de suficiencia de recursos y seguramente acciones muy particulares, razón por la cual se seleccionaron los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso ubicados en el Departamento de Boyacá como unidad de análisis, teniendo en cuenta que en estos municipios el sector financiero presenta una participación Depósitos/Cartera de crédito de 102%, siendo superior al presentado por Financiera Comultrasan en este departamento que es solo del 36%, indicando preliminarmente un potencial atractivo para la movilización de ahorros.

De otra parte, el plan de expansión de la institución 2012-2015, el departamento de Boyacá será la zona más fortalecida en cobertura con la creación de 2 nuevas agencias, puntos y corresponsalías a través de convenios con terceros. Este aspecto se considera relevante para tomar este departamento como el piloto con el fin de encontrar solución al problema de suficiencia de recursos, logrando apalancar el crecimiento de la cartera con recursos de ahorros captados de los asociados.

Los resultados presentados en este documento, deben ser útiles para formular el plan operativo de marketing que sirva de referencia para ser implementado en otras regiones en donde Financiera Comultrasan hace presencia -con las adaptaciones necesarias dependiendo de las características de cada población- orientado a lograr el propósito de alcanzar la suficiencia de recursos necesaria para fortalecer su posición de liderazgo en el sector financiero cooperativo colombiano.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Implementar el plan de marketing orientado al mejoramiento de la suficiencia de recursos con el fin de garantizar el crecimiento auto-sostenido de las agencias de ahorro y crédito ubicadas en el departamento de Boyacá.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Diseñar la mezcla de marketing para plantear las acciones que deben emprenderse con el fin de implementar las estrategias de marketing formuladas y lograr los objetivos propuestos.
- ❖ Formular el presupuesto que Financiera Comultrasan deberá asignar para la ejecución de las actividades planteadas.
- ❖ Diseñar el sistema de indicadores para medir la pertinencia e impacto en los resultados de las estrategias ejecutadas.
- ❖ Implementar la fase I de las actividades de mercadeo necesarias para alcanzar el nivel de suficiencia de recursos esperada.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Con el propósito de resolver la problemática de suficiencia de recursos por la vía del incremento de los depósitos de los asociados, la cooperativa ha direccionado esfuerzos para fortalecer este indicador. El más reciente se materializó en el 2010, mediante la realización del ejercicio de prospectiva institucional el cual fue liderado por la presidencia de la institución con el apoyo de la Universidad Externado de Colombia.

En este ejercicio se evaluó la situación de la cooperativa y se estudiaron diversas alternativas de la tipología de organización más adecuada para el futuro. El escenario elegido por la cooperativa se denominó “Financiera Ideal” y específicamente en el tema de suficiencia de recursos para el año 2020 se contempla lo siguiente: “Los objetivos logrados en la administración, culturización y gestión de la innovación, han conllevado a un desarrollo económico y financiero auto-sostenible, en donde el ahorro de nuestros asociados se ha constituido en la principal fuente de recursos con una participación de un 80% sobre el total de activos, gracias a la masificación de los servicios financieros”<sup>3</sup>. Como efecto de este planteamiento, surgieron algunas acciones estratégicas en torno a nuevos servicios, tasas, canales de distribución, procesos y tecnología, los cuales se han venido implementando desde entonces en todas las agencias de Financiera Comultrasan.

Por otra parte, durante el 2007 se diseñó e implementó el plan estratégico de marketing 2007 – 2012 el cual consideró algunas acciones enfocadas al mejoramiento de la suficiencia de recursos como:

---

<sup>3</sup> Documento Análisis Prospectivo Financiera Comultrasan al horizonte año 2020.

- ❖ Acciones estratégicas para eliminar las barreras de acceso a la cooperativa y promover la cooperativización por la vía del ahorro.
- ❖ Diseño e implementación de nuevos productos y programas con enfoque en el ahorro como: el Programa de Ahorro Domiciliario en tres agencias de la cooperativa con el cual implementó un canal de recaudo domiciliario siendo considerado como una innovación, la cuenta de ahorros empresarial y cuenta de ahorros PYME.
- ❖ Estrategias de tasas, especialmente para el producto CDAT.
- ❖ Diseño y posterior implementación de la estrategia de servicio al asociado.
- ❖ Diseño e implementación de canales virtuales y telefónicos
- ❖ Ampliación geográfica, nuevas agencias.
- ❖ Alianzas estratégicas comerciales con otros sectores.
- ❖ Campañas de profundización financiera en los clientes actuales.
- ❖ Estrategias de integración

En su propósito de mejorar la suficiencia de recursos, la cooperativa también ha realizado convenios con algunas instituciones gubernamentales y del sector cooperativo dentro de las que se encuentran:

- ❖ Convenio interinstitucional realizado con el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito -WOCCU- en el año 2008 para la implementación del programa de Microfinanzas y Movilización de Ahorros cuyo objetivo fue la identificación de los procesos básicos y de soporte vinculados al producto de ahorros, el análisis de la estructura organizacional de la institución y su nivel de soporte a los procesos de ahorro para cada negocio de la cooperativa. Soportado en los resultados generados por el estudio, Financiera Comultrasan realizó ajustes importantes en sus procesos operativos y en el portafolio de productos y servicios de ahorro e inversión.
- ❖ El Convenio con la Banca de las Oportunidades en el año 2010 consistió en la implementación del programa de Microfinanzas Comunes en cinco agencias

de ahorro y crédito entre las que se encuentran las agencias de Duitama y Sogamoso. Financiera Comultrasan fue pionera en el sector cooperativo en la implementación de este programa que tiene como finalidad lograr la cooperativización de personas ubicadas en zonas urbanas marginales y rurales, generando cultura del ahorro y facilitando el acceso a los servicios financieros entre ellos el crédito. Se escogieron dos agencias ubicadas en Boyacá por el interés de apalancar el crecimiento de la cartera de estas agencias con depósitos captados del mercado y por efecto mejorar el indicador de suficiencia de recursos.

Recientemente, el área comercial ha incorporado a nivel de todas sus agencias de ahorro y crédito mejoras en sus modelos de metas e incentivos para los diferentes canales de venta, ha definido políticas más claras para los procesos de venta, implementó el modelo de seguimiento financiero y el plan de gestión para agencias, además de estrategias constantes de tasas y promoción para el portafolio de ahorros e inversiones, todos estos esfuerzos orientados a la consecución de depósitos de ahorros de los asociados.

Finalmente, es importante resaltar que a pesar de los esfuerzos anteriormente descritos, la relación entre los depósitos/cartera de crédito no ha mostrado mejoría, en gran parte, porque las acciones realizadas no se han enmarcado bajo un único objetivo de resolver este problema estructural.

### **3.2 MARCO TEÓRICO**

El desarrollo de un plan estratégico de marketing toma como referencia diferentes conceptos cuya aplicación es el objeto de este proyecto de aplicación:

**3.2.1 Planeación de Marketing.** La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker<sup>4</sup> “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

La evidencia demuestra que por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior si se compara con las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de producir efectos muy positivos en su desempeño.

Chiavenato<sup>5</sup> plantea tres niveles de planeación en una organización, cada una tiene un horizonte de tiempo asociado, tiene un alcance definido y un nivel de contenido que va de lo general a lo particular.

El marketing estratégico es el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, el comprador no busca un producto como tal, sino una solución a un problema que el producto o el servicio le puede ofrecer. La solución puede obtenerla a través de soluciones tecnológicas, que cambian continuamente. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar varios mercados o segmentos de

---

<sup>4</sup> DRUCKER, Peter F La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas Buenos Aires, Argentina, Editorial El Ateneo, 1984.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto., y SAPIRO, Arao. Planeación Estratégica: Proceso de la planeación estratégica. 2 ed. Brasil, Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010. pág. 25-48.

productos existentes o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades que satisfacen.

**Gráfica 1. Plan de Marketing**



Fuente: Autor

Una vez identificados los mercados de producto, cada uno representa oportunidades económicas cuyo atractivo debe evaluarse. El atractivo de un producto lo mide cuantitativamente la noción del mercado potencial, y dinámicamente lo mide su vida económica o su ciclo de vida. Para una empresa específica, la atracción de un producto depende de su propia competitividad; en otras palabras, depende de su capacidad de satisfacer las necesidades de los compradores mejor que sus rivales. Esta competitividad existirá siempre y cuando la empresa tenga una ventaja competitiva, ya sea porque es capaz de

diferenciarse de sus rivales gracias a cualidades sustentables distintivas, o porque tiene una mayor productividad, destacándose en una ventaja de costos.<sup>6</sup>

La interface entre investigación y desarrollo, operaciones y marketing estratégico desempeña una función decisiva al respecto. La elección de un mercado de producto, resultante de la confrontación, es crucial importancia en la determinación de la capacidad de producción y de las decisiones de inversión, y por eso es vital para el equilibrio de la estructura financiera total de la empresa. La función del marketing estratégico es:

- ❖ Llevar a la empresa hacia oportunidades existentes.
- ❖ Crear oportunidades atractivas, es decir, cuando crea oportunidades que se adaptan a sus recursos y a su saber hacer, ofreciendo un potencial de crecimiento y rentabilidad.

El proceso de marketing estratégico tiene un horizonte de mediano a largo plazo, su tarea es especificar la misión de la empresa, definir objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y asegurar una estructura balanceada de la cartera de productos.

**3.2.2 Planeación Operacional de Marketing.** La implementación del plan estratégico de marketing es un proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación de corto a mediano plazo y se enfoca en mercados o segmentos de referencia existentes. El plan de marketing operativo describe objetivos, programas, actividades y presupuestos en un periodo y una zona geográfica determinada.

---

<sup>6</sup> LAMBIN, GALLUCI y SICURELLO. Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado: Implementación del Proceso de Marketing. 2ed. México: McGraw-Hill, 2009. pág 8-9.

**Gráfica 2. Plan operativo de Marketing**



Fuente: Autor

La fuerza del marketing operativo es un factor decisivo en la actuación de las empresas, especialmente en aquellos mercados donde la competencia es muy intensa. Todo oferta de mercado se debe adaptar a los hábitos de compra de los compradores de referencia a un precio aceptable para el mercado, estar disponible en la red de distribución y apoyada por alguna forma de comunicación que realce sus cualidades distintivas.

El marketing operativo es entonces el lado comercial de las empresas, sin el cual aún el mejor plan estratégico no puede conducir a resultados satisfactorios. Sin embargo, queda también claro que sin opciones estratégicas sólidas no puede haber un marketing operativo rentable. Por lo tanto, para ser rentable, el marketing

operativo debe fundarse en un diseño estratégico, el cual debe estar basado en las necesidades del mercado y la evolución esperada.

**3.2.3 Diseño del Programa de Marketing<sup>7</sup>.** El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.<sup>8</sup> La implementación del plan de operativo de marketing inicia tomando de referencia los objetivos y estrategias planteadas en el plan estratégico.

Para la construcción de un programa de marketing se tendrá en cuenta un modelo de negocio, el cuál se encargará de describir las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.<sup>9</sup> Al respecto es importante resaltar los siguientes conceptos, advirtiendo que solo se hará referencia a la parte de marketing:

#### ❖ **Segmento de Mercado**

Se refiere a los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocios, ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables). Es posible aumentar la satisfacción, agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar con fundamento los segmentos a cuales se van a dirigir y al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta

---

<sup>7</sup> Ibíd. p 490-492

<sup>8</sup> SANZ DE LA TAJADA. L.A. En: SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. El Plan de Marketing en la Práctica: ¿Qué es un plan de marketing? 15ed. España: Madrid, ESIC Editorial, 2011.

<sup>9</sup> OSTERWALDER, Alexander, y PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. 1 ed. Electrónica. España, Barcelona: DEUSTO, 2010. pág. 14

decisión, se puede diseñar un modelo de negocio basado en el conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.<sup>10</sup>

El segmento de mercado se analiza según tres puntos de vista, que permiten obtener un perfil o una descripción detallada del cliente, con el fin de diseñar un producto o servicio acorde con el cliente objetivo.<sup>11</sup>

*Identificar los problemas del mercado:* el problema que los clientes tratan de solucionar, las necesidades que pretenden satisfacer o la tarea que intentar completar con el producto o servicio.

*Frustraciones del mercado:* son todas aquellas emociones negativas, situaciones y costos indeseados que generan molestias y hacen infeliz al cliente, antes, durante y después de ofrecer el producto o servicio.

*Alegrías del mercado:* es comprender cuáles son los beneficios que el cliente desea obtener que crean en él emociones positivas, ya sea en funcionalidad, utilidad, ganancia social, disminución de costos, entre otros.<sup>12</sup>

### ❖ **Propuesta de Valor**

Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> *Ibíd.* p. 23

<sup>11</sup> OSTERWALDER, Alexander. The Value Proposition Canvas. [En línea]. Innovation Excellence: 2012. Disponible en: <<http://www.innovationexcellence.com/blog/2012/10/07/the-value-proposition-canvas/>>

<sup>12</sup> OSTERWALDER, Alexander. : Achieve Product-Market Fit with Our Brand-New Value Proposition Designer Canvas. [En línea]. Model Alchemist. 2012. Disponible en: <<http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html/>>

<sup>13</sup> Op. Cit. OSTERWALDER, Alexander, y PIGNEUR, Yves. pág. 25

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Las propuestas de valor usualmente primero se diseñan y luego se busca a quien le pueda servir, por el contrario, se debe trabajar al revés desde tres perspectivas:<sup>14</sup>

*Identificar los productos y servicios:* Se enmarca en aquellos productos y servicios que ayudan a los clientes en la resolución de sus problemas o que satisfacen sus necesidades. Pueden ser productos o servicios tangibles, intangibles, digitales/virtuales, financieros, entre otros.

*Establecer los beneficios que se ofrece al mercado:* Los productos y servicios deben crear valor al cliente, aliviando sus molestias, reduciendo o eliminando sus malas emociones y experiencias, todo aquello que es indeseable para el mercado antes, durante y después del uso del producto o servicio.

*Creación de Valor:* Cumplir con los beneficios esperados y deseados del cliente con productos y servicios funcionales que generen experiencias y emociones positivas, entre otras.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

---

<sup>14</sup> Op. Cit. OSTERWALDER, Alexander. The Value Proposition Canvas.

### ❖ **Canales de distribución y comunicación**<sup>15</sup>

Es la forma como una empresa comunica los atributos de la propuesta de valor con los diferentes segmentos de mercado y define los canales de distribución con el fin de facilitar el acceso a los beneficios prometidos. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

### ❖ **Fijación de precios**

Los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterías. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿Cuánto está dispuesto a pagar cada segmento de mercado por la oferta de mercado que se le ofrece? Si se responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.

---

<sup>15</sup> Op. Cit. OSTERWALDER, Alexander, y PIGNEUR, Yves. pág. 29

- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

#### ❖ **Relaciones con clientes**<sup>16</sup>

Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con los segmentos de mercado seleccionados. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado, La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

---

<sup>16</sup> Ibid. p. 31

## **4. METODOLOGÍA**

Para lograr que este proyecto haga una contribución de valor en la búsqueda de hacer realidad los objetivos planteados anteriormente, se definen las siguientes fases a desarrollar teniendo en cuenta el plan estratégico de marketing para las ciudades de Tunja, Sogamoso y Duitama.

### **4.1 FASE I - DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE MARKETING - MEZCLA DE MARKETING**

En la primera fase se diseñaron los distintos programas y actividades de marketing que forman parte esencial del plan operativo. Este integra todos los programas de marketing necesarios para cautivar a los actuales y potenciales asociados. El resultado debe ser lograr alcanzar índices de captación de recursos suficientes para atender las solicitudes de servicios de crédito del departamento de Boyacá.

### **4.2 FASE II - FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Para la formulación del presupuesto se tomó como referencia la valoración de los recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros que la cooperativa deberá asignar para la ejecución de los programas y actividades planteadas en el plan operativo.

### **4.3 FASE III - DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

El diseño de los indicadores de gestión se definió a partir de indicadores de suficiencia de recursos, crecimiento, rentabilidad, posicionamiento y participación de mercado tomando como referencia los objetivos de marketing planteados en el plan estratégico.

#### **4.4 FASE IV - IMPLEMENTACIÓN**

El plan de implementación contiene las actividades de marketing previstas a realizar en el corto, mediano y largo plazo. Tomando como base el avance del proyecto se realiza un informe ejecutivo de las estrategias implementadas y un resumen de los resultados alcanzados.

## **5. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

El plan operativo de marketing toma como referencia los lineamientos formulados en el planteamiento estratégico derivados del análisis situacional de las variables del entorno (macro y micro) y del estudio de mercados que sirvieron de referencia para la formulación del plan estratégico de marketing.

### **5.1 OBJETIVOS DE MARKETING**

Los objetivos están definidos con base a los indicadores considerados más relevantes para lograr que Financiera Comultrasan en los próximos tres años sea una institución con mayor reconocimiento y confianza en el departamento de Boyacá, circunstancia que debe permitir el incremento significativo del nivel de captaciones en cada uno de los productos del portafolio, propósito considerado base del crecimiento en el largo plazo.

#### **Suficiencia de Recursos**

- ❖ Alcanzar un indicador de suficiencia de recursos del 70% en las agencias de Tunja, Sogamoso y Duitama en los próximos tres años. Indicador de suficiencia de recursos actual: 50.1%

#### **Posicionamiento de Marca**

- ❖ Posicionar a Financiera Comultrasan como una entidad de ahorro y crédito segura, confiable y socialmente responsable con el fin de incrementar el indicador de reconocimiento de marca a un 70% en los próximos tres años. Indicador de reconocimiento de marca Actual: 37%

## **5.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Las estrategias definidas para el departamento de Boyacá y específicamente para las agencias de Tunja, Duitama y Sogamoso, se orientan fundamentalmente al aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento intensivo identificadas en el proceso de análisis situacional, definidas mediante la formulación de una estrategia de penetración (conseguir más cuota de mercado con el portafolio actual de productos de captación) y la estrategia de desarrollo de nuevos productos (dar respuesta a nuevas necesidades identificadas).

### **❖ Estrategias de posicionamiento**

Uno de los propósitos esenciales de Financiera Comultrasan es alcanzar una mayor participación en el mercado de productos de captación en el departamento de Boyacá mediante una estrategia de penetración de mercados.

Una de la formas de hacerlo realidad es mejorando el posicionamiento de la cooperativa, buscando resaltar los atributos que se consideran más relevantes para mantener a los asociados actuales y atraer nuevos asociados, tomando como punto de partida el conocimiento y el posicionamiento logrado hasta el momento.

Tomando como referencia el análisis situacional se encuentra que los elementos de mayor valor y que deben servir para fortalecer la posición ya lograda por la cooperativa tienen que ver con resaltar los principios que fundamentan el cooperativismo, especialmente en lo relacionado con la responsabilidad social al beneficiar a las poblaciones de estratos medios y bajos, la seguridad y la confianza como elementos principales de elección y aspectos relacionados con la calidad de los servicios, los bajos costos y la variedad de canales de acceso.

**5.2.1 Estrategias de marketing - Oferta de Mercado.** La estrategia de desarrollo de nuevos productos es otra forma de aprovechar las oportunidades de crecimiento identificadas en el departamento de Boyacá y obedecen al propósito de dar respuesta a necesidades identificadas y deseos particulares de las personas en esta región, además de compensar nuevas ofertas de los competidores actualmente presentes en las ciudades de estudio.

**Estrategia 1:** Segmentación de cuentas

Ofrecer un portafolio diferencial en **cuentas de ahorro** basado en la reducción de los costos e incremento de los beneficios según el comportamiento y perfil del cliente.

**Estrategia 2:** Ampliación de los servicios

Generar mayor valor agregado al portafolio de ahorros mediante la implementación de servicios complementarios como ACH, agencia virtual, tarjeta débito, entre otros, que permitan al cliente mejorar su experiencia de servicio.

**Estrategia 3:** Empaquetamiento del portafolio

Orientar una propuesta de valor a los clientes a través del concepto de “paquetes” o “portafolios integrales” que le permitan al ahorrador atender todas sus necesidades de ahorro y crédito en la cooperativa. Estos paquetes deben estar compuestos por productos y servicios complementarios y brindar al ahorrador una oferta de valor adicional por la tenencia de productos de ahorro en Financiera Comultrasan.

**Estrategia 4:** Desarrollo de nuevos productos

Crear una oferta de valor en producto para el **segmento de los niños y jóvenes** que permita promover la cultura del ahorro desde temprana edad y vinculen a este segmento en su primera experiencia de ahorro.

Así mismo, se debe incluir dentro del portafolio mecanismos que permitan promover la cultura del ahorro a largo plazo y cubran expectativas propias del **segmento independiente** como el aseguramiento de su calidad de vida luego de terminar su etapa de trabajo activa y la educación de los hijos.

**5.2.2 Estrategia de Marketing – Canales.** El desplazamiento hacia nuevos canales de acceso a servicios financieros es una de las formas de lograr mayor penetración y aprovechar las oportunidades de crecimiento de Financiera Comultrasan en el departamento de Boyacá, al facilitar mayores oportunidades de acceso y posicionar a la cooperativa como una institución moderna que utiliza los avances tecnológicos para llegar más efectivamente a sus asociados.

**Estrategia 1:** Tipología de Canales

Diseñar e implementar una estructura de canales y agencias livianas que le permitan a la cooperativa ampliar su cobertura en el departamento de Boyacá de forma rápida y a menor costo. Dentro de los canales a implementar se deberán incluir:

- Canales de recaudo con terceros
- Corresponsales bancarios
- Puntos de Atención

**Estrategia 2:** Plan de Expansión Canales Físicos

Diseñar e implementar un plan de expansión de canales físicos agresivo que le permita a la cooperativa mayor aprovechamiento del mercado potencial del departamento de Boyacá. Este plan de expansión debe iniciarse una vez se defina la tipología de canales con el fin de optimizar los recursos financieros.

**Estrategia 3:** Tecnologías móviles incorporadas a los canales

Incorporar el uso de tecnologías móviles a las fuerzas comerciales externas de captación con el fin de ofrecer una mejor experiencia de servicio a los clientes basada en la agilidad y la cercanía. A través de esta tecnología se debe facilitar la vinculación de asociados y la generación de productos.

**Estrategia 4:** Expansión del Canal de Venta Especializado

Implementar el programa de Fuerza Comercial Externa Especializado en la venta de productos y servicios de captación. Esta fuerza comercial deberá responder por la promoción y venta del portafolio y debe incorporar la metodología de ventas que la institución ha definido para este canal ya implementado en el área metropolitana de Bucaramanga.

**Estrategia 5:** Canales de Comunicación

Definir e implementar una estrategia comunicacional que facilite la promoción y publicidad del portafolio y el reconocimiento de la institución como cooperativa de ahorro y crédito. Esta estrategia debe tener como ejes de comunicación los siguientes aspectos:

- ✓ Seguridad y Confianza
- ✓ Fácil Acceso
- ✓ Responsabilidad Social con sentido Cooperativo

**5.2.3 Estrategia de Marketing – Relacionamiento.** Los resultados del estudio de mercado hizo notable la importancia que tienen los asociados actuales de la cooperativa para atraer nuevos prospectos en las ciudades de Tunja, Sogamoso y Duitama. En este sentido, esta estrategia se orienta a mantener un alto nivel de la satisfacción y construir una fuerte relación personal y económica con los asociados actuales, además desarrollar servicios complementarios que puedan ser atractivos para los futuros asociados. El resultado de mayor valor es contribuir

al mejoramiento del posicionamiento de la cooperativa y potencializar las oportunidades de crecimiento.

**Estrategia 1:** Educación Financiera

Diseñar e implementar un programa de educación financiera y alfabetización digital dirigido a asociados y empleados con el objetivo de promover la cultura del ahorro, la utilización de las herramientas tecnológicas y facilitar la captación de recursos.

**Estrategia 2:** Capacitación del Personal

Diseñar e implementar un programa de capacitación integral en producto, procesos y venta del portafolio de ahorros con el fin de garantizar el servicio de atención al cliente y aumentar el indicador de satisfacción de los clientes.

**Estrategia 3:** Plan Integral de Fidelización

Diseñar e implementar un programa integral de fidelización para ahorradores donde se integren los siguientes componentes:

- ✓ Programa de eventos y actividades para el segmento
- ✓ Programa de Marketing de Frecuencias que otorgue la posibilidad de obtener premios y beneficios por la tenencia y uso de productos.

**Estrategia 4:** Profundización de la Base de Datos

Crear un plan de profundización de la base de datos que permita incrementar el indicador de profundización mediante el otorgamiento de propuestas de valor diferenciales para quienes posean un mayor número de productos de ahorro en la cooperativa.

Dadas las condiciones actuales de la base se deberá plantear un trabajo por fases donde se integre el programa de actualización de la base con el fin de optimizar los resultados.

**Estrategia 5:** Plan Integral de Responsabilidad Social Empresarial - RSE

Diseñar e implementar un plan integral de RSE que permita organizar y optimizar los recursos y resultados obtenidos como producto del ejercicio de la RSE cooperativa. Para esto se propone crear un comité de responsabilidad social que vele por este eje estratégico y permita que sea un claro diferenciador ante la competencia.

## **6. PLAN OPERACIONAL DE MARKETING**

Buscar la suficiencia de recursos es uno de los retos de mayor valor en Financiera Comultrasan, teniendo en cuenta que una buena porción del crecimiento previsto alcanzar en los próximos años depende de la capacidad para incrementar los saldos de sus asociados, evitando así tener que recurrir a otras fuentes de apalancamiento financiero.

En este sentido, encontrar estrategias que logren estimular el deseo de ahorrar entre los asociados actuales y las comunidades de las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso y generar las condiciones para vincular nuevos asociados que vean en Financiera Comultrasan una alternativa atractiva y segura para guardar sus excedentes, requiere el diseño de un conjunto de actividades de marketing cuyo objetivo esencial es lograr que la cooperativa no solo esté posicionada como una entidad de crédito, sino también reconocida como una entidad captadora de recursos.

Es importante advertir que las propuestas incluidas en esta parte del documento, son el fruto del aporte de ideas y discusiones que los autores plantearon en diversos grupos de trabajo ubicados en varios niveles de la cooperativa en el propósito de construir acciones que permitan en las ciudades seleccionadas lograr el mejoramiento de sus indicadores de suficiencia, siendo conscientes de la necesidad de encontrar soluciones que en esencia deben servir de referencia para intervenir el mismo problema en otras ciudades o municipios en donde Financiera Comultrasan hace presencia.

La presentación de los programas abordará la implementación de las estrategias de marketing formuladas en el plan estratégico, planteando varias opciones de soluciones para los problemas identificados, aprovechando el reconocimiento y los recursos que Financiera Comultrasan ha logrado construir desde su fundación.

Las estrategias propuestas inicialmente resaltarán la razón y el fundamento de su construcción, detallarán los objetivos propuestos y las actividades a realizar, tomando como referencia la formulación de una propuesta de valor y la forma como los asociados y comunidad en general tendrán conocimiento de los atractivos de la oferta diseñada, además de la forma como podrán tener acceso o beneficiarse de los atributos de las soluciones planteadas.

## **6.1 PROGRAMAS DE MARKETING**

Los programas de marketing hacen referencia al conjunto de actividades que tomando como referencia las estrategias de marketing deben permitir hacer realidad los objetivos propuestos en el plan estratégico. Cada programa incluye en esencia el propósito que se quiere lograr, la definición del mercado meta, la oferta de mercado (propuesta de valor y fijación de costos para el asociado) y los canales de comunicación o distribución que es necesario implementar.

### **6.1.1 Campaña Institucional de Ahorro.**

#### **❖ Justificación**

Incentivar la cultura del ahorro en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso es un aspecto de gran valor. De una parte, es condición indispensable para estimular la demanda de productos financieros de captación, circunstancia que sirve de base para lograr el mejoramiento del posicionamiento de Financiera Comultrasan no sólo como entidad cooperativa que otorga créditos; de la otra, al ofrecer alternativas atractivas para que las personas puedan guardar sus excedentes de

recursos, propiciando en estas comunidades el mejoramiento de su calidad de vida mediante el logro de metas comunes al interior de las familias, factor esencial para la superación de las condiciones de pobreza y la creación de riqueza.

Para alcanzar el propósito de fortalecer la cultura del ahorro en las personas y al interior de los hogares, se proponen actividades que se deben desarrollar en dos fases, una orientada al reconocimiento de los motivos que impulsan a no gastar todos los ingresos recibidos y, la otra, buscando posicionar a Financiera Comultrasan como una alternativa que ofrece productos lo suficientemente atractivos para ser considerada una entidad confiable para depositar sus ahorros, mientras se logra la meta propuesta.

#### ❖ **Objetivo**

Lograr el posicionamiento de la Cooperativa como entidad Financiera para el ahorro en el Departamento de Boyacá, incentivando la movilización de recursos mediante un atractivo plan de premios.

#### ❖ **Mercado Meta**

Personas naturales mayores y menores de edad asociadas a la cooperativa y público en general (no asociados) con domicilio en la zona de influencia de las ciudades de Tunja, Sogamoso y Duitama.

#### ❖ **Descripción de la Campaña**

Esta campaña se divide en dos fases, la primera fase enfocada hacia el posicionamiento de la Cooperativa como entidad para el ahorro y la segunda fase hacia la movilización de recursos y el incremento de saldos de la variable ahorros en el Departamento de Boyacá.

## **Fase I – Los motivos para ahorrar**

**10.000 Razones Para Ahorrar (RPA 10.000)** es una campaña institucional que busca posicionar a Financiera Comultrasan como una entidad de ahorro, con un mensaje que se integra con las campañas que tiene actualmente la cooperativa para cada uno de los productos del portafolio actual orientado a la de captación de recursos del público.

Tradicionalmente la cooperativa ha planteado en sus campañas publicitarias mensajes resaltando razones para ahorrar, ahora Financiera Comultrasan busca conocer cuáles son las de sus asociados y público en general, teniendo como motivación la participación en sorteos y concursos.

### **❖ Condiciones de participación**

Se busca facilitar la participación del público objetivo. Sólo deben contar su razón para ahorrar a través de la radio y de medios virtuales.

**Fase II – Los motivos para ahorrar:** Financiera Comultrasan en el ejercicio de su misión con la campaña 10.000 RPA apoya las razones para ahorrar de los asociados e incentiva la cultura del ahorro en las comunidades en donde la cooperativa hace presencia.

Con el lema ¡Participar y ganar es muy fácil! se busca que los asociados aumenten sus saldos en sus cuentas de ahorro y al público en general vaya a las oficinas de Financiera Comultrasan y realice la constitución de una cuenta de ahorros e incremente los saldos durante la vigencia de la campaña.

Este tipo de estrategias promocionales se implementan igualmente con el propósito de transferir a los asociados parte de las utilidades del ejercicio financiero de la cooperativa, motivo por el cual se busca premiar a un gran número de ellos.

### ❖ **Condiciones de participación**

Para participar en la campaña se plantearon las siguientes condiciones:

- Personas naturales mayores y menores de edad que previamente deben asociarse o titulares de cuentas de ahorros a la vista, pyme, especial y comultracheque de asociados a la cooperativa.
- El valor mínimo requerido para la inscripción de la campaña es de \$200.000 por cuenta de ahorros. Para participar en el sorteo final por el premio mayor el asociado debe congelar mínimo \$500.000.
- Se realizarán dos (2) sorteos durante la vigencia de la campaña, los cuales tendrán corte cada tres (3) meses.
- La congelación de los recursos debe quedar registradas en el formato reporte de novedades de productos financieros, tomando la firma y huella del asociado como constancia de autorización para la participación en la campaña.
- El sistema asignará el número de oportunidades de acuerdo al saldo congelado; con un máximo de **10 oportunidades**.
- El asociado podrá aumentar su saldo congelado las veces que desee.
- Los saldos deben permanecer congelados durante **6 meses** a partir de la última fecha de congelación.
- Un asociado no podrá ganar más de un premio en el mismo sorteo.

### ❖ **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de la campaña se describe en el cuadro 1:

## Cuadro 1. Propuesta de valor: Mercado meta

Propuesta de valor	Costos – Tarifas
<ul style="list-style-type: none"><li>○ 2 grandes premios de \$25.000.000.</li><li>○ 25 premios de \$1.000.000.</li><li>○ Cientos de obsequios institucionales.</li></ul>	Aplican tarifas plenas vigentes <sup>17</sup>

Fuente: Autor

### ❖ Canales de Comunicación

Para el desarrollo de la primera fase de la campaña se utilizarán diversos medios de comunicación, buscando estimular la participación masiva de distintos grupos de población de interés para la cooperativa. Los aspectos generales relacionados con el uso de cada medio son:

- **Radio:** los asociados y público en general estarán atentos en las emisoras de Tunja, Duitama y Sogamoso con el fin de participar en concursos al aire contando su razón para ahorrar. El ganador será seleccionado al azar dentro del grupo de participantes que se inscriban al concurso por día. El sorteo lo realizará cada emisora siguiendo los protocolos definidos para este tipo de actividades.
- **Facebook:** los asociados y público en general podrán contar su razón para ahorrar teniendo en cuenta los siguientes pasos:
  - Tener una cuenta en Facebook.
  - Registrarse como “fan” en el Fan Page de Financiera Comultrasan haciendo clic arriba en la frase “Me Gusta”.
  - Publicar su razón para ahorrar en el muro de Financiera Comultrasan.
  - Convocar a sus amigos para que den “Me gusta” a su razón para ahorrar.
  - Quincenalmente ganarán las cinco razones para ahorrar que más “Me gusta” registren.
- **YouTube:** los estudiantes de colegios y universidades participan grabando un video creativo con su razón para ahorrar, teniendo en cuenta lo siguiente:

<sup>17</sup> Documento Condiciones Costos y Tarifas de Captación.

- Elaborar un video en el que cuenten su razón para ahorrar.
- No se requiere ningún formato de video en particular.
- Subir el video al canal de YouTube (FCComultrasan) y publicarlo en el enlace del “Fan Page” de Facebook de Financiera Comultrasan.
- El video debe tener un título, una breve descripción de la razón para ahorrar y ser compartido con todos sus amigos.
- Ganará el video con mayor votación “Me gusta”. La premiación se realizará de la siguiente manera: una categoría aficionado premiados con dos ganadores cada uno con un millón de pesos y una categoría profesional con un ganador con un incentivo de un millón quinientos mil pesos.
- **Página Web:** los asociados y público en general a través del minisitio ubicado en [www.financieracomultrasan.com.co](http://www.financieracomultrasan.com.co) compartirán su razón para ahorrar con todos sus contactos del correo electrónico. Quincenalmente ganará la persona con mayor número de compartidos.
- Los premios y los ganadores de los concursos de las redes sociales son:
  - Dos millones de pesos para el grupo de estudiantes de colegio ó universidad con el video más creativo.
  - Un millón de pesos al primer lugar en facebook y quinientos mil pesos al segundo lugar.
  - Suvenires institucionales para los ganadores semanales del concurso en facebook, los concursos en la radio y los ganadores quincenales de la página web: sombrillas, toallas y sillas playeras.

Para el desarrollo de la segunda fase de la campaña ¡Participar y ganar es muy fácil! se tiene previsto como medios de apoyo: volantes, carteleras, televisión regional y local, mensajes en radio y difusión en medios virtuales.

#### ❖ **Canales de Acceso**

Esta campaña se llevará a cabo a través de las agencias de ahorro y crédito, Fuerza Comercial Externa y Microfinanzas del departamento de Boyacá.

**6.1.2 Propuestas de Oferta de Mercado.** La estimulación de la cultura del ahorro permite a las personas y a sus núcleos familiares emprender metas con el fin de hacer realidad sus sueños, sin embargo, este propósito tiene asociado la decisión en donde guardarlo y si es una entidad financiera, seleccionar la más adecuada.

En este sentido, si Financiera Comultrasan quiere lograr un posicionamiento diferenciado en productos de captación, es necesario proponer nuevos atractivos o mejorar los actuales con el fin de lograr que los asociados incrementen sus saldos o nuevos asociados le confíen sus excedentes o los recursos que deliberadamente no desean gastar.

#### **6.1.2.1 Estrategia I: Segmentación de cuentas:**

##### **❖ Justificación**

El análisis de los datos de los asociados de las ciudades de Tunja, Sogamoso y Duitama, específicamente en lo relacionado con el comportamiento y los motivos relacionados con sus cuentas de ahorro, permiten identificar oportunidades para incrementar los saldos fomentando la cultura del ahorro.

Los resultados del análisis de los datos de los asociados de las agencias de Tunja, Duitama y Sogamoso permitieron identificar los siguientes tipos de asociados ahorradores:

- **Perfil I:** Asociados que constituyen cuenta de ahorros para el desembolso de crédito.
- **Perfil II:** Los ahorradores puros que utilizan su cuenta para “guardar” sus ahorros y presentan bajo perfil transaccional y saldos superiores (80/20<sup>18</sup> en

---

<sup>18</sup> Se refiere al grupo de ahorradores que los saldos de las cuentas de ahorro representan el 80% del total de los ahorros en una agencia de Financiera Comultrasan.

agencias). Del total de transacciones en cajeros electrónicos en un mes, solo un 14% corresponden a ahorradores 80/20.

- **Perfil III:** Ahorradores que desean cero costos en su cuenta de ahorros teniendo en cuenta que realizan un considerable número de transacciones.
- **Perfil IV:** Asociados vinculados con cuenta de nómina quienes realizan un considerable número de transacciones y esperan beneficios de parte de la entidad en la cual la empresa en donde trabaja tiene un convenio con la cooperativa.

#### ❖ **Objetivo**

Fidelizar y retener a los asociados 80/20 de ahorros de las agencias en estudio, es decir aquellos asociados que tienen en la actualidad un saldo promedio mensual de \$1.000.000 de pesos en cuenta de ahorros, incrementando el saldo promedio por cuenta de los ahorradores del departamento de Boyacá.

#### ❖ **Mercado Meta**

El mercado meta se divide en 3 segmentos de acuerdo al uso de la cuenta de ahorros de la siguiente forma:

##### ○ **Segmento I**

Asociados con cuenta de ahorro utilizada preferencialmente para el desembolso de crédito, abono de intereses de CDAT y PAP, es decir se caracterizan por el bajo número de transacciones y su motivación es guardar sus excedentes de ingresos.

##### ○ **Segmento II**

Asociados con cuenta de ahorro quienes manejan promedios de saldos importantes y que por la cantidad de transacciones que realizan desean bajos costos.

### ○ Segmentos III

Asociados con cuenta de ahorro de nómina que realizan diferentes transacciones y esperan beneficios derivados del convenio establecido con la Cooperativa.

### ❖ Descripción de la Estrategia

La estrategia segmentación de cuentas hace referencia al mejoramiento del portafolio actual de cuentas de ahorro con el objetivo de superar las debilidades identificadas en particular en el análisis situacional. La estrategia está dirigida a los asociados ahorradores de las agencias de Tunja, Duitama y Sogamoso, con el propósito de crear y ofrecer beneficios diferenciales de acuerdo al uso y las necesidades particulares.

### ❖ Propuesta de Valor

**Segmento I:** la propuesta es dar una remuneración en sus saldos de la cuenta de ahorros a una tasa de 0.5% (E.A) liquidados y abonados diariamente pero debe asumir los costos ya establecidos cuando haga transacciones. (Ver Cuadro 2).

### Cuadro 2. Propuesta de valor: Segmento I

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p><b>Cuenta de ahorro total</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Saldos <math>\geq</math> \$ 100.0001- Tasa: 0,5% (E.A)</li><li>○ Liquidación diaria y abono diario de intereses.</li><li>○ Medio Transaccional: Tarjeta Débito Electron.</li></ul>	<p>Anexo A. Tarifas de Captación</p>

Fuente: Autor

**Segmento II:** la propuesta es dar una remuneración en sus saldos de la cuenta de ahorros diferencial por su tamaño a una tasa desde 0.5% (E.A). Los costos de las transacciones tienen valores diferenciales teniendo en cuenta el saldo de sus depósitos. (Ver Cuadro 3).

### Cuadro 3. Propuesta de valor: Segmento II

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p style="text-align: center;"><b>Sumacuenta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saldos promedio mensual ≥ \$ 100.001 - Tasa: 0,5% (E.A)</li> <li>○ ≥ \$ 5.000.001 - Tasa: 2% (E.A)</li> <li>○ ≥ \$50.000.000 - Tasa: 3%(E.A)</li> <li>○ Liquidación diaria y abono diario</li> <li>○ Tres retiros gratis mensuales a través de cajeros corporativos y Bancoomeva</li> <li>○ Cupo Activo – Perfil Ahorrador</li> <li>○ Beneficios de la tarjeta débito Clásica Visa</li> <li>○ Medio Transaccional: Tarjeta Débito Clásica.</li> </ul>	<p>Cuota de manejo tarjeta débito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Promedio mensual en cuenta: &gt;\$2.000.000: Gratis cuota de manejo Entre \$ 1.000.000 y \$2.000.000 50% Descuento mensual &lt;\$1.000.000 No aplica descuento</li> <li>○ Costo transacciones entre oficinas: \$1.000= para saldos promedios en cuenta &gt;\$1.000.000</li> <li>○ Cero costos por transacciones en medios telefónicos y virtuales.</li> </ul>

Fuente: Autor

**Segmento III:** la propuesta es dar una remuneración en sus saldos de la cuenta de ahorros a una tasa de 0.5% (E.A). Los costos de las transacciones se aplicaran de acuerdo a las tarifas vigentes, sin embargo, tiene un descuento del 50% en la cuota de manejo de la tarjeta débito. (Ver Cuadro 4.)

### Cuadro 4. Propuesta de valor: Segmento III

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p style="text-align: center;"><b>Ahorro Nómina</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saldo ≥ \$ 100.001 - Tasa: 0,5% (E.A)</li> <li>○ Liquidación diaria y abono diario de intereses.</li> <li>○ Tres retiros gratis mensuales a través de cajeros corporativos y Bancoomeva</li> <li>○ Cupo Activo – Perfil Ahorrador</li> <li>○ Beneficios de la tarjeta débito Clásica Visa</li> <li>○ Mayores beneficios en costos según reciprocidad en convenio.</li> <li>○ Medio Transaccional: Tarjeta Débito Clásica.</li> </ul>	<p>Cuota de manejo tarjeta débito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuota de manejo 50% de la tarifa plena vigente.</li> <li>● Anexo A. Tarifas de Captación</li> </ul>

Fuente: Autor

#### ❖ Canales de Comunicación

La campaña tendrá como apoyo para difundir las características y beneficios de las diferentes cuentas de ahorro los siguientes medios:

- Radio local: se transmitirá una cuña radial en las emisoras más influyentes y escuchadas de la zona.
- Televisión regional y local.
- Agencias de Ahorro y Crédito: afiche en cartelera y avisos corporativos.
- Brochure: incluye la descripción de las características y beneficios de cada cuenta.
- Página Web: actualización del portafolio y descripción de los beneficios con de las nuevas cuentas de ahorro.
- Redes Sociales.
- Vallas en puntos estratégicos de los municipios.

#### ❖ **Canales de Acceso**

Esta campaña se llevará a cabo a través de las agencias de ahorro y crédito de Tunja, Duitama y Sogamoso, Fuerza Comercial Externa y Microfinanzas.

**6.1.2.2 Estrategia II: Ampliación de servicios:** Para los asociados actuales encontrar nuevos beneficios en los productos que Financiera Comultrasan ofrece para guardar sus excedentes financieros, es una efectiva forma de estimular el uso e incrementar los saldos en los productos que ya utiliza o darle la oportunidad para evaluar otras alternativas que pueden estar más alineadas a sus necesidades y motivaciones. Para los no asociados, un portafolio de servicios enriquecido con nuevos atributos genera atracción e incrementa las probabilidades de seleccionar a una entidad que no la reconoce como su preferida.

La ampliación de servicios tiene el propósito de facilitar el uso del portafolio de servicios y dotar al asociado de nuevos medios para realizar sus transacciones de forma más fácil, efectiva y segura, aspectos considerados de gran importancia por los usuarios.

La estrategia está orientada a los siguientes servicios:

- Tarjetas débito VISA
- Agencia Virtual
- Servicios ACH

## - **TARJETAS DÉBITO VISA**

### ❖ **Justificación**

Los esfuerzos derivados de los ejercicios de prospectiva en cada una de las oficinas de la cooperativa tienen como fundamento promover el desarrollo y comercialización de productos y servicios que generen valor agregado, satisfaciendo oportunamente las necesidades de los mercados objetivo identificados, propiciando el incremento de ingresos adicionales afines al carácter misional de la cooperativa. De igual manera, el análisis situacional muestra amplias oportunidades de mercado financiero en lo referente a desarrollos tecnológicos relacionados con los medios electrónicos, donde la automatización de los servicios puede convertirse en una herramienta que facilite la penetración y el desarrollo de los mercados optimizando los costos para las instituciones.

Actualmente, la tarjeta débito marca privada como medio transaccional en Financiera Comultrasan presenta las siguientes debilidades:

- ❖ No permite la segmentación del mercado.
- ❖ Operabilidad limitada y depende de los acuerdos realizados con Servibanca.
- ❖ Uso en establecimientos únicamente a nivel nacional.
- ❖ No ofrece beneficios atractivos al tarjetahabiente.
- ❖ No goza del respaldo de una franquicia reconocida.
- ❖ No cuenta con mecanismos de seguridad (Chip).

Investigaciones realizadas permiten confirmar que la tarjeta débito con franquicia Visa como medio transaccional supera los inconvenientes presentados ya planteados, al generar confianza en las transacciones, apertura hacia transacciones en nuevos canales y segmentación del mercado de acuerdo a las características de cada tipo de tarjeta.

### ❖ **Objetivos**

- Generar en los asociados confianza y seguridad en las transacciones que realicen.
- Extender la base de asociados que tienen tarjeta débito, permitiendo incrementar los ingresos percibidos por cuota de manejo.
- Potencializar la transaccionalidad en los distintos canales de tal forma que se consiga minimizar el tráfico de asociados que se dirigen a las agencias para acceder a sus depósitos.

### ❖ **Mercado Meta**

Personas naturales entre los 0 y 70 años de edad con cuentas de ahorro que encuentren en la tarjeta débito con franquicia VISA un interés como medio transaccional para acceder a sus depósitos.

En la etapa de migración, el mercado objetivo se centra en los asociados que utilizan la tarjeta débito como medio transaccional en los distintos canales, son titulares de más de una cuenta de ahorro o que poseen saldos que permiten la deducción por cuota de manejo.

El mercado meta está dividido en los siguientes segmentos:

- **Segmento I:** niños asociados con cuenta de ahorro con edades entre 0-13 años.

- **Segmento II:** jóvenes asociados con cuenta de ahorro con edades entre 14-17 años.
- **Segmento III:** Adultos (mayores de 18 años) asociados con cuenta de ahorro.

#### ❖ **Descripción de la Campaña**

La cooperativa busca a través de la campaña incentivar a los asociados ahorradores a cambiar sus tarjetas actuales y capturar nuevos tarjetahabientes mediante un plan de sorteos. Para participar por los premios los asociados deben cambiar ó adquirir su tarjeta débito Servibanca a tarjeta débito con Franquicia VISA y realizar transacciones durante la vigencia de la campaña.

#### ❖ **Propuesta de Valor**

Todas las tarjetas de la franquicia Visa que cuenta con chip de seguridad y permite ser asociada a una cuenta de ahorros. Solo puede ser usada en las agencias (Pin Pad's). La personalización se hace mediante termo impresión.

#### **Segmento I:**

#### **Oferta de Valor (ver cuadro 5)**

#### **Gráfica 3. Tarjeta débito Visa Segmento I**



## Cuadro 5. Propuesta de valor tarjeta débito VISA: Segmento I

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p style="text-align: center;"><b>Visa Débito Electrón</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Solicita clave en todas las transacciones</li> <li>○ Chip de seguridad</li> <li>○ Puntos promocionales por adquisición y uso</li> <li>○ No permite realizar compras por internet</li> <li>○ No cuenta con asistencias y seguro Visa</li> </ul> <p>Fuente: Autor</p>	<p>Costos de manejo tarjeta débito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuota de manejo: \$0</li> <li>○ Transacciones en Cajeros corporativos + Bancoomeva: N/A</li> <li>○ Transacciones en cajero Servibanca: N/A</li> <li>○ Transacción otras redes nacionales: N/A</li> <li>○ Transacciones otras redes internacionales: N/A</li> <li>○ POS: N/A</li> <li>○ Retiro en PID/PAD: \$500</li> <li>○ Reposición: \$6.379 más Iva</li> </ul>

Segmento II:

Oferta de Valor (ver cuadro 6).

## Gráfica 4. Tarjeta débito Visa Electron Jóvenes Segmento II



## Cuadro 6. Propuesta de valor tarjeta débito VISA: Segmento II

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p><b>Visa Débito Electrón</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Solicita clave en todas las transacciones</li><li>○ Chip de seguridad</li><li>○ Puntos promocionales por adquisición y uso</li><li>○ No permite realizar compras por internet</li><li>○ No cuenta con asistencias y seguro Visa</li></ul> <p>Fuente: Autor</p>	<p>Costos de manejo tarjeta débito:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Cuota de manejo: \$2.500</li><li>○ Transacciones en Cajeros corporativos + Bancoomeva: \$2.600</li><li>○ Transacciones cajero Servibanca: \$3.400</li><li>○ Transacción otra red nacional: \$3.400</li><li>○ Transacciones red internacional: N/A</li><li>○ POS: \$0</li><li>○ Retiro en PID/PAD: \$500</li><li>○ Reposición: \$6.379 más Iva</li></ul>

### Segmento III:

Oferta I (ver cuadro 7).

### Gráfica 5. Tarjeta débito Visa Electron Segmento II, Oferta I



### Cuadro 7. Propuesta de valor tarjeta débito VISA: Segmento III, Oferta I

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p style="text-align: center;"><b>Visa Débito Electrón</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Solicita clave en todas las transacciones</li> <li>○ Chip de seguridad</li> <li>○ Puntos promocionales por adquisición y uso</li> <li>○ No permite realizar compras por internet</li> <li>○ No cuenta con asistencias y seguro Visa</li> </ul>	<p>Costos de manejo tarjeta débito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota de manejo: \$3.400</li> <li>• Transacciones en Cajeros corporativos + Bancoomeva: \$2.800</li> <li>• Transacciones cajero Servibanca: \$3.400</li> <li>• Transacción otra red nacional: \$3.400</li> <li>• Transacciones en otra red internacional: NIA</li> <li>• POS: \$0</li> <li>• Retiro en PID/PAD: \$500</li> <li>• Reposición: \$6.379 más Iva</li> </ul>

Fuente: Autor

Oferta II (Ver cuadro 8).

### Gráfica 6. Tarjeta débito Visa Clásica Segmento III, Oferta II



## Cuadro 8. Propuesta de valor tarjeta débito VISA: Segmento III, Oferta II

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p style="text-align: center;"><b>Visa Débito Clásica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No solicita clave en transacciones POS</li> <li>○ Chip de seguridad</li> <li>○ Tranquilidad por los múltiples seguros y asistencias en Colombia y el exterior que cubren al tarjetahabiente y su familia</li> <li>○ Permite realizar compras por internet</li> <li>○ Acceso a beneficios especiales a través de alianzas y promociones.</li> <li>○ Devuelve dos puntos del IVA</li> <li>○ Puntos promocionales por adquisición y uso</li> </ul>	<p><b>Costos de manejo tarjeta débito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuota de manejo: \$4.500</li> <li>○ Transacciones en Cajeros corporativos + Bancoomeva: \$2.800</li> <li>○ Transacciones cajero Servibanca: \$3.400</li> <li>○ Transacción otra red nacional: \$3.400</li> <li>○ Transacciones en otras redes internacionales: \$7.000</li> <li>○ POS: \$0</li> <li>○ Retiro en PID/PAD: \$500</li> <li>○ Reposición: \$6.379 más Iva</li> </ul>

Fuente: Autor

### ❖ **Canales de comunicación**

El programa de ampliación de servicios tendrá como apoyo para difundir las características y beneficios de las tarjetas débito Visa Electrón y Clásica un conjunto de actividades orientadas a motivar al cambio de la tarjeta actual (Ver gráfica 7). Se utilizarán los siguientes medios:

- ❖ **Telemercadeo:** las agencias realizarán llamadas a las bases de datos asignadas para cada una de las fases de campaña.
- ❖ **El Contact Center** contactará a los asociados segmento objetivo de venta de tarjeta débito, realizará el cierre de la venta y la tarjeta será enviada a la agencia donde al asociado se le facilite recogerla.
- ❖ **Estados de Cuenta de los Credihabientes:** por un período de dos meses (4 cortes), se publicará en los avisos de vencimiento información sobre la campaña.
- ❖ **E-mailing:** Se enviará publicidad virtual sobre la campaña y correos de mantenimiento con las campañas vigentes de VISA. Los correos serán diferenciales para cada segmento de tarjeta.

- ❖ Publicidad Impulso Solidario: circulación de publi-reportaje informando sobre los beneficios.
- ❖ Publicidad Vanguardia Liberal: circulación de publi-reportaje.
- ❖ Agencias de Ahorro y Crédito: afiche en cartelera y avisos corporativos.
- ❖ Pauta Radial: mencionando la campaña promocional.
- ❖ Volantes: incluye la descripción de las características y beneficios.
- ❖ Página Web: actualización del portafolio y descripción de los beneficios con VISA y los convenios actuales, banner y descripción de la campaña.

### Gráfica 7. Campaña promocional tarjeta débito

**Financiera COMULTRASAN**  
www.financieracomultrasan.com.co

**Cámbiela y disfrútela**

Disfrute la nueva tarjeta Financiera Comultrasan VISA y conviértase en uno de los felices ganadores de un viaje de \$4.000.000 de pesos.

**Beneficios adicionales**  
Cambio de tarjeta sin costo  
Mayor seguridad con chip

Venga, cambie su vieja tarjeta y empiece a disfrutar los excelentes beneficios de su nueva tarjeta Financiera Comultrasan VISA. Obtenga oportunidades de ganar utilizándola en los cajeros y establecimientos de comercio.

### ❖ Canales de Acceso

De acuerdo al segmento las tarjetas débito con Franquicia VISA se puede utilizar en Pid Pad's en las agencias de la cooperativa y servicajas, cajeros electrónicos, puntos POS y compras en internet.

## - **AGENCIA VIRTUAL**

### ❖ **Justificación**

El análisis situacional del mercado financiero en Colombia muestra como los avances en la tecnología de la comunicación e información ha facilitado al sector el desarrollo de plataformas tecnológicas, permitiendo a sus clientes el acceso a numerosos servicios con alto valor agregado, facilitando la realización de transacciones en línea, circunstancia que ha impulsado la formalización de los empresarios y la bancarización de poblaciones que tradicionalmente habían estado lejos del alcance de las entidades financieras. Recientemente, el ahorro a nivel mundial se promueve a través de este tipo de tecnologías virtuales ya que disminuyen los costos para los usuarios y facilita el uso de sus recursos. Las tendencias anteriormente mencionadas sumadas al objetivo de virtualización de la Cooperativa son razones suficientes para disponer de todos los esfuerzos en el diseño e implementación de actividades que permitan mejorar su plataforma virtual.

### ❖ **Objetivo**

Ofrecer un portafolio integral para implementar la venta y apertura de productos y servicios, permitiendo así la ejecución de las operaciones monetarias y no monetarias, a su vez la integración del asociado con su comunidad de negocios virtuales, incluyendo servicios adicionales que sean de utilidad para sus usuarios.

### ❖ **Mercado Meta**

Asociados de Financiera Comultrasan.

### ❖ **Descripción de la Campaña**

La campaña busca dar a conocer los beneficios de contar con una agencia virtual, la cual permite realizar diferentes transacciones en cualquier momento y en cualquier lugar sin tener que acercarse a una oficina física.

### ❖ Propuesta de Valor

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación generan oportunidades para ampliar los servicios a los asociados, permitiendo mayor agilidad, oportunidad y facilidad para realizar transacciones monetarias o no monetarias, compra de productos financieros, solicitud y apertura de servicios, además de integrarlos en una comunidad en donde se fomente una cultura de hacer negocios en la web (e-commerce). (Ver Cuadro 9).

### Cuadro 9. Propuesta de valor agencia virtual

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p style="text-align: center;"><b>Agencia Virtual</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Venta y apertura Solicitud de productos (Ahorros, PAP, CDAT, Aportes, Crédito, Seguros, Tarjeta Débito, Tarjeta crédito) Constitución de productos (Ahorro, PAP, CDAT, Aportes, Crédito, Seguros, Tarjeta Débito, Tarjeta Crédito) Radicación de créditos</li><li>○ Operación monetaria Transferencia entre cuentas de Financiera Comultrasan (FC), FC y cuentas a otras entidades (ACH), dispersión de nómina (PJ), pago de proveedores y servicios públicos, desembolsos de créditos y de cupo activo, envío de giros</li><li>○ Operación no monetaria Actualización de datos, consultas: de saldos, extractos, pagos, información detallada de los productos, puntos de marketing de frecuencias, administración de productos: Inactivar o bloquear, cancelación de cuentas, solicitud, entrega y activación de chequeras, alertas, certificaciones, constancias, congelación de saldos, matrícula de cuentas y prorrogas de CDAT.</li><li>○ Integración comunidad e-commerce Negocios en línea</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Ver Anexo A. Tarifas de Captación</li></ul>

Fuente: Autor

### ❖ **Canales de comunicación**

Para dar a conocer los beneficios de este servicio la Cooperativa se apoya en los siguientes medios:

- E-mailing: se enviará publicidad virtual sobre la campaña informando los beneficios en la utilización de este canal.
- Asesores flotantes en las agencias de Ahorro y Crédito: asesores con tecnologías móviles promocionando permanentemente este nuevo servicio dentro de las agencias.
- Página Web: este servicio se promocionará a través del banner de la página Web.

### ❖ **Canales de Acceso**

Todos los asociados podrán acceder a este servicio mediante la página Web de la Cooperativa: [www.financieracomultrasan.com.co](http://www.financieracomultrasan.com.co).

### - **SERVICIOS ACH**<sup>19</sup>

#### ❖ **Justificación**

Los clientes del sector bancario colombiano desde hace muchos años han disfrutado de servicios financieros modernos a través diversos medios transaccionales que les ha permitido disponer de sus recursos de ahorro de forma rápida, ágil, oportuna y segura. El sector cooperativo solo recientemente y de forma progresiva ha venido ofreciendo a sus asociados la posibilidad de disfrutarlos, situación que lo ha puesto en desventaja frente al sector financiero. La propuesta es que Financiera Comultrasan supere esta debilidad actual e incremente el valor de su oferta de servicios financieros integrando a su portafolio la realización de transacciones en la plataforma ACH. (Ver Cuadro 9)

---

<sup>19</sup> ACH es la sigla con la que se conocen mundialmente los servicios de Automatic Clearing House

### ❖ **Objetivo**

Implementar servicios ACH de forma bidireccional en convenio con el Banco Bogotá.

### ❖ **Mercado Meta**

Asociados de Financiera Comultrasan.

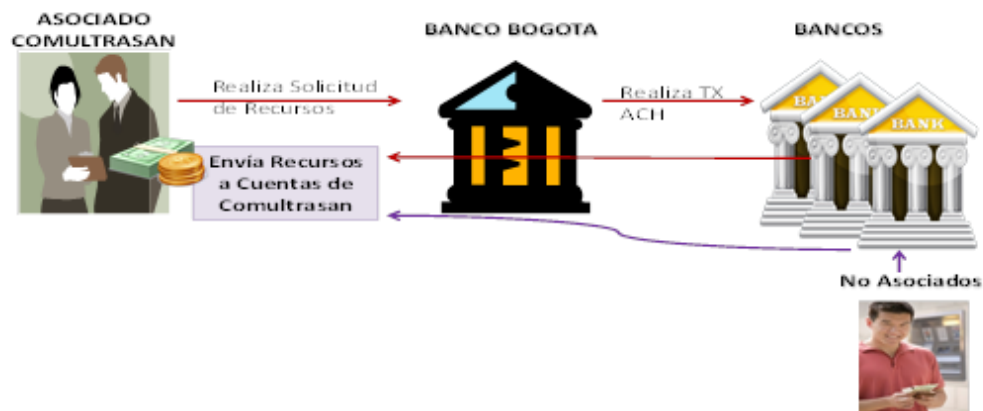
### ❖ **Descripción de la Campaña**

Esta propuesta se fundamenta en facilitar a los asociados de Financiera Comultrasan un conjunto de servicios aprovechando la plataforma tecnológica de un aliado estratégico como es el Banco de Bogotá.

En esencia consiste en implementar dos servicios:

- ❖ El botón de pagos online: este servicio tiene por objetivo permitir a los asociados de la cooperativa trasladar sus recursos desde la cuenta de ahorro y/o cuenta corriente que tienen en los bancos hacia los compromisos o cuentas de ahorro de la cooperativa, de igual forma permite que no asociados a la cooperativa le transfieran recursos a los asociados. (Ver Gráfica 8)

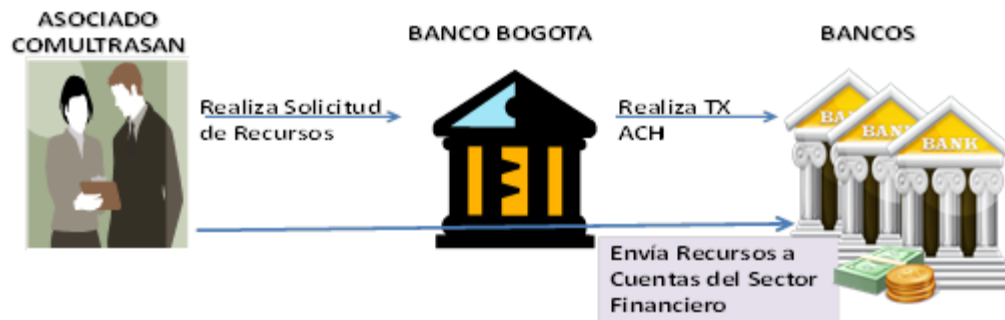
**Gráfica 8. Servicio de botón de pagos online**



Fuente: Autor

- El Web Services de Pagos (DISFON): este servicio tiene por objetivo permitir que los asociados de la cooperativa transfieran recursos desde sus cuentas de ahorro de la cooperativa a cuentas de ahorro y cuentas corrientes del sector financiero del mismo asociado o no asociados. (Ver Gráfica 9)

**Gráfica 9. Servicio web services de pagos (DISFON)**



Fuente: Autor

❖ **Propuesta de Valor** (Ver cuadro 10)

**Cuadro 10. Propuesta de valor servicios ACH**

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p style="text-align: center;"><b>Servicios ACH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Botón de pagos online Pago de Cartera o demás compromisos de asociados a Comultrasan con recursos de cuentas del Sector financiero. Consignación a cuentas de ahorro y comultracheque de Comultrasan con cuentas del sector Financiero de asociados y no asociados Pago de servicios públicos y demás servicios que nosotros consideremos relevantes para nuestros asociados</li> <li>○ Web Services de Pagos (DISFON) Transferencia entre cuentas de Financiera Comultrasan y cuentas de entidades del sector financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver Anexo A. Tarifas de Captación</li> </ul>

Fuente: Autor

### ❖ **Canales de Comunicación**

El programa de ampliación de servicios tendrá como apoyo para difundir las características y beneficios del servicio ACH los siguientes medios:

- Radio Regional y Local: se transmitirá cuña radial informando el nuevo servicio.
- Televisión Regional y Local: se pasará comercial donde se informe el nuevo servicio y sus beneficios.
- El Contact Center contactará a los asociados segmento objetivo de venta de tarjeta débito, realizará el cierre de la venta y la tarjeta será enviada a la agencia donde al asociado se le facilite recogerla.
- E-mailing: Se enviará publicidad virtual sobre la campaña y correos de mantenimiento con las campañas vigentes de VISA. Los correos serán diferenciales para cada segmento de tarjeta.
- Publicidad Impulso Solidario: circulación de publi-reportaje informando sobre los beneficios.
- Publicidad periódico regional: circulación de publi-reportaje.
- Agencias de Ahorro y Crédito: afiche en cartelera y avisos corporativos.
- Volantes: incluye la descripción de las características y beneficios.
- Página Web: actualización del portafolio y descripción de los beneficios con VISA y los convenios actuales, banner y descripción de la campaña.

### ❖ **Canales de Acceso**

Todos los asociados podrán acceder a este nuevo servicio a través de las agencias de la Cooperativa y las oficinas del Banco de Bogotá.

### 6.1.2.3 Estrategia III: Empaquetamiento del Portafolio

#### ❖ **Justificación**

El análisis de las características de los asociados microempresarios y sus comportamientos con relación al uso de servicios financieros permite observar la tendencia al monoproducto, es decir unos solamente utilizan el servicio de crédito, mientras otros solo tienen algún producto para guardar sus excedentes de dinero.

Tomando esta realidad, la presente propuesta se orienta a mejorar la suficiencia de recursos en las oficinas del departamento de Boyacá, motivando a los asociados cuando reciben un crédito a realizar un compromiso de ahorro en el tiempo acordado del préstamo o facilitando cupos de crédito a los asociados con depósitos significativos que pueden ser utilizados en cualquier momento.

#### ❖ **Objetivo**

Motivar a los microempresarios asociados beneficiarios de un crédito a crear el hábito del ahorro y a los ahorradores a considerar atractivo incrementar sus saldos para tener oportunidad de cupos de crédito para ser usados en cualquier momento.

#### ❖ **Mercado Meta**

Asociados microempresarios ahorradores quienes se segmenta de la siguiente manera:

- **Segmento I:** asociados microempresarios con servicios de créditos activos.
- **Segmento II:** asociados con cuenta de ahorros y que pertenezcan al grupo de preferenciales ó ahorradores 80/20.

### ❖ Descripción de la Campaña

La campaña consiste en crear cultura del ahorro en los asociados del Departamento de Boyacá, ofreciéndoles incentivos que motiven al acceso de productos de ahorro.

### ❖ Propuesta de Valor

**Segmento I:** Financiera Comultrasan ha incentivado el ahorro entre los microempresarios específicamente en el momento de desembolsos de créditos otorgados, motivándolos para participen en el Programa de Ahorro Programado PAP. Los resultados de este programa han permitido identificar que el plan de ahorro acordado presenta mora considerable, razón por la cual se quiere definir incentivos para afianzar el hábito de pago. (Ver Cuadro 11)

### Cuadro 11. Propuesta de valor empaquetamiento del portafolio: Segmento I

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p><b>PAP Microempresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Ahorro mensual del 20% de la cuota del crédito mediante el programa de ahorro programado.</li><li>○ Beneficio: descuento de 2 puntos en la tasa de interés del crédito, valor que será reflejado en el reintegro del plan de ahorro una vez finalice el plazo pactado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Ver Anexo A. Tarifas de Captación</li></ul>

Fuente: Autor

**Segmento II:** Financiera Comultrasan con el ánimo de incentivar el uso del portafolio de servicios por parte de los ahorradores considerados de mayor valor, otorga un cupo de crédito con valor mínimo de \$10.000.000 de pesos. (Ver Cuadro 12).

## Cuadro 12. Propuesta de valor empaquetamiento del portafolio: Segmento II

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p data-bbox="597 352 711 380">Cupo activo</p> <ul data-bbox="378 415 980 533" style="list-style-type: none"><li data-bbox="378 415 980 470">• Otorgamiento de un cupo de crédito a los ahorradores considerados de mayor valor para Cooperativa.</li><li data-bbox="378 478 980 533">• Medios de utilización: agencias, agencia virtual, ATM y tarjeta débito</li></ul> <p data-bbox="300 594 461 621">Fuente: Autor</p>	<p data-bbox="1084 394 1211 422">Ver Anexo B.</p>

### ❖ Canales de comunicación

Esta campaña se promocionará a través Contact Center donde se realizará gestión comercial a los asociados que apliquen a la campaña, ofreciendo los beneficios de la misma. Yo le quitaría lo resaltado en amarillo

### ❖ Canales de Acceso

Agencias de ahorro y crédito, profesionales de microcrédito y contact center.

## 6.1.2.4 Estrategia IV: Desarrollo de nuevos productos:

### ❖ Justificación

Los resultados del estudio de mercados permitieron ratificar que las personas y las familias si tienen un motivo bien definido pueden comprometerse a establecer metas de ahorro con un horizonte entre seis meses y tres años. Esta propuesta busca aprovechar esta oportunidad proponiendo un grupo de productos diferenciados teniendo en cuenta la edad de los ahorradores.

### ❖ Objetivo

Movilizar ahorros mediante la creación de un portafolio integral de productos diferenciados dirigido a los segmentos de niños, jóvenes y adultos de los

municipios del departamento de Boyacá en donde hace presencia Financiera Comultrasan.

#### ❖ **Mercado Meta**

Personas naturales desde 0 años de edad pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4 residentes en las zonas de influencia de las agencias de la cooperativa del departamento de Boyacá.

Para esta estrategia el mercado meta se segmenta de acuerdo al producto a ofrecer de la siguiente forma:

- Segmento I: niños entre los 0 y 13 años.
- Segmento II: jóvenes entre los 14 y 17 años.
- Segmento III: niños y jóvenes entre 0 y 17 años.
- Segmento IV: personas naturales entre los 35 y 60 años de edad pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4 preferiblemente que se desempeñen como independientes en las zonas de influencia de las agencias y certifiquen ingresos promedios superiores a 2 SMLV. Este segmento desea planificar su retiro futuro y consideran el ahorro a largo plazo una opción para asegurar su calidad de vida cuando entren a la etapa de adultos mayores.

#### ❖ **Descripción de la Campaña**

Esta campaña consiste en crear necesidades de ahorro en los habitantes de la zona de influencia de las agencias del departamento de Boyacá, proporcionándoles diferentes opciones en el portafolio de productos de captación de acuerdo a las características, comportamientos financieros y capacidades de ahorro de los asociados.

## ❖ Propuesta de Valor

**Segmento I:** cuenta de ahorros a la vista para niños entre los 0 y 13 años, cuyo objetivo es el de promover la cultura del ahorro desde temprana edad, capturando asociados desde la primera etapa de vida quienes posteriormente se convertirán en los inversionistas y ahorradores de la institución. (Ver Cuadro 13).

**Cuadro 13. Propuesta de valor desarrollo de nuevos productos: Segmento I**

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p><b>Minicuenta</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Titularidad: unipersonal, bajo la supervisión de un tutor</li><li>○ Condiciones de manejo: Libreta de ahorros y tarjeta débito</li><li>○ Tasa: 1,5% E.A</li><li>○ Monto mínimo de apertura: \$10.000</li><li>○ Liquidación y pago de intereses: Diariamente</li><li>○ Monto para ganar intereses: \$100.000</li><li>○ Recordatorio</li><li>○ Primer talonario gratis</li></ul> <p>Fuente: Autor</p>	Ver Anexo A. Tarifas de Captación

**Segmento II:** Cuenta de ahorros a la vista para jóvenes entre los 14 y 17 años, cuyo objetivo es el de promover la cultura del ahorro desde temprana edad. (Ver Cuadro 14)

## Cuadro 2. Propuesta de valor desarrollo de nuevos productos: Segmento II

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p style="text-align: center;"><b>SuperQnta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Condiciones de manejo: Tarjeta débito</li> <li>○ Tasa: 1,5% E.A</li> <li>○ Monto mínimo de apertura: \$10.000</li> <li>○ Liquidación y pago de intereses: Diariamente</li> <li>○ Monto para ganar intereses: \$100.001</li> <li>○ Primer talonario gratis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuota de manejo tarjeta débito:</li> <li>○ \$3.300</li> <li>○ Valor de la transacción ATM: \$3.400</li> <li>○ Valor de transacción en PinPad: \$ 500</li> </ul>

Fuente: Autor

**Segmento III:** modalidad de ahorro que tiene como objetivo apoyar los sueños y proyectos de los asociados más pequeños. Dentro de los destinos de este producto se tienen: turismo, estudio o libre destino.

Se define una tasa de interés estándar respecto a las demás modalidades de PAP; sin embargo, se considera diferencial ya que el mercado no ofrece este producto y su sustituto (cuentas para niños) presentan una tasa inferior a la propuesta. (Ver Cuadro 15)

## Cuadro 15. Propuesta de valor desarrollo de nuevos productos: Segmento III

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p style="text-align: center;"><b>SuperPlan+</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forma de pago; personal, débito automático y transferencias</li> <li>○ Plazo mínimo y máximo: 6 meses – 36 meses</li> <li>○ Monto para ganar intereses: \$100.001</li> <li>○ Tasa de interés: <ul style="list-style-type: none"> <li>Plazo 6 meses: DTF</li> <li>Plazo &gt;6 y hasta 12 meses: DTF+0,5</li> <li>Plazo &gt;12 y hasta 24 meses: DTF + 1,0</li> <li>Plazo &gt;24 meses: DTF 1,5</li> </ul> </li> <li>○ Tarjeta de fidelización: Convenios con establecimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valor mínimo de la cuota: \$20.000</li> <li>○ Monto mínimo de apertura: \$10.000</li> <li>○ Ver Anexo A. Tarifas de Captación.</li> </ul>

Fuente: Autor

**Segmento IV:** El producto “Paso a Paso - Plan de Ahorro Programado Largo Plazo” nace como parte de la solución a la situación anteriormente descrita, beneficiando a los asociados que tomen el producto y propiciando el crecimiento sostenido de las captaciones a largo plazo.

Es una modalidad de ahorro diseñada principalmente para el aseguramiento de una renta o planes para el retiro futuro, así como proyectos educativos, donde el asociado se compromete a realizar un abono mensual y a un tiempo determinado mientras obtiene una excelente rentabilidad y beneficios adicionales. (Ver Cuadro 16)

**Cuadro 36. Propuesta de valor desarrollo de nuevos productos: Mercado Meta IV**

Propuesta de valor	Costos - Tarifas
<p data-bbox="451 1020 708 1045"><b>PAP Los ahorros de la vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plazo de ahorro desde 36 meses</li> <li>○ Incremento anual de la cuota pactada de ahorro: Mínimo IPC, máximo el definido por el asociado.</li> <li>○ Dos formas de hacer el retiro del ahorro: periódico o total</li> <li>○ Normalización del ahorro sin perder los beneficios</li> <li>○ Ahorro mínimo mensual de \$50.000</li> <li>○ Liquidación diaria de intereses y capitalización anual.</li> <li>○ La tasa de interés se incrementa de acuerdo al número de cuotas pagadas.</li> <li>○ Liquidación de intereses basados en el IPC interanual</li> <li>○ Sorteos trimestrales</li> <li>○ Seguro de vida gratuito hasta \$50M</li> <li>○ Exención del GMF en retiro periódicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reciprocidad en CDAT hasta por el 50% del valor ahorrado</li> <li>○ Causación de intereses durante el periodo de atraso mayor a 90 días: 50% del interés</li> <li>○ Valor cuota de administración : \$2.000</li> <li>○ No permite retiro parcial</li> </ul>

Fuente: Autor

**❖ Canales de comunicación**

La estrategia incluye la promoción de ventas a través de la asignación de premios, concursos y sorteos que motiven la compra del portafolio. De igual forma, se caracterizará por la fuerte comunicación del portafolio en redes sociales

(Facebook y página web) por considerarlos como medios altamente efectivos para llegar al segmento.

Las relaciones públicas con los colegios e instituciones educativas, culturales y recreativas serán lideradas por la coordinación de negocio educativo y los gerentes y directores de agencia y se darán por consolidadas mediante el establecimiento de convenios de mutuo beneficio.

#### ❖ **Canales de acceso**

De acuerdo al tipo de producto los asociados podrán acceder a ellos a través las Agencias de Financiera Comultrasan, fuerza comercial externa de captación, fuerza comercial especializada y profesionales de micro finanzas.

**6.1.3 Canales de distribución y comunicación.** Actualmente en Boyacá Financiera Comultrasan solo hace presencia con tres agencias, este hecho hace que el nivel de conocimiento y cobertura sea muy bajo y se refleje en que solo el 36% de la población tenga conocimiento de su existencia.

El análisis de la composición de asociados de estas oficinas se encuentra que muchos de ellos viven en municipios cercanos, razón por la cual se advierte una oportunidad de mejorar la cobertura de la cooperativa y facilitar a los asociados actuales y potenciales hacer transacciones aprovechando la movilidad generada por la cercanía de los municipios y el intercambio comercial.

#### **6.1.3.1 Estrategia I: Expansión canales físicos**

##### ❖ **Justificación**

El mejoramiento de las posibilidades de los asociados para realizar transacciones, permite a los asociados disfrutar del beneficio que representa tener acceso a la Financiera Comultrasan desde cualquier lugar del departamento de Boyacá o de

Colombia, aspecto de gran valor que muy seguramente puede ser compartido y permite atraer nuevos asociados.

#### ❖ **Objetivo General**

Diseñar y desarrollar canales de atención presenciales, requeridos por la Financiera Comultrasan para su implementación en los actuales y nuevos mercados del departamento de Boyacá.

#### ❖ **Objetivos específicos**

- Incursionar en canales de atención con menor inversión como alternativas a los ofrecidos actualmente.
- Fortalecer la presencia de Financiera Comultrasan en Boyacá.
- Ingresar a nuevos mercados en el departamento de Boyacá, buscando el crecimiento sostenido Financiera Comultrasan en Boyacá.
- Planear el proceso de evolución de los canales de atención presenciales.
- Brindar un mejor servicio al ofrecer más canales de atención y estar más cerca de los asociados.

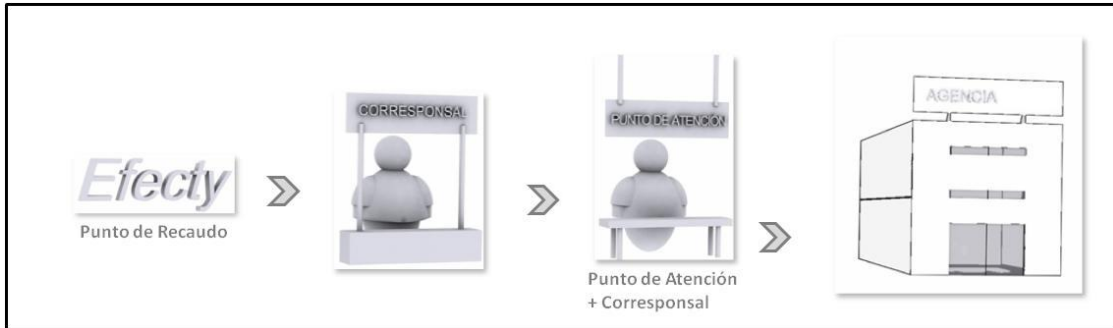
#### ❖ **Mercado Meta**

Asociados de Financiera Comultrasan ubicados principalmente en el municipio de Boyacá.

#### ❖ **Descripción de la Estrategia**

El diseño de esta estrategia contó con la participación de un equipo interdisciplinario de funcionarios pertenecientes a las áreas de investigación de mercados, área financiera y gerencia de mercadeo, quienes utilizando las metodologías definidas por la cooperativa para la expansión y apertura de mercados realizaron el plan de expansión para el departamento de Boyacá. En la gráfica 9. Se muestra la evolución esperada de cada uno de los canales.

## Gráfica 10. Evolución de los Canales de Atención



En el cuadro 17, se detallan los parámetros existentes para la selección de los canales:

### Cuadro 17. Variables Para la Selección Del Canal De Atención Inicial

VARIABLE	Agencia Tipo B	Agencia Tipo C	Extensión de Caja +	Punto de Atención	CNB*
Población Total (habitantes)	> 50.000	> 20.000	> 10.000	> 10.000	> 4.000
Población en Cabecera Municipal	> 25.000	> 10.000	> 5.000	> 5.000	> 1.000
% Población Económicamente Activa	> 38%	> 38%	> 35%	> 35%	> 33%
Total Negocio** F.C. (Saldo Actual o Esperado a Corto Plazo***)	Entre 15.000 y 30.000 Millones de \$	Entre 10.000 y 15.000 Millones de \$	Entre 5.000 y 10.000 Millones de \$	Entre 5.000 y 10.000 Millones de \$	Entre 500 y 3.000 Millones de \$
Tiempo (Distancia Agencia FC)	N.A.	N.A.	< 120 minutos	< 120 minutos	< 120 minutos

\*. El municipio seleccionado como posible CNB debe tener mínimo una entidad financiera

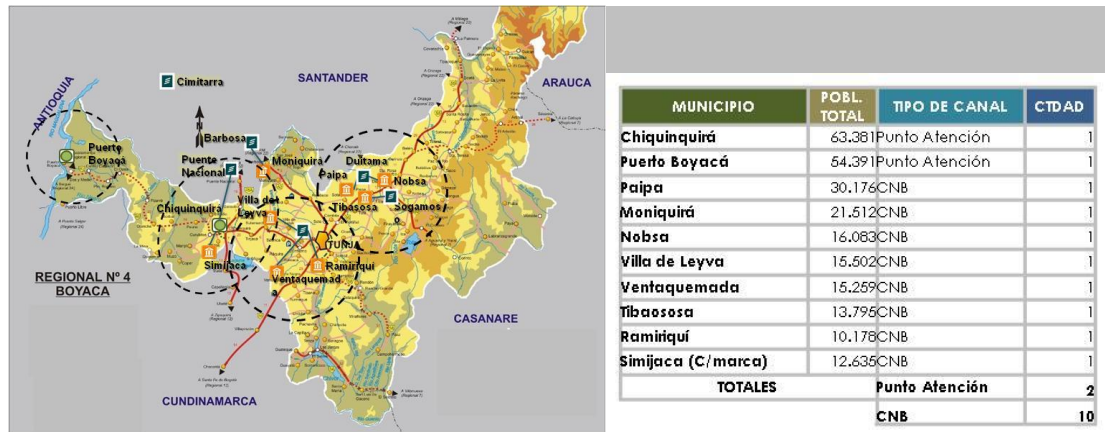
\*\* Total Negocio = Sumatoria de Saldo Captaciones y Saldo Cartera

\*\*\* Corto Plazo = 3 años

#### ○ Propuesta de canales de atención en Boyacá

En este sentido se propone la afiliación a una red de recaudos, el establecimiento de dos puntos de atención y ocho corresponsales no bancarios. (Ver gráfica 11)

**Gráfica 11. Propuesta de canales de atención en el departamento de Boyacá**



Fuente: Autor

○ **Afiliación de una red de puntos de recaudo**

Las redes de puntos de recaudo son canales que permiten recaudar del pago del estado de cuenta de los asociados. Desde el inicio de 2013 Financiera Comultrasan ha realizado un convenio con Efecty, empresa especializada en recaudo, pago y giro a nivel nacional con más de 16 años de experiencia en el mercado. Cuenta con una red de más de 3.400 puntos de servicio ubicados en 800 municipios a nivel nacional, incluidos la mayoría de los municipios del departamento de Boyacá. El convenio actual cubre el recaudo de los pagos de las cuotas de créditos y los resultados observados se consideran muy satisfactorios.

El objetivo es enfocar esfuerzos a través de gestión comercial en aquellos puntos Efecty que hacen parte del radio de acción de los municipios donde Financiera Comultrasan hace presencia en el departamento de Boyacá y ampliar el servicio de recaudo a los productos de ahorro.

○ **Corresponsales no bancarios - CNB**

Son establecimientos comerciales de propiedad de personas naturales o jurídicas que además de desarrollar su actividad económica, atienden al público y prestan

servicios financieros en representación de una entidad de crédito a cambio de una contraprestación o beneficio económico.

Los servicios asociados a los corresponsales no bancarios son: recaudo y transferencia de fondos, depósito y retiro en efectivo de las cuentas de ahorro, desembolso y pagos en efectivo por concepto de operaciones de crédito y consulta de saldos.

### ❖ **Propuesta de Valor**

Es importante resaltar los beneficios del establecimiento de los corresponsales no bancarios: pareciera que esta propuesta es solo para cnb, pero pienso que si se quita esto queda general para toda la estrategia

- Al Financiera Comultrasan tener la posibilidad de ampliar la cobertura a bajo costo, la posibilidad de incrementar el uso de los servicios financieros, mejora los indicadores de productividad y rentabilidad de la operación en el departamento de Boyacá, ayuda al propósito de masificar el uso de servicios financieros, cooperativizar poblaciones aún no atendidas y garantizar mejor atención a los asociados en los agencias.
- Al asociado de Financiera Comultrasan le permite facilitar el acceso a servicios financieros, la posibilidad de utilizar horarios extendidos, disminución de costos ocasionados por la movilización a las agencias, ahorro de tiempo en la realización de sus transacciones, reducción de costos financieros, la posibilidad de asumir metas de ahorro y lo más importante mejorar la experiencia a los asociados, circunstancia que puede atraer nuevos asociados.

- A los integrantes de la red de corresponsales no bancarios que también pueden ser asociados a Financiera Comultrasan, tener la posibilidad de incrementar las ventas en su establecimiento como consecuencia de incrementos de flujos de usuarios, una nueva fuente de ingresos, incremento de la rentabilidad en el negocio, fortalecer la lealtad de sus clientes y obtener beneficios derivados de las actividades promocionales y publicitarias que no le ocasionaran costos.
- A los municipios de Boyacá facilitar la mayor circulación de dinero, fortalecer la dinámica de la economía local y ampliar la cobertura y disponibilidad de servicios financieros lo que propiciará la bancarización.

❖ **Canales de Comunicación**

- Volantes y material POP en agencias de ahorro y crédito actuales dando a conocer los nuevos canales de acceso.
- Información en la página web de la cooperativa.
- Redes sociales.

❖ **Canales de Acceso**

No aplica.

**6.1.3.2 Estrategia II: Tecnologías móviles incorporadas a los canales:**

❖ **Justificación**

Es notable el avance de los teléfonos inteligentes en Colombia; esta tecnología permite llevar los servicios financieros al sitio en donde se encuentre el usuario. La propuesta es incorporar al portafolio de Financiera Comultrasan los beneficios de la banca móvil, permitiendo acercar la cooperativa a los asociados y comunidad en general, aprovechando las oportunidades identificadas en el análisis situacional respecto a las políticas de masificación digital promovidas por el gobierno nacional

y facilitado el acceso a los servicios financieros sin necesidad de visitar una agencia.

#### ❖ **Objetivo**

Facilitar la prestación del servicio “en campo” mediante la utilización de tecnologías móviles que permita estar más cerca de nuestros asociados.

#### ❖ **Mercado Meta**

Asociados y público en general ubicados principalmente en zonas rurales del departamento de Boyacá.

#### ❖ **Descripción de la Estrategia**

La cooperativa ha sido pionera en la incorporación de tecnologías móviles a los canales de venta en el sector financiero y por esta razón esta estrategia toma como base el camino recorrido para expandir los servicios financieros en la plataforma tecnológica actual. Las etapas de implementación se mencionan a continuación:

#### **Etapas I: Creaciones y consultas**

- Creación de clientes livianos y cuentas de aportes, ahorro y PAP.
- Consulta de estado de cuentas y últimos movimientos.
- Generación de extractos.

#### **Etapas II: Transacciones**

- Consignación, transferencia y pago de cuotas de crédito.
- Retiros a través de tarjeta débito.

#### ❖ **Propuesta de Valor**

Presenta los siguientes enfoques:

- Fácil acceso al portafolio de productos y servicios financieros al tener mayor cercanía con la cooperativa.

- Bajos costos para el asociado.
- Atención personalizada.
- Seguridad en sus transacciones y operaciones ya que los procesos son automatizados.

#### ❖ **Canales de Comunicación**

- Volantes y material POP en agencias de ahorro y crédito actuales dando a conocer los nuevos canales de acceso.
- Información en la página web de la cooperativa.
- Redes sociales.
- Carro Valla para la promoción.

#### ❖ **Canales de Acceso**

Esta estrategia se implementará a través de las fuerzas comerciales externas.

### **6.1.3.3 Estrategia III: Expansión del Canal de Venta Especializado:**

#### ❖ **Justificación**

La cercanía, el reconocimiento y la seguridad percibida por el cliente acerca de la cooperativa es un factor fundamental para tomar la decisión de seleccionarla como entidad de ahorro tal y como se observa en los resultados del estudio de mercados. Por esta razón, es importante diseñar estrategias que fortalezcan las relaciones con los clientes y permitan crear a través de los canales de atención ventajas comparativas que se conviertan en factores relevantes para su posicionamiento como entidad de ahorros.

#### ❖ **Objetivo**

Fortalecer los canales comerciales dedicados a la comercialización y venta de los productos de ahorro e inversión con el fin de incrementar el saldo de las captaciones.

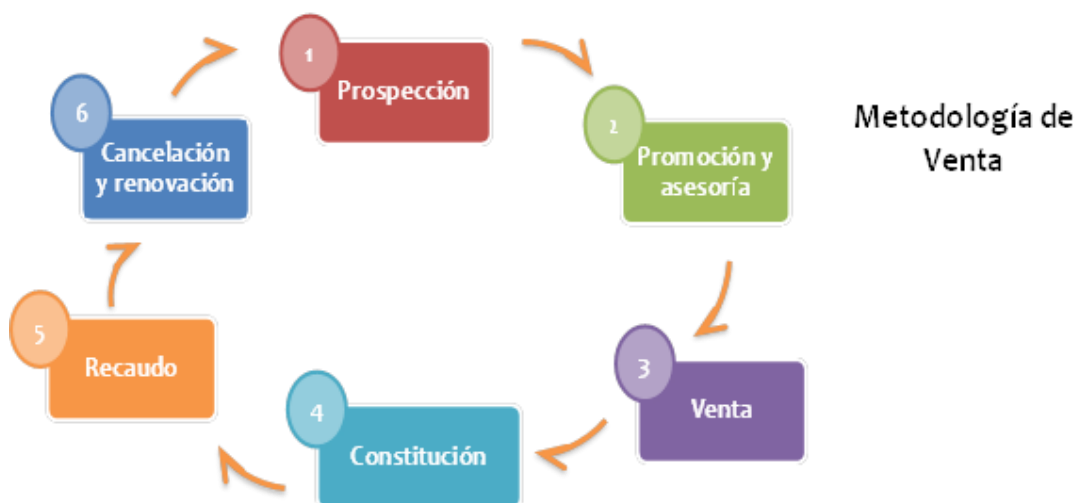
### ❖ Mercado Meta

Personas naturales entre los 35 y 60 años de edad pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4 preferiblemente que se desempeñen como independientes en las zonas de influencia de las agencias y certifiquen ingresos promedios superiores a 2 SMLV.

### Descripción de la Campaña

La Fuerza Comercial Especial de Comultrasan - FCEC estará conformada por cuatro asesores comerciales y un coordinador quienes tendrán la responsabilidad de promocionar y vender el producto PAP “Los ahorros de una vida” en Boyacá. (Ver gráfica 12).

**Gráfica 12. Metodología Canal de Venta especializado**



Fuente: Autor

### ❖ Propuesta de Valor

La propuesta de valor ofrecida por este canal será el Plan de Ahorros “Los ahorros de una vida” y tendrá como valor agregado la posibilidad de realizar el recaudo en el lugar de domicilio ó donde elija el asociado.

❖ **Canales de Comunicación**

- Volantes y material POP en agencias de ahorro y crédito actuales dando a conocer el nuevo canal.
- Participación en eventos masivos.
- Información en la página web de la cooperativa.

❖ **Canales de Acceso**

No aplica.

**6.1.3.4 Estrategia IV: Comunicación – Posicionamiento:**

❖ **Justificación:**

Los resultados de la investigación de mercados mostraron que aún el posicionamiento de Financiera Comultrasan en Boyacá y específicamente en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso es débil, principalmente por el poco conocimiento que tiene gran parte de sus comunidades de la cooperativa y los atractivos de su portafolio de servicios.

❖ **Objetivo**

El propósito esencial es lograr el fortalecimiento de la marca Financiera Comultrasan y posicionarla como una marca reconocida por atributos claramente diferenciados.

❖ **Mercado Meta**

Personas naturales pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4 de los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso.

❖ **Descripción de la Estrategia**

Uno de los atributos claves identificados para recomendar una entidad financiera se define a partir del reconocimiento que debe tener la marca, esta es una tarea

que Financiera Comultrasan solo puede alcanzar en la medida que cumpla con los promesas definidas en su propuesta de valor y la posibilidad de que estas comunidades mejoren el conocimiento de los logros alcanzados por la cooperativa desde su fundación. En este sentido, el direccionamiento estratégico ha definido los aspectos claves del posicionamiento de la marca Financiera Comultrasan que permitan cerrar las brechas encontradas en el estudio de mercados.

Para cumplir el anterior objetivo se propone diseñar una campaña publicitaria que promueva el posicionamiento de la Cooperativa y resalte los siguientes atributos:

- Sentido Social
- Solidez
- Seguridad y confianza

Los anteriores atributos fueron definidos con base en la investigación de mercados realizada a la población objetivo.

#### ❖ **Oferta de Valor**

Los esfuerzos publicitarios anteriormente mencionados, se deben acompañar de la estrategia social que ha venido desempeñando la Cooperativa a través de su brazo social: La Fundación Comultrasan. Es importante integrar la estrategia social a la estrategia de posicionamiento con el fin de hacer realidad la promesa de valor comunicada.

#### ❖ **Canales de Comunicación**

- Radio y televisión regional.
- Prensa
- Vallas
- Pantallas en centros comerciales
- Publicidad en salas de cines
- Presencia en los eventos más representativos de la región

- Material POP
- Página Web y Redes Sociales

#### ❖ **Canales de Acceso**

No aplica

**6.1.4 Relacionamiento con los asociados.** La gestión de las relaciones con los asociados en esencia se orienta a consolidar vínculos estrechos y duraderos que según el estudio de mercado es la forma como se ha consolidado la base de asociados de las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso. Este proceso consiste en administrar la información detallada de los asociados, así como de los momentos de verdad que tienen con la cooperativa con el fin de maximizar la lealtad.

#### **6.1.4.1 Estrategia I: Educación financiera**

##### ❖ **Justificación**

Los resultados de la investigación de mercados mostraron que existe un 45% de hogares encuestados que no ahorran actualmente, y si se tiene en cuenta que según los resultados del estudio adelantado por el Banco Mundial<sup>20</sup> revela que el 81% de la población no es capaz de calcular una tasa de interés; se hace imprescindible para la cooperativa plantear acciones estrategias que conlleven a promover la cultura del ahorro dentro su mercado meta con el fin de lograr su objetivo de movilizar un mayor volumen de depósitos. Desde hace algunas décadas los países desarrollados han diseñado programas de educación financiera dirigidos principalmente a adultos y jóvenes con un enfoque que va más allá de finanzas intrafamiliares e instrumentos financieros básicos sin embargo,

---

<sup>20</sup> Ahorro se queda en buenas intenciones. [En línea]. Dinero.com. Disponible en <<http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/ahorro-queda-buenas-intenciones/180888/>>.

hasta la fecha ha sido difícil determinar su impacto sobre las personas capacitadas y su entorno social. (Ver Anexo C. Actualidad de la Educación Financiera)

#### ❖ **Objetivo**

Diseñar e implementar un programa integral de educación financiera para asociados, empleados y público en general con el fin de promover la cultura del ahorro.

#### ❖ **Mercado Meta**

Asociados, empleados de la Cooperativa y público general.

#### ❖ **Descripción de la Campaña**

**Fase I:** Expandir el programa de Sensibilización Financiera “Secretos para la Prosperidad Económica” e incorporarla en la **metodología de venta de los canales**. (Ver Gráfica 13)

- **Etapa I:** Asegurar que todos los canales de venta externos se encuentren debidamente capacitados según la metodología definida.
- **Etapa II:** definir y socializar los lineamientos básicos para la aplicación del programa.

#### **Gráfica 13. Metodología educación financiera**



Fuente: Autor

**Fase II:** Diseñar e implementar el programa integral de educación financiera con los módulos definidos en la política de la institución.

❖ **Propuesta de Valor**

Capacitación gratuita en temas financieros, dirigido por personal capacitado que contará con los recursos necesarios para facilitar el aprendizaje. (Ver Anexo D. Contenido del programa de educación financiera – Financiera Comultrasan)

❖ **Canales de Comunicación**

- Afiches en las agencias de ahorro y crédito
- Correo directo
- Contact Center

❖ **Canales de Acceso**

No aplica

**6.1.4.2 Estrategia II: Capacitación del personal:**

❖ **Justificación**

Para lograr que el fortalecimiento de las relaciones con los asociados se consolide y sirva de referencia para atraer nuevos, es importante que todos los funcionarios tengan excelentes habilidades comerciales, un conocimiento integral del portafolio de servicios financieros y hagan realidad en sus actividades cotidianas los valores corporativos y cooperativos que definen el actuar de Financiera Comultrasan. En este sentido, se propone un plan permanente de capacitación a todo el personal comercial.

### ❖ **Objetivo**

Capacitar a todo el personal comercial en el portafolio de productos y servicios de captación y el fortalecimiento de las habilidades comerciales, con el fin de brindar un mejor servicio de asesoría al cliente.

### ❖ **Mercado Meta**

Todo el personal comercial de la Cooperativa.

Es importante destacar la estructura de los canales de comercialización previstos para el departamento de Boyacá:

- **Agencias:** Las agencias se encuentran conformadas por los Gerentes de Agencia, Asistentes de Agencia y los Asesores Integrales. Este canal aporta entre un 50 y 60% de los resultados comerciales de la empresa y comercializa el mayor número de productos del portafolio:
  - ✓ **Gerentes de agencia:** Este canal aporta entre un 25 y 30% de los resultados comerciales de la agencia, su enfoque comercial está dirigido al segmento pyme y empresarial de acuerdo a las características de cada región.
  - ✓ **Asesores integrales:** Este canal atiende a todo el personal que llegue a la agencia. Ofrece todos los productos de acuerdo al perfil del cliente.
  
- **Canal fuerza comercial externa:** Este canal está conformado por cinco zonas las cuales son lideradas por los coordinadores. Cada grupo tiene asignado un número de asesores de acuerdo a la zona. Este grupo de asesores ofrece los productos de:
  - ✓ Crédito (Pago Personal, Libranzas e Independientes),
  - ✓ Productos de Captación (Cdat y Ahorro programada Largo Plazo)
  - ✓ Aportes

- **Canal fuerza especializada captación:** Este canal se encuentra conformado por un coordinador y un grupo de asesores que son subordinados al coordinador. Este canal está dirigido a atender el segmento de independientes. Los productos que ofrecen:
  - ✓ Captación (Ahorro programado Largo Plazo)
  
- **Canal microfinanzas:** Esta unidad de negocio está conformada por un gerente de microfinanzas el cual tiene a cargo seis coordinaciones. De las coordinaciones dependen un grupo de profesionales. Este canal está dirigido a atender el mercado del pequeño inversionista o microempresario independiente. Este canal tiene profesionales especializados en diferentes líneas y metodologías de microcrédito y microahorro, como:
  - ✓ Canal profesional de microfinanzas urbanos y rurales: Cada grupo tiene asignado un número de profesionales de acuerdo a la zona. Este grupo de profesionales ofrece los productos de: (i) Microcrédito productivo urbano o rural dirigido a microempresarios de actividades comerciales, producción, servicios y agropecuarios con pago personal, (ii) Productos de captación (CDAT y Ahorro programada libre destino y largo plazo), (iii) Aportes y (iv) Microseguros.
  
  - ✓ **Canal de asesores financieros rurales y asesores de microfinanzas comunales:** Este canal está conformado por asesores que bajo las metodologías de semilla cooperativa y banca comunal ofrecen los productos de: (i) Productos de Captación (Cuentas de ahorro grupales, ahorro programada libre destino y largo Plazo), (ii) Aportes, (iii) Micro seguros y (iv) Microcrédito grupal, microcrédito productivo urbano o rural.

- ✓ **Canal de asesores y recaudadores de ahorro domiciliario:** Este canal está conformado por asesores y recaudadores que bajo la metodología de ahorro domiciliario. Este grupo de asesores ofrece los productos de: (i) Productos de Captación (Ahorro programada libre destino y largo plazo - CDATS) y (ii) Aportes.

#### ❖ **Descripción de la Campaña**

Se propone un plan permanente de capacitación a todo el personal de las oficinas en dos fases:

- ❖ **Fase I** – Capacitación portafolio de servicios.

**Metodología:** Curso virtual a través del Portal de la Universidad Cooperativa.

- ❖ **Fase II** – Capacitación productividad en la actividad de ventas

**Objetivo:** Mejorar la productividad de los canales de venta de la Cooperativa, optimizando las técnicas de venta y conseguir los resultados esperados para cada canal, mediante la implementación de metodologías de venta.

Financiera Comultrasan pretende estandarizar su proceso de venta en cada uno de los canales con la implementación de metodologías que le permitan mejorar la productividad en cada uno e incrementar el volumen de las ventas, bajo los lineamientos de prestar un buen servicio hacia el asociado.

**Metodología:** Presencial mediante el desarrollo de un curso en ventas y coaching que además de brindar herramientas para la venta permita identificar de forma personalizada las fortalezas y aspectos de mejoramiento de cada asesor.

#### ❖ **Propuesta de Valor**

La capacitación estará enfocada en los siguientes aspectos:

- Crear y dirigir equipos comerciales de alto desempeño.
- Técnicas de implementación, control y medición.
- Talleres, clínicas de ventas, dinámicas y tendencias.
- Oratoria para dirigir, motivar, vender e informar.
- Técnicas efectivas en ventas.
- Planeación efectiva de las ventas.
- Comunicación eficaz en ventas.
- Segmentación, prospección y psicología en ventas.
- Técnicas efectivas de negociación y cierre.
- Excelencia en el servicio.

#### ❖ **Canales de Comunicación**

No aplica

#### ❖ **Canales de Acceso**

No aplica

### **6.1.4.3 Estrategia III: Plan Integral de Fidelización y Relacionamento con el Asociado.**

#### ❖ **Justificación**

Los resultados del análisis situación evidenciaron las debilidades actuales que tiene la cooperativa frente a los programas de mantenimiento, fidelización y relacionamiento que han implementado las instituciones financieras y que fijan su foco estratégico no solo en fidelizar a los clientes sino también en rentabilizarlos desde el momento de la vinculación. Financiera Comultrasan cuenta con una arquitectura tecnológica (core bancario – plataforma de e-servicios), que bien administrada facilita la especialización de productos o servicios y la profundización

en las relaciones con los clientes; basado en esta fortaleza se diseña la estrategia de fidelización y relacionamiento para los asociados ahorradores del departamento de Boyacá.

#### ❖ **Objetivo**

Diseñar e implementar un programa de fidelización por segmentos enfocado en el crecimiento y posicionamiento de Financiera Comultrasan en Boyacá, mediante el fortalecimiento de la relación con los asociados y la entrega de una propuesta de valor diferencial, logrando su permanencia, rentabilidad y fidelidad.

#### ❖ **Mercado Meta**

Asociado de Financiera Comultrasan que posean productos de ahorro.

#### ❖ **Descripción de la Estrategia**

Busca generar una ventaja competitiva centrada en el conocimiento del asociado orientado en la cultura del personal administrativo, comercial y operativo hacia el asociado. Lograr este propósito implica:

- Optimizar procesos.
- Implementar tecnología de apoyo.

#### ○ **Descripción del proceso de fidelización**

El proceso de fidelización está determinado por una serie de actividades integradas en los siguientes elementos:

#### ✓ **Conocer la información de los asociados**

La información de los asociados adquiere trascendental importancia en aspectos como:

- Consolidación de la información relacionada con el cliente/asociado
- Perfil socio- económico
- Perfil socio- demográfico

- Hábitos de adquisición los productos financieros
- Perfil transaccional
- Psicográfico
- Solicitudes
- PQR
- Gustos y preferencias

✓ **Diferenciar de acuerdo a las características de los asociados y público en general**

El análisis de los datos permite segmentar el mercado, diferenciar las necesidades y expectativas, identificar los elementos de mayor valor para los asociados, estudiar la probabilidad o propensión de compra de productos financieros, los comportamientos como usuarios, los criterios que definen la lealtad, así como la estimación de rating, scoring y calificación de cliente/asociado.

En este sentido, al final del análisis es posible clasificar a los asociados en las siguientes categorías: Asociados estándar, asociados a profundizar y asociados a fidelizar y retener. (Ver Gráfica 14)

**Gráfica 14. Niveles de asociados**

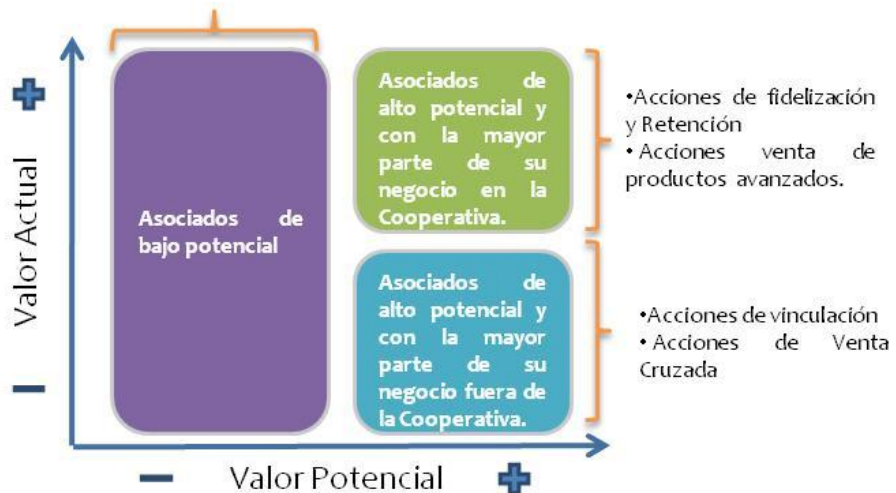


Fuente: Autor

Esta categorización de los asociados permite diseñar diferentes acciones con el fin de fortalecer el nivel de lealtad a la cooperativa: (Ver Gráfica 15).

- Asociados de bajo potencial: el objetivo es volverlos rentables para la cooperativa mediante el ofrecimiento de servicios a bajo costo.
- Asociados de alto potencial muy vinculados a la cooperativa: el objetivo es fortalecer los vínculos ya establecidos con la cooperativa con el fin de retenerlos y potencializar el uso de servicios.
- Asociados de alto potencial poco vinculados con la cooperativa: el objetivo es lograr vincularlos con nuevas ofertas de servicios, ofreciendo alternativas acordes con sus necesidades y expectativas.

**Gráfica 15. Valor potencial de los asociados**



Fuente: Autor

✓ **Interacción personalizada con los asociados**

Implementar estrategias de marketing mediante acciones personalizadas de interacción bidireccional multicanal para la oferta de productos y servicios específicos. Registrar la información de cada una de las interacciones para mejorar el conocimiento del cliente/asociado.

✓ **Personalizar productos**

Ofrecer productos y servicios a la medida de los clientes/asociados de mayor valor.

✓ **Actividades de relacionamiento - Fidelización**

Para hacer realidad el fortalecimiento del vínculo de los asociados con la cooperativa se plantean las siguientes actividades: (Ver Gráfica 16)

**Gráfica 16. Plan de relacionamiento**



Fuente: Autor

❖ **Propuesta de Valor**

A continuación se describen las actividades que forman parte de la propuesta de valor integral dirigida a los asociados fidelizados:

• **Eventos**

Se proponen las siguientes actividades:

- ✓ **Revalorización de aportes:** Atención especial a los asociados invitados en donde se realizan sorteos y entrega de recordatorios. Reconocimientos a la permanencia y está orientado a todos los asociados.

- ✓ **Grandes inversionistas:** Atención especial a los asociados invitados en donde se realizan sorteos y entrega de recordatorios. Orientado a asociados preferenciales de CDAT.
- ✓ **Día del niño:** Consiste en la celebración del día del niño. Para los asociados más representativos de las agencias, se realizarán actividades lúdicas y sorteos. Orientado a niños.
- ✓ **Premio emprendedor:** Se destaca y se promueve la iniciativa, creatividad e innovación de los asociados microempresarios. Orientado a microempresarios
- ✓ **Concurso Nacional de Pintura:** Se Promueve el desarrollo artístico y creatividad de los asociados menores de edad. Orientado a niños de 7-13 años de edad asociados.

- **Construcción de conocimiento**

Consiste en actividades orientadas al mejoramiento de competencias de los asociados:

- ✓ **Curso de manualidades:** capacitación en fomy, fique y decoraciones navideñas. Orientada a amas de casa
- ✓ **Formación empresarial:** capacitación en finanzas, optimización de procesos, cursos básicos de informática, emprendimiento, desarrollo integral de familia, contabilidad general, gestión de costos y gestión logística. Orientado a microempresarios independientes.
- ✓ **Formación personal:** Organización del tiempo y manejo del estrés, secretos para la prosperidad económica, seguridad bancaria y prevención del fraude y desarrollo integral de la familia. Orientado a empleados de empresas.

- **Campañas**

- ✓ **Actividades orientadas a los asociados:** campaña de saludo de cumpleaños a todos los asociados y campaña de fidelización de microempresarios.

- **Reconocimientos en fechas especiales**

- ✓ **Actividades especiales para los asociados:** celebración día de la madre, día del pensionado. Orientado a todos los asociados.

- **Responsabilidad social**

- ✓ **Actividades especiales para niños:** realización de actividades relacionadas con el programa de vacaciones recreativas. Orientado a niños con saldos representativos en PAP.

- **Bienestar y recreación**

Actividades orientadas a promover una vida sana como:

- ✓ **Caminatas:** orientadas a asociados con créditos vigentes y buen hábito de pago. Segmento microempresarios y pensionados.
- ✓ **Visitas a lugares turísticos:** orientadas a asociados con créditos vigentes y buen hábito de pago. Segmento microempresarios y pensionados.
- ✓ **Jornada de relajación y estética:** orientadas a asociados mujeres amas de casa con saldos representativos en ahorros y CDAT. Segmento amas de casa.
- ✓ **Jornada de bienestar físico:** orientadas a asociados pensionados con saldos representativos. Segmento pensionados.

- **Actividades complementarias**

Se relacionan actividades complementarias dirigidas a hacer realidad reconocimientos.

- ✓ **Entrega de obsequios de cumpleaños:** orientado a asociados preferenciales AAA en CDAT.
- ✓ **Publicación en prensa de negocios destacados de microempresarios:** orientados a microempresarios representativos en colocación.
- ✓ **Reconocimiento al cumplimiento y pago oportuno de productos:** orientados a asociados con un buen hábito de pago de productos.

#### ❖ **Canales de Comunicación**

- Publicidad en agencias de ahorro y crédito
- Contact center
- Correo directo
- Radio, prensa y televisión para los eventos masivos.

#### ❖ **Canales de Acceso**

No aplica

### **6.1.4.4 Estrategia V: Marketing de frecuencias:**

#### ❖ **Justificación**

Para toda organización es de gran importancia mantener y construir relaciones de confianza con sus clientes más representativos y más aun en el mercado financiero. En ese sentido, el sector financiero en Colombia ha venido implementando agresivas estrategias de marketing con el fin de mantener fieles a sus mejores clientes y de acuerdo al análisis situacional, ha logrado construir una fortaleza entorno al desarrollo de estas actividades. Es por esto, que se plantea el desarrollo de un programa de marketing de frecuencias para Financiera Comultrasan con el objetivo de fidelizar y recompensar a los asociados ahorradores 80/20.

### ❖ **Objetivo**

Promover el uso frecuente del portafolio de servicios de ahorro de la cooperativa mediante de la implementación de un programa de marketing de frecuencias que premie la fidelidad de los asociados.

### ❖ **Descripción de la Campaña**

Con Financiera Siempre Ganas! es un programa que busca reconocer la fidelidad de los asociados que hacen uso frecuente del portafolio de servicios de Financiera Comultrasan, ofreciendo la oportunidad de recibir beneficios a través de convenios comerciales y de acumular puntos para ser redimidos con premios. Los asociados deben inscribirse en la agencia virtual, agencias de ahorro y crédito o el contact center.

#### ○ **Forma de Acumular Puntos**

Se tiene previsto que un asociado puede acumular puntos por las siguientes situaciones:

- ✓ Vinculación: por vincularse a la Cooperativa. (Apertura cuenta de aportes)
- ✓ Aportes: por capitalizar en aportes. (Aplica para asociados hábiles).
- ✓ Profundización: por ampliar el portafolio de productos.
- ✓ Canales y medios electrónicos: por el uso de canales como agencia virtual, audiorespuesta, ATM y POS.
- ✓ Campañas: por el uso de canales como agencia virtual, audiorespuesta, ATM y POS.
- ✓ Referidos: por referir familiares y amigos.
- ✓ Pago oportuno: por pagar a tiempo sus facturas de cartera.
- ✓ Actualización de datos: por mantener su información actualizada.
- ✓ Permanencia: por antigüedad en la cooperativa

Los puntos acumulados pueden ser consultados en la agencia virtual y contact center.

○ **Forma de redimir los puntos**

Los asociados pueden redimir los puntos mediante el siguiente procedimiento:

- ✓ Consulta de puntos: para conocer el monto de los puntos acumulados se puede hacer mediante la página web y/o sistema de audio respuesta.
- ✓ Seleccionar productos: revisar el catálogo de productos para seleccionar el producto de su preferencia. Los puntos también pueden ser redimidos en dinero y abonados a la cuenta de ahorros a través de la web virtual.
- ✓ Solicitud de productos: los productos pueden ser solicitados a través de la página web y/o sistema de audio respuesta.

○ **Términos y condiciones**

- ✓ El programa no tiene costo de inscripción.
- ✓ Se pueden inscribir todas las personas naturales asociadas a la Cooperativa.
- ✓ El asociado acumulará puntos por aquellos productos y/o servicios en donde se encuentre como primer titular.
- ✓ EL asociado podrá redimir los puntos en cualquier momento durante el programa.
- ✓ Los puntos no podrán ser transferidos a otras personas, ni cambiados por dinero.
- ✓ Los intereses por mora que el asociado pague por concepto de crédito, no darán lugar a acumulación de puntos.
- ✓ Los puntos acumulados se perderán automáticamente por mora superior a 90 días.
- ✓ Los puntos expiraran el 15 de Enero de cada año.

### ❖ **Propuesta de Valor**

El asociado podrá elegir entre un gran número de premios dispuesto en un catálogo virtual según la cantidad de puntos acumulados. Este catálogo será actualizado constantemente según las tendencias del mercado.



### ❖ **Canales de Comunicación**

- Radio y Televisión Regional y Local.
- El Contact Center contactará a los asociados segmento objetivo para informar acerca del lanzamiento del programa.
- E-mailing: Se enviará publicidad virtual sobre la campaña y correos de mantenimiento.
- Publicidad Impulso Solidario.
- Publicidad periódico regional: circulación de publi-reportaje.
- Agencias de Ahorro y Crédito: afiche en cartelera y avisos corporativos.
- Volantes: incluye la descripción de las características y beneficios.
- Página Web: actualización del portafolio y descripción de los beneficios y los convenios actuales, banner y descripción de la campaña.

### ❖ **Canales de Acceso**

Agencia virtual y audiorespuesta.

## **6.1.4.5 Estrategia VI: Profundización de la base de datos:**

### ❖ **Justificación**

Para la Cooperativa se ha convertido en un reto lograr la profundización y activación de la base única de clientes actual, ya que como se observa en el análisis situacional, el nivel de profundización del portafolio por cliente ha venido desmejorando en los últimos años y se ha convertido en una debilidad que requiere pronta intervención. El diseño de una estrategia de profundización de los

asociados de las agencias de Tunja, Duitama y Sogamoso, busca la identificación de segmentos potenciales dentro de la base única de clientes y el ofrecimiento de una propuesta de valor acorde con sus necesidades y expectativas que tiene como propósito contribuir al objetivo de suficiencia de recursos en el departamento de Boyacá.

#### ❖ **Objetivo**

- Incentivar la profundización del portafolio en los asociados, mediante la adquisición y mantenimiento de los productos.
- Activar y profundizar a los asociados que según tenencia de productos se encuentren clasificados como Nivel Cero.
- Ofrecer un incentivo a través de una campaña promocional a los asociados que adquieran o activen los productos que tienen en la Cooperativa. Para el desarrollo de la campaña se propone inicialmente una prueba piloto durante tres meses y luego una campaña masiva por seis meses.

#### ❖ **Mercado Objetivo**

Asociados personas naturales desde los 0 años, vinculados únicamente con el producto aportes.

#### ❖ **Descripción de la Campaña**

Para el desarrollo de esta estrategia se propone la siguiente metodología:

- Definición de los niveles de profundización y perfilamiento de los asociados tomando como variables la ocupación, nivel de ingresos y aspectos relacionados con el comportamiento y uso de productos financieros de la cooperativa.
- Definición de la propuesta de valor tomando como referencia los productos de captación y colocación.

- Seguimiento y monitoreo en los diferentes niveles de responsabilidad
- Evaluación y acciones de mejoramiento de acuerdo a los resultados de seguimiento de las campañas y canales.

#### ❖ **Factores claves para potencializar la base de datos**

Los procesos de profundización de la base de datos deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Cultura de poblamiento de la información en las agencias por parte del grupo de trabajo que integra la agencia.
- Definición del proceso de actualización de la base de datos, que integre los productos de captación de forma adecuada y permanente.
- Definir metodologías de localización que permitan:
  - Identificación de ilocalizados.
  - Cruce base de datos externas Cifin y Datacrédito. (Ubica, Reconocer).
  - Modificación de datos Xiscoop (Contact Center).
- Propuesta de valor con beneficios atractivos para los asociados.
- Proceso de venta y cierre de negocio.
- Responsables de identificación de oportunidades de negocio en la base de datos para activación y profundización.
- Participación integral de las áreas usuarias.

#### ❖ **Propuesta de Valor**

Lograr una mayor profundización en el uso de los servicios financieros, requiere del apoyo de campañas promocionales que resalten los beneficios de mayor valor derivados del uso del portafolio de servicios de Financiera Comultrasan. Por esta razón se crea la campaña promocional “Actívate, acumula y gana con Financiera Comultrasan” (Ver gráfica 17).

- **Campaña Promocional “Actívate, Acumula y Gana con Financiera Comultrasan!”**

La campaña comprende la gestión comercial de activación, adquisición de productos y empaquetamiento, los cuales se encuentran acompañados de oportunidades para participar en sorteos según el plan definido. (Ver Anexo E. Campaña Actívate, acumula y gana).

**Gráfica 17. Campaña Actívate, acumula y gana**



Fuente: Autor

Los premios de la campaña son:

- Una motocicleta Crypton
- Dos TV LED de 32"
- Dos computadores portátiles
- Cinco tarjetas débito por valor de \$500.000 c/u

Fecha del Sorteo: Diciembre del 2013.

### ❖ **Canales de Comunicación**

Por tratarse de una campaña direccionada a un segmento específico de asociados, no tendrá medios de comunicación masivos para su difusión

- El Contact Center contactará a los asociados segmento objetivo para informar acerca del lanzamiento de la campaña.
- E-mailing: Se enviará publicidad virtual sobre la campaña y correos de mantenimiento.
- Visitas personalizadas del personal de ventas.

### ❖ **Canales de Acceso**

Agencias de ahorro y crédito, contact center, fuerzas comerciales externas.

## 7. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING

La implementación del plan de marketing operativo en las agencias de Tunja, Duitama y Sogamoso para los periodos 2012-2014 requiere recursos para cumplir con las actividades de marketing previstas. En los cuadros se relaciona el valor de las inversiones a realizar para la implementación de cada estrategia, asignando a cada actividad en particular los recursos considerados necesarios para hacer realidad los resultados esperados. En total se requerirá una inversión de \$799 millones que deben ser ejecutados en el periodo 2012-2014, lo que representa mensualmente asignar recursos por \$33 millones de pesos (Ver cuadros 18, 19, 20, 21 y 22).

### Cuadro 18. Inversión implementación estrategia campaña institucional de ahorro

Plan de Implementación	2012		2013		2014		Pres.*
	Fecha Inicio	Fecha Final	Fecha Inicio	Fecha Final	Fecha Inicio	Fecha Final	2013 - 2014
Fase I: 10.000 razones para ahorrar	01/03/2012	01/10/2012					
Fase II: Incremento de saldos	01/10/2012	01/12/2012	01/01/2012	01/04/2013			70

\*Presupuesto: Millones de pesos

Fuente: Autor

### Cuadro 19. Inversión implementación estrategia de propuestas de oferta de mercado

Plan de Implementación	2012		2013		2014		Pres.*
	Fecha Inicio	Fecha Final	Fecha Inicio	Fecha Final	Fecha Inicio	Fecha Final	2013 - 2014
Segmentación de cuentas			01/04/2013	01/11/2013			30
Ampliación de servicios					01/03/2014	01/06/2014	57

Plan de Implementación	2012		2013		2014		Pres.*
	Fecha Inicio	Fecha Final	Fecha Inicio	Fecha Final	Fecha Inicio	Fecha Final	2013 - 2014
Empaquetamiento del portafolio			01/04/2013	01/11/2013			30
Desarrollo de nuevos productos	01/01/2012	01/12/2012					23

\*Presupuesto: Millones de pesos

Fuente: Autor

### Cuadro 20. Inversión implementación estrategia de canales de distribución y comunicación

Plan de Implementación	2012		2013		2014		Pres.*
	Fecha Inicio	Fecha Final	Fecha Inicio	Fecha Final	Fecha Inicio	Fecha Final	2013 - 2014
Expansión de canales físicos			01/06/2013			01/12/2014	139
Tecnologías móviles incorporados a los canales		01/03/2012		01/12/2013			28
Expansión del canal de venta especializado					01/01/2014	01/06/2014	20
Comunicación - Posicionamiento			01/08/2013				200

\*Presupuesto: Millones de pesos

Fuente: Autor

### Cuadro 21. Inversión implementación estrategia de relacionamiento con los asociados

Plan de Implementación	2012		2013		2014		Pres.*
	Fecha Inicio	Fecha Final	Fecha Inicio	Fecha Final	Fecha Inicio	Fecha Final	2013 - 2014
Educación financiera			01/07/2013				34
Captación del					01/01/2014		25

Plan de Implementación	2012		2013		2014		Pres.*
	Fecha Inicio	Fecha Final	Fecha Inicio	Fecha Final	Fecha Inicio	Fecha Final	2013 - 2014
personal							
Plan Integral de fidelización y relacionamiento con el Asociado			01/07/2013				75
Marketing de frecuencias					01/01/2014		30
Profundización de la base de datos					01/08/2014		38

\*Presupuesto: Millones de pesos

Fuente: Autor

## Cuadro 22. Inversión implementación Estrategia de Marketing

Inversión 2013 – 2014	Millones de Pesos
Campaña institucional de ahorro	70
Propuestas de oferta de mercado	140
Canales de distribución y comunicación	387
Relacionamiento con los asociados	202
<b>Total Inversión</b>	<b>799</b>

Fuente: Autor

## 8. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING

Los indicadores de gestión es una respuesta de la necesidad de medir el desempeño de las acciones de marketing a implementar, tienen como objetivo suministrar toda la información de la gestión en tiempo real, de tal forma que se facilite la toma de decisiones oportunas para mejorar el desempeño de la implementación de las estrategias de marketing propuestas en el plan operativo. Estos indicadores deberán ser relevantes, claramente definidos, fáciles de comprender y usar, comparables y verificables en la relación beneficio/costo.

Para la elaboración de los indicadores de gestión se conformó un equipo de trabajo integrado por 5 directivos del área comercial y financiera quienes realizaron un inventario de las variables que afectan la movilización de ahorros para luego mediante un consenso, definir las variables que presentaban un mayor impacto. Posteriormente, se procede a establecer el indicador ideal para cada una de estas variables teniendo en cuenta sus características (pertinencia, objetividad, accesibilidad, entre otros) y su alineación directa con el modelo PERLAS implementado a nivel de la cooperativa en el año 2004, diseñado por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU)<sup>21</sup>.

Para finalizar esta etapa, se define un parámetro ó criterio que connota la valoración idónea que debe tener el indicador en el periodo de tiempo definido para su cumplimiento. El criterio para cada indicador fue definido dando cumplimiento a los objetivos descritos en los siguientes planteamientos institucionales:

---

<sup>21</sup> Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. [En línea]. Woccu, 2013. Disponible en: <<http://www.woccu.org/financialeinclusion/pearls>>

- ❖ Plan prospectivo Financiera Comultrasan al horizonte año 2020.
- ❖ Indicador de Suficiencia de Recursos, Modelo PERLAS – Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- ❖ Análisis de estrés institucional 2013.

Definidos los indicadores se asignó la responsabilidad a nivel institucional para el cumplimiento en el manejo de la información, tanto para alimentar el indicador como para realizar el análisis, monitoreo, presentación de resultados y proponer acciones de mejoramiento en caso que el indicador no cumpla con el criterio esperado. Finalmente, es importante comunicar al interior de la cooperativa los resultados de los indicadores para lo cual se definió su inclusión en el informe de riesgos periódico entregado a la presidencia.

## **8.1 INDICADORES RELEVANTES**

Estos indicadores se consideran de la mayor importancia, teniendo en cuenta que se incluye el indicador suficiencia de recursos base del problema abordado partiendo de un valor mínimo (70%) como meta para posteriormente llegar al ideal (80%).

Los indicadores relevantes en el logro en el indicador suficiencia de recursos tienen que ver con el mejoramiento del nivel de reconocimiento de Financiera Comultrasan como cooperativa de ahorro y crédito y el logro del incremento del uso y de los saldos de los productos de captación en la base de asociados actuales y en los nuevos que se puedan atraer. (Ver cuadro 23)

**Cuadro 23. Indicadores relevantes**

Evaluación	Indicador	Criterio	Periodicidad	Responsable	Observaciones
Suficiencia de Recursos	Total captaciones/ Total cartera	Año 1 > 57% Año 2 > 64% Año 3 > 70%	Medición Anual.	Dirección de Ahorro e Inversión	Después del segundo año se espera un crecimiento más acelerado del indicador como consecuencia de la maduración de las estrategias, especialmente las de posicionamiento.
Reconocimiento	# personas que reconocen a financiera	Año 1 > 45% Año 2 > 59% Año 3 > 70%	Anual	Gerencia de Mercadeo y Desarrollo Comercial	Se mide a través de una encuesta y se espera superar a la Cooperativa Confiar después del segundo año. Después del segundo año se espera un crecimiento más acelerado del indicador como consecuencia de la maduración de las estrategias.
Participación de Mercados	Saldo total de captaciones cooperativa / saldo total de captaciones del Sector Financiero	Año 3 > = 2%	Anual	Dirección de Ahorro e Inversión	El criterio está sustentado en el mínimo crecimiento requerido para cumplir el indicador de suficiencia de recursos y se proyecta según las condiciones de crecimiento de mercado proyectadas por el área de planeación de la Cooperativa.

Evaluación	Indicador	Criterio	Periodicidad	Responsable	Observaciones
Profundización	Total de productos de ahorro/ # total de ahorradores	Año 1 > 3	Semestral	Dirección de Mercadeo	Este criterio se debe cumplir desde el año 1 y sostenerse durante el desarrollo del plan de marketing.

Fuente: Autor

## 8.2 INDICADOR DE PRODUCTO

El empaquetamiento de productos (venta cruzada) es uno de las propuestas para incrementar el uso de los productos de captación, la intención es aprovechar el potencial de mercado de los asociados que tiene mayor significado para la cooperativa. (Ver cuadro 24)

### Cuadro 24. Indicador de producto

Evaluación	Indicador	Criterio	Periodicidad	Responsable	Observaciones
Venta de paquetes	# de paquetes vendidos/ # de cuentas abiertas	Año 3 > 30%	Anual	Dirección de Ahorro e Inversión	Incluye producción de paquetes y comunicación a los clientes
Antigüedad	# de asociados ahorradores con antigüedad mayor a 2 años / total asociados ahorradores	Año 3 > 30%	Anual	Dirección de Ahorro e Inversión	

Fuente: Autor

## 8.3 INDICADOR DE FIDELIZACIÓN

El fortalecimiento de la lealtad de los asociados es una de los propósitos de mayor valor para Financiera Comultrasan, teniendo en cuenta que la gran mayoría de los asociados en las agencias de Tunja, Duitama y Sogamoso ha sido generada por los mismos asociados. (Ver Cuadro 25).

**Cuadro 45. Indicador de fidelización**

Evaluación	Indicador	Criterio	Periodicidad	Responsable	Observaciones
Retención de clientes fieles y rentables	# de retirados fieles / total de fieles y rentables al inicio del periodo	Año 3 < 20%	Anual	Dirección de Mercadeo	Se supone un presupuesto por el desarrollo tecnológico
Número de ahorradores vinculados	# ahorradores vinculados al programa / # total de ahorradores	Año 1 > = 40%		Dirección de Ahorro e Inversión	El indicador se debe alcanzar durante el 1er año
Retención de ahorradores rentables	# nuevos ahorradores rentables vinculados / # total de ahorradores potenciales	Año 1 > = 30%		Dirección de Mercadeo	
Servicio	Nivel de satisfacción del servicio	Año 1 > = 4,3		Gerencia de Servicio	Según metodología de medición de la satisfacción del cliente <sup>22</sup> .

Fuente: Autor

#### 8.4 INDICADOR DE DISTRIBUCIÓN

Facilitar a los asociados el uso del portafolio de productos de Financiera Comultrasan es considerado un factor de éxito, especialmente en lo relacionado al monitoreo del avance de los canales no tradicionales y especialmente el incremento de transacciones electrónicas y virtuales. (Ver cuadro 26)

**Cuadro 26. Indicador de distribución**

Evaluación	Indicador	Criterio	Periodicidad	Responsables	Observación
Incremento de cobertura	# de canales no tradicionales / total canales (agencias + no tradicionales)	Año 1 > 20% Año 2 > 50% Año 3 > 70%	Anual	Gerencia de Canales	El plan de expansión institucional concentra esfuerzos en

<sup>22</sup> Documento Política de Servicio al Cliente Financiera Comultrasan.

Evaluación	Indicador	Criterio	Periodicidad	Responsables	Observación
					canales no tradicionales a partir del año 2014 por lo cual se espera mayor crecimiento del indicador durante el año 2.
Transacciones virtuales y electrónicas	# de transacciones virtuales y electrónicas / total de transacciones	Año 3 > 15%		Gerencia de Canales	Este indicador depende de la rapidez con la que se implemente por parte del gobierno las políticas de masificación digital especialmente en los estratos bajos.
Vinculación	# de ahorradores vinculados atraídos por las campañas / total de cuentas abiertas	Año 1 > 20%		Dirección de Ahorro e Inversión	

Fuente: Autor

## 8.5 INDICADOR DE RELACIONAMIENTO

El proceso de creación de valor para los asociados es de gran trascendencia en el propósito de consolidar a Financiera Comultrasan como entidad al servicio de los asociados, con beneficios para sus familias y la comunidad involucrada en el radio de acción de sus agencias. Medir los resultados permite tener la seguridad del cumplimiento de los lineamientos que sustentan el compromiso que tiene la cooperativa con la sociedad. (Ver cuadro 27).

**Cuadro 27. Indicador de relacionamiento**

Evaluación	Indicador	Criterio	Periodicidad	Responsable	Observaciones
Número de asociados sin cuenta de ahorros o inversión	# de asociados sin cuenta de ahorros o inversión / total de asociados	Año 1 < 41% Año 2 < 36% Año 3 < 30%	Anual	Dirección de Ahorro e Inversión	
Número de asociados y empleados impactados con el programa de capacitación	# de empleados capacitados / total de empleados	Año 1 > = 100% empleados	Anual	Gerencia de Gestión Humana	Costos de material impreso de educación y refrigerios
	# de ahorradores inactivos capacitados / # total de ahorradores inactivos	Año 2 > 30%	Anual	Universidad Cooperativa	

Fuente: Autor

## 9. IMPLEMENTACIÓN FASE I PROGRAMAS DE MARKETING

Diseñado el plan operativo de marketing corresponderá a las agencias de Tunja, Duitama y Sogamoso iniciar la ejecución de las actividades descritas y presupuesto de inversión previsto, circunstancia que requerirá alinear los esfuerzos de los colaboradores que participen en la ejecución del proyecto con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

Por lo anterior, será fundamental realizar la socialización del proyecto a las áreas involucradas antes de dar inicio a la implementación con el objetivo de:

- Estimular el compromiso de los colaboradores.
- Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de los proyectos y planes de acción.
- Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- Estimular la retroalimentación del plan.

Es importante resaltar, que para la implementación de acciones dirigidas a solucionar el problema de la suficiencia de recursos se requerirán varios años, razón por la cual se plantearán acciones a corto, mediano y largo plazo para hacer realidad los objetivos planteados tomando como referencia los objetivos propuestos, tareas que tendrán la dirección y el acompañamiento del área comercial e implementadas por los grupos de trabajo de las agencias de Tunja, Sogamoso y Duitama. La priorización de la implementación la define principalmente la disposición de los recursos tecnológicos; por esta razón, se observan estrategias de menor impacto desarrolladas en el corto plazo mientras que estrategias de gran envergadura presentan tiempos de implementación superiores a 1 año.

## **9.1 RESULTADOS DE IMPLEMENTACIÓN**

Es natural que todas las actividades previstas no se puedan implementar simultáneamente, sin embargo como parte del ejercicio de este proyecto, se hace mención a las actividades de marketing que fueron implementadas y corresponde a las planteadas como solución del problema de suficiencia de recursos para las agencias de Tunja, Duitama y Sogamoso. En este sentido se hará mención de los resultados de algunas actividades de marketing que ya fueron ejecutadas.

**9.1.1 Programa de Ahorro Programado “Los ahorros de una vida”.** Financiera Comultrasan ha incentivado el ahorro entre los microempresarios específicamente en el momento de desembolsos de créditos otorgados, motivándolos para participen en el Programa de Ahorro Programado PAP.

Integrado por personas naturales entre los 35 y 60 años de edad pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4 preferiblemente que se desempeñan como independientes en las zonas de influencia de las agencias y presentan ingresos promedios superiores a 2 SMLV. Este segmento desea planificar su retiro futuro y consideran el ahorro a largo plazo una opción para asegurar su calidad de vida cuando entren a la etapa de adultos mayores.

Como resultado de la implementación de las actividades de comunicación y promoción se han logrado la constitución de 225 PAP con un saldo de \$49 millones de pesos con una cuota promedio de \$60.000. Se proyecta un saldo de 519 millones. (Ver gráfica 18)

Gráfica 18. Presentación PAP: Los ahorros de una vida



**PAP “Los Ahorros de una Vida”**

Numero de PAP's Constituidos

**225**

Saldo Total Vigente

**\$ 49.952.774**

Saldo Proyectado

**519.720.000**

Plazo promedio

**39 meses**

Promedio de valor cuota

**\$ 60.311=**

❖ **Indicadores**

Para el desarrollo de la campaña PAP “Los ahorros de la vida” se han propuesto indicadores que miden la efectividad de las actividades implementadas. (Ver cuadro 28).

**Cuadro 28. Indicadores PAP: Los ahorros de una vida**

Evaluación	Indicador	Meta	Cumplimiento
Cumplimiento Venta	Recaudo PAP Mes / Recaudo Proyectado Mes	1	0,82
# de PAP vendidos	# PAP vendidos Mes / # PAP Proyectados Mes	1	0,93

Fuente: Autor

**9.1.2 PAP “SùperPlan+”.** Modalidad de ahorro a niños y jóvenes de 0 a 17 años, tiene como objetivo apoyar los sueños y proyectos de los asociados más pequeños. Dentro de los destinos de este producto se tienen: turismo, estudio o libre destino.

Se define una tasa de interés estándar respecto a las demás modalidades de PAP; sin embargo, se considera diferencial ya que el mercado no ofrece este producto y su sustituto (cuentas para niños) presentan una tasa inferior a la propuesta.

La implementación de las actividades de marketing ha tenido como resultado la constitución de 174 PAP “Súper Plan+” con saldo total de \$23,8 millones de pesos con una cuota promedio de \$26,859. Se tiene proyectado un saldo de \$59 millones de pesos. (Ver gráfica 19)

**Gráfica 19. Presentación PAP: SuperPlan+**



❖ **Indicadores**

Para medir la efectividad de la campaña promocional desplegada para el PAP SuperPlan+ se definieron los siguientes indicadores. (Ver cuadro 29)

**Cuadro 29. Indicadores PAP: SuperPlan+**

Evaluación	Indicador	Meta	Cumplimiento
Cumplimiento Venta	Recaudo PAP Mes / Recaudo Proyectado Mes	1	0,69
# de PAP vendidos	# PAP vendidos Mes / # PAP Proyectados Mes	1	0,74

Fuente: Autor

**7.1.3 Tarjeta Débito VISA.** Las tarjetas débito VISA corresponde a la propuesta realizada por Financiera Comultrasan para personas naturales entre los 0 y 70 años de edad con cuentas de ahorro como medio transaccional para acceder a sus depósitos.

En la etapa de migración, el mercado objetivo se centró en los asociados que utilizaban la tarjeta débito como medio transaccional en los distintos canales, titulares de más de una cuenta de ahorro o que poseían saldos que permiten la deducción de la cuota de manejo.

Los resultados de la campaña permiten resaltar que se migraron 3.210 tarjetas en el mes Marzo (78% de la meta) y en Abril 7.111 (59% de la meta). (Ver gráfica 20)

**Gráfica 20. Tarjetas VISA colocadas activas**



Fuente: Autor

## 10. CONCLUSIONES

El diseño de las actividades de marketing orientadas a lograr la suficiencia de recursos en las agencias de Tunja, Duitama y Sogamoso, permite concluir que las acciones para lograr este propósito se deben orientar hacia las siguientes actividades:

- ❖ Campaña institucional orientada a posicionar a Financiera Comultrasan como una entidad de ahorro, tomando como referencia las razones que motivan a las personas a ahorrar.
- ❖ El fortalecimiento de la marca Financiera Comultrasan se debe fundamentar en resaltar atributos claramente diferenciados y asociados específicamente al contexto de los valores cooperativos.
- ❖ Implementar programas de educación financiera para las comunidades involucradas, es un aporte de gran valor para lograr mejorar los niveles de cooperativización.
- ❖ La construcción de una ventaja competitiva debe estar centrada en el conocimiento del asociado, por esta razón Financiera Comultrasan busca orientar la cultura del personal administrativo, comercial y operativo hacia el asociado con el fin de personalizar los productos y desarrollar diversas actividades orientadas al fortalecimiento del vínculo con los asociados.
- ❖ Diseño de nuevas alternativas de productos de ahorro orientadas a diferentes segmentos, basados en sus comportamientos respecto a la forma como manejan sus excedentes de dinero y el uso transaccional de sus cuentas.

- ❖ Nuevos beneficios a los productos actuales, es una forma de estimular el uso e incrementar los saldos en los productos que ya utilizan los asociados o dar la oportunidad para evaluar otras alternativas que puedan estar más alineadas a sus necesidades y motivaciones.
- ❖ Diseñar un portafolio de productos y servicios de ahorro e inversión competitivo, orientado a los diferentes segmentos cuyos atributos y diferenciales que permitan reconocer a Financiera Comultrasan atractiva.
- ❖ El empaquetamiento de servicios financieros es una alternativa propuesta por Financiera Comultrasan orientada a lograr que los usuarios de crédito asuman la costumbre de ahorrar parte de sus ingresos y que los asociados ahorradores consideren atractivo incrementar los saldos de sus productos de ahorro como consecuencia de los beneficios derivados de tener acceso a servicios de crédito.
- ❖ Ofrecimiento de productos que den respuesta a los motivos asociados a metas de ahorro con un horizonte entre seis meses y tres años para personas y familias. Proponer un grupo de productos diferenciados teniendo en cuenta la edad de los ahorradores como una de las alternativas para estimular la cultura del ahorro.
- ❖ Expandir los canales de acceso físicos a servicios financieros, permite a los asociados tener acceso a nuevas oportunidades para incrementar el uso de servicios financieros de captación.
- ❖ La implementación de canales de venta especializados permite lograr acceder a segmentos del mercado con necesidades muy particulares.

- ❖ Integrar las nuevas tecnologías de la información y comunicación con el fin de ampliar los servicios a los asociados, permitiendo mayor agilidad, oportunidad y facilidad para realizar transacciones monetarias o no monetarias, compra de productos financieros, solicitud y apertura de servicios, además de integrarlos en una comunidad en donde se fomente una cultura de hacer negocios en la web (e-commerce).
- ❖ Aprovechar los avances en la tecnología de la comunicación e información logradas por el sector financiero en Colombia en lo relacionado con el desarrollo de plataformas tecnológicas transaccionales con el objetivo de cooperativizar poblaciones que tradicionalmente han estado lejos del alcance del sistema financiero.
- ❖ La incorporación de la tecnología de los teléfonos móviles permitirá a los asociados utilizar aplicaciones que permitirán profundizar el uso de productos financieros. Por esta razón los esfuerzos que se hacen al interior de la cooperativa para modernizar la plataforma tecnológica para permitir el acceso de los asociados desde dispositivos móviles, es una acción que se orienta en el este sentido.
- ❖ Los programas de capacitación del personal que labora en las agencias son la base para lograr el fortalecimiento de las relaciones con los asociados, orientando a lograr excelente conocimiento del portafolio de servicios financieros y hacer realidad, en sus actividades cotidianas, los valores corporativos y cooperativos que definen el actuar de Financiera Comultrasan.
- ❖ La “virtualización” es la clave que articula la construcción de relaciones con los clientes, se traduce en desempeños superiores debido a la mejora en la fidelidad de los mismos. Los medios tradicionales pierden peso en la

construcción de relaciones con los clientes dando paso a los medios basados en las TIC's

- ❖ Premiar a los asociados acumulando puntos por el uso frecuente del portafolio de servicios para ser redimidos por productos o servicios, es una forma de motivar el incremento de los saldos en los productos de captación.
- ❖ Los indicadores de gestión propuestos permiten evaluar la efectividad de las estrategias propuestas, solo se advierte que los resultados propuestos requieren acciones de largo plazo.
- ❖ La realización de las actividades de marketing propuestos requiere la inversión de recursos que solo podrán ser recuperados en el largo plazo, teniendo en cuenta que ganar el reconocimiento y la confianza requiere tiempo.
- ❖ Los resultados logrados como consecuencia de la implementación de algunas de las actividades de marketing propuestas permiten confirmar que es posible estimular la demanda primaria y selectiva de productos de captación, haciendo realidad alcanzar las metas previstas.

## 11. RECOMENDACIONES

La experiencia del diseño y la implementación del Plan de Marketing Operativo deben servir a Financiera Comultrasan como elemento de referencia para ser tenido en cuenta en la solución de problemas relacionados con suficiencia de recursos en agencias ubicadas en otros departamentos en donde la cooperativa ofrece su portafolio de servicios de captación.

- ❖ Se resalta la importancia de tener un plan de estratégico de marketing para cada departamento o grupo de agencias que debe estar alineado con los procesos de planeación a nivel corporativo. Este documento debe servir de marco de referencia para que la gerencia regional y los directores de las agencias diseñen los programas y actividades de marketing ajustadas a las necesidades particulares de las regiones.
- ❖ Realizar estudios de mercados por grupos de agencias es una actividad de gran valor, teniendo en cuenta que la información relacionada con el comportamiento de uso de productos financieros de captación deben tener diferencias significativas asociados a procesos culturales propios de cada región y a condiciones económicas particulares de las poblaciones de interés para la cooperativa.
- ❖ El mejoramiento de los procesos operativos es una condición de gran importancia para lograr fortalecer la lealtad de los clientes, en este sentido se debe agilizar la incorporación de los avances de las tecnologías de comunicación e información que faciliten el uso de los productos financieros de captación.

- ❖ Los departamentos de apoyo que operan desde la oficina central en servicios transversales como investigación y desarrollo de productos, comunicación, relaciones públicas, entre otras, deben conocer anualmente en detalle aspectos particulares de cada región relacionados con el entorno, los comportamientos respecto del uso de productos de captación y el posicionamiento de la cooperativa, entre otros, con el fin de ajustar políticas y estrategias generales de la cooperativa a las condiciones particulares de una región.
  
- ❖ Es notable que el grupo directivo a nivel central debe contribuir con la asignación recursos necesarios para implementar los programas y actividades de marketing requeridas para dar respuesta a la suficiencia de recursos, tomando como referencia las oportunidades identificadas en el análisis situacional.
  
- ❖ Es importante estudiar los avances logrados en los indicadores propuestos por regiones o grupos de agencias como una actividad de la gestión del conocimiento, el propósito fundamental debe ser el uso efectivo de los recursos asignados y mejorar los indicadores de productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

BELTRAN, N. Bussiness Model Canvas. [En línea.] 2013. Disponible en: <<http://nachobeltran.wordpress.com/2013/02/23/business-model-canvas-subtitulado-al-espanol/>>

BRANCH, Brian y KLAEHN Janette. Las claves para lograr el equilibrio: una introducción a la movilización del ahorro. En: \_\_\_\_\_. El logro del equilibrio en las microfinanzas: guía práctica para movilizar los ahorros. [En línea]. 2002. p. 1-29. [Consultado 12 abr 2012]. Disponible en: <<http://www.woccu.org/publications/savings>>

CONFECOOP. Observatorio Cooperativo: Sector Cooperativo con actividad financiera a 2011. No. 27. Bogotá. 2012.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. Servicios financieros para el desarrollo: promoviendo el acceso en América Latina, reporte de economía y desarrollo. Bogotá. 2011.

CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO. [En línea]. Woccu, 2013. Disponible en: <<http://www.woccu.org/financialeinclusion/pearls>>

CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO. Se busca: Una identidad de marca internacional para las cooperativas de ahorro y crédito. [en línea]. 2012. [consultado 23 abr 2012]. Disponible en <[http://www.woccu.org/newsroom/releases/Wanted:\\_Credit\\_Union\\_Global\\_Brand\\_Identity](http://www.woccu.org/newsroom/releases/Wanted:_Credit_Union_Global_Brand_Identity)>

DEATON, Angus. Ahorro y crecimiento. Washington, 1997 Programa de Investigación en Estudios del Desarrollo. Universidad de Princeton.

DEATON, Angus y FRANCO, Modigliani. La Teoría del Ciclo de Vida del Consumo. Washington, 2005. Programa de Investigación en Estudios de Desarrollo y el Centro de Salud y Bienestar. Universidad de Princeton.

HENAO, María Margarita; RAMÍREZ, Ana Carolina y CONTRERAS, Camilo. La inclusión financiera en los últimos cinco años y los desafíos de la coyuntura. En: Semana económica. No. 806 (jun. 2011).

KEYNES, John Maynard. Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero. México: Fondo de cultura económico, 1936. 223 p.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane. Dirección de marketing. 12 ed. México: Pearson educación, 2006. 729 p.

LAMBIN, GALLUCI y SICURELLO. Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado: Implementación del Proceso de Marketing. 2ed. México: McGraw-Hill, 2009. 596 p.

McCARTHY, Edmund Jerome. Basic marketing: a managerial approach. 8 ed. Chicago: Homewood. 1984. 762 p.

OSTERWALDER, Alexander, y PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. 1 ed. Electrónica. España, Barcelona: DEUSTO, 2010. 285p.

OSTERWALDER, Alexander. Achieve Product-Market Fit with Our Brand-New Value Proposition Designer Canvas. [En línea]. Model Alchemist. 2012. Disponible en: <<http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html/>>

OSTERWALDER, Alexander. The Value Proposition Canvas. [En línea]. Innovation Excellence: 2012. Disponible en: <<http://www.innovationexcellence.com/blog/2012/10/07/the-value-proposition-canvas/>>

SAINZ DE VICUÑA, José María. El plan de marketing en la práctica. 3 ed. España, Madrid: Ediciones ESIC, 1995. 341 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10 ed. Colombia, Bogotá: 3R Editores, 2008. 419 p.

UNIVERSIDAD DE WASHINGTON. Mujeres, microfinanzas y ahorro: lecciones y propuestas. USA, San Luis: departamento de desarrollo social, 2001. 29 p.

# **ANEXOS**