

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

ORLANDO RAFAEL AVILA RUIZ

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

2014

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

ORLANDO RAFAEL AVILA RUIZ

**Trabajo de grado para optar por el título de Magíster 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	15
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. OBJETIVOS.....	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
3. MARCO DE REFERENCIA.....	23
3.1 MARCO DE ANTECEDENTES.....	23
3.2 MARCO TEÓRICO	25
3.2.1 Planeación Estratégica Corporativa.....	26
3.2.2 Planeación de Marketing.....	27
3.2.3 Plan Estratégico de Marketing	30
3.2.4 Direccionamiento Estratégico	31
3.2.5 Análisis situacional.....	32
3.2.6 Planteamiento estratégico.....	35
3.2.7 Plan Operativo de Marketing.....	35
4. METODOLOGÍA	37
4.1 FASE I - DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	37
4.2 FASE II - ANÁLISIS SITUACIONAL	37
4.3 FASE III – ANÁLISIS DOFA.....	38
4.4 FASE IV – PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	38
5. PLANEACION ESTRATÉGICA DE MARKETING	39
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	39
5.1.1 La Misión.....	39
5.1.2 La Visión	40
5.1.3 Valores Corporativos	41

5.1.4 Valores del Cooperativismo	42
5.1.5 Objetivos Corporativos.....	43
5.1.6 Prospectiva estratégica.....	45
5.1.7 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	55
5.1.8 Análisis de las fuerzas competitivas – Modelo Porter	60
5.1.9 Perfil Competitivo (PC).....	62
5.1.10 Hallazgos relevantes – Estudio del mercado	63
5.1.11 Perfil Capacidad Interna de Financiera Comultrasan (PCI)	94
5.1.12 Análisis DOFA.....	98
5.1.13 Análisis de Vulnerabilidad	106
5.2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	111
5.2.1 Objetivos generales	112
5.2.2 Objetivos específicos	112
5.2.3 Formulación de las estrategias de Marketing.....	113
6. CONCLUSIONES	126
7. RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	139

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Plan de Marketing	28
Gráfica 2. Características de la muestra: Género y estrato socioeconómico.....	67
Gráfica 3. Caracterización de la muestra: Actividad laboral y estrato socioeconómico	67
Gráfica 4. Características de la muestra: Edad y estrato socioeconómico	68
Gráfica 5. ¿En su hogar de qué forma se fomenta el hábito del ahorro?.....	69
Gráfica 6. ¿Actualmente en su hogar ahorran parte de sus ingresos?	70
Gráfica 7. ¿Cuál sería el motivo más importante para que en su hogar se tomará la decisión de ahorrar parte de los ingresos?	71
Gráfica 8. ¿Cuál es el motivo o motivos por los cuales en su hogar ahorran?	72
Gráfica 9. ¿Cuáles considera las mejores alternativas para guardar los dineros ahorrados en su hogar?	72
Gráfica 10. Para cumplir una meta de ahorro en su hogar ¿Cuál considera el periodo de tiempo más adecuado para lograrlo?.....	73
Gráfica 11. Mensualmente ¿Cuál podría ser la meta de ahorro en su hogar?	74
Gráfica 12. ¿Cuál sería la meta u objetivo que lo motiva o lo motivaría a ahorrar parte de sus ingresos?.....	75
Gráfica 13. ¿Actualmente está ahorrando parte de sus ingresos personales?.....	75
Gráfica 14. ¿En cuánto tiempo planea ahorrar parte de sus ingresos para cumplir su meta de ahorro?	76
Gráfica 15. ¿Su meta de ahorro mensual en que rango se encuentra?	77
Gráfica 16. ¿Actualmente tiene una cuenta de ahorros activa?	77
Gráfica 17. ¿Cuándo necesita hacer retiros, pagos, consignaciones, transferencia como prefiere hacerlas?	78

Gráfica 18. ¿Cuántas personas de su hogar tienen una cuenta de ahorro activa? (No incluye encuestado)	79
Gráfica 19. En su opinión, si una persona quiere abrir una cuenta de ahorros, ¿Qué es lo más importante a tener en cuenta para elegir una entidad que preste este servicio?	80
Gráfica 20. ¿Si una persona quiere abrir una cuenta de ahorros, Ud. le recomendaría un banco o una cooperativa?	81
Gráfica 21. ¿Cuáles son las razones para no recomendar abrir una cuenta de ahorro en una cooperativa?	82
Gráfica 22. ¿Cuál entidad financiera recomendaría para abrir una cuenta de ahorros?	83
Gráfica 23. En su opinión, si un amigo tuviera \$5.000.000 y los quiere llevar a una entidad financiera durante un año, ¿qué es lo más importante a tener en cuenta para elegir una que preste este servicio?	85
Gráfica 24. ¿Le recomendaría llevarlos a un banco o a una cooperativa?	85
Gráfica 25. ¿Cuáles son las razones para no recomendar a una cooperativa para llevar este dinero?	86
Gráfica 26. ¿Cuál entidad financiera recomendaría para llevar este dinero a un año?	87
Gráfica 27. ¿Conoce a Financiera Comultrasan?	88
Gráfica 28. ¿Qué servicios ofrece Financiera Comultrasan?	89
Gráfica 29. ¿Ud. recomendaría a Financiera Comultrasan para abrir una cuenta de ahorros?	90
Gráfica 30. ¿Por qué razón no recomendaría la apertura de una cuenta de ahorros en Financiera Comultrasan?	90
Gráfica 31. ¿Por qué razón recomendaría la apertura de una cuenta de ahorros en Financiera Comultrasan?	91
Gráfica 32. ¿Ud. recomendaría a Financiera Comultrasan para llevar sumas importantes de dinero para dejarlas por un largo periodo de tiempo?	92
Gráfica 33. ¿Actualmente es asociado a Financiera Comultrasan?	93

Gráfica 34. ¿Cómo se enteró de Financiera Comultrasan?	94
Gráfica 35. Análisis de vulnerabilidad Financiera Comultrasan	110

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Prospectiva estratégica Financiera Comultrasan.....	45

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Niveles de planeación en una organización	27
Cuadro 2. Contraste entre el marketing operativo y el marketing estratégico.....	28
Cuadro 3. PESTEL Financiera Comultrasan – Factores político y legales	50
Cuadro 4. PESTEL Financiera Comultrasan – Factor económico	51
Cuadro 5. PESTEL Financiera Comultrasan – Factor sociocultural.....	51
Cuadro 6. PESTEL Financiera Comultrasan – Factor tecnológicos.....	52
Cuadro 7. PESTEL Financiera Comultrasan – Factores ecológicos.....	53
Cuadro 8. PESTEL Financiera Comultrasan – Factores legales	53
Cuadro 9. POAM Financiera Comultrasan.....	55
Cuadro10. Análisis Porter Financiera Comultrasan	60
Cuadro 11. Perfil Competitivo Financiera Comultrasan	63
Cuadro 12. Ficha técnica investigación de mercados.....	65
Cuadro 13. Matriz del perfil de la capacidad interna.....	95
Cuadro 14. Matriz de Impactos DOFA Financiera Comultrasan I	102
Cuadro 15. Matriz de Impactos DOFA Financiera Comultrasan II	103
Cuadro 16. Matriz DOFA Financiera Comultrasan.....	105
Cuadro 17. Análisis de vulnerabilidad Financiera Comultrasan	108
Cuadro18. Identificación de brechas de posicionamiento	120
Cuadro 19. Identificación de puntos de diferencia y paridad	121

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. Direccionamiento Estratégico.ppt	
ANEXO B. POAM Financiera Comultrasan.xls	
ANEXO C. PC Financiera Comultrasan.xls	
ANEXO D. Hallazgos Grupos Foco Noviembre 2012.docx	
ANEXO E. Encuesta Financiera Comultrasan.docx	
ANEXO F. Resultados Encuesta Hábitos de Ahorro Boyacá.ppt	
ANEXO G. Conclusiones Encuesta.docx	
ANEXO H. PCI Financiera Comultrasan.xls	
ANEXO I. DOFA Financiera Comultrasan.xls	
ANEXO J. Análisis de Vulnerabilidad.xls	

RESUMEN

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

AUTOR: Orlando Rafael Ávila Ruiz**

PALABRAS CLAVES:

Suficiencia de recursos, ahorro, estrategia de marketing, análisis situacional, cooperativa, entorno, mercado, posicionamiento.

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 desarrollar las actividades de marketing requeridas para lograr el crecimiento de las captaciones, producto considerado fuente principal de recursos para atender los servicios de crédito. Este proyecto abordó este problema en Financiera Comultrasan, buscando encontrar alternativas para mejorar el actual indicador de suficiencia de recursos. Inicialmente 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 estratégico tomó como base el 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) que permitieron definir los objetivos y las estrategias de marketing.

Las estrategias de marketing se orientan fundamentalmente al aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento intensivo, identificadas en los procesos de análisis e investigación, 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).

* Trabajo de Grado

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

ABSTRACT

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

AUTHOR: Orlando Rafael Ávila Ruiz**

KEYWORDS: Sufficiency of resources, saving, marketing strategy, situational analysis, cooperative, environment, market, positioning.

The sufficiency of resources is one of the fundamental props for the growth of a cooperative. The processes of strategic marketing planning define the limits to develop the marketing activities to achieve the growth of the captures of money, considered the principal source of resources that attend the credit services. This project approached this problem in Financiera Comultrasan, looking for alternatives to improve the current sufficiency of resources indicator. Initially, Tunja, Sogamoso and Duitama, in Boyaca's department, were the pilot test cities, in order to develop a model that could be used as reference to similar purposes in other regions where the cooperative attends.

The formulation of the strategic plan took as a base the environment 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) that allowed define the objectives and the marketing strategies.

The marketing strategies are orientated fundamentally to the best use of opportunities of intensive growth, identified in the processes of analysis and investigation, defined by the formulation of a penetration strategy (growth up the share market with the current products of capture portfolio) and the development of new products strategy (give response to new identified needs).

* Degree Work

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

INTRODUCCIÓN

Toda organización cumple un papel en la sociedad, las cooperativas por esencia tienen el propósito de dar respuesta a los problemas de las personas, en especial las de poblaciones desfavorecidas o en condiciones de vulnerabilidad, contribuyendo de esta forma al mejoramiento de la calidad de vida individual, de su familia y de la comunidad en general.

El ahorro es la base de la creación de riqueza en la sociedad. El ahorro más que un concepto financiero, está asociado a un complejo conjunto de expectativas y deseos de las personas que se ponen a prueba cuando se tiene disponible una cantidad de dinero. Ahorrar es posible que sea la acción de decir no a los deseos personales, puede requerir modificar hábitos y costumbres, pero puede significar un primer paso para el logro de los sueños. En este sentido, las entidades financieras son una alternativa muy útil, minimizan el riesgo que significa guardarlos sin la debida protección o lo más importante beneficios al servir de medio para alcanzar las metas propuestas.

La esencia del modelo de negocio de una entidad financiera se fundamenta en la capacidad de captar recursos (ahorros o excedentes) para devolverlos al mercado en operaciones de crédito obteniendo un margen de intermediación por esta actividad.

En Financiera Comultrasan las fuentes de recursos requeridos para dar respuesta a los requerimientos de crédito de sus asociados tradicionalmente han sido la suma de los depósitos de ahorros y aportes de capital (de sus asociados), deuda externa y generación interna de recursos. En los últimos años, las fuentes para sostener la colocación de recursos (créditos) provienen del endeudamiento con entidades del sector financiero y gubernamental, debido al acelerado crecimiento

de la demanda de préstamos que supera la capacidad que tiene la cooperativa para obtener recursos de ahorro del mercado.

Es importante resaltar que para Financiera Comultrasan y en general para el sector cooperativo resulta más rentable cubrir el crecimiento de la cartera de crédito con depósitos captados de su asociados, razón para que uno de los indicadores corporativos más importantes sea la suficiencia de recursos¹ cuya meta corporativa es alcanzar como mínimo que el 80% de la cartera de crédito esté apalancada por la suma de recursos provenientes de sus productos de captación.

En la última década, 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 la tasa más baja de participación en este periodo. Los resultados de los indicadores de suficiencia de recursos en la última década muestran que para las agencias ubicadas en el departamento de Santander han variado desde el 153% al 84%, manteniéndose sobre la meta propuesta de mínimo 80%. Comportamiento muy diferente se presenta en las agencias ubicadas por fuera del departamento de Santander, donde la variación ha estado entre el 49% y el 30%, porcentajes inferiores al esperado (80%) circunstancia que genera la problemática objeto de estudio y en particular el de las agencias de Tunja, Duitama y Sogamoso.

En resumen, este proyecto de aplicación tomando como base el direccionamiento estratégico de Financiera Comultrasan, asumió el estudio y la búsqueda de soluciones para lograr mantener el indicador meta de suficiencia de recursos (80%), mediante el diseño de un plan de marketing cuyos objetivos se orienta al mejoramiento de la movilización de ahorros de los asociados con el propósito de hacer realidad el crecimiento auto-sostenido de Financiera Comultrasan.

¹ Suficiencia de Recurso: Depósitos de Ahorro/Cartera de Crédito.

El propósito es lograr que el plan de marketing defina acciones estratégicas con el fin de contribuir al logro de los objetivos de mercado planeados por la cooperativa en el departamento de Boyacá, razón por la cual se utilizó esta herramienta para dar solución a la problemática planteada. El plan de marketing se define para el periodo 2013-2015, fecha de corte de la primera fase del plan prospectivo que hace parte de la planeación estratégica corporativa en Financiera Comultrasan.

El trabajo de grado en modalidad de aplicación se fundamentó en el desarrollo de las etapas de un plan de marketing y se compone de análisis situacional del mercado, análisis DOFA, definición de objetivos de marketing y formulación de estrategias de marketing.

La evaluación de los anteriores resultados y un análisis particular de cada uno de los departamentos en donde la cooperativa tiene agencias, permitió seleccionar al departamento de Boyacá como caso de estudio para el diseño del plan de marketing, tomando específicamente los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso en donde actualmente hace presencia Financiera Comultrasan. El propósito fue encontrar un modelo que sirva de referencia para intervenir otros municipios en diferentes departamentos de Colombia en donde Financiera Comultrasan hace presencia y además se identifiquen comportamientos similares.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Financiera Comultrasan es una Cooperativa de Ahorro y Crédito, nacida en Santander hace doce años y con una historia que se originó desde 1962. Fiel a su visión de ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera, en 2003 la Asociación Colombiana de Cooperativas la reconoció como la principal institución de este género en número de asociados y la líder en activos y patrimonio entre las cooperativas de ahorro y crédito.

No obstante el exitoso comportamiento de Financiera Comultrasan como entidad que realiza intermediación financiera prestando servicios de ahorro y crédito, se considera fundamental mantener un indicador de suficiencia de recursos dentro de los estándares establecidos según el SISTEMA DE MONITOREO PERLAS², herramienta que ayuda al monitoreo, supervisión y administración de cooperativas de ahorro y crédito con el objetivo de garantizar la sostenibilidad en el largo plazo.

A partir del año 2000, momento en el que Financiera Comultrasan se especializó como Cooperativa de Ahorro y Crédito, se ha observado un importante crecimiento del número de agencias muy superior al presentado en años anteriores, principalmente ubicadas en municipios en departamentos diferentes a Santander. La cooperativa contaba con una red conformada por 24 agencias, 20 ubicadas en el departamento de Santander, 3 en el departamento del Cesar y 1 en el departamento del Atlántico. En ese momento, el indicador de suficiencia, relación depósitos/cartera de crédito era del 128%, siendo la participación en Santander del 137% y fuera de Santander del 59%.

² Indicador de Suficiencia de Recursos optimo: rango 80%-100%. Indicadores PERLAS, Woccu 2004.

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 Atlántico y 1 en Norte de Santander. Este crecimiento causó que la relación de los depósitos/cartera de crédito se deteriorara hasta presentar en diciembre del 2011 un resultado del 66%, el cual es inferior al mínimo establecido según estándares PERLAS.

El análisis de los indicadores 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 deuda externa, impactando 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 en 2011 (4.61% E.A.)

Financiera Comultrasan ha implementado diversas estrategias de marketing orientadas a mejorar la relación depósitos/cartera de crédito, sin embargo, no ha podido alcanzar el porcentaje mínimo esperado. El análisis de esta situación permitió identificar que existe un problema de mercado, el cual requiere intervención mediante el diseño y la implementación de un plan de marketing que sirva de referencia para direccionar en los próximos tres años las actividades de marketing en las agencias intervenidas, determinando las estrategias a implementar para alcanzar el nivel de suficiencia de recursos propuesto.

El plan de marketing se desarrolló en dos etapas: la etapa estratégica y la etapa operativa. El alcance de este trabajo de aplicación es la etapa estratégica, el cual sirvió como proyecto sombrilla para el desarrollo de la etapa operativa.

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 de un plan de marketing orientado a definir acciones que mejoren la relación depósitos/cartera de crédito como una primera aproximación a la solución del problema planteado, se tomó como departamento de referencia al departamento de Boyacá.

La razón para seleccionar estos municipios la determina los resultados de un análisis preliminar permitiendo conocer que la participación depósitos/cartera de crédito en el sector financiero en Boyacá es de 102%, siendo muy superior al presentado por Financiera Comultrasan en este departamento que es solo del 36%, circunstancia que permite advertir preliminarmente un potencial atractivo para la movilización de ahorros.

Igualmente, según el plan de expansión de Financiera Comultrasan 2012-2015, el departamento de Boyacá será la zona más fortalecida en cobertura con la creación de 4 nuevas agencias, 2 extensiones de agencia 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.

Es importante resaltar, que la consecuencia más importante de los resultados presentados en este documento, es proponer una solución al problema planteado que sirva de referencia para ser implementado en otras regiones en donde la cooperativa hace presencia.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar 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 de Financiera Comultrasan ubicadas en el departamento de Boyacá.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Valorar las amenazas y oportunidades potenciales de Financiera Comultrasan mediante la aplicación del análisis del perfil de amenazas y oportunidades (POAM) para identificar la posición frente al medio en el que se desenvuelve.
- ❖ Realizar el análisis estructural de la industria, de los competidores y la evolución de la industria mediante la aplicación del análisis del perfil competitivo (PC) para identificar el grado de debilidad o fortaleza de Financiera Comultrasan frente a sus principales competidores.
- ❖ Evaluar las fortalezas y las debilidades de la cooperativa mediante la aplicación del método de perfil de capacidad interna (PCI) para determinar los factores que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad.
- ❖ Realizar un estudio del comportamiento de uso de los servicios financieros de ahorro en los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso, para identificar los factores claves del mercado sobre los cuales enfocar las estrategias de marketing.

- ❖ Realizar el análisis DOFA con el fin de formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.
- ❖ Definir el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la aplicación del método de análisis de vulnerabilidad con el fin de convertirlas en factores clave de éxito para la cooperativa.
- ❖ Definir los objetivos de marketing para indicar el resultado que se desea alcanzar.
- ❖ Diseñar estrategias de marketing 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”³. 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. Dentro de estas acciones se tienen:

³ 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 con el fin de facilitar el acceso al portafolio.
- ❖ 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 tres 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 Estratégica Corporativa. 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.⁴ Para Drucker⁵ “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.⁶ 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 que produzcan efectos muy positivos en su desempeño.⁷

Chiavenato⁸ 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. (Ver Cuadro 1)

⁴ 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.

⁵ DRUCKER, Peter F. Introducción a Administración. Brasil, Sao Pablo: Pioneira, 1984. pág. 133-136

⁶ MILLER, C.C., Y CARDINAL, L.B. Strategic planning and new performance: A synthesis of more than two decades of research. Academy of Management Journal, Diciembre 1994. pág. 1649-1665.

⁷ ZAJAC, E.J., KRATZ, M.S., y BRESSER, R.F. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A normative approach to strategic change. Strategic Management Journal: Abril 2000. pág. 429-453.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Brasil, Rio de Janeiro: Elseiver/Campus, 2004. pág. 171.

Cuadro 1. Niveles de planeación en una organización

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada: Comprende la organización como un todo	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización	Detallado
Operativa	Corto Plazo	Microorientada: Aborda exclusivamente cada tarea u operación	Específico

Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.⁹

- ❖ Planeación estratégica: Es la más amplia y abarca a la organización entera. Es responsabilidad de la alta gerencia de la organización (nivel institucional) y corresponde al plan maestro, al que se subordinan todos los demás planes.
- ❖ Planeación táctica: Es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Es responsabilidad de los niveles intermedios correspondientes a cada departamento de la organización.
- ❖ Planeación operativa: Es la que abarca tareas o actividades específicas. Es responsabilidad del nivel operativo.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan sólo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas.

3.2.2 Planeación de Marketing. El proceso de marketing se divide en dos orientaciones: El marketing estratégico y el marketing operativo. (Ver cuadro 2 y gráfico 1).

⁹ Ibíd.

Cuadro 2. Contraste entre el marketing operativo y el marketing estratégico

Marketing Estratégico	Marketing Operativo
Orientado al análisis	Orientado a la acción
Nuevas oportunidades	Oportunidades existentes
Variables relacionadas con el mercado-producto	Variables diferentes del producto
Entorno dinámico	Entorno estable
Comportamiento proactivo	Comportamiento reactivo
Gestión de mayor alcance	Gestión del día a día
Organización de funcionalidad cruzada	Función del marketing

Fuente: Dirección de Marketing.¹⁰

Gráfica 1. Plan de Marketing



Fuente: Autor

¹⁰ Ibíd. p. 9

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

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.¹¹

La interfaz 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 de 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, por lo tanto:

¹¹ 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.

- ❖ 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 y que ofrecen 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.

3.2.3 Plan Estratégico de Marketing. La necesidad de integrar la dimensión estratégica del concepto de orientación al mercado es percibida cuando los mercados alcanzan madurez y se segmentan, es decir cuando las estrategias de posicionamiento se vuelven fundamentales; la competencia se intensifica y el ritmo de la innovación tecnológica se acelera.

Los objetivos prioritarios son detectar nuevos segmentos o nichos con un potencial de crecimiento, desarrollar nuevos conceptos de producto, diversificar la cartera de productos de la empresa, encontrar una ventaja competitiva sustentable y diseñar una estrategia de marketing para cada unidad de negocio. La dimensión de análisis del concepto de orientación al mercado se vuelve una habilidad de gestión crítica. Su función es seleccionar las opciones estratégicas más sólidas sobre las cuales se apoyan los programas de marketing operativo eficientes. En esta etapa, una empresa orientada al mercado tiene una *perspectiva de afuera hacia adentro*.¹²

La fase de consolidación de la orientación al mercado está caracterizada por el desarrollo y/o refuerzo del papel del marketing estratégico, así como por la adopción de una orientación al cliente dentro de la empresa.

¹² Ibíd. p. 24-26.

Encontrar segmentos en crecimiento no es una tarea fácil, pero requiere un conocimiento profundo de los mercados, las necesidades, los usuarios y los usos de los productos. Este conocimiento sólo puede alcanzarse fortaleciendo el aspecto analítico del marketing, esto es, utilizando el marketing estratégico y adoptando una orientación al consumidor.¹³

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.¹⁴

3.2.4 Direccionamiento Estratégico

❖ Misión

La misión¹⁵ es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

❖ Visión

La visión¹⁶ se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

¹³ Ibíd. p. 26

¹⁴ 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.

¹⁵ FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. [En línea]. Mc Graw Hill, 2000. pág. 37. Disponible en: <<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>>

¹⁶ FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. [En línea]. Mc Graw Hill, 2000. pág. 283. Disponible en: <<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>>

❖ **Valores**

Los valores corporativos¹⁷ son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

3.2.5 Análisis situacional. El análisis situacional en una organización es el proceso que estudia el entorno del mercado, incluye un examen detallado de los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos en el futuro.

❖ **Auditoría Externa - Macroambiente**

La auditoría externa, llamada también análisis de oportunidades y amenazas es un análisis de atractivo, es decir, examina los principales factores externos, aquellos que no están dentro del control de la empresa, pero que pueden tener un impacto en el plan de marketing.

Estos factores externos pueden constituir oportunidades o amenazas que la empresa debe tratar de anticipar y monitorear a través de su sistema de información de marketing y de su inteligencia de negocios.

- **Análisis PESTEL**

El objetivo es identificar y analizar diferentes factores que afectan el macroentorno (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales).

- **Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio – POAM**

El objetivo es identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la cooperativa.

¹⁷ MEJÍA, Carlos Alberto. Los valores corporativos. Colombia, Medellín: Documentos Planning S.A., Abril 2004. Documento PDF. pág. 1.

- Análisis de las Fuerzas Competitivas – Porter

Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo de un segmento o un mercado a largo plazo. Estas cinco fuerzas están representadas por la competencia en el mismo sector, los competidores potenciales, los productos sustitutos, los proveedores y los compradores. Cada fuerza puede representar una amenaza para la empresa

- Perfil Competitivo – PC

El objetivo es identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre una empresa. Se realiza un análisis estructural de la industria, análisis del competidor y análisis de la evolución de la industria

- Estudio del mercado

Los estudios de mercado tienen como finalidad conocer en detalle las necesidades y deseos de los públicos objetivo, el interés es conocer elementos de valor relacionados con el comportamiento de compra y la forma como desean solucionar sus problemas.

- Matriz DOFA

El diagnóstico estratégico tiene como objetivo evaluar las fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. A través de este análisis se busca identificar la brecha existente entre lo planeado y el desempeño alcanzado por una empresa.

- Análisis de Vulnerabilidad¹⁸

Es la determinación de los niveles de riesgo, la estrategia que sirve para identificar las amenazas en un lugar determinado, indicando si es externa o interna,

¹⁸ HURTADO GONZALÉZ, Marciano. Análisis de vulnerabilidad y medidas preventivas en edificios. [En línea]. Biamericas, 2011. Documento PDF. Disponible en: <<http://www.biamericas.com/presentaciones/2011/planesDeEmergencia/analisis-de-vulnerabilidad-y-medidas-preventivas-en-edificios.pdf>>

adicionalmente identifica la probabilidad de ocurrencia de la amenaza ya localizada y el efecto que ésta tendría sobre las personas, los recursos, los sistemas y los procesos.

❖ Auditoría Interna: Análisis de competitividad de la empresa.

El objetivo de la auditoría interna, también conocido como análisis de fortalezas y debilidades de la empresa, es evaluar los recursos de la empresa e identificar el tipo de ventaja competitiva sustentable en que basar la estrategia de desarrollo. Las fortalezas y debilidades son factores internos, al contrario de las oportunidades y amenazas, que son factores externos. Las fortalezas de la empresa, señalan ciertas estrategias que pueden ser exitosas para la empresa, mientras que las debilidades señalan ciertos puntos de la empresa que debe corregir. Un análisis de la competitividad no debe ser abstracto. La referencia a la competencia en general es demasiado vaga. Por lo tanto, la competencia debe referirse en términos de los competidores más peligrosos, denominados competidores prioritarios.

Las fortalezas de la empresa o de la marca constituyen las ventajas competitivas sobre las cuales basar el posicionamiento y la estrategia de comunicación. Las debilidades determinan la vulnerabilidad de la marca y requieren acciones correctivas.

El análisis de la competitividad se organiza de manera similar al análisis de atractivo. La principal diferencia proviene del hecho de que la empresa, y no el mercado, es el sujeto de análisis.

- Perfil de capacidad interna - PCI

Tiene como fin examinar la capacidad directiva, la capacidad competitiva o de mercadeo, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del

talento humano. Como producto final se determinan los factores que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad.

3.2.6 Planteamiento estratégico

❖ Objetivos

Reflejan las expectativas específicas con relación al desempeño en un mercado.

❖ Estrategias de Marketing

En esencia son planes que determinan cual es el impacto esperado por una empresa con relación al impacto que quiere generar en la demanda de un producto o servicio.

3.2.7 Plan Operativo de Marketing

❖ Objetivos operativos

Toda empresa tiene diferentes objetivos que pueden ser agrupados en dos grandes categorías: objetivos de marketing y objetivos no de marketing.

- Los objetivos de marketing son de tres tipos: ventas, ganancias y clientes. Estos deben ser definidos para cada producto, mercado o segmento.
- Los objetivos no del marketing se describieron en la definición de la misión de la empresa. Estos detallan el sistema general de valores de la empresa y, como tales, se aplican a todos los objetivos del mercado.
- Los buenos objetivos de marketing deben tener ciertas características. Deben ser:
 - Claros, concisos, evitando las frases y declaraciones largas.
 - Presentados en forma escrita para facilitar la comunicación y evitar la alteración de los objetivos al pasar el tiempo
 - Establecidos en un periodo de tiempo específico

- En términos medibles
- Consistentes con los objetivos generales y el propósito de la empresa
- Alcanzables, pero suficientemente ambiciosos para estimular esfuerzo
- Mencionar resultados específicos en áreas claves, tales como ventas, beneficios y comportamientos o actitudes del consumidor.¹⁹

❖ **Programas de acción**

Corresponde a actividades que tienen como propósito principal la implementación de las estrategias de marketing. Estas actividades se refieren al diseño de ofertas de mercado (incluye la formulación de la propuesta de valor y la fijación de precio), diseño de los canales de distribución y comunicación y la gestión de las relaciones con los clientes.

¹⁹ STEVENS, R.E. Strategic Marketing Plan Master Guide. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982.

4. METODOLOGÍA

El diseño del plan de marketing se formuló con base a diferentes fases con el propósito de hacer una contribución de valor para alcanzar los objetivos planteados.

4.1 FASE I - DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En la primera fase, denominada direccionamiento estratégico se realizó la alineación estratégica del plan de marketing con la misión, la visión, los principios, los valores corporativos y cooperativos con el fin de garantizar que el plan estratégico formulado contribuya a la consecución de los objetivos corporativos.

4.2 FASE II - ANÁLISIS SITUACIONAL

En la segunda fase, se realizó el análisis situacional a nivel interno y externo con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la cooperativa, además de identificar oportunidades y amenazas en el entorno. En esta fase se realizó un estudio de mercados en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso.

❖ Objetivo General

Conocer el uso de los servicios financieros de ahorro en los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso, para identificar los factores claves del mercado sobre los cuales enfocar las estrategias de marketing.

❖ Objetivos Específicos

- Los aspectos socio culturales que influyen en los hábitos de ahorro.

- Las circunstancias, experiencias o razones personales y/o familiares que inciden en las decisiones y disposición hacia el ahorro. (Reflejos condicionados).
- Los hábitos de ahorro y manejo de finanzas personales.
- Influencia y nivel de contribución del ahorro en el desarrollo económico y personal de los participantes.
- La satisfacción e identificación de las expectativas generadas por el portafolio ofrecido por las entidades financieras
- Las principales características que esperan los participantes frente a la oferta de alternativas de ahorro de las entidades financieras. (Atributos, ventajas, beneficios, cobertura, precios, entre otros)
- El nivel de conocimiento de las alternativas de ahorro ofrecidas en el portafolio de productos y servicios de Financiera Comultrasan.

4.3 FASE III – ANÁLISIS DOFA

Se realizó el cruce entre las variables anteriormente descritas resumidas en la matriz DOFA con el fin de obtener un panorama global que permita la creación de estrategias que contrarresten las debilidades y las amenazas. El análisis de vulnerabilidad mostrará la capacidad de reacción de la empresa frente a algunas amenazas específicas.

4.4 FASE IV – PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Se formularon los objetivos y las estrategias de marketing tomando como referencia los resultados del análisis situacional y las oportunidades identificadas.

5. PLANEACION ESTRATÉGICA DE MARKETING

El propósito de un plan estratégico de marketing es determinar los mercados meta y las propuestas de valor que se van a ofrecer, tomando como referencia el direccionamiento estratégico de Financiera Comultrasan y las oportunidades identificadas en el análisis situacional.

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico²⁰ es el marco de referencia que orienta los planes de cada área de Financiera Comultrasan, permite conocer en detalle las responsabilidades específicas que se deben asumir y orienta las decisiones que se deben tomar para hacer realidad la razón de su existencia.

Los pilares fundamentales del comportamiento de Financiera Comultrasan se sintetiza en el equilibrio de tres factores principales: visión, misión y valores. La visión involucra las aspiraciones, la misión su razón de ser y los valores inspiran el comportamiento de todos los que directa o indirectamente hacen realidad los propósitos esenciales como organización.

5.1.1 La Misión. La misión de Financiera Comultrasan se formula con esta propuesta: nuestra pasión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras. Esta declaración resalta los propósitos esenciales:

- ❖ La pasión es la disposición permanente a desarrollar de manera comprometida y entusiasta las actividades y objetivos propuestos. Significa un accionar con la férrea convicción de servir a los demás y un vivo anhelo por ser los mejores.

²⁰ Direccionamiento estratégico Financiera Comultrasan – Woccu 2004, Departamento de Planeación.

- ❖ Mejorar su vida hace referencia a la conciencia social de ofrecer, mediante la prestación de servicios financieros, oportunidades y condiciones de vida más dignas para facilitar el alcance de los sueños y el acceso a mejores opciones de existencia a todos los grupos de interés de la cooperativa.
- ❖ Desarrollo social implica bienestar, incluye potencializar las posibilidades de superación en el plano familiar, en la comunidad, la región y el país.
- ❖ Soluciones financieras es dar respuesta efectiva y oportuna a las necesidades económicas de las personas, a través de un innovador y adecuado portafolio de productos y servicios financieros con valor agregado.

5.1.2 La Visión. La visión de Financiera Comultrasan plantea “su confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera”. Esta declaración genera los siguientes compromisos:

- ❖ Su confianza y nuestro compromiso representa la seguridad, convicción, claridad y tranquilidad de los asociados y público en general de saber que la cooperativa cumple cabalmente con su actividad de intermediación financiera. Nuestro compromiso alude a una responsabilidad conjunta para cumplir con los acuerdos pactados, haciendo el mejor esfuerzo con la convicción de estar aportando efectivamente a la consolidación y permanencia del negocio.
- ❖ Nos inspiran a ser significa la fuerza para la acción, es el motor de motivación que lleva a acciones efectivas, es el estímulo hacia una meta que se comparte y se desea alcanzar.
- ❖ Cooperativa modelo del país implica avanzar permanentemente por el camino de la adopción a todo nivel de las mejores prácticas empresariales, la conformación de un grupo humano comprometido, sano financiamiento, uso de oportuno de la tecnología, efectiva gestión y responsabilidad social.
- ❖ Actividad financiera considera la esencia del negocio genera o posibilita el bienestar del individuo y la comunidad.

5.1.3 Valores Corporativos. Los valores corporativos son elementos de la cultura organizacional de Financiera Comultrasan que definen las normas o principios de conducta que guían integralmente las actuaciones en todos los niveles de la organización:

- ❖ **Confianza:** Es la convicción recíproca del accionar transparente que existe entre Financiera Comultrasan, sus asociados, sus clientes y la comunidad en general, que forma un vínculo estrecho para el desarrollo mutuo.
- ❖ **Compromiso:** Es la creencia y la apropiación de la misión de Financiera Comultrasan que mueve a la práctica permanente por alcanzar la excelencia corporativa.
- ❖ **Desarrollo integral:** Es el progreso socio-económico, forjado por cada una de las personas relacionadas con la organización, para alcanzar su proyecto de vida, mediante las diversas oportunidades de crecimiento propiciadas por Financiera Comultrasan en el ejercicio del objeto social.
- ❖ **Servicio:** Es la disposición cálida y eficiente demostrada permanentemente por los trabajadores, orientada a gestionar los requerimientos de quienes demandan su atención y asesoría.
- ❖ **Responsabilidad Social:** Es la determinación consciente y cotidiana de Financiera Comultrasan, que impulsa a proyectar la institución en el tiempo, de la mano de nuestros asociados, trabajadores, y comunidad en general, mediante el desempeño social, económico, político y ambiental, encaminado al mejoramiento de la calidad de vida de todos los actores vinculados a la Cooperativa y al entorno regional.

5.1.4 Valores del Cooperativismo. Financiera Comultrasan adopta los valores básicos del cooperativismo, orienta a la cooperativa para que las actuaciones individuales, sociales y empresariales de los asociados y directivos se ajusten a las normas de ética y moralidad que estos valores encierran:

- ❖ **Autoayuda:** En el cooperativismo se considera que el desarrollo individual se obtiene por medio de la unión de personas con el propósito de conseguir un mismo fin. Por eso, en Financiera Comultrasan más de 300 mil asociados que gracias a los aportes sociales, esfuerzo personal y trabajo en equipo han sido beneficiados de programas educativos, culturales y recreacionales.
- ❖ **Autorresponsabilidad:** Los asociados de Financiera Comultrasan deben cumplir activamente con los derechos y deberes que los caracteriza como dueños de la cooperativa, permitiéndoles utilizar los servicios y participar en las actividades que se organicen para su beneficio.
- ❖ **Democracia:** En el cooperativismo se da gran importancia a la participación democrática de los asociados, al derecho de votar, elegir y ser elegido; por eso en Financiera Comultrasan todos los asociados pueden participar en la asamblea general, integrar el consejo de administración y tomar decisiones que beneficien a la cooperativa y a la comunidad en general.
- ❖ **Igualdad:** Hace referencia a la igualdad de derechos y obligaciones que tienen todos los asociados sin tener en cuenta la posición social, costumbres, nivel educativo, formas de pensar o cualquier otra cosa que, a primera vista, sea una diferencia. En Financiera Comultrasan todos los asociados reciben el mismo trato y condiciones de desarrollo sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

- ❖ **Equidad:** Este valor hace referencia a la justicia, la exigencia de los derechos y el cumplimiento de los deberes como lo promueve la democracia.
- ❖ **Solidaridad:** Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.
- ❖ **Honestidad:** Se enmarca en la honradez y la transparencia de la conducta de los asociados al obrar con calidad y sentido de pertenencia frente a la cooperativa.
- ❖ **Transparencia:** Hace referencia a la claridad, veracidad y eficiencia con que es suministrada la información entre los asociados y dirigentes; al propiciar un clima de confianza y seguridad.
- ❖ **Responsabilidad Social:** En el cooperativismo la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por eso, Financiera Comultrasan es un agente activo en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

5.1.5 Objetivos Corporativos. Los objetivos corporativos son los resultados globales que Financiera Comultrasan espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización de su misión y visión, se consideran factores integradores de la administración y sirven de referencia en los planes operativos y tácticos en todas las dependencias de la cooperativa. En este sentido, se han definido seis grandes propósitos corporativos:

1. Garantizar el mantenimiento de un buen gobierno corporativo fortaleciendo el trabajo con la comunidad donde la cooperativa hace presencia.

2. Asegurar un sistema de administración financiera, basado en riesgos que involucre todos los procesos de la organización, acorde con las normas nacionales e internacionales.
3. Desarrollar y comercializar productos y servicios que generen valor agregado, satisfaciendo oportunamente las necesidades de nuestro mercado objetivo.
4. Asegurar el alineamiento, desarrollo estratégico y mejoramiento continuo institucional dentro de las mejores prácticas que permitan responder en forma adecuada y oportuna a las exigencias internas y del mercado.
5. Propiciar el desarrollo integral del talento humano buscando su fidelización y flexibilización como motor de cambio en la consecución de nuevos retos.
6. Propiciar los cambios y el desarrollo institucional mediante el aprovechamiento de la tecnología, como motor básico de la optimización de la cadena de valor en la satisfacción de asociados, clientes y funcionamiento de la cooperativa.

Es importante resaltar, que la formulación del plan estratégico de marketing contribuye de forma directa al logro de los objetivos corporativos tres y cuatro, teniendo en cuenta que el estudio de las necesidades y expectativas de los habitantes de las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso sirvió de referencia para diseñar o rediseñar productos financieros con atractivos diferenciados con el fin de incrementar el número de asociados que Financiera Comultrasan ha logrado cautivar desde el momento que hizo presencia en el departamento de Boyacá, circunstancia que implicará alinear procesos operativos, involucrar nueva tecnología y desarrollar nuevos procedimientos asegurando una oferta de mercado competitiva.

5.1.6 Prospectiva estratégica. El ejercicio de prospectiva estratégica realizado en Financiera Comultrasan, permitió no solo definir los propósitos que como organización se compromete hacer realidad, sino también las acciones requeridas para hacer realidad las metas propuestas. En la tabla 4 se definen en forma breve las estrategias, los objetivos y las acciones que permitirán alcanzar el futuro previsto para la cooperativa.

Tabla 1. Prospectiva estratégica Financiera Comultrasan

Estrategia	Definición	Objetivo / Meta / Acción
1. Gobernabilidad	Conjunto de relaciones entre los diferentes actores de la organización que caracterizan su manejo y funcionamiento	Consolidar una base de mínimo 200 potenciales delegados elegibles, que permita forjar paulatinamente la cultura organizacional
2. Responsabilidad Social	Proceso sostenible donde la Cooperativa se compromete e impacta positivamente a la comunidad a partir de proyectos que buscan elevar su calidad de vida	Profundizar la responsabilidad social en los temas más sensibles a la comunidad, incluyendo un notorio compromiso con el medio ambiente
3. Imagen institucional	Percepción que tienen nuestros asociados y público en general, respecto a la entidad.	Consolidar una diferenciación corporativa, proyectando una imagen sólida como entidad financiera
4. Sistemas de crédito	Metodología de asesoría, análisis y aprobación del crédito mediante la adaptación de técnicas y herramientas avanzadas	Definir metodologías de crédito con herramientas automatizadas que incorporen "scoring" especializados y dispositivos móviles en 5 años
5. Bases de datos	Proceso que permite optimizar los niveles de actualización y calidad de los datos requeridos para el análisis de la información y el diseño de estrategias institucionales	Consolidar una base de datos en el cual el 90% de usuarios tengan información actualizada en 5 años
6. Desarrollo de nuevos productos	Diseño y puesta en marcha de servicios financieros que pueden ser ofrecidos por la entidad, acorde con la normatividad y la necesidad del mercado	Consolidar un portafolio dirigido a personas naturales y jurídicas con servicios a nivel internacional antes de 10 años

Estrategia	Definición	Objetivo / Meta / Acción
7. Cobertura	Espacio que abarca la Cooperativa en la presentación de sus servicios por medio de los canales de comercialización físicos y virtuales	Conformar una cobertura nacional con servicios internacionales mediante la apertura de mínimo de 3 nuevas agencias, canales virtuales, telefónicos, corresponsal y vinculación a redes nacionales e internacionales antes de 10 años
8. Flexibilidad del core bancario	Capacidad de la herramienta tecnológica para adaptar los nuevos parámetros y condiciones de los productos y servicios. Regulación	Orientar la arquitectura tecnológica diseñada con un 100% de autonomía
9. Seguridad informática	Asegurar que los recursos del sistema de información de la Cooperativa sean utilizados de la manera que se decidió y que el acceso y modificación sólo sea posible a las personas que se encuentren acreditadas	Hacer del sistema de gestión de seguridad de la información SGSI una función dinámica que cubra el 100% de los activos de información
10. Gestión de la innovación	Organización y dirección de los recursos humanos y económicos, con el fin de estimular la creación e incorporación de nuevos conocimientos con el propósito de mejorar la oferta de mercado	Crear un proceso mediante el cual la Cooperativa promueva y produzca en todas las áreas una buena cantidad de ideas, planes y proyectos
11. Estructura financiera	Composición que presenta el balance y demás estados complementarios de una organización	Alcanzar un nivel de captación que logre apalancar el 70% del activo total al año 2015. Lograr desarrollo económico y financiero auto sostenible, en donde el ahorro sea el 80% como la principal fuente de recursos al año 2020

Estrategia	Definición	Objetivo / Meta / Acción
12. Estructura financiera	Composición que presenta el balance y demás estados complementarios de una organización	Alcanzar un nivel de captación que logre apalancar el 70% del activo total al año 2015. Lograr desarrollo económico y financiero auto sostenible, en donde el ahorro sea el 80% como la principal fuente de recursos al año 2020
13. Cultura organizacional	Serie de características que identifican y diferencian a la Financiera Comultrasan	Lograr que la cultura organizacional se evidencie en un 80%, al finalizar el año 2015 Lograr que la cultura organizacional se evidencie en un 90%, al finalizar el 2020
14. Administración del talento humano	Proceso que permite que la Cooperativa cuente con personal idóneo, capacitado y motivado para el cumplimiento de los objetivos institucionales	Alcanzar un 80% de satisfacción, respecto al clima laboral de la entidad al finalizar el 2015 Alcanzar un 90% de satisfacción, respecto al clima laboral de la entidad al finalizar el 2020
15. Virtualización	Despliegue de técnicas mediante el cual se recrean entornos y dispositivos virtuales (sistemas operativos, redes....) a partir de máquinas y hardware real	Construir un sistema virtual que permita la masificación de los servicios actuales en un 50% en 5 años Construir un sistema virtual que permita la masificación de los servicios actuales en un 100% en 10 años
16. Microfinanzas	Las microfinanzas se refieren a los servicios de crédito dirigidos a personas o grupos con pocos recursos económicos, generalmente excluidos del sistema financiero tradicional	Implementación de iniciativas de microfinanzas, ampliando el mercado potencial en las zonas cubiertas por la Cooperativa en los próximos 5 años
17. Inteligencia de negocios	La Inteligencia de Negocios, se refiere al proceso de analizar los datos acumulados en la empresa y extraer un conocimiento y aplicación de estos.	Construir un sistema inteligente de negocios con una cobertura del 80% en la toma de decisiones, basado en la información y conocimiento, en 10 años

Fuente: Autor con base a la Prospectiva Estratégica Financiera Comultrasan

Teniendo en cuenta el propósito de consolidar la presencia de Financiera Comultrasan en el departamento de Boyacá, es notable que el diseño y la implementación del plan de marketing estratégico será una real contribución en el

propósito de hacer realidad una cooperativa más moderna con una atractiva propuesta de valor diferenciada en especial por:

- ❖ Consolidación de la cooperativa en la región nororiental de Colombia.
- ❖ El diseño y desarrollo de un portafolio de productos con nuevos atractivos servirá de referencia para implementarlos en otras regiones en donde la cooperativa hace presencia.
- ❖ La posibilidad de ampliar la cobertura a otros municipios de Boyacá utilizando canales físicos y virtuales es una contribución significativa al mejoramiento de la cobertura de la cooperativa a nivel nacional.
- ❖ Los mejoramientos en el apoyo tecnológico requerido para atender el departamento de Boyacá propiciará nuevos desarrollos que pueden ser transferidos en otras regiones.
- ❖ La búsqueda de nuevas ideas para desarrollar la oferta de mercado permitirá transferir nuevos conocimientos y la posibilidad de ser compartidas en los grupos de trabajo de la cooperativa.
- ❖ Encontrar nuevas soluciones para mejorar la captación del ahorro, será un aporte de valor para lograr que las captaciones sean la principal fuente de recursos.
- ❖ Las nuevas ideas y desarrollos orientados a masificar el uso de los servicios financieros de la cooperativa serán un aporte para facilitar el acceso a poblaciones no bancarizadas.

a. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es el fundamento principal de la definición del pensamiento estratégico en Financiera Comultrasan, al generarse la vinculación de la cooperativa con su contexto y su competencia.

El entorno de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. El propósito es encontrar segmentos que se ajusten particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece.²¹

En un entorno dinámico y cambiante, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente los nuevos desafíos. Una organización exitosa es aquella que dirige sus capacidades internas en forma tal que pueda satisfacer sus demandas externas. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa.²²

b. Análisis PESTEL

Para identificar las oportunidades y amenazas es necesario entender la naturaleza del medio en que se mueve Financiera Comultrasan con el fin de identificar los factores externos que afectan o condicionan la capacidad de movilizar ahorros.

Para la identificación y análisis de los factores del macroentorno se aplicará el instrumento denominado “PESTEL” el cual contiene el análisis de los siguientes factores:

- ❖ Factores Políticos
- ❖ Factores Económicos.
- ❖ Factores Sociales.
- ❖ Factores Tecnológicos.
- ❖ Factores Ecológicos.
- ❖ Factores Legales.

²¹ SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica: Análisis Externo, Auditoría del Entorno. 10 ed. Colombia, Bogotá D.C.: 3R Editores, Panamericana Editorial Ltda, 2010. pág.147.

²² Ibíd. p.148

Factores Políticos

Los avances logrados en Colombia relacionados con mejoras en los índices de pobreza permiten advertir mejoramientos significativos en la calidad de vida y los ingresos de la poblaciones de interés para Financiera Comultrasan, que sumado a los avances en la masificación digital facilitarán el acceso a servicios financieros. (Ver Cuadro 4).

Cuadro 3. PESTEL Financiera Comultrasan – Factores político y legales

Políticos	+	Políticas del Gobierno para la inclusión social
	+	Promoción de políticas de masificación digital.
	-	Poder político en las decisiones de la Banca Nacional.
	-	Manejo político de las finanzas de los municipios.

Fuente: Autor

Factor económico

El actual momento económico de Colombia presenta innumerables retos por el proceso de internacionalización²³. Es notable que muchos microempresarios se vean afectados por la falta de competitividad, mientras otros encontrarán nuevos mercados que facilitará la creación de nuevos empleos que compensarán los perdidos. En general, las buenas perspectivas de la economía colombiana permiten prever buenas posibilidades para excedentes e incrementar el ahorro.

El auge del mercado bursátil, el sector del transporte y el sector inmobiliario seguirán direccionando importantes flujos de recursos hacia inversiones en bienes; esta circunstancia seguirá siendo un factor de gran relevancia para que las personas y las empresas no vean en el ahorro tradicional (apertura de cuentas) una alternativa atractiva. (Ver Cuadro 5).

²³ DANE, Producto Interno Bruto, Bogotá, Junio de 2013. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_ltrim13.pdf

²³ ASOBANCARIA, El microcrédito el centro del debate, Bogotá, julio 2013. Recuperado de: <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/3602051.PDF>

Cuadro 4. PESTEL Financiera Comultrasan – Factor económico

Económicos	+	Zonas Francas.
	+	Proyectos de desarrollo en zonas de influencia de la Cooperativa.
	-	Inestabilidad del precio del dólar.
	-	Desaceleración de la economía.
	-	La tasa de intermediación financiera bruta (TIFB) estimula a ahorrar menos.
	-	Decrecimiento de exportaciones.
	-	Auge de inversiones en finca raíz, sector transporte y acciones de empresas reconocidas que disminuye el ahorro.

Fuente: Autor

Factor sociocultural

Aunque la pobreza²⁴, el desempleo²⁵ y la informalidad²⁶ siguen siendo problemas aún por resolver, se debe destacar que los avances logrados permiten vislumbrar mejoras en la equidad social en el futuro, circunstancias que facilitará a las familias mejorar progresivamente su condición de vida y tener una mejor posibilidad de acceso a servicios financieros. (Ver Cuadro 6)

Cuadro 5. PESTEL Financiera Comultrasan – Factor sociocultural

Socioculturales	+	Las microempresas prefieren las cooperativas a bancos para financiar sus proyectos.
	+	Tendencia de la aceptación de los consumidores financieros de propuestas de valor que incorporen sentido social.
	-	Bajos ingresos de la población. El colombiano en promedio gana cerca de \$1.100.000 y es el 75% de la población.
	-	Poca cultura del ahorro, especialmente del segmento objetivo de la Cooperativa.

²⁴ DANE. Pobreza en Colombia, Bogotá, Abril 18 de 2013. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/cp_pobreza_2012.pdf />

²⁵ DANE. Medición del Empleo Informal y Seguridad Social. Trimestre móvil marzo-mayo de 2013 , Bogotá, Julio 10 de 2013, Recuperado de: <
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_jun13.pdf/>

²⁶ DANE. Principales Indicadores del Mercado Laboral, Bogotá, Julio 31 de 2013. Recuperado de: <
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/re_ech_informalidad_mar_may2013.pdf/>

	-	Pesimismo de los colombianos por la inseguridad del país.
	-	Apatía del mercado a ahorrar en las entidades financieras debido a los altos costos.

Fuente: Autor

Factores tecnológicos

Los avances en las tecnologías de información y comunicación previstas en los próximos años facilitarán el uso de servicios financieros a través del internet y en medios móviles, situación que será aprovechada por todos los competidores y es en donde Financiera Comultrasan puede tener dificultades por la magnitud de las inversiones a realizar. (Ver Cuadro 7)

Cuadro 6. PESTEL Financiera Comultrasan – Factor tecnológicos

Tecnológicos	+	Crecimiento de la conectividad en Colombia (telefonía móvil, usuarios de internet).
	-	Tendencia Online en transacciones financieras.
	-	Amplio portafolio de servicios electrónicos y virtuales que les permite a las instituciones financieras ofrecer un mejor servicio al cliente y descongestionar las oficinas.
	-	Acelerado avance tecnológico del sector bancario en sus diferentes canales.
	-	Desconfianza de los usuarios en el uso de canales virtuales.
	-	Bajo dominio en el manejo de tecnologías por parte de los clientes.

Fuente: Autor

Factores ecológicos

La responsabilidad para ayudar a cuidar los recursos naturales y evitar la contaminación ambiental es una macrotendencia cuya incidencia más importante es que los compradores preferirán aquellas organizaciones que demuestren un real compromiso de responsabilidad social. (Ver Cuadro 8).

Cuadro 7. PESTEL Financiera Comultrasan – Factores ecológicos

Ecológicos	+	Tendencia de los clientes a preferir productos y procesos que sean amigables con el medio ambiente. Ej.: Línea de crédito ambiental de Bancolombia, extractos virtuales.
-------------------	---	--

Fuente: Autor

Factores legales

Las disposiciones legales relacionadas con el ofrecimiento de servicios financieros en Colombia aún siguen siendo limitantes por los gravámenes a las operaciones financieras, las normas para prevenir lavado de activos y las dificultades que tiene el sector cooperativo para tener acceso de recursos de entidades gubernamentales, personas jurídicas o terceros.(Ver Cuadro 9)

Cuadro 8. PESTEL Financiera Comultrasan – Factores legales

Legales	-	Gravamen de Movimientos Financieros (4 x mil) afectando la cultura de ahorro.
	-	Normas sobre procedimientos de vinculación de clientes y prevención de lavado de activos para las entidades financieras (incrementa tramitología).
	-	Reglamentación que regula la colocación de los excedentes de liquidez de las entidades públicas en entidades financieras calificadas como AAA y vigilados por Superfinanciera (concentración en pocos bancos).
	-	La normatividad del sector Cooperativo limita la oferta de productos financieros dirigidos a personas jurídicas y a terceros (no asociados a la cooperativa).
	-	Cambios en los tipos de contratación y en la legislación laboral en Colombia: tendencia a la contratación a través de bolsas de empleo, prestación de servicios y otras.

Fuente: Autor

Las reflexiones finales derivadas del análisis PESTEL, permiten identificar oportunidades que Financiera Comultrasan podrá aprovechar para movilizar los excedentes de recursos generados como consecuencia del mejoramiento de las condiciones económicas de las poblaciones de interés y prepararse para contrarrestar las amenazas que se advierten en el futuro. Estas circunstancias obligaran a la formulación de adecuadas estrategias de marketing cuyos resultados deben ser una respuesta al propósito principal de mejorar el indicador

de suficiencia de recursos en las oficinas del departamento de Boyacá, En este sentido, se destaca:

- ❖ Los programas orientados por el Departamento de Prosperidad Social DPS en Boyacá buscando erradicar la pobreza, permiten que las familias mejoren las condiciones y calidad de vida, además de tener la posibilidad real de generar excedentes de dinero que la cooperativa puede atraer con su portafolio de productos financieros de captación.
- ❖ La masificación digital promovida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Boyacá, permitirá en pocos años el acceso de internet y las tecnologías móviles a poblaciones de estratos medios y bajos, circunstancias que obligará a la cooperativa a modernizar la plataforma tecnológica para implementar servicios financieros virtuales, aspecto que ya está haciendo aprovechado por el sector bancario.
- ❖ Es notable que las buenas tendencias de la economía colombiana tendrán incidencia positiva en Boyacá, además los ejes del Plan de Desarrollo anticipan el mejoramiento en general de la capacidad de ahorro en los hogares. Los procesos de internacionalización obligaran a un monitoreo constante de los pequeños y micro empresarios, pues muchos logran insertar sus organizaciones en el mercado mundial, mientras otros desaparecerán, hechos que requerirán cuidado en la selección de los mercados de meta más adecuados.
- ❖ La responsabilidad social empresarial es una macrotendencia mundial. Este es un aspecto que el sector cooperativo puede aprovechar, tomando como referencia los principios que inspiraron a los pioneros de este movimiento, promoviendo el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones más desfavorecidas.

- ❖ La legislación colombiana limita a las cooperativas vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria el acceso a entidades gubernamentales, personas jurídicas y no asociados. Esta amenaza solo se podrá contrarrestar cuando Financiera Comultrasan sea una cooperativa vigilada por la Superintendencia Bancaria

5.1.7 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). El perfil de oportunidades y amenazas del medio es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la cooperativa.²⁷ Dependiendo de su impacto e importancia, se determina si un factor en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la cooperativa. (Ver cuadro 8)

Cuadro 9. POAM Financiera Comultrasan

Factores Políticos	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Poder político de la banca nacional.	X						X		
Disposiciones dictadas por el Gobierno Nacional en relación al accionar de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.	X						X		
Ausencia de liderazgo de las asociaciones gremiales del Sector Cooperativo		X					X		
Políticas del Gobierno para la inclusión social.					X		X		
Promoción de políticas de masificación digital					X			X	
Políticas gubernamentales enfocadas al impulso de los sectores agropecuario, vivienda, minero, construcción e innovación.					X				X
Factores Económicos									
Crecimiento económico. - Desaceleración	X							X	
Alto potencial de las empresas activas en Boyacá pertenecen al segmento MIPYME con una participación del 98%.				X			X		
Auge de inversiones en finca raíz.		X						X	
Proyectos de desarrollo en zonas de Influencia de la Cooperativa.					X		X		
Desarrollo de Zonas Francas en zonas donde hace presencia Financiera Comultrasan.					X				X

²⁷ Ibíd. p.150

Factores Políticos	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factores Sociales									
Apatía del mercado a ahorrar en las entidades financieras debido a los altos costos.		X						X	
Poca cultura del ahorro en Colombia, especialmente por parte del segmento objetivo de la Cooperativa.		X						X	
Bajos ingresos de la población. El colombiano en promedio gana cerca de \$1.100.000 y es el 75% de la población		X							X
Tendencia al Consumismo	X								X
Cambios en los tipos de contratación y en la legislación laboral en Colombia: Tendencia del mercado laboral a la contratación a través de bolsas de empleo, prestación de servicios y otras modalidades de empleo con menores garantías.		X						X	
Bajo nivel de Educación Financiera						X			X
Proliferación de mecanismos informales de ahorro						X			X
Tendencia de la aceptación de los consumidores financieros de propuestas de valor que incorporen sentido social.					X				X
Factores Tecnológicos									
Acelerado avance tecnológico del sector bancario en sus diferentes canales.		X						X	
Amplio portafolio de servicios electrónicos y virtuales que les permite a las instituciones financieras ofrecer un mejor servicio al cliente y descongestionar las oficinas.			X						X
Crecimiento de la conectividad en Colombia (telefonía móvil, usuarios de internet)					X			X	
Ausencia de una red integración tecnológica						X		X	
Factores Legales									
La normatividad del sector Cooperativo vigilado por la Supersolidaria limita la oferta de productos financieros dirigidos a personas jurídicas y a terceros (no asociados a la cooperativa).	X						X		
Reglamentación para la colocación de los excedentes de liquidez de las entidades públicas en entidades financieras calificadas como AAA y vigilados por Superfinanciera (concentración en pocos bancos).	X							X	
Normas Tributarias que limitan y desestimulan el uso de las cuentas de ahorro. Ej: Gravamen al movimiento financiero (4*1.000=)	X							X	

Factores Políticos	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Factores Competitivos									
Expansión geográfica del sector financiero en las zonas donde hace presencia FC.		X						X	
Estrategias agresivas de promoción y comunicación por parte del sector financiero basadas en la utilización de canales alternativos, masivos y personalizados con cobertura nacional		X						X	
Aumento del número de entidades locales e internacionales interesados en atender el mercado nacional.		X							X
Potenciales alianzas estratégicas con entidades del sector real que permitan mayor penetración, fidelización, y expansión geográfica.					X			X	
Políticas comerciales agresivas de las entidades financieras dirigidas hacia la profundización de los clientes desde la vinculación.	X							X	
Baja penetración del sector cooperativo en el país y Boyacá.		X							X
Posicionamiento del sector cooperativo			X						X

Fuente: Autor

La elaboración del POAM se realizó en las siguientes etapas:

- ❖ Obtención de la información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- ❖ Conformación del equipo estratégico al interior de la empresa integrado por 10 funcionarios de la alta gerencia y directivos de las diferentes áreas de la cooperativa quienes se encargaron de identificar, priorizar y calificar las oportunidades y amenazas. (Ver Anexo 2. POAM Financiera Comultrasan.xls).
- ❖ Interpretación de la matriz identificando las oportunidades y amenazas más relevantes de acuerdo al impacto en la movilización de ahorros.

Las conclusiones finales del ejercicio de reflexión estratégica permiten identificar oportunidades relacionadas con el ofrecimiento de servicios a las pequeñas y medianas empresas de la región. Igualmente, derivado de los beneficios de los

programas de inclusión social y digital que está implementando el gobierno nacional y la posibilidad de atraer excedentes de dinero como resultado del mejoramiento de las condiciones de pobreza en las poblaciones de interés de la cooperativa, son también elementos que pueden facilitar la estimulación de la demanda de servicios financieros.

Respecto a las amenazas estas se refieren esencialmente al poder de la banca nacional y su gran capacidad competitiva, las normas legales que limitan el acceso del sector cooperativo a mercados de interés como las personas jurídicas y entidades gubernamentales, la falta de liderazgo del sector cooperativo y la débil cultura del ahorro en las poblaciones objetivo.

A continuación se presentan las oportunidades y amenazas que tienen mayor impacto sobre Financiera Comultrasan:

Oportunidades de gran impacto

- ❖ Alta participación del segmento MIPYME (98%) en el total de empresas activas en Boyacá.

Oportunidades de mediano impacto

- ❖ Políticas del Gobierno para la inclusión social²⁸
- ❖ Proyectos de desarrollo en zonas de Influencia de la Cooperativa²⁹
- ❖ Promoción de políticas de masificación digital³⁰
- ❖ Crecimiento de la conectividad en Boyacá (telefonía móvil, usuarios de internet).

²⁸ GOBERNACIÓN DE BOYACA. Plan departamental de desarrollo Boyacá se atreve 2012-2015. [En línea]. Colombia, Boyacá: 2012. 281 p. Disponible en: <<http://www.boyaca.gov.co/index.php?idcategoria=28147&ne#>>

²⁹ Ibíd.

³⁰ Ibíd.

Amenazas de gran impacto

- ❖ Poder político de la banca nacional.
- ❖ Disposiciones dictadas por el Gobierno Nacional en relación al accionar de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- ❖ La normatividad del sector Cooperativo vigilado por la Supersolidaria limita la oferta de productos financieros dirigidos a personas jurídicas y a terceros (no asociados a la cooperativa).
- ❖ Ausencia de liderazgo de las asociaciones gremiales del Sector Cooperativo.

Amenazas de mediano impacto

- ❖ Crecimiento económico – Desaceleración
- ❖ Reglamentación para la colocación de los excedentes de liquidez de las entidades públicas en entidades financieras calificadas como AAA y vigilados por Superfinanciera (concentración en pocos bancos).
- ❖ Norma Tributaria que limita el uso de cuenta de ahorro
- ❖ Políticas comerciales agresivas de las entidades financieras dirigidas hacia la profundización de los clientes desde la vinculación.
- ❖ Cambios en los tipos de contratación y en la legislación laboral en Colombia: Tendencia del mercado laboral a la contratación a través de bolsas de empleo, prestación de servicios y otras modalidades de empleo con menores garantías.
- ❖ Expansión geográfica del sector financiero en las zonas donde hace presencia Financiera Comultrasan.
- ❖ Estrategias agresivas de promoción y comunicación por parte del sector financiero basadas en la utilización de canales alternativos, masivos y personalizados con cobertura nacional
- ❖ Auge de inversiones en finca raíz.
- ❖ Acelerado avance tecnológico del sector bancario en sus diferentes canales.
- ❖ Apatía del mercado a ahorrar en las entidades financieras debido a los altos costos.

- ❖ Poca cultura del ahorro en Colombia, especialmente por parte del segmento objetivo de la Cooperativa.

5.1.8 Análisis de las fuerzas competitivas – Modelo Porter. Michael Porter identificó cinco fuerzas competitivas que determinan el atractivo a largo plazo de un mercado. En el cuadro 9 se presenta el análisis realizado a cada fuerza, identificando la oportunidad o amenaza que significa para la industria, la incidencia (positiva o negativa) y el impacto (bajo, medio, alto).

Cuadro10. Análisis Porter Financiera Comultrasan

ANALISIS DE PORTER			
Barrera de entrada	+	Altísima inversión en infraestructura física, de recursos humanos y tecnológica	Baja Amenaza
	+	Altos requisitos de capital	
	+	Altos gastos en publicidad	
	+	Alto impacto en el reconocimiento de la marca lo que requiere tiempo e inversión	
	+	Significativo ahorro por economías de escala.	
	+	Difícil acceso a canales de distribución.	
	+	Difícil consecución de buenos niveles de calificación que generen confianza.	
	+	Complejidad en el cumplimiento de normas por ser un sector altamente regulado.	
Poder de negociación de compradores	-	Tarifas reguladas por el mercado, especialmente dadas por el comportamiento de la economía y las políticas fiscales, monetarias y económicas.	Bajo poder
Amenaza de sustitutos	+	Múltiples alternativas de ahorro o inversión formal e informal. Ejemplo: Bolsa de valores, finca raíz, semovientes, pirámides, entre otros.	Alta amenaza
Rivalidad entre empresas existentes	+	Las altas barreras de salida obligan a las empresas a desarrollar el máximo potencial para sostenerse.	Alta rivalidad
	+	Tasa de crecimiento a la baja aumenta la presión por ganar mayor cuota de mercado.	

ANÁLISIS DE PORTER			
	+	El alto liderazgo gerencial hace más agresiva la competencia	
	+	Gran número de competidores.	
	+	Amplia diversidad de los rivales.	
Poder de negociación de los proveedores	-	Considerable número de proveedores calificados lo que permite un equilibrio en las negociaciones.	Bajo Poder

Fuente: Autor

El análisis de las fuerzas competitivas permite resaltar las siguientes conclusiones:

- ❖ El mercado de los servicios financieros se caracteriza por una gran rivalidad derivada por la cantidad de oferentes, la presencia de participantes muy fuertes especialmente por el tamaño, el apoyo tecnológico y la excelente participación en el mercado. Este hecho hace que el sector cooperativo deba hacer grandes esfuerzos para mantener la participación ya ganada.
- ❖ Específicamente en el mercado de las captaciones las personas y las empresas encuentran alternativas muy atractivas para invertir sus excedentes como el mercado de títulos y acciones, la inversión inmobiliaria, la compra de semovientes, entre otras, que aseguran niveles de rentabilidad superiores a los ofrecidos por cuentas de ahorro o certificados a término, razón por la cual se considera una alta amenaza. Este fenómeno ha afectado de manera directa a Financiera Comultrasan.
- ❖ Los usuarios relativamente tienen bajo poder en el sentido que las tasas de interés están determinadas por el mercado y reguladas por entidades gubernamentales.

- ❖ La entrada de nuevos oferentes de servicios financieros no se considera tan fácil teniendo en cuenta las numerosas barreras a superar, en este sentido se considera una fuerza que genera una baja amenaza.
- ❖ Los proveedores tienen bajo poder en el sentido que existe un considerable número de empresas nacionales e internacionales calificadas que facilitan la obtención de insumos y la tercerización de servicios principalmente tecnológicos.

5.1.9 Perfil Competitivo (PC). La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta que resume la información sobre los competidores. Se ha identificado en los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso que el competidor directo de Financiera Comultrasan es la cooperativa Confiar teniendo en cuenta que participa con el 2% del mercado de las captaciones a corte del 2012 y presenta un notorio reconocimiento según el estudio de mercado aplicado (Ver Anexo 5). En la evaluación de los factores considerados claves para atraer asociados se hace visible que Confiar y Financiera Comultrasan comparten calificaciones similares en la mayoría de los factores, sin embargo, se advierte que Confiar logra una mejor calificación debido a que tiene un mejor posicionamiento. Definitivamente Juriscoop actualmente no se considera un rival importante al no hallarse dentro de las cooperativas reconocidas según los resultados del estudio de mercado, a pesar de esto fue importante incluirlos dentro del análisis para tener bases que permitan realizar comparativos en estudios posteriores. (Ver cuadro 10)

Cuadro 11. Perfil Competitivo Financiera Comultrasan

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	Financiera Comultrasan		Confiar		Juriscoop	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Participación en el mercado de la cooperativa.	10%	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Posicionamiento de la marca.	20%	2	0.4	3	0.6	1	0.2
Competitividad del portafolio de productos y servicios de ahorro e inversión.	20%	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Orientación de los canales hacia la venta del portafolio de ahorro e inversión.	20%	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Calidad en la atención al cliente.	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Cobertura de la Cooperativa.	5%	4	0.2	4	0.2	2	0.1
Nivel de tecnología utilizados en los servicios	5%	3	0.15	4	0.2	3.5	0.175
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes del medio	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15
	100%	Total	3.3	Total	3.55	Total	2.63

Fuente: Autor

5.1.10 Hallazgos relevantes – Estudio del mercado. Tunja, Duitama y Sogamoso son las tres ciudades más representativas del departamento de Boyacá con una población de 407.435 habitantes³¹. Boyacá tiene un IPM³² de 56,1%³³, es decir población en condición de pobreza, un poco por encima del indicador de Colombia (50,4%); sin embargo, Tunja (33%), Duitama (27,8%) y Sogamoso (32,2%) presentan mejores indicadores por debajo del promedio del departamento.

Aspectos metodológicos

En el cuadro 12 se describen los aspectos fundamentales relacionados con el diseño muestral. La muestra seleccionada fue de 1135 hogares, calculada con los siguientes parámetros: nivel de confianza del 95%, error permitido del 2,9% y se tomó el valor máximo de la varianza para $p=0,5$. La fórmula para hallar el tamaño de la muestra fue:

$$n = (p \cdot (1-p) \cdot z^2) / e^2$$

³¹ DANE. Proyección de población 1985-2020. [En línea.] Colombia: DANE, 2013. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72>

³² IPM: Indicador de Pobreza Multidimensional

³³ PNUD. Boyacá: Informe sobre el estado de avance de los Objetivos del Milenio. Estado de avance d 2012. [En línea.] Colombia, Boyacá: 2013. Disponible en: <http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_boyaca.pdf>

La población de estudio estuvo conformada por los hogares de las tres ciudades objeto del estudio, la unidad muestral de selección final de la muestra fueron los hogares y como elemento de la población se definió el jefe de hogar.

La selección de la muestra de hogares para finalmente encontrar al jefe de hogar se realizó en varias fases:

Fase I

Se realizó un muestreo por áreas geográficas, en donde la población de estudio se divide en subpoblaciones o conglomerados mutuamente excluyentes (Tunja, Duitama y Sogamoso). El tamaño de muestra definido para la población de estudio se dividió por partes iguales para cada una de las ciudades.

Fase II

El número de hogares a seleccionar en los estratos de cada municipio, se estimó proporcionalmente a la cantidad de hogares existentes de los estratos medios y bajos, tomando como referencia la población total.

Fase III

Se identificaron los barrios más representativos en cada estrato. En cada uno de los estratos de cada municipio, la muestra asignada se dividió en partes iguales para los barrios seleccionados.

Fase IV

En cada uno de los barrios seleccionados, se identificaron los hogares que integraron la muestra, mediante una selección aleatoria inicial de las manzanas, posteriormente, la utilización de un muestreo sistemático para seleccionar la vivienda y proceder a aplicar la encuesta al jefe de hogar.

Para el diseño de la encuesta se tomó como referencia las variables de interés para el estudio. Preliminarmente se realizó una investigación exploratoria utilizando la técnica de recolección de datos cualitativos mediante grupos focos. La información recolectada de las sesiones realizadas sirvió de insumo para la formulación de las preguntas, además las conclusiones se tomaron como aporte en la definición de las estrategias de marketing. En el anexo 4 se encuentran los resultados de las sesiones realizadas.

Cuadro 12. Ficha técnica investigación de mercados

FICHA TÉCNICA	
DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA LAS AGENCIAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE FINANCIERA COMULTRASAN UBICADAS EN LOS MUNICIPIOS DE TUNJA, DUITAMA Y SOGAMOSO	
Tipo de estudio	No Experimental.
Diseño	Exploratoria – Descriptiva.
Metodología de investigación	Análisis lógico del problema tomando como referencia datos reales de fuentes primarias.
Población del proyecto en general	Hogares de estratos bajos y medios de los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso.
Metodología estadística	Muestreo estratificado
Extensión	Tunja, Duitama y Sogamoso, departamento de Boyacá.
Fuente de información	DANE, hogares de estratos bajos y medios, Financiera Comultrasan de los Municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso.
Técnica de recolección de información	Se realizará mediante la aplicación de una encuesta, instrumento que contiene un cuestionario estructurado sobre el uso de los servicios financieros de ahorro.
Tiempo de trabajo	Desde 18 al 20 de Febrero del 2013.
Muestra	1135 Encuestas efectivas.

Fuente: Autor

En el anexo 5, se incluye el formato del cuestionario. El diseño de la estructura y secuencia de las preguntas tomó como referencia las siguientes partes principales:

- ❖ Características sociodemográficas de los hogares
- ❖ Identificación de hábitos de ahorro en el hogar
- ❖ Comportamiento y uso de servicios financieros en el hogar
- ❖ Comportamiento y uso de servicios financieros a nivel personal (jefe de hogar)
- ❖ Evaluación de las preferencias por tipo de entidades financieras y posicionamiento de marcas.
- ❖ Nivel de conocimiento y percepción de la marca Financiera Comultrasan
- ❖ Identificación de la forma de vinculación de los asociados actuales de Financiera Comultrasan.

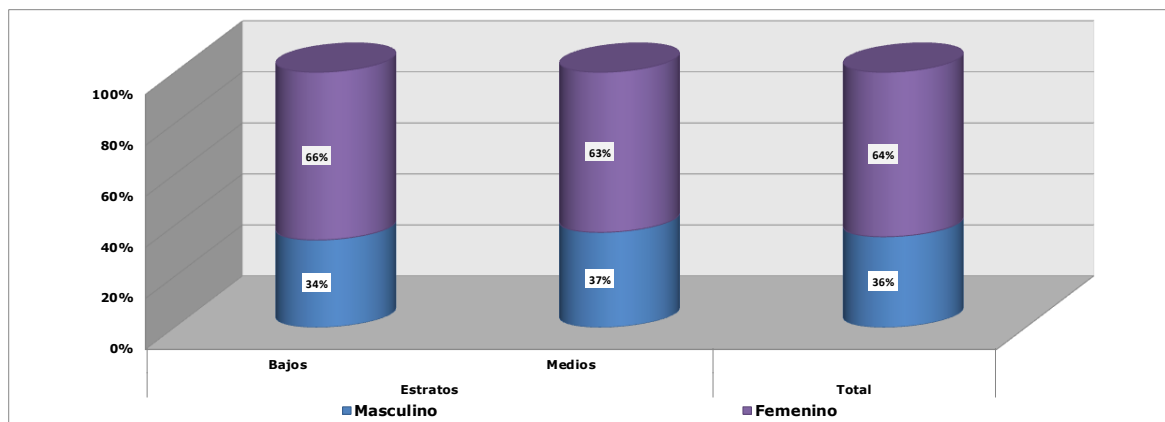
Los resultados generales de los hallazgos encontrados y las conclusiones más importantes se encuentran en los anexos 5 y 6. Una vez depurada la base de datos, se realizaron diversos análisis tomando como base la identificación de la relación de diversas variables de interés como estrato socioeconómico, género, ocupación y ciudades de estudio.

Después de analizar la información desde diversas perspectivas, se tomó la decisión de incluir únicamente en el documento, el análisis de todas las preguntas tomando como variable de cruce el estrato socioeconómico, información que se consideró relevante para los propósitos del estudio.

Caracterización de la muestra

La población de estudio estuvo conformada por hogares de las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso. Dos de cada tres encuestados son amas de casa. El 58% de las viviendas están ubicadas en estratos bajos y el 42% en estratos medios. (Ver gráfica 2)

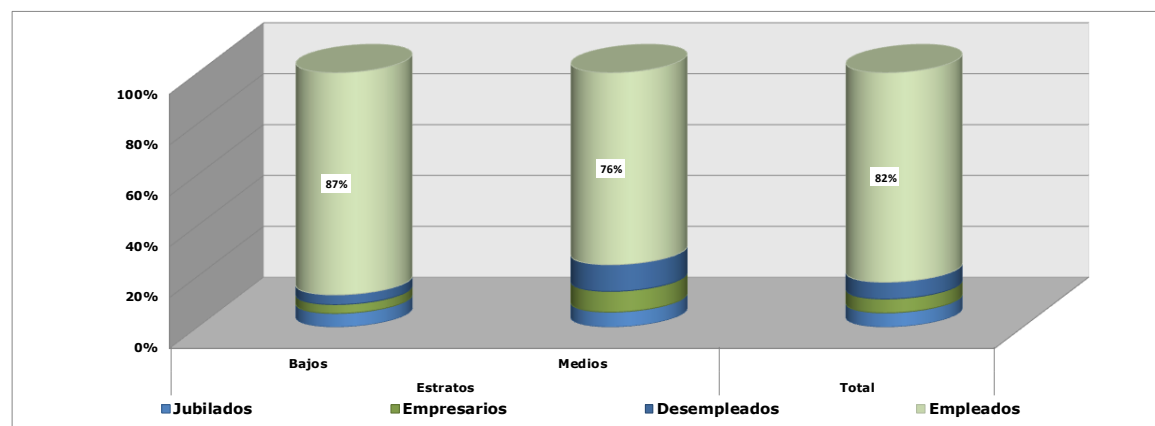
Gráfica 2. Características de la muestra: Género y estrato socioeconómico



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Con relación a la actividad laboral de los encuestados, el 82% eran empleados con mayor presencia en estratos bajos (87%). En los estratos medios se observa más participación de jubilados (6%), empresarios (8%) y desempleados (10%). (Ver gráfica 3)

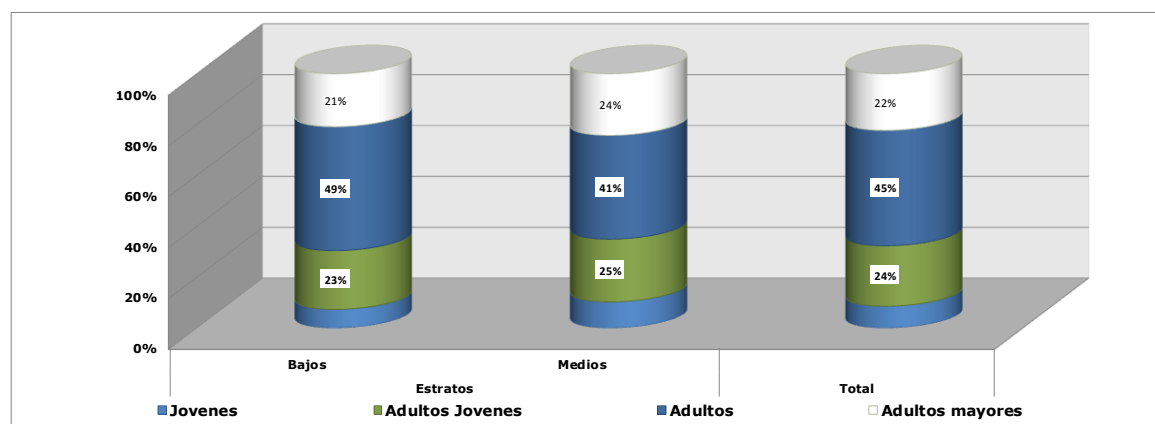
Gráfica 3. Caracterización de la muestra: Actividad laboral y estrato socioeconómico



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

La composición del grupo de encuestados con relación a la edad se conformó con el 78% de adultos y solo el 22% eran jóvenes entre 18 y 25 años. (Ver gráfica 4)

Gráfica 4. Características de la muestra: Edad y estrato socioeconómico



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Hábitos y motivos de ahorro en los hogares

El ahorro es uno de hábitos que tienen mayor trascendencia en los hogares en el propósito de crear riqueza y mejorar las condiciones de vida. Según estudios de GFK³⁴ señalan que “solo el 13 por ciento de los colombianos dijo que ahorraría todo el dinero, una cifra que está por debajo del promedio latinoamericano del 17 por ciento”. Igualmente, se señala³⁵ *“los resultados se deben a la situación económica de los colombianos pues, pese a que ha mejorado paulatinamente en los últimos años, su capacidad adquisitiva hace que los gastos y las obligaciones cotidianas estén en el primer lugar de los consumidores locales”*.

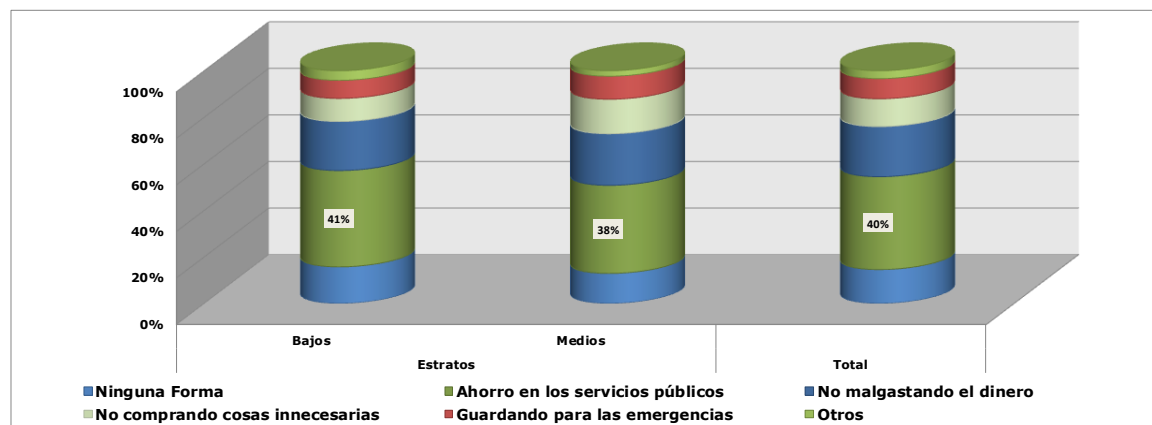
El 91% de los hogares realiza alguna actividad de ahorro. Es notable, la crisis ambiental y los constantes mensajes que se reciben relacionados con la necesidad de ahorrar en los servicios públicos, genera que el 40% de los hogares manifieste este comportamiento como la demostración más evidente de la intención de ahorrar. En la tercera parte de las familias la forma de ahorrar se refiere a la restricción de gastos y compras consideradas no necesarias. Solo uno

³⁴ PORTAFOLIO. Colombia, un país que no tiene cultura de ahorro: Estudio de GFK muestra que el país está por debajo del promedio obtenido en Latinoamérica. [En línea.] Colombia: Octubre 2012. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/portafolio-plus/colombia-un-pais-que-no-tiene-cultura-del-ahorro>>

³⁵ Ibíd.

de cada diez hogares piensa en guardar parte de sus ingresos para momentos de emergencia. (Ver gráfica 5).

Gráfica 5. ¿En su hogar de qué forma se fomenta el hábito del ahorro?

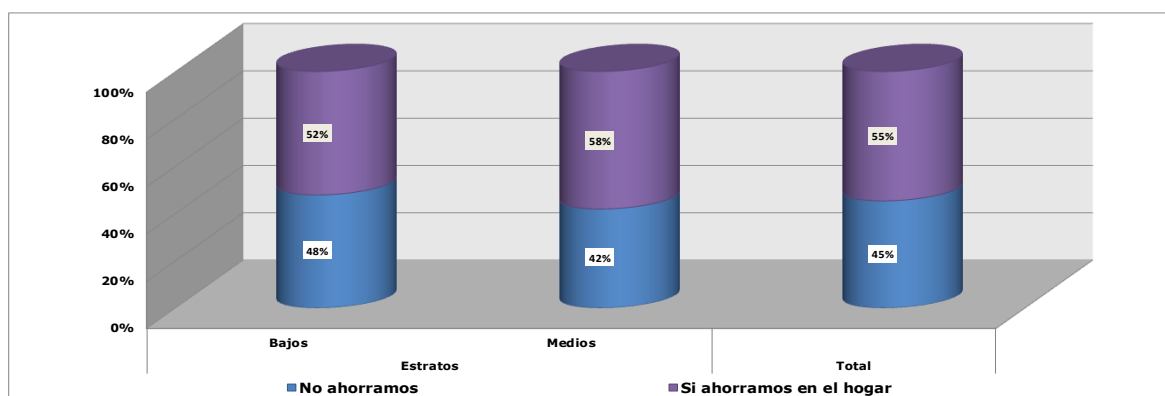


Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

El estudio de GFK sobre el ahorro latinoamericano³⁶ igualmente resalta “*lo que no genera cultura de ahorro es tener que atender las necesidades básicas. La gente prefiere poder comprar lo que necesita para subsistir. Es entendible en una economía como la colombiana, que está deprimida, con unas tasas de desempleo que, aunque han bajado, siguen siendo altas comparadas con otros países*”. Los resultados del estudio realizado permiten concluir que alrededor de la mitad de los hogares (55%) de Tunja, Sogamoso y Duitama de alguna forma ahorran parte de sus ingresos, observándose un mejor comportamiento en los estratos medios (58%). (Ver gráfica 6)

³⁶ Ibíd.

Gráfica 6. ¿Actualmente en su hogar ahorran parte de sus ingresos?

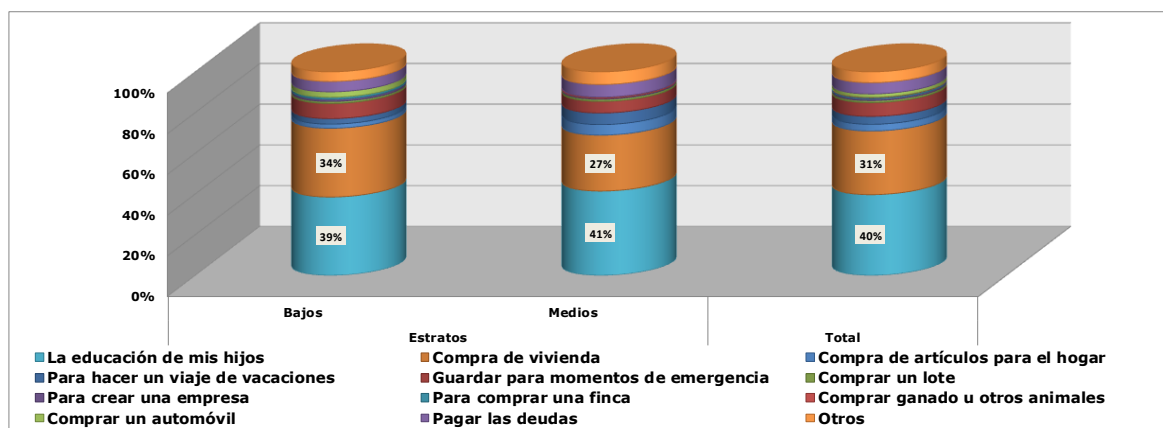


Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

El 87% de los hogares que no pueden ahorrar manifiestan como razón principal que los ingresos recibidos sirven únicamente para cubrir las necesidades más urgentes, se resalta que solo el 6% manifiesta no tener esta costumbre.

Al indagar acerca de los motivos que podrían inducir a estos hogares a ahorrar parte de sus ingresos, es la educación de los hijos (40%) y la compra de vivienda (31%) los más importantes, observándose en los estratos bajos mayor importancia a ahorrar para poseer un techo propio. Razones menos importantes son guardar para cuando haya emergencias (7%), hacer compras (7%), pagar deudas (6%) y para vacaciones (5%). (Ver gráfica 7)

Gráfica 7. ¿Cuál sería el motivo más importante para que en su hogar se tomará la decisión de ahorrar parte de los ingresos?

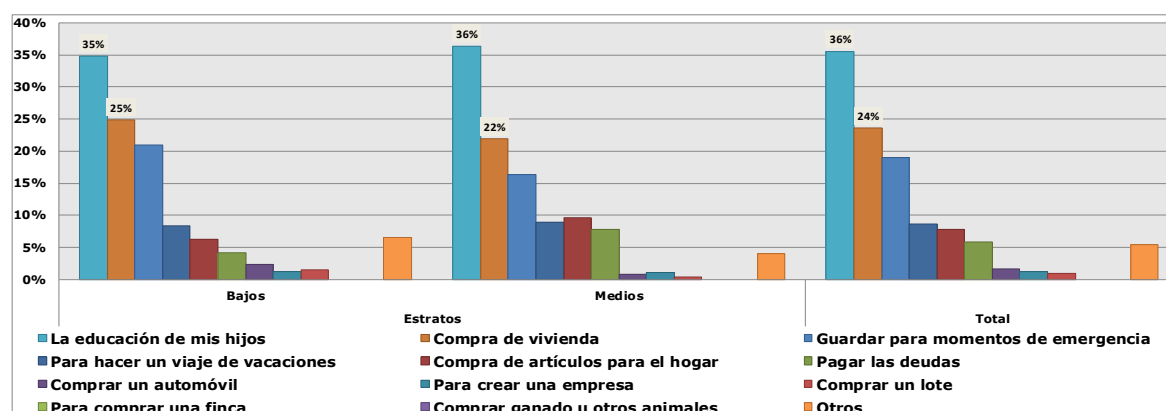


Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

En el mismo estudio de GFK se concluye *“en cuanto al destino que se daría al dinero en caso de gastarlo, el mayor porcentaje de los encuestados respondió que utilizaría el dinero para comprar una casa (22 por ciento), una de las posesiones más preciadas y símbolo de estabilidad para los colombianos. “Cuando uno entra a mirar, las personas que comprarían una casa son las de estratos más bajos, particularmente las mujeres, y en ciudades con la mayor deficiencia económica, ahí es donde sabemos que la casa para la gente es seguridad, es futuro, también una inversión, es un bien que genera rentabilidad”.*

En los hogares en los que actualmente se está ahorrando parte de los ingresos, son tres los motivos principales para hacerlo, la educación de los hijos (24%), compra de vivienda (24%) y guardar para una emergencia (19%), notándose para las dos últimas un poco más de importancia en los estratos bajos. Otras razones para ahorrar son: para ir de vacaciones (9%), compras para el hogar (8%), pagar deudas (6%) o compra de automóvil (4%). (Ver gráfica 8)

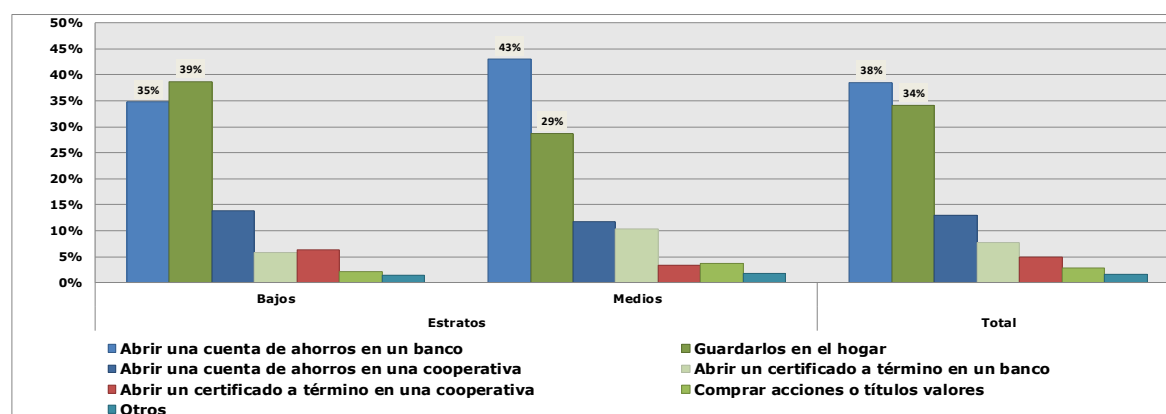
Gráfica 8. ¿Cuál es el motivo o motivos por los cuales en su hogar ahorran?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Con relación a las alternativas utilizadas por los hogares para guardar la parte de los ingresos que ahorran, la mitad opina que una cuenta de ahorros es la mejor opción. Es evidente una mayor preferencia en los estratos medios por utilizar los bancos. Se resalta que de cada diez hogares, solo uno haría la apertura de una cuenta de ahorro en una cooperativa que contrasta con cuatro que preferían hacerlo en un banco. En estratos bajos, cuatro consideran como mejor opción guardar los excedentes en sus viviendas y solo uno pensaría en abrir un certificado a término con preferencia en un banco. (Ver gráfica 9)

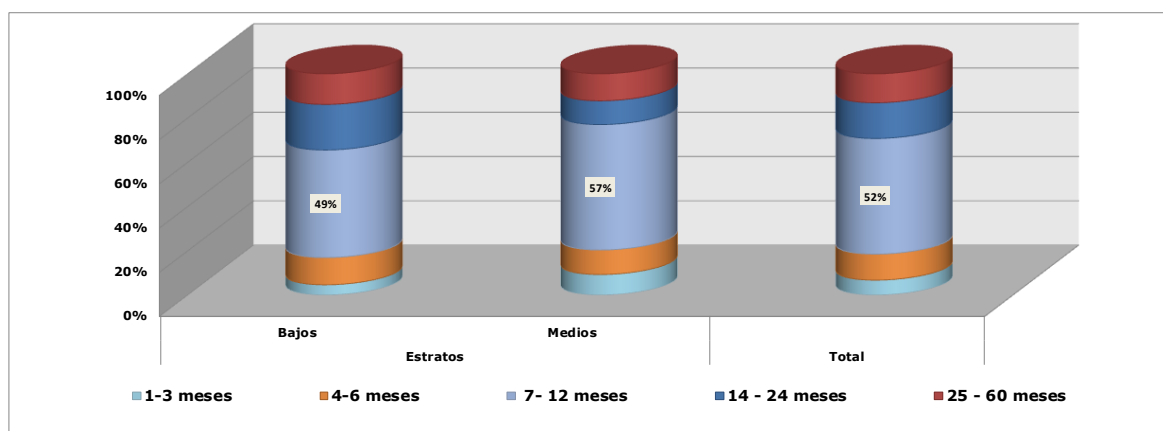
Gráfica 9. ¿Cuáles considera las mejores alternativas para guardar los dineros ahorrados en su hogar?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Los hogares para cumplir sus metas de ahorro requieren periodos de tiempo, es notable que la mitad considere que en promedio un año sería el adecuado. En contraste, el 29% de los hogares requerirían más tiempo, es decir dos (16%), tres (5,4%) o más años (7,6%). Solo el 19% considera que lo podría lograr antes de seis meses. (Ver gráfica 10)

Gráfica 10. Para cumplir una meta de ahorro en su hogar ¿Cuál considera el periodo de tiempo más adecuado para lograrlo?

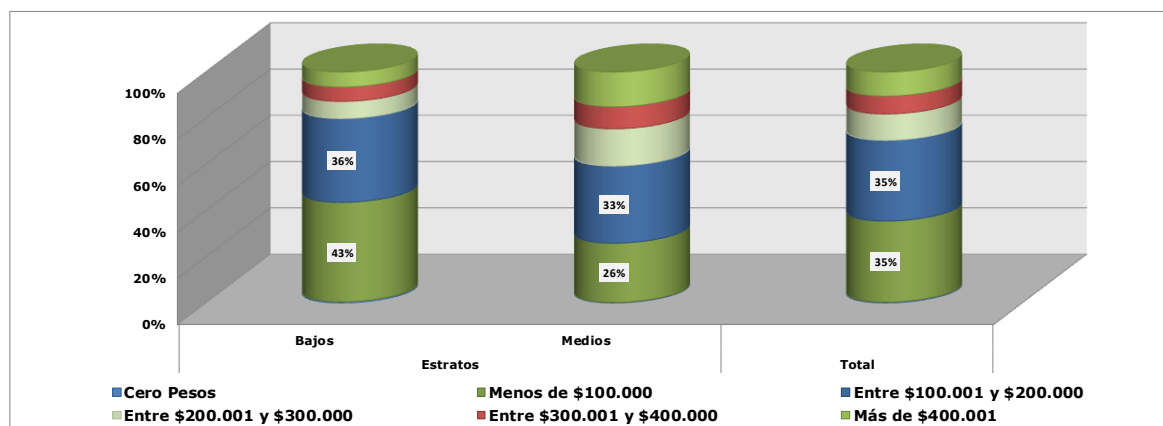


Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomultasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Un dato de interés para el estudio era estimar la meta de ahorro mensual en los hogares; en general es de \$167.000. De cada tres hogares, uno puede ahorrar mensualmente menos de \$100.000, el segundo entre \$101.000 y \$200.000 y el tercero un monto superior a \$200.000.

En los estratos bajos, el 43% de los hogares solo puede ahorrar menos de \$100.000, en general el promedio mensual está alrededor de \$150.000. Se destaca que en los estratos medios, el 39% de los hogares puede ahorrar mensualmente valores superiores a \$200.000; en general el promedio es de \$195.000 (Ver gráfica 11)

Gráfica 11. Mensualmente ¿Cuál podría ser la meta de ahorro en su hogar?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

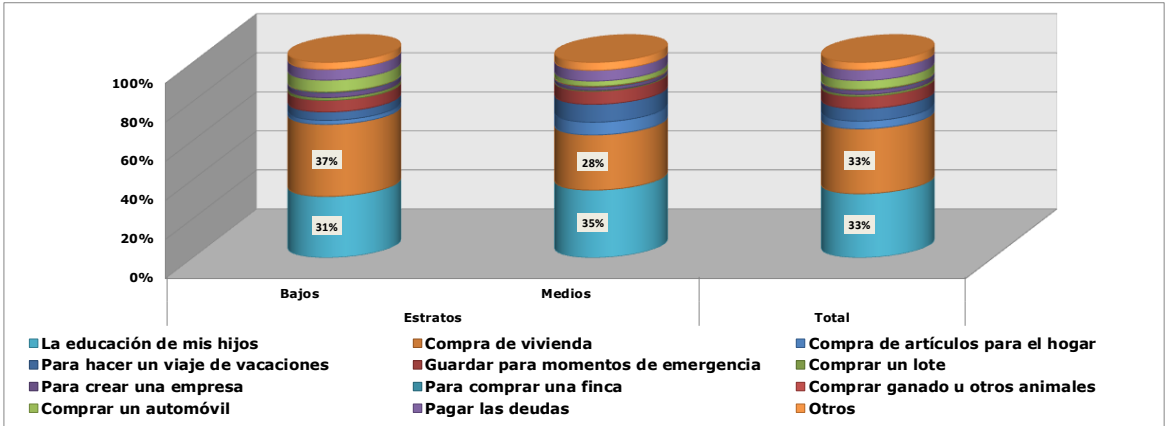
Hábitos y motivos de ahorro en las personas

El ahorro en los hogares es la suma de los excedentes de las personas que aportan económicamente en su sostenimiento. El ahorro corresponde a la parte de los ingresos personales destinados para el cumplimiento de metas relacionados con el crecimiento y desarrollo del plan de vida. En este sentido, es muy significativo que el 84% de las personas manifiesten que tienen una meta u objetivo que los impulsa a ahorrar parte de los ingresos.

A nivel individual, igualmente se hace evidente que los propósitos que motivan o motivarían a ahorrar parte de los ingresos a una persona se refieren esencialmente a la compra de vivienda (33%) o la educación de los hijos (33%).

Se confirma que personas de estratos bajos le dan mayor prioridad a la vivienda propia (37%), mientras los de estratos medios, es la educación de los hijos (35%). Otros motivos que pueden impulsar el deseo de ahorro es guardar para una emergencia (6%), vacaciones (6%), pago de deudas (5%), compra de automóvil (5%) y artículos para el hogar (4%). Llama la atención que solo el 2% de las personas quieran ahorrar para crear una empresa. (Ver gráfica 12)

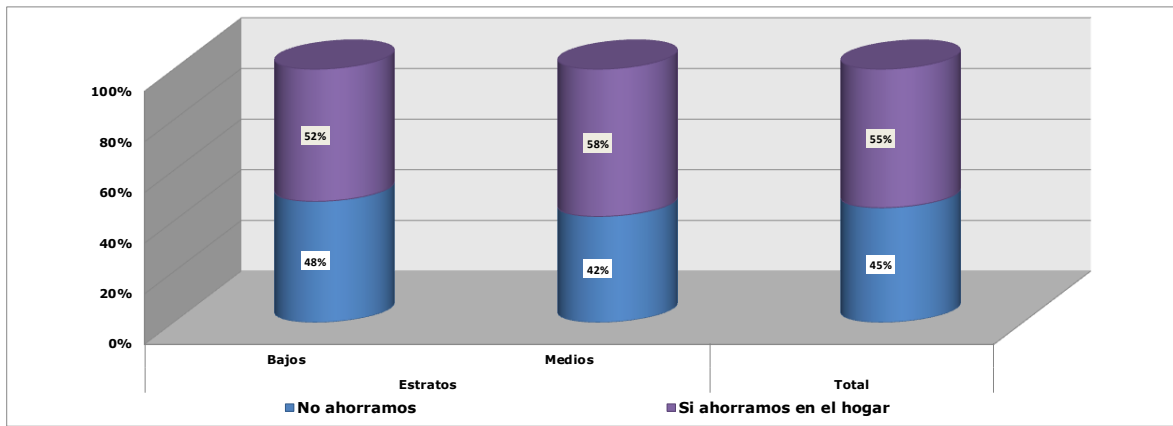
Gráfica 12. ¿Cuál sería la meta u objetivo que lo motiva o lo motivaría a ahorrar parte de sus ingresos?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Es evidente que no es suficiente tener la intención de ahorrar, es necesario hacerla realidad. Según lo expresado solo un poco más de la mitad de las personas están ahorrando parte de sus ingresos (55%). No se observa diferencias significativas al comparar el comportamiento entre estratos. (Ver gráfica 13)

Gráfica 13. ¿Actualmente está ahorrando parte de sus ingresos personales?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

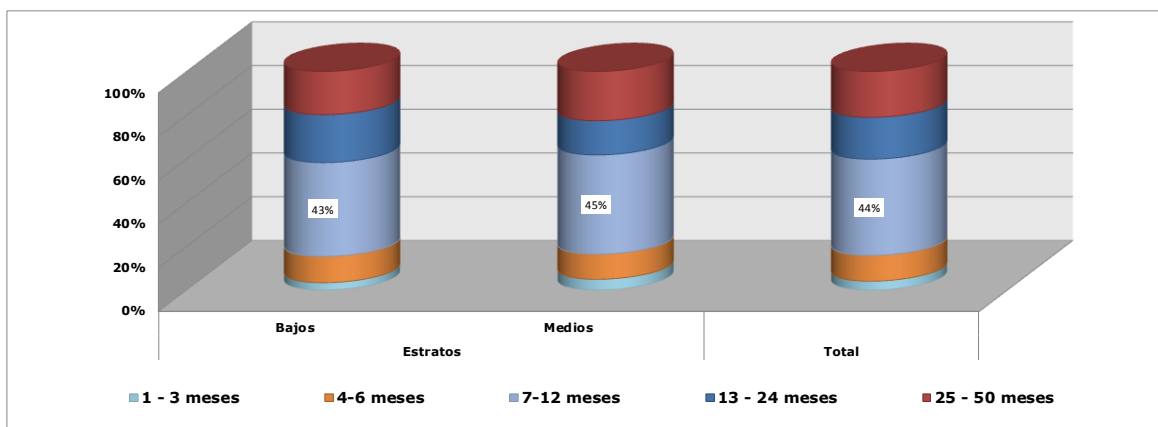
La mayoría de quienes dijeron que no están ahorrando parte de sus ahorros (45%), manifiestan como razón principal que los ingresos actuales solo alcanzan para cubrir las necesidades más urgentes de las personas que están a su cargo

(85%). El otro motivo sería el hecho de estar pagando un crédito (11%). Es notable que solo el 4% de las personas es consciente de que no lo hace es por falta de costumbre.

El logro de una meta de ahorro requiere tiempo para alcanzarlo; en general el 45% de las personas consideran que requieren entre 6 meses y un año, mientras el 40% piensa que debe ser entre uno y dos años (19%) o más de 24 meses (21%). Se resalta que solo el 16% de las personas alcanzaría el objetivo planeado antes de 6 meses. (Ver gráfica 14)

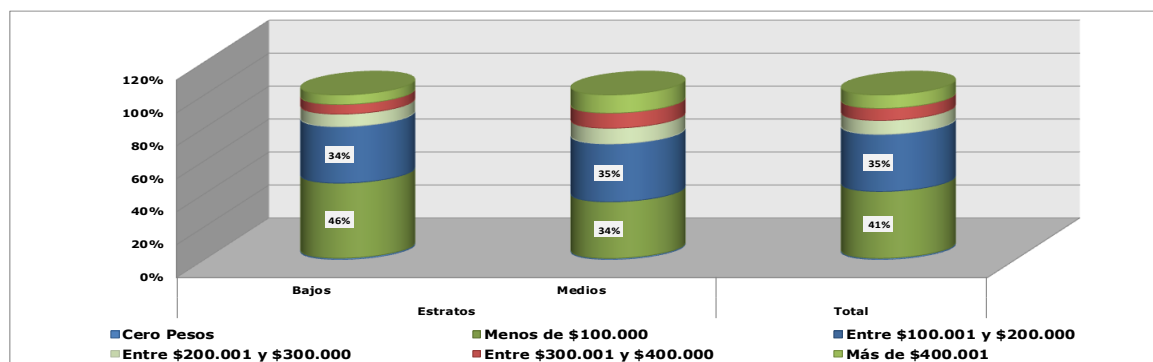
La meta personal de ahorro mensual en general se estimó en \$150.000 (promedio); se observa diferencias entre estratos, en los bajos es de \$130.000 y en los medios de \$170.000. Es notable que el 41% solo puede ahorrar menos de \$100.000, comportamiento más visible en los estratos bajos, la tercera parte lo puede hacer entre \$100.000 y \$200.000, mientras solo el 22% lo puede hacer en valores superiores a \$200.000 (Ver gráfica 15)

Gráfica 14. ¿En cuánto tiempo planea ahorrar parte de sus ingresos para cumplir su meta de ahorro?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomultrasan, Boyacá. Personas que actualmente si ahorran: 631. Total encuestados: 1135

Gráfica 15. ¿Su meta de ahorro mensual en que rango se encuentra?

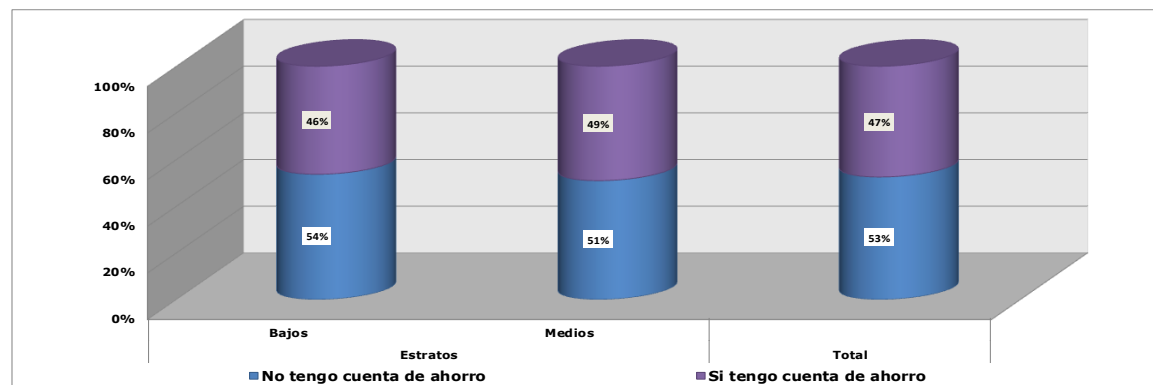


Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomultrasan, Boyacá. Personas que actualmente si ahorran: 631. Total encuestados: 1135

En Colombia se han hecho importantes esfuerzos para lograr una mayor bancarización principalmente de personas de los estratos medios y bajos. Los resultados encontrados permiten concluir que menos de la mitad de la población estudiada tiene una cuenta de ahorros activa (47%), sin diferencias significativas entre estratos medios y bajos. (Ver gráfica 16)

Las entidades financieras en Colombia han realizado importantes inversiones con el fin de masificar los canales transaccionales que se apoyan en medios de comunicación como el teléfono, internet y teléfonos móviles como una alternativa para facilitar a sus clientes las operaciones con los productos financieros.

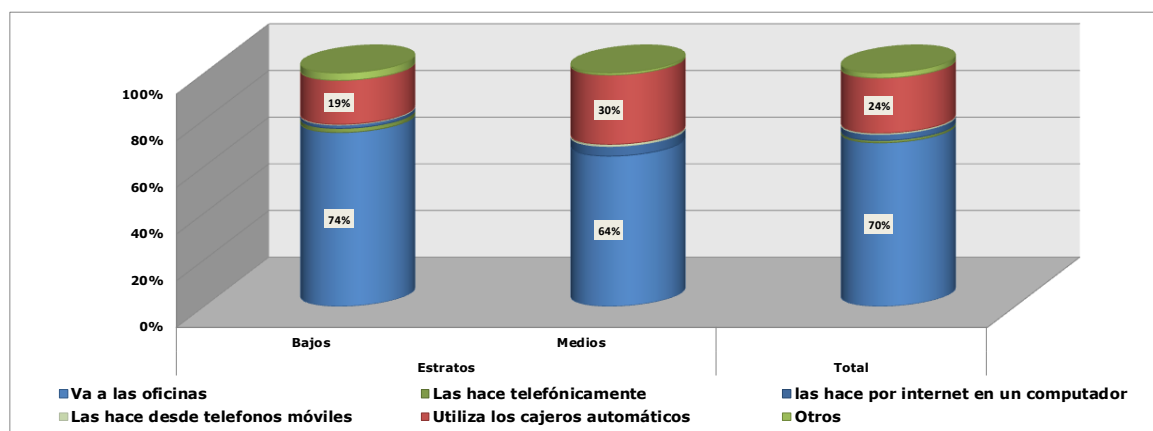
Gráfica 16. ¿Actualmente tiene una cuenta de ahorros activa?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomultrasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Los hallazgos encontrados permiten concluir que en Tunja, Duitama y Sogamoso definitivamente el 70% de las personas con una cuenta de ahorros activa tienen como costumbre hacer las transacciones en las oficinas de las entidades en donde son clientes. Se resalta que este comportamiento es más notable en los estratos bajos. Solo uno de cada cuatro personas bancarizadas utilizan los cajeros electrónicos, notándose un mayor uso de este canal en los estratos medios. Definitivamente los canales telefónicos, internet o los móviles solo son utilizados por un 2% de las personas con cuentas de ahorro. (Ver gráfica 17)

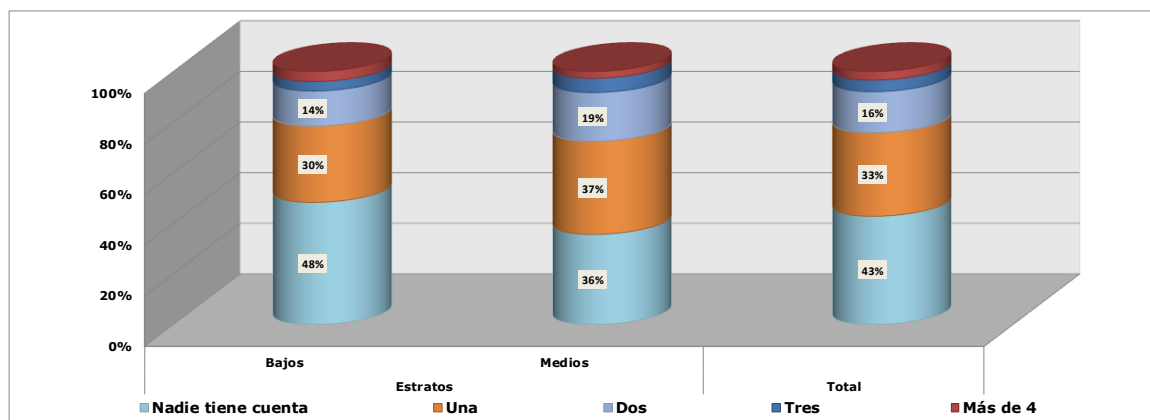
Gráfica 17. ¿Cuándo necesita hacer retiros, pagos, consignaciones, transferencia como prefiere hacerlas?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomultrasan, Boyacá. Personas con cuenta de ahorros activa: 536. Total encuestados: 1135

Con relación a los miembros del hogar, se observa que en un poco más de la mitad hay al menos un miembro (diferente al jefe de hogar) con una cuenta activa de ahorros (57%). En los estratos bajos el número de hogares con miembros no bancarizados (48%) es muy superior a lo observado en los estratos medios (36%). (Ver gráfica 18)

Gráfica 18. ¿Cuántas personas de su hogar tienen una cuenta de ahorro activa? (No incluye encuestado)



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Comportamiento de compra de productos financieros – Cuentas de ahorro

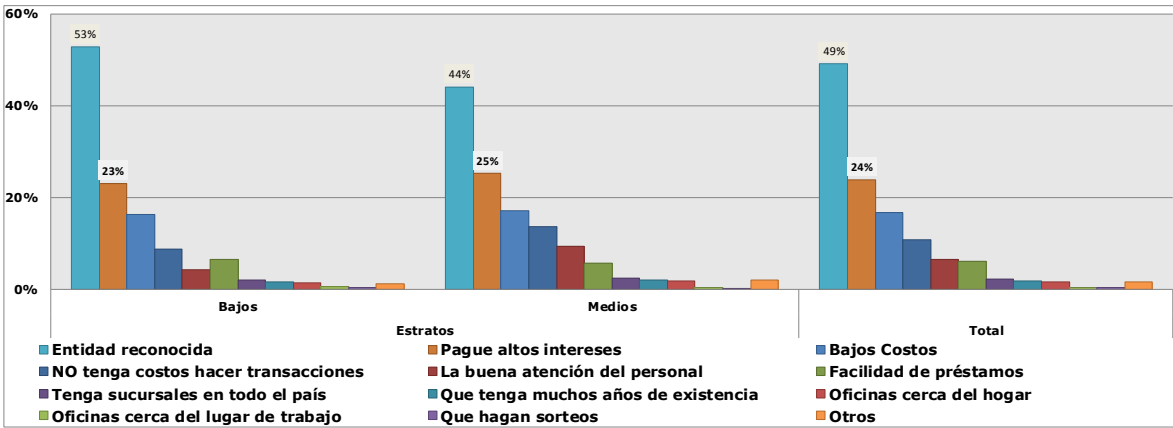
Conocer las necesidades y expectativas de los potenciales clientes se considera la clave fundamental para diseñar una propuesta de valor atractiva y diferenciada. Específicamente para los servicios financieros, entender las expectativas define el tipo de atractivos que es necesario diseñar para lograr cautivar nuevos asociados para Financiera Comulturasan.

Tomando como contexto el hecho de que una persona quiera abrir una cuenta de ahorros en una entidad financiera, el criterio más importante para seleccionarla y solicitar este servicio es que sea una marca reconocida (49%), que significa simplemente que el prestigio ganado se debe fundamentalmente a su capacidad para cumplir lo que promete de manera consistente en el tiempo. Se debe resaltar que este atributo tiene mayor valor en los estratos bajos (53%).

Llama la atención que aspectos como pagar altos intereses (24%) o que los costos de las transacciones sean bajos (17%) o no existan (11%), aunque tienen importancia, es notable que el capital de marca sea un atractivo más fuerte y de valor en el momento de seleccionar a una entidad financiera.

Es notable que la buena atención a los clientes (6%), la posibilidad de tener acceso a un préstamo (6%) o el hecho de tener sucursales cerca del trabajo, el hogar o en otras ciudades de Colombia (4%) y la antigüedad de la institución (2%), no son factores diferenciadores, pues se consideran elementos comunes a todos los competidores del mercado. (Ver gráfica 19)

Gráfica 19. En su opinión, si una persona quiere abrir una cuenta de ahorros, ¿Qué es lo más importante a tener en cuenta para elegir una entidad que preste este servicio?



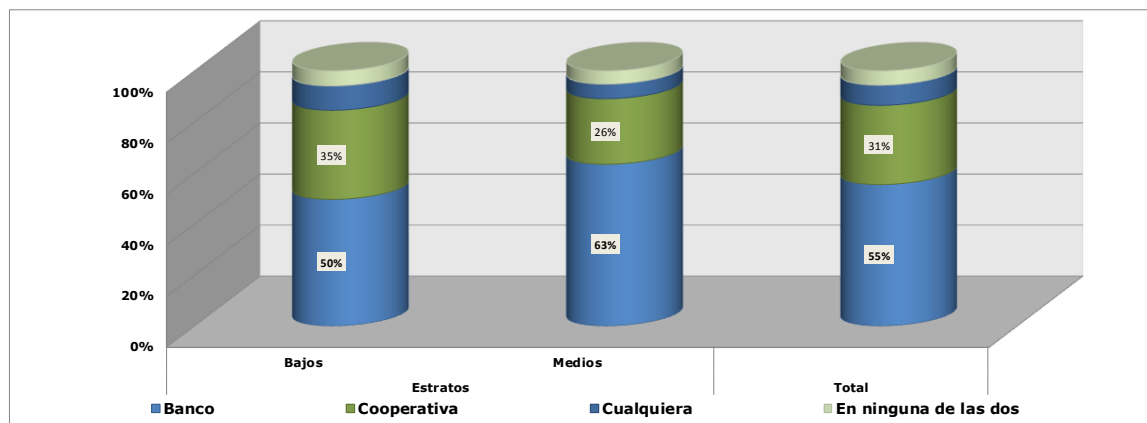
Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Para que una entidad financiera pueda definir una estrategia de posicionamiento es fundamental definir el marco de referencia, es decir la identificación del público objetivo y la competencia, así como definir las asociaciones de marcas ideales en atributos que se consideran diferenciados o similares. En este sentido, es necesario definir la categoría de referencia competitiva de Financiera Comultrasan, es decir cuál es la categoría de los servicios financieros con los que tiene que competir en las ciudades de estudio.

Ante la situación de tener que recomendar un tipo de entidad a una persona que quisiera abrir una cuenta de ahorros un poco más de la mitad diría que la mejor opción son los bancos (55%), notándose una mayor preferencia en los estratos medios (63%). Solo una de cada tres personas recomendaría a una entidad

cooperativa, se destaca una mayor preferencia en estratos bajos (35%). Solo el 8% de las personas manifiesta no identificar diferencias significativas o consideran que ninguna entidad es una buena opción (6%). (Ver gráfica 20)

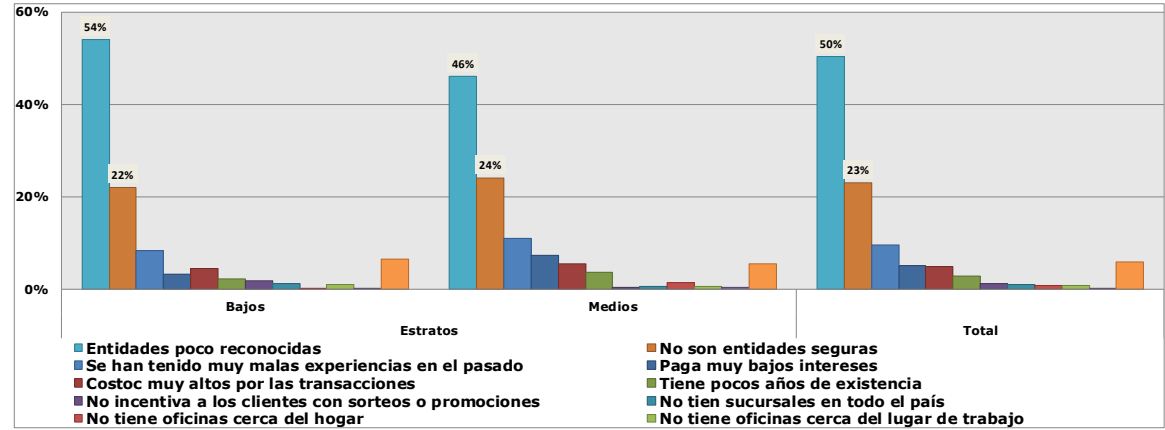
Gráfica 20. ¿Si una persona quiere abrir una cuenta de ahorros, Ud. le recomendaría un banco o una cooperativa?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Es notable entre quienes recomiendan a los bancos para abrir una cuenta de ahorro, un débil posicionamiento de las entidades cooperativas derivado del hecho de no ser consideradas entidades con un reconocimiento sólido (50%), además de señalarlas como organizaciones poco seguras (23%). Se infiere entonces que las malas experiencias generadas en el pasado por entidades cooperativas que ya no existen, aún persisten en la mente de estas comunidades. Llama la atención que definitivamente los intereses, los costos de las transacciones y antigüedad no son factores claves en esta decisión. (Ver gráfica 21).

Gráfica 21. ¿Cuáles son las razones para no recomendar abrir una cuenta de ahorro en una cooperativa?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomultasan, Boyacá. Personas que NO recomendarían una cooperativa: 689. Total encuestados: 1135

Las marcas tienen un papel muy importante; de una parte permite a las organizaciones identificarse antes sus públicos objetivo y de la otra, diferenciarse de la competencia. Las marcas en último término se localizan en la mente de los compradores, reflejan sus percepciones y la forma como piensan. En este sentido, el poder de una marca (branding) permite a los compradores estar convencidos de que existen diferencias significativas entre las diferentes opciones del mercado en una misma categoría de productos financieros.

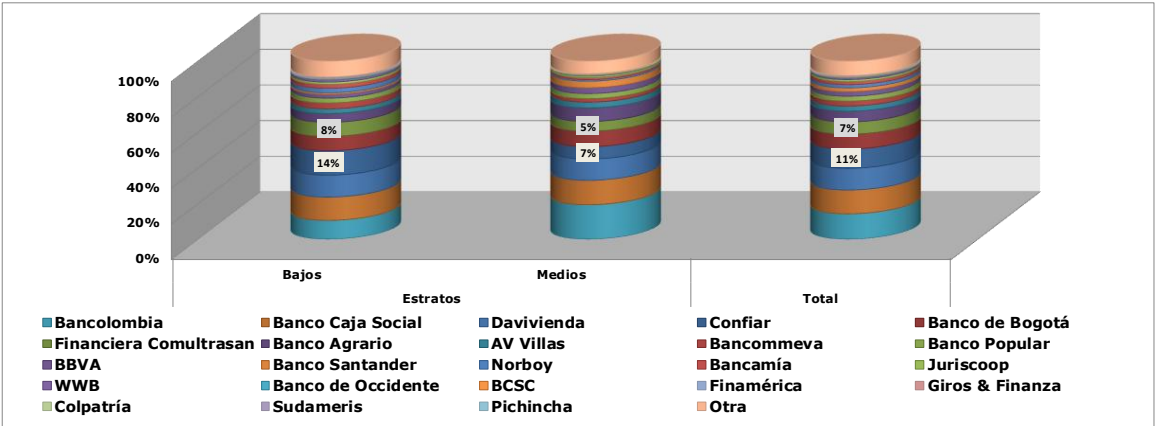
Llama la atención que en el momento de solicitar de forma espontánea la recomendación de una entidad financiera para abrir una cuenta de ahorro, el 78% de las personas nombre una entidad bancaria, mientras solo el 21% una entidad cooperativa. Si se compara estos resultados con los encontrados cuando se les preguntó la preferencia entre una entidad bancaria y una cooperativa, es notable que la preferencia por cooperativas disminuyera en un 10%, confirmando el excelente posicionamiento de las entidades bancarias.

Las entidades bancarias con mejor posicionamiento son Bancolombia (14%), Banco Caja Social (13%), Davivienda (12%) y Banco de Bogotá (8%), las cuatro tienen el 48% de las preferencias por marcas de entidades financieras. La existencia de numerosos bancos en Colombia hace que las personas no vean diferencias sustanciales entre las diferentes entidades.

En contraste, son solo cuatro entidades cooperativas que tienen un mayor arraigo entre los habitantes de Tunja, Duitama y Sogamoso. Confiar (11%) con 15 años de estar establecida en Boyacá y Financiera Comultrasan (8%) de presencia más reciente en Boyacá son las marcas de cooperativas más reconocidas. Se observa que ambas entidades tiene mayor preferencia en poblaciones de estratos bajos. Es de resaltar que entidades como Norboy (1,8%) y Juriscoop (1.1%) a pesar de ser entidades de la región, su nivel de reconocimiento es muy bajo.

En resumen, se puede concluir que la posición de Financiera Comultrasan en estas ciudades se puede considerar como buena, advirtiendo excelentes posibilidades de seguir creciendo teniendo en cuenta el poco tiempo requerido para alcanzar la posición actual. (Ver gráfica 22)

Gráfica 22. ¿Cuál entidad financiera recomendaría para abrir una cuenta de ahorros?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Comultrasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

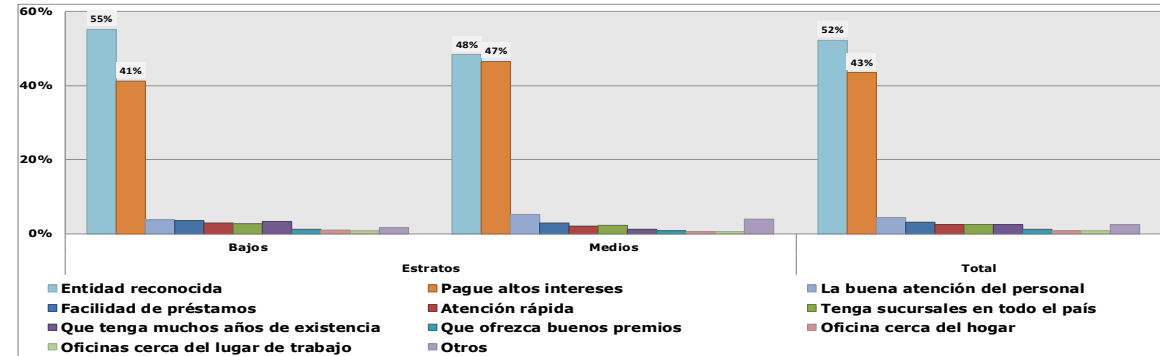
Comportamiento de compra de productos financieros – Certificados a término

Los certificados a término cumplen una función diferente a las cuentas de ahorro tradicionales; dan respuesta a la necesidad que tienen las personas para guardar excedentes de dineros que no se requerirán a corto plazo y además son consideradas inversiones que deben generar una rentabilidad significativa.

Tomando como situación hipotética tener que ofrecer una recomendación con relación a cuales deberían ser los atributos más importantes que se deberían tener en cuenta para depositar una importante cantidad de dinero en una institución financiera, se destaca que son únicamente dos segmentos de mercado muy definidos. Una parte, considera que lo más importante es el prestigio y el reconocimiento que otorga seguridad y confianza (55%), la otra, da prelación a la tasa de interés y están dispuestos a asumir riesgos, si pueden recibir unos mejores rendimientos (43%). Llama la atención que la seguridad tiene un poco más de importancia en los estratos bajos (58%), en cambio en los medios tienen una mayor preferencia hacia altos intereses (47%).

Es importante resaltar, el poco valor que tienen atributos como la buena atención (4,4%), ofrecer varias sucursales (4%), la posibilidad de solicitar préstamos (3,2%), la atención rápida (2,5%) y ofrecer premios (1.1%), aunque pueden ser importantes en cualquier momento, en general las personas no observan diferencias significativas entre los diferentes competidores del mercado. (Ver gráfica 23)

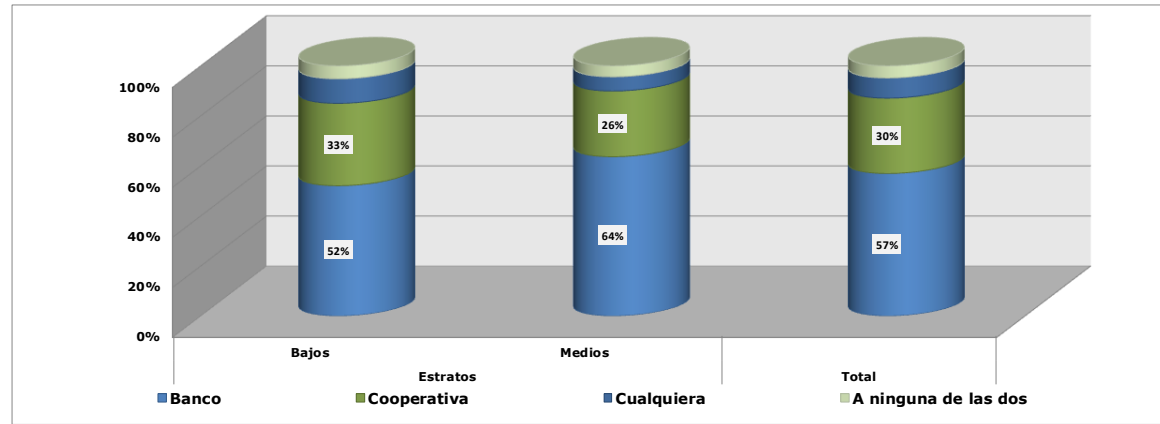
Gráfica 23. En su opinión, si un amigo tuviera \$5.000.000 y los quiere llevar a una entidad financiera durante un año, ¿qué es lo más importante a tener en cuenta para elegir una que preste este servicio?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Como se resaltó anteriormente, para una entidad financiera es importante definir el marco de referencia competitiva. Se observa que no existen diferencias significativas con relación a la escogencia del tipo de entidad para solicitar el servicio de una cuenta de ahorro o un certificado a término. Prevalece la preferencia por entidades bancarias (57%), especialmente en los estratos medios (64%), en contraste con las instituciones del sector cooperativo (30%) que tiene más arraigo en los estratos bajos (33%). (Ver gráfica 24)

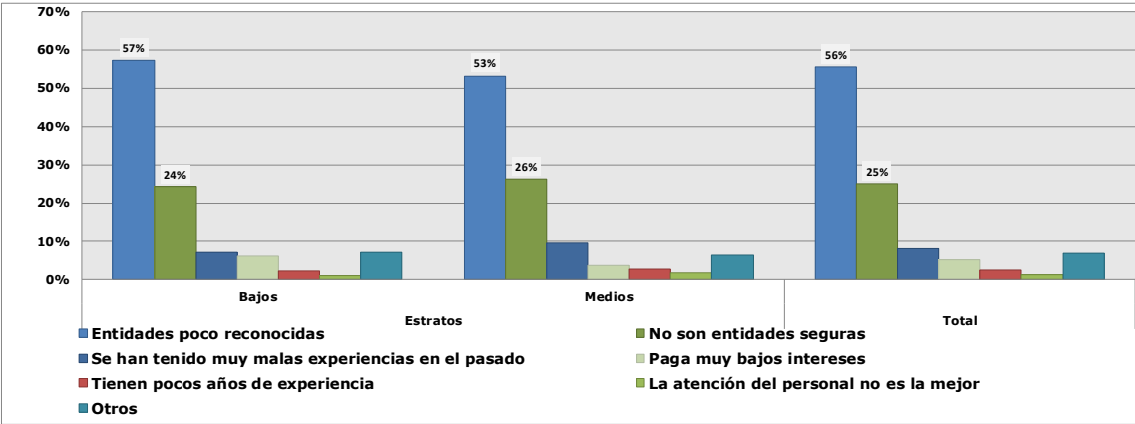
Gráfica 24. ¿Le recomendaría llevarlos a un banco o a una cooperativa?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Con relación a las razones por las cuales las personas prefieren a los bancos y no las entidades del sector cooperativo para la apertura de un certificado a término, se concluye que no es la tasa de interés, pues en la realidad este sector ofrece tasas más altas, por lo tanto en este aspecto y en otros como la atención no hay diferencias significativas. Lo que si se considera importante, es la falta de reconocimiento y la poca seguridad que generan las cooperativas, aspectos de gran valor en donde los bancos, según ellos, han logrado diferencias significativas. (Ver gráfica 25)

Gráfica 25. ¿Cuáles son las razones para no recomendar a una cooperativa para llevar este dinero?



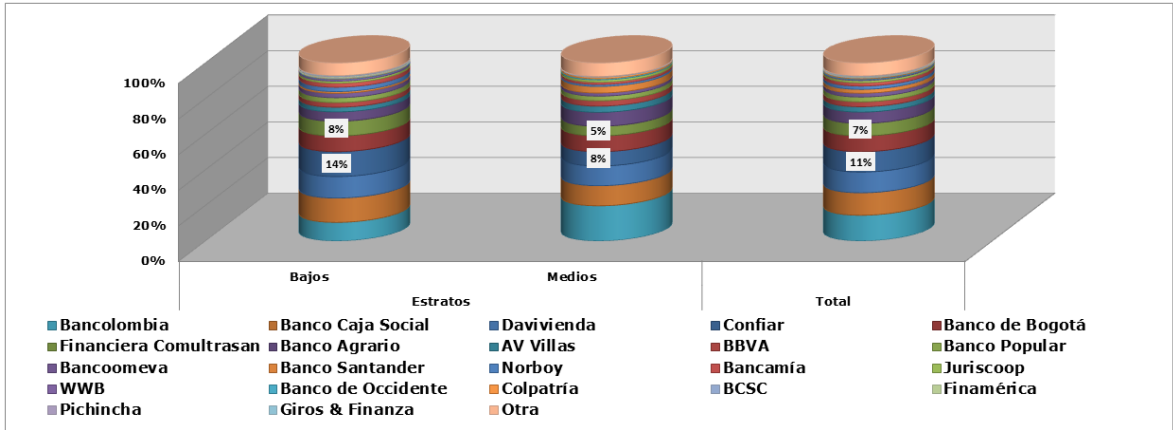
Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomulturasan, Boyacá. Personas que NO recomendarían una cooperativa: 698. Total encuestados: 1135

Al igual que en las cuentas de ahorro, las entidades financieras han logrado también en los certificados a término construir un posicionamiento muy definido. Los resultados permiten concluir que son muy similares a los observados en las cuentas de ahorro. Las entidades bancarias tienen el 70% de las preferencias, mientras el sector cooperativo el 22%; el resto corresponde a otras alternativas diferentes de tipo informal (8%).

Con relación a las entidades bancarias las preferencias se concentran en las mismas marcas preferidas para cuentas de ahorro. El 48% de las personas mencionan a Bancolombia (14%), Banco Caja Social (13%), Davivienda (12%) y Banco Bogotá (9%) como las entidades más recomendadas para abrir un certificado a término.

Las preferencias en el sector cooperativo también tienen el mismo comportamiento observado para las cuentas de ahorro. Se distinguen dos entidades Confiar (11%) y Financiera Comultrasan (7%) como las representativas con mayor énfasis en los estratos bajos. Otras cooperativas como Norboy (1,9%) tienen un débil posicionamiento. (Ver gráfica 26)

Gráfica 26. ¿Cuál entidad financiera recomendaría para llevar este dinero a un año?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Comultrasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

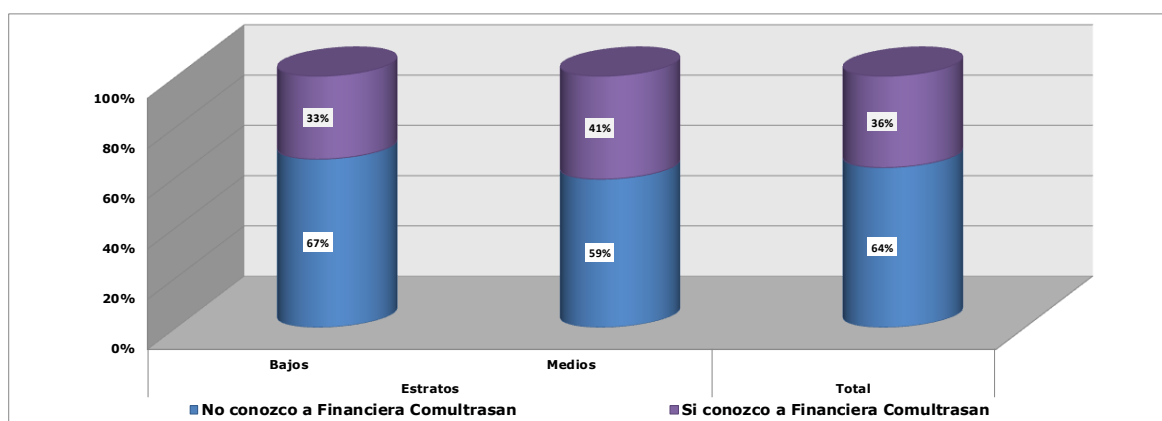
Nivel de conocimiento de Financiera Comultrasan

Para cualquier institución financiera es muy importante conocer la percepción de las poblaciones en donde quiere alcanzar una mejor posición frente a competidores en su misma categoría o categorías que puedan ser sustitutas. Las actividades de marketing que realizan las empresas tienen como propósito primario lograr en los públicos objetivo un nivel de conocimiento de su marca y de

los atributos de su propuesta de valor, de tal forma que se pueda lograr una diferencia significativa para los potenciales clientes.

Los resultados encontrados permiten concluir que solo una de cada tres personas de las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso, es consciente de la existencia de Financiera Comultrasan (36%) como entidad que ofrece servicios financieros. Llama la atención que el conocimiento es más fuerte en el estrato medio (41%) si se compara con la del estrato bajo (33%), circunstancia que es inversa a las preferencias observadas para utilizar los servicios, lo que permite concluir que a pesar de que el nivel de conocimiento en el estrato medio es más alto, es más fácil lograr atracción en el estrato bajo. (Ver gráfica 27)

Gráfica 27. ¿Conoce a Financiera Comultrasan?

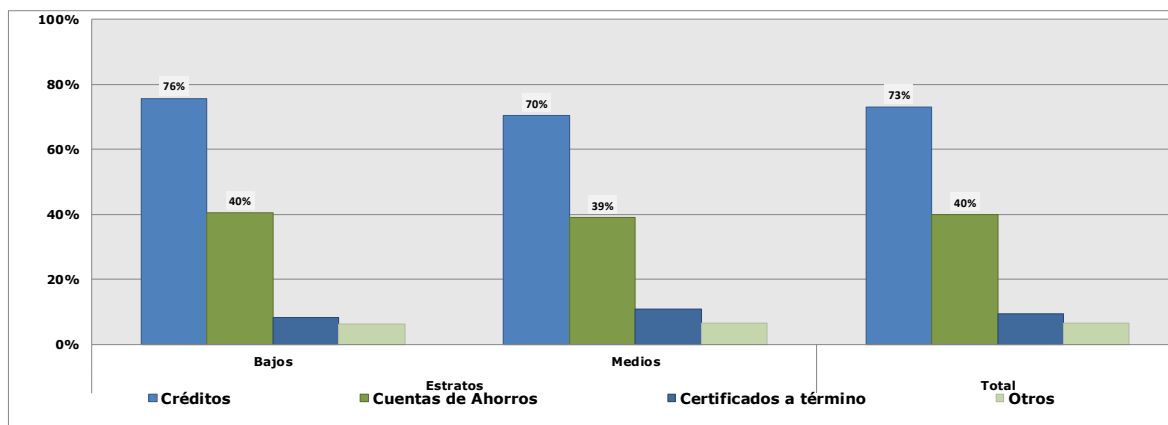


Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Comultrasan, Boyacá. Total encuestados: 1135

Para una entidad como Financiera Comultrasan es muy importante, además de lograr que su público objetivo la conozca, saber de manera espontánea con qué tipo de servicios de su portafolio está asociada. En general, entre las personas que conocen a Financiera Comultrasan, es notable que la mayoría mencionen un producto; solo uno de cada tres menciona un segundo.

Es notable que el servicio del crédito (73%) sea el que más se asocia a Financiera Comultrasan. El 40% lo relaciona con cuentas de ahorro y solo uno de cada diez menciona a los certificados a término. No se observan diferencias significativas entre estratos. (Ver gráfica 28)

Gráfica 28. ¿Qué servicios ofrece Financiera Comultrasan?

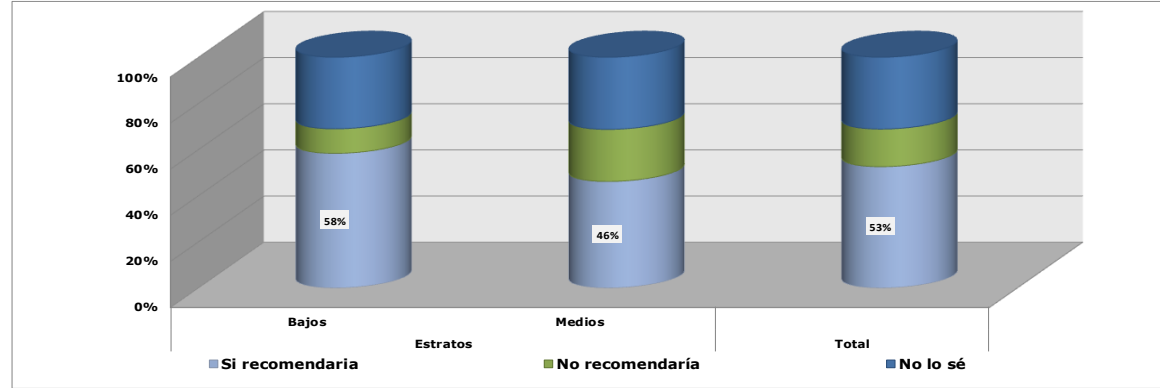


Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Comultrasan, Boyacá. Personas que conocen la Financiera Comultrasan.: 413. Total encuestados: 1135

Es importante resaltar, para una empresa no solo es de interés que conozcan su marca y sus productos, es de mayor valor que se manifieste aprecio, reconocimiento y disposición para recomendar la compra de sus productos.

De las personas que conocen a Financiera Comultrasan solo la mitad recomendaría abrir una cuenta de ahorro en esta entidad (53%), notándose una mayor intención en los estratos bajos (58%). Uno de cada tres personas no está seguro de hacer la recomendación, mientras el 16% definitivamente no lo recomendaría. En conclusión, en general en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso, de cada cinco personas económicamente activas, solo una recomendaría abrir una cuenta de ahorros en Financiera Comultrasan. (Ver gráfica 29)

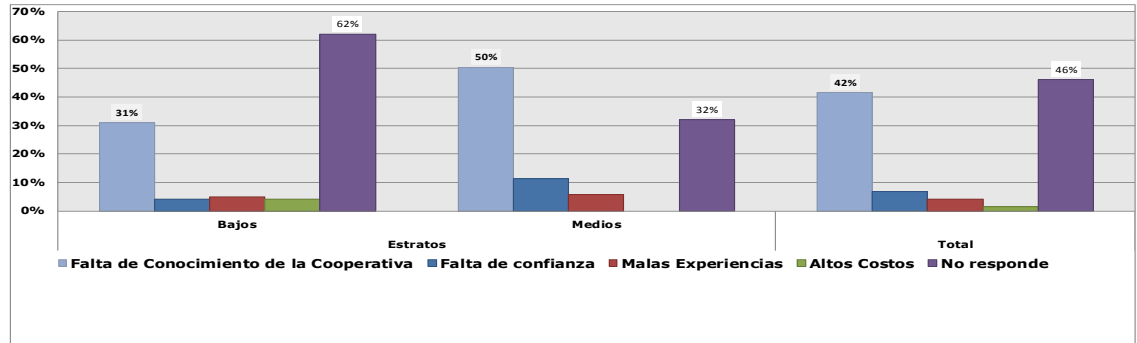
Gráfica 29. ¿Ud. recomendaría a Financiera Comultrasan para abrir una cuenta de ahorros?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomultrasan, Boyacá. Personas que conocen la Financiera Coomultrasan.: 413. Total encuestados: 1135

Con relación a las personas que manifestaron de manera espontánea no recomendar a Financiera Comultrasan como una entidad para abrir una cuenta de ahorros, en realidad un poco menos de la mitad no tiene un argumento importante (46%), mientras el resto plantea aspectos que se deben considerar como hechos muy significativos: la falta de conocimiento (42%) con mayor proporción en estrato medio (50%) si se compara con el estrato bajo (31%), la falta de confianza (8%) principalmente en el estrato medio (13%), malas experiencias (8%) y altos costos (2%). (Ver gráfica 30)

Gráfica 30. ¿Por qué razón no recomendaría la apertura de una cuenta de ahorros en Financiera Comultrasan?

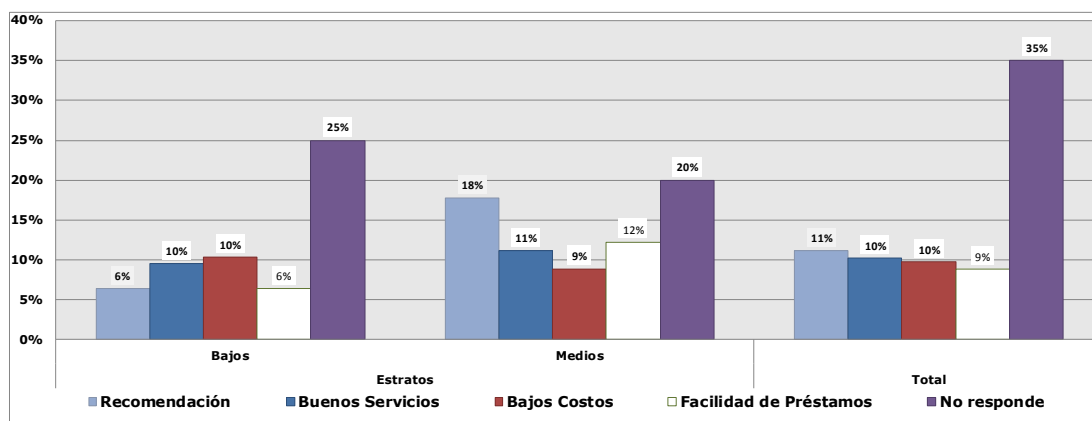


Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Coomultrasan, Boyacá. Personas que NO recomiendan a Financiera Coomultrasan.: 413. Total encuestados: 1135

Estos resultados permiten concluir que el conocimiento de Financiera Comultrasan es aún muy superficial, pero llama la atención que solo el 8% la considere una entidad poco confiable, situación que se puede considerar favorable dada las malas experiencias que ha vivido Boyacá en el pasado con entidades del sector cooperativo.

Con relación a las personas que conociendo a Financiera Comultrasan recomendarían abrir una cuenta de ahorros en esta entidad, se destaca que una tercera parte no tiene argumentos claros, mientras en el resto no se destaca algún atributo de manera especial, solo se resalta el hecho de haber recibido recomendaciones de otra persona (11%), considerar que los servicios son buenos (10%), los bajos costos (10%) y la facilidad de préstamos (10%). Estos resultados permiten advertir que aún Financiera Comultrasan no ha logrado en las ciudades de estudio posicionar un atributo diferenciador de valor. (Ver gráfica 31)

Gráfica 31. ¿Por qué razón recomendaría la apertura de una cuenta de ahorros en Financiera Comultrasan?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Comultrasan, Boyacá. Personas que recomiendan a Financiera Comultrasan.: 215

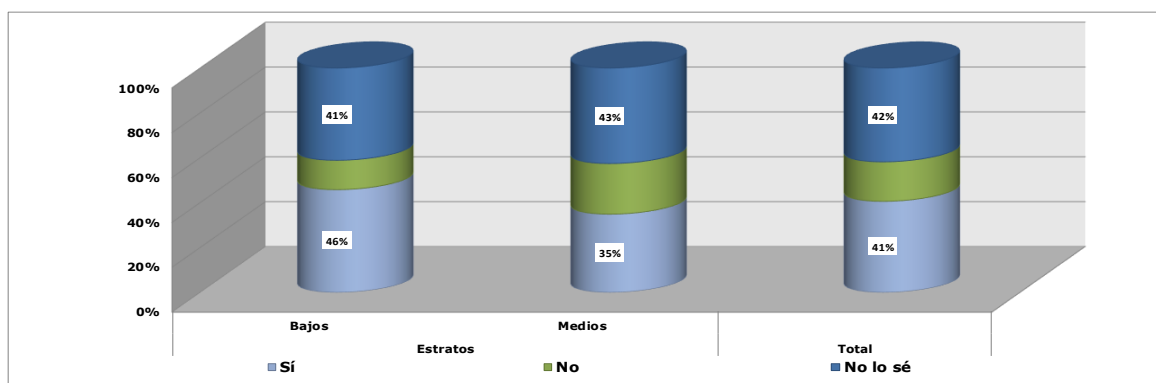
Las recomendaciones para la apertura de certificados a término son muy similares a las ya mencionadas para las cuentas de ahorro. En general, el 41% de las personas que conocen a Financiera Comultrasan la recomendarían como entidad

para llevar importantes sumas de dinero para dejarlos por largos periodos, notándose una mayor preferencia en personas del estrato bajo (46%). Otro grupo de personas (41%) manifiesta no estar seguro de recomendar esta entidad, mientras el 18% a pesar del conocimiento que tiene, definitivamente no la recomendaría. (Ver gráfica 32)

Las razones expresadas por las personas relacionadas con la decisión de recomendar o no recomendar a Financiera Comultrasan para abrir un certificado de ahorro a término, en general, son muy similares a las expresadas con relación a la apertura de una cuenta de ahorro.

Es muy significativo para una entidad que el público objetivo no solo conozca su marca, sus servicios y además estén dispuestos hacer una recomendación a otras personas, sino lo que desean en últimas, es que sean sus clientes.

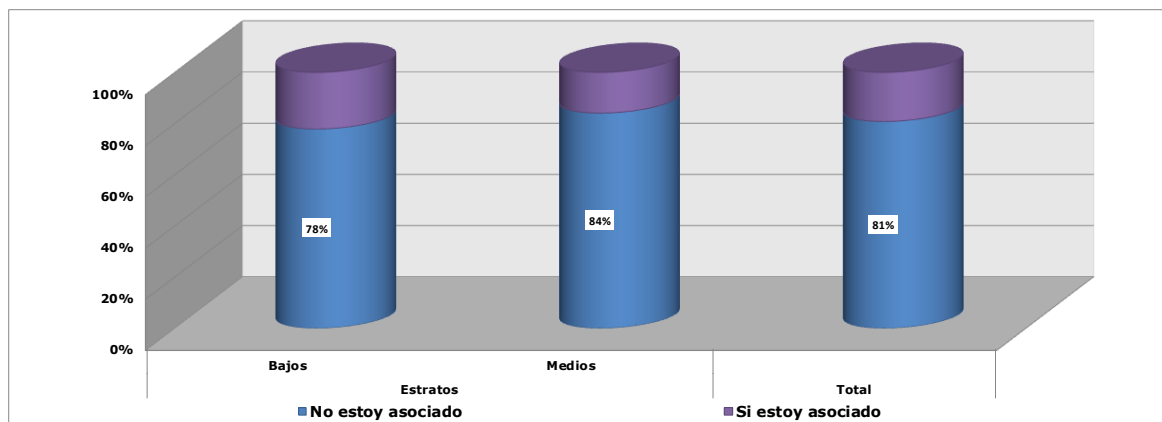
Gráfica 32. ¿Ud. recomendaría a Financiera Comultrasan para llevar sumas importantes de dinero para dejarlas por un largo periodo de tiempo?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Comultrasan, Boyacá. Personas que conocen de Financiera Comultrasan.: 413. Total encuestados: 1135

Una de cada cinco personas económicamente activas encuestadas de las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso que manifestaron conocer a Financiera Comultrasan es asociada. Se observa una mayor proporción en estratos bajos (22%). (Ver gráfica 33)

Gráfica 33. ¿Actualmente es asociado a Financiera Comultrasan?

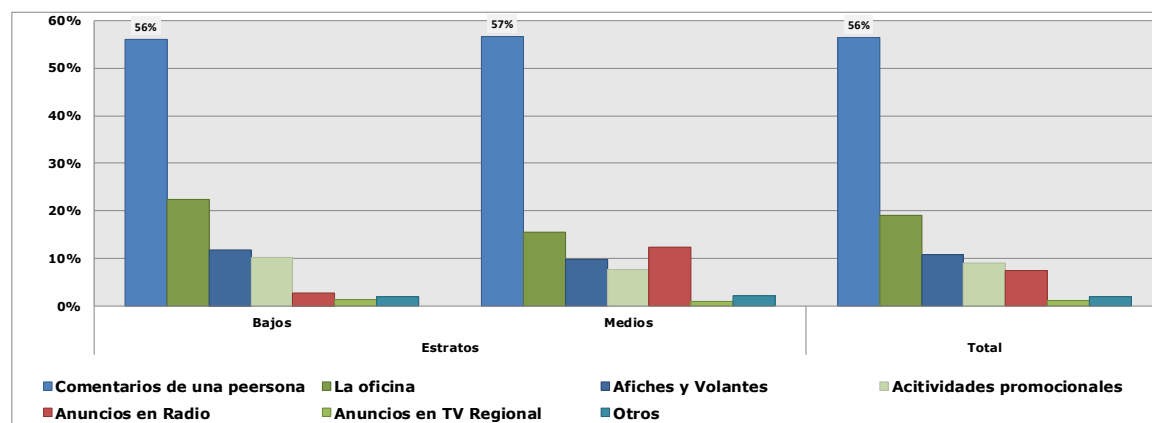


Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Comultrasan, Boyacá. Personas que conocen de Financiera Comultrasan.: 413. Total encuestados: 1135

Es de gran valor para una organización conocer la forma como sus actuales clientes conocieron su marca y el portafolio de sus productos. Los hallazgos encontrados permiten concluir que la forma más efectiva para atraer más asociados tiene que ver con la capacidad que tenga Financiera Comultrasan de ofrecer una propuesta atractiva, cumplir con los compromisos que promete y exceder las expectativas de los clientes. Así es como han llegado seis de cada diez asociados de las oficinas de Tunja, Duitama y Sogamoso.

Se destaca adicionalmente, que dos lo hicieron por la ubicación de la oficina y los otros dos por las actividades de marketing desplegadas desde su apertura, principalmente relacionados a afiches y volantes (11%), actividades promocionales (9%) y anuncios de radio (7%). Es notable la poca efectividad de los anuncios en la televisión regional (1,2%) y el sitio web (0.7%). (Ver gráfica 34)

Gráfica 34. ¿Cómo se enteró de Financiera Comultrasan?



Fuente: Encuesta – Mayo 2013 – Financiera Comultrasan, Boyacá. Personas que conocen de Financiera Comultrasan.: 413. Total encuestados: 1135

Concluido el estudio se observa una gran oportunidad para Financiera Comultrasan de desarrollar el mercado de las tres poblaciones objeto de investigación. Se resaltan los siguientes hallazgos: (i) actualmente el 55% de los hogares ahorran y en promedio consideran que pueden ahorrar mensualmente \$167.000 pesos, (ii) uno de cada tres hogares, principalmente en los estratos bajos, tiene por costumbre guardar los excedentes de dinero en su vivienda y (iii) la cooperativa no goza de amplio reconocimiento en la zona sin embargo, quienes la conocen la identifican como una entidad confiable y la recomendarían.

5.1.11 Perfil Capacidad Interna de Financiera Comultrasan (PCI). El perfil de capacidad institucional (PCI) se utilizó para evaluar las fortalezas y debilidades de Financiera Comultrasan en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

Cuadro 13. Matriz del perfil de la capacidad interna

Capacidad Directiva	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes del medio.					X			X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante.					X			X	
Agresividad de las estrategias para enfrentar la competencia					X			X	
Control gerencial		X						X	
Comunicación efectiva gerencial			X						X
Capacidad Tecnológica									
Flexibilización de los procesos operativos y de servicio al cliente en los procesos de ahorro e inversión.					X				X
Nivel de tecnología utilizado en los servicios.			X						X
Capacidad Competitiva									
Entidad líder en el país en el sector de cooperativas de ahorro y crédito.	X							X	
Posicionamiento de la marca Financiera Comultrasan.						X		X	
Desactualización y bajo nivel de profundización de la base única de clientes. Número promedio de productos por asociados: 2.2. Indicador ideal 4.					X			X	
Concentración de las captaciones en zonas geográficas. El 59% de las captaciones están concentradas en el departamento de Santander.				X					X
Ausencia de metodologías de fidelización, mantenimiento y retención de clientes.					X			X	
Beneficios y ventajas para los ahorradores por capitalización de aportes sociales.					X				X
Retención de asociados. Indicador de retiro vs. Nuevos asociados: 38%. Indicador optimo <= 10%.					X			X	
Conocimiento del mercado tradicionalmente no atendido (estrato 1, 2 y 3)			X					X	
Bajos montos de constitución de los productos de ahorro lo que facilita la bancarización de las personas con bajo nivel de ingresos.		X							X
Oferta de valor a los ahorradores e inversionistas a través de los convenios comerciales con terceros.					X			X	
Alianzas estratégicas que permiten el ofrecimiento de mejores servicios y productos – seguros, giros, cajeros electrónicos.		X							X
Acceso a organismos privados y públicos.				X				X	

Capacidad Directiva	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Portafolio de productos y servicios poco diferenciados.					X				X
Procesos de virtualización del portafolio.					X			X	
Definición del modelo de negocio			X						X
Aprovechamiento del potencial del mercado.					X			X	
Actividad de las cuentas de ahorro: 41,72% activas y la tarjeta débito 28,7%.				X				X	
Infraestructura cómoda, moderna y adecuada al sector financiero			X						X
Orientación de los canales hacia la venta del portafolio de ahorro e inversión, especialmente de personas naturales.						X			X
Crecimiento saldo de ahorros: \$7.606 millones de pesos durante el 2012.						X			X
Profundización de asociados (número promedio de productos por asociados: 2.21)					X				X
Baja cobertura en el departamento de Boyacá. Actualmente solo se cuenta con 3 agencias ubicadas en los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso.					X			X	
Capacidad del Talento Humano									
Nivel académico del talento humano.		X						X	
Estabilidad del personal.	X						X		
Motivación del personal.		X							X
Capacidad Financiera									
Brecha de liquidez			X						X
Habilidad para competir con precio			X						X
Suficiencia de Recursos. Indicador actual: 60%. Indicador Ideal >=80%.				X				X	
Mezcla de los ahorros: 63% CDAT, 33% Ahorro y 4% PAP.					X			X	
Fortaleza del Nivel de Solvencia (A Diciembre de 2011 26.75% Vs Mínimo exigido 9%)	X						X		

Fuente: Autor

La elaboración del PCI se realizó en las siguientes etapas:

- ❖ Obtención de la información sobre cada una de las 5 capacidades internas objeto de análisis: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano.

- ❖ Conformación del equipo estratégico al interior de la empresa integrado por 10 funcionarios de la alta gerencia y directivos de las diferentes áreas de la cooperativa, quienes se encargaron de identificar, calificar y ponderar el impacto de las fortalezas y debilidades en el éxito actual de la movilización de ahorros. (Ver Anexo 8. PCI Financiera Comultrasan.xls)
- ❖ Interpretación de la matriz identificando las fortalezas y debilidades más relevantes de acuerdo al impacto en la movilización de ahorros.

Los resultados de la reflexión estratégica con grupos de directivos a diversos niveles resumidos en el cuadro 13 permiten concluir:

Identificación de fortalezas de alto impacto

- ❖ Estabilidad laboral
- ❖ El nivel de solvencia de la cooperativa
- ❖ Entidad líder en el país en el sector de cooperativas de ahorro y crédito

Identificación de fortalezas de mediano impacto

- ❖ Conocimiento del mercado tradicionalmente no atendido (estrato 1, 2 y 3)
- ❖ Nivel académico del talento humano.
- ❖ Control gerencial
- ❖ Alianzas estratégicas que permiten el ofrecimiento de mejores servicios y productos – seguros, giros, cajeros electrónicos.
- ❖ Bajos montos de constitución de los productos de ahorro lo que facilita la bancarización de las personas con bajo nivel de ingresos.

Identificación de debilidades de alto impacto

- ❖ No se identifican

Identificación de debilidades de mediano impacto

- ❖ Acceso a organismos privados y públicos.
- ❖ Actividad de las cuentas de ahorro: 41,72% activas y la tarjeta débito 28,7%.
- ❖ Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes del medio
- ❖ Habilidad para responder a la tecnología cambiante
- ❖ Desactualización y bajo nivel de profundización de la base única de clientes.
- ❖ Agresividad de las estrategias para enfrentar la competencia
- ❖ Profundización de la base única de clientes.
- ❖ Agresividad de los planes de fidelización, mantenimiento y retención de clientes.
- ❖ Retención de Asociados. Indicador de retiro vs. Nuevos asociados: 38%.
- ❖ Oferta de valor a los ahorradores e inversionistas a través de los convenios comerciales con terceros.
- ❖ Suficiencia de Recursos.
- ❖ Mezcla de los ahorros: 63% CDAT, 33% Ahorro y 4% PAP.
- ❖ Portafolio de productos y servicios poco diferenciados.
- ❖ Procesos de virtualización del portafolio.
- ❖ Aprovechamiento del potencial del mercado.
- ❖ Baja cobertura en el departamento de Boyacá.

5.1.12 Análisis DOFA. Para realizar el diagnóstico estratégico de Financiera Comultrasan involucrando los factores que afectan su operación, se evaluarán las fortalezas y debilidades de Financiera Comultrasan en relación con oportunidades y amenazas que se presenta en el entorno. A través de este análisis se busca identificar la brecha existente entre lo planeado y el desempeño alcanzado por Financiera Comultrasan, en los municipios de estudio, en la búsqueda de la autosuficiencia de recursos que apalanquen el crecimiento de la cartera de crédito.

Con base en el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), se realiza la agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis según su clasificación en fortalezas, debilidades, oportunidades ó

amenazas. Posteriormente, se realiza la selección de los factores claves de éxito que servirán como base para la matriz DOFA. (Ver cuadros 14 y 15)

Fortalezas

- ❖ F1: Entidad líder en el país en el sector de cooperativas de ahorro y crédito.
- ❖ F2: Bajos montos de constitución de los productos del portafolio de ahorro de la Cooperativa lo cual facilita la bancarización de las personas con bajo nivel de ingresos.
- ❖ F3: Alianzas estratégicas que permite el ofrecimiento de mejores servicios y productos –Seguros, giros, cajeros electrónicos.
- ❖ F4: Infraestructura cómoda, moderna y adecuada al sector financiero.
- ❖ F5: Amplio conocimiento del mercado tradicionalmente no atendido por el sector financiero (estrato 1, 2 y 3).

Debilidades

- ❖ D1: Bajo posicionamiento de la Cooperativa de ahorro y crédito en el departamento de Boyacá.
- ❖ D2: Oferta de productos poco diferenciados por perfil de asociados.
- ❖ D3: Desactualización y bajo nivel de profundización de la base única de clientes.
- ❖ D4: Ausencia de metodologías definidas para la fidelización, mantenimiento y retención de asociados.
- ❖ D5: Baja cobertura de la Cooperativa en el departamento de Boyacá.

Amenazas

- ❖ A1: Agresivas Estrategias de expansión geográfica del sector financiero en Boyacá basadas en la utilización de canales alternativos, masivos y personalizados con cobertura nacional.
- ❖ A2: Aumento del número de entidades locales e internacionales interesados en atender el mercado nacional.

- ❖ A3: Baja penetración del sector cooperativo en el país y Boyacá.
- ❖ A4: Competidores con posicionamiento y reconocimiento del sector público para el manejo de los recursos del estado.
- ❖ A5: Experiencias negativas que han tenido las personas con entidades cooperativas.

Oportunidad

- ❖ O1: Plan agresivo de inversión pública y privada en proyectos de infraestructura específicamente en las zonas de influencia de la cooperativa.
- ❖ O2: Potenciales alianzas estratégicas con entidades del sector real que permitan mayor penetración, fidelización y expansión geográfica.
- ❖ O3: Creciente tendencia en el país de usuarios de canales electrónicos y virtuales como consecuencia de las políticas de masificación digital.
- ❖ O4: Proliferación de políticas gubernamentales para la inclusión social.

El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito.³⁷

El análisis DOFA está diseñado para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la cooperativa. En el análisis deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad.³⁸

³⁷ SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica: Análisis DOFA, Análisis de Vulnerabilidad. 10 ed. Colombia, Bogotá D.C.: 3R Editores, Panamericana Editorial Ltda, 2010. pág.185

³⁸ Ibíd. p. 186

Inicialmente se realiza una matriz de impactos DOFA, donde se agrupan los factores de manera descendente. Los factores claves del éxito se seleccionan en base al criterio de impacto, siendo los más relevantes aquellos de mayor o alto impacto. La selección de los factores claves del éxito (FCE) servirá de base para el análisis DOFA.

Con relación a las fortalezas, se destaca como la de más alto impacto la solvencia de la cooperativa. Otras de relativa importancia son las referidas a la imagen corporativa relacionadas con la responsabilidad social, el posicionamiento de la marca, la estabilidad del personal y liderazgo que ejerce la gerencia.

En lo referente a las oportunidades, se reconoce que el gran número de empresas activas en Boyacá que pertenecen al segmento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresa (MIPYME) y los proyectos de desarrollo previstos en las zonas de influencia en donde se encuentran las oficinas, se consideran dos hechos que permitirán a la cooperativa mejorar los indicadores de suficiencia de recursos.

Se reconoce igualmente, que las recientes decisiones tomadas por el gobierno central para impulsar sectores claves de la economía colombiana relacionados con la actividad agropecuaria, vivienda, minería, construcción, tecnologías de la información y comunicación y las políticas de inclusión, serán factores que necesariamente mejoran las condiciones de pobreza, circunstancia que propiciará excedentes susceptibles de convertirse en ahorro y en donde se considera que el sector cooperativo se puede beneficiar.

Cuadro 14. Matriz de Impactos DOFA Financiera Comultrasan I

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza del Nivel de Solvencia (A Diciembre de 2012 XX% Vs Mínimo exigido 9%).	X			Alto potencial de las empresas activas en Boyacá pertenecen al segmento MIPYME con una participación del 98%.	X		
Posicionamiento - Imagen Corporativa: Responsabilidad Social		X					
Control gerencial		X					
Estabilidad del personal.		X		Proyectos de desarrollo en zonas de Influencia de la Cooperativa.	X		
Posicionamiento de la marca Financiera Comultrasan.		X					
Comunicación efectiva gerencial			X	Políticas gubernamentales enfocadas al impulso de los sectores agropecuario, vivienda, minero, construcción e innovación.		X	
Conocimiento del mercado tradicionalmente no atendido (estrato 1, 2 y 3).			X				
Cobertura de la Cooperativa.			X				
Brecha de Liquidez de la Cooperativa.			X	Desarrollo de Zonas Francas en zonas donde hace presencia Financiera Comultrasan.		X	
Habilidad para competir con precio.			X				
Definición del modelo de negocio			X				
Nivel de Tecnología utilizados en los servicios			X	Aceptación de los consumidores financieros de propuestas de valor que incorporen sentido social.			X
Competitividad del Portafolio de Productos y Servicios de ahorro e inversión.			X				

Fuente: Autor

Es interesante resaltar que no se advierten debilidades que puedan tener alto impacto sobre Financiera Comultrasan, sin embargo, se resalta que la lentitud de respuesta a las cambiantes condiciones del entorno, las imposibilidad de acceder a instituciones públicas y privadas, las dificultades para retener a los asociados, la

no suficiencia de recursos y la baja participación de los ahorros en el total de recursos captados del público, pueden ser factores que pueden afectar significativamente la posibilidad de aprovechar las oportunidades identificadas.

Cuadro 15. Matriz de Impactos DOFA Financiera Comultrasan II

DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes del medio.		X		Poder económico y político de la banca nacional.	X		
Retención de Asociados. Indicador de retiro vs. Nuevos asociados: 38% .		X		Disposiciones dictadas por el Gobierno Nacional en relación a la operación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.	X		
Acceso a organismos privados y públicos.		X		Crecimiento económico. - Desaceleración -	X		
Suficiencia de recursos.		X		Poca cultura del ahorro en Colombia.	X		
Mezcla de los ahorros: 63% CDAT, 33% Ahorro y 4% Plan de Ahorro Programado.		X		Gravamen de Movimientos Financieros (4 x mil)	X		
Agresividad de las estrategias para enfrentar la competencia			X	La normatividad del sector Cooperativo vigilado por la Supersolidaria limita la oferta de productos financieros dirigidos a personas jurídicas y a terceros (no asociados a la cooperativa).	X		
Orientación de los canales hacia la venta del portafolio de ahorro e inversión especialmente de personas			X	Reglamentación para la colocación de los excedentes de liquidez de las entidades públicas en entidades financieras calificadas como	X		

DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
				AAA y vigilados por Superfinanciera.			
Actividad de las cuentas de ahorro: 41,72% activas y la tarjeta débito 28,7% .			X	Auge de inversiones en finca raíz.		X	
				Bajos ingresos de la población.		X	
Profundización de asociados (número promedio de productos por asociados: 2.21)			X	Apatía del mercado a ahorrar en las entidades financieras debido a los altos costos.		X	
Crecimiento del saldo de ahorros: \$7.606 millones de pesos durante el 2012.			X	Cambios en los tipos de contratación y en la legislación laboral en Colombia.		X	
Índices de desempeño o productividad.			X	Estrategias agresivas de promoción y comunicación por parte del sector financiero.		X	

Fuente: Autor

Llama la atención el alto impacto que puede tener para Financiera Comultrasan factores considerados como amenazas, derivadas principalmente de la capacidad competitiva de la banca nacional, las nuevas disposiciones del gobierno nacional orientadas a controlar las cooperativas de ahorro y crédito, las limitaciones impuestas por la Supersolidaria para tener acceso de recursos de segmentos de interés, la débil cultura del ahorro personal, los gravámenes por las transacciones financieras y finalmente la posibilidad de desaceleración de la economía colombiana, circunstancias que obligan a Financiera Comultrasan a diseñar estrategias orientadas a contrarrestar los problemas que pueden ocasionar en el crecimiento previsto en los próximos años. (Ver cuadro 16)

Las estrategias propuestas se orientan a aprovechar las oportunidades derivadas de la cantidad de microempresarios independientes, pensionados y de los integrantes de los hogares aprovechando el mejoramiento de las condiciones de pobreza de la población de interés para Financiera Comultrasan.

Cuadro 16. Matriz DOFA Financiera Comultrasan

D O F A	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Alto potencial de las empresas activas en Boyacá pertenecen al segmento MIPYME 2. Proyectos de desarrollo en zonas de Influencia de la Cooperativa. 3. Políticas gubernamentales enfocadas al impulso de varios sectores. 4. Posicionamiento del sector cooperativo. 5. Políticas del Gobierno para la inclusión social.	1. Poder político de la Banca Nacional. 2. Disposiciones dictadas por el Gobierno Nacional en relación al accionar de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. 3. Poca cultura del ahorro Boyacá. 4. Gravamen de Movimientos Financieros (4 x mil). 5. La normatividad del sector Cooperativo vigilado por la Supersolidaria. 6. Reglamentación para la colocación de los excedentes de liquidez de las entidades públicas en entidades financieras calificadas.
FORTALEZAS	FO	FA
1. Fortaleza del Nivel de Solvencia (26.75% a corte de diciembre del 2012). 2. Imagen Corporativa: Responsabilidad Social. 3. Control gerencial. 4. Estabilidad del personal. 5. Posicionamiento de la marca	1. Diseñar campañas para incentivar en las MIPYMES el ahorro. 2. Diseñar campañas con ofertas de productos que incentiven el ahorro en poblaciones que mejoran su condición de pobreza.	1. Diseñar campañas orientadas a incentivar el ahorro familiar y los beneficios de hacerlo en Financiera Comultrasan. 2. Dar a conocer y resaltar la función social de Financiera Comultrasan.

Financiera Comultrasan		
DEBILIDADES	DO	DA
1. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes del medio. 2. Retención de Asociados. Indicador de retiro vs. Nuevos asociados: 38%. 3. Acceso a organismos privados y públicos. 4. Suficiencia de recursos 5. Mezcla de los ahorros: 63% CDAT, 33% Ahorro y 4% Plan de ahorro programado PAP.	1. Fomentar al interior de la cooperativa propuestas nuevas para dar respuesta a las condiciones de un entorno cambiante. 2. Fomentar programas orientados a fortalecer la relación con los asociados actuales.	1. Creación de campañas de comunicación orientadas a fomentar el ahorro. 2. Diseño de nuevos productos o el reposicionamiento de los actuales con mensajes que incentiven el ahorro con atributos diferenciadores.

Fuente: Autor

Igualmente, el mejoramiento del posicionamiento de la cooperativa es otra de las estrategias de gran relevancia, teniendo en cuenta la gran oportunidad que representa la solidez y la imagen ya consolidada en Santander y en otras regiones colombianas.

Como una forma de dar respuesta a las necesidades advertidas en el estudio de mercado, se prevé la necesidad de diseño de nuevos productos o el reposicionamiento de los actuales con mensajes que incentiven el ahorro con atributos diferenciadores

5.1.13 Análisis de Vulnerabilidad. El análisis de vulnerabilidad integra el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.³⁹ Para la elaboración del análisis se conforma un grupo estratégico que integra 8 funcionarios de la alta gerencia quienes aplicaron el proceso descrito por Allan J. Rowe (1989), en su libro *Strategic Management & Business Policy*. La elaboración de este instrumento se cumplió en las siguientes etapas:

³⁹ Ibíd. p. 197

- ❖ Identificación de puntales: en total se identifican 7 factores puntales sobre los cuales se soporta la institución para lo cual se utiliza la técnica de trabajo grupal tormenta de Ideas.
- ❖ Traducción de puntales en amenazas para el negocio: en esta etapa el grupo estratégico trabaja inicialmente a nivel individual convirtiendo los puntales en amenazas, luego cada miembro comparte la experiencia con el grupo y después de una amplia discusión se obtuvo el listado de puntales de la organización.
- ❖ Evaluación de las consecuencias: en esta etapa el equipo estratégico analiza cuidadosamente la consecuencia que traería a la cooperativa la ocurrencia de cada amenaza.
- ❖ Valorización del impacto: una vez evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo procede a valorar y calificar la magnitud del impacto para lo cual se utiliza una escala de 0 a 10, siendo 10 la calificación de mayor impacto. Esta calificación es subjetiva y se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de cada miembro del equipo.
- ❖ Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: utilizando un puntaje entre 0 y 1, el grupo estratégico evalúa la probabilidad de ocurrencia del puntal.
- ❖ Capacidad de reacción: para finalizar el grupo estratégico califica de 0 a 10 la capacidad de reacción que tendría la cooperativa ante la ocurrencia del puntal teniendo en cuenta que 0 significa ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.

Específicamente para Financiera Comultrasan, se observa que las limitaciones impuestas al sector cooperativo para operaciones de captación la colocan en una situación en donde solo queda cumplir las normas, sin posibilidad de pensar en alternativas. Por el contrario, no mejorar el posicionamiento como institución de ahorro y mantener altos costos transaccionales, se consideran elementos a mejorar sustancialmente, aunque el estudio de mercado hizo visible que los costos que deben asumir los ahorradores no son tan relevantes como la confianza y el reconocimiento de las entidades.

Se resalta que la cultura organizacional, la solvencia de la cooperativa, el portafolio de servicios con atributos diferenciados, la fortaleza de los procesos y la capacidad para atraer poblaciones de estratos medios y bajos, se consideran elementos suficientes para enfrentar las amenazas identificadas, circunstancia que permite advertir muy buenas posibilidades de mejorar la participación lograda en el mercado de productos de captación en las agencias de Tunja, Sogamoso y Duitama, afirmación que se apoya en el excelente reconocimiento dado a la cooperativa por los actuales afiliados. (Ver cuadro 17 y gráfica 35).

Cuadro 17. Análisis de vulnerabilidad Financiera Comultrasan

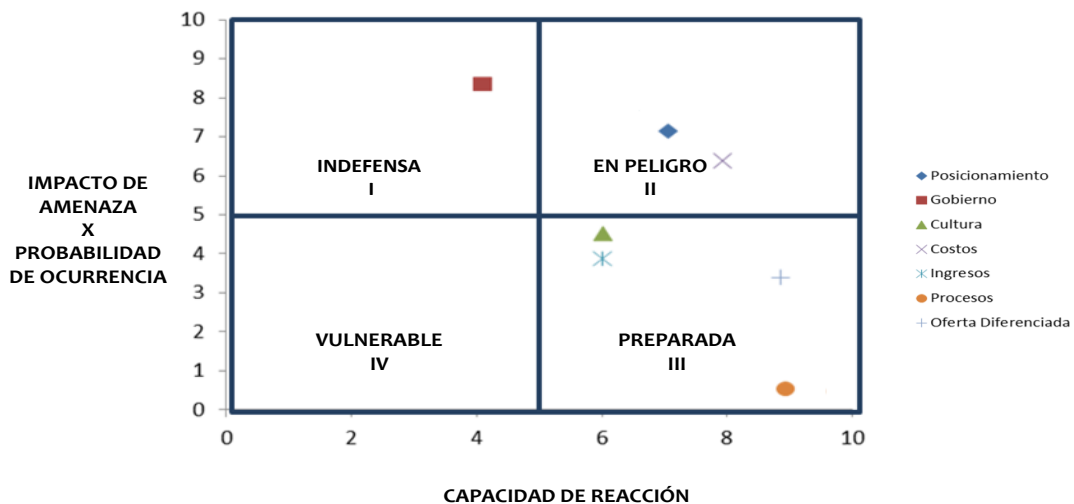
AMENAZA	CONSECUENCIA	0-10 IMPAC.	0-1 PROB.	0-10 REAC.	GRADO DE VUL.
Posicionamiento de la marca No estar en las opciones para ahorrar en la mente de los consumidores financieros.	1. Presentar bajas tasas de crecimiento y baja participación en el mercado. 2. Insuficiencia de recursos para apalancar el crecimiento del activo (cartera).	9	0,8	7	II

AMENAZA	CONSECUENCIA	0-10 IMPAC.	0-1 PROB.	0-10 REAC.	GRADO DE VUL.
Disposiciones dictadas por el Gobierno Nacional en relación al accionar de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Limitación de la actividad de captación a las cooperativas de Ahorro y crédito.	1. Concentración de los depósitos en un número reducido de establecimientos de crédito vigilados por la Superfinanciera. 2. Débil posición competitiva. 3. Apalancamiento del crecimiento del activo vía endeudamiento externo. 4. Reducción de utilidades. 5. Crecimiento limitado por el agotamiento de los cupos de crédito externo. 6. Dificultad para la ampliación de cobertura con canales físicos. 7. Desmejoramiento de la brecha de liquidez.	9	0,9	4	I
Cultura del ahorro en Colombia. Bajo potencial en la demanda primaria o disminución del mercado potencial.	1. Alta rivalidad conlleva a sacrificios en rentabilidad. 2. Pérdida de utilidades.	6	0,8	6	III
Costos incorporados en el servicio de ahorro. 1. Bajo número de cuentas abiertas y activas. 2. Baja profundización. 3. Cancelación de cuentas y bajos promedios.	1. Incremento de costos y gastos. 2. Pérdida de rentabilidad.	8	0,8	8	II
Ingresos de la población. 1. Baja propensión al ahorro, concentración de la posibilidad de movilización de ahorros	1. Bajo promedio de ahorros. 2. Pérdida de rentabilidad.	5	0,8	6	III

AMENAZA	CONSECUENCIA	0-10 IMPAC.	0-1 PROB.	0-10 REAC.	GRADO DE VUL.
en pocos. 2. Incremento de gastos y de costos.					
Procesos operativos y de servicio al cliente 1. Congestión de agencias. 2. Cancelación de cuentas.	1. Pérdida de mercado. 2. Baja relación beneficio-costos.	4	0,2	9	III
Oferta de mercado diferenciada con relación a los competidores 1. Baja aceptación del portafolio. 2. Concentrar la oferta de mercado en productos con altas tasas de interés.	1. Pérdida de inversiones en investigación y desarrollo, publicidad, canales. 2. Baja motivación de los canales de venta. 3. Bajo cumplimiento de la cuota de mercado.	5	0,7	9	III

Fuente: Autor

Gráfica 35. Análisis de vulnerabilidad Financiera Comultrasan



Fuente: Autor

De acuerdo a la gráfica 35. El puntal *disposiciones dictadas por el gobierno nacional en relación al accionar de las cooperativas de ahorro y crédito* se encuentra en el cuadrante I, lo que indica que la institución está indefensa y que por lo tanto debe tomar acciones inmediatas. Se observa que los puntales *posicionamiento de marca y costos incorporados en el servicio de ahorro* se encuentran ubicados en el cuadrante denominado en peligro, pero tienen capacidad de reacción, por lo que es necesario emprender acciones para que mejoren su capacidad de respuesta. Los demás puntales se ubican en el cuadrante III y significa que la cooperativa está preparada para reaccionar ante la ocurrencia de estas amenazas.

5.2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Basados en los resultados obtenidos del análisis situacional y tomando como referencia los objetivos corporativos definidos en el direccionamiento estratégico de Financiera Comultrasan y en el plan prospectivo hacia un escenario en el 2020, en esta parte del documento se plantearán los objetivos estratégicos que faciliten la movilización de ahorros en las agencias ubicadas en el departamento de Boyacá. Los objetivos propuestos estarán direccionados hacia el crecimiento de las agencias de Tunja, Sogamoso y Duitama, el mejoramiento de la rentabilidad, la mayor participación del mercado y el logro del posicionamiento de Financiera Comultrasan como institución de ahorro y crédito, elementos considerados fundamentales para resolver el problema de la suficiencia de recursos

Los logros planteados se orientan esencialmente al mejoramiento de los indicadores de suficiencia de recursos apoyados en el crecimiento de los saldos de los productos de captación de los asociados actuales, el aumento del número de asociados derivados del mejoramiento del posicionamiento de Financiera Comultrasan en el departamento de Boyacá.

5.2.1 Objetivos generales. 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%.

5.2.2 Objetivos específicos

Participación de Mercado

- ❖ Incrementar en un 2% la participación de mercado de las captaciones en el departamento de Boyacá en los próximos tres años. Participación de Mercado Actual: 0.9%

Crecimiento

- ❖ Incrementar en un 189% el saldo de las captaciones en el departamento de Boyacá en los próximos 3 años. Saldo Actual: \$ 18.921.563.549.

- ❖ Incrementar en un 116% el número de asociados ahorradores en el departamento de Boyacá en los próximos 3 años. Número de ahorradores Actuales: 7.765 a Dic 31 2012.
- ❖ Incrementar a 3 el número de productos de ahorro promedio por asociado en el departamento de Boyacá en los próximos 3 años. Número de productos promedio por asociado ahorrador: 1,96.

Las metas están soportadas en los escenarios esperados en tres años definidos por la Vicepresidencia Financiera para cada una de las 44 agencias y por cada una de las variables: saldo, número de asociados y productos por asociado, para cumplir con el objetivo principal de suficiencia de recursos.

Fidelización

- ❖ Incrementar la participación del número de asociados ahorradores fidelizados en el departamento de Boyacá en los próximos 3 años, pasando del 14.97% al 22%. Número de asociados fidelizados: 14.97%

5.2.3 Formulación de las estrategias de Marketing. La formulación de las estrategias de marketing servirá para lograr los objetivos propuestos para el departamento de Boyacá y se conciben como planes que describen el impacto que se quiere lograr en la demanda del portafolio de servicios financieros de captación que ofrece Financiera Comultrasan en las agencias de Tunja, Sogamoso y Duitama.

El desarrollo de las estrategias de marketing requiere el planteamiento de los siguientes elementos básicos:

5.2.3.1 Segmentación: El análisis del mercado de las ciudades de Tunja, Sogamoso y Duitama ha permitido identificar grupos de personas con características muy particulares definidas a partir del conocimiento de sus comportamientos relacionados con los hábitos de ahorro y el manejo de sus excedentes de dinero.

La definición de la segmentación del mercado toma como base investigaciones de mercado existentes cuyo objetivo específico fue la caracterización y perfilamiento de los clientes⁴⁰ y la apertura de agencias⁴¹ de Duitama y Sogamoso realizada en el 2011. Además, toma como insumos los resultados de la minería de datos realizada constantemente a la base única de clientes ahorradores de la Cooperativa. El análisis de la información permite identificar la siguiente segmentación:

❖ **Macrosegmentación**

Inicialmente se han definido dos grandes grupos de mercado de interés para Financiera Comultrasan, de una parte, las personas naturales, y de la otra, las personas jurídica. En cada grupo igualmente se han identificado segmentos de especial interés teniendo en cuenta la posibilidad que tiene la cooperativa de ofrecer una solución con atractivos suficientes para atraerlos.

⁴⁰ Documento Perfilamiento de Asociados Ahorradores por Zonas, Financiera Comultrasan 2012.

⁴¹ Documento Investigación de Mercados para la Apertura de Agencias: Duitama y Sogamoso 2011.

- Persona Natural
 - Empleados
 - Pensionados
 - Independientes
 - Microempresarios
 - Amas de Casa
 - Menores de Edad
- Persona Jurídica
 - Agremiaciones
 - Microempresas
 - Pyme
 - Sector Público

❖ **Microsegmentación**

Al identificar los segmentos de interés es importante caracterizarlos y definir un perfil en donde se destacan los aspectos de mayor valor a tener en cuenta en el diseño de las estrategias y actividades de marketing.

• **Segmento 1: Empleados**

En el segmento de los empleados se identifican dos grupos con las siguientes características:

- ❖ Baja capacidad de ahorro, baja periodicidad. Requieren soluciones de ahorro integradas principalmente con sus cuentas de pago de nómina y otorgan gran importancia a los servicios virtuales. Ahorradores de corto plazo.
- ❖ Alta capacidad de ahorro, alta periodicidad. Ahorran para el largo plazo. Requieren soluciones de ahorro integradas principalmente con sus cuentas de pago de nómina y otorgan gran importancia a los servicios virtuales.

- **Segmento 2: Pensionados**

En el segmento de los jubilados se identifican dos grupos con las siguientes características:

- ❖ Excelente capacidad de ahorro y alta periodicidad. Requieren soluciones de ahorro integradas principalmente con sus cuentas de pago de pensión pero no descartan otras ofertas del mercado y otorgan gran importancia al servicio personalizado. Requieren soluciones que generen altos rendimientos y ahorran en el corto plazo.
- ❖ Baja capacidad de ahorro, baja periodicidad. Requieren soluciones de ahorro integradas principalmente con sus cuentas de pago de pensión, otorgan gran importancia al servicio personalizado.

- **Segmento 3: Independientes**

En el segmento de los independientes se identifican cuatro grupos con las siguientes características:

- ❖ Alta capacidad de ahorro, usan sistemas informales de ahorro (grupos, natilleras, cadenas), alta periodicidad. Requieren soluciones de bajo costo y otorgan una importancia media a los servicios virtuales. Ahorradores de corto plazo principalmente para reinversión en capital de trabajo.
- ❖ Alta capacidad de ahorro, usan sistemas formales de ahorro (entidades financieras, cooperativas), alta periodicidad. Requieren soluciones de bajo costo y otorgan una importancia media a los servicios virtuales. Ahorradores de corto plazo principalmente para reinversión en capital de trabajo.

- ❖ Alta capacidad de ahorro, usan sistemas formales de ahorro (entidades financieras, cooperativas), alta periodicidad. Requieren soluciones de bajo costo y con alta rentabilidad, otorgan una importancia media a los servicios virtuales. Ahorradores de largo plazo ya que sus negocios se encuentran en etapa de madurez.
- ❖ Baja capacidad de ahorro y alta periodicidad. Requieren de bajo costo y prefieren los canales físicos para realizar transacciones. Ahorro a corto plazo principalmente para reinversión en capital de trabajo.
- **Segmento 4: Microempresarios**
En el segmento de los microempresarios se identifican dos grupos con las siguientes características:
 - ❖ Persona natural, baja capacidad de ahorro y alta periodicidad. Requieren de bajo costo y prefieren los canales físicos para realizar transacciones. Ahorro a corto plazo principalmente para reinversión en capital de trabajo.
 - ❖ Persona natural, baja capacidad de ahorro, baja periodicidad de ahorro. Requieren de bajo costo y prefieren los canales físicos para realizar transacciones. Se apalancan principalmente con crédito.
- **Segmento 5: Menores de Edad**
En el segmento se identifican dos grupos con las siguientes características:
 - ❖ Persona natural subsidiada por un tercero, alta periodicidad, ahorradores de corto plazo. Gran importancia a las actividades de fidelización y promoción.
 - ❖ Persona natural subsidiada por un tercero, alta periodicidad, ahorradores de largo plazo. Gran importancia a las actividades de fidelización y promoción.

5.2.3.2 Definición del Mercado Meta: La definición precisa del mercado meta es de vital importancia para asegurar la adecuada penetración del mercado en forma eficiente, optimizando el esfuerzo comercial realizado por Financiera Comultrasan. Al igual que la definición de la segmentación, el mercado meta toma como insumos estudios de mercado previos con los que cuenta el área comercial de la Cooperativa y sobre los cuales definió recientemente los mercados de interés en las poblaciones de Duitama y Sogamoso⁴².

Los segmentos de interés para Financiera Comultrasan en el departamento de Boyacá se concentran en personas naturales mayores de edad entre los 35 y 65 años, pertenecientes al departamento de Boyacá de todos los estratos, cuyas actividades económicas sean principalmente empleados, independientes y microempresarios, en los sectores del comercio, servicios, industria, agricultura y ganadería. Se incluyen también los menores de edad.

5.2.3.3 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

⁴² Documento Investigación de Mercados para la Apertura de Agencias: Duitama y Sogamoso 2011.

departamento de Boyacá con el fin de hacer un aporte a la implementación de la estrategia de penetración de mercados a nivel institucional.

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 reconocimiento logrado hasta el momento.

Para alcanzar este objetivo se conformó un equipo estratégico conformado por funcionarios de la alta gerencia y se realizó la identificación de brechas de posicionamiento. Inicialmente, a través de una lluvia de ideas se identificó y seleccionó los 8 atributos más relevantes del posicionamiento actual para luego proyectar un posicionamiento deseado. Una vez finalizada esta labor se procede a revisar las brechas individuales de cada atributo resaltando lo necesario para alcanzar el posicionamiento de marca anhelado.

En este sentido, se resalta la necesidad de lograr que asocien a Financiera Comultrasan como entidad de ahorro y crédito, mejorar el conocimiento de los atributos que definen la propuesta de valor, masificar los canales no tradicionales sustentados en las facilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la comunicación e información, resaltando siempre la vocación social de la cooperativa, fundamentada en los valores cooperativos, aspecto que debe ser visto como atributo diferenciador cuando los públicos objetivos la comparen con las demás entidades financieras. (Ver cuadro 18)

Cuadro18. Identificación de brechas de posicionamiento

POSICIONAMIENTO ACTUAL	BRECHA	POSICIONAMIENTO DESEADO
Reconocimiento como entidad de crédito.	Entidad de ahorro.	Reconocimiento como entidad de ahorro y crédito.
Diferenciación basada en servicio y precio.	Diferenciación por asesoría ágil y oportuna.	Diferenciación basada en servicio, asesoría ágil y oportuna.
Bajo posicionamiento de marca en el departamento de Boyacá.	Posicionamiento de marca integral en todas las zonas donde hace presencia la Cooperativa.	Posicionamiento de marca en todos los municipios de Boyacá donde hace presencia la Cooperativa.
Poca diferenciación en calidad del servicio.	Cumplimiento de la propuesta de valor.	Reconocimiento por calidad del servicio superior.
Marca Financiera Comultrasan reconocida por solidez y respaldo en el sector cooperativo.	Cercanía con la comunidad en todos los municipios.	Marca Financiera Comultrasan reconocida por solidez, respaldo y cercanía con la comunidad en general.
Percepción de entidad poco tecnificada.	Modernización y virtualización del portafolio, los procesos y los servicios.	Ser reconocida como entidad moderna de fácil acceso, con servicios virtualizados.
Moderado reconocimiento de la gestión social.	Reconocimiento de la gestión social responsable.	Alto reconocimiento como entidad socialmente responsable.
Productos y servicio poco diferenciados a los del sector financiero.	Segmentación de clientes que permita orientar adecuadamente las propuestas de valor.	Oferta de valor en productos y servicios acorde a las necesidades y expectativas de los clientes según el segmento y perfil.

Fuente: Autor

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. En el

cuadro 18 se resaltan los atributos considerados como puntos de diferencia que deben servir de base para el diseño de los programas de comunicación.

Cuadro 19. Identificación de puntos de diferencia y paridad

Características	Diferencia	Paridad
Actividades de Responsabilidad social	X	
Tasa de Interés		X
Costos	X	
Canales de atención		X
Servicio	X	
Seguridad y confianza	X	
Permanencia en el mercado		X
Cobertura		X
Accesibilidad	X	
Tangibilidad		X
Portafolio		X

Fuente: Autor

- **Estrategias de 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 ACH⁴³, 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 vincule 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.

- **Estrategia de 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

⁴³ ACH es la sigla con la que se conocen mundialmente los servicios de Automatic Clearing House.

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. Entre 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 constitución 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

• Estrategia 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 RSE⁴⁴

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.

⁴⁴ En todo el documento RSE se refiere a Responsabilidad Social Empresarial

6. CONCLUSIONES

Análisis situacional

- ❖ Las políticas del actual gobierno orientadas a erradicar la pobreza en Colombia y en especial las implementadas en Boyacá, generan una gran oportunidad al sector cooperativo. El mejoramiento de las condiciones de vida, la erradicación de la pobreza y el proceso de bancarización que se ha implementado en las poblaciones de interés de la cooperativa, permitirá la generación de excedentes para el ahorro en las personas y los hogares.
- ❖ Las políticas de masificación digital que se desarrollan en el departamento de Boyacá, es también otra gran oportunidad para intensificar la adopción de servicios financieros a través de sucursales virtuales y el uso de la telefonía móvil.
- ❖ Es notable el alto potencial existente en el sector microempresarial del departamento de Boyacá, teniendo en cuenta que la mayoría corresponde a empresarios independientes, segmento de especial interés para Financiera Comultrasan.
- ❖ En general, se reconoce que el sector cooperativo sufre de limitaciones significativas para participar en segmentos de mercado (personas jurídicas y organismos gubernamentales) en donde se identifican importantes oportunidades para captar recursos, debido a las restricciones contenidas en la legislación actual.
- ❖ El mercado financiero en Tunja, Sogamoso y Duitama se caracteriza por una gran rivalidad, especialmente por la presencia de la mayoría de las entidades

bancarias establecidas en Colombia. Sin embargo, se observa oportunidades para que Financiera Comultrasan logre una mejor posición en el sector de cooperativas debido a los pocos participantes en el departamento de Boyacá.

- ❖ Los análisis realizados al interior de la cooperativa permiten resaltar como fortalezas el nivel de solvencia, elemento fundamental para generar confianza en los mercados de interés. Otros elementos como la estabilidad laboral, la preparación del grupo humano y el nivel de conocimiento de los estratos medios y bajos son considerados valiosos para que la cooperativa logre sus objetivos en esta región.
- ❖ En referencia a las debilidades se considera que aún falta al interior de los grupos directivos mayor agilidad para dar respuesta a las nuevas condiciones competitivas y el aprovechamiento de avances tecnológicos. Además, falta mayor agresividad comercial para aprovechar las oportunidades observadas al analizar el interior de la base de asociados y los segmentos considerados atractivos.

Comportamientos y hábitos de los hogares de Tunja, Sogamoso y Duitama

- ❖ La mitad de los hogares tienen la costumbre de ahorrar una parte de sus ingresos, la otra mitad que no está ahorrando, reconoce que sus ingresos solo cubren las necesidades básicas, por lo tanto no hay excedentes que se puedan destinar al ahorro. Este comportamiento es similar en lo relacionado al ahorro personal.
- ❖ Se observa en todos los hogares la disposición para asumir una meta de ahorro, principalmente para hacer realidad dos propósitos de gran valor: la educación de los hijos y tener una vivienda propia.

- ❖ Aún es notable en uno de cada tres hogares, principalmente en estratos bajos, la costumbre de guardar sus excedentes de dinero en su vivienda; mientras la mitad de los hogares considera que una cuenta de ahorros es una mejor opción. En resumen, de cada diez hogares, solo uno pensaría en abrir una cuenta de ahorros en una cooperativa, cuatro en un banco y los otros cinco guardarían sus ahorros en su vivienda.
- ❖ Los hogares consideraran que pueden ahorrar mensualmente en promedio \$167.000. Se resalta que de cada tres hogares, uno puede ahorrar mensualmente menos de \$100.000, el segundo entre \$101.000 y \$200.000 y el tercero un monto superior a \$200.000. Las metas de ahorro personal presentan valores muy similares.
- ❖ El criterio más importante para seleccionar una entidad financiera y solicitar productos de captación (ahorro y certificados a término), es ser una marca reconocida. Otros aspectos, como pagar altos intereses y costos bajos en las transacciones tienen un valor relativo. La buena atención, la posibilidad de acceder a un préstamo o la disponibilidad de sucursales, no se consideran aspectos relevantes, pues se advierte que todas las entidades las ofrecen y son similares.
- ❖ Se resalta el buen posicionamiento que tienen las entidades bancarias en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso; de cada diez personas, seis recomendarían a un banco y cuatro a una cooperativa para abrir una cuenta de ahorro o solicitar la apertura de una cuenta de ahorros. Esta circunstancia se considera atractiva teniendo en cuenta la mala experiencia que generó en la región la crisis del sector cooperativo en décadas pasadas.

- ❖ Con relación al posicionamiento de marcas de entidades financieras se destaca que de cada diez personas, ocho mencionaron entidades bancarias y solo dos entidades cooperativas. Si se compara estos resultados con los encontrados cuando se les preguntó la preferencia entre una entidad bancaria y una cooperativa, se confirma que la preferencia por cooperativas disminuyó en un 10%, confirmando el excelente posicionamiento de las entidades bancarias.
- ❖ Entre las entidades del sector cooperativo Confiar (11%) y Financiera Comultrasan (8%) tienen el mejor posicionamiento, las otras existentes en estas ciudades tiene muy baja participación. Es una gran oportunidad para que Financiera Comultrasan mejore su posición actual.
- ❖ Un hecho de gran relevancia es que solo una de cada tres personas de las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso, es consciente de la existencia de Financiera Comultrasan como entidad que ofrece servicios financieros. Sin embargo, se observa un mejor conocimiento en los estratos bajos. Superar esta situación es una tarea por emprender.
- ❖ El servicio del crédito (73%) es el que más se asocia a Financiera Comultrasan, el 40% lo relaciona con cuentas de ahorro y solo uno de cada diez menciona los certificados a término. No se observan diferencias significativas entre estratos. Se resalta el gran desconocimiento de Financiera Comultrasan como institución de ahorro y crédito, además de los atributos del portafolio de servicios.
- ❖ Es muy contundente, el crecimiento de los asociados en las agencias de Boyacá es debido a los comentarios de los mismos asociados. Se han realizado otras actividades de promoción pero es notable que han tenido poco impacto.

Planteamiento estratégico

- ❖ Se plantean como logros principales, el mejoramiento de los indicadores de suficiencia de recursos apoyados en el crecimiento de los saldos de los productos de captación de los asociados actuales y el aumento del número de asociados derivados del mejoramiento del posicionamiento de Financiera Comultrasan en el departamento de Boyacá.
- ❖ Se reconoce como el mercado meta de mayor interés las personas naturales mayores de edad (35 y 65 años), pertenecientes a todos los estratos, cuyas actividades económicas sean principalmente empleados, pensionados, independientes y microempresarios (sectores del comercio, servicios, industria, agricultura y ganadería). Se incluyen los menores de edad.
- ❖ Las estrategias de marketing 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).
- ❖ Para mejorar el posicionamiento de la cooperativa, se debe resaltar los atributos relacionados con su vocación social, la variedad del portafolio de productos financieros y la solidez, aspectos considerados relevantes para mantener a los asociados actuales y atraer nuevos, tomando como punto de partida el conocimiento y reconocimiento que la marca Financiera Comultrasan ha logrado hasta el momento con el fin de superar la brecha identificada.

- ❖ Se considera que la estrategia de desarrollo de nuevos productos es otra forma de aprovechar las oportunidades de crecimiento identificadas y obedece al propósito de dar respuesta a las necesidades identificadas y deseos particulares de las personas de esta región, además de compensar las ofertas de los competidores actualmente presentes en las ciudades de estudio.
- ❖ El ofrecimiento de 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.
- ❖ 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.

7. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los retos que tiene Financiera Comultrasan en las diferentes regiones de Colombia en el cumplimiento de sus objetivos corporativos se recomienda:

- ❖ Realizar anualmente un estudio y análisis del entorno en cada uno de los departamentos en donde ofrece su portafolio. El beneficio de esta actividad es aprovechar las oportunidades que se derivan del crecimiento y desarrollo que en particular se da en cada región y que serían insumo importante en los procesos de la planeación corporativa.
- ❖ Son notables las diferencias que se pueden encontrar en cada región con relación al comportamiento de sus habitantes respecto de la demanda de servicios financieros de captación, especialmente por la posibilidad de encontrar como estimular la demanda primaria y como lograr posicionar la cooperativa, tomando como referencia las necesidades y expectativas de las comunidades involucradas. Por esta razón, se recomienda realizar un estudio al interior de cada uno de los mercados regionales.
- ❖ Es muy importante por lo menos una vez al año, una reflexión acerca de las capacidades que tienen las agencias para responder a los retos identificados en el análisis de las variables del entorno y del conocimiento de las tendencias del mercado. Los resultados de esta actividad se reflejarán en prever las actividades de mejoramiento necesarias para aprovechar a tiempo las oportunidades que se puedan identificar en la observación de las tendencias del entorno.

- ❖ El diseño de las estrategias de marketing deben estar guiadas principalmente por el sentido social que inspira el cooperativismo y no por la intención de rivalizar con otras entidades similares o del sector bancario, pues se debe reconocer que las poblaciones de interés de la cooperativa (estratos medios y bajos) de una parte tienen una participación muy importante (tamaño), y de la otra, representan oportunidades emergentes derivadas del mejoramiento de condiciones sociales que pueden posibilitar la generación de excedentes en los hogares en donde el sector bancario no tiene interés, pero que requieren productos con bajos costos para ser atraídos.
- ❖ Tomando como base el desarrollo del presente proyecto, se debe socializar esta experiencia académica con el propósito de involucrar a todos los grupos con dirección en la cooperativa en actividades de planeación, fundamentados en el seguimiento de las tendencias del entorno y el conocimiento a profundidad de los mercados en donde la cooperativa tiene interés estratégico.

La intención es crear en todos los niveles de la organización los espacios requeridos para proponer estrategias y programas de marketing creativos y diferenciados que permitan consolidar el posicionamiento logrado hasta el momento y asegurar la creación de valor compartido indispensable para asegurar la permanencia de la cooperativa en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Presentación de resultados. Colombia, Bogotá D.C.: Marzo 2012.

BRANCH, Brian. KLAEHN Janette. Las claves para lograr el equilibrio: una introducción a la movilización del ahorro. [En línea]. Abril 2012. Disponible en: <www.woccu.org>

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría general de la Administración. Brasil, Rio de Janeiro: Elsevier / Campus, 2004. pág. 171.

CHIAVENATO, Idalberto., y SAPIRO, Arao. Planeación Estratégica: Proceso de la planeación estratégica. 2 ed. Brasil, Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010. 318p.

CONFECOOP. Observatorio Cooperativo: Sector Cooperativo con actividad financiera a 2011. Número 27. Colombia, Bogotá D.C.: Marzo 2012.

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

DANE. Proyección de población 1985-2020. [En línea.] Colombia: DANE, 2013. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72>

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

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

DRUCKER, Peter F. Introducción a Administración. Brasil, Sao Pablo: Pioneira, 1984. pág 133-136

FINANCIERA COMULTRASAN. Misión/Visión. [En línea]. Colombia: Bucaramanga, 2005. Disponible en: <<https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-nosotros>>

FINANCIERA COMULTRASAN. Reseña Histórica. [En línea]. Colombia: Bucaramanga, 2005. Disponible en: <<https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-nosotros/resena-historica>>

FINANCIERA COMULTRASAN. Valores Cooperativos. [En línea]. Colombia: Bucaramanga, 2005. Disponible en: <<https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-nosotros/valores-cooperativos>>

FINANCIERA COMULTRASAN. Valores Corporativos. [En línea]. Colombia: Bucaramanga, 2005. Disponible en: <<https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-nosotros/valores-corporativos>>

FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. [En línea]. Mc Graw Hill, 2000. pág. 37. Disponible en: <<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>>

FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. [En línea]. Mc Graw Hill, 2000. pág. 283. Disponible en: <<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>>

GOBERNACIÓN DE BOYACA. Plan departamental de desarrollo Boyacá se atreve 2012-2015. [En línea]. Colombia, Boyacá: 2012. 281 p. Disponible en: <<http://www.boyaca.gov.co/index.php?idcategoria=28147&ne#>>

HENAO, María Margarita. RAMÍREZ, Ana Carolina. CONTRERAS, Camilo. La inclusión financiera en los últimos cinco años y los desafíos de la coyuntura. En: Semana económica. No. 806. Colombia, Bogotá D.C.: Junio 2011.

HURTADO GONZALÉZ, Marciano. Análisis de vulnerabilidad y medidas preventivas en edificios. [En línea]. Biamericas, 2011. Documento PDF. Disponible en: <<http://www.biamericas.com/presentaciones/2011/planesDeEmergencia/analisis-de-vulnerabilidad-y-medidas-preventivas-en-edificios.pdf>>

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

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

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

LYLKS, M.A., BAIRD, L.S., ORRIS, J.B., y KURATKO, D.F. Formalized Planning in Small Business Increasing Strategic Choices. Journal of Small Business Management. Abril 1993. Pág. 38-50

MADISON, Wis. Boletines noticiosos. [En línea]. Abril 2012. Disponible en: <www.woccu.org>

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

MEJÍA, Carlos Alberto. Los valores corporativos. Colombia, Medellín: Documentos Planning S.A., Abril 2004. Documento PDF. 3 p.

MILLER, C.C., Y CARDINAL, L.B. Strategic planning and new performance: A synthesis of more than two decades of research. Academy of Management Journal. Diciembre 1994. pág. 1649-1665.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Reboucas. Planeamiento Estratégico: Conceptos, Metodología y prácticas. Brasil, Sao Pablo: Atlas, 2001. pág. 38.

PNUD. Boyacá: Informe sobre el estado de avance de los Objetivos del Milenio. Estado de avance de 2012. [En línea.] Colombia, Boyacá: 2013. Disponible en: <http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_boyaca.pdf>

PORTAFOLIO. Colombia, un país que no tiene cultura de ahorro: Estudio de GFK muestra que el país está por debajo del promedio obtenido en Latinoamérica. [En línea]. Colombia: Octubre 2012. Disponible en: <<http://www.portafolio.co/portafolio-plus/colombia-un-pais-que-no-tiene-cultura-del-ahorro>>

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

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10 ed. Colombia, Bogotá D.C.: 3R Editores, Panamericana Editorial Ltda, 2010. 419p.

STEVENS, R.E. Strategic Marketing: Plan Master Guide. USA, New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982.

VONDERLACK, Rebecca. SCHREINER, Mark. Mujeres, microfinanzas y ahorro: lecciones y propuestas. Departamento de Desarrollo Social. USA, Washington: University in St. Louis, 2001. 30p.

ZAJAC, E.J., KRATZ, M.S., y BRESSER, R.F. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A normative approach to strategic change. Strategic Management Journal. Abril 2000. pág. 429-453.

ANEXOS