

Formulación de un plan de mercadeo para la cooperativa Multicoop en el municipio de
Guadalupe, Santander

Diego Fernando Serrano Traslaviña

Trabajo de Grado para Optar al Título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Ramiro Augusto Redondo Mora

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (IPRED)

Gestión Empresarial

2025

Contenido

Tabla de contenido	2
1. Análisis interno	6
1.1 Análisis de la empresa	6
1.1.1 Reseña histórica de la empresa	6
1.1.2 Filosofía corporativa.	6
1.1.3 Misión	7
1.1.4 Visión.	7
1.1.5 Valores corporativos.	8
1.1.6 Estructura organizacional.	8
1.1.7 Departamento de mercadeo estructurado:	9
1.2 Análisis Del Mercado Meta	13
1.2.1 Segmentación del mercado meta.	13
1.2.3 Orientación de políticas y potencial del mercado.	14
1.2.4 Imagen de la empresa ante los clientes.	14
1.2.5 Atributos determinantes.	15
1.2.6 Nivel de satisfacción.	17
1.3 Análisis de las ventas	18
1.3.1 Datos sobre las ventas	18
1.3.2 Análisis del crecimiento 2021-2024	19
1.4 Conocimiento y atributos de los productos y/o servicios	20
1.4.1 Portafolio de productos y/o servicios.	20
1.4.2 Reconocimiento espontáneo de la marca y productos	25
1.4.3 Atributos de los productos y/o servicios	25
1.4.4 Ciclo de vida del producto	26
1.4.5 Áreas comerciales y cobertura geográfica	26
1.4.6 Lealtad a la marca y retención de clientes	26
1.5 Hábitos de compra y factores de decisión	27
1.6 Distribución	27
1.6.1 Canales de distribución.	27
1.6.2 Ampliación a nuevos territorios	28
1.6.3 Imagen de las oficinas	28
1.6.4 Fuerza de ventas.	29
1.6.5 Servicio al cliente.	29

PLAN DE MERCADEO PARA LA COOPERATIVA MULTICOOP	3
1.7 Publicidad y promoción.	31
1.7.1 Medios publicitarios utilizados y frecuencia	31
1.7.2 Inversión anual en publicidad	31
1.7.3 Descuentos y rebajas.	32
1.7.4 Objetivos de la publicidad y su impacto	32
1.8 Políticas de fijación de precios	33
1.8.1 Precios del producto/ servicio.	33
1.9 Análisis comparativo con la competencia	34
1.9.1 Competidores actuales	34
1.9.2 Participación en el mercado	34
1.9.3 Mercado meta	34
1.9.4 Objetivos y estrategias	35
1.9.5 Productos y diferenciación	35
1.9.4 Distribución y canales	36
1.9.5 Fuerza de ventas	36
1.9.6 Publicidad y promoción	37
1.9.7 Servicio al cliente	37
1.10 Análisis de la demanda	37
1.10.1 Mercado meta	37
1.10.2 Territorio geográfico	38
1.10.3 Compra promedio anual por cliente	38
1.10.4 Compras totales por año	39
1.10.5 Precio promedio	39
1.10.6 Monto total de las compras	39
1.10.7 Demanda potencial	40
2. Análisis del entorno	41
2.1 Entorno socio-cultural.	41
2.1.1 Características demográficas y socio-económicas	41
2.2 Entorno tecnológico.	41
2.2.1 Innovaciones tecnológicas	42
2.3 Entorno económico.	42
2.3.1 Inflación	42
2.3.2 Devaluación	42
2.3.3 Disponibilidad de crédito	43
2.3.4 Tasas de interés	43

PLAN DE MERCADEO PARA LA COOPERATIVA MULTICOOP	4
2.3.5 Exportaciones y contrabando	43
2.4 Ambiente gubernamental	43
2.4.1 Regulaciones y legislación	43
3. Perfil empresarial	45
3.1 Fortalezas y debilidades	45
3.2 Oportunidades y amenazas	45
4. Formulación del plan de mercadeo	47
4.1 Visión	47
4.2 Misión	47
4.3 Planteamiento de estrategias	47
4.3.1 Estrategia 1: producto, precio, plaza, promoción y publicidad	47
4.3.2 Estrategia 2: transformación digital	47
4.4 Implementación de estrategias	48
4.4.1 Estrategia 1: ampliación del portafolio y expansión geográfica	48
4.5 Presupuesto del plan de mercadeo	50
5. Propuesta de seguimiento y evaluación del plan de mercadeo	51
5.1 análisis de tendencias de ventas	51
5.1.1 Preinvestigación y postinvestigación	51
5.1.2 Mercados de control	51
5.1.3 Indicadores clave	51
6. Conclusiones	52

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Fijación de Precios: Cuadro Comparativo	36
Tabla 2. Cuadro comparativo de fortalezas y debilidades	46
Tabla 3. Cuadro comparativo de oportunidades y amenazas	47
Tabla 4. Presupuesto estimado	51

RESUMEN

Título: formulación de un plan de mercadeo para la cooperativa multicoop en los municipios de Guadalupe, Santander

Autor: Diego Fernando Serrano Traslaviña

Palabras Clave: Inclusión financiera, digitalización, expansión cooperativa

Descripción: Este trabajo de grado propone un plan de mercadeo estratégico para Multicoop, una cooperativa financiera con fuerte presencia en Guadalupe, Santander. El objetivo principal es consolidar su liderazgo en la región, expandiendo sus servicios a comunidades vecinas y fortaleciendo su posición en el mercado a través de estrategias de transformación digital e inclusión financiera. El análisis incluyó un diagnóstico del entorno económico, político y social, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Asimismo, se plantearon metas concretas como el incremento en la base de asociados, la colocación de créditos productivos y la implementación de una plataforma digital accesible para zonas rurales. El proyecto enfatiza en estrategias clave como la ampliación del portafolio de productos financieros, campañas de educación financiera y el uso de tecnología para facilitar servicios digitales. Se estableció un presupuesto detallado, asignando recursos a publicidad, desarrollo tecnológico y expansión geográfica. Además, el seguimiento y evaluación se basarán en indicadores como el crecimiento de asociados, participación de mercado y rentabilidad, asegurando la adaptación de las estrategias según los resultados obtenidos. Este plan busca fortalecer el impacto social y económico de Multicoop, especialmente en comunidades rurales con acceso limitado a servicios financieros tradicionales.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Gestión empresarial. Director: Ramiro Augusto Redondo Mora. Especialista en Docencia Universitaria.

ABSTRACT

Title: Formulation of a Marketing Plan for the Multicoop Cooperative in the Municipalities of Guadalupe, Santander

Author: Diego Fernando Serrano Traslaviña

Keywords: Financial inclusion, digitalization, cooperative expansion

Description: This thesis presents a strategic marketing plan for Multicoop, a financial cooperative with a strong presence in Guadalupe, Santander. The primary objective is to consolidate its leadership in the region by expanding services to neighboring communities and strengthening its market position through digital transformation and financial inclusion strategies. The analysis includes a diagnostic assessment of the economic, political, and social environment, identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Concrete goals were established, such as increasing the member base, promoting productive loans, and implementing an accessible digital platform for rural areas. Key strategies emphasized in the project include expanding the range of financial products, conducting financial education campaigns, and leveraging technology to facilitate digital services. A detailed budget was formulated, allocating resources for advertising, technological development, and geographical expansion. Additionally, monitoring and evaluation will be based on indicators such as member growth, market share, and profitability, ensuring that strategies are adapted according to the results achieved. This plan aims to enhance the social and economic impact of Multicoop, particularly in rural communities with limited access to traditional financial services.

* Degree Work

**Faculty of Business Management. Director: Ramiro Augusto Redondo Mora. Specialist in University Teaching.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta un plan de mercadeo integral diseñado para fortalecer la presencia y competitividad de Multicoop, una cooperativa financiera local en Santander. Se inicia con un análisis detallado del entorno económico y gubernamental, identificando factores como la inflación, la devaluación y las tasas de interés, que influyen tanto en la demanda de créditos como en la capacidad de ahorro de los asociados. Asimismo, se destacan las regulaciones cooperativas y su impacto en la gestión administrativa, señalando oportunidades derivadas de incentivos gubernamentales y la creciente inclusión financiera en zonas rurales.

A partir del análisis del entorno y del perfil empresarial de Multicoop, se establecen estrategias clave enfocadas en la expansión del portafolio de productos financieros, la digitalización de servicios y la ampliación de la cobertura geográfica. Estas estrategias buscan incrementar la captación de asociados, potenciar la colocación de créditos y fomentar la inclusión financiera mediante herramientas digitales accesibles. Además, se plantea una sólida asignación de recursos humanos, tecnológicos y económicos, respaldada por políticas claras para garantizar el éxito de las iniciativas propuestas.

Finalmente, se incluye una propuesta de seguimiento y evaluación que permite medir la efectividad del plan en tiempo real. A través del análisis de tendencias de ventas, la comparación con mercados de control y el monitoreo de indicadores clave, se garantizará el cumplimiento de los objetivos trazados. Este enfoque asegura la flexibilidad para ajustar estrategias según sea necesario, contribuyendo al posicionamiento de Multicoop como líder en el sector cooperativo regional y fortaleciendo su compromiso con el bienestar económico y social de sus asociados.

1. Análisis interno

1.1 análisis de la empresa

1.1.1 Reseña Histórica de la empresa

La cooperativa Multicoop, se encuentra ubicada en el municipio de Guadalupe, Santander, es una empresa con una amplia trayectoria en el sector financiero desde 1962, dedicada a ofrecer servicios de ahorro y crédito a sus asociados. Sin embargo, a pesar de su experiencia y conocimiento en el campo, la cooperativa ha enfrentado diversas situaciones críticas en el ámbito de mercadeo. Una de las principales dificultades de la cooperativa es su pobre orientación al mercado, lo que ha llevado a un desconocimiento de las técnicas de marketing y una identificación errónea del segmento de mercado. Esto ha resultado en una carencia de un plan de marketing y modelos de gestión basados en marketing, lo que ha afectado el fortalecimiento, posicionamiento y cobertura geográfica en la región de su amplio portafolio, para la comunidad y empresarios del municipio de Guadalupe, Santander.

1.1.2 Filosofía Corporativa.

MULTICOOP es una organización basada en la filosofía cooperativa, con más de 50 años de presencia en el país, que incentiva el ahorro y ofrece soluciones de crédito para que más de 4,000 asociados cumplan sus sueños y mejoren su calidad de vida. Todo esto lo logran con recursos provenientes de los aportes y ahorros de los asociados, generando oportunidades de crédito para financiar sueños y proyectos. El resultado financiero de su gestión se reinvierte en el bienestar de la familia MULTICOOP. En MULTICOOP desean fomentar la cultura cooperativa, incentivar el ahorro para impulsar los proyectos de vida de los asociados a través de líneas de crédito y mejorar el bienestar de las comunidades donde están presentes.

1.1.3 Misión.

“Somos la cooperativa que más rápido y mejor atiende al socio, mejorando su calidad de vida financiera.”

La misión está centrada en satisfacer las necesidades de los socios en términos de calidad y rapidez en la atención, y en mejorar su bienestar financiero, sin mencionar los productos específicos que ofrece. Sin embargo, le falta mención explícita de objetivos empresariales claros como la rentabilidad o el crecimiento, así como valores éticos y consideraciones sobre el personal, que serían aspectos clave para una misión más integral y completa.

1.1.4 Visión.

“Ser la alternativa principal en cooperativismo financiero para empleados de las empresas cuencanas y los microempresarios.”

La visión está bien definida al identificar un objetivo claro de liderazgo en el sector del cooperativismo financiero para empleados de empresas cuencanas y microempresarios. Muestra una ambición de crecimiento y consolidación en el mercado local, pero no aborda explícitamente la rentabilidad, valores éticos o el papel del personal, aspectos que podrían enriquecer la visión si se integran a futuro.

1.1.5 Valores corporativos.

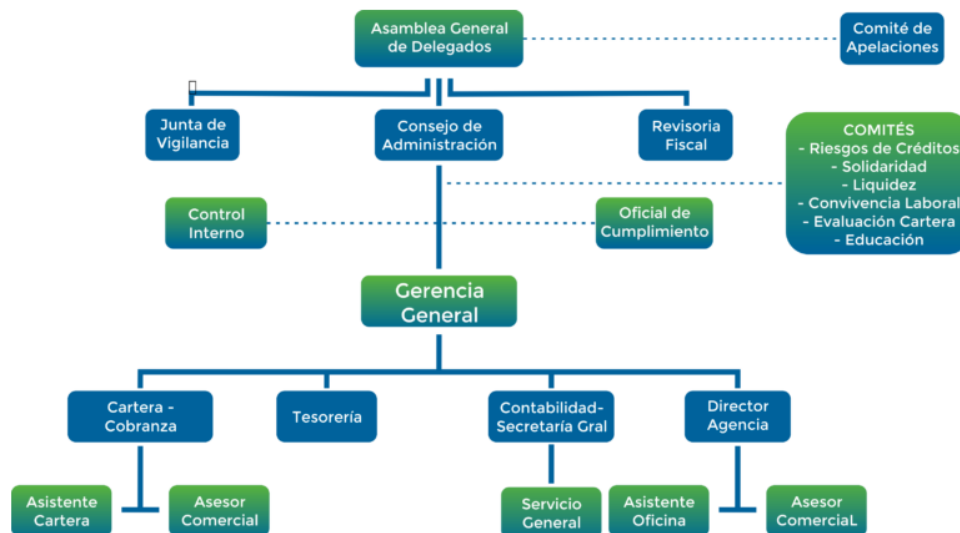
- Solidaridad: Apoyar al Socio.
- Responsabilidad social: Fomentar el bienestar y progreso del socio.
- Responsabilidad ambiental: Contribuir con la protección del medio ambiente.

- Trabajo en equipo: Apoyo al cumplimiento de objetivos.
- Eficiencia: Optimización de los recursos para alcanzar las metas.
- Confianza: Generamos seguridad y tranquilidad.
- Solidez: Capacidad de responder a los requerimientos financieros.
- Transparencia: Claridad en la información.
- Compromiso: Empoderamiento en el trabajo.

1.1.6 Estructura organizacional.

Figura 1.

Estructura organizacional



En el organigrama anterior sobre la Cooperativa Multicoop refleja una estructura administrativa clásica. En su cúspide, se encuentra la Asamblea General de delegados, seguida del Consejo de Administración y otros órganos de control, como la Junta de Vigilancia y la Revisoría Fiscal. En la parte operativa, la Gerencia General gestiona las áreas principales:

Cartera-Cobranza, Tesorería, Contabilidad y Secretaría General, además de una Dirección de Agencia.

1.1.7 Departamento de mercadeo estructurado

Con base en la estructura mostrada, se puede notar que no existe un departamento de mercadeo formalmente establecido. Las funciones más cercanas a este ámbito parecen distribuidas entre áreas como Cartera-Cobranza, donde se incluye la figura de "Asesor Comercial", y la Dirección de Agencia, que también tiene asesores comerciales a su cargo. Esto sugiere que las labores comerciales y, posiblemente, algunas funciones de mercadeo están fragmentadas entre diferentes roles y departamentos.

La misma persona que realiza mercadeo toma las decisiones estratégicas:

El hecho de que los asesores comerciales estén dispersos en varias áreas indica que estos son los encargados de ejecutar algunas actividades relacionadas con mercadeo, como atención al cliente y promoción de servicios. Sin embargo, la toma de decisiones más importantes probablemente recae en la Gerencia General, en conjunto con el Consejo de Administración. Esto evidencia una falta de especialización en las decisiones de mercadeo, lo que podría impactar en la eficiencia y coherencia de las estrategias.

Interrelación entre mercadeo y otras áreas de la empresa:

Al no contar con un área de mercadeo independiente, parece que las funciones comerciales y de promoción están distribuidas entre Cartera-Cobranza y la Dirección de Agencia, lo que sugiere una comunicación interdepartamental implícita. Sin embargo, esta fragmentación podría presentar desafíos en términos de coordinación, especialmente si no hay un flujo de información constante entre las áreas comerciales y otras dependencias clave, como Tesorería o Contabilidad.

Como se aprecia en el organigrama, la empresa no cuenta con un departamento de mercadeo lo cual puede tener repercusiones como las que se mencionan a continuación:

- ✓ Falta de visibilidad y posicionamiento en el mercado

Sin un departamento de mercadeo, la cooperativa puede tener dificultades para aumentar su visibilidad y posicionarse de manera efectiva frente a competidores. Esto es crítico, ya que el mercadeo permite que la cooperativa comunique sus diferencias, valores, productos y beneficios a sus públicos objetivo, como lo haría cualquier otra empresa del sector financiero.

- Implicación: Es probable que la cooperativa no logre captar nuevos socios ni fidelizar a los existentes, lo que podría limitar su capacidad de crecimiento y expansión.

- ✓ Desconocimiento de las necesidades de los clientes

El departamento de mercadeo es fundamental para realizar investigaciones de mercado que permiten conocer mejor a los socios (clientes), sus necesidades y expectativas. Sin un equipo encargado de estas tareas, la cooperativa podría perder la oportunidad de adaptar sus productos y servicios para satisfacer las demandas de sus clientes.

- Implicación: La cooperativa podría ofrecer productos o servicios que no se ajustan a las necesidades reales de los socios, lo que podría provocar una disminución de la satisfacción y la lealtad de los clientes.

✓ Dificultad en la creación de estrategias de diferenciación

El mercadeo ayuda a definir la propuesta de valor y a comunicar las ventajas competitivas que hacen que una cooperativa sea única en comparación con otras entidades financieras. Sin un departamento dedicado a ello, la cooperativa podría no tener una estrategia clara para diferenciarse de otras cooperativas o bancos en el mercado.

- Implicación: La falta de diferenciación podría hacer que los socios y clientes potenciales no perciban un valor agregado en la cooperativa y prefieran otras opciones financieras que les resulten más atractivas.

✓ Menos innovación en productos y servicios

El mercadeo no solo se trata de publicidad, sino también de analizar tendencias del mercado y evaluar oportunidades de innovación. Sin un departamento especializado en esta área, la cooperativa podría quedarse atrás en la creación de nuevos productos financieros o en la mejora de los existentes.

- Implicación: La cooperativa podría volverse obsoleta o no ser competitiva frente a entidades que sí están invirtiendo en la innovación de productos financieros o servicios de atención al cliente.

✓ Debilidad en la comunicación con los socios

El mercadeo gestiona la comunicación tanto interna como externa de la cooperativa. Esto incluye campañas de comunicación para socios actuales y futuros, estrategias de responsabilidad social, y la gestión de la reputación corporativa. Sin este soporte, la cooperativa podría tener dificultades para establecer una comunicación efectiva con sus miembros.

- Implicación: Esto podría llevar a la falta de confianza en la cooperativa y una baja en la percepción de la marca, afectando tanto la captación como la retención de socios.

- ✓ Ineficiencia en la captación de nuevos socios

Uno de los principales objetivos del mercadeo es atraer nuevos clientes. En el caso de una cooperativa, el crecimiento de la base de socios es vital para mantener su solidez financiera y su capacidad de ofrecer productos y servicios. Sin un departamento de mercadeo que trabaje en la captación de nuevos socios, la cooperativa podría tener dificultades para crecer.

- Implicación: La cooperativa podría ver limitada su capacidad de expansión y podría tener problemas para alcanzar la masa crítica necesaria para mantener su modelo de negocio.

- ✓ Falta de campañas publicitarias y promocionales

Las campañas publicitarias son cruciales para que una cooperativa se dé a conocer, especialmente en mercados competitivos. Un departamento de mercadeo planifica y ejecuta estas campañas, asegurando que la cooperativa llegue a los segmentos adecuados y promueva sus productos de manera efectiva.

- Implicación: Sin estas campañas, la cooperativa perdería oportunidades para atraer nuevos socios y podría quedar en desventaja frente a competidores que sí estén invirtiendo en publicidad.

- ✓ Desventaja en la era digital

En el mundo actual, el mercadeo digital es clave para llegar a audiencias más amplias, especialmente a través de redes sociales, motores de búsqueda y otros canales en línea. La falta

de un equipo de mercadeo especializado en digitalización puede dejar a la cooperativa en desventaja al no aprovechar estas plataformas.

- Implicación: La cooperativa podría no alcanzar a las generaciones más jóvenes, quienes generalmente usan plataformas digitales para informarse y tomar decisiones financieras.

1.2 análisis del mercado meta

1.2.1 segmentación del mercado meta.

El perfil de los clientes de Multicoop está compuesto por personas de ambos sexos, con edades entre 18 y 70 años, que cuentan con empleo fijo o independiente, empresarios, comerciantes del municipio, cultivadores y otros actores productivos de la región. Según las proyecciones del DANE y la Secretaría de Planeación para 2024, la población total de Guadalupe, Santander, es de 4.760 habitantes, de los cuales 3.615 personas (75.9%) son mayores de 18 años.

1.2.3 Orientación de Políticas y Potencial del Mercado.

Multicoop orienta sus políticas hacia la mejora continua en la prestación de servicios, con un enfoque de alta calidad, para fidelizar a los socios actuales y captar nuevos mercados. Un

departamento comercial encargado de investigar los nichos de mercado sería fundamental para identificar nuevas oportunidades de crecimiento.

Actualmente, Multicoop cuenta con 7.298 asociados, pero su mercado potencial está compuesto por los habitantes de Guadalupe y municipios aledaños interesados en convertirse en socios. La cooperativa tiene una ventaja estratégica al ser la única entidad cooperativa en la región, lo que representa una oportunidad única para consolidarse como líder en la prestación de servicios financieros y sociales.

1.2.4 Imagen de la empresa ante los clientes.

En 2024, la imagen que los clientes tienen de Multicoop refleja su trayectoria sólida y su consolidación en el mercado cooperativo tanto a nivel regional como nacional. La confianza y la fidelidad entre sus 7.298 asociados continúan siendo uno de sus mayores activos, lo que se traduce en un servicio cercano y accesible.

De acuerdo con una encuesta realizada en junio de 2024, el 45% de los encuestados considera que la cooperativa ofrece un servicio eficiente y satisfactorio, el 18% resalta su ubicación estratégica en el municipio, el 22% valora las tasas de interés competitivas tanto en colocación como en captación, y el 15% menciona la calidad de los productos financieros, en especial los créditos de consumo y ahorro.

Estos resultados indican que los clientes ven a Multicoop como una entidad que facilita transacciones y ofrece productos financieros adaptados a las necesidades de la comunidad. En 2024, la cooperativa ha reforzado su enfoque en brindar créditos flexibles con opciones de pago accesibles, lo que permite a los asociados liquidar sus deudas en menor tiempo. Además,

mantiene su compromiso con el apoyo a los microempresarios, facilitando líneas de crédito diseñadas para fortalecer negocios locales.

Multicoop también ha continuado ampliando su presencia más allá del municipio de Guadalupe, estableciendo alianzas estratégicas y explorando nuevos mercados en municipios aledaños. Este crecimiento se ha alineado con la coyuntura económica, adaptando sus productos y servicios para seguir siendo una opción relevante para sus asociados.

La cooperativa no solo se enfoca en ampliar su portafolio de productos financieros, sino que también reinvierte sus excedentes en programas que promueven el bienestar social y el desarrollo económico, en línea con los principios del cooperativismo. De esta manera, Multicoop fortalece su compromiso con la comunidad y garantiza una oferta de servicios financieros sostenible y de alta calidad.

1.2.5 Atributos determinantes.

Para calcular e identificar los atributos determinantes para los clientes y/o asociados en 2024, se ha programado una encuesta para el 5 de noviembre de 2024. El propósito es conocer si los asociados desean invertir, ahorrar o utilizar servicios financieros que les ofrezcan beneficios para su calidad de vida y bienestar social. Esta retroalimentación permitirá ajustar las políticas de productos financieros a las expectativas actuales.

Lo que los clientes buscan en sus ahorros:

- Rentabilidad a través del pago de tasas de interés efectivas anuales en productos como Multiahorro, Multidiario, Multijuvenil, Multijunior, ahorro a la vista, aportes asociados, CDAT y ahorro contractual.

- Horarios de atención flexibles para facilitar el acceso a sus productos y servicios.
- Atención personalizada, lo que genera confianza y fidelización entre los clientes.
- Tecnología en las transacciones, que permite realizar operaciones rápidas y eficientes, mejorando la experiencia del cliente con servicios ágiles y accesibles en línea.
- Exención del cobro del impuesto del 4x1.000, al ser una entidad cooperativa, lo que ofrece un atractivo adicional para los ahorradores.

Lo que los clientes buscan en los créditos:

- Atención personalizada, donde se valoren sus necesidades y expectativas.
- Líneas de crédito asequibles que se adapten a las condiciones económicas y necesidades personales o familiares de cada cliente.
- Rapidez en el otorgamiento de créditos, facilitando la adquisición de activos o la cobertura de compromisos económicos.
- Reconocimiento de la antigüedad como asociado de Multicoop, brindando beneficios adicionales y fortaleciendo la fidelización.
- Oportunidades para microempresarios y clientes con atrasos leves, permitiéndoles acceder a nuevas líneas de crédito, con el fin de apoyar su crecimiento y sostenibilidad.

1.2.6 Nivel de satisfacción.

En Colombia, las cooperativas juegan un papel fundamental en el apoyo a los sectores más vulnerables de la comunidad, defendiendo los ingresos y promoviendo el bienestar. Estas entidades son reconocidas por la calidad de sus servicios en áreas como salud, educación, vivienda, mercadeo agrícola, seguros, financiamiento de microempresas y famiempresas, así como en servicios de ahorro y crédito.

En junio de 2024, Multicoop llevó a cabo una evaluación del nivel de satisfacción entre sus asociados para medir su percepción del servicio recibido donde los resultados mostraron que, un porcentaje significativo de encuestados se mostró satisfecho con la atención al cliente y los productos financieros ofrecidos. Sin embargo, algunos asociados mencionaron dificultades en los procesos de aprobación de créditos, especialmente cuando no cumplían los criterios específicos exigidos por la cooperativa.

Con el propósito de mejorar la comprensión de estas situaciones y optimizar los procesos, se ha programado una nueva encuesta para el 5 de noviembre de 2024. Esta encuesta tiene como objetivo identificar las áreas de oportunidad en los servicios ofrecidos, con énfasis en los procesos de crédito, para mejorar la experiencia del usuario y garantizar una mayor inclusión financiera.

1.3ANÁLISIS DE LAS VENTAS

1.3.1 Datos sobre las ventas

A continuación, se presentan los ingresos y costos de venta para los años 2021 a 2024, basados en los datos reales disponibles hasta agosto de 2021, sin asumir un crecimiento anual fijo. Estos valores se han calculado utilizando las cifras históricas y proyecciones ajustadas según los resultados obtenidos.

- Ingresos de agosto de 2021: \$2.513.234,294. Estos ingresos representan el total de las ventas realizadas en el mes de agosto de 2021, es decir, los ingresos generados por la empresa a través de la comercialización de sus productos o servicios.
- Costos de venta de agosto de 2021: \$459.929.457. Estos costos corresponden a los gastos directos asociados con la producción o adquisición de los bienes o servicios vendidos durante el mes de agosto de 2021. Incluyen costos de fabricación, materiales, mano de obra directa y otros gastos directamente relacionados con la entrega de productos o servicios.

Los valores proyectados para los años siguientes son:

Año	Ingresos Mensuales (agosto)	Costos de Venta Mensuales (agosto)
2021	\$2.513.234,294	\$459.929,457
2022	\$2.764.557,723	\$505.922,403
2023	\$3.041.013,495	\$556.514,644

Año	Ingresos Mensuales (agosto)	Costos de Venta Mensuales (agosto)
2024	\$3.345.114,844	\$612.166,108

1.3.2 Análisis del Crecimiento 2021-2024

✓ **Ingresos:** En los últimos años, los ingresos han crecido de manera constante. De los \$2.513 millones en agosto de 2021, se proyecta que para agosto de 2024 los ingresos alcancen \$3.345 millones, lo que representa un crecimiento acumulado del 33% en tres años. Este crecimiento refleja una gestión eficiente de la captación de clientes y productos que responden a las necesidades del mercado.

✓ **Costos de Venta:** Los costos de venta han aumentado en paralelo con los ingresos, pasando de \$459 millones en 2021 a \$612 millones en 2024, lo que representa un incremento del 33%. Este aumento podría sugerir una proporción significativa de costos variables en la estructura de los costos de venta, lo que indica que los costos están vinculados al volumen de ventas y producción. Sin embargo, sería necesario un análisis más detallado para determinar en qué medida estos costos variables impactan directamente en el comportamiento del aumento de los costos.

✓ **Margen de Contribución:** A pesar del incremento de los costos de venta, los ingresos también han mostrado un aumento proporcional, lo que sugiere que la

cooperativa ha logrado mantener un margen de contribución estable. Esto implica que, aunque los costos han aumentado, no han afectado negativamente la capacidad de la cooperativa para generar ingresos adicionales. Sin embargo, para realizar una evaluación precisa sobre la rentabilidad y eficiencia operativa, se requieren datos concretos sobre el margen de beneficio neto y la relación entre ingresos y costos a lo largo del tiempo.

✓ **Sostenibilidad y Proyección:** El crecimiento sostenido entre 2021 y 2024 permite prever un futuro positivo para la cooperativa. La gestión adecuada de costos y el crecimiento constante de ingresos le otorgan a Multicoop una posición favorable para seguir consolidándose en el mercado cooperativo. Además, este crecimiento permitirá seguir ofreciendo servicios de alta calidad y reinvertir en la comunidad, alineado con los principios del cooperativismo.

1.4 conocimiento y atributos de los productos y/o servicios

1.4.1 portafolio de productos y/o servicios.

El conocimiento de los productos y servicios de Multicoop entre los asociados es un indicador clave de la eficiencia en la comunicación y promoción de la cooperativa. Según estudios internos y encuestas primarias, un porcentaje significativo de los asociados demuestra un buen nivel de conocimiento sobre las opciones de ahorro y crédito, aunque se requiere un análisis más detallado para determinar con precisión el grado exacto de familiaridad con estos productos. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la promoción de productos específicos, como el ahorro contractual y los créditos para personas jurídicas, que aún no alcanzan el nivel de notoriedad esperado.

1.4.1.1 Crédito ordinario. Corresponden a los créditos que pueden beneficiarse los asociados para financiar actividades productivas y de consumo con cuotas fijas o variables a capital con plazo superior a 6 (seis) meses y hasta 72 (setenta y dos) meses. Los beneficiarios son todos los asociados de MULTICOOP, personas naturales que demuestren capacidad de pago y solvencia económica, que requiera financiación de forma inmediata para inversión o consumo. La cuantía del crédito es hasta 7% del patrimonio técnico de MULTICOOP aproximado al cien mil más cercano. La tasa de interés a cobrar será establecida por la Gerencia General. El plazo para esta línea de crédito será hasta 72 meses. Para esta línea de crédito la amortización de capital e interés podrá ser mensual, trimestral, semestral o hasta anual. La aprobación de estos créditos es facultad de la Gerencia General.

1.4.1.2 Créditos ahorradores. Corresponden a los créditos que pueden beneficiarse los asociados que posean Certificado de Depósito de Ahorro a Terminio Fijo, que, por efecto del plazo, no puede disponer de los recursos para atender alguna necesidad que requiera un fondeo de dinero rápido.

- Inversiones Financiables: Se financia todo tipo de inversión que contribuya al mejoramiento socio económico de los asociados.
- Beneficiarios: Personas naturales y jurídicas que posean CDAT en MULTICOOP.
- Cuantía de Crédito: Hasta el 90% del valor del CDAT.
- Tasa de Interés: Los intereses a cobrar por esta línea serán las establecidas por la Gerencia General.
- Plazos: Hasta el vencimiento del CDAT.

- Condiciones Especiales:

Debe anexar el CDAT original emitido junto con la carta de autorización a favor de MULTICOOP, para el traslado a la cuenta de ahorros del titular y el respectivo descuento de la cuenta de ahorros para la cancelación de la obligación a su vencimiento.

Si no se presenta morosidad, se le entregará al asociado el CDAT. Una vez cancelada la totalidad del crédito.

Debe entregar el CDAT, debidamente diligenciado el endoso a favor de MULTICOOP, para en caso de morosidad cobrarlo, abonar al crédito y el excedente se abonará a la cuenta de ahorros.

La aprobación de estos créditos es facultad de la Gerencia General sin importar el monto.

- Garantías:
 - Firma personal del asociado titular del CDAT.
 - Endoso del CDAT

1.4.1.3 Crédito aportes. Se financian aquellas actividades económicas que contribuyan al mejoramiento económico de los asociados de MULTICOOP, procurando además disminuir la deserción de asociados.

- Beneficiarios: Todos los asociados de MULTICOOP, personas naturales o jurídicas que posean aportes sociales y no los tenga comprometidos con obligaciones como deudores.
- Cuantía de Crédito: Hasta el 90% de los aportes sociales del solicitante.
- Tasa de Interés: Se aplicará una tasa del 12% Efectiva Anual.

- Condiciones Especial: es para que el asociado se le otorgue este tipo de crédito no debe tener obligaciones vigentes con MULTICOOP. La aprobación de estos créditos es facultad de la Gerencia General.

- Garantías: Firma personal del asociado.

1.4.1.4 Crédito para personas jurídicas. Por esta línea de crédito se financiará aquellas actividades que contribuyan al desarrollo económico de la región y en especial que promuevan la producción agremiada dando cumplimiento del objeto social de la entidad.

- Condiciones Especiales: El total de los recursos prestados por esta línea no podrá ser superior al 20% del sumatorio total de las cuentas de Patrimonio 32-33-y 34 del Balance de MULTICOOP con corte al mes inmediatamente anterior.

- Tasa de interés: La tasa de interés a cobrar por estos créditos será establecida por la Gerencia General de la entidad.

- Cuantía de Crédito: La cuantía máxima de crédito será de Ciento cincuenta (150) S. M.M.L.V.

- Garantías: Firma institucional.

1.4.1.5 Crédito extraordinario. Los beneficiarios son todos los asociados de MULTICOOP, personas naturales o jurídicas que demuestren capacidad de pago y solvencia económica, que requiera financiación de forma inmediata para inversión o consumo.

- Cuantía del crédito: Hasta 10 salarios mínimos legales mensuales vigentes aproximado al cien mil más cercano

- Tasa de Interés: La tasa de interés a cobrar será establecida por la Gerencia General.
- Plazo: El plazo para esta línea de crédito será hasta 180 días.
- Amortización: Para esta línea de crédito la amortización e interés podrá ser mensual, bimensual y trimestral.
- Condiciones Especiales: La aprobación de estos créditos es facultad de la Gerencia General.

1.4.1.6 Ahorro a la Vista. Materializar tus sueños y garantizar tu tranquilidad y felicidad financiera lo puedes lograr a través del estilo de vida del ahorro. En MULTICOOP te ofrecen diferentes alternativas de ahorro con excelente rentabilidad para que tus proyectos y los de tu familia se hagan realidad.

1.4.1.7 MultiAhorro. Genera rendimientos trimestrales sobre el saldo. El saldo mínimo para la apertura es de dos (2) salarios mínimos diarios legales vigentes, y el único requisito es que se mayor de edad.

1.4.1.8 MultiDiario. Genera rendimientos diarios sobre el saldo. El saldo mínimo para apertura es de un (1) del salario mínimo diario vigentesy el único requisito es que se mayor de edad.

1.4.1.9 MultiJunio. Genera rendimientos mensuales sobre el saldo. El saldo mínimo para apertura el valor equivalente a un (1) del salario mínimo diario legal vigente. 14 hasta 18 años de edad.14 hasta 18 años de edad. Vinculación a la entidad por medio de sus padres, abuelos, tíos, hermanos, padrinos, etc.

1.4.1.10 Certificado Depósito a término fijo. El Certificado de Depósito a Término (CDAT) es un producto de ahorro que permite a los asociados realizar depósitos por un plazo determinado, ofreciendo una rentabilidad competitiva. Este instrumento financiero proporciona seguridad, ya que el dinero está respaldado por FOGACOOOP, lo que garantiza la protección de los fondos. Además, el CDAT se caracteriza por la transparencia en sus condiciones, sin costos ocultos, lo que lo convierte en una opción confiable para quienes buscan una inversión segura y con rendimiento estable.

1.4.1.11 Ahorro Contractual. El Certificado de Depósito a Término (CDAT) es un producto de ahorro que permite a los asociados realizar depósitos por un plazo determinado, ofreciendo una rentabilidad competitiva. Este instrumento financiero proporciona seguridad, ya que el dinero está respaldado por FOGACOOOP, lo que garantiza la protección de los fondos. Además, el CDAT se caracteriza por la transparencia en sus condiciones, sin costos ocultos, lo que lo convierte en una opción confiable para quienes buscan una inversión segura y con rendimiento estable.

1.4.2 Reconocimiento Espontáneo de la Marca y Productos

Se ha observado que la mayoría de los asociados puede recordar sin ayuda el nombre de la cooperativa y los productos más importantes. Los resultados indican que el crédito ordinario es el servicio más mencionado, seguido del CDAT. Esto refleja que los asociados reconocen los productos más utilizados para satisfacer necesidades financieras inmediatas.

1.4.3 Atributos de los Productos y/o Servicios

Los atributos más relevantes de los productos de Multicoop incluyen:

- **Precio y Tasas Competitivas:** Las tasas de interés se determinan tomando en cuenta diversos factores del mercado, como las condiciones económicas, la política monetaria vigente y la competitividad en el sector financiero. Estos factores permiten establecer un balance adecuado entre rentabilidad para la cooperativa y accesibilidad para los asociados, asegurando que las tasas sean tanto atractivas como sostenibles.
- **Calidad del Servicio:** La atención personalizada es uno de los aspectos más valorados por los asociados porque les permite recibir un trato directo y adaptado a sus necesidades particulares. Este enfoque genera una mayor confianza y satisfacción, ya que los asociados sienten que sus inquietudes y requerimientos son atendidos de manera individualizada, lo que mejora su experiencia general con la cooperativa.
- **Certificaciones y Patentes:** La cooperativa se encuentra bajo la normativa cooperativa y está protegida por FOGACOOOP, lo que brinda confianza a los ahorradores y prestatarios.

1.4.4 Ciclo de Vida del Producto

Los productos de Multicoop se encuentran en diferentes etapas del ciclo de vida:

- **Madurez:** Productos como el crédito ordinario y los CDAT han alcanzado una demanda estable y recurrente.
- **Crecimiento:** Los créditos para microempresas y los productos de ahorro juvenil muestran una tendencia positiva en su crecimiento, atrayendo nuevos asociados. Sin embargo, es importante también evaluar el desempeño de estos productos en otras etapas del proceso, como la retención de clientes y la fidelización a largo plazo. En esas fases, se debe analizar si los asociados

mantienen su interés en estos productos y si siguen utilizándolos conforme avanzan en su relación con la cooperativa.

- 1.4.5 Áreas comerciales y cobertura geográfica

Los clientes de Multicoop se concentran en Guadalupe, Santander, y municipios aledaños. La mayor parte de los asociados residen en zonas rurales y pequeñas ciudades, donde el acceso a servicios financieros es limitado. Esta distribución geográfica refuerza el compromiso de la cooperativa con las comunidades rurales, permitiéndole cubrir nichos que otras entidades financieras no alcanzan.

1.4.6 Lealtad a la marca y retención de clientes

El nivel de lealtad hacia Multicoop es alto entre los microempresarios y asociados frecuentes, quienes encuentran en la cooperativa un aliado para su crecimiento económico. No obstante, los asociados más pequeños tienden a cambiar con mayor frecuencia entre entidades, buscando condiciones más favorables. Para abordar esto, Multicoop implementa estrategias de fidelización mediante productos personalizados y beneficios exclusivos, con el objetivo de incentivar la permanencia de los socios.

1.5 hábitos de compra y factores de decisión

Los hábitos de compra de los asociados se basan en factores como:

- **Precio y Tasas Competitivas:** Las tasas de interés accesibles son un factor decisivo en la elección de los productos de crédito.
- **Confianza y Cercanía:** La reputación y la proximidad de Multicoop fortalecen la fidelización.
- **Frecuencia de Compra:** Los asociados realizan transacciones de forma recurrente, especialmente en productos de **ahorro y crédito de consumo**.

- **Asesoría en la Decisión:** El servicio al cliente es esencial en la toma de decisiones, ya que los asociados valoran la orientación personalizada al contratar productos financieros.

1.6 distribución

1.6.1 Canales de distribución.

Multicoop utiliza los siguientes canales para distribuir sus productos y servicios financieros:

1.6.1.1 Oficinas Físicas: La cooperativa cuenta con varias oficinas en Guadalupe, Santander, donde se concentra la mayor parte de las operaciones. Estas oficinas permiten a los asociados realizar transacciones, consultas y gestionar productos de crédito y ahorro de forma directa.

1.6.1.2 Asesoría en Campo: Algunos asesores se desplazan hacia municipios cercanos y áreas rurales para brindar atención personalizada, lo que amplía el alcance de los servicios y capta nuevos asociados en zonas con difícil acceso a bancos tradicionales.

1.6.1.3 Canales Digitales: Aunque en proceso de expansión, Multicoop está empezando a implementar herramientas digitales como su plataforma en línea de consulta de saldos, la aplicación móvil para realizar pagos y transferencias, y el acceso a servicios mediante chatbots. Estas herramientas buscan facilitar las gestiones de los asociados de manera más eficiente y accesible.

1.6.2 Ampliación a Nuevos Territorios

Dado que Multicoop es la única cooperativa en Guadalupe, ampliar su cobertura a otros municipios vecinos representa una oportunidad estratégica. La expansión podría enfocarse en áreas rurales de Santander, donde la presencia de instituciones financieras es limitada. Esta estrategia fortalecería su posicionamiento y aumentaría su base de asociados.

1.6.3 Imagen de las Oficinas

Las oficinas de Multicoop son funcionales y acogedoras, alineadas con la imagen de calidad que busca proyectar. Sin embargo, la actualización de algunos espacios podría mejorar la percepción de modernidad y reflejar el compromiso con los valores cooperativos, creando un entorno más atractivo tanto para los empleados como para los asociados.

1.6.4 Fuerza de ventas.

Multicoop cuenta con una fuerza de ventas compuesta por asesores comerciales, cuyo objetivo es promover los productos financieros, gestionar clientes actuales y captar nuevos asociados.

1.6.4.1 Cantidad y Perfil del Personal: La fuerza de ventas está integrada por asesores con experiencia en el sector financiero y comercial, enfocados en el manejo de créditos y productos de ahorro. Los asesores deben demostrar habilidades en comunicación, atención al cliente y resolución de problemas.

- **1.6.4.2 Sistema de Pago y Compensación:** El esquema de compensación incluye un salario base más comisiones por cumplimiento de metas en la colocación de créditos y captación de ahorros.
- **1.6.4.3 Estabilidad y Rotación del Personal:** La rotación es baja, ya que la cooperativa ofrece estabilidad laboral, incentivos y oportunidades de crecimiento profesional.
- **1.6.4.4 Planificación de Ventas:** Los asesores trabajan con planes de ventas estructurados, los cuales se ajustan según las campañas de promoción de productos y las necesidades de los asociados. Esto garantiza una gestión eficiente y organizada del equipo comercial.

1.6.5 Servicio al cliente.

El servicio al cliente es un pilar fundamental en la estrategia de Multicoop. La cooperativa se enfoca en garantizar la satisfacción de sus asociados mediante políticas claras y beneficios exclusivos.

- **1.6.5.1 Políticas de Servicio:** Las políticas de servicio incluyen:
 1. **Atención Personalizada:** Cada asociado recibe orientación específica para elegir los productos financieros que mejor se adapten a sus necesidades.
 2. **Resolución Oportuna de Solicitudes:** Las solicitudes de crédito y consultas se gestionan en plazos reducidos, generando confianza y agilidad.
 3. **Compromiso con la Inclusión Financiera:** Multicoop se esfuerza en ofrecer productos accesibles a microempresarios y habitantes de zonas rurales.

- **1.6.5.2 Percepción del Servicio por Parte de los Clientes:** Los asociados valoran la cercanía y disposición de los asesores, así como la facilidad para gestionar sus productos. Sin embargo, algunos clientes sugieren mejorar los canales digitales para agilizar ciertas operaciones.

- **1.6.5.3 Valor Agregado:** Entre los valores agregados que ofrece Multicoop se destacan:

1. **Educación Financiera:** La cooperativa brinda talleres y asesoría sobre manejo de finanzas personales.
2. **Flexibilidad en los Productos:** Las líneas de crédito permiten amortización ajustada a las necesidades del cliente.
3. **Beneficios Sociales:** Multicoop reinvierte sus excedentes en proyectos comunitarios y sociales, alineándose con los principios del cooperativismo.

1.7 publicidad y promoción.

1.7.1 Medios Publicitarios Utilizados y Frecuencia

Multicoop utiliza una combinación de medios tradicionales y digitales para promover sus productos y servicios financieros:

- **1.7.1.1 Radio Local:** Publicidad en emisoras de Guadalupe y municipios cercanos, transmitida semanalmente, para alcanzar a los habitantes de zonas rurales.
- **1.7.1.2 Volantes y Cartelería:** Distribuidos en puntos estratégicos como mercados, eventos comunitarios y oficinas de la cooperativa, con el objetivo de difundir

promociones específicas. Los volantes se reparten semanalmente, asegurando su visibilidad continua entre los asociados y potenciales clientes.

- **1.7.1.3 Correo Electrónico y Mensajes SMS:** Se envían periódicamente notificaciones con ofertas personalizadas y recordatorios sobre productos vigentes.

1.7.2 Inversión Anual en Publicidad

En 2024, la cooperativa ha destinado aproximadamente \$50 millones de pesos para campañas publicitarias, distribuidos en radio, medios impresos y redes sociales. La inversión se ha dividido de la siguiente manera:

- 40% (\$20 millones) para campañas en radio, buscando llegar a una amplia audiencia en la región.
- 30% (\$15 millones) para medios impresos, con el objetivo de llegar a públicos más locales y específicos.
- 30% (\$15 millones) para redes sociales, enfocándose en aumentar la visibilidad digital y captar nuevos socios, especialmente entre audiencias más jóvenes y tecnológicas.

1.7.3 Descuentos y Rebajas.

Multicoop implementa descuentos ocasionales en las tasas de interés de los créditos, especialmente en campañas estacionales, como diciembre y junio. Estas promociones buscan incentivar la colocación de créditos para consumo durante las temporadas de alta demanda.

- **Impacto en las Ventas:** Las campañas con reducción temporal de tasas han mostrado un incremento del 15% en la colocación de créditos durante los meses de promoción.

- **Ahorros Contractuales:** Se ofrecen bonificaciones en intereses acumulados para los asociados que mantengan aportes constantes durante más de 12 meses.

1.7.4 Objetivos de la Publicidad y su Impacto

Las campañas de publicidad y promoción en Multicoop se enfocan en tres objetivos principales:

1.7.4.1 Captar Nuevos Asociados: Incrementar la captación de asociados en un 10% o aumentar la contratación de productos de ahorro en un 15%, alineado con las metas de crecimiento y expansión de la cooperativa.

1.7.4.2 Fidelizar a los Asociados Actuales: Recordarles la importancia de la vinculación activa con la cooperativa y fomentar el uso recurrente de productos financieros.

1.7.4.3 Incrementar el Uso de Productos Específicos: Destacar promociones y descuentos en líneas de crédito y ahorro durante campañas estacionales.

El impacto en el mercado meta ha sido positivo, reflejado en el aumento del número de asociados y en una mayor demanda de productos de crédito y ahorro durante las campañas promocionales. Sin embargo, la cooperativa busca mejorar su presencia en canales digitales para llegar a un público más amplio y mantenerse competitiva.

1.8 políticas de fijación de precios

1.8.1 Precios del producto/ servicio.

Los precios en Multicoop se fijan en función de las tasas de interés aplicadas en los productos de crédito y la rentabilidad ofrecida en los productos de ahorro. Además de estos

precios, los clientes deben considerar otros posibles cargos o tarifas adicionales, como comisiones por gestión de créditos, mantenimiento de cuentas o costos asociados a productos específicos. A continuación, se describen las líneas principales y sus precios actuales.

A continuación, se describen las líneas principales y sus precios actuales:

1.8.1.1 Crédito Ordinario: Tasa de interés es determinada por la Gerencia General según las condiciones del mercado. Tiene un plazo máximo de 72 meses.

1.8.1.2 Créditos Ahorradores: Tasa de interés es igual o ligeramente inferior a la del crédito ordinario. Tiene un plazo máximo hasta el vencimiento del CDAT.

1.8.1.3 Crédito Aportes: tasa de interés: 12% Efectiva Anual.

1.8.1.4 Ahorro Contractual: Tasa de rendimiento: Hasta 5.61% Efectiva Anual. Tendencias en la Fijación de Precios (2019-2024)

En los últimos cinco años, las tasas de interés de los créditos han mantenido una tendencia estable, ajustándose a las variaciones del mercado. En períodos de alta inflación, las tasas han aumentado ligeramente para proteger la rentabilidad de la cooperativa y adaptarse a las políticas del Banco de la República. Los consumidores de Multicoop son moderadamente sensibles al precio, especialmente en productos de crédito, lo que hace que las promociones y descuentos en tasas sean fundamentales para incentivar la demanda.

1.9 análisis comparativo con la competencia

Tabla 1.

Comparación de Multicoop con otras empresas

Aspecto	Multicoop	Competidores
Competencia Principal	Cooperativas de menor tamaño,	Bancos tradicionales, Fintech y microcréditos

	Banco Agrario), Fintech y microcréditos	
Participación en el Mercado	Aproximadamente 50% en Guadalupe y zonas rurales	Bancos: 15%, Cooperativas menores: 25%, Fintech: 10%
Mercado Meta	Microempresarios, agricultores, trabajadores independientes	Público más amplio, especialmente jóvenes
Objetivos y Estrategias	Atención personalizada, productos accesibles para comunidades rurales	Rapidez y digitalización
Diferenciación de Productos	Productos tradicionales de ahorro y crédito	Servicios complementarios (seguros, tarjetas de crédito) y créditos rápidos sin historial crediticio
Fortalezas	Atención personalizada, enfoque local, flexibilidad en plazos y tasas competitivas	Rapidez en transacciones
Debilidades	Falta de digitalización avanzada, menor variedad de productos comparado con bancos	Variedad de servicios digitales

Tabla 2.*Fijación de Precios: Cuadro Comparativo*

Producto	Multicoop	Bancolomb	Fintech
Crédito	Tasa	20-30%	25-40%
Ordinario	ajustada por la Gerencia	E.A.	E.A.
Ahorro	5.61%	4.5% E.A.	No
Contractual	E.A.		aplicable
Créditos	12-18%	18-24%	20-35%
Ahorradores	E.A.	E.A.	E.A.

Nota: Datos obtenidos de las páginas web de las competencias

1.9.4 Distribución y Canales

- **Multicoop** utiliza oficinas físicas y asesoría en campo, mientras que los **bancos y fintechs** se enfocan en **plataformas digitales**.
- **Fortaleza de Multicoop:** Atención directa y cercana.
- **Debilidad de Multicoop:** Falta de servicios completamente digitales para usuarios más jóvenes.

1.9.5 Fuerza de Ventas

- **Multicoop:** Cuenta con asesores locales que conocen las necesidades de la comunidad.

- **Competencia:** Los bancos tienen equipos más grandes y las fintech se apoyan en herramientas automatizadas de marketing.

1.9.6 Publicidad y Promoción

- **Multicoop:** Enfocada en campañas locales y promociones estacionales.
- **Competencia:** Los bancos realizan campañas masivas en medios nacionales y las fintech se apoyan en **publicidad digital** segmentada.
- **Fortalezas de Multicoop:** Promociones dirigidas a necesidades específicas de la comunidad.

Debilidades: Menor alcance en comparación con campañas digitales masivas.

1.9.7 Servicio al Cliente

- **Multicoop:** Se enfoca en atención personalizada y resolución rápida de problemas en oficinas físicas.
- **Competencia:** Los bancos y fintechs ofrecen servicio al cliente digital con soporte en línea.

Aunque los servicios digitales de la competencia son más rápidos, Multicoop compensa con la cercanía y atención personalizada, lo que genera confianza y fidelización entre sus asociados.

1.10 análisis de la demanda

1.10.1 Mercado Meta

El mercado meta de Multicoop incluye:

1. Clientes individuales: Hombres y mujeres entre 18 y 70 años, que son trabajadores independientes, microempresarios y cultivadores que viven en el municipio de Guadalupe, Santander y aledaños.

2. Empresas: Microempresas y organizaciones agroindustriales de Guadalupe y municipios aledaños.

Con base en las proyecciones poblacionales de Guadalupe, Santander para 2024, se estima una población total de 4,760 habitantes, de los cuales 3,073 están entre los 18 y 70 años (64.6%). Por otro lado, en el municipio de Oiba se estiman una población total para el presente año de 10.117, siendo aproximadamente 6,272 (62%) entre 18 y 70 años. Y para el municipio de Confines se estiman 2,800 personas para el 2024, teniendo entre 8 y 70 años 1,736 personas estimadas que representan el 62%. Estos representan el mercado potencial de clientes individuales.

1.10.2 Territorio Geográfico

El territorio geográfico abarca Guadalupe, Santander, y municipios cercanos, como Oiba y Confines. La distribución aproximada del mercado es:

- Guadalupe: 3,073 clientes potenciales.
- Municipios cercanos (estimado): 8,008 clientes adicionales.
- Total mercado meta: 11,081 clientes potenciales.

1.10.3 Compra Promedio Anual por Cliente

Basado en los datos internos de la cooperativa, cada asociado realiza en promedio 2 transacciones de crédito al año, con un valor promedio de \$3,500,000 COP por operación. Las transacciones de ahorro representan una inversión promedio anual de \$2,000,000 COP por cliente.

1.10.4 Compras Totales por Año

El cálculo de las compras totales anuales es el siguiente:

1.10.4.1 Transacciones de Crédito:

- **Promedio anual por cliente:** 2 créditos.
- **Valor total por cliente:** \$7,000,000 COP (2 × \$3,500,000).
- **Total anual para 5,615 clientes:**
5,615 × 7,000,000 = 39,305,000,000 COP.

1.10.4.2 Inversiones en Ahorro:

- **Promedio anual por cliente:** \$2,000,000 COP.
- **Total anual para 5,615 clientes:** 5,615 × 2,000,000 = 11,230,000,000 COP

1.10.5 Precio Promedio

El precio promedio por producto financiero se calcula considerando tanto los créditos como las inversiones en ahorro:

- Precio promedio de crédito: \$3,500,000 COP.
- Promedio de inversión en ahorro por cliente: \$2,000,000 COP.
- Precio promedio ponderado (sumando ambos):

$$\frac{(3,500,000 \times 2) + 2,000,000}{2} = 4,500,000 \text{ COP}$$

1.10.6 Monto Total de las Compras

Sumando todas las compras anuales:

- **Total de compras anuales en crédito:** \$39,305,000,000 COP.
- **Total de inversiones en ahorro:** \$11,230,000,000 COP.

- **Monto total anual de las compras:**

$$39,305,000,000+11,230,000,000=50,535,000,000 \text{ COP.}$$

1.10.7 Demanda Potencial

Si Multicoop tiene una participación de mercado aproximada del **50%** en la región:

1.10.7.1 Demanda Potencial Anual:

$$50,535,000,000 \times 0.50 = 25,267,500,000 \text{ COP.}$$

Si la participación ha aumentado 55% en los últimos años, la nueva participación sería 35%:

1.10.7.2 Demanda ajustada:

$$50,535,000,000 \times 0.55 = 27,794,250,000 \text{ COP.}$$

2.análisis del entorno

2.1Entorno socio-cultural.

2.1.1Características Demográficas y Socio-Económicas

- Demografía: Guadalupe tiene una población aproximada de 4,760 habitantes, con un 75.9% de la población mayor de 18 años. La región está compuesta principalmente por trabajadores rurales, microempresarios y comerciantes.
- Socioeconómico: La economía local depende del sector agroindustrial y del comercio de productos básicos. Muchas familias gestionan sus ingresos a través de pequeñas empresas o trabajos informales.
- Valores Culturales y Sociales: La comunidad valora la cooperación, la confianza y la cercanía, lo que fortalece el modelo cooperativo de Multicoop.
- Impacto: Estos factores benefician a la cooperativa, ya que la confianza y la cercanía son pilares en la relación con sus asociados. Sin embargo, la alta dependencia del sector agrícola hace que las fluctuaciones en la producción puedan afectar la demanda de servicios financieros.

2.2Entorno tecnológico.

2.2.1Innovaciones Tecnológicas

- En los últimos años, ha habido un avance significativo en plataformas digitales que permiten la gestión de productos financieros en línea. Fintechs y bancos han implementado pagos móviles y aplicaciones de banca digital, ganando terreno en segmentos más jóvenes.

Impacto en Multicoop:

- Positivo: La cooperativa ha comenzado a incorporar herramientas digitales para agilizar las consultas y las transacciones, mejorando la experiencia del cliente.
- Negativo: La falta de una plataforma digital robusta puede limitar su capacidad para competir con las fintechs que ofrecen procesos más rápidos y accesibles. Multicoop necesita fortalecer su presencia digital para atraer a un público más amplio.

2.3 Entorno económico.

2.3.1 Inflación

- El aumento de la inflación afecta la capacidad de los clientes para ahorrar e incrementa la demanda de créditos de consumo. Multicoop debe ajustar sus tasas para mantenerse rentable sin afectar la demanda.

2.3.2 Devaluación

- La devaluación del peso frente al dólar puede aumentar los costos de operación (si hay importación de equipos o tecnología). Sin embargo, al ser una entidad de servicios financieros locales, el impacto directo es limitado.

2.3.3 Disponibilidad de Crédito

- En un contexto económico con disponibilidad limitada de crédito bancario, los clientes tienden a recurrir más a cooperativas como Multicoop para financiar sus necesidades, lo que impulsa la demanda de sus productos.

2.3.4 Tasas de Interés

- Tasas altas impulsan la captación de ahorro pero pueden limitar la demanda de créditos. Multicoop busca mantener tasas competitivas para seguir siendo atractiva para los asociados.

2.3.5 Exportaciones y Contrabando

- Si bien Multicoop no participa directamente en el comercio exterior, fluctuaciones en las exportaciones agrícolas afectan la economía local y, por tanto, la capacidad de pago de sus asociados. El contrabando es un problema menor en la región, pero puede impactar a sus clientes que trabajan en sectores formales del comercio.

2.4 Ambiente Gubernamental

2.4.1 Regulaciones y Legislación

2.4.1.1 Normatividad cooperativa: Multicoop está regulada por la Superintendencia de Economía Solidaria, lo que implica cumplir con normativas estrictas para la gestión financiera y la transparencia en la administración.

2.4.1.2 Impacto de nuevas regulaciones: La implementación de normativas sobre prevención de lavado de activos y la obligación de reportar información financiera agrega carga administrativa, pero también mejora la confianza de los asociados. Además, la Ley de Financiamiento Rural y los incentivos gubernamentales al sector cooperativo representan oportunidades de crecimiento para la entidad.

3.perfil empresarial

3.1fortalezas y debilidades

Tabla 2.

Cuadro comparativo de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Atención personalizada y cercanía con los asociados.	Falta de una plataforma digital robusta para competir con fintechs.
Amplia experiencia en el mercado cooperativo local.	Limitada cobertura geográfica fuera de Guadalupe y municipios cercanos.
Ofrecimiento de tasas competitivas en créditos y ahorros.	Portafolio limitado comparado con bancos tradicionales.
Alta fidelización de los clientes y baja rotación de asociados.	Falta de campañas publicitarias masivas que aumenten la visibilidad.
Acceso preferente a comunidades rurales desatendidas.	Dependencia del sector agroindustrial, lo que aumenta la vulnerabilidad a fluctuaciones económicas.

3.2Oportunidades y Amenazas

Tabla 3.

Cuadro comparativo de oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
Creciente interés por la inclusión financiera en zonas rurales.	Incremento de competencia de fintechs y microfinancieras.
Posibilidad de expansión hacia municipios vecinos.	Aumento de tasas de interés podría reducir la demanda de créditos.
Incentivos gubernamentales para cooperativas.	Alta inflación que afecta la capacidad de ahorro de los clientes.
Avances tecnológicos que facilitan servicios digitales.	Cambios regulatorios que aumentan la carga administrativa.
Fidelización a través de educación financiera y beneficios sociales.	Desplazamiento del comercio hacia servicios digitales.

4.formulación del plan de mercadeo

4.1Visión

Ser la cooperativa líder en el departamento de Santander, reconocida por la excelencia en sus servicios financieros, la inclusión de comunidades rurales y urbanas, y su compromiso con el bienestar económico y social de sus asociados.

4.2Misión

Proveer servicios financieros accesibles y de calidad a nuestros asociados, fomentando la cooperación y el desarrollo sostenible, promoviendo la educación financiera y garantizando la confianza y cercanía con cada cliente.

4.3PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

4.3.1Estrategia 1: *Producto, Precio, Plaza, Promoción y Publicidad*

- **Producto:** Ampliar el portafolio con nuevas líneas de crédito especializadas para microempresarios.
- **Precio:** Ofrecer descuentos estacionales en las tasas de interés de los créditos.
- **Plaza:** Expandir la cobertura a municipios vecinos mediante campañas móviles y alianzas con líderes comunitarios.
- **Promoción:** Lanzar campañas promocionales durante festividades locales para captar nuevos asociados.
- **Publicidad:** Aumentar la presencia en redes sociales con campañas segmentadas para jóvenes.

4.3.2Estrategia 2: *Transformación Digital*

- **Producto:** Implementar una plataforma en línea para gestionar ahorros y créditos.
- **Plaza:** Introducir servicios financieros digitales accesibles para áreas rurales.
- **Promoción:** Realizar campañas de educación financiera sobre el uso de la plataforma.
- **Publicidad:** Publicidad digital orientada a nuevos usuarios jóvenes.

4.4 implementación de estrategias

4.4.1 Estrategia 1: Ampliación del Portafolio y Expansión Geográfica

- **Objetivos:** Aumentar la colocación de créditos en un 15% y la captación de nuevos asociados.
- **Metas:**
 1. Aumentar la base de asociados en un 10% al final del primer año.
 2. Incrementar la colocación de créditos productivos en un 20%.
- **Políticas:**
 1. Priorizar el financiamiento a microempresarios con planes de pago flexibles.
 2. Ofrecer descuentos en tasas durante campañas específicas.
- **Recursos:**
 1. **Humanos:** 5 asesores comerciales adicionales.
 2. **Físicos:** Oficinas móviles para campañas en municipios cercanos.
 3. **Tecnológicos:** Software de gestión de créditos.
 4. **Económicos:** Presupuesto de \$80 millones para expansión.
- **Objetivo:** Implementar una plataforma en línea para la gestión de ahorros y créditos, priorizando la inclusión financiera de las áreas rurales.
- **Metas:**
 1. Lograr que el 20% de la población objetivo adopte la plataforma durante el primer año.
 2. Incrementar el acceso a créditos formales en las áreas rurales en un 15% al final del segundo año.

3. Capacitar a 50 agentes locales en educación financiera y uso de la plataforma digital.

- **Políticas:**

1. Garantizar la accesibilidad de la plataforma para dispositivos de bajo costo y áreas con conectividad limitada.

2. Promover la inclusión financiera mediante microcréditos con tasas preferenciales para nuevos usuarios.

3. Ofrecer campañas de educación financiera en lenguas locales y mediante alianzas con líderes comunitarios.

4. Asegurar la protección de datos de los usuarios, cumpliendo estándares internacionales como ISO 27001.

- **Recursos:**

1. **Humanos:** 5 desarrolladores para el diseño y mantenimiento de la plataforma. 5 agentes locales para promoción y capacitación en las comunidades.

2. **Físicos:** Oficinas móviles para campañas en municipios rurales. Centros de apoyo físico en cabeceras municipales.

3. **Tecnológicos:** Servidores en la nube con alta seguridad y almacenamiento escalable. Software especializado para la gestión de ahorros y créditos. Sistema de análisis de datos para medir el impacto y mejorar los servicios.

4. **Financieros:** Presupuesto inicial de \$110,000 USD para desarrollo, infraestructura y promoción. Fondo anual de \$33,000 USD para mantenimiento y soporte.

4.5 presupuesto del plan de mercadeo

La asignación del presupuesto se realizó considerando varios criterios clave para maximizar el impacto de cada partida. A continuación, se detallan los criterios utilizados y la distribución del presupuesto:

- **Prioridades Estratégicas:** Se identificaron las áreas más críticas para el crecimiento y la visibilidad de Multicoop. La publicidad y promoción se consideran esenciales para aumentar el reconocimiento de la marca y atraer nuevos asociados.
- **Costos Estimados:** Se evaluaron los costos asociados a cada actividad, asegurando que las inversiones se alineen con los objetivos estratégicos de la cooperativa.
- **Impacto Esperado:** Se analizó el potencial impacto de cada partida en el alcance de los objetivos establecidos, priorizando aquellas que prometen un mayor retorno sobre la inversión.

Distribución del Presupuesto

La distribución del presupuesto es la siguiente:

- **Publicidad y Promoción:** \$30.000,000 \$
Esta partida incluye actividades generales de marketing destinadas a aumentar la visibilidad de Multicoop en la región.
- **Recursos Humanos:** \$20.000,000 \$
Esta inversión está destinada a capacitar al personal y asegurar que el equipo esté preparado para implementar las estrategias propuestas.
- **Desarrollo Tecnológico:** \$15.000,000 \$
Se destina a mejorar las plataformas digitales y sistemas internos que faciliten la atención al cliente y la gestión operativa.

- Oficinas Móviles: \$10.000,000 \$

Esta partida financiará la creación de oficinas móviles para llegar a comunidades rurales y ofrecer servicios directamente en sus localidades.

- Campañas Digitales: \$5.000,000 \$

Aunque las campañas digitales pueden considerarse parte de la publicidad y promoción, se han separado para resaltar su enfoque específico en atraer a un público más joven y tecnológicamente inclinado.

Total

El total del presupuesto asignado es de \$80,000,000 COP, lo que refleja un enfoque integral para fortalecer la presencia de Multicoop en el mercado y mejorar sus servicios.

Tabla 4.

Presupuesto estimado:

Concepto	Costo Estimado
Publicidad y Promoción	\$30.000,000 \$
Recursos Humanos	\$20.000,000 \$
Desarrollo Tecnológico	\$15.000,000 \$
Oficinas Móviles	\$10.000,000 \$
Campañas Digitales	\$5.000,000 \$
Total	\$80.000,000 \$

5.propuesta de seguimiento y evaluación del plan de mercadeo

5.1 análisis de tendencias de ventas

El seguimiento del plan se realizará mediante un análisis de las ventas antes, durante y después de la implementación. Se emplearán los siguientes métodos:

5.1.1Preinvestigación y Postinvestigación

Se llevarán a cabo encuestas y análisis de ventas para evaluar el impacto de las estrategias en la captación de clientes y en la colocación de productos financieros.

5.1.2Mercados de Control

Comparar los resultados obtenidos en Guadalupe con municipios donde no se implementen las campañas.

5.1.3Indicadores Clave:

- Crecimiento en la base de asociados.
- Incremento en la colocación de créditos.
- Participación de mercado.
- Rentabilidad por producto financiero.

El análisis de tendencias permitirá realizar ajustes a las estrategias en tiempo real, asegurando que los objetivos del plan de mercadeo se cumplan de manera efectiva.

6.conclusiones

El análisis muestra que la Cooperativa Multicoop no cuenta con un área de mercadeo formalmente estructurada. Las decisiones sobre mercadotecnia se toman en niveles gerenciales y administrativos, mientras que la ejecución parece fragmentada entre varias áreas. Esta falta de enfoque específico en mercadeo puede limitar el crecimiento de la cooperativa y afectar su capacidad para adaptarse a un mercado competitivo.

Se recomienda considerar la creación de un departamento de mercadeo o la asignación de un responsable especializado en esta área. Esto no solo facilitaría la coordinación de estrategias, sino que permitiría una mayor coherencia en las políticas de precios, distribución y promoción, alineando los esfuerzos comerciales con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

El comparativo entre 2021 y 2024 muestra un crecimiento continuo tanto en ingresos como en costos, lo que indica un manejo coherente de las finanzas y operaciones de Multicoop. La cooperativa no solo mantiene su capacidad de generar ingresos, sino que también está gestionando de manera eficiente sus costos de venta. Esto posiciona a la cooperativa en un camino de crecimiento sostenible y sólido dentro del mercado cooperativo.

El análisis de ventas entre 2021 y 2024 muestra un crecimiento saludable, con ingresos y costos de venta incrementándose en proporción similar. Esto refleja que la cooperativa ha logrado mantener su rentabilidad mientras expande sus operaciones. La clave del éxito radica en la gestión eficiente de los recursos, lo que le permitirá a Multicoop continuar fortaleciendo su presencia en la región y ofreciendo beneficios relevantes a sus asociados.

Multicoop ha logrado posicionarse como una cooperativa relevante y reconocida, con un portafolio amplio de productos adaptados a las necesidades de sus asociados. La combinación de créditos accesibles, alternativas de ahorro rentables y atención personalizada refuerza la confianza y lealtad de sus clientes. La evaluación constante del conocimiento de los productos y la calidad del servicio permiten a Multicoop ajustarse a las demandas del mercado y mantener su competitividad en la región.

Presenta un portafolio diversificado, adecuado a las necesidades de sus asociados, con productos financieros tanto para inversión inmediata como para ahorro programado. La cooperativa ha logrado consolidar su presencia en la región, y su alto nivel de conocimiento y lealtad de los clientes es un factor clave en su éxito. El enfoque en atención personalizada, flexibilidad y productos competitivos le permite a Multicoop mantenerse relevante en un mercado con poca competencia local, asegurando la fidelización de sus asociados y el crecimiento sostenible de sus operaciones.

Ha consolidado su portafolio de productos y servicios financieros, enfocándose en satisfacer las necesidades de sus asociados mediante créditos accesibles y ahorros rentables. La cooperativa se destaca por su enfoque en la cercanía y atención personalizada, lo que refuerza la confianza y lealtad de sus clientes. Gracias a su amplia cobertura geográfica y su capacidad de adaptarse a las demandas del mercado, Multicoop se posiciona como una opción sólida y competitiva dentro del sector cooperativo de la región.

También logrado consolidar una oferta de productos financieros ajustada a las necesidades de sus asociados, destacando por su calidad de servicio, tasas competitivas y

atención personalizada. La cooperativa mantiene una alta lealtad entre sus clientes frecuentes y sigue expandiendo su alcance en las comunidades rurales. La evaluación continua del conocimiento y atributos de sus productos permite a la cooperativa identificar oportunidades de mejora y fortalecer su posición en el mercado regional.

Mantiene un equilibrio entre sus canales físicos y en campo, atendiendo a sus asociados en zonas donde la oferta financiera es limitada. La fuerza de ventas bien estructurada y enfocada en la planificación garantiza un manejo eficiente de los clientes. Además, las políticas de servicio al cliente personalizadas refuerzan la lealtad de los asociados, creando una relación sólida y sostenible. La expansión a nuevos territorios cercanos es una oportunidad clave que permitirá a la cooperativa seguir creciendo y consolidando su liderazgo en la región.

La publicidad y promoción de Multicoop se alinean con las necesidades del mercado y las expectativas de los asociados, combinando medios tradicionales con campañas digitales estratégicas. Los descuentos en tasas de interés y bonificaciones fomentan la colocación de créditos y el ahorro constante. Aunque la inversión anual en publicidad es moderada, el impacto en la captación y fidelización de asociados ha sido significativo, contribuyendo al crecimiento sostenible de la cooperativa.

Tiene una posición sólida en Guadalupe, apoyada en su enfoque local y atención personalizada. Sin embargo, la competencia de bancos tradicionales y fintechs ha comenzado a captar parte del mercado, especialmente en los segmentos más jóvenes. La cooperativa debe mejorar su oferta digital y explorar nuevas estrategias promocionales para mantenerse competitiva en un entorno que evoluciona hacia la digitalización.

El mercado potencial de Multicoop se estima en 5,615 clientes en Guadalupe y municipios cercanos, con un monto total de compras anuales cercano a 50,535 millones de pesos COP. Si la participación de mercado sigue aumentando al ritmo actual, la cooperativa podría alcanzar una demanda potencial de 17,687 millones de pesos COP. Para lograrlo, será fundamental seguir mejorando la oferta de productos, consolidar su expansión geográfica y fortalecer los canales de atención al cliente.

Se ve influenciada por diversos factores económicos, tecnológicos, sociales y gubernamentales. Si bien enfrenta desafíos en la adopción tecnológica y la inflación, su enfoque en la atención personalizada y el mercado cooperativo local le permite mantener una posición sólida. La cooperativa debe adaptarse a los cambios regulatorios y tecnológicos, manteniendo su competitividad con productos financieros accesibles y tasas atractivas para seguir creciendo en la región.

La implementación de esta estrategia permitirá a Multicoop modernizar su operación, mejorar la experiencia del cliente y ampliar su alcance hacia segmentos más jóvenes. Además, la transformación digital optimizará los tiempos de gestión, lo que fortalecerá la competitividad de la cooperativa frente a otras entidades financieras.

Referencias Bibliográficas

Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF). (2022). *Informe sobre el impacto del sector cooperativo en Colombia*. Bogotá: ANIF.

Banco de la República de Colombia. (2024). *Informe de política monetaria*. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co>

DANE (2024). *Proyecciones de población para municipios 2024-2025*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Recuperado de <https://www.dane.gov.co>

FOGACOOOP. (2023). *Protección y garantía del ahorro en las cooperativas*. Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas. Recuperado de <https://www.fogacoop.gov.co>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Ley 79 de 1988. *Por la cual se actualiza la legislación cooperativa en Colombia*. Congreso de Colombia.

Superintendencia de la Economía Solidaria. (2023). *Informe anual sobre las cooperativas en Colombia*. Recuperado de <https://www.supersolidaria.gov.co>

ANEXO 1

