

**ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL PARA LA RECUPERACIÓN DE
ASOCIADOS RETIRADOS DURANTE EL 2008 DE LAS AGENCIAS DEL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA DE FINANCIERA COMULTRASAN**

CLAUDIA PATRICIA ANAYA GÓMEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING
BUCARAMANGA**

2009

**ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL PARA LA RECUPERACIÓN DE
ASOCIADOS RETIRADOS DURANTE EL 2008 DE LAS AGENCIAS DEL ÁREA
METROPOLITANA DE BUCARAMANGA DE FINANCIERA COMULTRASAN**

CLAUDIA PATRICIA ANAYA GÓMEZ

**Monografía como requisito para optar el título de
Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing**

Director:

MIRIAM LEONOR NIÑO LÓPEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING
BUCARAMANGA**

2009

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
JUSTIFICACIÓN	4
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.1 IDENTIFICACIÓN	6
1.2 TÍTULO DEL PROBLEMA	7
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.4 DESCRIPCIÓN	7
1.5 ESQUEMA DEL PROBLEMA	10
2. ALCANCE Y LIMITACIONES	12
3. MARCOS REFERENCIALES	12
3.1 MARCO CONTEXTUAL	13
3.1.1 Misión de Financiera Comultrasan	13
3.1.2 Visión de Financiera Comultrasan	13
3.1.3 Objetivos Estratégicos de Financiera Comultrasan	13
3.1.4 Productos y Servicios de Captación	15
3.1.5 Productos y Servicios de Colocación	15
3.1.6 Producto de Capitalización	16
3.1.7 Servicios Especiales	16
3.1.8 Estado del Arte: Estado actual y científico del área	16
3.1.9 Composición del Sector Cooperativo en Colombia	17
3.1.10 Indicadores del Sector Cooperativo	20
3.2.1 Hipótesis	21
3.3 MARCO CONCEPTUAL	21

3.4 MARCO LEGAL	24
3.4.1 Organismos de Vigilancia	27
3.4.2 Beneficios y Exenciones	28
4. METODOLOGÍA	30
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
4.1.1 Investigación Cualitativa: Exploratoria	30
4.1.2 Investigación Cuantitativa: Descriptivo	30
4.1.3 Población Meta	32
5. FASE INICIAL INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	33
5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA A DESARROLLAR POR MEDIO DE UN GRUPO FOCO	33
5.1.1 Análisis de los factores que afectan el comportamiento de los clientes	33
5.1.2 Análisis de la Competencia	33
5.1.3 Análisis al portafolio de Productos y Servicios	34
5.2 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA A DESARROLLAR	34
5.2.1 Objetivo General de la Investigación Exploratoria	34
5.2.2 Objetivos Específicos	34
5.3.1 Características de la muestra	35
5.4 LOGÍSTICA DE LA CONVOCATORIA	36
5.5 DISEÑO DE LA GUÍA DE PREGUNTAS	36
5.5.1 Desarrollo de preguntas	36
5.6 ELECCIÓN DEL MODERADOR	37
6. DESARROLLO FASE INICIAL INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	39
6.1 INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN DESARROLLO DEL GRUPO FOCO	39
6.1.1 Pregunta 1. ¿Por qué se vincularon a Financiera Comultrasan?	39
6.2.2 Pregunta 2. ¿Qué expectativas tenían Uds. acerca de los productos (cuentas) y servicios que presta Comultrasan? ¿Llenó esas expectativas?	41
6.1.3 Pregunta 3. ¿Cuál fue el motivo principal por el cuál se retiró de la cooperativa?	43

6.1.4	Pregunta 4. ¿Tendría la intención de asociarse a la cooperativa? ¿Qué lo motivaría a regresar?	45
6.1.5	Pregunta 5. ¿Qué aspectos considera usted que se debería mejorar o cambiar a los productos o servicios que recibió por parte de la Cooperativa?	46
6.1.6	Pregunta 6. ¿Qué productos o servicios (cuentas de ahorro y créditos) les gustaría se ofrecieran en la cooperativa?	47
6.1.7	Pregunta 7. ¿Con qué entidades o Bancos está más Familiarizado actualmente?	47
6.1.8	Pregunta 8 ¿Qué beneficios le ofrece esa entidad?	48
6.1.9	Pregunta 9. ¿Qué aspectos le atrajo más de esa entidad?	48
6.2	CONCLUSIONES GRUPO FOCAL	48
7.	SEGUNDA FASE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	52
7.1	DESCRIPCIÓN MUESTREO UTILIZADO EN LA SELECCIÓN DE LA BASE DE DATOS A INVESTIGAR, MEDIANTE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA TELEFÓNICA	52
7.2	CRITERIOS DE ESTRATIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA A INVESTIGAR	53
7.3	UNIVERSO DE POBLACIÓN	54
7.4	DESARROLLO DEL MUESTREO ESTRATIFICADO PROPORCIONAL	55
7.5	DISTRIBUCIÓN DE REGISTROS A GESTIONAR ALEATORIAMENTE POR ESTRATO	56
7.6	DISEÑO DE LA ENCUESTA TELEFÓNICA A APLICAR EN EL SOFTWARE DEL CALL CENTER DE FINANCIERA COMULTRASAN.	59
8.	RESULTADOS INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	62
8.1	DESCRIPCIÓN DE LA CALIFICACIÓN DE LAS LLAMADAS	62
8.3	RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA TELEFÓNICA:	64
8.3.1	Pregunta 1. ¿Cuál es su ocupación actual?	65
8.3.2	Pregunta 2. ¿Por qué se vinculó a Financiera Comultrasan?	66
8.3.3	Pregunta 3. ¿Cuál fue el principal motivo por el cual se retiró?	67

8.3.4. Pregunta 4. Califique la atención recibida.	69
8.3.5 Pregunta 5. ¿Qué aspectos considera que deberíamos mejorar?	70
8.3.6 Pregunta 6. ¿Se vincularía nuevamente a la Financiera Comultrasan?	71
9. DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL	72
9.1 CREACIÓN DE PERFILES DE EX ASOCIADOS	72
9.2 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO RELACIONAL A IMPLEMENTAR PARA LA RECUPERACIÓN DE ASOCIADOS RETIRADOS DURANTE EL 2008	73
9.3 CREACIÓN DE COMPONENTES BÁSICOS PARA LA APLICACIÓN DE CADA ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL	73
10. DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS CONFORME AL PERFIL ASIGNADO	75
10.1 ESTRATEGIAS PARA CLIENTES TIPO 1.	75
10.2 ESTRATEGIAS PARA CLIENTES TIPO 2.	82
10.4 ESTRATEGIAS PARA CLIENTES TIPO 3.	88
11.CONCLUSIONES	89
12. RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	102

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema del problema	10
Figura 2. Estructura Organizacional Financiera Comultrasan	14
Figura 3. Composición de los Activos de las Cooperativas Financieras	17
Figura 4. Composición de la Cartera	17
Figura 5. Distribución de la cartera cooperativas con actividad financiera	18
Figura 6. Composición de los Pasivos	18
Figura 7. Composición del Patrimonio	19
Figura 8. Motivo por el cuál se vinculó a la Cooperativa	39
Figura 9. Producto por el cuál se vinculó a la Cooperativa	40
Figura 10. Expectativa de los productos adquiridos	41
Figura 11. ¿Se cumplieron sus expectativas?	41
Figura 12. Motivo principal de retiro de la Cooperativa	43
Figura 13. Producto con más inconformidad por parte de exasociados	43
Figura 14. ¿Le gustaría volver a ser socio de la Cooperativa?	45
Figura 15. Motivo por el cuál volvería a ser socio de la Cooperativa	45
Figura 16. ¿Contrajo vínculos con otra entidad, luego de ser asociado a la Cooperativa?	47
Figura 17: Ilustración proceso de selección de registros aleatorios	57
Figura 18: Ilustración proceso de selección de registros aleatorios	58
Figura 19: Impresión Pantalla de encuesta telefónica Hoja 1	59
Figura 20: Impresión Pantalla de encuesta telefónica Hoja 2	60
Figura 21: Impresión Pantalla de encuesta telefónica Hoja 3	61
Figura 22. Distribución ocupacional actual	65
Figura 23. Motivo por el cuál se vinculó	66
Figura 24. Motivo por el cuál se retiró	67
Figura 25. Detalle otros motivos de retiro	67

Figura 26. Calificación de la atención recibida	69
Figura 27. Aspectos a mejorar	70
Figura 28. ¿Se vincularía nuevamente?	71

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Indicadores del Sector Cooperativo	20
Tabla 2. Distribución por Oficina de asociados retirados durante el 2008	55
Tabla 3. Estratificación base de datos de asociados retirados durante el 2008	55
Tabla 4. Resultados de la gestión telefónica	62
Tabla 5. Distribución de registros gestionados exitosamente organizados por tipo de producto	64
Tabla 6: Componentes básicos para la aplicación de cada estrategia	74

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. LISTADO DE EX ASOCIADOS CONTACTADOS TELEFÓNICAMENTE	103
ANEXO B. FICHA TÉCNICA ENCUESTA CALL CENTER	112
ANEXO C. CLASIFICACIÓN ACTIVIDADES ECONÓMICAS	115
ANEXO E. GUIÓN UTILIZADO PARA LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA TELEFÓNICA	118

RESUMEN

TÍTULO: ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL PARA LA RECUPERACIÓN DE ASOCIADOS RETIRADOS DURANTE EL 2008 DE LAS AGENCIAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA DE FINANCIERA COMULTRASAN*

AUTOR: CLAUDIA PATRICIA ANAYA GOMEZ **

PALABRAS CLAVES: Asociado; Recuperación; Retención; Estrategia, Mercadeo Relacional.

DESCRIPCIÓN

El objetivo de este proyecto es diseñar estrategias de Mercadeo Relacional para la recuperación y retención de los asociados retirados de la Financiera Comultrasan, una entidad Cooperativa especializada en Ahorro y Crédito la cual cuenta en la actualidad con más de 39 agencias en todo el país.

En complemento se buscó identificar cuáles fueron las causas reales que motivaron a los asociados a tomar la decisión de retirarse de la Cooperativa, cuáles eran las expectativas que tenían los asociados de la entidad al momento de vincularse y que factores motivarían al asociado a reintegrarse.

En su desarrollo se realizaron dos tipos de investigación: exploratoria por medio de grupo focal y descriptiva mediante aplicación de encuesta telefónica. En complemento se diseñaron perfiles de ex asociados bajo los criterios que para la Cooperativa eran importantes y conforme a los resultados obtenidos se diseñaron cuatro estrategias:

1. Estrategia relacional de recuperación y activación
2. Estrategia relacional de interacción
3. Estrategia relacional de crecimiento
4. Estrategia relacional de retención

Para cada una de las estrategias se define: Objetivo, segmento de mercado, grupo Target, propuesta de valor, plan de implantación paulatino a las actividades estratégicas, indicadores de gestión.

Todo lo anterior con el propósito de garantizar la correcta aplicación de cada estrategia y sus correspondientes resultados los cuales conllevan al cumplimiento de los objetivos propuestos "Recuperar los asociados retirados durante el 2008 de las agencias del Área Metropolitana de Bucaramanga de Financiera Comultrasan"

* Monografía

** Facultad de Ingenieras Fisicomecánicas – Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing. – Director: Miriam Leonor Niño López

SUMMARY

TITLE: STRATEGY OF RELATIONAL MARKETING FOR THE PARTNERS' RECOVERY WITHDRAWN DURING 2008 GIVES THE AGENCIES OF THE METROPOLITAN AREA OF FINANCIER'S BUCARAMANGA COMULTRASAN*

AUTHOR: CLAUDIA PATRICIA ANAYA GOMEZ **

KEY WORDS

Partner; Recovery; Retention; Strategy, Relational Marketing.

DESCRIPTION

The aim(lens) of this project is to design strategies of Relational Marketing for the recovery and retention of the partners withdrawn from the Financier Comultrasan, a Cooperative entity specializing in Saving and Credit which(who) possesses(relies on) at present more than 39 agencies in the whole country.

In complement one sought to identify which were the royal(real) reasons that motivated the partners to taking the decision to move back(to retire) from the Cooperative, which were the expectations that had the partners of the entity to the moment to link itself(himself,herself) and that factors would motivate to the partner to returning.

In his(her,your) development two types of investigation(research) were realized: exploratory by means of focal group and descriptive by means of application of telephonic survey. In complement partners designed profiles of ex-under the criteria that for the Cooperative were important and in conformity with the obtained results four strategies were designed:

1. Relational strategy of recovery and activation
2. Relational Strategy of interaction
3. Relational Strategy of growth
4. Relational Strategy of retention

For each of the strategies it is defined: Aim(Lens), segment of market, group Target, proposed of value, gradual plan of implantation(introduction) to the strategic activities, indicators of Management.

Everything previous with the intention of guaranteeing the correct application of every strategy and his(her,your) proved correspondents which carry to the fulfillment of the aims(lenses) proposed " the partners Recover withdrawn during 2008 of the agencies of the metropolitan area of Financier's Bucaramanga Comultrasan "

* Monograph

** Engineer faculty Fisicomecánicas - School of Industrial and Managerial Studies - Specialization in Strategic Management of Marketing. - Director: Miriam Leonor Niño López

INTRODUCCIÓN

La Financiera Comultrasan es una empresa asociativa de derecho privado sin ánimo de lucro, en donde sus asociados son los aportantes y gestores de la misma.

Financieramente nació en el año 2000 como resultado de un proceso de escisión estrictamente legal, acorde con la ley 454 de 1998 en donde se exigía que la Empresa “COOMULTRASAN” Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de Santander, con más de 40 años de experiencia en actividades como: Ahorro y Crédito, Salud, Droguerías, Electrodomésticos, Materiales y Educación, especializara cada una de sus actividades. Es así como nace la **FINANCIERA COMULTRASAN**, entidad Cooperativa especializada en ahorro y crédito.

Actualmente cuenta con la siguiente distribución de agencias: 15 en el Área Metropolitana de Bucaramanga y zonas aledañas, 8 en el Magdalena Medio, 7 en el Centro Sur y Oriente Santandereano, 5 en del Dpto. del Cesar, 2 en el Dpto. del Atlántico, 2 en Bogotá, 1 en Boyacá y 1 en Norte de Santander, consolidando de esta forma una red de más de 40 agencias con la capacidad de ofrecer soluciones financieras a las poblaciones en donde hace presencia.

El principal objetivo de la Cooperativa apunta a la promoción económica de los asociados, por medio del fomento del ahorro y el otorgamiento de recursos crediticios. Conforme a este objetivo se desprende la actividad empresarial de la Financiera la cual se fundamenta en dos negocios principales: la **captación de recursos** (productos pasivos) y la **Colocación de Créditos** (productos activos). El primero suministra los recursos para el segundo, razón por la cual el crecimiento futuro de la Cooperativa se origina en su capacidad de atraer nuevos

recursos, circunstancia que obliga a tener una perspectiva de negocios que ofrezca al mercado una propuesta de valor diferenciada.

Este proyecto de Investigación busca identificar y analizar una de las variables que inciden de manera directa en el crecimiento a futuro de la Financiera, como lo es el porcentaje de “retiro de asociados” y los factores que motivan a los asociados a desvincularse de la Cooperativa, todo lo anterior con el objetivo de proporcionar una estrategia de mercadeo relacional que permita la recuperación y retención de asociados retirados durante el 2008 de las agencias del Área Metropolitana de Bucaramanga.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una Estrategia de Marketing Relacional que permita mediante el uso de los diferentes recursos existentes en la Cooperativa, recuperar y retener los asociados desvinculados durante 2008 posicionando en ellos a Financiera Comultrasan como la mejor entidad del Sector Cooperativo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar que productos y servicios fueron los utilizados y más conocidos por los ex asociados durante su trayectoria en la Cooperativa.
- Identificar cuáles fueron las causas reales que motivaron a los asociados a tomar la decisión de retirarse de la Cooperativa.
- Evaluar e identificar que atributos de los productos y servicios se deban mejorar para garantizar la fidelidad de los clientes.
- Conocer las expectativas que tenían los asociados de la entidad al momento de vincularse y cuáles de éstas no satisficieron sus necesidades durante su trayectoria en la Cooperativa.
- Identificar los factores que motivarían al asociado a reintegrarse a la Cooperativa (conocer productos nuevos o reestructurados les gustaría que se ofrecieran).

JUSTIFICACIÓN

La recomposición del sector financiero tradicional en Colombia hacia un número menor de actores, el avance tecnológico en la prestación de servicios financieros y las iniciativas gubernamentales que buscan incrementar los niveles de profundización financiera en el país mediante el acceso a servicios financieros especialmente en poblaciones no bancarizadas como lo son:

- Documento COMPES 3424 denominado: “La Banca de oportunidades”;
- Decreto 2233 de julio de 2006 que reglamentó la prestación de servicios financieros de los establecimientos de crédito a través de corresponsales no bancarios;
- Decreto 3965 de 2006, en el cuál se da la posibilidad a la totalidad de las Cooperativas autorizadas para ejercer la actividad financiera de prestar servicios a través de corresponsales,

estimularon al sector bancario Colombiano a direccionar sus estrategias de Marketing a un segmento de mercado nuevo para ellos (estrato 1,2 y 3) que por tradición eran atendidos en su totalidad por el sector Cooperativo.

Conforme lo anterior y ante la presencia en el mercado financiero cooperativo de grupos financieros y entidades bancarias consolidadas y reconocidas a nivel nacional e internacional, robustas en materia de tecnología, telecomunicaciones, cobertura, portafolio diversificado, capacidad de exposición al riesgo crediticio y calificaciones que garantizan liquidez y cumplimiento, obligan al sector cooperativo financiero en Colombia y por ende a Financiera Comultrasan a iniciar un proceso de reconocimiento de las causales que motivan a los asociados a desvincularse de la Empresa, para así diseñar una propuesta de valor que este direccionada en primera instancia a recuperar los asociados desvinculados y posicionar en ellos a Financiera Comultrasan como la mejor entidad del sector cooperativo en términos

de rentabilidad, confiabilidad y como entidad gestora de desarrollo social en las poblaciones en donde se hace presencia.

La negativa a formar parte de esta dinámica del mercado en donde el reconocimiento de marca es uno de los pilares fundamentales que respaldan actividades propias del sector financiero: captación y colocación de recursos conllevan a la pérdida del mercado ganado desde su creación y a la pérdida económica para la entidad y sus asociados.

Conforme lo anterior podemos precisar las razones por las cuales se justifica la realización de este proyecto de Investigación:

- Tener un estudio que sirva como base para el análisis del comportamiento de los asociados retirados durante el 2008.
- Consolidar los factores en común que afectan a los asociados retirados.
- Observar diferentes alternativas para el manejo de variables externas del mercado que inciden en las determinaciones de los asociados
- Tener un acercamiento de la realidad con la que se enfrenta el asociado al momento de preferir a la Cooperativa para adquirir productos financieros a fin de establecer indicadores de percepción de servicio.
- Obtener conclusiones de las causas por las cuáles los asociados toman la decisión de retirarse de la Cooperativa.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN

El alto nivel de competitividad que exige el escenario actual del mercado financiero en el ámbito nacional como lo son:

- El sector financiero vigilado por la Superfinanciera, integrado por un portafolio de productos, relativamente iguales ofrecido por Bancos, Corporaciones, Compañías de Financiamiento Comercial.
- El sector solidario vigilado por la Supersolidaria, compuesto por Cooperativas y entidades asociativas con secciones de ahorro y Crédito.
- Las fundaciones y ONG las cuales direccionan sus productos y servicios al sector Micro empresarial.
- El sector informal, conformado básicamente por los prestamistas, agiotistas y casas de empeño quienes han suministrado recursos de crédito y medios informales de ahorro,

obliga a que Financiera Comultrasan aproveche las oportunidades de crecimiento representadas en el número de personas que se asocian y que se están desvinculando sin conocer y hacer uso del portafolio de productos y servicios.

Adicionalmente, es indispensable tener en cuenta la necesidad de fortalecer patrimonialmente a la cooperativa, para lo cuál una de las alternativas que aportan a la consecución de esta meta es la vinculación de nuevos asociados y su permanencia a través del tiempo.

1.2 TÍTULO DEL PROBLEMA

LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO RELACIONAL: ¿UNA VERDADERA ALTERNATIVA PARA LA RECUPERACIÓN Y RETENCIÓN DE ASOCIADOS DESVINCULADOS DE LA COOPERATIVA?

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Disminuir el actual porcentaje de retiro de asociados de la Cooperativa mediante el aprovechamiento de oportunidades para Financiera Comultrasan como los son: infraestructura, imagen de empresa y la posibilidad de ofrecer un portafolio fundamentado en una propuesta de valor diferenciado.

1.4 DESCRIPCIÓN

Es innegable la necesidad que tiene la Financiera de atraer nuevos asociados y las posibilidades que el mercado le ofrece para conseguirlos, por tanto se requiere identificar las respuestas que permitan redefinir estrategias de retención de asociados; en este sentido el Departamento de Mercadeo dentro de su dinámica de investigación, identificó que un 25.9% de asociados se han retirado de la Cooperativa durante el año 2008; cifras que sustentan la necesidad de conocer las expectativas de éstos asociados al momento de vincularse frente a los productos y servicios ofrecidos y las causales que motivaron a tomar la decisión de retirarse.

En este sentido, se plantean aspectos a considerar los cuales inciden en la presentación de este evento de retiro de asociados:

- **Ausencia de una propuesta diferenciada con innovación de valor (Útil) dentro del portafolio de productos**

Se fundamenta en ofrecer y lograr que los asociados recientemente vinculados utilicen los servicios financieros ofrecidos. Esta nueva perspectiva de negocio se orienta a definir un portafolio de productos financieros más un mix de servicios que permita al usuario tener una respuesta a sus expectativas y una experiencia de uso diferente fundamentado en el valor, no comparable con lo ofrecido por otras entidades financieras

- **Reciprocidad de beneficios**

Consiste en la posibilidad de conquistar a un nuevo asociado mediante el establecimiento de unos términos de intercambio justos, esto quiere decir que todos los sacrificios que hacen los usuarios (monetario, emocional, tiempo, etc.) sean relativamente irrelevantes, si se compara con el valor total recibido por el asociado en el momento de la verdad: Visita del asociado a la agencia.

- **Reingeniería de procesos**

Hace referencia a identificar los procedimientos a modificar o eliminar como los son: trámites innecesarios, costos que encarecen el servicio, gastos que no contribuyan con el logro de los objetivos.

De igual forma a evaluar que nuevos procesos se pueden impulsar: automatización de procesos, asesoramiento del asociado, cultura del servicio, aplicación de valores y principios corporativos, conformación de unidades de negocio especializadas, nuevos productos y servicios, innovadoras alternativas de comercialización.

- **Escenarios Futuros**

Se fundamenta en el análisis de las preferencias de los escenarios futuros en los mercados financieros a nivel colombiano y en especial en las regiones en donde la cooperativa tiene o desea tener presencia.

- **Beneficios Complementarios por ser Asociados**

Se basa en el aprovechamiento de recursos existentes y la promoción de éstos como elementos diferenciadores generadores de valor, es el caso de la Fundación Comultrasan.

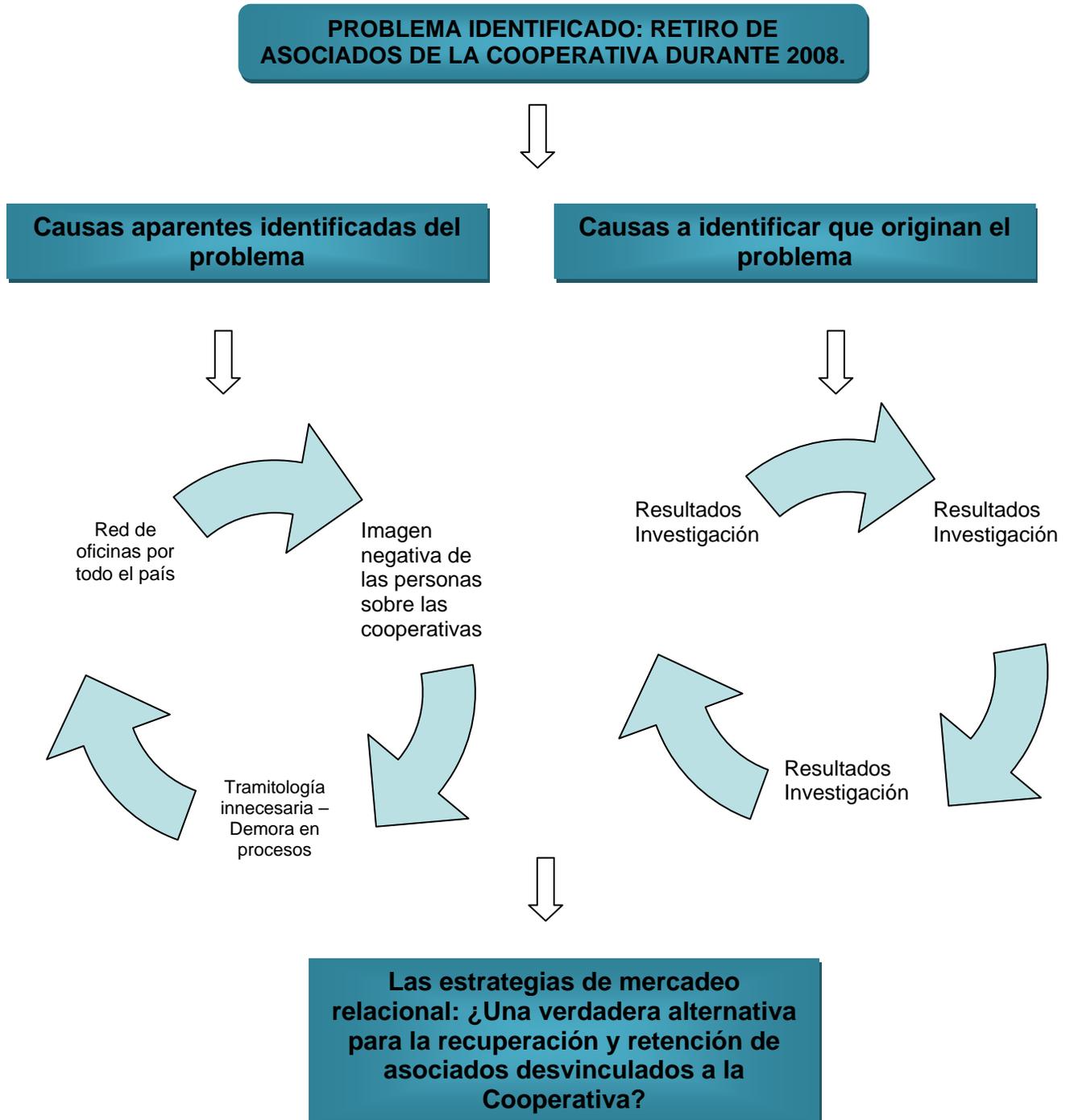
La Financiera pensando en el desarrollo social de los asociados y de la comunidad en general, creó en el 2002 la Fundación Comultrasan, una organización de carácter privado, sin ánimo de lucro, con el propósito de promover, estimular y divulgar toda actividad que permita a las personas, organizaciones y comunidades generar su desarrollo y crecimiento integral mediante su participación en los programas ofrecidos: Gestión Educativa, Cultura y Arte, Salud, Medio Ambiente, Fortalecimiento Empresarial, Vivienda de Interés Social.

- **Análisis realizado de la Base de Asociados**

Desde su fundación Financiera Comultrasan ha venido construyendo su base de asociados, durante este tiempo se ha configurado un perfil que la identifica y que determina unas características muy particulares de sus grupos de población de mayor interés. Esta herramienta permite la construcción de estrategias de mercadeo específicas.

1.5 ESQUEMA DEL PROBLEMA

Figura 1. Esquema del problema



1.6 FORMULACIÓN

¿Cuáles son las estrategias de marketing necesarias a implantar en segmentos de mercados específicos que permitan la recuperación y retención de los asociados retirados de la cooperativa durante el año 2008?

2. ALCANCE Y LIMITACIONES

Esta investigación pretende diseñar una estrategia de Marketing Relacional, que permita mediante el uso de los diferentes recursos existentes en la Cooperativa como lo son: recurso humano, tecnológico, físico y económico, recuperar y retener los asociados desvinculados durante el año 2008. Lo anterior fundamentado en la identificación y análisis de las variables internas de la cooperativa que influyen de manera directa en la determinación de retirarse por parte de los asociados.

Limitaciones:

- **De fuentes de información:** Actualmente la Cooperativa guarda el registro básico de los asociados retirados el cual cuenta con los siguientes campos: nombres, apellidos, número de identificación, dirección, teléfono, celular, e-mail, datos generales de la empresa en que labora, sin embargo es común encontrar en estos registros, información errónea o incompleta, datos que se encuentran desactualizados lo que conduce a la clasificación de asociados como ilocalizados.
- **De tiempo:** Se estima desarrollar la investigación en un periodo de dos meses lo cual puede ser corto si se considera la posible presentación de eventos que dificulten la localización de las personas en la base de datos.
- **Disposición de asociados retirados:** Se desconoce la actitud o disposición de los asociados retirados, frente a la solicitud de la cooperativa de colaborar con el desarrollo de grupos focales o el diligenciamiento de encuestas telefónicas, lo cual se constituye en las herramientas de investigación a utilizar para alcanzar la identificación y el análisis de los factores que influyeron en la decisión de retirarse de la Cooperativa.

3.1 MARCO CONTEXTUAL¹

3.1.1 Misión de Financiera Comultrasan: Nuestra pasión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras.

3.1.2 Visión de Financiera Comultrasan: Su confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera.

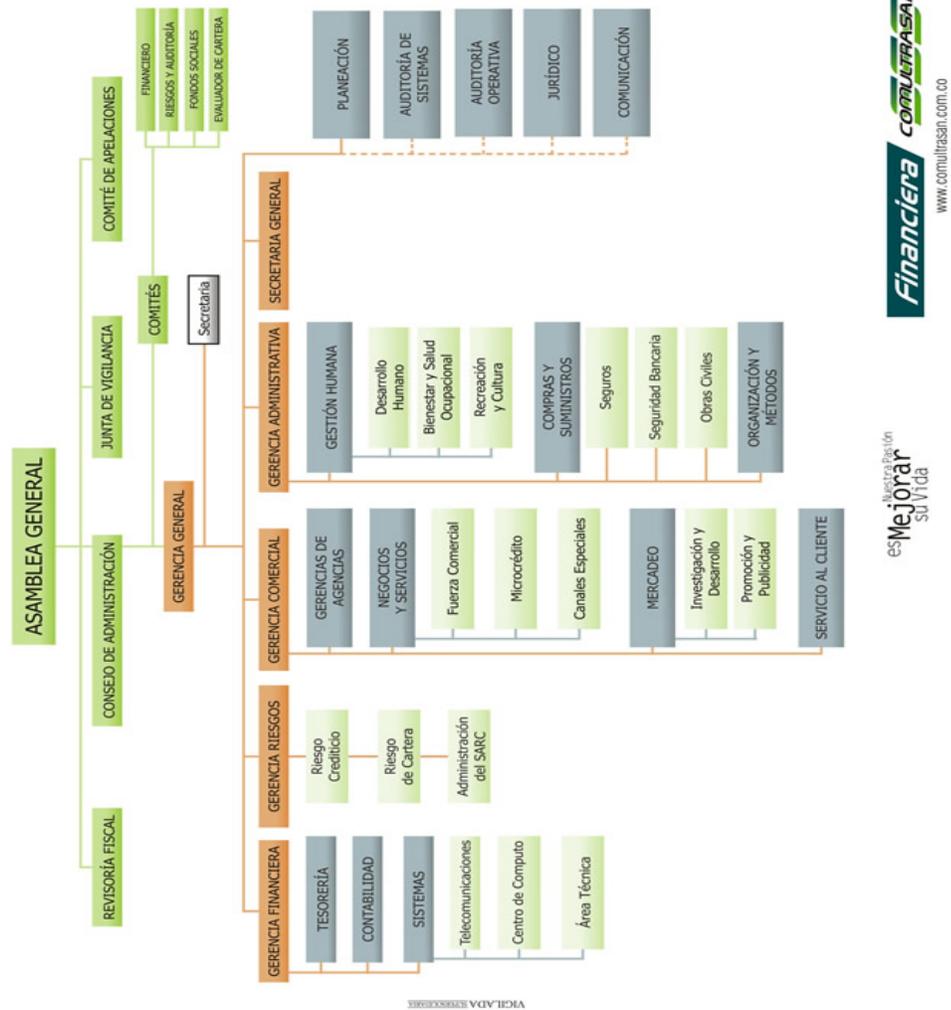
3.1.3 Objetivos Estratégicos de Financiera Comultrasan

- Garantizar el mantenimiento de un buen gobierno corporativo fortaleciendo el trabajo con la comunidad donde la cooperativa hace presencia.
- Asegurar un sistema de Administración Financiera, basado en Riesgos que involucre todos los procesos de la organización, acorde con las normas nacionales e internacionales.
- Desarrollar y comercializar productos y servicios que generen valor agregado, satisfaciendo oportunamente las necesidades de nuestro mercado objetivo.
- 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.
- Propiciar el desarrollo integral del talento Humano buscando su fidelización y flexibilización como motor de cambio en la consecución de nuevos retos.

<http://intranet.comultrasan.com.co/inicio.htm>

- 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.

Figura 2. Estructura Organizacional Financiera Comultrasan



Fuente: <http://intranet.comultrasan.com.co/inicio.htm>

Como intermediarios financieros la cooperativa ofrece a los asociados
Dos tipos de productos y servicios: Productos y Servicios de Captación y Colocación

3.1.4 Productos y Servicios de Captación

Son productos del pasivo a través de los cuales se obtienen los recursos necesarios para realizar la función de intermediación, ofreciendo rentabilidad y calidad en el servicio.

- Ahorro a la vista
- Ahorro Especial
- Comultracheque
- Mini cuenta
- CDAT
- Plan de Ahorro Programado Paso a Paso

3.1.5 Productos y Servicios de Colocación. Son las diferentes modalidades de crédito, caracterizadas por sus condiciones favorables en montos, plazos y tasas:

- Línea de Crédito Libre Inversión Empleados y Pensionados por libranza
- Línea de Crédito Libre Inversión Empleados y Pensionados pago personal
- Línea de Crédito Libre Inversión Independientes.
- Línea de Crédito para Pymes.
- Línea de crédito productivo 2 x 3.
- Línea de Crédito para estudio 'Presta U'
- Línea de Crédito sobre aportes 'Crediaportes'
- Línea de Crédito para vehículo.
- Línea de Crédito con reciprocidad en CDAT.
- Línea de Crédito para convenios.

3.1.6 Producto de Capitalización

- Mi Gran Capital

3.1.7 Servicios Especiales

Cuentan con desarrollos tecnológicos que facilitan su accesibilidad.

- Tarjeta Débito
- Servicajas
- Puntos Verdes
- Convenios

3.1.8 Estado del Arte: Estado actual y científico del área

¹Realidad y expectativas del sector Cooperativo Financiero

El 2008 representó para las Cooperativas Colombianas un periodo más de crecimiento, permitiéndole una consolidación y vigencia en la actividad económica nacional.

Los resultados del sector cooperativo siguen demostrando la capacidad que tiene como modelo alternativo de desarrollo para los colombianos. Esta combinación entre eficiencia empresarial y doctrina cooperativa contribuye sin lugar a dudas a una mejor redistribución del ingreso y en términos generales al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

A continuación se presentan algunos datos relevantes sobre las variables del Sector:

¹ Análisis Sectorial y Tendencias en la administración de Riesgos. Septiembre 2008.
www.confecoop.com.co

3.1.9 Composición del Sector Cooperativo en Colombia

- 203 cooperativas vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- 6 cooperativas vigiladas por la Superintendencia Financiera.
- 1.831.995 asociados
- 13.139 empleados
- 765 Oficinas en 246 Municipios de 28 Departamentos

Figura 3. Composición de los Activos de las Cooperativas Financieras:

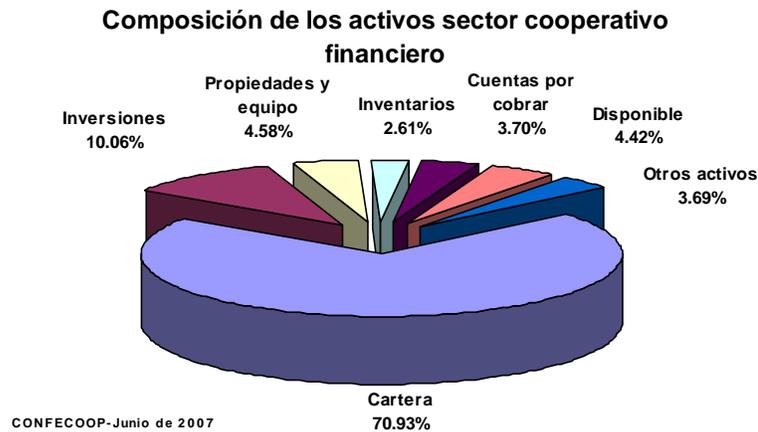


Figura 4. Composición de la Cartera:

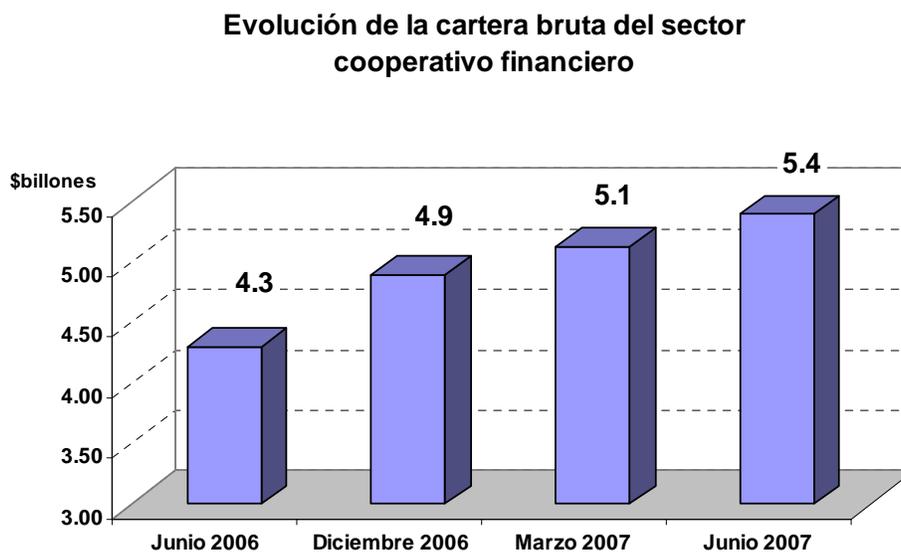


Figura 5. Distribución de la cartera cooperativas con actividad financiera

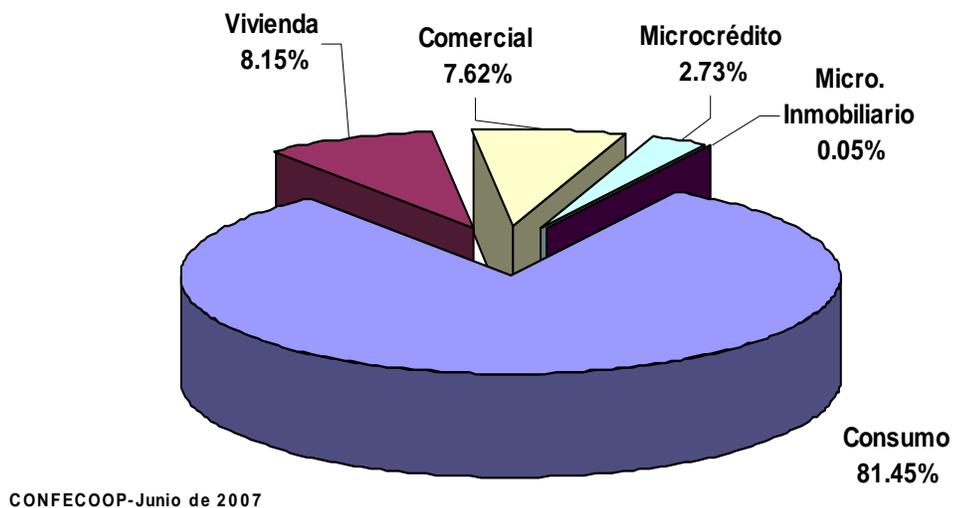


Figura 6. Composición de los Pasivos:

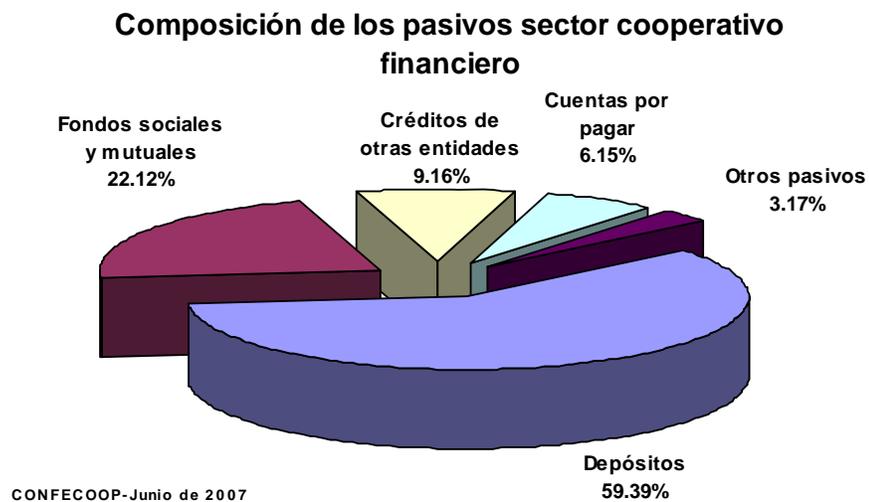
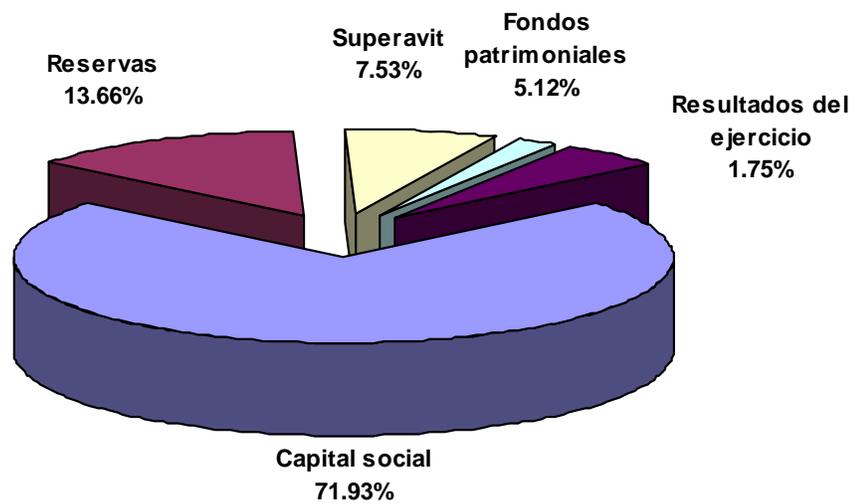


Figura 7. Composición del Patrimonio:



CONFECOOP- Junio de 2007

Excedentes de Sector:

Junio 2006 \$102.719 Mill.

Junio 2008 \$ 94.840 Mill.

Crecimiento anual = -7.67%

Sistema Financiero Nacional a junio = \$1.8 BLL.

Participación coop. = 5.10%

3.1.10 Indicadores de Sector Cooperativo:

Tabla 1. Indicadores del Sector Cooperativo

Indicador	Jun. 2007	Dic. 2006	Jun.2006
Calidad del activo	87.13%	86.74%	85.96%
Solvencia	33.32%	33.11%	34.78%
Apalancamiento Institucional	9.60%	10.26%	9.37%
Quebranto Patrimonial	1.40	1.42	1.37
Cartera Vs Depósitos	1.81	1.83	1.80
ROA	2.6%	2.52%	3.36%

3.2 MARCO TEÓRICO

En la actualidad, el mercado financiero sufre cambios debido a la intensificación de la competencia, la madurez de los mercados y la globalización. En medio de estos cambios, el cliente ha pasado a convertirse en el objetivo empresarial.

Ya no es suficiente captar el mayor número posible de clientes como punto de referencia de éxito y así obtener beneficios a corto y mediano plazo. El verdadero éxito de la gestión empresarial radica en la aplicación de estrategias centradas en el cliente que permita atraerlos, retenerlos y desarrollarlos. Lo cual implica no sólo tener una percepción parcial del mismo, se necesita conocerlo a mayor detalle, teniendo una visión completa de lo que es y significa para la empresa.

Entonces, ¿Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener Clientes?

Tom Wise afirma: “cada día aumentan las demandas de servicio por parte de los clientes, lo que está obligado a las empresas a desarrollar mejores productos y mejorar los niveles de atención”

Kotler (1999), menciona que todos los clientes pretenden un buen servicio, sin embargo, cada uno de los clientes lo define de distintas formas porque cada servicio posee una lista de atributos: rapidez, cordialidad, conocimiento y capacidad de resolución del problema, aplicado en tiempo y contextos diferentes.

Teoría del Posicionamiento Estratégico: La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor. “Michael G. Porter”

Teoría del Valor: La principal ventaja competitiva de una empresa en cualquier sector, resulta de los valores que sea capaz de crear para satisfacer a sus compradores. “Michael G. Porter”

3.2.1 Hipótesis

Reducción del porcentaje asociados retirados mediante la implementación de estrategias de mercadeo relacional que permitan la fidelización y profundización con los productos y servicios del portafolio brindados por la Cooperativa.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Acuerdo:** Disposición escrita que dicta el Consejo de Administración para reglamentar en forma general los estatutos, el funcionamiento de la Cooperativa, la utilización de los recursos y en general el ordenamiento y organización.

- **Aportes Sociales:** Es la inversión que como capital social hacen los asociados de una cooperativa con el cual se convierten en propietarios de la entidad.
- **Asamblea General:** Máximo organismo de administración de las cooperativas que opten por este tipo de asamblea por razones de: Número de asociados o por estar domiciliados en diferentes municipios del país. La constituyen los delegados elegidos por los asociados hábiles, de acuerdo al número establecido en los estatutos.
- **Consejo de Administración:** Organismo permanente de administración de la Cooperativa, subordinado a las directrices y las políticas de la Asamblea General.
- **Cooperativa:** Empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o usuarios, según el caso son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta o eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
- **Depósito:** Consignación efectuada por el asociado o tercero, con el fin de aumentar el saldo de una cuenta
- **Estatutos:** Conjunto de normas que rigen la organización y vida de una colectividad.
- **Junta de Vigilancia:** Organismo de control social de la cooperativa, elegido por la Asamblea General
- **Ley 79 de 1998:** Norma que actualizó y reunió el marco jurídico propio del sector cooperativo para permitirle su desarrollo dentro de la economía

nacional.

- **Ley 454 de 1998:** Marco jurídico que regula la economía solidaria, se crea el Dansocial, La Superintendencia de Economía Solidaria, el Fogacoop y normatiza el ejercicio de la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa.

- **CONFECOOP:**



Es la Confederación de Cooperativas de Colombia, un organismo cooperativo de tercer grado, de carácter asociativo nacional, de derecho privado y sin ánimo de lucro, regido por la ley, los principios y la doctrina cooperativa. Constituye el máximo organismo de representación del cooperativismo colombiano y tiene como objetivo general, unificar la representación y defensa del sector cooperativo colombiano a nivel nacional e internacional, así como la promoción de la integración entre cooperativa

- **ACI:**



La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Fundada en Londres en 1895, sus 226 miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad y de 88 países. En total representan aproximadamente 800 millones de personas en todo el mundo

- **WOCCU: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito**



El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) es la principal asociación gremial internacional y agencia de desarrollo para las cooperativas de ahorro y crédito del mundo entero. Operando bajo su visión de “Cooperativas de Ahorro y Crédito de Calidad para todos”, WOCCU promueve el desarrollo sustentable de las cooperativas de ahorro y crédito para facultar a la gente de todo el mundo a crecer mediante el acceso a servicios financieros accesibles de alta calidad. WOCCU obtiene su financiamiento de donaciones de dependencias gubernamentales y fundaciones, de las cuotas de los miembros, y de donativos anuales de sus Patrocinadores. El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito y sus subsidiarias tienen su sede en Madison, Wisconsin, en Estados Unidos. WOCCU también cuenta con una oficina permanente en Washington, DC, y oficinas de programa en todo el mundo.

En todo el mundo, más de 46,000 cooperativas de ahorro y crédito atienden a 172 millones de personas. Las asociaciones cooperativas financieras y las cooperativas de ahorro y crédito regionales y nacionales afiliadas a WOCCU representan 73 países en todo el mundo.

3.4 MARCO LEGAL²

Las cooperativas y sus formas de coordinación, asociación e integración se rigen por el marco legal siguiente:

²http://200.31.80.101/supersolidaria.gov.co/www/normatividad/docs_leyes/Ley%20454%20de%201998.doc

Constitución Nacional de Colombia (1991)

Ley 454 de 1998 (agosto 4)

Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Artículo 47º. Operaciones autorizadas a las cooperativas financieras. Las cooperativas financieras están autorizadas para adelantar únicamente las siguientes operaciones:

1. Captar ahorro a través de depósitos a la vista o a término mediante expedición de Certificados de Depósito de Ahorro a Término (CDAT) y Certificados de Depósito a Término (CDT);
2. Captar recursos a través de ahorro contractual;
3. Negociar títulos emitidos a terceros distintos de sus gerentes, directores y empleados;
4. Otorgar préstamos y, en general, celebrar operaciones activas de crédito;
5. Celebrar contratos de apertura de crédito;
6. Comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho público de cualquier orden;

7. Otorgar financiación mediante la aceptación de letras de cambio;
8. Otorgar avales y garantías en términos que para el efecto autoricen la Junta Directiva del Banco de la República o el Gobierno Nacional, cada uno según sus facultades;
9. Efectuar operaciones de compra de cartera o factoring sobre toda clase de títulos;
10. Abrir cartas de crédito sobre el interior en moneda legal;
11. Intermediar recursos de redescuento;
12. Realizar operaciones de compra y venta de divisas y demás operaciones de cambio, dentro de las condiciones y regulaciones que al efecto expida la Junta Directiva del Banco de la República;
13. Emitir bonos;
14. Prestar servicios de asistencia técnica, educación, capacitación y solidaridad que en desarrollo de las actividades previstas en los estatutos o por disposición de la ley cooperativa pueden desarrollar, directamente o mediante convenios con otras entidades.

En todo caso, en la prestación de tales servicios las cooperativas no pueden utilizar recursos provenientes de los depósitos de ahorro y demás recursos captados en la actividad financiera.

15. Celebrar convenios de las disposiciones legales para la prestación de otros servicios, especialmente aquellos celebrados con los establecimientos bancarios para el uso de cuentas corrientes;

16. Las que autorice el Gobierno Nacional.

Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad...",

Título II, Capítulo I, artículo 38.

"El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad" Artículo 58, inciso 3.

"...la empresa como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones, el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial...".

Artículo 333, inciso 3.

3.4.1 Organismos de Vigilancia³.

El artículo 34 de la Ley 454 de 1998 modificado por el artículo 98 de la Ley 795 de 2003 en concordancia con el numeral 6 del artículo 2 del decreto 186 de 2004, establece que para el efectivo ejercicio de sus funciones, así como de los objetivos de la supervisión, el control y la vigilancia asignados por la Constitución Política y las Leyes, el Superintendente de la Economía Solidaria contará con las facultades previstas para el Superintendente Bancario, en lo que resulte aplicable a las entidades sujetas de su vigilancia.

En consecuencia, el régimen de toma de posesión previsto en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero se aplica a las entidades sujetas a la inspección,

³ <http://www.portalcooperativo.coop/norma/super/2006/ce005.doc>

control y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria en lo que resulte pertinente; para tal efecto, fue expedido el Decreto 455 de 2004.

Dicha facultad opera respecto de las entidades que no se encuentren inscritas en el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas "FOGACOOB".

De conformidad con lo dispuesto por el literal b) del numeral 1 y el numeral 2 del artículo 296 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Decreto 663 de 1993), corresponde a la Superintendencia de la Economía Solidaria, en adelante SUPERSOLIDARIA, llevar a cabo el seguimiento de la actividad del liquidador, efecto para el cual tendrá en cualquier tiempo, acceso a los libros y papeles de la entidad y a los documentos y actuaciones de la liquidación, sin que le sea oponible reserva alguna, con el objeto de examinar la gestión y eficacia de la actividad del liquidador.

3.4.2 Beneficios y Exenciones⁴

Impuesto sobre las Rentas

ARTÍCULO 5. Modificase el artículo 11 del Decreto 4400 de 2004, el cual queda así:

"Artículo 11. Determinación del beneficio neto o excedente. Las entidades a que se refiere el numeral 4 del artículo 19 del Estatuto Tributario determinarán su excedente contable de acuerdo a las reglas establecidas por la normatividad cooperativa y el Decreto 1480 de 1989, según el caso. A su vez el beneficio neto o excedente fiscal que se refleja en la declaración del impuesto sobre la renta y complementarios se determinará conforme al procedimiento previsto en los artículos 3, 4 y 5 de este decreto."

4 <http://www.portalcooperativo.coop/flash/294/dec640.doc>

ARTÍCULO 6. Modificase el artículo 12 del Decreto 4400 de 2004, el cual queda así: "Artículo 12. Exención del beneficio neto o excedente fiscal para el sector cooperativo y asociaciones mutuales. Para las entidades del sector cooperativo y asociaciones mutuales el beneficio neto o excedente fiscal estará exento del impuesto sobre la renta y complementarios cuando cumpla con las siguientes condiciones:

a) Que el beneficio neto o excedente contable se destine exclusivamente según lo establecido en la Ley 79 de 1988, para el caso de las cooperativas y en el Decreto 1480 de 1989, para las asociaciones mutuales, y

b) Que de conformidad con el numeral 4° del artículo 19 del Estatuto Tributario, al menos el veinte por ciento (20%) del beneficio neto o excedente contable, se destine de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias vigentes. Estos recursos serán apropiados de los Fondos de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988 y del Fondo Social Mutual de que trata el artículo 20 del Decreto 1480 de 1989.

EXENCIÓN DEL 4X 1000 ⁵

Con el fin de asegurar el cumplimiento del artículo 42 de la Ley 1111 de 2006 que extiende la exención del gravamen a los movimientos financieros a los retiros efectuados de las cuentas de ahorro abiertas en cooperativas de ahorro y crédito y Multiactiva e integrales con sección de ahorro y crédito que no excedan mensualmente de \$7.340.900, la Superintendencia de la Economía Solidaria impartió algunas instrucciones a sus entidades vigiladas.

⁵ <http://www.supersolidaria.gov.co/ing/noticias/noticias.asp?idNoticia=284>

- Estatutos de cada cooperativa
- Reglamentos y disposiciones internas de cada cooperativa
- Estatutos de cada organismo de integración

4. METODOLOGÍA

Para esta investigación, se emplearán dos tipos de investigación, cualitativa y cuantitativa, a fin de complementar el estudio y poder conocer a fondo las percepciones que tiene las personas ex asociadas acerca de los inconvenientes o circunstancias que los obligó a retirarse irrevocablemente de la cooperativa.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

4.1.1 Investigación Cualitativa: Exploratoria. Para realizar la investigación, se realizará un estudio exploratorio, partiendo de los objetivos que tiene como fin localizar o examinar el problema de retiros de asociados y proponer estrategias acordes. Adicional tener una comprensión efectiva de la conducta de los asociados retirados.

Estrategia de Grupos Focales

Esta estrategia permitirá registrar como los ex asociados elaboran grupalmente su realidad y sus antiguas experiencias con la cooperativa. La técnica nos arrojará información acerca de puntos de vista de estos asociados, las expectativas que tenían con ésta y el conocimiento sobre los productos y servicios que alcanzaron a percibir durante su ciclo de trayectoria.

4.1.2 Investigación Cuantitativa: Descriptivo.

Aplicación de encuestas

Se realizará un Muestreo Estratificado Proporcional a fin de obtener una muestra representativa que permita la aplicación de encuestas telefónicas, en un lapso de 15 días hábiles. La muestra va a ser seleccionada según los criterios de estratificación definidos los cuales cumplan con la condición: Asociados que a partir del 1 enero y hasta el 31 de diciembre de 2008, hayan cancelado su vinculación a la Cooperativa.

MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los métodos a utilizar para la muestra escogida son: Solicitud de Encuesta por teléfono para los asociados actuales a la Financiera que serán escogidos conforme a descripción anterior. Se tiene en cuenta el margen de error que puede generar si los encuestados no completan el cuestionario, o simplemente no desean ser entrevistados, se seleccionará otra persona de este total.

Fuentes Primarias

Encuesta estructurada, con asociados retirados.

Fuentes Secundarias

Los datos y la información (estudios ya realizados, documentos elaborados, presentaciones, entre otras), base de datos de Clisisco.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Este análisis nos permitirá controlar la presencia de posibles errores en la fase de introducción de los datos, es decir, se detectará los valores fuera de rango.

Este análisis inicial también proporciona una idea de la forma que tienen los datos: su posible distribución de probabilidad con sus parámetros de

centralización; media, mediana y moda; así como sus parámetros de dispersión; varianza, desviación típica, etc.

A partir de los resultados de las encuestas, se empezará a trabajar en los diseños de modelos con lo cual se tomarán las mejores decisiones para la cooperativa. Para esto se utilizará el programa estadístico de SPSS, en donde a partir de los datos tabulados en Excel, se pasarán de manera inmediata a ser procesados por el software estadístico, con lo que permitirá utilizar los modelos de análisis más precisos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

4.1.3 Población Meta. La población meta a estudiar serán todos los asociados que cancelaron sus cuentas en la cooperativa en el año del 2008.

5. FASE INICIAL INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA A DESARROLLAR POR MEDIO DE UN GRUPO FOCO

Teniendo en cuenta el propósito que tiene Financiera Comultrasan de identificar las principales causas que originaron el retiro de asociados durante el último semestre del 2007 y segundo semestre del 2008, se propone estudiar los siguientes aspectos mediante el desarrollo de un grupo focal:

5.1.1 Análisis de los factores que afectan el comportamiento de los clientes:

- Identificar influencias externas de los ex asociados: El propósito es identificar características del segmento poblacional y del entorno social que comparten.
- Identificar influencias internas de los clientes: Estos factores internos tienen que ver con el aprendizaje, personalidad, actitudes, procesamiento de información y motivación de los ex asociados.
- Identificar que atributos valoran los ex asociados referentes al servicio prestado.
- Identificar detalles diferentes a los productos y servicios los cuales generan barreras de salida de clientes o retienen a los mismos.

5.1.2 Análisis de la Competencia

- Identificar los nuevos productos que posea la competencia.
- Conocer los valores agregados que ofrece la competencia en la venta de su portafolio.

- Identificar estrategias realizadas por la competencia para retener y fidelizar a sus clientes.

5.1.3 Análisis al portafolio de Productos y Servicios.

- Identificar el nivel de posicionamiento que tienen los productos y servicios en la mente de los ex asociados.
- Análisis de la viabilidad de ampliar una o varias líneas dentro de los productos que ofrece Financiera Comultrasan
- Análisis de la viabilidad de adicionar al portafolio de producto y servicios actividades de mercadeo relacional que generen impacto y recordación en la mente de los ex asociados.

5.2 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA A DESARROLLAR

5.2.1 Objetivo General de la Investigación Exploratoria. Identificar las principales causas de retiro de los asociados de Financiera Comultrasan durante el último semestre del 2007 y primer semestre del 2008.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las variables relevantes que motivan a los ex asociados a vincularse con alguna entidad financiera.
- Identificar cuáles productos y servicios fueron los más conocidos por los ex asociados durante su trayectoria en la Cooperativa.
- Comprender y analizar las percepciones, preferencias y comportamientos de los asociados con respecto a los productos mencionados en la sesión.
- Identificar qué aspectos de los productos que ofrece la Cooperativa se deben mejorar o cambiar para garantizar la fidelidad de los clientes.
- Conocer qué expectativas tenían los asociados de la entidad al momento de vincularse e identificar cuáles de éstas no se satisficieron.

- Evaluar actitudes, creencias y experiencias sobre las percepciones que poseen los ex asociados acerca de otras entidades financieras.
- Generar hipótesis que puedan probarse con la investigación descriptiva.

5.3. PROCESO DE SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

Conforme los objetivos de la Investigación se establecieron los siguientes criterios para la selección de los participantes:

- Homogeneidad en cuanto a tipo de portafolio que tomaron con la Cooperativa: Se busca que el grupo represente una muestra de asociados que hicieron uso de los principales productos del portafolio, esto sustentado en que los participantes necesitan sentirse en confianza unos con otros, mediante el encuentro de personas que tienen similares experiencias para romper barreras y elaborar grupalmente sus realidades y vivencias.
- Heterogeneidad en cuanto a características socio culturales, con el propósito de provocar un impacto considerable en sus apreciaciones, generando diversas opiniones, al interior de una atmósfera de refutación.

5.3.1 Características de la muestra.

- Personas con hogares ubicados en los estratos (2, 3 y 4) del Área Metropolitana de Bucaramanga
- Edades entre 25 y 70 años
- Mujeres: Amas de casa con hogares constituidos, las cuales a su vez tengan una forma de negocio o microempresa independiente con trayectoria, adicionalmente se incluyó a empleadas de servicio
- Hombres: Microempresarios, comerciantes independientes y empleados
- Personas que hicieron uso de los productos: Aportes, Ahorro y Crédito

5.4 LOGÍSTICA DE LA CONVOCATORIA

- Selección de 80 asociados de la Base de Clientes de la Financiera Comultrasan los cuales cumplan con la información anteriormente descrita. Anexo 1. Listado de ex asociados.
- Entrega al Call Center listado de asociados para la realización del contacto inicial.
- Solicitud al Call Center de confirmación de asistentes por lo menos del 20% de la base de datos entregada.
- Solicitud al Call Center de un segundo contacto con los asociados que confirmaron su participación con el objetivo de asegurar la participación.

5.5. DISEÑO DE LA GUÍA DE PREGUNTAS

Se diseñaron las siguientes preguntas con el objetivo de obtener la información para los hallazgos y conclusiones de la investigación.

- Preguntas introductorias o de calentamiento: Se realizarán posterior a la presentación de cada participante. El propósito es romper el hielo entre los asistentes, conocer un poco de sus ocupaciones, proyectos y familia, adicionalmente realizar una inducción sobre la temática a desarrollar.
- Preguntas específicas: Apuntan a cumplir los objetivos planteados con esta actividad.

5.5.1 Desarrollo de preguntas

- **Introductorias:** Ocupación, profesión, escolaridad, composición familiar, proyecto personal en el corto y mediano plazo.
- **Específicas del estudio:**

Preguntas Generales

- ¿Por qué se vincularon a Financiera Comultrasan?
- ¿Qué expectativas tenían acerca de los productos (cuentas) y servicios que presta Comultrasan?, ¿Superó sus expectativas?
- ¿Cuál fue el motivo principal por el cual se retiraron de la cooperativa?
- ¿Tendría la intención de asociarse a la Cooperativa nuevamente? ¿Qué lo motivaría a regresar?

Preguntas de los Productos

- ¿Qué aspectos consideran que se deben mejorar o cambiar de los productos o del servicio recibido?
- ¿Qué productos o servicios nuevos les gustaría que se ofrecieran en la Cooperativa?

Preguntas sobre la marca

- ¿Con qué entidades o bancos está más familiarizado actualmente?
- ¿Qué beneficios le ofrece esa entidad?
- ¿Qué aspectos le atraen más de esa entidad?

5.6 ELECCIÓN DEL MODERADOR

Para la realización del Grupo Focal se solicita apoyo al Director del Dpto. de Servicio al Cliente para que realice el papel de Moderador de la sesión, esto basado en la capacidad y formación técnica que posee para realizar dinámicas de este tipo y por su conocimiento y experiencia con el manejo de los productos y servicios prestados por la Cooperativa.

Adicionalmente se solicita apoyo del Dpto. de Investigación y Desarrollo para que un profesional de su equipo cumpla con la tarea de relator de los eventos y de la dinámica en general del proceso.

El trabajo del investigador está en la observación del comportamiento de los asistentes, de las objeciones y argumentos presentados. Se pretende obtener una

información específica y colectiva. Adicionalmente está en comunicación con el relator dado el evento que algún objetivo no se cumpla y para asegurar que todos los participantes tengan la oportunidad de expresar sus opiniones.

5.7 LOGÍSTICA DEL GRUPO FOCAL

Lugar: Edificio Administrativo Financiera Comultrasan, Auditorio Menor

Día: Sábado 13 de Diciembre de 2008

Tiempo estimado de la actividad: 2 Horas

Hora de Inicio: 8 a 10 am

Descanso: 15 minutos en el intervalo de 8:45 a 9:00 am, ofrecimiento de refrigerio

Recursos a utilizar:

Informe de Gestión 2007

Carpetas institucionales con información de la Cooperativa

Souvenires: Libreta de apuntes, Tacos de notas, lapiceros institucionales

5.8 INTERPRETACIÓN DE INFORMACIÓN OBTENIDA

Una vez terminado el ejercicio, se programa reunión con los funcionarios de los Dptos: Servicio al cliente, Investigación y Desarrollo en conjunto con el Investigador con el objetivo de reconstruir lo sucedido, analizar los relatos, las actitudes y opiniones reiterativas, los conceptos que generaron reacciones positivas o negativas en los participantes.

Se realizará levantamiento de la información que permita finalizar la etapa exploratoria de la investigación y proseguir con el siguiente diseño de investigación descriptiva que permitirá cumplir los objetivos de la monografía.

6. DESARROLLO FASE INICIAL – INVESTIGACION EXPLORATORIA

6.1 INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN DESARROLLO DEL GRUPO FOCO

Respuestas Obtenidas:

6.1.1 Pregunta 1. Por qué se vincularon a Financiera Comultrasan?

Figura 8. Motivo por el cual se vinculó a la Cooperativa



Figura 9. Producto por el cuál se vinculó a la Cooperativa



Se evidencia que el Producto más posicionado de la Cooperativa es el crédito. La percepción de los participantes es que Financiera Comultrasan era una buena alternativa para conseguir los recursos necesarios para fortalecer sus microempresas.

Sólo 1 participante del grupo focal se vinculó con la intención de ahorrar.

De igual forma 1 persona estaba vinculada desde la creación de la Cooperativa hace más de 40 años cuando estaba constituida la Unión de trabajadores de Santander (Utrasan).

6.2.2 Pregunta 2. Que expectativas tenían Uds. acerca de los productos (cuentas) y servicios que presta Comultrasan? ¿Llenó esas expectativas?

Figura 10. Expectativa de los productos adquiridos



Figura 11. ¿Se cumplieron sus expectativas?



La expectativa que tenían las personas acerca de Comultrasan era de una entidad asequible en cuanto a la adquisición de créditos, con flexibilidad para fijar fecha en el pago de las cuotas y con tasas de interés bajas que le permitieran abonar al capital de sus obligaciones para terminar la deuda en menos tiempo del pactado.

Otra expectativa era que la Cooperativa de forma frecuente los hiciera participe de obsequios, sorteos, jornadas de integración para sus asociados.

Todos coincidieron en que no se llenaron sus expectativas debido a:

1. Alto número de requisitos fijados por la entidad para acceder a un crédito.
2. No se tiene en cuenta la antigüedad de los asociados al momento de evaluar la solicitud de crédito.
3. Las tasas de interés están iguales o hasta más altas a las encontradas en otras cooperativas o fondos de empleados.
4. No hay flexibilidad en el momento solicitar reestructuración de las deudas contraídas.
5. No fueron partícipes de ningún sorteo realizado durante el 2007-2008
6. No fueron convocados a participar de actividades durante el 2007-2008
7. No recibieron souvenirs (almanaques, lapiceros, agendas o cuadernos) en la navidad del 2008.

6.1.3 Pregunta 3. ¿Cual fue el motivo principal por el cual se retiró de la cooperativa?

Figura 12. Motivo principal de retiro de la Cooperativa

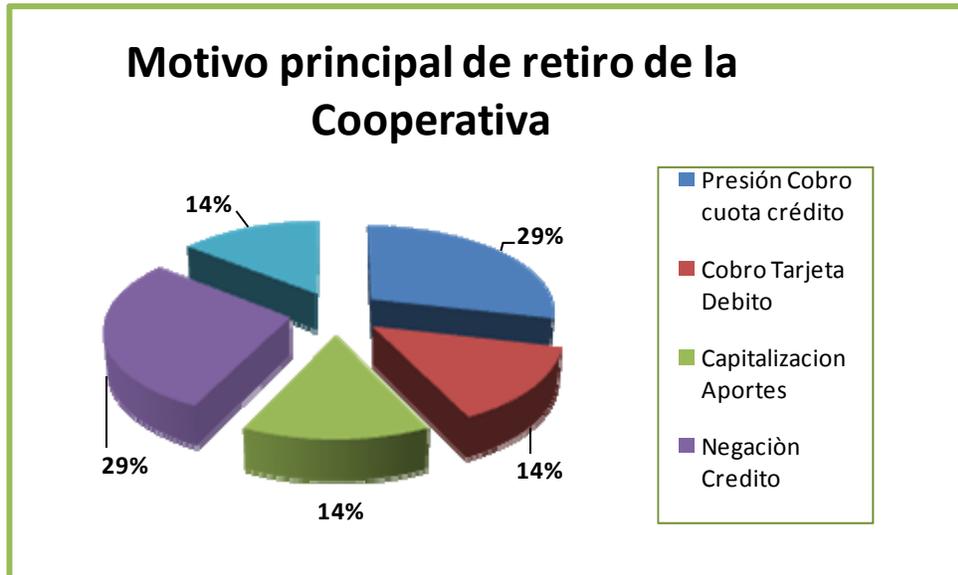


Figura 13. Producto con más inconformidad por parte de ex asociados



Ampliación de las respuestas obtenidas:

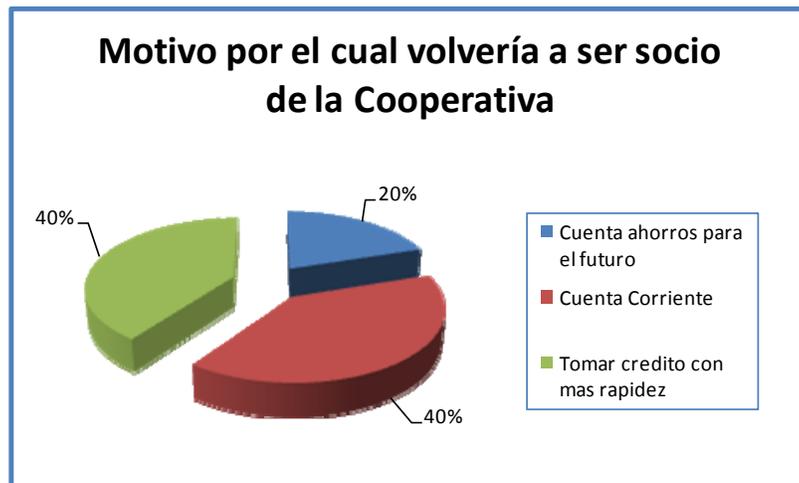
1. Por presión de cobro ejercida por la entidad en el evento de atraso de cuotas de crédito.
2. Imposición en la adquisición de la Tarjeta Débito y su cobro mensual de mantenimiento como requisito para la apertura de la cuenta de ahorros.
3. Venta de productos adicionales al solicitado como: Cuenta de aportes y cuenta de ahorros como requisito para otorgar un crédito. Estos productos originan al asociado gastos financieros mensuales que no están dispuestos a sostener.
4. Demora en el otorgamiento de un crédito (más de dos meses) por lo que al momento de revisar nuevamente la documentación se tiene que renovar papeles. Al final le solicitaron 2 codeudores adicionales
5. No le tuvieron en cuenta historia crediticia con la entidad.
6. Presión psicológica tanto a titulares de crédito como a codeudores para el pago de las cuotas.
7. No se tuvo en cuenta la antigüedad (30 años) para otorgar flexibilidad y reestructurar deuda a fin de no perjudicar al asociado en su historial crediticio en las centrales de información financiera.

6.1.4 Pregunta 4. ¿Tendría la intención de asociarse a la cooperativa? ¿Que lo motivaría a regresar?

Figura 14. Le gustaría volver a ser socio de la Cooperativa



Figura 15. Motivo por el cual volvería a ser socio de la Cooperativa



Conforme se evidencia en los gráficos anteriores al menos el 70% de los participantes se volverían a vincular con la Cooperativa y estaría dispuesto a experimentar con otros productos como los de ahorro.

El 30% restante no mostró intención de vincularse a la financiera, por desmotivación o por variables externas como falta de ingresos.

6.1.5 Pregunta 5. ¿Qué aspectos considera usted que se debería mejorar o cambiar a los productos o servicios que recibió por parte de la Cooperativa?

1. Los analistas o los que aprueban los créditos deberían realizar visitas a los asociados para saber la realidad de las condiciones económicas del solicitante y del sector en el que se encuentran.
2. Dar oportunidad al microempresario y a las personas que de alguna manera incurrieron en un atraso leve, de tomar una nueva deuda con la Cooperativa.
3. No obligar a todos los asociados a utilizar la tarjeta débito, ya que algunos no la necesitan o no saben utilizarla.
4. No pedir tantos requisitos para la aprobación de un crédito.
5. No realizar llamadas de cobro de cuotas de crédito los fines de semana o en horarios de descanso familiar.
6. Mejorar el servicio de atención en las agencias.
7. Chequeras para los microempresarios sin tanto requisito.
8. Recibir consignaciones en monedas para los microempresarios en sus cuentas.

6.1.6 Pregunta 6. ¿Qué productos o servicios (cuentas de ahorro y créditos) les gustaría se ofrecieran en la cooperativa?

1. Carta de agradecimiento o felicitaciones por la antigüedad que lleva en la cooperativa.
2. Convenios con entidades comerciales reconocidas para captar nuevos clientes con buen historial crediticio como forma de recomendación de clientes potenciales.
3. Una cuenta de ahorro especial para el adulto mayor
4. Convenios con entidades comerciales para adquirir computadores, electrodomésticos, tratamientos de salud

6.1.7 Pregunta 7. ¿Con qué entidades o Bancos esta mas Familiarizado actualmente?

Figura 16. ¿Contrajo vínculos con otra entidad, luego de ser asociado a la Cooperativa?



El 86 % de los participantes coincidieron en tener vínculo con la Fundación Mundial de la Mujer, entidad considerada como competencia en el producto “Crédito para Microempresarios – Microcrédito”

El 14% de los participantes decidió recurrir al sector informal para cubrir sus necesidades de crédito y de ahorro.

6.1.8 Pregunta 8 ¿Qué beneficios le ofrece esa entidad?

Fundación Mundial de la Mujer (FMM)

- Atención rápida
- Rapidez en el proceso de aceptación de créditos y desembolso (máximo 2 días de espera).
- No exigen tantos requerimientos para créditos
- Se realiza visita una vez la persona solicita el crédito
- Ahorra el tiempo de volver a diligenciar papeles nuevos para volver a solicitar un crédito, cuando la persona ya posee historia crediticia en la entidad.

6.1.9 Pregunta 9. ¿Qué aspectos le atrajo más de esa entidad?

- La confianza que tienen en sus clientes.
- El otorgar préstamos oportunos en el momento en que más lo necesite el cliente.

6.2 CONCLUSIONES GRUPO FOCAL

Por medio del desarrollo del Grupo Focal se pudo cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación exploratoria, identificando las principales causas y factores que influyen de forma directa en el retiro de los asociados de la Cooperativa.

Conocer las opiniones y percepciones de los ex - asociados, los cuales en su mayoría evidenciaron interés en reincorporarse a la cooperativa e identificar las variables más relevantes que influyen en éstos, constituye la base para dar inicio a la segunda fase de este proyecto de investigación, el cual consiste en la aplicación de una encuesta telefónica a una muestra de ex – asociados.

Mediante la profundización en los hallazgos encontrados en este grupo focal, por medio de las encuestas telefónicas se realizará la construcción de la “ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL PARA LA RECUPERACIÓN DE ASOCIADOS RETIRADOS DURANTE EL 2008 DE LAS AGENCIAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA DE FINANCIERA COMULTRASAN”.

En síntesis estos fueron los hallazgos más destacados de la realización de la investigación:

- La cooperativa se encuentra posicionada como entidad que otorga crédito a microempresarios para fortalecer sus empresas.
- Existe desconocimiento de los demás productos y servicios ofrecidos en el portafolio de la Cooperativa como lo son: cuentas de ahorro para niños, cuentas de ahorro programado, cuenta corriente, seguros, cdat, planes de capitalización voluntaria.
- Las personas afirman que Comultrasan no da oportunidad a los microempresarios por no tener estabilidad económica.
- La percepción de los ex asociados frente al otorgamiento de créditos por parte de la Cooperativa es que se maneja un sistema lento de análisis y no se da respuesta oportuna.

- Se evidencia la molestia e inconformidad ante la presión que ejerce la cooperativa en el cobro de cuotas de crédito atrasadas.
- Las personas mostraron su molestia por la demora en la devolución del capital de aportes.
- Las personas recomendaron que las entidades financieras incluyendo Comultrasan deberían ser más flexibles en el cobro de cuotas de crédito.
- La mayoría de personas retiradas mostraron su interés en vincularse de nuevo a la cooperativa.
- Se evidencia que los asociados no encuentran un valor agregado por tener antigüedad como socios de Financiera Comultrasan.
- La FMM es la entidad más reconocida y con la cual tienen vínculo actualmente las personas retiradas.
- Las personas ven en la FMM una buena oportunidad para tomar créditos.

Conforme a los resultados arrojados en la sesión grupal, se evidenció una inconformidad en cuanto a la falta de flexibilidad por parte de la cooperativa para los asociados que poseen tanto una buena antigüedad como los que poseen historia crediticia de varios préstamos aprobados anteriormente.

Se sigue notando la falta de conocimiento y mal posicionamiento que tienen las cuentas de ahorro e inversión de la cooperativa.

Otras entidades como la Fundación Mundial de la mujer otorgan créditos de manera más flexible a independientes brindando mayor confianza en la gente y agilidad en sus procesos.

Financiera Comultrasan debe centrarse en la necesidad que tienen los asociados microempresarios de acceder a créditos rápidos sin tanto requerimiento ni espera.

Los asociados no ven relevante la tasa que cobran las entidades en créditos, lo importante es que se ofrezcan éstos en el menor tiempo posible y que se ajuste a la necesidad y urgencia de las personas.

Existe un desconocimiento total de las actividades que realiza la Fundación Comultrasan como: Brigadas de Salud, brigadas de higiene oral, talleres de capacitación, celebración día de los niños, celebración día de la familia, Festival de teatro al parque, ayudas a colegios y escuelas los cuales se realizan en pro de la comunidad y de los asociados.

Anexo 2: Ficha Técnica para la socialización de encuesta telefónica a los Teleoperadores del Call Center de Financiera Comultrasan

Anexo3: Guión de encuesta telefónica a utilizar por los Teleoperadores del Call Center de Financiera Comultrasan.

7. SEGUNDA FASE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

7.1 DESCRIPCIÓN MUESTREO UTILIZADO EN LA SELECCIÓN DE LA BASE DE DATOS A INVESTIGAR, MEDIANTE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA TELEFÓNICA

El muestreo utilizado para la obtención de la base de datos a investigar es el **“Muestreo Estratificado Proporcional”** ya que este método cumple con las necesidades del investigador las cuales buscan dividir la población total en estratos o clases y elegir en cada uno, una muestra aleatoria proporcional.

Lo anterior conduce a la obtención de un tamaño de muestra más pequeño de la muestra total o universo logrando así una mayor precisión en los resultados.

Adicionalmente, se tomó la decisión de aplicar este tipo de muestreo teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Costos reducidos.
- Mayor rapidez para obtener resultados.
- Mayor exactitud o mejor calidad de la información debido a los siguientes factores :
 - Volúmen de trabajo reducido. Puede existir mayor supervisión en el trabajo.
 - Se puede dar más entrenamiento al personal.
 - Menor probabilidad de cometer errores durante el procesamiento de la información.

7.2 CRITERIOS DE ESTRATIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA A INVESTIGAR

Para la definición del criterio adecuado para estratificar la muestra, se analizó el siguiente grupo de variables:

Grupo 1: Compuesto por las variables que hacen referencia al sector económico al que pertenecen los ex asociados. El listado de actividades económicas se encuentra parametrizado en el sistema de información financiera de la Cooperativa, el cual se le debe diligenciar a toda persona que desee vincularse a la Cooperativa, seleccionando la actividad parametrizada conforme a la información que brinde el cliente.

A continuación se anexan las principales variables de estratificación de éste grupo y se describe la composición de cada una. Anexo 3: Variables de estratificación por actividad económica

Grupo 2: Compuesto por las variables que hacen referencia al tipo de producto del portafolio de la Cooperativa que utilizaron los ex asociados. Para esto se definieron 3 grandes Sub grupos en donde se eligieron los cuatro productos de más reconocimiento de la Cooperativa los cuales son:

- **Crédito:** Se constituye en la cantidad de dinero que se le otorga a una persona previa garantía de devolución
- **CDAT:** Es una opción de inversión a plazo fijo con excelente rentabilidad. Características: Plazo mínimo de inversión 30 días, monto mínimo \$200.000, intereses pagados al término de la inversión o mes vencido.
- **Cuenta de Ahorro:** Es una cuenta en la cual el asociado puede consignar y retirar en efectivo o cheque, obteniendo rentabilidad, seguridad, amplia

cobertura para la realización de retiros y consignaciones y disponibilidad inmediata de su dinero.

- **Cuenta de Aportes:** Es una cuenta en donde el asociado puede realizar capitalizaciones a fin de aumentar el capital social de la Cooperativa. No permite el retiro de dinero en forma inmediata.

Grupo 3: Compuesto por ex asociados categorizados según el rango de antigüedad con la Cooperativa.

Rango 1: de 0 a 3 años

Rango 2: de 4 a 6 años

Rango 3: de 7 a 10 años

Rango 4: Mayores a 10 años

Luego de analizar los 3 posibles criterios para estratificar se concluye que el grupo óptimo para la estratificación en esta investigación es el “**Grupo 2:** Compuesto por las variables que hacen referencia al tipo de producto del portafolio de la Cooperativa que utilizaron los ex asociados”

7.3 UNIVERSO DE POBLACIÓN

Está compuesto por todos los asociados mayores de edad que se retiraron de la Cooperativa en el año 2008 y que corresponden a las Oficinas del Área Metropolitana de Bucaramanga. En total el universo está compuesto por 3440 ex asociados los cuales se encuentran distribuidos por Oficina de la siguiente forma:

Tabla 2. Distribución por Oficina de asociados retirados durante el 2008.

OFICINA	REGISTROS	PARTICIPACION
Carrera 11	407	12%
Centenario	157	5%
San Francisco	262	8%
Kenedy	2	0%
Calle 35	1013	29%
Poblado	392	11%
Plaza Satélite	222	6%
Floridablanca	262	8%
La Cumbre	170	5%
Cañaveral	9	0%
Piedecuesta	340	10%
Cabecera	204	6%
Total	3440	100%

7.4 DESARROLLO DEL MUESTREO ESTRATIFICADO PROPORCIONAL

Datos:

Tabla 3. Estratificación base de datos de asociados retirados durante el 2008

ESTRATO	Numero Registros	Participación por estrato	Numero de registros a seleccionar aleatoriamente
		Registros/total asociados	Registros * Participacion de cada estrato
Asociados con Credito	1395	41%	566
Asociados con CDAT	32	1%	0
Asociados con Ahorro	949	28%	262
Asociados con Aportes	1064	31%	329
Total Asociados	3440	100%	1157

Universo de la población de ex asociados: 3440 personas

7.5 DISTRIBUCIÓN DE REGISTROS A GESTIONAR ALEATORIAMENTE POR ESTRATO

Partiendo de la experiencia de contactabilidad que se tiene del Call Center, se estima, que de los 1157 registros a gestionar, se logrará contactar al 40% de la base de datos. En razón a lo anterior se aplicará la encuesta a los 1157 ex asociados y se adicionan los 32 registros correspondientes a asociados con el producto CDAT a fin de obtener información de todos los productos.

En total la base entregada al Call Center para la aplicación de la encuesta es de 1189 registros.

Una vez definido el número de registros a contactar por producto conforme a la proporción resultado del muestreo, el segundo paso es la selección de éstos registros los cuales serán obtenidos de forma aleatoria para lo cual se utilizará la herramienta Excel siguiendo el siguiente proceso:

Excel/análisis de datos/muestra/selección muestra/número de registros aleatorios que deseo obtener/Fin. A continuación se ilustra en la Figura 17.

Figura 17: Ilustración proceso de selección de registros aleatorios

The image shows a screenshot of Microsoft Excel in compatibility mode. The 'Datos' ribbon is active, and the 'Análisis de datos' button is highlighted. A dialog box titled 'Análisis de datos' is open, showing a list of analysis functions. The 'Muestra' option is selected and circled in red. The background data table is as follows:

AGE APO ID	NOM ASO	CREDITO	RAN CDAT	CTA APO	TOT AHO	SE
11	91515961 TAVERA LOPEZ EDGAR ERNESTO	MODIFICADO	NO	11144438	SI	Ma
11	914			111342745	SI	Ma
56	914			1569548	SI	Ma
50	912			150142488	SI	Ma
50	912			15035757	SI	Ma
11	912			11189485	SI	Ma
50	912			150142013	NO	Ma
54	63			1546491	NO	Fer
11	63			11122923	SI	Fer
50	378			150141960	SI	Fer
11	378			11124872	SI	Fer
36	378			136516412	SI	Fer
36	378			136146795	SI	Fer
36	37796775 GARCIA DE SANGUINO ELIDE	MODIFICADO	NO	13693039	SI	Fer
36	37746075 ROA SARMIENTO MARCELA	MODIFICADO	NO	13616511	SI	Fer
63	37544972 MANTILLA JURADO MAYRA ALEJANDRA	MODIFICADO	NO	163440284	NO	Fer
54	28491631 URIBE MANCILLA GUILLERMINA	MODIFICADO	NO	15423344	SI	Fer
36	28416501 MIRANDA DE ACOSTA ALCIRA	MODIFICADO	NO	136621110	SI	Fer
36	28375848 ACEVEDO DE NIÑO TERESA	MODIFICADO	NO	13643101	SI	Fer
19	28270745 MARTINEZ DE MARIÑO FELICIDAD	MODIFICADO	NO	11915281	NO	Fer
19	28093872 ARIZA DE SUAREZ SARA INES	MODIFICADO	NO	11994533	NO	Fer
36	28082900 MORENO DE CARDENAS MARIA BLANCA	MODIFICADO	NO	136206925	SI	Fer
50	27922462 CARRILLO DE RAMIREZ HILDA CECILIA	MODIFICADO	NO	15024533	NO	Fer
24	27902607 ZAMBRANO REBECA	MODIFICADO	NO	12440468	NO	Fer
19	20328088 PARRA DE FLOREZ ALICIA	MODIFICADO	SI	1193515	SI	Fer
53	19707230 OSPINO MARQUEZ JOSE FERNANDO	MODIFICADO	NO	1534010	SI	Ma
11	13815563 DUARTE GUILLERMO	MODIFICADO	NO	111366345	NO	Ma
50	13805815 PARRA JORGE ARTURO	MODIFICADO	NO	150149597	NO	Ma
19	13722214 ORTIZ DIAZ NORBERTO	MODIFICADO	NO	11993632	NO	Ma

Figura 18: Ilustración proceso de selección de registros aleatorios

The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the 'Muestra' dialog box open. The dialog box is titled 'Muestra' and has the following settings:

- Entrada:** Rango de entrada: B2:B30 (highlighted with a red circle).
- Rótulos:** Rótulos.
- Método de muestreo:** Aleatorio (highlighted with a red circle).
- Número de muestras:** 566 (highlighted with a red circle).
- Opciones de salida:** En una hoja nueva: (highlighted with a red circle).

The background data table has the following columns: A (AGE APO), B (NOM AS), C (CTA APO), D (TOT AHO), and E (SE). The data rows are numbered 1 to 30. The dialog box is positioned over the data, and the 'Aceptar' button is highlighted with a red circle.

7.6 DISEÑO DE LA ENCUESTA TELEFÓNICA A APLICAR EN EL SOFTWARE DEL CALL CENTER DE FINANCIERA COMULTRASAN.

Figura 19: Impresión Pantalla de encuesta telefónica Hoja 1

TeleMagic Enterprise
File Edit Options Activity Contact Manager Current Record Office Write Reports Help

Ciente

Encuesta - Asociados Retirados de la Cooperativa durante el año 2008

Información Personal del Ex- Asociado

Nombre Completo |PORRAS SUAREZ NEBARDO|
No. Documento | 91525988 | **Género** | Masculino | **Edad** | 24 |
Dirección | CL 52 NO 27 101 |
Barrio | EL POBLADO (GIRON-SANTAND |
Ciudad | Giron (Santander) |
Telefono | 6532807 |
Celular | 0 |
E-mail | |

Información Técnica

Agente | CAS |
Status | 6 |
[02/12/2009 10:45a (|
Agencia | 50 |

Otros datos de Contacto

Empresa | INDEP. |
Tel Trabajo | |
Nombre Referencia | PORRAS ORFELINA |
Tel Referencia | 3162654171 |

Siguiente

Mejorar su vida | **Financiera COMULTRASAN**

02/13/2009 User: CPA Database: Encuesta Retirados

Inicio | Bandeja d... | TeleMagic ... | Reproduct... | Explora... | Encuesta R... | 2 M

Figura 20: Impresión Pantalla de encuesta telefónica Hoja 2

TeleMagic Enterprise
File Edit Options Activity Contact Manager Current Record Office Write Reports Help

Cliente

Nombres Ex - Asociado
Nombre Completo |PORRAS SUAREZ NEBARDO

1. OCUPACION ACTUAL: Se debe seleccionar sólo una opción
 Empleado Desempleado Independiente Docente Comerciante Ama de Casa Estudiante
 Pensionado Microempresario Producción Agrícola Otra profesión

2. PORQUÉ SE VINCULO A FINANCIERA COMULTRASAN?: Se pueden seleccionar diferentes alternarivas
 Tasas atractivas Variedad Productos Buen Servicio Facil Vinculación Credito Rapido
 Por Publicidad Recomendación Conveniencia Sentido Social Premios y Beneficios

3. MOTIVO PRINCIPAL POR EL CUAL SE RETIRÓ: Se debe seleccionar sólo una opción
 Mal Servicio Requisitos Excesivos Cambio ciudad Presion en el cobro de cuotas de credito
 Demora respuesta a Crédito Solo le interesa el crédito Poca Cobertura
 No tiene ingresos Apertura Cuenta de Aportes Adquirir Tarjeta Débito
 Tasa interes alta Otros motivos
 Negaron el Credito

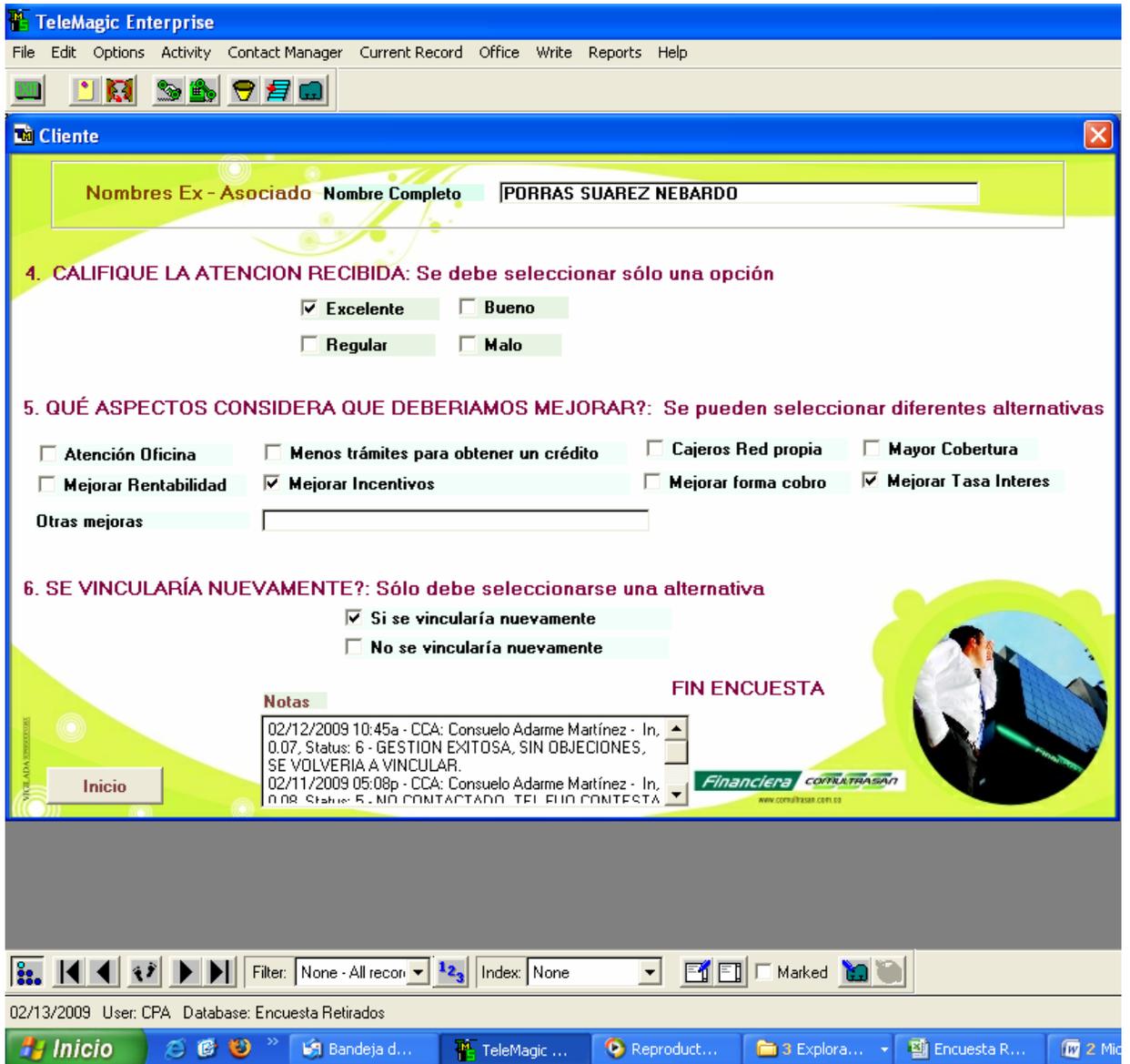
Siguiete

Mejorar
Financiera COMULTRASAN
www.comultrasan.com.co

02/13/2009 User: CPA Database: Encuesta Retirados

Inicio | Bandeja d... | TeleMagic ... | Reproduct... | 3 Explora... | Encuesta R... | 2 Mi

Figura 21: Impresión Pantalla de encuesta telefónica Hoja 3



8. RESULTADOS INVESTIGACION DESCRIPTIVA

La Investigación Cuantitativa se desarrolló en un lapso de 7 días hábiles, en los cuales 4 asesores del Call Center de Financiera Comultrasan gestionaron una base de datos con 1189 registros con el propósito de aplicar la encuesta telefónica.

Los resultados técnicos de la gestión telefónica se presentan a continuación:

Tabla 4. Resultados de la gestión telefónica

Detalle Calificación Llamada	Número de Registros	Porcentaje de Participación
Ilocalizados	244	21%
Fallecidos	59	5%
Inconsistencia de la base de datos	7	1%
No dese ser contactado telefónicamente	68	6%
No se logró contactar	182	15%
Gestión Exitosa	629	53%
TOTAL	1189	100%

8.1 DESCRIPCION DE LA CALIFICACION DE LAS LLAMADAS

- **ILOCALIZADO:** El 21% de la base de asociados retirados de la Cooperativa se consideran imposibles de volver a localizar dado que los datos suministrados por ellos correspondientes a: números telefónicos de residencia, celular, trabajo y de las referencias familiares y personales cambiaron agotándose así las fuentes internas de búsqueda.

- **FALLECIDO:** Un porcentaje reducido de ex asociados el 5%, ha fallecido, por lo anterior su contacto no se realiza.
- **NO CONTACTAR TELEFONICAMENTE:** El 5% de los ex asociados contactados manifestaron su negativa en sostener una conversación telefónica con el asesor del Call Center, argumentando inseguridad y desconfianza. Adicionalmente manifestaron que no tenían vínculos comerciales con la entidad por tanto no entregarían ningún tipo de información telefónica.
- **NO CONTACTADO:** Con 15% de la base de datos no se pudo establecer contacto telefónico dado la presentación de los siguientes eventos:
Teléfonos ocupados o apagados
No se encuentra en la ciudad
El horario de localización esta fuera del cubrimiento del horario de operación del Call Center.
Estos registros se intentaron contactar en 3 oportunidades dentro de las cuales en ninguna fue posible ubicarlos.
- **GESTION TELEFONICA EXITOSA:** Al 53% de la base de datos se aplicó en su totalidad la encuesta telefónica logrando así una muestra representativa de 629 personas encuestadas.

8.2 DISTRIBUCIÓN POR PRODUCTO DE LOS REGISTROS GESTIONADOS TELEFÓNICAMENTE A LOS CUALES SE LES APLICÓ LA ENCUESTA TELEFÓNICA.

Tabla 5. Distribución de registros gestionados exitosamente organizados por tipo de producto

DISTRIBUCION DE REGISTROS GESTIONADOS EXITOSAMENTE POR PRODUCTO		
TIPO DE PRODUCTO	NUMERO REGISTROS	PARTICIPACION
ASOCIADOS CON CUENTA DE AHORRO	147	23%
ASOCIADOS CON CUENTA DE APORTES	173	28%
ASOCIADOS CON CDAT	17	3%
ASOCIADOS CON CREDITO	292	46%
TOTAL	629	100%

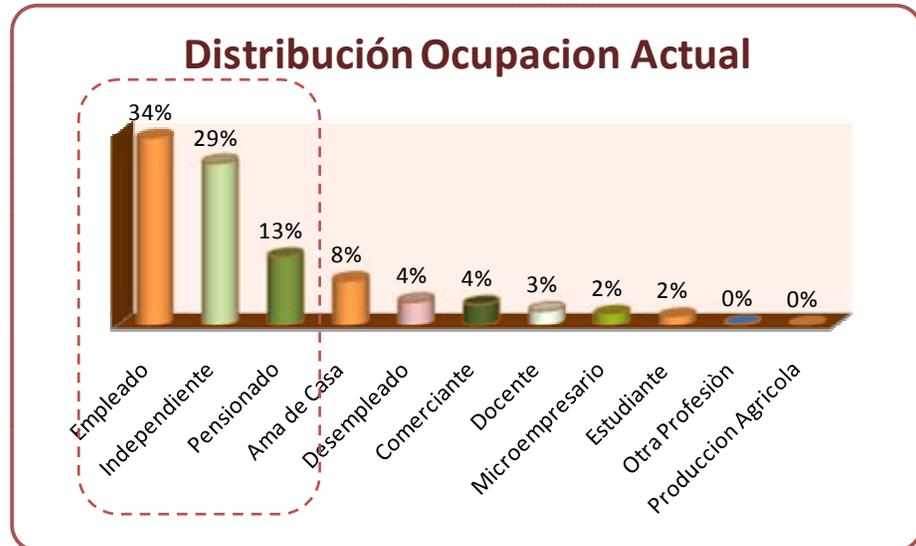
Conforme los resultados mostrados en la tabla anterior, se puede evidenciar que la población encuestada conserva la proporción de la base de datos total entregada al Call Center para su gestión. (Ver Tabla No.3)

De esta forma se cumple con el objetivo planteado en la definición del tipo de muestreo a aplicar, el cual fue el muestreo Aleatorio Estratificado Proporcional, con el cual se buscaba obtener información de todos los productos considerados relevantes por medio de las percepciones de los ex asociados.

8.3 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA TELEFÓNICA:

8.3.1 Pregunta 1. ¿Cuál es su ocupación actual?

Figura 22. Distribución ocupacional actual



Se identifica que al menos el 76% de los ex asociados cumplen la condición de “Personas económicamente activas” es decir, están en condiciones económicas de adquirir un producto ya sea de Captación o de Colocación. Este porcentaje muestra una gran posibilidad de diseño de nuevas ofertas comerciales.

8.3.2 Pregunta 2. ¿Por qué se vinculó a Financiera Comultrasan?

Figura 23. Motivo por el cual se vinculó



Conforme los resultados del gráfico 24 se demuestra que la Financiera Comultrasan esta posicionada en el mercado de la ciudad de Bucaramanga como una entidad que facilita el crédito, de igual forma se comprueba que los demás productos del portafolio de productos y servicios como: Planes de ahorro, planes de inversión en Títulos (CDAT) y seguros no son conocidos o preferidos por los clientes en general.

Adicionalmente se evidencia que el voz a voz es un factor clave para la promoción de la Financiera. En general se evidencia que la marca "Financiera Comultrasan" goza de buen concepto entre la población de Bucaramanga.

8.3.3 Pregunta 3. ¿Cuál fue el principal motivo por el cual se retiró?

Figura 24. Motivo por el cual se retiró

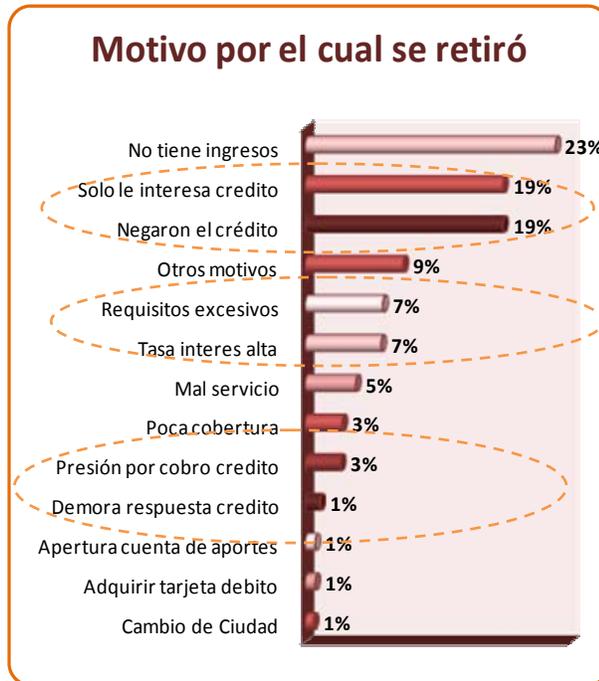


Figura 25. Detalle otros motivos de retiro



El producto crédito en todas sus etapas: Promoción y venta, recepción de documentos, proceso de aprobación, desembolso de recursos y posteriormente el cobro del mismo constituyen los principales motivos de retiro de los asociados.

Con relación a lo anterior se pueden evidenciar tres escenarios:

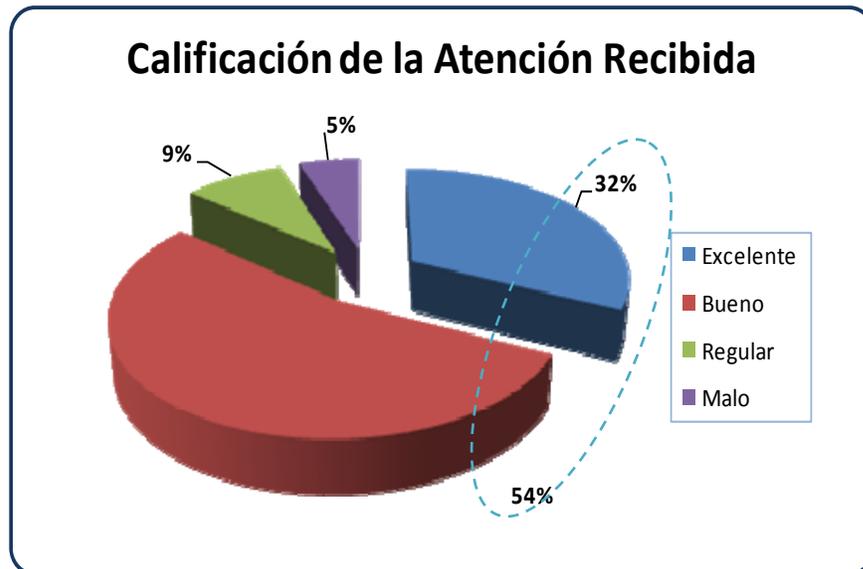
- Ex - asociados con créditos aprobados a los cuales no se les profundizó y solo mantuvieron el productos de crédito con la financiera, por tal motivo cuando se terminó de cancelar el crédito se desvincularon. Evidencia que no se realiza venta cruzada del portafolio, no se realiza seguimiento a los clientes y no se está determinando el posible ciclo de vida del asociado.
- Ex - asociados con créditos aprobados pero con incidencias durante la vigencia del mismo es decir: inconvenientes en extracto, en cobro de cuotas, demoras en aprobación, reportes injustificados, entre otros, los cual significaron una experiencia negativa que no quisieran repetir.
- Clientes a los cuales se les vendió una promesa de crédito pero cuando se presentó la documentación se les negó la oportunidad de acceder a los recursos lo cual generó inconformidad y molestia. Lo anterior evidencia falta de asesoría integral de la situación del cliente a fin de no permitir avanzar en el proceso de adquisición de un crédito.

Otro factor relevante pero ajeno a la Cooperativa es el cambio de la situación económica del asociado, el 23% de la población encuestada manifestó que la falta de ingresos lo motivó a solicitar el dinero de su cuenta de aportes y por consiguiente a retirarse de la Cooperativa.

Factores como: mal servicio y venta cruzada de productos tienen una menor influencia en la decisión de retiro de los ex asociados.

8.3.4. Pregunta 4. Califique la atención recibida.

Figura 26. Calificación de la atención recibida



Se demuestra que el tema del servicio y la atención no son los motivos principales de retiro, dado que ante la pregunta sobre la calificación del servicio recibido el 86% de los ex asociados recuerda que la atención estuvo entre bueno y excelente. Adicionalmente se podría corroborar que el descontento es mas por procedimientos internos de la Cooperativa, mas que por el momento en caliente que el asesor de barra brinda al público.

8.3.5 Pregunta 5. ¿Qué aspectos considera que deberíamos mejorar?

Figura 27. Aspectos a mejorar



Conforme a los resultados de la Figura 27 se ratifica que el asociado está manifestando su descontento por el elevado trámite que existe en la Cooperativa para la asociación o adquisición de cualquier producto.

Si bien es cierto que la calificación atención recibida en la oficina está entre bueno y excelente se evidencia que los asociados esperan recibir un valor agregado en la atención.

El porcentaje correspondiente a otras mejoras hace referencia a sugerencias como:

Adicionar cajeros en fechas especiales de recaudos

Colocar sillas en las oficinas

Ampliar los horarios de atención

8.3.6 Pregunta 6. ¿Se vincularía nuevamente a la Financiera Comultrasan?

Figura 28. Se vincularía nuevamente



Este gráfico es concluyente para la decisión de implementar la estrategia de mercadeo relacional que permita recuperar a los asociados desvinculados durante el 2008, ya que evidencia que más del 70% de la población encuestada estaría dispuesto a iniciar relaciones comerciales con la Cooperativa ante la presentación de una nueva propuesta comercial.

9. DISEÑO DE ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL

Para el diseño de las diferentes estrategias de mercadeo relacional que buscan la recuperación de asociados retirados de la Cooperativa durante el 2008, se realizan las siguientes acciones:

9.1 CREACIÓN DE PERFILES DE EX ASOCIADOS:

Perfil TIPO 1: Hace referencia al grupo de asociados que durante su trayectoria en la Cooperativa manejaron los siguientes productos:

- CDAT sin importar la cuantía
- Cuenta de Ahorro con promedio de manejo mensual superior a \$1.000.000 incluye cualquier modalidad de Ahorro
- Créditos superiores a \$5.000.000 que no presenten reportes a centrales de información financiera. Incluye todas las modalidades de crédito

Perfil TIPO 2: Está compuesto por los asociados que durante su vigencia en la Cooperativa manejaron los siguientes productos:

- Cuenta de Ahorro con promedio de manejo mensual entre \$60.000 y \$999.999 incluye todas las modalidades de Ahorro
- Créditos desde \$200.000 y hasta \$4.999.999 con calificación crediticia máxima en "B". Incluye todas las modalidades de crédito
- Cuenta de aportes con promedio mensuales de \$100.000.

Perfil TIPO 3: Está conformado por el grupo de ex asociados que manejaron durante su condición de asociados los siguientes productos:

- Cuenta de Aportes únicamente cuyo promedio mensual sea inferior a \$100.000.
- Cuenta de Aportes y Cuenta de Ahorro (incluye todos las modalidades de ahorro) con un promedio de manejo inferior a \$50.000 mensuales
- Personas que por su accionar la Cooperativa revocó su calidad de asociado.

9.2 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO RELACIONAL A IMPLEMENTAR PARA LA RECUPERACIÓN DE ASOCIADOS RETIRADOS DURANTE EL 2008.

Se definen 4 estrategias de Mercadeo Relacional a implantar a los perfiles de asociados de interés a fin de lograr adicional a su vinculación nuevamente la fidelidad a la Cooperativa. Las estrategias propuestas son:

ESTRATEGIA RELACIONAL DE RECUPERACIÓN Y ACTIVACIÓN
 ESTRATEGIA RELACIONAL DE INTERACCIÓN
 ESTRATEGIA RELACIONAL DE CRECIMIENTO
 ESTRATEGIA RELACIONAL DE RETENCIÓN

9.3 CREACIÓN DE COMPONENTES BÁSICOS PARA LA APLICACIÓN DE CADA ESTRATEGIA DE MERCADEO RELACIONAL:

Para la creación de las estrategias de Mercadeo de Relacional se definen los siguientes componentes con los cuales se busca asegurar la efectividad de las mismas.

A continuación se presentan:

Tabla 6: Componentes Básicos para la aplicación de cada estrategia

COMPONENTE	DESCRIPCION
Definición de la estrategia y su objetivo.	Describe lo que se persigue con la ejecución de la estrategia y el alcance de la misma.
Segmentación de Clientes	Identifica los grupos de clientes con necesidades y motivos para volver a vincularse los cuales sean altamente similares.
Definición grupo Target	<ol style="list-style-type: none"> 1. Define quienes son mis clientes sujetos a vincularse nuevamente 2. Identifica los datos que se requieren para la implantación de la estrategia 3. Identifica las fuentes de donde se puede ampliar información de preferencias y expectativas de los clientes
Definición de la propuesta de valor	Describe el tipo de oferta comercial a entregar ya sea en dinero por medio de becas, aperturas gratis o en beneficios de tasas o seguros, adicionalmente especifica el tipo de regalo o reconocimiento que se considere pertinente obsequiar.
Diseño de plan de implantación paulatino de las actividades estratégicas	Describe la metodología, logística y el responsable de quien ejecute las actividades estratégicas.
Definición de Indicadores de Gestión	<p>Se aplicarán los siguientes indicadores de acuerdo a la estrategia implementada.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de clientes con intención de volver 2. Número de clientes que se vincularon nuevamente 3. Gestión de las expectativas de los clientes con deseo de vincularse. 4. Capacidad de respuesta a las exigencias de estos clientes. 5. Cumplimiento de las expectativas. <p>Los anteriores indicadores se aplican dependiendo de la estrategia</p>
Definición de grupos de trabajo y funciones	Define los responsables de monitorear y mantener vigentes las estrategias a implementar. Este personal será el encargado de generar resultados parciales y totales

10. DESARROLLO DE CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS CONFORME AL PERFIL ASIGNADO

10.1 ESTRATEGIAS PARA CLIENTES TIPO 1.

TIPO DE CLIENTE TIPO DE ESTRATEGIA:	TIPO 1 RELACIONAL DE INTERACCION
Definición de la estrategia y su Objetivo	<p>Reactivar el contacto con el asociado y ganar nuevamente su confianza.</p> <p>Busca que el ex asociado inicie un proceso de recibir de forma constante mediante correo directo noticias positivas de la Cooperativa.</p> <p>Seguidamente se propone el envío de invitaciones a eventos especiales. Adicionalmente se pone el Call Center a disposición con un número de identificación especial que le garantiza a la persona que llame y se identifique con éste código, atención preferencial y oportuna.</p> <p>Finalmente se produce el contacto personal con la Fuerza Comercial Externa para generar vínculos personales.</p>
Segmentación de Clientes	<p>Clientes Tipo 1:</p> <p>Hombres y mujeres mayores de edad cuya residencia se ubique en la ciudad de Bucaramanga.</p> <p>Adicionalmente clientes que manifiesten luego de un contacto inicial telefónico de actualización de datos e investigación de producto de preferencia o necesidad, la intención de volver a vincularse con la Cooperativa.</p>
Definición grupo Target	<p>Ex asociados que durante su trayectoria en la Cooperativa manejaron los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CDAT sin importar la cuantía • Cuenta de Ahorro con promedio de manejo mensual superior a \$1.000.000. Incluye cualquier modalidad de Ahorro • Créditos superiores a \$5.000.000 que no presenten reportes a centrales de información financiera. Incluye todas las modalidades de crédito
Definición de la propuesta de valor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envío gratuito al lugar de residencia el diario Impulso Solidario, el cual contiene información general del Departamento, artículos importantes de salud, economía y noticias de las actividades de Responsabilidad Social Corporativa que realiza la Cooperativa con el Departamento de Santander. Este diario tiene una frecuencia de circulación trimestral. 2. Envío a su residencia invitación para participar de los eventos

	<p>que organiza la Fundación Comultrasan. Para el 2009 las actividades a las cuales se pueden invitar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brigadas Odontológicas en: Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Floridablanca. • Brigadas de prevención de Salud realizadas en Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Floridablanca. • Talleres de Capacitación en Finanzas Personales • Talleres de Capacitación en Contabilidad Empresarial • Seminarios de Líderes Emprendedores • Talleres lúdicos para menores de edad encaminados al Emprenderismo • Celebración día de la Familia • Celebración día de los niños • Teatro al Parque • Participación en jornadas anti estrés: Visita de Spa • Adjudicación de bonos para descuento en tratamientos odontológicos. • Asignación de cupo par la realización de Cursos on line para PYMES a través de un campus virtual <p>Se propone que este tipo de ex asociados participe como mínimo en una de las actividades por tema es decir: una brigada de salud, un taller de formación, un bono y una celebración de fecha especial.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Envío a su residencia de la invitación a participar de evento especial para los ex asociados. 4. Inclusión en listado de Asociados a contactar telefónicamente para la promoción de cualquier campaña comercial que lance la Cooperativa.
<p>Diseño de plan de implantación paulatino de las actividades estratégicas</p>	<p>El proceso para la participación de todos los ex asociados Tipo 1 en la estrategia de interacción (participación de eventos organizados por la Fundación) se define:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Envío por parte del Dpto. de Mercadeo a la Fundación Comultrasan el listado de ex asociados para la inclusión a las actividades anteriormente referenciadas. Este listado se debe enviar de forma mensual y debe contener los campos de localización y nombres completos 2 Recepción por parte de la Coordinadora de eventos de la Fundación la cual es responsable de incluir éstos registros en los listados de invitados a eventos 3 Envío de listado de ex asociados invitados y relación de los eventos a los cuales aplica al Call Center para que se realice el contacto telefónico y se confirme la participación de los ex asociados al evento. <p>Proceso para el envío de correos o souvenirs a ex asociado:</p>

	<p>1 Envío por parte del Dpto. de Mercadeo al Dpto. de comunicaciones el listado de ex asociados para la generación de e-mailing, cartas, tarjetas e inclusión en el listado de personas a las cuales se les envía el periódico y los souvenirs corporativos de forma personal a su residencia.</p> <p>2 Este listado se debe enviar de forma mensual y debe contener los campos de localización y nombres completos.</p> <p>Adicionalmente se establece la creación de un Comité de Comunicación compuesto por: Profesional de Promoción y Publicidad y Profesional del Dpto. de Comunicaciones los cuales tengan la responsabilidad de elaborar y actualizar protocolos comunicacionales y comerciales especiales cuando se realiza un contacto personal, telefónico o escrito con los ex asociados.</p> <p>Es función adicional del comité definir el tipo de publicidad a enviar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envío periódico de revista informativa. • Envío de catalogo de convenios • Tarjeta de identificación • Envío de boletín reglamentario de asociación beneficios solidarios.
<p>Definición de Indicadores de Gestión</p>	<p>Indicador de satisfacción y aceptación de la información enviada: Canal: Call Center: Contacto telefónico para confirmar el recibido de cada una de las propuestas o invitaciones y medir el grado de aceptación de las mismas por medio de sondeos de opinión que permitan calificar las propuestas enviadas.</p> <p>Cálculo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicador de participación Número de confirmación de propuesta enviadas/ Número de propuesta enviadas. • Indicador de aceptación: Calificación de la propuesta enviada/total de propuestas enviadas.
<p>Definición de grupos de trabajo y funciones</p>	<p>Se definen los siguientes comités:</p> <p>Comité de Comunicaciones: Compuesto por profesional del Dpto. Promoción y Publicidad y profesional de Dpto. de Comunicaciones.</p> <p>Comité de Aseguramiento y Calidad: Profesional del Dpto. de Servicio al Cliente y Mercadeo.</p> <p>Comité de Efectividad Comercial: Profesional de Negocios y Servicios y de Mercadeo.</p>

TIPO DE CLIENTE: TIPO DE ESTRATEGIA:	TIPO 1 RELACIONAL DE RECUPERACION Y ACTIVACION
Definición de la estrategia y su Objetivo	Vincular nuevamente a los asociados que se desvincularon de la Cooperativa durante el 2008.
Segmentación de Clientes	<p>Clientes Tipo 1: Hombres y mujeres mayores de edad cuya residencia se ubique en la ciudad de Bucaramanga. Adicionalmente clientes que manifiesten luego de un contacto inicial telefónico de actualización de datos e investigación de producto de preferencia o necesidad, la intención de volver a vincularse con la Cooperativa.</p>
Definición grupo Target	<p>Clientes que durante su vigencia en la Cooperativa hubiesen manejado los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CDAT sin importar la cuantía. • Cuenta de Ahorro con promedio de manejo mensual superior a \$1.000.000. Incluye cualquier modalidad de Ahorro. • Créditos superiores a \$5.000.000 que no presenten reportes a centrales de información financiera. Incluye todas las modalidades de crédito.
Definición de la propuesta de valor	<p>Luego de conocer por medio del contacto telefónico la preferencia o necesidad de producto por el cual se volvería a vincular con la Cooperativa se plantean las siguientes propuesta comerciales:</p> <p>1. Para los asociados con intención de tomar crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> * No cobro de la consulta a las centrales de información. * No cobro de gastos de papelería. * No cobro del 4 x mil por retiro del préstamo. * Garantía que la solicitud de crédito será atendida en 24 horas con una respuesta definitiva. <p>2. Para los asociados con intención de Capitalizar en CDAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tasa preferencial para la inversión del 13%E.A la cual sólo está vigente para inversiones superiores a 2 años. * No cobro 4X1000 en el retiro tanto de intereses como del capital al vencimiento del término de la inversión. * Apertura gratis de una cuenta de ahorro para que deposite los intereses ganados con la inversión. * Entrega de una boleta para participar en rifas de electrodomésticos mensuales para el hogar. <p>3. Para los asociados con intención de ahorrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Tasa preferencial en el plan de ahorro programado del 5% EA * No cobro del 4X1000 al momento del retiro de rendimientos y capital * Obsequio de alcancía institucional

	* Obsequio de cuenta de ahorro a la vista para que maneje recursos alternos con \$10.000 de saldo inicial.
Diseño de plan de implantación paulatino de las actividades estratégicas	Creación en la fuerza de ventas de “Key Account Managers” funcionario encargado de establecer contacto permanente con los ex asociados asignados y realizar los ofrecimientos comerciales. Cronograma de trabajo en donde se incluye la socialización de resultados del Key con el grupo de ex asociados asignados.
Definición de Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Cumplimiento: Número de apertura de productos realizadas/número de clientes asignados • Indicador de Aceptación: Calificación de la propuesta enviada/total de propuesta enviadas
Definición de grupos de trabajo y seguimiento por canal	Comité de Aseguramiento y Calidad: Profesional del Dpto. de Servicio al Cliente y Mercadeo. Comité de Efectividad Comercial: Profesional de Negocios y Servicios y de Mercadeo.

TIPO DE CLIENTE: TIPO DE ESTRATEGIA:	TIPO 1 RELACIONAL DE CRECIMIENTO
Definición de la y su Objetivo	Profundizar al asociado, es decir que el asociado tenga como mínimo un producto adicional al producto por el cual se vinculó.
Segmentación de Clientes	Clientes Tipo 1: Hombres y mujeres mayores de edad cuya residencia se ubique en la ciudad de Bucaramanga. Adicionalmente clientes que manifiesten luego de un contacto inicial telefónico de actualización de datos e investigación de producto de preferencia o necesidad, la intención de volver a vincularse con la Cooperativa.
Definición grupo Target	Ex asociados que se vincularon nuevamente con la Cooperativa con alguno de los productos: CDAT, Ahorro o Crédito. Adicionalmente deben cumplir con la segmentación pertinente de ex asociados Tipo 1
Definición de la propuesta de valor	<p>1. Para el evento de asociados vinculados con crédito se debe realizar venta cruzada de Ahorro con los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Tasa preferencial en el plan de ahorro programado con tasa de rendimiento del 5% EA * No cobro del 4X1000 al momento del retiro de rendimientos y capital * Obsequio de alcancía institucional * Obsequio de cuenta de ahorro a la vista para que maneje recursos alternos con \$10.000 de saldo inicial.

	<p>2. Para el evento que sean asociados vinculados con Cuenta de Ahorros o CDAT, se realiza venta cruzada de línea de crédito con los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> * No cobro de la consulta a las centrales de información. * No cobro de gastos de papelería * No cobro del 4 x mil por retiro del préstamo. * Garantía que la solicitud de crédito será atendida en 24 horas con una respuesta definitiva.
Diseño de plan de implantación paulatino de las actividades estratégicas.	<p>Nuevo Enfoque en la manejo de la Fuerza Ventas: del Mercadeo Relacional al transaccional. Empoderamiento y manejo de protocolo de servicio a los funcionarios del Front Office. Definición de cronograma de acción por parte de la Fuerza Comercial Externa y participación del Gerente de Oficina.</p>
Definición de Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Cumplimiento: Número de aperturas de productos realizadas/número de clientes asignados. • Indicador de Aceptación: Calificación de la propuesta enviada/total de propuesta enviadas.
Definición de grupos de trabajo y seguimiento por canal	<p>Comité de Aseguramiento y Calidad: Profesional del Dpto. de Servicio al Cliente y Mercadeo. Comité de Efectividad Comercial: Profesional de Negocios y Servicios y de Mercadeo.</p>

TIPO DE CLIENTE: TIPO DE ESTRATEGIA:	TIPO 1 RELACIONAL DE RETENCIÓN
Definición del Objetivo de la Estrategia	<p>Crear barreras de salida a los ex asociados que decidieron vincularse nuevamente, con el propósito de mantenerlos activos con más de tres productos y con la utilización de más de un servicio.</p>
Segmentación de Clientes	<p>Clientes Tipo 1: Hombres y mujeres mayores de edad cuya residencia se ubique en la ciudad de Bucaramanga. Adicionalmente clientes que manifiesten luego de un contacto inicial telefónico de actualización de datos e investigación de producto de preferencia o necesidad, la posibilidad de volver a vincularse con la Cooperativa.</p>
Definición grupo Target	<p>Ex asociados que se vincularon nuevamente con la Cooperativa con alguno de los productos: CDAT, Ahorro ó Crédito.</p>

	Adicionalmente deben cumplir con la segmentación pertinente de ex asociados Tipo 1
Definición de la propuesta de valor	<ol style="list-style-type: none"> 1 Invitación a jornadas de socialización de obras de Responsabilidad Social que adelanta la Cooperativa gracias a los aportes de asociados como ellos que mantienen los aportes. 2 Sorteo de becas de formación en institutos como: Sena, Cámara de Comercio, seminarios patrocinados por la Andi, FENALCO. 3 Para los asociados con hijos: Participación en Actividades Lúdicas para los hijos de los asociados como Concurso Infantiles y Juveniles y Festivales de Pintura, Actividades Culturales y Recreativas. 4 Entrega de Bono por celebración del primer aniversario como asociados de la Cooperativa los cuales permiten: <ul style="list-style-type: none"> *Tomar cursos de baile o Natación *Tomar cursos de Cocina o Contry *Tomar cursos de Natación o terapias con Hidroaeròbicos. 5 Entrega de un plan de crecimiento en la Cooperativa es decir, a mayor antigüedad mayores beneficios: <ul style="list-style-type: none"> * Asociados entre 1 y dos años de antigüedad en la Cooperativa, con estado Activo en todos los productos y con un mínimo de tres productos adquieren: Auxilio educativo para primaria y bachillerato. * Asociados entre 3 y 5 años de antigüedad y con las mismas condiciones comerciales que el escenario anterior: Póliza de Seguro de vida en convenio con Aseguradora La Equidad. Participación en sorteos de portátiles y becas universitarias o cursos de capacitación informal * Asociados entre 5 a 10 años de antigüedad y con 5 productos del portafolio activos: Posibilidad de acceder a los anteriores planes de crecimiento y adicionalmente participación en sorteo de viajes a San Andrés para dos personas con todo incluido.
Diseño de plan de implantación paulatino de las actividades estratégicas	<p>El Dpto. de Mercadeo será el encargado de generar los reportes que permitan identificar la antigüedad de los asociados que se vincularon nuevamente con la Cooperativa. Una vez se evidencie la existencia de asociados con éstas características se presentará informe al Dpto. de Servicio al Cliente quien velará por el cumplimiento de los planes de premios ofrecidos.</p> <p>El Dpto. de Promoción y publicidad será el encargado de la entrega de los premios a las que haya lugar.</p>
Definición de Indicadores de	Indicadores de Cumplimiento:

Gestión	Número de premios entregados/número de ex asociados vinculados
Definición de grupos de trabajo y seguimiento por canal	<p>Comité de Aseguramiento y Calidad: Profesional del Dpto. de Servicio al Cliente y Mercadeo.</p> <p>Comité de Efectividad Comercial: Profesional de Negocios y Servicios y de Mercadeo.</p>

10.2 ESTRATEGIAS PARA CLIENTES TIPO 2.

TIPO DE CLIENTE TIPO DE ESTRATEGIA:	TIPO 2 RELACIONAL DE INTERACCION
Definición de la estrategia y su Objetivo	Reactivar el contacto con el asociado y ganar nuevamente su confianza. Busca que el ex asociado inicie su proceso de recibir noticias positivas de la Cooperativa.
Segmentación de Clientes	<p>Clientes Tipo 2: Hombres y mujeres mayores de edad cuya residencia se ubique en la ciudad de Bucaramanga. Adicionalmente clientes que manifiesten luego de un contacto inicial telefónico de actualización de datos e investigación de producto de preferencia o necesidad, la posibilidad de volver a vincularse con la Cooperativa.</p>
Definición grupo Target	<p>Asociados que durante su vigencia en la Cooperativa manejaron los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de Ahorro con promedio de manejo mensual entre \$60.000 y \$999.999. Incluye todas las modalidades de Ahorro • Créditos desde \$200.000 y hasta \$4.999.999 con calificación crediticia máxima en "B". Incluye todas las modalidades de crédito • Cuenta de aportes con promedio mensuales de \$100.000.
Definición de la propuesta de valor	<p>1. Envío a su residencia invitación para participar de los eventos que organiza la Fundación Comultrasan. Para el 2009 las actividades a las cuales se pueden invitar conforme al previo estudio de preferencias son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brigadas Odontológicas en: Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Floridablanca. • Brigadas de prevención de Salud realizadas en

	<p>Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Floridablanca.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Celebración día de la Familia • Celebración día de los niños • Teatro al Parque <p>Se propone que este tipo de ex asociados participe como mínimo en una de las actividades por tema es decir: Una brigada de Salud y una celebración de fecha especial.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Selección en forma aleatoria y con un número de invitaciones definido de participantes al especial para los ex asociados. 3. Inclusión en listado de Asociados a contactar telefónicamente para la promoción de cualquier campaña comercial que lance la Cooperativa.
<p>Diseño de plan de implantación paulatino de las actividades estratégicas</p>	<p>El proceso para la participación de todos los ex asociados Tipo 2 en la estrategia de interacción (participación de eventos organizados por la Fundación) se define:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Envío por parte del Dpto. de Mercadeo a la Fundación Comultrasan el listado de ex asociados para la inclusión a las actividades. Este listado se debe enviar de forma mensual y debe contener los campos de localización y nombres completos. 2. Recepción por parte de la Coordinadora de eventos de la Fundación y verificación de inclusión. Adicionalmente será la responsable de generar aleatoriamente la lista de ex asociados a tener en la participación de las actividades. 3. Envío de listado de ex asociados invitados y relación de los eventos a los cuales aplica al Call Center para que se realice el contacto telefónico y se confirme la participación de los ex asociados al evento. <p>Adicionalmente se establece la creación de un comité de comunicación con ex asociados compuesto por: Profesional de promoción y publicidad y profesional del Dpto. de comunicaciones los cuales tengan la responsabilidad de elaborar y actualizar protocolos comunicacionales y comerciales especiales cuando se realiza un contacto personal, telefónico o escrito con los ex asociados</p>
<p>Definición de Indicadores de Gestión</p>	<p>Indicador satisfacción y aceptación de la información enviada: Canal: Call Center: Contacto telefónico para confirmar el recibido de cada una de las propuestas o invitaciones y medir el grado de aceptación de las mismas. Cálculo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicador de Participación <p>Número de confirmación de propuesta enviadas/ Número de propuesta enviadas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de Aceptación: Calificación de la propuesta enviada/total de propuesta enviadas
Definición de grupos de trabajo y seguimiento por canal	<p>Se definen los siguientes comités:</p> <p>Comité de Comunicaciones: Compuesto por profesional del Dpto. Promoción y Publicidad y profesional de Dpto. de Comunicaciones</p> <p>Comité de Aseguramiento y Calidad: Profesional del Dpto. de Servicio al Cliente y Mercadeo.</p> <p>Comité de Efectividad Comercial: Profesional de Negocios y Servicios y de Mercadeo.</p>

TIPO DE CLIENTE: TIPO DE ESTRATEGIA:	TIPO 2 RELACIONAL DE RECUPERACION Y ACTIVACION
Definición de la estrategia y su Objetivo	Vincular nuevamente a los asociados que se desvincularon durante el 2008.
Segmentación de Clientes	<p>Clientes Tipo 2: Hombres y mujeres mayores de edad cuya residencia se ubique en la ciudad de Bucaramanga. Adicionalmente clientes que manifiesten luego de un contacto inicial telefónico de actualización de datos e investigación de producto de preferencia o necesidad, la posibilidad de volver a vincularse con la Cooperativa.</p>
Definición grupo Target	<p>Asociados que durante su vigencia en la Cooperativa manejaron los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de Ahorro con promedio de manejo mensual entre \$60.000 y \$999.999. Incluye todas las modalidades de Ahorro. • Créditos desde \$200.000 y hasta \$4.999.999 con calificación crediticia máxima en "B". Incluye todas las modalidades de crédito. • Cuenta de aportes con promedio mensuales de \$100.000.
Definición de la propuesta de valor	<p>1. Para los asociados con intención de tomar crédito: * No cobro de gastos de papelería. * Garantía que la solicitud de crédito será atendida en 24 horas con una respuesta definitiva.</p> <p>2. Para los asociados con intención de Capitalizar en CDAT: * Tasa preferencial para la inversión del 13%E.A la cual sólo está vigente para inversiones superiores a 2 años. * No cobro 4X1000 en el retira tanto de intereses como del capital al vencimiento del término de la inversión.</p> <p>3. Para los asociados con intención de ahorrar: *Tasa preferencial en el plan de ahorro programado del 5% EA</p>

	* Obsequio de alcancía institucional
Diseño de plan de implantación paulatino de las actividades estratégicas	<p>Por medio del contacto telefónico se indaga la preferencia o necesidad de producto por el cual se volvería a vincular con la Cooperativa. posteriormente en se realiza el ofrecimiento de la propuesta de valor por medio de un Asesor del Call Center.</p> <p>Una vez promocionado las propuesta comerciales por medio del Call Center, se agenda una visita comercial con un asesor de la Fuerza externa para el cierre de los negocios.</p>
Definición de Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Cumplimiento: Número de aperturas realizadas/número de clientes asignados. • Indicador de Aceptación: Calificación de la propuesta enviada/total de propuesta enviadas.
Definición de grupos de trabajo y seguimiento por canal	<p>Comité de Aseguramiento y Calidad: Profesional del Dpto. de Servicio al Cliente y Mercadeo.</p> <p>Comité de Efectividad Comercial: Profesional de Negocios y Servicios y de Mercadeo.</p>

TIPO DE CLIENTE: TIPO DE ESTRATEGIA:	TIPO 2 RELACIONAL DE CRECIMIENTO
Definición de la estrategia y su Objetivo	Profundizar al asociado, es decir que el asociado tenga como mínimo un producto adicional al producto por el cual se vinculó.
Segmentación de Clientes	<p>Clientes Tipo 2: Hombres y mujeres mayores de edad cuya residencia se ubique en la ciudad de Bucaramanga. Adicionalmente clientes que manifiesten luego de un contacto inicial telefónico de actualización de datos e investigación de producto de preferencia o necesidad, la posibilidad de volver a vincularse con la Cooperativa.</p>
Definición grupo Target	<p>Ex asociados que se vincularon nuevamente con la Cooperativa con alguno de los productos: CDAT, Ahorro o Crédito. Adicionalmente deben cumplir con la segmentación pertinente de ex asociados Tipo 2</p>
Definición de la propuesta de valor	<p>1. Para el evento de asociados vinculados con crédito se debe realizar venta cruzada de Ahorro con los siguientes beneficios:</p> <p>*Tasa preferencial en el plan de ahorro programado con tasa de rendimiento del 5% EA.</p>

	<p>* Obsequio de alcancía institucional</p> <p>2. Para el evento que sean asociados vinculados con Cuenta de Ahorros o CDAT, se realiza venta cruzada de línea de crédito con los siguientes beneficios:</p> <p>* No cobro de gastos de papelería. * Garantía que la solicitud de crédito será atendida en 24 horas con una respuesta definitiva.</p>
Diseño de plan de implantación paulatino de las actividades estratégicas	Definición de cronograma de acción por parte de la Fuerza Comercial Externa y participación del Gerente de Oficina.
Definición de Indicadores de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Cumplimiento: Número de aperturas realizadas/número de clientes asignados. • Indicador de aceptación: Calificación de la propuesta enviada/total de propuesta enviadas.
Definición de grupos de trabajo y seguimiento por canal	<p>Comité de Aseguramiento y Calidad: Profesional del Dpto. de Servicio al Cliente y Mercadeo.</p> <p>Comité de Efectividad Comercial: Profesional de Negocios y Servicios y de Mercadeo.</p>

TIPO DE CLIENTE: TIPO DE ESTRATEGIA:	TIPO 2 RELACIONAL DE RETENCIÓN
Definición del Objetivo de la Estrategia	Crear barreras de salida a los ex asociados que decidieron vincularse nuevamente, con el propósito de mantenerlos activos con más de dos productos y con la utilización de más de un servicio.
Segmentación de Clientes	<p>Clientes Tipo 2: Hombres y mujeres mayores de edad cuya residencia se ubique en la ciudad de Bucaramanga. Adicionalmente clientes que manifiesten luego de un contacto inicial telefónico de actualización de datos e investigación de producto de preferencia o necesidad, la posibilidad de volver a vincularse con la Cooperativa.</p>
Definición grupo Target	Ex asociados que se vincularon nuevamente con la Cooperativa con alguno de los productos: CDAT, Ahorro o Crédito. Adicionalmente deben cumplir con la segmentación pertinente de ex asociados Tipo 2.
Definición de la propuesta de valor	1. Invitación a jornadas de socialización de obras de Responsabilidad Social que adelanta la Cooperativa gracias a los aportes de asociados como ellos que mantienen los

	<p>aportes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Sorteo de becas de formación en institutos como: Sena, Cámara de Comercio, seminarios patrocinados por la Andi, FENALCO. 3. Entrega de un plan de crecimiento en la Cooperativa es decir, a mayor antigüedad mayores beneficios: <p>* Asociados entre 1 y dos años de antigüedad en la Cooperativa, con estado Activo en todos los productos y con un mínimo de tres productos adquieren: auxilio educativo para primaria y bachillerato.</p> <p>* Asociados entre 3 y 5 años de antigüedad y con las mismas condiciones comerciales que el escenario anterior: Póliza de Seguro de vida en convenio con Aseguradora La Equidad. participación en sorteos de computadores portátiles y becas universitarias o cursos de capacitación informal</p> <p>* Asociados entre 5 a 10 años de antigüedad con 5 productos del portafolio activos: Posibilidad de acceder a los anteriores planes de crecimiento y adicionalmente participación en sorteo de viajes a San Andrés para dos personas con todo incluido.</p>
<p>Diseño de plan de implantación paulatino de las actividades estratégicas</p>	<p>El Dpto. de Mercadeo será el encargado de generar los reportes que permitan identificar la antigüedad de los asociados que se vincularon nuevamente con la Cooperativa</p> <p>Una vez se evidencie la existencia de asociados con éstas características se presentará informe al Dpto. de Servicio al Cliente quien velará por el cumplimiento de los planes de premios ofrecidos.</p> <p>El Dpto. de Promoción y publicidad será el encargado de la entrega de los premios a las que haya lugar.</p>
<p>Definición de Indicadores de Gestión</p>	<p>Indicadores de Cumplimiento: Número de premios entregados/número de ex asociados vinculados</p>
<p>Definición de grupos de trabajo y seguimiento por canal</p>	<p>Comité de Aseguramiento y Calidad: Profesional del Dpto. de Servicio al Cliente y Mercadeo. Comité de Efectividad Comercial: Profesional de Negocios y Servicios y de Mercadeo.</p>

10.4 ESTRATEGIAS PARA CLIENTES TIPO 3.

Para los ex asociados perfilados como Tipo 3 se ejecutan actividades de interacción y activación pasivas, teniendo en cuenta que durante su vigencia con la Cooperativa no fue representativa en términos de manejo de productos y servicios. A continuación se describen.

Actividades de Interacción:

1. Llamada telefónica para invitar a participar de los eventos que organiza la Fundación Comultrasan. Para el 2009 las actividades a las cuales se pueden invitar son:

- Celebración día de la Familia
- Celebración día de los niños
- Teatro al Parque

2. Envío a su residencia de correo directo invitación a participar de evento especial para los ex asociados. Para la participación a este evento se seleccionará un grupo limitado.

3. Inclusión en listado de Asociados a contactar telefónicamente para la promoción de cualquier campaña comercial que lance la Cooperativa.

11. CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo realizado y al planteamiento de los Objetivos Específicos se pueden sacar las siguientes conclusiones:

Objetivo: “Identificar que productos y servicios fueron los utilizados y más conocidos por los ex asociados durante su trayectoria en la Cooperativa”

Conclusión: Conforme los resultados obtenidos en Tabla No. 5 se puede identificar que el producto de mayor posicionamiento en la Cooperativa es el crédito. Productos como Cuentas de Ahorro y CDAT a los cuales se les asignan recursos significativos del presupuesto en publicidad y promoción los cuales se traducen en beneficios y ventajas para los usuarios, se ubican dentro de los menos utilizados por los ex asociados.

Productos complementarios como: seguros, convenios comerciales entre otros no fueron conocidos por estos usuarios.

Objetivo: Identificar cuáles fueron las causas reales que motivaron a los asociados a tomar la decisión de retirarse de la Cooperativa.

Conclusión: El principal motivo de retiro de la muestra de asociados de la cooperativa está relacionado con el producto de crédito, desde sus características como: Tasa de interés y requisitos, incluyendo el proceso de aprobación, hasta terminar con la negación o aprobación del mismo. También incide la forma como se ejerce presión en el cobro de las cuotas del crédito. El 47% de los encuestados identificaron debilidades en este producto.

En orden de importancia se listan otros factores que motivaron a los asociados a desvincularse de la Cooperativa:

- Falta mayor cobertura en el territorio nacional.
- Mal servicio prestado en oficinas.
- Venta de productos o servicios complementarios.

Objetivo: Evaluar e identificar que atributos de los productos y servicios se deban mejorar para garantizar la fidelidad de los clientes.

Conclusión: Se evidencia que aunque el servicio prestado en las oficinas no es la causa determinante por la cual se retiran los asociados, se puede concluir que el mal servicio es un agravante que induce al asociado para que piense en retirarse. Adicionalmente se demuestra que los asociados están percibiendo la operatividad interna de cada uno de los procesos que tienen que ver en la aprobación de los productos. Sobre este ítem se recomendará una revisión interna a los procesos de crédito y proceso de vinculación.

Adicionalmente se concluye que los ex asociados sólo se identificaron con la Cooperativa para la adquisición de un sólo producto. Servicios complementarios algunos de ellos gratis, no fueron comercializados a los ex asociados, por lo que no se encontró en la propuesta comercial expuesta un valor agregado adicional.

Objetivo: Conocer las expectativas que tenían los asociados de la entidad al momento de vincularse y cuáles de éstas no satisficieron sus necesidades durante su trayectoria en la Cooperativa.

Conclusión: Se concluye que Financiera Comultrasan goza de buena opinión por parte del público en general, ya que las razones que manifestaron los ex asociados para vincularse eran: Agilidad en aprobación de crédito, recomendación de un conocido y buen servicio. Éstas tres variables mencionadas con

anterioridad son de gran relevancia para la empresa, pues ganar la confianza de las personas para que sean ellos mismos el medio de promoción de la Cooperativa es muy importante en materia de costos y como indicador de satisfacción por los productos ofrecidos.

Comparar los resultados obtenidos referente a expectativas vrs satisfacción por el servicio recibido, corrobora las respuestas a la pregunta 3. ¿Cuál fue el motivo de retiro? se evidenció:

- La expectativa de los ex asociados se concentra en el manejo de un solo producto.
- El producto más posicionado y seleccionado por los ex asociados es el crédito el cual presenta debilidades en los procedimientos internos que hacen a este producto manejar tiempos de respuesta altos.
- El enfoque de venta del producto Crédito se direcciona al cumplimiento de la meta comercial, y no al asesoramiento real del producto, es decir no se brinda una asesoría completa y se generan falsas expectativas en cuanto a posible monto a aprobar o plazo del crédito.

Por lo anterior se concluye que las expectativas de esta muestra de ex asociados no se cumplieron.

Objetivo: Identificar los factores que motivarían al asociado a reintegrarse a la Cooperativa (Conocer productos nuevos o reestructurados les gustaría que se ofrecieran).

Conclusión: Aspectos como: Reconocimiento, menos trámites, mejor servicio fueron los más significativos y por los cuales la muestra de ex asociado volvería a vincularse con la Cooperativa. Este resultado permite la aplicación de estrategias de mercadeo relacional que conduzcan a su recuperación.

12. RECOMENDACIONES

1. Partiendo de los hallazgos encontrados en la aplicación de la encuesta telefónica el cual evidenció un porcentaje de ilocalización de la base de datos del 21% se propone una estrategia de localización y actualización. A continuación se describe:

- Estrategia de Localización: Consiste en adquirir por medio de las centrales de información (CIFIN o DATACREDITO) los últimos datos de localización suministrados por estas personas a diferentes entidades financieras o establecimientos del sector real. Estas bases suministran información de localización como: teléfonos y dirección de residencia, lugar de trabajo, celular y correo electrónico.

Con esta información se procede a la realización de la siguiente estrategia.

- Estrategia de Actualización: Medio o recurso: Call Center
Teniendo en cuenta que el costo de realizar campañas telefónicas es bajo, se propone realizar contacto telefónico con todos los asociados que se desvincularon de la Cooperativa, el objetivo es la actualización base de datos, realizar sondeo de opinión para determinar la intención de volver a establecer relaciones comerciales con la Cooperativa y proceder con la clasificación de ese registro en los perfiles definidos anteriormente (Perfil1, Perfil2, Perfil 3). Esta actividad se recomienda realizarla trimestralmente con el propósito de proyectar en los ex asociados la intención de la Cooperativa en subsanar los errores cometidos, demostrarle al cliente que es importante para la empresa y que se mantenga vigente en la Cooperativa.

2. Creación de evento especial para Ex asociados retirados:

Se recomienda institucionalizar un evento anual direccionado a convocar a los ex asociados. En el desarrollo de este evento se recomienda:

- Utilización de los recursos internos: Proyección Video “Informe de Gestión del año anterior, teniendo en cuenta que este informe resume actividades de apoyo a la comunidad, resultados de las campañas comerciales, testimonios de ganadores y proyección de la Cooperativa para el futuro.
- Presentación de lista de ganadores las diferentes campañas comerciales, acompañado de testimonios e imágenes de uso de los premios entregados.
- Show de cuenteros, show musical o humorístico.
- Ofrecimiento de una propuesta comercial de vinculación.
- Presentación de nuevas campañas comerciales a las que se pueden vincular y ser ganadores
- Refrigerio
- Entrega de souvenirs institucionales

El evento debe ser apoyado por la Fuerza Comercial Externa con presencia en cada mesa a fin de establecer contactos con los ex asociados escuchar sus opiniones, despejar sus dudas y establecer una visita comercial posterior.

Durante el desarrollo del evento se aplicaría un nuevo formato de encuesta cuyo tema debe estar encaminado a: Preferencias, sueños, retos, aficiones, núcleo familiar y laboral, esto con el objetivo de tener conocimiento mas allá de lo transaccional y poder originar propuesta comerciales con valor agregado.

3. Avanzar en el conocimiento de los asociados actuales, dando mayor relevancia al tema de investigación y análisis, es decir generar conocimiento de los clientes de su comportamiento y de la reacción a las campañas y estrategias que la Cooperativa realiza en torno a ellos.

Medios o recursos a utilizar:

- Call Center por medio de encuestas telefónicas, sondeos de opinión y selección de preferencias conocer la aceptación de los cambios producidos al portafolio de productos y servicios.
- Grupos focales: Conformación de un grupo a estudiar, realizar seguimiento y tener en cuenta sus opiniones y sugerencias en el diseño de mejora o cambios a los productos y servicios.
- Aplicación de encuestas personales directamente en las Oficinas: Medir en caliente la satisfacción de los asociados, se recomiendan sondeos de opinión y calificación del servicio que se acaba de recibir.
- Activación de Buzón de Sugerencias en Oficinas con el establecimiento de estándares en el tiempo de respuesta ante las sugerencias o reclamos realizados.

Por medio de los anteriores recursos se debe garantizar la recolección de información mínima como:

- ¿Qué tipo de problemas ha experimentado?
- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿Cómo se le ha respondido?
- ¿Cuándo se realizó la última interacción y por cuánto tiempo?

Hay dos tipos de información que se debe recolectar sobre los clientes: información sobre comportamiento e información sobre preferencias.

La información sobre comportamiento es la información transaccional que se observa cuando el cliente interactúa con la compañía. Esta información se puede obtener de los históricos del comportamiento de cada asociado, la información de preferencias es aquella que los clientes suministran sobre si mismos, a través de sondeos y perfiles.

La anterior recomendación con el propósito de diseñar barreras de salida a utilizar en el evento de recibir solicitudes para desvincularse de la Cooperativa.

4. Creación de Categorías de Asociado: Se busca que cada persona que se vincule a la cooperativa (asociados nuevos) dependiendo de los productos que adquiera se les asigne una categoría que permita identificar su ciclo de vida aproximado de vigencia en la Cooperativa.

Con la base de asociados antiguos se sugiere la segmentación de la base de datos teniendo como variable de segmentación los productos que actualmente tiene con la Cooperativa y la fecha de vencimiento de los mismos. Una vez segmentada la base se procede a la asignación de la categoría pertinente.

Las variables que se sugieren tener en cuenta a estudiar para la categorización de los ex asociados que decidan vincularse nuevamente son:

- **¿Cuáles de ellos son los más valiosos?**
- **¿Cuál es el valor de cada uno a través de su ciclo de vida?** Teniendo en cuenta la inversión que se realizó para su recuperación Vrs los productos proyectados que se le comercializaran durante su ciclo de vida
- **¿Con qué margen contribuye?** Teniendo en cuenta la inversión que se realizó para su recuperación Vrs los productos proyectados que se le comercializarán durante su ciclo de vida.
- **¿Cuánto cuesta atenderlo?** Teniendo en cuenta la inversión que se realizó para su recuperación y mantenimiento.

- **¿Cuáles son sus referidos?** Vrs el plan de premios establecido por cada referido y la oferta comercial propuesta para cada uno.
 - **¿Cuáles son las expectativas y lo que ellos necesitan y esperan de la relación con la Cooperativa?** Vrs lo que la Cooperativa puede satisfacer.
 - **¿Cuáles son los atributos que más se valoran y como es que los productos o servicios entran dentro de sus vidas?** Vrs lo que la Cooperativa puede satisfacer
 - **¿Cómo aprenden sobre nuevos productos, servicios u oportunidades?** Tener en cuenta la inversión realizada en promoción y comunicación Vrs la efectividad, entendimiento de las mismas
5. Creación de Ciclos de Vida de asociado, dependiendo de la Categoría a la que pertenezca: Se recomienda analizar la etapa en la que se encuentran los productos por los cuales se vinculó con dos propósitos: Generar un mantenimiento del mismo o realizar venta cruzada de otro producto o servicio de su interés.

Es importante tener definida la propuesta de valor a ofrecer a los asociados conforme a cada etapa de ciclo.

Con la creación de las categorías y la asignación del ciclo de vida de cada cliente se podrá diseñar una mejor experiencia para el cliente, identificar la etapa en la que se encuentra y direccionar una estrategia de CRM para cada ex asociado que decidió vincularse.

6. Aprovechar los canales de interacción para potencializar cada contacto con esquemas de atención especiales. Se recomienda iniciar un nuevo enfoque a

la fuerza comercial externa en donde su formación parta de establecer vínculos comerciales a largo plazo, dejando de lado el interés por cumplir una meta del momento. Adicionalmente se sugiere en la organización de las bases de datos asignados al canal, micro segmentar los registros por variables como: interés del asociado por su actividad económica, número de hijos, estado civil o profesión para así brindar una propuesta comercial con argumentos que van mas allá de características del producto, van a los beneficios y ventajas que puede recibir con la adquisición de los mismos.

7. Creación de formato unificado de retiro como herramientas para crear conocimiento de las razones o motivos que llevaron a presentar el retiro, adicionalmente para obtener información sobre que le gustaría que se mejorara y cuáles son sus preferencias de productos. Actualmente sólo con una carta en donde se manifieste la intención de retiro es suficiente y se pierde información para generar mejoramiento a los procesos o para la generación de estrategias de retención.
8. Creación de propuesta comerciales estándares dirigidas a las personas que entreguen carta de retiro. Teniendo en cuenta que el proceso de desvinculación de la Cooperativa está estimado de 15 a 30 días una vez legalizada la solicitud por medio de carta escrita al gerente de oficina, se recomienda que por medio de contacto directo se le presente una contrapropuesta comercial en este lapso de tiempo que cambie la decisión de retiro.

Las propuesta comerciales deben surgir de investigaciones cualitativas rápidas y fáciles, del tipo focus groups para probar hipótesis y describir opciones y escenarios de relación.

Realizar investigaciones enfocadas hacia satisfacción del cliente para

determinar si existen oportunidades en relaciones existentes no explotadas o problemas significativos que no se han identificado.

9. Se recomienda la creación de un plan de Reconocimiento a los asociados que se vinculen nuevamente con la Cooperativa, los cuales teniendo en cuenta la antigüedad de vinculación mas el incrementando el uso de los productos y servicios obtengan reconocimiento. Se sugiere la eliminación de ofertas y promociones y se recomienda la entrega de obsequios o planes vacacionales los cuales tengan un nivel de recordación alto en la memoria y el corazón del asociado.

10. Se recomienda al Departamento de Investigación y Desarrollo iniciar trabajos de segmentación de base de datos a fin de definir estrategias, acciones y tácticas comunicacionales y de producto que motiven al asociado actual a pertenecer a la Cooperativa y a superar los eventos de mal servicio que puedan llegar a recibir los cuales originan el retiro de los asociados. El objetivo de esta recomendación es disminuir el número de asociados retirados para el 2009, de esta forma los gastos de recuperación se disminuirían.

Se sugiere el análisis de los siguientes tipos de segmentación teniendo en cuenta los hallazgos de este trabajo de investigación:

- Segmentación por valor del Asociado, la cual permite conocer el tipo de valor que se puede obtener el asociado. Se debe situar al asociado en el presente, determinar la vulnerabilidad de perder ese asociado de no cuidarlo, su valor si continúa siendo leal y la potencialidad de aumentar su valor al desarrollar con él una relación más estrecha.

- Segmentación por etapa del ciclo de vida en que se encuentre: Para la realización de esta segmentación se sugiere mejorar el conocimiento del

asociado, es necesario conocer las expectativas y necesidades teniendo en cuenta que éstas varían de acuerdo al ciclo de vida que atraviesa dentro de Cooperativa.

- Segmentación por Comportamiento: En la realización de esta segmentación las variables sugeridas a analizar son: Cuáles son los productos o servicio que adquirió, el canal en cual los adquirió, canal o medio por el cual transa.

11. Se sugiere el diseño de campañas temporales dirigidas a los ex asociados que se vinculen con la Cooperativa y sean voceros de la misma es decir, un reconocimiento por cada referido o sugerido que se asocie a la Cooperativa.

12. Creación de Comunidades de asociados cuya variable de selección es el tipo de sueño que deseen cumplir o pasatiempo. Se sugiere el aprovechamiento de la página Web institucional para el fomento de agrupaciones o comunidades en cada cliente sin importar si es asociado o no. El propósito es que el público en general se vincule y participe de jornadas como: Caminatas, teatro al parque, información de actualidad micro empresarial.

13. Por último se propone la implementación anual del esquema que se desarrolló en esta investigación como metodología para la recuperación de ex asociados. A continuación se sintetiza:

- **Primer paso:** Identificar qué clientes abandonaron la Cooperativa.
- **Segundo paso:** Clasificar a los ex asociado por producto para realizar plan de investigación y conocimiento.
- **Tercer paso:** Identificar por qué se fueron Este punto es clave al menos por dos razones: hay clientes que haga lo que se haga nunca volverán, entonces lo más recomendable es no perder el tiempo con ellos; cada razón de abandono implicará

tratamientos de recuperación distintos por lo cual es necesario conocer para luego actuar.

- **Cuarto paso:** Seleccionar los clientes que se intentarán rescatar mediante el perfilamiento que se propuso en el trabajo de investigación.
- **Quinto paso:** Planificar el rescate. Establecer el cronograma de aplicación de las cuatro estrategias de Mercadeo Relacional propuesta.
- **Sexto paso:** Ejecutar las estrategias de Mercadeo Relacional propuesta
- **Séptimo paso:** Realimentación de resultados obtenidos

BIBLIOGRAFÍA

Documentación interna de la compañía

NIAMPIRA, Carlos Alberto (2.008). Módulo de Gerencia en Planeación Estratégica de Marketing. Especialización de Gerencia Estratégica de Marketing. Universidad Industrial de Santander.

FISHER, Laura (1990). Introducción a la Investigación de Mercados. Segunda Edición. México. Mc Graw Hill.

MALHOTRA, Narres K. (1997). Investigación de Mercados, un enfoque práctico. Segunda Edición. México. Prentice Hall.

www.google.com.co

www.comultrasan.com.co

ANEXOS

**ANEXO A. LISTADO DE EX ASOCIADOS CONTACTADOS
TELEFÓNICAMENTE**

Número	NOMBRE EX ASOCIADO	NO	Número	NOMBRE EX ASOCIADO	NO
		DOCUMENTO			DOCUMENTO
1	HORTUA PRADA JORGE ARMANDO	1098612422	313	LOPEZ PAEZ RAMIRO	5443817
2	PORRAS SUAREZ NEBARDO	91525988	314	ACEVEDO AVILA RAMIRO	5548469
3	PAEZ RODRIGUEZ WILSON	91258896	315	TARAZONA ALVAREZ ALFONSO	5555035
4	LOPEZ PARADA PEDRO RAFAEL	91253307	316	HERRERA FUENTES JOSE JOAQUIN	5580709
5	LEAL JAIMES VICTOR MANUEL	88001737	317	RODRIGUEZ FLOREZ FIDEL ANTONIO	5587888
6	ARANGO DELGADO ADRIANA	63328337	318	JAIMES ACEVEDO LUIS	5669853
7	AVILA BENITA	63270725	319	MORENO VICTOR JULIO	5684273
8	ADARMEN CABALLERO MERCEDES	37835766	320	MORENO BUITRAGO EUGENIO	5724120
9	CIENDUA DE PEREZ ROSALBA	37818954	321	MOSQUERA ERNES ALEXIS	8427465
10	ESCUADERO DE PULIDO ANGELA MERCEDES	33122636	322	RAMIREZ DUQUE LUIS ALFREDO	12456078
11	SIERRA BLANCO ANGELICA MARIA	32228232	323	LINARES ALVARO	12713720
12	GOMEZ BARAJAS ELODIA	28237980	324	CADENA DIAZ GUSTAVO	13248936
13	SANTOS DE QUINTERO ANA ROSA	27907366	325	IRIARTE BARRAGAN EUSEBIO JOSE	13514790
14	ROSAS DE MORA ANA FRANCISCA	27902182	326	VARGAS JIMENEZ YOHN ALBERTO	13542534
15	ARRIETA PEREZ CLARA EUGENIA	21992101	327	BARRERA QUINTERO JORGE ALIRIO	13742419
16	GONZALEZ GONZALEZ GILDARDO	5664828	328	PEREZ ESTEBAN CARLOS MANUEL	13744071
17	CRUZ GOMEZ NELSON	5561912	329	SANCHEZ MACIAS PEDRO PABLO	13809781
18	CADAS FUENTES JOSE PLACIDO	1039828	330	MUTIS ORTIZ GERMAN ALONSO	13820197
19	RODRIGUEZ ALVARO	2014483	331	SANCHEZ SILVA FABIO	13824113
20	GUEVARA MARCOS	2020854	332	ROMERO CORZO LUIS ORLANDO	13833186
21	BLANCO MANTILLA MILTON	2115324	333	OTERO TORRES HENRY	13835336
22	MORENO DUARTE LUIS ALBERTO	2119757	334	LANDAZABAL FLOREZ HELY	13847190
23	DELGADO ALVAREZ GILBERTO	2122203	335	PARRA CARDENAS VICTOR MANUEL	13851889
24	ESTEVAN GARCIA EFRAM	2129963	336	NIDO HERRERA JHON ALEXANDER	13870619
25	GUEVARA RODRIGUEZ VICTOR MANUEL	2923394	337	MUDOZ PICON CARLOS ARTURO	13873687
26	PAIPILLA DANIEL	5384817	338	TELLEZ RANGEL LUIS JOSUE	13891492
27	TORRES NIDO GABRIEL	5536999	339	MIRANDA MEDINA OSCAR	13922415
28	LIZCANO VICTOR	5544802	340	ESTEVEZ MANTILLA FERNANDO	17167672
29	BARRERA MIGUEL	5545988	341	PRADA GOMEZ ARNULFO	18926582
30	SANABRIA PEREZ ALBERTO	5550075	342	COSSIO OSPINA SINDY LORENA	26883264
31	BLANCO MANTILLA HUGO	5552474	343	ROMERO SANCHEZ YAQUELINE	27604425
32	PEREZ FLOREZ CARLOS JULIO	5560073	344	PEREZ PACHECO CARMEN MARIA	27741382

33	GUTIERREZ ROSAS PEDRO	5637874	345	BECERRA DE MENDOZA ISABEL	27919521
34	RUEDA ACUDA FERNANDO	5645895	346	CORREA MARIA ANGELA	27929250
35	MARTINEZ MENDEZ LUIS IGNACIO	5669925	347	BLANCO COVELLI ISABEL	27931644
36	MONSALVE JOSE MIGUEL	5688049	348	RUEDA GOMEZ OMAIRA	27951737
37	RODRIGUEZ PLATA JUAN DE DIOS	5702061	349	PATIO DE GOMEZ HILDA	27987740
38	PAREDES MUÑOZ JOSE JUAN	5746194	350	SERRANO DOMINGUEZ MARIA ELVIA	28006040
39	PABON PABON ALFONSO	5774023	351	CALDERON CORREDOR MYRIAM	28075465
40	RIVEROS ANGEL VICTOR HUGO	9518864	352	URIBE JAIMES MARY ROSARIO	28131963
41	MARTINEZ JIMENEZ ARIEL	13716682	353	DIAZ MENDOZA MARITZA	28156764
42	BUELVAS DE LA ROSA JORGE ALBERTO	13718283	354	AVELLANEDA DE BAUTISTA MARIA DEL ROSARIO	28237415
43	GUERRERO GUTIERREZ SERGIO FERNANDO	13718952	355	MALDONADO GAMBOA MARINA	28241571
44	ESLAVA BOTIA LUIS MARIA	13722654	356	DURAN DURAN MARIA DE JESUS	28296197
45	LIZCANO JAIMES PAULO CESAR	13742510	357	DURAN CARRASQUILLA GRACIELA	28310605
46	ANAYA CARREDO JOHN JAIRO	13747100	358	GONZALEZ SIERRA MARIA DEL CARMEN	28373204
47	PIMIENTO MANTILLA ALVARO	13749687	359	ABAUNZA ARDILA AURA MARLEN	28422954
48	PEDRAZA ALMEIDA JOSE MANUEL	13803486	360	TOBO GABRIELINA	28425950
49	SALAS ALVARO JOSE	13806801	361	GONZALEZ DE QUINTERO GLADYS LEONOR	30207087
50	BAUTISTA PRADA RICARDO	13812974	362	NIVIA GARCIA LEYLA	30207490
51	MONSALVE RAMIREZ ZAFRAIN	13816915	363	PORTILLA VILLAMIZAR MARTHA CECILIA	30207658
52	ARDILA MARTINEZ DOMINGO	13832990	364	GARCIA GALEANO GLORIA AMPARO	37541671
53	REMOLINA SANCHEZ ALIRIO	13835637	365	ORTIZ BELTRAN ROSA AMINTA	37542951
54	GOMEZ JAIMES ORLANDO	13839174	366	PIMIENTO SALAMANCA SANDRA MILENA	37544408
55	GUERRERO GARNICA HECTOR	13839463	367	GARCIA SAAVEDRA MONICA ROCIO	37546093
56	REY PAREDES RAMON	13844117	368	OSORIO PICO JOHANNA MILENA	37548804
57	RIOS PINTO JORGE	13905367	369	CARDENAS GARCIA LUZ MERY	37720848
58	ARDILA PRADA DIEGO ENRIQUE	17346658	370	RODRIGUEZ LOPEZ ANGELICA MARIA	37746414
59	GUERRERO DUELAS JUAN DE JESUS	19399506	371	VARGAS MARTINEZ SANDRA MILENA	37746871
60	BUITRAGO DE GARCIA ROSA EMELINA	20267608	372	PABON ROJAS NINI JOHANA	37750167
61	BERMUDEZ DE CASTILLO JOSEFA MARIA	22287818	373	MARTINEZ DE VILLAMIZAR RUTH	37801717
62	HERNANDEZ VERGARA ROSA CATALINA	22867078	374	LARROTA MENDOZA MARINA	37802411
63	TORRES CASTRO NORA LIZ	23780559	375	PICO DE MARIN SOCORRO	37803376
64	POVEDA SALAZAR YOLANDA	24166873	376	ARAQUE SUAREZ HORTENCIA	37804131
65	DIAZ JIMENEZ JUTHCELY	26767036	377	ARISMENDI MORENO ESPERANZA	37811842
66	LEON BERNAL ANA CLELIA	26873287	378	VELOZA CORREA AURA ALICIA	37826838
67	MANTILLA DE CACERES OFELIA	27900538	379	MEDINA DE ESTUPIÑAN FRANCELINA	37828260
68	SANABRIA DE GUERRERO LUCILA	27914862	380	GOMEZ CARREDO MARIELA	37828768
69	SERRANO DE AMADO BLANCA TULIA	27939415	381	MANTILLA MENDOZA SONIA ROSA	37837567

70	TORRES FRANCO DORA	27944426	382	PABON ALARCON VIVIAN JOHANNA	37840236
71	DIAZ DE VARGAS ANA VICTORIA	27945141	383	LOPEZ MUDOZ HERLEY ANDREA	37842035
72	SUAREZ RONDON MYRIAM	27948307	384	SALAZAR GIL TERESA DE JESUS	37864166
73	MARTINEZ DE ARGUELLO TRINIDAD	27959884	385	DURAN MOGOLLON ALIRIA	37924645
74	APARICIO JAIMES CARMENZA	27976690	386	RESTREPO PELAEZ RUTH	41672989
75	LOZANO DE JAIMES HELENA	27980690	387	VALOIS BORJA MIRYAM CATALINA	55231660
76	CAMACHO DUARTE MARINA	28015688	388	PEDA PEDA MARIA LILIA	63250192
77	MANOSALVA NIDO ESTHER	28061903	389	DELGADO CONTRERAS FANNY	63274202
78	GUALDRON DE GOMEZ ELVIRA	28096521	390	CEBALLOS MEJIA EMILCE	63274513
79	DIAZ CARVAJAL YOLANDA	28131155	391	MORENO DE CHAPARRO ESPERANZA	63280729
80	FLOREZ TORRES DELSA	28131181	392	VARGAS DELGADO LUZ STELLA	63282240
81	RINCON CABALLERO NUBIA	28132428	393	RODRIGUEZ VILLAMIZAR LEONCIA	63286250
82	GALVIZ MARIA SMITH	28134241	394	SERRANO DE GONZALEZ MAGDALENA	63293733
83	NIDO TORRES DEISY YANETH	28155508	395	GONZALEZ MYRIAM	63293874
84	CANO SILVA MARIELA	28167575	396	PINZON BADILLO LUZ MARINA	63322647
85	LIZCANO DURAN NUBIA	28241267	397	RODRIGUEZ VILLAMIZAR NUBERT YANETH	63326361
86	ZAMBRANO TORRES CLEMENCIA	28254404	398	JAIMES MARTINEZ MARY	63336195
87	CAMPOS DE BENITEZ ANA LUCILA	28289178	399	DUARTE RESTREPO BEATRIZ	63336513
88	ARGUELLO DE HERNANDEZ RAQUEL	28295301	400	VILLAMIZAR CARVAJAL MARTHA CECILIA	63337371
89	SUAREZ ELIZABETH	28295878	401	SANABRIA ADRIANA	63344829
90	PALOMINO DE BAEZ GRACIELA	28296479	402	PLATA LAMUS ALICIA	63355033
91	ROJAS NORIEGA MARIA EUGENIA	28334468	403	ARDILA SAAVEDRA FANNY	63365808
92	TOLOZA PITA NUBIA	28335271	404	RUEDA VARGAS MAGDALENA	63432318
93	SALCEDO DE GUTIERREZ HERMINDA	28340525	405	CORZO QUIÑONEZ CLAUDELVI	63476892
94	ROBLES DE REY SIXTA TULIA	28420666	406	VELASQUEZ FERREIRA LUZ STELLA	63480891
95	GALVIS LEON MARY NELSY	28423651	407	GOMEZ MORA CLAUDIA MILENA	63502874
96	DIAZ DE MEDINA MARIA LUCINDA	28475291	408	SUAREZ ROBLES MARTHA	63524917
97	RONDON VASQUEZ MARIA ELENA	28494089	409	RIVERA APARICIO MONICA	63525268
98	ENRIQUEZ CALVETE YOLANDA	28542323	410	PARRA PEREZ LUZ AMPARO	63526561
99	BELTRAN DE SANCHEZ ENOES	34522412	411	ALMEYDA ZAPATA ANGELICA MARIA	63527597
100	CONTRERAS JACOME NELLY	37326998	412	AGUILAR SLENDY PATRICIA	63537509
101	ACOSTA TACON MARTA LUCIA	37512371	413	GARCIA FAJARDO LAURA ESPERANZA	63537663
102	JAIMES TORRA ADRIANA CRISTINA	37542503	414	CARVAJAL QUINTERO JOHANNA MARCELA	63539148
103	MORALES VILLAMIZAR SANDY BIBIANA	37546835	415	MARTINEZ GARCIA LEIDY KATHERINE	63554618
104	JENNY PINZON MANTILLA	37547653	416	VELASCO VERA LUZ ANGELA	68306092
105	ESTUPIÑAN COGOLLO MARINELA	37549534	417	GUERRERO GUERRERO WILFRIDO	88170669
106	MANTILLA GARCIA CLAUDIA MILENA	37555443	418	VALERO PAVA HENRY	91152704
107	SALCEDO RODRIGUEZ ELIZABETH	37557259	419	RUEDA RIVERO MAURICIO	91154680

108	RUEDA FLOREZ LUZ MERY	37615542	420	RODRIGUEZ FERREIRA FABIAN	91181092
109	LIZARAZO MOLINA YAZMIN	37724451	421	DIAZ PACHON LEONIDAS SABAS	91200838
110	SANABRIA ARIAS ANGELICA	37727795	422	NEIRA GOMEZ JAIME	91206425
111	ORTIZ MARTINEZ BLANCA MILENA	37748865	423	OJEDA ORTIZ HERMES	91207980
112	MILLAN ORTIZ MARY LUZ	37749318	424	OSORIO MUÑOZ LUIS ALEJANDRO	91213078
113	AVILA QUIDONEZ NANCY CECILIA	37750779	425	ARIZA GONZALO	91217429
114	PORTILLA MARTINEZ SORAYA	37751486	426	SAAVEDRA VALDIVIESO WILSON	91217766
115	NORIEGA TARAZONA FLOR DE MARIA	37792719	427	VEGA HERNANDEZ BERNARDO	91224024
116	ROJAS GOMEZ MYRIAM	37796403	428	ANAYA SIERRA LUIS EMILIO	91227222
117	HERNANDEZ DE CRUZ ALEJANDRINA	37796940	429	ALVAREZ DELGADO JUAN MIGUEL	91233850
118	TOLOSA DE BLANCO GRICELDA	37803133	430	ORTIZ DURAN RAMIRO	91252753
119	MARTINEZ HILDA	37805599	431	QUINTERO MACIAS OBDULIO	91257840
120	GALVIS MEDINA MARIA LILIA	37806174	432	LOPEZ VILLAMIZAR RUBEN DARIO	91268441
121	BARAJAS DE ROJAS CRUZDELINA	37811494	433	LOZADA PUENTES WILSON	91271651
122	ROJAS GOMEZ LETICIA	37814373	434	RODRIGUEZ RIVERA RICHARD	91273922
123	ARCINIEGAS MEZA CARMEN ROSA	37814886	435	FLOREZ HUMBERTO	91287803
124	CHAPARRO PINTO NHORA CLEMENCIA	37820488	436	DELGADO NIDO LUIS ANTONIO	91346758
125	VERDUGO LANDINES MARIA ESTHER	37824910	437	MUOZ LIZCANO HERNANDO	91348979
126	NAJERA CAMACHO ALIX	37825011	438	CALDERON ANGEL ADRIAN	91352400
127	MENDEZ RODRIGUEZ EDITH	37825771	439	ARIAS GOMEZ ADRIAN	91452047
128	CARVAJAL NOHEMI	37826832	440	ARIAS OSORIO ISMAEL	91457082
129	ARIZA CISNEROS ANGELA MARIA	37829852	441	GARCIA ALEXANDER	91473741
130	CADAS ESTEBAN DIGNA ROSA	37835935	442	LOPEZ PINTO GUILLERMO	91488884
131	OVIEDO VILLAMIZAR KELLY ANDREA	37844593	443	JAIMES GOMEZ CIRO ALEXANDER	91490625
132	RINCON RIVERA ANDREA KATERINE	37860329	444	ACOSTA BELTRAN JORGE ORLANDO	91518178
133	CELIS HERNANDEZ MARTHA CECILIA	37892461	445	FORERO CARLOS ANDRES	1095791408
134	TAPIAS WILCHES VILMA MARTINA	37922828	446	CABALLERO SANTANDER JENNIFER JULIANA	1095797896
135	OCHOA MEJIA YANETH	38261765	447	ZAFRA FLOREZ MARIA FERNANADA	1095912096
136	GAONA DE AMADO ANA CELIA	41402702	448	ROBLES GARCIA INGRID JOHANA	1096193815
137	GARCIA MASMELA MARIA EVY	41576933	449	MANCILLA CLAUDIA JANERT	1098356293
138	GODOY CORREA MARIA AMPARO	46365104	450	MORENO MUÑOZ JAVIER REYNALDO	1098611459
139	ARIZA EMELINA	51615483	451	ROJAS CAMPOS DIANA MARIA	1098611779
140	JIMENEZ LOPEZ CELIA MARIA	51658858	452	RIVERO MARGI EDITH	1098617906
141	SEPULVEDA MENDEZ CLAUDIA PATRICIA	51770221	453	AVILA DIAZ IRIS MILENA	1098633816
142	GOMEZ ORTEGON CAROLINA	52801070	454	CASTELLANOS TORRES ANDERSON	1098638082
143	ROJAS ANGEL ANDREA JOHANNA	52821446	455	HERNANDEZ BOHORQUEZ MAYERLIN	1098639794
144	JAUREGUI DE PEDALOZA MARTHA	60250178	456	GARCIA SUAREZ DURLAY	1098673253
145	SUAREZ PEDARANDA MARIA ISABEL	60253533	457	RUBIO RICO ALFONSO	71580
146	BONILLA ESPINOSA ELSA	63273578	458	NOVOA REINALDO	2025413

147	MORENO VILLABONA AURA MARTA	63275400	459	AGUDELO RINCON GILBERTO	2102826
148	CALDERON DE VELASQUEZ MARIA ANTONIA	63277458	460	VEGA LUIS ALBERTO	2338260
149	CAICEDO DE SERRANO ELBA TERESA	63278252	461	RAMIREZ CHAUX PABLO EMILIO	2867145
150	RUEDA RAMIREZ GLORIA ESPERANZA	63281437	462	DIAZ CHINCHILLA HECTOR JULIO	5424024
151	MENDEZ MENDEZ MARIA AMIRA	63281439	463	QUESADA SIERRA PEDRO PABLO	5549775
152	PATIDO SANDOVAL MARINA	63281810	464	MERCHAN SANTANDER JOSE ANGEL	5552319
153	SILVA RUEDA ALICIA	63285583	465	ESPINOSA JOSE OTILIO	5555323
154	CELIS IRMA	63286507	466	CARREO GUSTAVO	5559033
155	LANDAZABAL GALLARDO ALBA JANETH	63286657	467	GALVIS RINCON MELQUIADES	5562060
156	RICO CALDERON NANCY	63290674	468	REY REY ANGEL MARIA	5644076
157	BLANCO MEDINA LUZ AMPARO	63294295	469	JAIMES ALVARO	5650838
158	PONTON GOMEZ AMPARO ISABEL	63304622	470	TOLOZA IBAÑEZ REINALDO	5661083
159	JEREZ ROJAS MARINA	63311251	471	CALDERON VEGA SEVERIANO	5670033
160	RUSSI CORREDOR ELSA MARINA	63311271	472	OSORIO MARTINEZ JOSE ENRIQUE	5707362
161	MORENO MARTA	63315939	473	BARAJAS MANTILLA GUILLERMO	5720920
162	ROJAS ALVAREZ NANCY	63316695	474	VILLALBA CASTRO LUIS ALONSO	5727168
163	VASQUEZ ARDILA ELSA	63317931	475	ACOSTA SUAREZ FELIX ANTONIO	5762043
164	NARANJO CRISTANCHO LUZ HELENA	63323203	476	SARMIENTO DUQUE FIDEL	13451035
165	VESGA DIAZ GLORIA ISABEL	63323904	477	MARTINEZ BOHORQUEZ JUAN CARLOS	13510953
166	DIAZ QUINTANA LUDIN	63329532	478	SUAREZ MORENO JHON WILMER	13540518
167	NORIEGA HILDA	63329934	479	GONZALEZ MARTINEZ LUIS FRANCISCO	13540652
168	TELLO GARCIA MARCELA	63333960	480	PARRA NOVA OSCAR	13541009
169	SANCHEZ RODRIGUEZ BEATRIZ	63334853	481	QUINTERO SOLANO ALVARO	13701455
170	RANGEL RODRIGUEZ BERTHA	63339356	482	ORDÓÑEZ MANCERA JAVIER DARIO	13717828
171	MORA BRAVO OLGA LUCIA	63344028	483	ANGARITA VELANDIA ROUSBELL	13742914
172	RODRIGUEZ ZABALA GLADYS	63345195	484	GARCIA MARCO ANTONIO	13805587
173	BAUTISTA SANDOVAL MARIA CRISTINA	63347639	485	ZARATE LEMUS JOSE DEL CARMEN	13805754
174	MEJIA FERREIRA LUCY EDITH	63348096	486	QUIROGA QUIROGA EDUARDO	13809724
175	SARMIENTO HORTUA ELIZABETH	63348279	487	DURAN PARRA CARLOS HUMBERTO	13810475
176	GONZALEZ CABALLERO GLADYS	63351208	488	CARDENAS LAVERDE MARTIN	13823951
177	COY MENDOZA MARTHA LUCIA	63351529	489	CARDENASS CASTRO ALVARO	13829146
178	REYES MANTILLA ESPERANZA	63352567	490	PINZON MOSQUERA ORLANDO	13831478
179	QUINCHE GALAN MARIA MARGARITA	63358190	491	PINEDA HENRY	13835311
180	GALVIS CABALLERO MARTHA	63364307	492	NAVAS VILLAMIL JUAN	13837548
181	MELLENDEZ MENDOZA BETY	63364793	493	CARREDO CADENA LUIS CARLOS	13872603
182	ARIAS BASTO MELBA	63365132	494	MANTILLA MALAGON REMIGIO	13877806
183	ROJAS SONIA	63365924	495	RAMIRO GARCIA FLOREZ	13927038
184	RODRIGUEZ PATIDO LUZ STELLA	63390143	496	GUZMAN HERNANDEZ JESUS EDUARDO	13929407
185	GUEVARA NURY YASMIN	63396969	497	SALAMANCA GABRIEL	17127217

186	FIGUEREDO CAMACHO YORLEY	63397710	498	RODRIGUEZ CORRALES JAIRO	18926278
187	ARIAS BARAJAS CELMIRA	63398557	499	DELGADO ABRIL MARIA CONCEPCION	20052333
188	RIVERA JAIMES YANETH	63440481	500	ARIAS DE CLAVIJO ANGUSTIAS	27750845
189	BAYONA MARTHA PATRICIA	63441363	501	CADAS MARIA AGRIPINA	27879645
190	LUNA CANCINO HILDA MARIA	63441559	502	HERNANDEZ VARGAS ANA LEONOR	27955493
191	CASTELLANOS MEDINA AZUCENA	63442455	503	CASTELLANOS QUIDONEZ MARY CARLINA	27958041
192	PORRAS SUAREZ CLAUDIA XIMENA	63445926	504	NAVARRO SIABATO MYRIAN	27959885
193	FERREIRA GOMEZ OLGA LUCIA	63446395	505	PEDALOZA DE ROJAS ODALINDA	28015808
194	MURILLO CORREA JENNY ISABEL	63446544	506	DIAZ RUIZ GLORIA INES	28033680
195	RINCON OSORIO LUZ AURORA	63449498	507	BARAJAS GUEVARA CENAIDA	28068589
196	DUARTE DIAZ NUBIA MARIA	63449586	508	LOZADA SILVA BELSY	28124810
197	GRIMALDOS VEGA YANETH	63450089	509	ARDILA RUEDA OLGA CECILIA	28131252
198	HERNANDEZ ANAYA SANDRA MILENA	63478863	510	SANCHEZ BUENO LUZ MARINA	28149689
199	ROJAS PARRA MALHY LUXY	63479092	511	JURADO SANABRIA SARA INES	28152817
200	FERREIRA SANDOVAL FANNY	63479610	512	VILLAMIZAR ROJAS LUZ AIDA	28154968
201	GALVIS ORTEGA MATILDE	63480211	513	GONZALEZ ZAMBRANO GINA PAOLA	28157115
202	GUARGUATI CRUZ GLORIA INES	63482527	514	OTERO DE GOMEZ MYRIAM	28235933
203	FLOREZ POVEDA AMPARO	63482959	515	DELGADO SUAREZ EVELIA	28240037
204	NIDO JERONIMO CAROLINA	63484761	516	OLIVARES SANCHEZ SARA	28337326
205	PEREIRA MEDINA ELIANA	63485552	517	GARCIA SALON HELENA MARIA	28352425
206	GONZALEZ GELVEZ JEANNETTE	63491809	518	RANGEL DELGADO ROSA DEL CARMEN	28357184
207	ORDUZ CHACON ISABEL	63492082	519	LOPEZ DE OLARTE MARIELA	28427022
208	ANGULO JAIMES CLAUDIA ESTHER	63493998	520	QUINTERO OVIEDO JANETH CONSUELO	36459325
209	ANGULO JAIMES CLAUDIA MILENA	63494095	521	SANCHEZ GLORIA	37325740
210	GAMBOA HERNANDEZ CLAUDIA EDID	63494952	522	VANEGAS VILLAMIZAR CARMEN SOFIA	37540996
211	QUINTERO BARBOSA RUTH	63498921	523	MERCHAN PATRICIA	37543129
212	GAMBOA LEON DIANA MARCELA	63499551	524	BOHORQUEZ GOMEZ CARMEN CECILIA	37543181
213	JURADO MARCELA YOHANA	63503206	525	PORRAS ACUNA LUDIN AMANDA	37544808
214	REY RUEDA MARTHA LUCIA	63505336	526	GOMEZ RODRIGUEZ ISOLINA	37557313
215	BOTELLO SUESCUN MARIA ANGELICA	63506725	527	VISCAYA MANTILLA MARIA STELLA	37615052
216	VILLAMIZAR OSORIO LUZ MARINA	63518356	528	REYES RINCON NELLY YESENIA	37617340
217	PRIETO PINZON DIANA ROCIO	63525461	529	HERNANDEZ BRICEDO LILYAN MARCELA	37617522
218	CONTRERAS LOZANO YANETH LUCIA	63530773	530	DELGADO ROJAS ANA LUCIA	37656546
219	ESTEVEZ SANCHEZ SANDRA PATRICIA	63530864	531	ESPITIA CACUA CAROL MILENA	37720542
220	SUAREZ MARTINEZ KELLY JOHANNA	63531464	532	CELY HOLGUIN VIRGINIA	37728690
221	GAMBOA SANDOVAL ARLY PATRICIA	63533079	533	BARBOSA BARBOSA LEONOR	37753133
222	SEPULVEDA RODRIGUEZ LILYZ MARGHENY	63537337	534	VERA DE LIZARAZO CARMEN JOSEFA	37794271
223	ALVAREZ MELGAREJO YADIRA ANDREA	63538616	535	VALDIVIESO SANCHEZ FLOR ESPERANZA	37814439

224	CARREDO MALDONADO MARITZA	63544677	536	COGOLLO DE TIRADO CARMEN	37815848
225	PEREZ GELVEZ LIZETH CAROLINA	63552578	537	GUERRA VELASQUEZ LUZ STELLA	37816138
226	ORTEGA ORTEGA YERLY ALEXANDRA	63557429	538	DUARTE CONTRERAS ROSALBA	37816978
227	COLMENARES GONZALEZ LAURA ANDREA	63558802	539	RIOS CALA CECILIA	37817056
228	CORREA ESPARZA CAROL BIBIANA	63561121	540	ANGARITA DE GARCIA LEONOR	37821021
229	ROMERO MELGAREJO FANNY JOHANA	66928469	541	SIERRA OYOLA EDDY MARIA	37821172
230	MENDOZA SOTO GERLIS ARMANDO	74188607	542	OSORIO DE ATUESTA LUCILA	37825141
231	BARAJAS PEDRO ANTONIO	77037445	543	PINZON DE SERRANO ESPERANZA	37827502
232	JAIMES LOPEZ CIRO ANTONIO	79428708	544	MONTAGUTH LIZCANO MARIA M	37838593
233	GARCIA CORREDOR GERARDO	79708756	545	RUIZ SANABRIA ELVIA ROSA	37838895
234	DUARTE RIBERO MARCOS	79855354	546	GONZALEZ FLOREZ FANY DANESA	37860348
235	JAIMES JAIMES REINALDO	88157894	547	JOYA SANCHEZ PAOLA ANDREA	37863285
236	ACOSTA RINCON JOSE MANUEL	88179059	548	CONTRERAS JAZMIN	37863521
237	SILVA PARRA ANDRES OCTAVIO	91112503	549	LIZARRALDE DELGADO MAYERLY	37864648
238	HERRERA SANCHEZ LUIS HUMBERTO	91152549	550	CALDERON RUEDA SMITH	37894722
239	LEON BRILLA GERSON	91155126	551	LEON BERNAL ANGELA	37915245
240	SALAZAR GARNICA ALEXANDER	91155864	552	LUNA INFANTE MARIA	37935710
241	PRADA MAYORGA NORBERTO	91157854	553	GARCIA QUIROZ BEATRIZ ELENA	43532371
242	BASTO TORRES EDER YEROVI	91160848	554	GOMEZ GONZALEZ RITA	49657864
243	MENDOZA MENDOZA CLEVER	91181322	555	DE LA ROSA SANCHEZ GABRIELA	49719765
244	RICO RANGEL JORGE ARMANDO	91183588	556	FORERO CONTRERAS LUZ MERY	51658293
245	BOHORQUEZ BAUTISTA GUMER ALEXANDER	91205350	557	CELIS SUAREZ RAQUEL	51980354
246	BAEZ PINZON PABLO ANTONIO	91207222	558	CAMACHO TORRES LAURA JAZMIN	52808117
247	HURTADO ESPINEL JOSE SAMUEL	91214185	559	BUITRAGO SANTAFAE LEONILDE	60253631
248	PARRA EMILIO	91217414	560	CASTELLANOS MEDINA JAKELINE	60339179
249	FORERO ROJAS HERIBERTO	91219729	561	RIVERA ESTUPIÑAN CRUZDELINA	60356268
250	MANCILLA GARCIA CUSTODIO	91219892	562	VILLAMIZAR DE RICO CARMEN	63270940
251	LESMES TORRES JOSE NICEFORO	91220795	563	LEON PINTO ADELAIDA	63277535
252	REY TORRES RUPERTO	91221923	564	CAICEDO CASTELLANOS MARIELA	63278914
253	GUTIERREZ BARRERA DARIO DE JESUS	91222694	565	PORTILLA GAMBOA JOSEFINA	63286282
254	SANDOVAL ZARATE ALFREDO ENRIQUE	91225507	566	BORRERO HERRERA GLADYS MARINA	63288324
255	HERNANDEZ VALBUENA HERMES	91231624	567	PINZON CALDERON ALBA NUBIA	63293052
256	PINTO CALDERON JUAN EDUARDO	91233157	568	REY DE LAGUADO OLGA CECILIA	63294876
257	CASTELLANOS DUARTE FRANCISCO	91237151	569	RAMOS ISMENIA	63301234
258	ESPINOSA PUENTES WILSON	91238852	570	RAMIREZ PINTO SONIA ALICIA	63301245
259	RINCON GOMEZ ALBERTO ISAACS	91242733	571	FLOREZ FLOREZ ANA DE DIOS	63301943
260	CAMPOS AMADO VLADIMIR	91243655	572	URREA LUCILA	63307905
261	ARGUELLO CARREDO LUIS JOSE	91244374	573	LEON RODRIGUEZ LICENIA	63309612
262	ALMEIDA FLOREZ OMAR	91246410	574	RIOS SERRANO FABIOLA	63311285

263	PINTO CASTRO JAIRO	91246855	575	BARCENAS LEAL CLAUDIA NELLY	63317893
264	FLOREZ CARVAJAL NELSON	91250874	576	BLANCA AZUCENA VILLAMIZAR VILLAMIZAR	63330396
265	SANABRIA ARANDA MILTON	91251032	577	BLANCA AZUCENA VILLAMIZAR VILLAMIZAR	63330396
266	ARDILA TARAZONA MARTIN RODRIGO	91252873	578	RODRIGUEZ SANCHEZ ESPERANZA	63345076
267	HERNANDEZ PEDRO JOSE	91254931	579	ALMEIDA BARCENAS YOLANDA	63345233
268	PADILLA GAITAN JOSE MAURICIO	91264702	580	RODRIGUEZ FUENTES JANNETH	63349494
269	URIBE VILLAMIZAR ARIEL	91265433	581	RODRIGUEZ MENDEZ MARIA EUGUENIA	63363731
270	ROLON RAMIREZ LINO LEONARDO	91274369	582	PATIBO YANET	63365742
271	SANABRIA CORZO JOSE MIGUEL	91286028	583	CASTRO ACEROS MARIA ROSA DELIA	63391540
272	LOPEZ JAIMES ANIBAL	91286708	584	SALINAS VERA MARIA ISABEL	63395797
273	VELANDIA ANIBAL	91286711	585	RODRIGUEZ GOMEZ GLORIA ELENA	63444409
274	ROJAS GARCIA JOSE DAVID	91291482	586	PABON PORTILLA ANA RUDY	63449717
275	DIAZ CUADROS PABLO EMILIO	91291860	587	ESPINOSA BERMUDEZ NOHORA ELENA	63452768
276	BAEZ CARRILLO OSCAR FABIAN	91294725	588	URIBE OCHOA DIANA MARIA	63455449
277	LIZARAZO SANCHEZ FABIO EDUARDO	91295902	589	PEREZ ROMAN MARGARITA MARIA	63481692
278	RODRIGUEZ MANTILLA HENRY	91297024	590	VERA PEDRAZA OLGA LUCIA	63487704
279	RAMIREZ ABRIL YAIR	91297766	591	HERNANDEZ GRANDAS MARIA AIDA	63492641
280	ARANDA OCHOA ELGAR	91297789	592	BECERRA RUIZ MARIA DEL PILAR	63496434
281	SERRANO HERRERA GONZALO	91299706	593	FONSECA MEJIA SANDRA MILENA	63507473
282	VELASCO BERNAL RAMIRO	91340954	594	DUARTE RIVERO ROSALYN	63517530
283	GONZALEZ CABALLERO LUIS RAMON	91421227	595	BLANCO PACHECO NANCY	63525294
284	SUBLEY ROMERO MEJIA	91433312	596	MEZA MUDOZ NOEMI	63535216
285	VELANDIA PALMERA WLADIMIR	91476272	597	ROMERO RIVERA BELKIS PATRICIA	63542275
286	SERRANO MONTADA OSWALDO	91478245	598	ACELAS RAMOS ANA JOHANNA	63542309
287	RODRIGUEZ JAIRO	91486184	599	SANDOVAL GARCIA ELVIA MARIA	63556150
288	GUTIERREZ JAIRO EDUARDO	91488938	600	HERNANDEZ DELGADO MARIA ISABEL	63562871
289	CORREA CARRILLO EDWIN YAMID	91490789	601	QUIROGA GUERERO JOSE RAUL	79263513
290	GALVIS MARTINEZ LEONARDO	91506155	602	ZARATE CAICEDO JAVIER ANDRES	80415882
291	SARMIENTO GARCIA DANIEL	91506625	603	SUAREZ MEJIA RAUL	88230153
292	VILLAMIZAR ESTUPIÑAN DIEGO ALEXANDER	91507293	604	MANTILLA VILLAMIZAR ADOLFO	91001038
293	RINCON RUEDA SERGIO ANTONIO	91507497	605	DURAN PINTO ORLANDO	91157786
294	GOMEZ CASTILLO PEDRO ELIAS	91507847	606	ARGUELLO BUITRAGO DAVID ANTONIO	91205002
295	HERNANDEZ CHACON ARIEL RICARDO	91508003	607	CORREA GOMEZ WILSON	91231787
296	GARCIA SILVA OSCAR JAVIER	91511387	608	HERNANDEZ SILVA PABLO	91232025
297	DELGADO RANGEL DANNY FABIAN	91525268	609	PEDA RIVERA ROBERTO	91243734
298	AVILA OVALLE LUIS ERNEY	91525689	610	PADILLA PINTO NELSON	91246237
299	RUIZ SIERRA BERNARDO	91526741	611	VERA OSCAR	91259907
300	CASTAÑEDA ALHUCEMA WILLIAN FERNANDO	91527213	612	REYES MORENO WILLIAM	91260390

301	MUÑOZ DIAZ LUIS ALEJANDRO	91528275	613	MANTILLA CORZO JUAN CARLOS	91267089
302	GAMBOA GARCES JHON JAIRO	91542887	614	MENDOZA RODRIGUEZ ORLANDO E	91272064
303	PEREZ ROSALES JAIRO DE JESUS	92190726	615	FIALLO GARCIA GIOVANNI	91275365
304	QUINTERO DELGADO LUIS GONZALO	96167876	616	CABALLERO CADENA NELSON	91295147
305	AMAYA INFANTE CARLOS	1098605216	617	MORALES ALVARADO LUIS GONZALO	91347246
306	CONTRERAS CABEZA MARLY XIMENA	1098617154	618	RAMOS RUGELES NICOLAS	91480020
307	DIAZ DUARTE ORTWIN EFREN	1098618450	619	MONCADA CEPEDA LEONARDO	91494764
308	TORRA MEJIA DANY ANDRES	1098647552	620	GOMEZ GARCIA ROBERTO ARLEY	91522601
309	SAENZ LIZARAZO JENIFFER TATIANA	1098667019	621	SAAVEDRA ARDILA GERMAN DARIO	91529935
310	BARRERA ARENALES PEDRO	2162486	622	DUARTE VELASCO EDWARD ALEJANDRO	91530227
311	PAREDES LUIS ENRIQUE	2170855	623	TARAZONA SERRANO LEONARDO	91531003
312	NEIRA RUEDA ANSELMO	5382894	624	ACOSTA TELLEZ JANNETH CAROLINA	1095804830
			625	PORRAS LADINO DIANA MARCELA	1098608958
			626	GUERRERO CAMACHO EFRAIN OSWALDO	1098609520
			627	BARRERA MENDOZA JESSICA MILENA	1098648393
			628	ACERO MANCILLA INGRIT PAOLA	1098664817
			629	CASTELLANOS RANGEL SERGIO GIOVANNY	1098672306

ANEXO B. FICHA TÉCNICA ENCUESTA CALL CENTER

FICHA TÉCNICA CAMPAÑA TELEFÓNICA CALL CENTER 2009	
NOMBRE	INVESTIGACIÓN ASOCIADOS RETIRADOS
TIPO	Salida
FECHA DE INICIO DE CAMPAÑA	2/2/2009
FECHA TERMINACION CAMPAÑA	10/2/2009
TOTAL REGISTROS CAMPAÑA	1190
AGENTES ASIGNADOS	8
TOTAL REGISTROS POR AGENTE	149
OBJETIVOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar que productos y servicios fueron los utilizados y más conocidos por los ex asociados durante su trayectoria en la Cooperativa. • Identificar cuáles fueron las causas reales que motivaron a los asociados a tomar la decisión de retirarse de la Cooperativa • Evaluar e identificar que atributos de los productos y servicios se deban mejorar para garantizar la fidelidad de los clientes. • Conocer las expectativas que tenían los asociados de la entidad al momento de vincularse y cuáles de éstas no satisficieron sus necesidades durante su trayectoria en la Cooperativa. • Identificar los factores que motivarían al asociado a reintegrarse a la Cooperativa (Conocer productos nuevos o reestructurados les gustaría que se ofrecieran).
POLÍTICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se contactará e informará únicamente al titular cargado en el aplicativo 2. Se realizará actualización o validación de todos los campos cargados en el aplicativo los cuales hacen referencia a: Localización, Investigación de Mercados y calificación de la llamada
CAMPOS CARGADOS	Datos de localización asociado:
	Nombres y Apellidos
	No de documento
	Agencia a la cual estuvo asociado
	Dirección, barrio, ciudad y teléfono de la residencia
	Celular
	e-mail
	Edad
	Género

	Datos empresa: Nombre o razón social, dirección y teléfono
	Datos referencia: Nombres completos y teléfono
	Información Campaña
	Preguntas de Investigación
CAMPOS A CAPTURAR	Todos los descritos en el campo políticas
CALIFICACION DE LA LLAMADA	<p>1. Ilocalizado: Sólo se calificará la llamada en este estatus en los siguientes eventos: * En la base cargada no se encuentren los teléfonos de contacto, teléfono del trabajo y teléfono de la referencia personal. * Los números cargados no se encuentran vigentes: Cambio de residencia, cambio de trabajo y la referencia no da información sobre el titular</p> <p>2. Fallecido: En el caso pertinente</p> <p>3. Inconsistencia base de datos: Cuando la información cargada en el aplicativo no corresponden a la información real del ex asociado.</p> <p>4. No contactar telefónicamente: Cuando el ex asociado solicite rotundamente no volverlo a contactar telefónicamente o no quiera recibir la información por teléfono.</p> <p>5. No contactado: No contesta, ocupado, se localiza más tarde. Cuando se realizó la llamada pero por alguna circunstancia no se pudo entregar la información al ex asociado.</p> <p>6. Gestión Exitosa: Aplica cuando el ex asociado realizo toda la encuesta.</p>
FILTROS DE INFORMACIÓN	<p>Se excluyeron: Ex asociados menores de edad Ex asociados de Oficinas de Fuera del Área Metropolitana de Bucaramanga</p> <p>Resumen Base cargada: Ex asociados desvinculados de la Cooperativa durante el segundo semestre del 2007 y primer semestre del 2008.</p>
REPORTES	Entrega reporte administrativo y base gestionada al Dpto. de I+D para que se determine la efectividad de la Gestión realizada
DURANTE LA CAMPAÑA	Reporte administrativo interno para el Investigador
Registros para medir rendimiento de agente	Número de registros pendientes por marcar
	Número de registros que han sido contactados
	Promedio duración de llamada
	Tiempo Afther Call, Tiempo Aux Call

<p>CORTES DE EVALUACIÓN DE CAMPAÑA</p>	<p>Durante la primera jornada de la campaña se realizarán las siguientes pruebas mediante el seguimiento en tiempo real:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El asociado entendió claramente el mensaje que se le dio b. Le fue sencillo transmitir el objetivo de la campaña c. El tiempo de duración de la llamada fue idóneo d. El asociado preguntó algún tipo de información que no se tenga contemplada e. El diseño de la máscara de la campaña facilita el desarrollo de la llamada f. La información cargada a la campaña es la necesaria g. Tuvo algún inconveniente durante la llamada h. El cierre de la llamada es apropiado y genera compromiso al asociado. i. Se percibe que el asociado está satisfecho con la atención prestada durante la llamada <p>Este corte permitirá la identificación de cambios o ajustes necesarios a la campaña.</p> <p>Esta prueba se implementa nuevamente teniendo en cuenta que el guión cambia por la vigencia del producto.</p>
<p>CORTES DE EVALUACIÓN DE CAMPAÑA</p>	<p>Diario, para evidenciar la productividad del Asesor Call</p>
<p>TIEMPO PROMEDIO DURACIÓN LLAMADA</p>	<p>7 min</p>
<p>DURACIÓN TOTAL CAMPAÑA</p>	<p>8 días hábiles</p>
<p>PERIODICIDAD CAMPAÑA</p>	<p>Única</p>
<p>HORAS DE OPERACIÓN</p>	<p>7: 30 a 11:45 pm - 2:00 a 6:00</p>
<p>Método de aseguramiento de calidad</p>	<p>Controles en línea</p>
<p>Grabación o Monitoreo</p>	<p>No aplica</p>
<p>CONTROLES DE CALIDAD A LA CAMPAÑA</p>	
<p>Muestreo a la base cargada</p>	<p>Realiza el Dpto. de I+D</p>
<p>Costo total de llamadas telefónicas para la Campaña</p>	<p>Valor Total \$600.000</p>

ANEXO C. CLASIFICACION ACTIVIDADES ECONÓMICAS

VARIABLE PRINCIPAL	ACTIVIDADES ECONOMICAS QUE COMPONEN A LA VARIABLE PRINCIPAL
SERVICIOS DE SALUD	Actividades de la práctica médica
	Actividades de las instituciones prestadoras de servicios de salud
ACTIVIDADES DE OTRA ORGANIZACIÓN	Actividades jurídicas
	Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de ases
	Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría
	Alojamiento en "hoteles", "hostales" y "aparta-hoteles"
	Rentistas de capital. Solo para personas naturales
	Servicios telefónicos
	Otras actividades de entretenimiento
	Otras actividades de esparcimiento
	Otras actividades de servicios
	Otros tipos de expendio de alimentos preparados
Peluquería y otros tratamientos de belleza	
ASALARIADOS Y PENSIONADOS	Asalariados y Pensionados
COMERCIO	Actividades comerciales de las casas de empeño o compraventas
	Comercio al por mayor de materiales de construcción, ferretería y vidrio
	Comercio al por mayor de otros productos de consumo
	Comercio al por mayor de prendas de vestir, accesorios de prendas de vestir
	Comercio al por mayor de productos alimenticios, excepto café trillado
	Comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería
	Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco en establecimientos comerciales
	Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral)
	Comercio al por menor de electrodomésticos
	Comercio al por menor de frutas y verduras
	Comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos
	Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales

COMERCIO	Comercio al por menor de muebles para el hogar
	Comercio al por menor de otros productos alimenticios
	Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios
	Comercio al por menor de productos diversos
	Comercio al por menor de productos farmacéuticos, medicinales
	Comercio al por menor de productos textiles
	Comercio al por menor de todo tipo de calzado, artículos de cuero y sustitutos
	Comercio al por menor en establecimiento no especializado
	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios
	Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículo
	Otros tipos de comercio al por menor no realizado en establecimientos
CONSTRUCCIÓN	Construcción de edificaciones para uso residencial
	Construcción de obras de ingeniería civil
CRÍA DE GANADO	Cría especializada de aves de corral
	Cría especializada de ganado vacuno
	Actividad mixta (agrícola y pecuaria)
	Actividades de servicios, agrícolas y ganaderos, excepto las actividad
EDUCACIÓN	Educación media
	Educación superior
	Establecimientos que prestan el servicio de educación preescolar
ELABORACIÓN DE COMIDAS Y ALIMENTOS	Elaboración de otros productos alimenticios
	Elaboración de productos de panadería
	Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes
	Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento
	Expendio, a la mesa, de comidas preparadas en cafeterías
CALZADO	Fabricación de calzado
MUEBLES	Fabricación de muebles para el hogar
	Fabricación de muebles para oficina
	Fabricación de otros productos de madera

CONFECCIONES	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
	Confección de artículos con materiales textiles
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	Mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo
	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores
PERSONA NATURAL SUBSIDIADA POR TERCEROS	Persona Natural Subsidiada por Tercero
SECTOR AGRÍCOLA	Producción agrícola en unidades no especializadas
	Producción agrícola en unidades especializadas
	Producción especializada de cereales y oleaginosas
TRANSPORTE	Transporte colectivo no regular de pasajeros
	Transporte intermunicipal colectivo regular de pasajeros
	Transporte intermunicipal de carga por carretera
	Transporte municipal de carga por carretera
	Transporte no regular individual de pasajeros
	Transporte urbano colectivo regular de pasajeros

ANEXO E. GUION UTILIZADO PARA LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA TELEFÓNICA

GUIÓN CAMPAÑA TELEFÓNICA DE INVESTIGACIÓN – ASOCIADOS RETIRADOS

Saludo: (Buenos Días – Buenas Tardes)

Por favor me comunica con (Nombre completo)

Presentación: Señor (xx) le habla (Nombre con Apellidos) de Financiera Comultrasan Asesor (a) Call Center. ¿Cómo ha estado?_____, para Financiera Comultrasan es grato volver a hablar con usted y comunicarle que la Cooperativa está interesada en conocer los motivos por los cuales los clientes se desvincularon de la cooperativa en el último año, ya que todos sus aportes son valiosos para nosotros y nos permiten mejorar nuestro servicio.

Si usted me lo permite Señor (xx), le confirmo algunos datos para ampliarle esta información.

Se inician preguntas de validación de datos de contacto cargadas en el aplicativo.

Como se lo había mencionado anteriormente Señor (xx), para Financiera Comultrasan es muy importante conocer sus opiniones respecto al servicio ofrecido por la Cooperativa durante su permanencia, por lo cual deseamos hacerle unas preguntas con el fin de mejorar. ¿Podría permitirme unos minutos de su tiempo?

Se realizan las 6 preguntas cargadas en el Aplicativo. (ver figuras 19.20 y 21)

Despedida

Señor (xx) sus contribuciones han sido muy valiosas, muchas gracias por su tiempo. Recuerde que hablo con (xx) Asesor Call Center de Financiera Comultrasan.