PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE APORTES SOCIALES OFICINA PLAZA SATÉLITE DE FINANCIERA COMULTRASAN

DETZA TERESA CASAS JIMÉNEZ
LAURA PATRICIA LLOREDA REY

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE APORTES SOCIALES OFICINA PLAZA SATÉLITE DE FINANCIERA COMULTRASAN

DETZA TERESA CASAS JIMÉNEZ
LAURA PATRICIA LLOREDA REY

Monografía para optar al título de Especialistas en Gerencia Estratégica de Marketing

Director
PIEDAD ARENAS DIAZ
Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005

DEDICATORIA

Con todo mi amor,

A mi esposo, por todo su amor, comprensión y apoyo.

A mis padres ejemplo de perseverancia y pilar de mi crecimiento personal.

A Dios la fuerza que me da cada día para desarrollar mis propósitos.

Detza Teresa

Con todo mi amor,

A Oscar Camilo, mi hijo, por su tiempo y comprensión.

A Iván Ramiro por su apoyo constante y amor.

Laura

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Piedad Arenas Díaz, Ingeniera Industrial, Directora del Proyecto, por sus valiosas orientaciones y aportes en el desarrollo de este proyecto.

A Financiera Comultrasan por su colaboración y permitirnos el desarrollo de este proyecto.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN 12
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO 14
1.1 TITULO 14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14
1.3 OBJETIVOS 15
1.3.1 Objetivo general. 15
1.3.2 Objetivos específicos 15
2. LA COOPERATIVA COMULTRASAN 16
2.1 RECUENTO HISTÓRICO 16
2.2 HORIZONTE ESTRATEGICO 17
2.2.1 Misión. 17
2.2.2 Visión. 17
2.2.3 Objetivos estratégicos 17
2.2.4 Valores 17
2.3 CONSIDERACIONES GENERALES 18
2.4 COBERTURA DE SERVICIO 19
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 20
3. DESARROLLO METODOLOGICO DEL PROYECTO Y ANÁLISIS 21
3.1 REVISIÓN DE ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS 21
3.2 MARCO LEGAL 22
3.3 MARCO CONCEPTUAL 22
3.4 REVISIÓN DEL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL PRODUCTO APORTES SOCIALES 23
3.5 DISEÑO DE INSTRUMENTOS 33
3.6 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS 37

3.7 ANALISIS DOFA DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS APORTES SOCIALES 38
4. FORMULACIÓN ESTRATEGICA DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS 39
4.1 MISIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS 39
4.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS 39
4.3 MEZCLA DE ESTRATEGIAS 41
4.3.1 Estrategia de producto 41
4.3.2 Estrategia de servicio 44
4.3.3 Estrategia de comunicación 46
5. RECOMENDACIONES 48
5.1 RECOMENDACIÓN # 1. MONITOREO PERMANENTE DEL PRODUCTO 48
5.2 RECOMENDACIÓN # 2. ASIGNACIÓN DE RESPONSABLE DE ÁREA 48
5.3 RECOMENDACIÓN # 3. AGREGAR VALOR AL PRODUCTO 48
5.4 RECOMENDACIÓN # 4. ADOPCIÓN DE PLAN DE FIDELIZACIÓN 49
6. CONCLUSIONES 50
BIBLIOGRAFÍA 52

LISTA DE TABLAS

Pag.

Tabla 1. Composición de asociados 29
Tabla 2. Segmentación por actividad económica 29
Tabla 3. Utilización de los productos del portafolio 31
Tabla 4. Matriz Dofa 38
Tabla 5. Estrategia de producto 41
Tabla 6. Planes Tarjeta Dorada 43
Tabla 7. Categoría de los planes tarjeta dorada 43
Tabla 8. Estrategia de servicio 44
Tabla 9. Estrategia de comunicación 46

LISTA DE FIGURAS

Pag.

Figura 1. Mapa de ubicación de las oficinas de financiera comultrasan. 19
Figura 2. Estructura Organizacional Financiera Comultrasan 20
Figura 3. Evolución de los Aportes Sociales 2000 - 2003 24
Figura 4. Promedio de cuenta por asociado año 2001 -2003 26
Figura 5. Evolución de cuentas de aportes sociales años 2001 - 2003 27
Figura 6. Comparativo cuentas nuevas y cuentas canceladas
años 2001 - 2003 28
Figura 7. Participación de los asociados en los productos 30
Figura 8. Ventajas de la cuenta de aportes sociales 31
Figura 9. Montos de aportes individuales de cuenta 32
Figura 10. Estrategias 40

RESUMEN

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE APORTES SOCIALES OFICINA PLAZA SATÉLITE DE FINANCIERA COMULTRASAN

AUTORES: CASAS JIMÉNEZ, Detza Teresa y LLOREDA REY, Laura

PALABRAS CLAVES: Plan Estratégico, Marketing, Unidad de Negocios

DESCRIPCIÓN:

El plan de *marketing* es un planificador que permite aplicar de forma creativa la mezcla de mercadeo en un tiempo determinado, por medio de la combinación de estrategias que conlleven al cumplimiento de un objetivo y a hacer más rentable la organización. El objetivo de esta planeación es organizar y estructurar los productos, de tal forma que se logren los beneficios esperados y los crecimientos exigidos por la organización.

Por consiguiente, el desarrollo del proyecto comprende: Capítulo Uno, las generalidades. El Capítulo Segundo, información de Financiera Comultrasan. El Capítulo Tercero indica el desarrollo metodológico y el análisis situacional de la unidad de negocios. El Capítulo Cuatro contiene la formulación estratégica de la unidad de negocios y finalmente los Capítulos Quinto y Sexto las recomendaciones y conclusiones respectivamente.

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC PLAN OF MARKETING FOR UNIT OF BUSINESSES OF SOCIAL CONTRIBUTIONS OFFICE SEAT SATELLITE OF FINANCIER COMULTRASAN

AUTHORS: CASAS JIMÉNEZ, Detza Teresa y LLOREDA REY, Laura

KEY WORDS: Strategic Plan, Marketing, Unit of Businesses,

DESCRIPTION:

The marketing plan is a planner who allows to apply of creative form the mixture of trade in a certain time, by means of the combination of strategies that entail to the fulfillment of an objective and to make the organization more profitable. The objective of this planning is to organize and to structure products of such form that is obtained the awaited benefits and the growth demanded by the organization

Therefore, the development of the project includes: Chapter One, the majorities. The Chapter Second, information of Comultrasan Financier. The Chapter Third indicates the methodologic development and the situacional analysis of the unit of businesses. Chapter Four finally contains the strategic formulation of the unit of businesses and the Chapters the Fifth and Sixth recommendations and conclusions respectively.

INTRODUCCIÓN

En este mundo de la globalización, donde la tecnología y las telecomunicaciones han acortado las distancias; las empresas compiten aceleradamente por lograr conquistar una porción del mercado, cueste lo que cueste. Es por eso, que observamos a diario cómo el consumidor es objeto del mayor asedio publicitario de toda la historia, en la búsqueda del tan anhelado posicionamiento que persiguen con sus variedades de productos.

Allí en medio de todos esos avances, desarrollos y crecimientos empresariales están las cooperativas como una respuesta a las necesidades más sentidas de la población en reconocidas áreas como la salud, educación, vivienda, mercado agrícola, seguros, financiamiento y los servicios de ahorro y crédito.

Actualmente en el país existen alrededor de 1354[1] cooperativas de ahorro y crédito, siendo Financiera Comultrasan una de las cinco mejores del país de acuerdo a los informes anuales que genera la Superintendencia Solidaria.

Sin duda alguna los últimos tres años Financiera Comultrasan ha presentado los mejores ejercicios en toda su trayectoria; reflejados en n mejoramiento continuo en la mayoría de sus indicadores, logrados por adopción de políticas institucionales de reducción de costos, saneamiento de estados financieros, fortalecimiento de los procesos de captación, colocación, mejoramiento de la estructura del balance incrementando la participación de los activos productivos, incremento del plazo de permanencia de los depósitos, mayor participación de los aportes en el patrimonio e incremento de los ingresos operacionales.

[1] www.supersolidaria.gov Estados financieros año 2003.

La oficina ubicada en la Plaza Satélite de Financiera Comultrasan pese a seguir los mismos lineamientos durante los años mencionados anteriormente, ha presentado un crecimiento en sus aportes sociales del 9,28%[2], según los informes dados a conocer por la gerencia comercia, el cual frente al crecimiento anual de la inflación se hace mínimo, situación que se hace complicada al encontrar que del total de los asociados con que cuenta a oficina, sólo el 64,48%[3] utiliza algún producto o servicios del portafolio indicando un mercado representativo que no está cautivo o fidelizado.

Por tal razón este documento tiene como objeto la orientación y planificación como parte de un proceso sistemático y organizado, que permita por medio de estrategias haciendo uso del plan de marketing, orientar el rumbo que debe tomar la unidad de negocios para crecer, desarrollarse y consolidarse.

[2] Informes anulas emitidos por la gerencia comercial del producto aportes sociales.
[3] Informe de evolución de asociados anual emitidos por la gerencia comercial del producto aportes sociales

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 TITULO

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE APORTES SOCIALES OFICINA PLAZA SATÉLITE DE FINANCIERA COMULTRASAN.

La realización del documento está encaminado al diseño de estrategias de marketing para la unidad de negocios de aportes sociales de Financiera Comultrasan en su oficina de Plaza Satélite, con el fin de orientarla en la formulación estratégica que permitirá el posicionamiento del producto y la consolidación de la unidad de negocios.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los asociados usuarios de la oficina Plaza Satélite de Financiera Comultrasan han manifestado a los funcionarios, la percepción de ausencia de valor agregado del producto aportes sociales, según las mismas manifestaciones, estos aportes no son identificados como un producto, más bien, es percibido como un requerimiento para acceder al portafolio de productos y servicios de la cooperativa.

En los informes que genera mensualmente la gerencia comercial de Financiera Comultrasan sobre el producto, se evidencia el alto índice de cancelaciones de cuentas, lo que ha generado como consecuencia un tiempo de permanencia de cada cuenta en la cooperativa muy corto, alto índice de asociados sin otros productos del portafolio y desinterés en incrementar los montos individuales de

cada cuenta pues según se evidencia el monto promedio individual que sólo se acerca al mínimo exigido internamente por la Financiera Comultrasan.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Diseñar estrategias que permitan lograr el posicionamiento de los aportes sociales como un producto destacado del portafolio de servicios dentro de los asociados existentes o futuros de la oficina Plaza Satélite de Financiera Comultrasan y lograr el diferencial por medio del valor agregado que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar diagnostico situacional de la unidad de negocios de aporte social en la oficina Plaza Satélite de Financiera Comultrasan, que permita definir las estrategias que se implementarán que permitan lograr el posicionamiento deseado de los aportes sociales.

- Orientar la gestión gerencial para organizar la unidad de negocios de aportes sociales en la oficina Plaza Satélite de Financiera Comultrasan.

- Diseñar una estrategia y planes de acción, orientados a la estructura del producto de aporte social, buscando elementos que le añadan valor al producto.

- Diseñar una estrategia de comunicación para el producto de aporte social que permita a través de diversos elementos publicitarios y demás elementos de la estrategia ayudar al posicionamiento del producto

2. LA COOPERATIVA COMULTRASAN

Financiera Comultrasan es una empresa de derecho privado sin ánimo de lucro de número variable de asociados, patrimonio variable e ilimitado de duración indefinida en la cual los usuarios son simultáneamente aportantes y gestores de la misma. Busca la promoción económica de las personas por medio de la prestación de servicios financieros a sus asociados y a otras entidades del sector cooperativo.

2.1 RECUENTO HISTÓRICO

En 1962 un grupo de hombres con visión empresarial, pensaron en la necesidad de crear un organismo de carácter financiero que funcionara paralelamente a la Unión de Trabajadores de Santander: Utrasan UTC. Fue así como 33 asociados hicieron un aporte de $350= de capital social y concretaron su sueño el 23 de noviembre del mismo año[4].

Esos santandereanos emprendedores, que formaban parte del grupo fundador, crearon otras cooperativas tales como las de confecciones, servicios asistenciales y educación. De este hecho nació la idea de agrupar en un solo bloque todas las cooperativas para que fueran de carácter multiactivo. Es así como el 21 de septiembre de 1979 en asamblea extraordinaria se adoptó el nombre de COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER "COOMULTRASAN".

Después de 38 años, el 26 de julio de 2000, la Multiactiva y la Financiera se separaron por motivos estrictamente legales acordes a la ley 454 de 1998, en donde se exigía la especialización de las actividades.

[4] Punto de Enlace. Manual de Inducción. Financiera Comultrasa. Pág

En el año de 2003, Financiera Comultrasan es catalogada por un estudio de Ascoop, Asociación de Cooperativas de Colombia, como la primera cooperativa del país en número de asociados y la primera en activos y patrimonio entre las cooperativas de ahorro y crédito, gracias al compromiso que tiene con la gente, a su respaldo económico, al buen nombre que tiene en el mercado, al grado de importancia dado al asociado, gracias a sus lideres quienes le apuestan al bienestar de sus funcionarios y al de la región en donde se encuentran.

2.2 HORIZONTE ESTRATÉGICO

2.2.1 Misión. Nuestra pasión es mejorar su vida generando desarrollo social y soluciones financieras

2.2.2 Visión. Su confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera.

2.2.3 Objetivos estratégicos

- Garantizar el mantenimiento de un buen gobierno corporativo y optimizar la calidad de la prestación del servicio fortaleciendo el trabajo con la comunidad
- Asegurar un sistema de administración de riesgos
- Desarrollar y comercializar productos y servicios que generen valor agregado satisfaciendo oportunamente las necesidades del mercado objetivo
- Asegurar el alineamiento estratégico dentro de las mejores prácticas
- Propiciar el desarrollo integral del talento humano

2.2.4 Valores

- Solidaridad
- Democracia
- Responsabilidad Social

- Honestidad
- Transparencia
- Cuidado de los demás
- Igualdad
- Equidad
- Auto ayuda

2.3 CONSIDERACIONES GENERALES

En Financiera Comultrasan podrán ser asociados[5]:

- Personas naturales legalmente capaces y menores de edad que hayan cumplido catorce (14) año, o quienes sin haberlo cumplido se asocien bajo la tutoría de una persona mayor de edad.
- Las personas jurídicas de derecho público
- Las personas jurídicas del sector cooperativo y las demás de derecho privado sin ánimo de lucro.
- Las empresas o unidades económicas cuando los propietarios trabajen en ellas y prevalezca el trabajo familiar o asociado.

Beneficios al ser asociados de Comultrasan[6]:

- Derecho a la prestación de cualquiera de los productos o servicios financieros ofrecidos por la cooperativa.
- Posibilidad de elegir y ser elegido miembro de la junta directiva de la cooperativa.
- Ser partícipe en las decisiones más importantes de la cooperativa, tomadas democráticamente por sus asociados.

[5] Políticas de asociación. Capítulo I. Financiera Comultrasan
[6] Portafolio de servicios. Financiera Comultrasan

- Obtener productos y servicios a bajo costo.
- Rentabilidad
- Ejercer actos de elección en las asambleas generales.
- Reintegro de excedentes.
- Derecho a capacitación cooperativa.
- Fiscalizar la gestión de la cooperativa.

La calidad de asociado se pierde por:

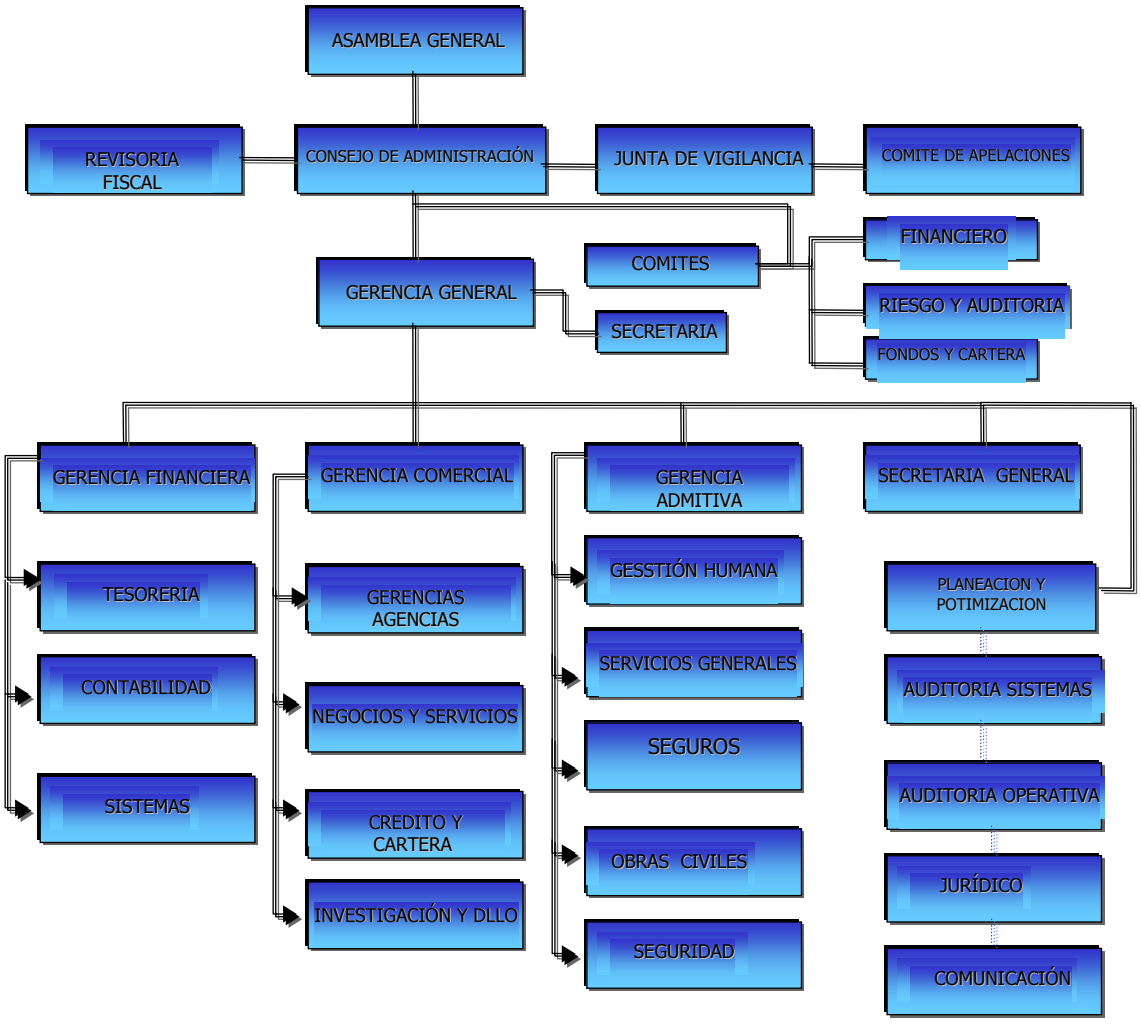
- Muerte del asociado
- Disolución y liquidación en el caso de personas jurídicas asociadas
- Retiro voluntario
- Exclusión del asociado que se halle dentro de los causales de los estatutos internos

2.4 COBERTURA DE SERVICIO

Figura 1. Mapa de ubicación de las oficinas de financiera comultrasan.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2. Estructura Organizacional Financiera Comultrasan



3. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL PROYECTO Y ANÁLISIS

3.1 REVISIÓN DE ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS

La revisión de estos elementos permite identificar las debilidades y fortalezas de los procesos y de la unidad de negocios, una vez identificadas se convierten en actividades y acciones a controlar para llevar al crecimiento o al fracaso la unidad de negocios.

Los factores internos se pueden determinar de muchas formas, entre ellas el cálculo de razones, comparación con periodos anteriores, aplicación de diversos instrumentos como cuestionarios, entrevistas personales, aplicación de métodos como el de la observación, todos estos permiten escudriñar los factores. Para lograr esta revisión interna se requirió del acceso a la información histórica de la cooperativa con respecto de la evolución de la unidad de negocios, se realizaron entrevistas personales a asociados y empleados, igualmente se aplicó el método de la observación.

Los elementos externos no son otra cosa que oportunidades y amenazas que podría desarrollar la empresa o evitar en aras del crecimiento y desarrollo del negocio, para este estudio se contó con el apoyo, conocimientos y estudios adelantados por la gerencia comercial de la Cooperativa Comultrasan y diferentes fuentes de información como revistas, publicaciones especializadas, material de la Superintendencia Solidaria que evalúan permanentemente el sector cooperativo.

Estas tendencias en su mayoría están fuera de control de Financiera Comultrasan, pero se deben involucrar para efectos de minimizar sus impactos en las acciones de la cooperativa.

3.2 MARCO LEGAL

El proceder cooperativo está enmarcado en la siguiente legislación la ley 79 de 1988 y la ley 454 de 1998, también para el desarrollo de las estrategias de producto es importante considerar los estatutos, reglamentos, políticas y acuerdos del consejo de administración de Financiera Comultrasan con respecto del producto.

Paralelo a la normatividad existen unos principios cooperativos que deben tenerse en cuenta:

1. Adhesión libre y voluntaria
2. Control democrático por parte de los asociados
3. Participación económica de los asociados
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Interés por la comunidad

3.3 MARCO CONCEPTUAL

El aporte social es la participación de asociados en las cooperativas y estas participaciones económicas existe un tope, lo cual indica que es un producto de carácter reglamentario, exigido a las personas que desean usar los servicios de una cooperativa y así ha sido comercializado desde siempre.

Las cooperativas de ahorro y crédito como FINANCIERA COMULTRASAN prestan sus servicios de captación, colocación y demás sólo a asociados de ellas, los cuales cuentan con igualdad de condiciones para acceder a los productos y servicios sin importar cualquiera que sea el monto de sus aportes sociales.

Según las políticas de asociación de la Financiera Comultrasan en el capitulo I numeral 2.1 reza "se consideran asociados hábiles quienes cumplan con los siguientes requisitos: Quienes estén al día en operaciones crediticias y demás compromisos adquiridos, los asociados persona natural que mantengan como aportes mínimos el 50% de un s.m.l.v o los asociados persona jurídica que mantengan como mínimo aportes de 3 veces un s.m.l.v". Dentro de las políticas comerciales de la institución se consideran inactivos o asociados monoproductos, aquellos que sin importar la cuantía que tengan en sus cuentas individuales de aportes sociales y no usen otros productos del portafolio.

Existen 3 tipos de aportaciones reglamentadas para el sector[7]: aportes ordinarios, extraordinarios y amortizados, en Financiera Comultrasan las aportaciones son ordinarias, lo cual significa que son aportes ordinarios son individuales, voluntarios u obligatorios mínimos que han sido pagados por los asociados en forma periódica de conformidad con lo establecido en los estatutos.

Los aportes a una cooperativa pueden ser de carácter ordinario, extraordinario y amortizados[8], para nuestro estudio, se considerarán los aportes sociales de carácter ordinario que son las aportaciones individuales voluntarias y obligatorias mínimas que suelen pagarse por los asociados de forma periódica.

3.4 REVISIÓN DEL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL PRODUCTO APORTES SOCIALES

El producto aportes sociales en los últimos 3 años ha estado influido y orientado por las políticas institucionales así:

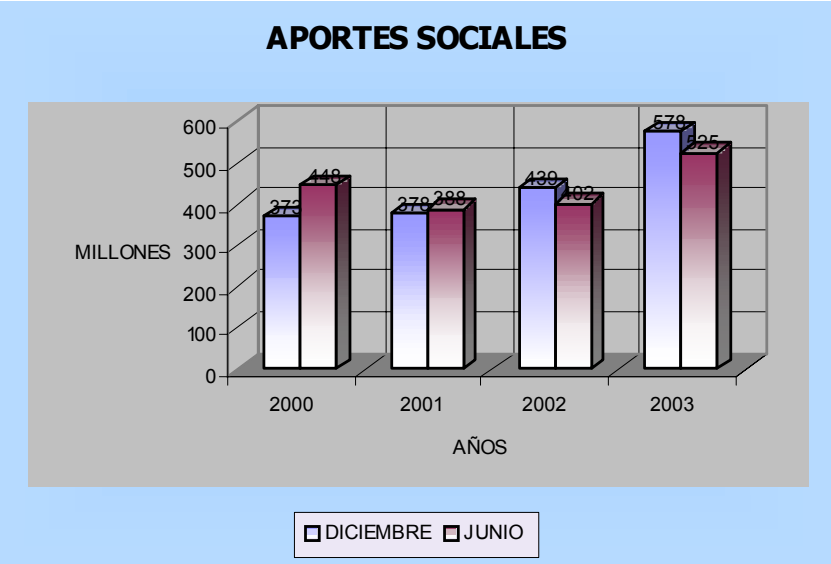
[7] www.supersolidaria.gov.co. Circular 100. Capítulo VII
[8] www.supersolidaria.gov. Circular 100, capitulo VIII, numeral 1 y 2.

- Reducción de costos y saneamiento de estados financieros
- Fortalecimiento de los procesos de captación y recaudo de acuerdo a las necesidades de los asociados
- Fortalecimiento de activos productivos, ampliación de plazos promedios de captación y fortalecimiento de los aportes sociales como fortalecimiento patrimonial

Según datos históricos que guarda la oficina de sus operaciones consolidadas de forma mensual y anual se puede realizar el siguiente análisis:

Se evaluó el crecimiento de los aportes sociales en la oficina Plaza Satélite en los años evaluados así:

Figura 3. Evolución de los Aportes Sociales 2000 - 2003



En promedio se observa un crecimiento promedio del 20% frente al de la cooperativa que para los dos últimos años fue del 20,75%, el crecimiento se soporta en el primer semestre del año puede ser influenciado por los castigos de

cartera que normalmente afectan también los aportes sociales y dichas operaciones normalmente se aplican en el segundo semestre del año.

La evolución de cada año del producto se vio influenciada por las políticas institucionales adoptadas para cada año, es así como en el 2001 el crecimiento fue bajo por castigo de cartera realizado en aras de realizar saneamiento de los estados financieros, esta decisión genera como consecuencia según normatividad interna el castigo de los aportes sociales, viéndose afectados por dicho decisión la oficina de Plaza Satélite en 36 millones, no se realizaron campañas promocionales de producto que permitieran la consecución de mayores recursos. Por tal razón sólo se logró un crecimiento del 1,32% para ese año al pasar de $373 millones a $378 millones.

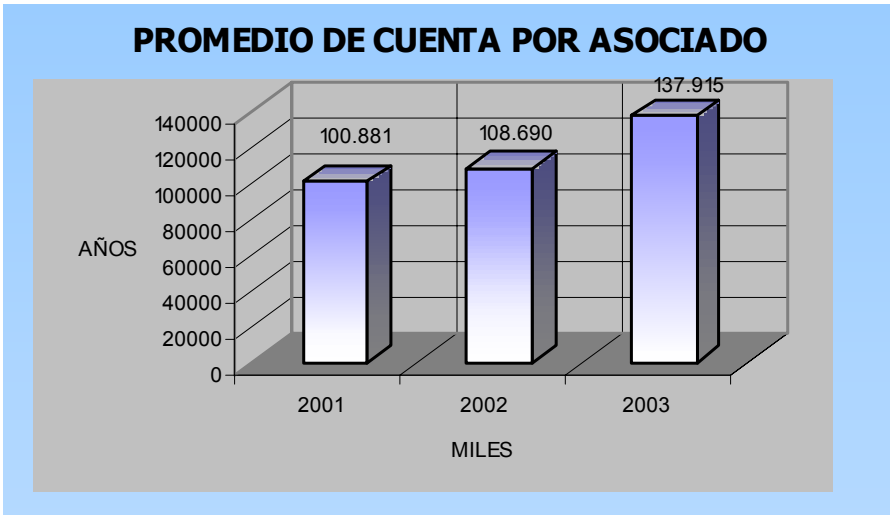
Para el siguiente año es decir el 2002 se adoptó como política el fortalecimiento de los procesos de captación, es así como al finalizar el año 2002 se lanzó campaña publicitaria MI GRAN CAPITAL el cual es un programa de capitalización en el cual el asociado con aportes mínimos desde 20.000 mensuales tiene la oportunidad de ganarse mensualmente hasta 10 veces el valor de sus aportes. Esta campaña permitió un incremento de los aportes sociales de la oficina en un 13,90%, un incremento en saldo individual promedio por asociado de $100.881 en el 2001 a $108.690[9].

Para el año 2003 el lineamiento institucional fue el fortalecimiento del patrimonio, por tal razón frente al producto se continuó con el desarrollo y fortalecimiento de la campaña publicitaria MI GRAN CAPITAL lográndose un crecimiento de 24,05%, igualmente se incrementó el promedio de aportes por asociado al pasar de $108.690 del año anterior a $137.915 para el 2003, también se propició el

[9] Balance de producto aportes sociales generados por la gerencia comercial de Financiera Comultrasan con corte a diciembre 31 de 2002. (informes anuales)

crecimiento en número de asociados al pasar de 4.039 a 4.191 asociados, lo cual es un crecimiento de 3,63%.[10]

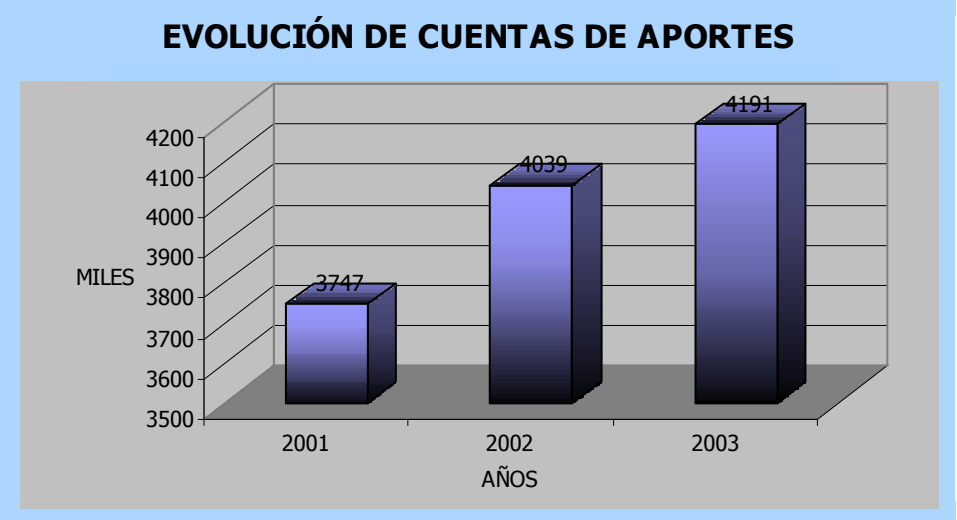
Figura 4. Promedio de cuenta por asociado año 2001 -2003



Según los informes anuales que genera Financiera Comultrasan respecto del producto se evidenció el crecimiento promedio de asociados por año para la oficina de Plaza Satélite es del 5.5% para los periodos evaluados, lo cual representa unos 220 asociados nuevos por año y en la totalidad de periodos evaluados creció el 14,65%. En la actualidad la oficina cuenta con 4.191 asociados de los cuales sólo el 64,04% utiliza algún producto del portafolio.

[10] Balance de producto aportes sociales generados por la gerencia comercial de Financiera Comultrasan con corte a diciembre 31 de 2003. (informes anuales)

Figura 5. Evolución de cuentas de aportes sociales años 2001 - 2003

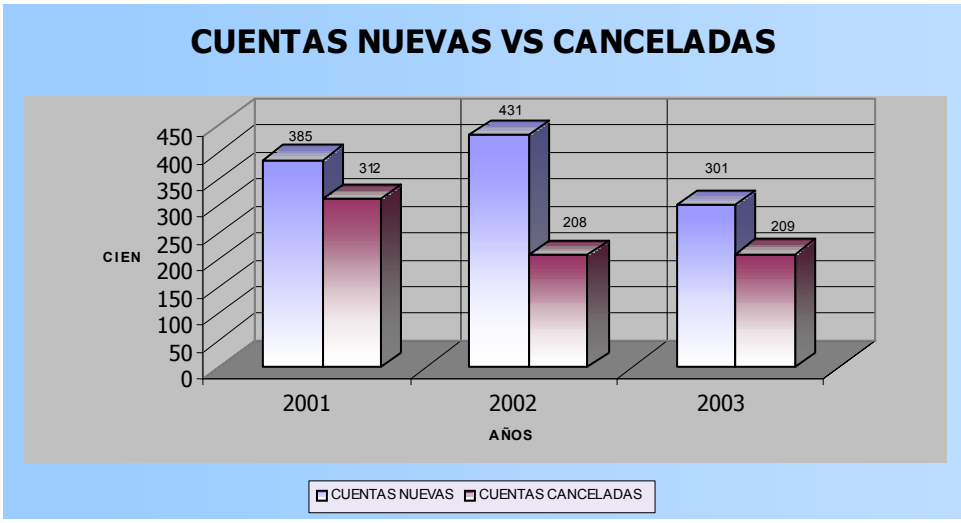


El crecimiento promedio anual es muy bajo si se tiene en cuenta los índices de crecimiento nacional, se podría concluir que el crecimiento del rubro aportes sociales en su totalidad se generó internamente, es decir, en su mayoría con los asociados existentes.

Este crecimiento se ve afectado por el índice de deserción de cuentas mensual que maneja la oficina, el promedio mensual durante los 3 años analizados de cuentas nuevas es de 31 frente a un promedio mensual de cuentas canceladas de 20 y el crecimiento real en número de clientes mensual es sólo de 11 cuentas[11], cifra muy baja si se tiene en cuenta el potencial de mercado de Financiera Comultrasan.

[11] Información generada a partir de listados anuales de cuentas canceladas y cuentas nuevas del producto aporte social que genera Financiera Comultrasan

Figura 6. Comparativo cuentas nuevas y cuentas canceladas años 2001 - 2003



El promedio de permanencia de los asociados de Financiera Comultrasan es el siguiente:

Asociados vigentes: 6 años
Asociados retirados: 3,6 años

No se puede desconocer que el crecimiento del rubro aportes sociales en la oficina durante los años analizados también podría estar apalancado en el crecimiento de la cartera, si se tiene en cuenta que los aportes sociales actualmente son requisito para la obtención del crédito, indica que el producto aporte social crecerá en la medida que presente crecimiento la cartera, para el periodo evaluado la cartera de la oficina presentó un crecimiento del 42%[12], por lo que se concluye que el crecimiento de los aportes seguramente no está totalmente apalancado en la campaña promocional del producto o en los atributos del mismo producto, sino es un producto integrado al producto crédito y en la medida que el crédito crece también hace crecer el aporte social.

La composición de los aportes sociales de la oficina a 31 de julio de 2004 es:

Tabla 1. Composición de asociados[13]

	ASOCIADOS	PROM. CUENTA
Persona Natural	4249	153.305,oo
Persona Jurídica	50	232.722,oo
Mayores Edad	4224	153.903,oo
Menores de Edad	25	52.353,oo

En asociados persona natural la oficina cuenta con 2036 hombre y 2213 mujeres. Se estableció segmentación por actividad económica de acuerdo a la base de datos:

Tabla 2. Segmentación por actividad económica[14]

ACTIVIDAD	ASOCIADOS
Pensionados	314
Empleados	226
Amas de casa	347
Estudiantes	78
Independientes	3259

El 77,16% de los asociados de la oficina Plaza Satélite son de actividad económica independiente en diversos sectores, es decir son generadores de ingreso por medio de alguna actividad económica, el mercado de estudiantes y menor de edad está sin explotar, igualmente sucede con el 35,96% del total de

[12] Listados anuales de saldos de cartera con corte a diciembre 31 años 2000 y 2003, generados por Financiera Comultrasan
[13] Base de datos Financiera Comultrasan oficina Plaza Satélite
[14] Base de datos Financiera Comultrasan oficina Plaza Satélite

asociados que no posee ningún producto del portafolio y que según el promedio individual de cuenta se encuentran inactivos.

Una vez tabulada la información recopilada de las encuestas realizadas a los asociados de la oficina Plaza Satélite de Financiera Comultrasan, se interpretó la siguiente información:

De los 419 asociados entrevistados se encontró la siguiente participación por productos así:

Figura 7. Participación de los asociados en los productos

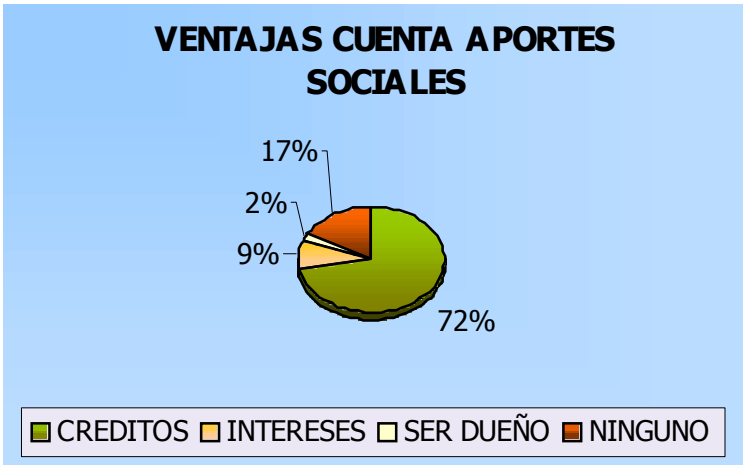
Uso que los asociados dan a sus cuentas:

Tabla 3. Utilización de los productos del portafolio

PRODUCTOS	No. ASOCIADOS
Aportes	2
Aportes - Ahorros	43
Aportes - Cta. Cte.	2
Aportes – Crédito	76
Aportes – Ahorros – Crédito	278
Aportes – Ahorros – CDAT	18
TOTAL	**419**

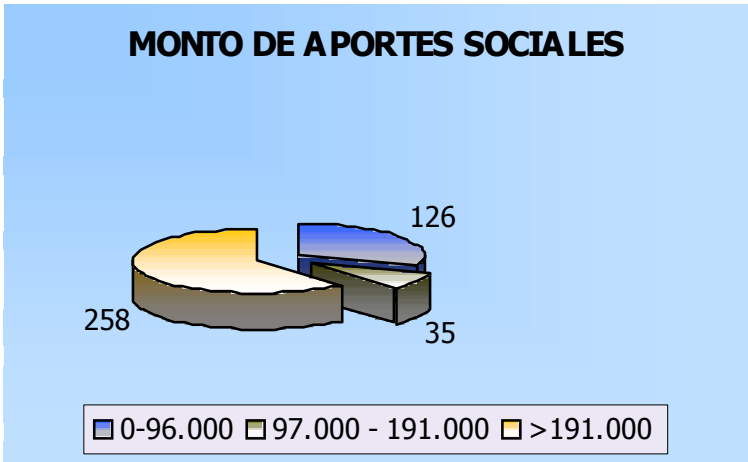
El 84,49% de los asociados entrevistados de Financiera Comultrasan consideran que la cuenta de aportes sociales es una cuenta y el 81,38% de los mismos asociados consideran la cuenta de aportes sociales como cuenta de ahorros. En su orden de importancia los asociados consideran las siguientes ventajas como propias del producto: permite el servicio del crédito, ningún beneficio, rentabilidad del producto y ser dueño de la cooperativa.

Figura 8. Ventajas de la cuenta de aportes sociales



Los asociados entrevistados manejan los siguientes montos en sus cuentas:

Figura 9. Montos de aportes individuales de cuenta



La cuenta de aportes sociales es relacionada con requisito para los asociados y es considerada por ellos como tal. El 81,86% tiene interés en realizar capitalizaciones voluntarias a la cuenta pues consideran en un 83,05% que el aporte social no ofrece un valor agregado sólo es requisito y sólo el 14,56% ha percibido la campaña publicitaria de capitalización voluntaria MI GRAN CAPITAL.

Igualmente se entrevistó a los funcionarios de la oficina con el siguiente resultado:

El 66,67% de los empleados considera el aporte social como un producto y el 16,67% considera que es una política institucional, los funcionarios tiene total claridad que la cuenta de aportes no es una cuenta de ahorros y se conocen en un 80% las ventajas y beneficios del producto.

En la oficina se tiene conocimiento de la campaña promocional que maneja el producto y en su totalidad ha recibido capacitación en el último año con respecto de la capacitación del producto. El 66,67% de los funcionarios consideran que el producto no genera valor agregado o diferenciados a los asociados y en su

totalidad consideran que el grado de dificultad para comercializar el producto es medio y consideran en un 83,33% que el producto es percibido por el asociado como una exigencia.

Con base en lo manifestado por los asociados de Financiera Comultrasan y sus funcionarios en la oficina de Plaza Satélite se concluye que los aportes sociales son percibidos como un requisito, no se identifica inicialmente como cuenta individual sino como cuenta de ahorros, de la cual se hace difícil retirar y no presenta mayor valor agregado. Los asociados constituyen la cuenta de aportes en su mayoría porque buscan el crédito y porque han comprendido que sin ella no pueden usar los demás servicios que ofrece la cooperativa, por tal razón si no se tiene crédito vigente se mantiene en la cuenta valores mínimos aún por debajo del valor establecido para ser hábil. Los funcionarios consideran adicionalmente que el producto no es de fácil comercialización dada las características del producto.

Se evidencia que el producto no ha logrado un posicionamiento como tal, hay confusión en los asociados quienes lo consideran una cuenta de ahorros y a la vez es considerado un requisito no un producto.

La unidad de negocios de captación aportes sociales no es independiente de otros productos y en la medida que estos varíen positiva o negativamente la afectaran, por tal razón requiere que su estructura asegure un crecimiento sostenido para que las variaciones negativas de los otros productos no la afecten, igualmente requiere de un responsable que vele por la evolución de los programas que se adopten y de atención preferencial a los asociados con respecto del producto.

3.5 DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Para la recopilación de la información que nos permitió todo este análisis se diseñaron los siguientes instrumentos que fueron usados para entrevistas con los

asociados y funcionarios de Financiera Comultrasan en la oficina de Plaza Satélite.

FORMATO ENTREVISTA ASOCIADOS
ASOCIADOS FINANCIERA COMULTRASAN
OFICINA PLAZA SATÉLITE

Nombre y Apellido _____
No de documento de identidad _____
Años de Vinculación _____ Valor de Aportes Sociales _____

1. Qué productos usa de Financiera Comultrasan:

☐ Aportes ☐ Ahorros ☐ Cdat ☐ Cuenta Cte ☐ Crédito

2. ¿Es el aporte social una cuenta? SÍ _____ NO_____

3. ¿La cuenta de aporte social es una cuenta de ahorros? SÍ _____NO _____

4. Qué beneficios considera Usted que tiene la cuenta de aporte social _____
_____

5. ¿Cuáles considera que son las desventajas de la cuenta de aportes sociales? _____

6. Con qué relaciona Usted la cuenta de aportes sociales _____

7. ¿La cuenta de aporte social es un requisito? _____ ¿Por qué? _____

8. ¿Incrementa periódicamente sus aportes sociales de forma voluntaria? SÍ _____ NO _____

9. ¿Qué desearía recibir por realizar sus aportaciones periódicas voluntarias? _____
_____

10. ¿Es importante incrementar o mantener los aportes sociales? SÍ _____ NO _____
¿Porqué? _____

11. ¿Cree que la cuenta de aporte social tiene un valor agregado para Usted _____
¿Cuál? _____

12. Qué promociones ha visto en la oficina Plaza Satélite de Financiera Comultrasan de los aportes sociales _____

13. ¿Ha recomendado Usted a terceros la apertura de la cuenta de aportes sociales en Financiera Comultrasan? SÍ _____ NO _____

14. ¿Se ha vinculado a la cooperativa alguna persona a quien Usted haya recomendado la cuenta de aportes sociales en Financiera Comultrasan? SÍ _____ NO _____

Entrevistador _____

FORMATO DE ENTREVISTA
FUNCIONARIOS FINANCIERA COMULTRASAN
OFICINA PLAZA SATÉLITE

Nombre y Apellido _____
Cargo _____ Antigüedad _____

1. ¿Explique qué es aporte social? _____
_____

2. Considera Usted que el aporte social es:

☐ Requisito ☐ Política Institucional ☐ Producto

3. ¿La cuenta de aporte social es una cuenta de ahorro? SÍ _____ NO _____

4. Indique cuales son los beneficios de la cuenta de aportes sociales _____
_____

5. Indique las ventajas de tener cuenta de aportes sociales _____
_____

6. Indique las debilidades de la cuenta de aportes _____
_____

7. ¿Ha recibido capacitación en comercialización o ha participado en técnica de ventas de la cuenta de aportes en el último año? SÍ _____ NO _____

8. Señale las campañas comerciales de los últimos 3 años desarrolladas para la cuenta de aportes sociales _____

9. ¿La cuenta de aportes sociales tiene valor agregado? SÍ _____ NO _____

Cuál es _____

10. El grado de dificultad en la comercialización de la cuenta de aporte sociales es:

☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo

11. Si eligió alto o medio por favor explique el porqué de la respuesta elegida: _____

3.6 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para obtener esta información se eligió una muestra al azar del 10% de los asociados totales con que contaba la oficina a 31 de diciembre de 2003, igualmente fueron entrevistados el total de empleados de dicha oficina lo que permitió la recopilación de la información interna, todo esto, desarrollado en un periodo de 15 días.

Posteriormente se procedió a la tabulación de la información para el desarrollo del análisis situacional el cual se complementó con un proceso de observación al proceso de comercialización del producto en la oficina para identificar la percepción del asociado en el momento de la compra vs producto y la percepción frente al diseño del producto; como también de la recopilación de la información histórica de la evolución del producto en los últimos 3 años.

Con el análisis se definieron las estrategias competitivas, de crecimiento y la posterior definición de la mezcla de estrategias y su plan de acción.

3.7 ANALISIS DOFA DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS APORTES SOCIALES

Para la elaboración de esta matriz se tuvo en cuenta la identificación de elementos internos y externos concluidas en el primer numeral de este capitulo.

Tabla 4. Matriz Dofa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La unidad cuenta con un producto que es de rentabilidad competitiva para el asociado.	El asociado no identifica el aporte social como producto.
Las barreras de entrada para el cliente son bajas exigencia de mínimos requisitos y precio competitivo.	Alto promedio de deserción de asociados lo cual se refleja en un corto promedio de permanencia.
El front office cuenta con la capacidad humana y tecnológica para una buena prestación de servicio.	El asociado relaciona el producto con un requisito o imposición.
El software con que cuenta la unidad de negocios permite adecuación y mejoras del producto.	Ausencia de valor agregado en el producto.
Oficina de perfil captadora.	Alta participación de asociados monoproductos.
	No se ha maximizado el mercado interno.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Alto posicionamiento de la marca a escala regional	Variabilidad de políticas tributarias
Cultura cooperativa de la región	Imagen de riesgo con que cuenta el sector y el producto
Marco legar soporta el producto en cuanto a la exigencia de su existencia	Competencia y amenazas de invasión cooperativas de otras regiones.
Segmentación de actividades para orientar las estrategias.	

4. FORMULACIÓN ESTRATEGICA DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

La formulación estratégica permitirá diseñar el camino para alcanzar los objetivos propuestos de la unidad de negocios aportes sociales de Financiera Comultrasan oficina Plaza Satélite.

4.1 MISIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

Apoyar los propósitos comerciales en el proceso de captación, el cual debe orientarse a lograr recursos con permanencia y a bajo costo, asegurando el crecimiento y fidelización de los asociados.

Se requiere que la unidad de negocio defina claramente su objetivo estratégico y para ello requiere de la valoración de sus fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que reflejen un horizonte real.

4.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

La unidad de negocios aporte social en la oficina Plaza Satélite tendrá como objetivo alcanzar en 1 año el crecimiento de los aportes sociales en saldos y en número de asociados en un 33% en la misma oficina.

Para el desarrollo del objetivo propuesto se requiere de la adopción de una estrategia competitiva la cual será de diferenciación cuya intensión en generar mayor lealtad a la marca es decir a Financiera Comultrasan por medio del producto aporte social, diseñando estrategias de servicio, producto y comunicación que permitan generar al producto atributos de exclusividad sobre los demás productos y sobre los competidores en el sector cooperativo.

La estrategia competitiva irá de la mano de una estrategia de crecimiento intensivo lo cual se logrará a través de estrategia de penetración de mercado que permita incrementar los saldos de cada cuenta existente, lograr la activación de asociados monoproductos a través de la adquisición de otros productos y la actualización e incremento de saldos existentes, también se adoptará la estrategia de desarrollo de mercados lo cual permitirá por medio de un producto de atributos exclusivos lograr mayor participación en el mercado.

Figura 10. Estrategias

4.3 MEZCLA DE ESTRATEGIAS

4.3.1 Estrategia de producto

Tabla 5. Estrategia de producto

ESTRATEGIA DE PRODUCTO	
OBJETIVO	Posicionar los aportes sociales como un producto y darle crecimiento.
ESTRATEGIA	Generar Valor Agregado al producto aporte social.
ACTIVIDADES	Realizar convenios y alianzas estratégicas que transfieran al asociado descuentos especiales.
	Identificar el producto por medio de una tarjeta electrónica.
	Diseñar un plan de capitalización atado a sorteos.
	Dar un elemento diferenciador a los asociados suscriptores de cada capitalización.
RESPONSABLE	Administración Central y Oficina Plaza Satélite.

El aporte social aún en su valor mínimo debe significar al asociado mucho más que un monto exigido para la consecución de un crédito o para la apertura de una cuenta, teniendo en cuenta que todas las cooperativas están en la capacidad de ofrecer un servicio similar, en Financiera Comultrasan se quiere que al adquirir los aportes sociales, el asociado pueda sentir que con ellos está haciendo parte de una de las cooperativas más grandes del país y que éso le da la posibilidad de

contar con una gran cantidad de convenios y alianzas estratégicas que le permiten acceder a muchos establecimientos y productos con precios especiales.

Por tal razón se hace necesario la consecución de éstos convenios o alianzas estratégicas con empresas conocidas de cada región donde se hace presencia en el país en sectores que sean de necesidad básica como lo son los sectores de salud, educación, vivienda, transporte, alimentos por medio de supermercado, aseguradoras y telecomunicaciones.

Deben existir por sector 2 tipos de convenios: generales y especiales. Los convenios o alianzas generales serán los que se realicen con empresas de los sectores indicados cuyos servicios sean básicos y participarán de ellos todos los asociados vinculados a la cooperativa y los descuentos, bonos y participaciones que allí se otorguen serán estándar según convenios del sector los descuentos alcanzan hasta el 2%. Los convenios o alianzas especiales corresponderán a empresas de los sectores anteriormente descritos cuyos servicios sean especializados con respecto del sector, adicionalmente contará con convenios en el sector de la diversión para darle un toque de exclusividad.

Los asociados nuevos que ingresen o los existentes se identificarán con una tarjeta plástica cuyo diseño ya existe pero no se ha hecho entrega a todos los asociados donde se registren los datos básicos del titular de la cuenta y esta tarjeta será el instrumento de representación de sus aportes sociales internamente y ante los aliados estratégicos para efectos de recibir los beneficios.

Adicionalmente se rediseñará la tarjeta existente para el plan MI GRAN CAPITAL por una tarjeta de color dorado que se llamará TARJETA DORADA GRAN CAPITAL, la cual se obtiene por la adquisición de un plan de capitalización a la cuenta de aportes sociales, adicional a la apertura de cuenta, los cuales estarán diseñamos así:

Tabla 6. Planes Tarjeta Dorada

VALOR APORTADO	PLAZO	VALOR SORTEO
$20.000,oo	6 – 11 meses	5 veces*
$30.000,oo		
$50.000,oo		
$20.000,oo	12 – 23 meses	8 veces*
$30.000,oo		
$50.000,oo		
$20.000,oo	Más de 24 meses	10 veces*
$30.000,oo		
$50.000,oo		

- El sorteo es tantas veces lo aportado mensualmente

La tarjeta en su información básica contendrá una categoría, con el primer plan de capitalización se asignará la categoría inicial, estas categorías tendrán relación con el tipo de descuento en los establecimientos comerciales así:

Tabla 7. Categoría de los planes tarjeta dorada

CATEGORIA	TIPO DE PLAN	CONDICIONES	DESCUENTOS*
TRES	Cualquier plan por primera vez.	Permanencia durante la vigencia del plan.	3%
DOS	Renovación de cualquiera de los planes.	Mantener en su cuenta mínimo el 50% del plan de capitalización anterior.	5%
UNO	Segunda renovación de cualquiera de los planes.	Mantener en la cuenta mínimo el 100% del plan.	7%

- Los descuentos estarán sujetos a las negociaciones que se realicen, se debe propender por que los descuentos cualquiera que sean o los establecimientos reflejen exclusividad frente al sector solidario

4.3.2 Estrategia de servicio

Tabla 8. Estrategia de servicio

ESTRATEGIA DE SERVICIO	
OBJETIVO	Permitir que la estructura física interna y externa sean parte de la organización de la unidad de negocios y del posicionamiento del producto.
ESTRATEGIA	Organizar el *front* y *back office* en atención a la estrategia competitiva elegida: Diferenciación.
ACTIVIDADES	Asignar un responsable del área en la oficina que responda por la atención y por el cumplimiento de metas.
	Reorganización del área física de atención al público, orientándola a las necesidades de los asociados.
	Ajuste del *software* existente para que permita la acumulación de información por asociado, que permitirá medir el grado de fidelización.
RESPONSABLE	Administración Central.

La unidad de negocios aportes sociales no cuenta con un responsable en la oficina, todos los funcionarios se encargan de comercializar el producto, por tal razón se requiere de la asignación de la responsabilidad de un funcionario para que responda por las metas asignadas a este producto, su evolución, resuelva inquietudes y dificultades que se le presenten a los asociados con relación a este producto, sin desconocer que todos los funcionarios de la oficina deben conocer el productos y deben contar con la capacidad de comercializarlo.

Físicamente reorganizar el área de atención de la unidad de negocios de tal modo que sea cómoda, accesible, moderna y con área de espera cómoda.

Es importante contar con un software que permita la acumulación de toda la información planteada anteriormente por asociado, de tal modo que cuando el asociado se acerque a cualquier oficina, al ingresar su número de identificación al sistema el sistema, éste cuantifique lo valioso que es ese asociado en términos de rentabilidad, la cual es generada por sus productos, por la antigüedad y por fidelidad. En financiera Comultrasan se ha definido o está representada la fidelidad de sus asociados en la diversidad de productos con que éste cuente.

Se requiere de la organización del front office para dar atención especial a los usuarios que cuenten con tarjeta dorada gran capital y a su vez es necesario una reforma de procedimientos internos que permitan el retiro programado que se realiza actualmente de los aportes hasta 3 meses, a solo un mes, siempre y cuando no se pertenezca a algún plan de capitalización sin vencimiento.

4.3.3 Estrategia de comunicación

Tabla 9. Estrategia de comunicación

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	
OBJETIVO	Posicionar la imagen del producto aportes sociales.
ESTRATEGIA	Por medio de los instrumentos mercadológicos dar a conocer el producto rediseñado.
ACTIVIDADES	Realizar publicidad promocional por medio de *brushare* enviado a cada asociado.
	Realizar evento promocional como relanzamiento de producto con líderes de opinión del área de influencia y asociados inversionistas más representativos de la oficina.
	Aprovechar las relaciones comerciales de los convenios existentes para llegar a más posibles asociados con la nueva campaña promocional.
RESPONSABLE	Administración Central y Oficina Plaza Satélite.

Para dar a conocer a los asociados el rediseño de este producto se requiere de las siguientes actividades:

- Se realizará publicidad promocional a través de correo directo por medio de *brushare* en forma de moneda dorada grande y en el medio con una moneda de 100 pesos comestible, con un mensaje que indique que un capital es la base de un gran capital, e invitando a acercarse y consultar de que se trata, lo anterior conformará la campaña de expectativa. Una vez el asociado se presente a las oficinas los asesores se encargaran de explicar las características y ventajas del producto para lograr su comercialización.

- Se realizará evento en sitio cercano a la oficina donde se convoquen los asociados inversionistas más representativos y por barrios de la zona de influencia quienes sean líderes de opinión, en ese evento se darán a conocer las alianzas estratégicas y las bondades del nuevo producto. En el evento se contaran con *stanes* atendidos por funcionarios de la oficina que permitan la adquisición inmediata de los planes.

- En las empresas donde se tiene convenio para créditos de libranza se adjuntará la publicidad promocional al desprendible de pago, asegurando el destino final y se minimizarán costos.

5. RECOMENDACIONES

5.1 RECOMENDACIÓN # 1. MONITOREO PERMANENTE DEL PRODUCTO

La investigación permanente sobre un producto asegura su éxito y continuidad de un producto en el mercado, es necesario el monitoreo permanente de este producto para establecer su evolución con respecto de las mejoras logradas y el grado de aceptación que los asociados desarrollen con respeto del producto. El propósito de la reorganización de la unidad de negocios aportes sociales es con el objeto de lograr un crecimiento fuerte y un lazo de fidelidad entre Financiera Comultrasan y sus asociados, por tal razón se requiere de esta revisión periódica para establecer la evolución de esos propósitos.

5.2 RECOMENDACIÓN # 2. ASIGNACIÓN DE RESPONSABLE DE ÁREA

La unidad de negocios aportes sociales requiere de la asignación de un funcionario que responda por la evolución de las ventas del producto, el mantenimiento de los asociados una vez ingresan a la cooperativa, apersonarse de inquietudes y reclamaciones frente al producto, como valor agregado.

5.3 RECOMENDACIÓN # 3. AGREGAR VALOR AL PRODUCTO

El aporte social es un producto que toda cooperativa debe tener pues jurídicamente es la base de toda cooperativa, la generación de valor agregado al producto le puede ofrecer a Financiera Comultrasan una ventaja competitiva pues el sector solidario no da valor agregado a este producto es sencillamente un requisito para el ingreso a cualquier cooperativa. Esta decisión asegurará el crecimiento y la permanencia de la unidad de negocios.

5.4 RECOMENDACIÓN # 4. ADOPCIÓN DE PLAN DE FIDELIZACIÓN

Los planes de fidelización son herramientas del marketing que permiten lograr la permanencia de todos los clientes que posee una entidad, en Financiera Comultrasan oficina Plaza Satélite se requiere de la adopción de un plan que permita hacer muy fuertes lazos comerciales de tal forma que la deserción represente una pérdida representativa de beneficios al asociado y lo lleve a la permanencia y al consumo de otros productos de la cooperativa.

6. CONCLUSIONES

Durante el estudio se ha identificado la situación actual del producto aportes sociales en Financiera Comultrasan oficina Plaza Satélite en el cual se evidencia la ausencia de valor agregado por lo cual el asociado lo identifica con un requisito más para la utilización de los servicios de la cooperativa.

Es de gran importancia el rediseño de este producto adaptándolo a las reales necesidades del asociado por medio de elementos diferenciadores, lo que asegurará el éxito de la unidad de negocios y permitirá disminuir los altos índices de deserción del producto que se presenta actualmente.

Se establecieron en conjunto con los funcionarios de la oficina mencionada las debilidades y fortalezas y posteriormente el análisis de oportunidades y amenazas, lo que conlleva al diseño de estrategias que permitieron rediseñar la unidad de negocios y el producto.

Se evidenció debilidades en el conocimiento que poseen los funcionarios de la Financiera Comultrasan en la oficina sujeto de este estudio con respecto del producto aportes sociales y de la planeación de la unidad de negocios, lo cual se requiere socializar con la claridad necesaria para orientar el trabajo en equipo hacia los propósitos planteados en esa planeación.

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS Y LOGROS ALCANZADOS

OBJETIVO ESPECIFICO	LOGROS ALCANZADOS	LOGROS ADICIONALES
? Realizar diagnostico situacional de la unidad de negocios de aporte social en la oficina Plaza Satélite de Financiera Comultrasan, que permita definir las estrategias que se implementarán que permitan lograr el posicionamiento deseado de los aportes sociales.	Se realizó un diagnóstico situacional mediante el análisis de elementos internos, externos, información histórica de la evolución del producto, también del acercamiento con asociados y funcionarios por medio de entrevista y observación . También se incluyó un análisis dofa de la unidad de negocios. Ver capítulo 3	Desarrollo de cultura de aprendizaje permanente de los productos de Financiera Comultrasan, por parte de los funcionarios de la Oficina Plaza Satélite. Compartir los resultados obtenidos del estudio a dichos funcionarios
? Orientar la gestión gerencial para organizar la unidad de negocios de aportes sociales en la oficina Plaza Satélite de Financiera Comultrasan.	Se reorganizó la unidad de negocios por medio de la formulación estratégica de dicha unidad. Ver capítulo 4	Diseño de misión acordes con la nueva formulación estratégica corporativa
? Diseñar una estrategia y planes de acción, orientados a la estructura del producto de aporte social, buscando elementos que le añadan valor al producto.	El diseño de las estrategias orientadas al producto ofrecen un producto con valor agregado. Adicionalmente se definió estrategia de servicio que asegure la continuidad del crecimiento del producto Ver capítulo 4	Se evidenció la necesidad de cuantificar la rentabilidad por asociados con miras a la complementación de plan de fidelización. Igualmente se evidenció la necesidad de modificación de procedimientos internos que pueden dificultar la comercialización del producto
? Diseñar una estrategia de comunicación para el producto de aporte social que permita a través de diversos elementos publicitarios y demás elementos de la estrategia ayudar al posicionamiento del producto	Se diseño estrategia de comunicación que permitirá el posicionamiento del producto. Ver capítulo 4	

BIBLIOGRAFÍA

AMBROSIO, Vicente. Plan de *marketing* paso a paso. Bogota 2000. Pearson Educación de Colombia Ltda. 176p.

CARVAJAL, Suárez Alfonso. La gestión del conocimiento y sus implicaciones. Impresiones Quirama Ltda. Medellín 1996. 293p.

ESTATUTOS FINANCIERA COMULTRASAN. Bucaramanga. 2003. 62p

FINANCIERA COMULTRASAN. Manual de Asociación. Políticas de Asociación.

FINANCIERA COMULTRASAN. Punto de Enlace. Manual de Inducción. Bucaramanga 2003. 62p.

KOTLER, Philip. CÁMARA, Dionisio. GRANDE, Idelfonso. CRUZ, Ignacio. Dirección de *Marketing.* Prentice Hall. Madrid España 2000. Edición del milenio. 848p.

LAMBIU, Jean Jacques, Marketing Estratégico, Mac Graw Hall, 2003.

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores. 2003

www.aciamercias.coop Reseña Histórica. Información histórica sector.

www.ciat.cgiar.org. Valor agregado. 4p.

www.cofac.com. Articulo cooperativismo

www.confecoop.gov. Artículos. Normatividad

www.marketingrelacional.com. ABAD, Raul. Cómo generar fidelidad

www.portalcursos.com. Lección 1. Concepto de fidelización

www.revistaelproductor.com. Articulo cooperativismo

www.superbancaria.gov.co. Normatividad

www.supersolidaria.gov. Normatividad