

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO PARA LA FINANCIERA  
COMULTRASAN, AGENCIA SABANA DE TORRES, SANTANDER**

**DAISY JANIRA PLATA MELO  
EDILMA ROJAS ARDILA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING  
BUCARAMANGA  
2010**

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO PARA LA FINANCIERA  
COMULTRASAN, AGENCIA SABANA DE TORRES, SANTANDER**

**DAISY JANIRA PLATA MELO  
EDILMA ROJAS ARDILA**

**Proyecto de Grado presentado como  
requisito para optar al título de Especialista en  
Gerencia Estratégica de Marketing**

**Director:**

**ORLANDO E. CONTRERAS PACHECO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING  
BUCARAMANGA  
2010**

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Orlando Contreras, Director del Proyecto, por sus orientaciones y dirección en la realización de este trabajo.

Directivos, Docentes y Administrativos de la Universidad Industrial de Santander, Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing por permitirnos cursar allí nuestros estudios de especialización.

Directivos y Administrativos de la Financiera Comultrasan Bucaramanga y Sabana de Torres, por la confianza e información suministrada, básicas para poder elaborar el proyecto.

Todas las personas que de una u otra forma contribuyeron acertadamente para culminar con este trabajo.

## CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>21</b>
<b>1. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>25</b>
<b>1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA</b>	<b>25</b>
1.1.1 Reseña histórica	25
1.1.2 Filosofía Corporativa	32
1.1.3 Estructura organizacional	36
<b>1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO META</b>	<b>39</b>
1.2.1 Segmentación del mercado meta	39
1.2.1.1 Perfil para los clientes de productos y servicios de captación	39
1.2.1.2 Perfil para los clientes de productos y servicios de colocación	46
1.2.2 Imagen de la empresa ante los clientes	54
1.2.3 Atributos determinantes	53
1.2.4 Nivel de satisfacción	60
<b>1.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAS</b>	<b>61</b>
1.3.1 Datos sobre los productos y servicios de captación	61
1.3.1.1 Ahorro especial y comultracheque	62
1.3.1.2 Ahorro a la vista	65
1.3.1.3 Aporte de los asociados	68
1.3.1.4 Certificados de Depósitos a Término (CDAT)	71
1.3.1.5 Plan de Ahorro Programado (PAP)	73
1.3.1.6 Total ahorros	75

1.3.1.7	Total captaciones de la Agencia Financiera Comultrasan en el Municipio de Sabana de Torres	78
1.3.2	Datos sobre los productos y servicios de colocación	81
1.3.3	Captaciones vs. Colocaciones	86
1.3.4	Otros indicadores financieros	87
1.3.4.1	Estado de resultados	87
1.3.4.2	Manejo de cartera	88
1.3.4.3	Provisión de los depósitos	90
1.3.4.4	Variación de los aportes	92
1.3.4.5	Variación recursos	92
1.3.4.6	Manejo de cartera bruta	93
1.3.4.7	Tasa promedio efectivo anual, costo de captación y mora de los créditos	93
1.3.5	Ranking de la Agencia de Sabana de Torres en el total de la Financiera Comultrasan	95
<b>1.4</b>	<b>CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS</b>	<b>96</b>
1.4.1	Portafolio de productos y/o servicios de captación	96
1.4.1.1	Ahorro a la vista	96
1.4.1.2	Ahorro especial y comultracheque	99
1.4.1.3	Minicuenta	100
1.4.1.4	Aporte de asociados	102
1.4.1.5	Certificado de Depósitos a Término (CDAT)	103
1.4.1.6	Plan de Capitalización MKG	105
1.4.1.7	Plan de Ahorro Programado (PAP)	107

1.4.2	Portafolio de productos y/o servicios de colocación	109
1.4.2.1	Libre inversión empleados y pensionados	109
1.4.2.2	Libre inversión empleados y pensionados por libranza	110
1.4.2.3	Independientes libre inversión	110
1.4.2.4	Crediaportes	111
1.4.2.5	Pyme y empresarial	112
1.4.2.6	Compra vehículo	113
1.4.2.7	Línea de crédito PAP	114
<b>1.5</b>	<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>114</b>
1.5.1	Canales de distribución	114
1.5.2	Fuerza de ventas	115
1.5.3	Servicio al cliente	116
1.5.4	Publicidad y promoción	118
1.5.5	Precios de productos y servicios	119
<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>122</b>
<b>2.1</b>	<b>COMPETIDORES ACTUALES</b>	<b>122</b>
<b>2.2</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>	<b>122</b>
<b>2.3</b>	<b>MERCADO META</b>	<b>125</b>
2.3.1	Banco Agrario de Colombia	125
2.3.2	Banco Bogotá	126
<b>2.4</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>127</b>
2.4.1	Banco Agrario de Colombia (BAC)	127
2.4.1.1	Productos y servicios de captación	127

2.4.1.2	Productos y servicios de colocación	131
2.4.2	Banco de Bogotá	134
2.4.2.1	Productos y servicios de captación	134
2.4.2.2	Productos y servicios de colocación	136
<b>2.5</b>	<b>OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS</b>	<b>139</b>
2.5.1	Banco Agrario de Colombia	139
2.5.2	Banco de Bogotá	142
<b>2.6</b>	<b>FIJACIÓN DE PRECIOS Y TARIFAS</b>	<b>144</b>
<b>2.7</b>	<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y FUERZA DE VENTAS</b>	<b>147</b>
<b>2.8</b>	<b>TECNOLOGÍA USADA POR LA COMPETENCIA</b>	<b>148</b>
<b>2.9</b>	<b>PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>	<b>148</b>
2.9.1	Publicidad	148
2.9.2	Promoción	149
<b>2.10</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>150</b>
2.10.1	Banco Agrario de Colombia	150
2.10.2	Banco de Bogotá	152
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA DEMANDA</b>	<b>154</b>
<b>3.1</b>	<b>MERCADO META</b>	<b>154</b>
<b>3.2</b>	<b>TERRITORIO GEOGRÁFICO</b>	<b>155</b>
<b>3.3</b>	<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>157</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>159</b>
<b>4.1</b>	<b>ENTORNO SOCIOCULTURAL</b>	<b>159</b>
4.1.1	Características demográficas	159

4.1.2 Hábitos de consumo y estilos de vida	160
4.1.3 Actitud con respecto al ahorro	162
4.1.4 Nivel de ingresos per-cápita	164
4.1.5 Nivel educativo promedio	165
4.1.6 Terrorismo y narcotráfico	165
<b>4.2 ENTORNO TECNOLÓGICO</b>	<b>167</b>
4.2.1 Sistemas de información	167
4.2.2 Herramientas de gestión administrativa	169
4.2.3 Resistencia a las innovaciones tecnológicas	169
<b>4.3 ENTORNO ECONÓMICO</b>	<b>170</b>
4.3.1 Inflación-índice de precios al consumidor IPC	171
4.3.2 Desempleo	172
4.3.3 Devaluación	173
<b>4.4 ENTORNO FINANCIERO</b>	<b>174</b>
4.4.1 Disponibilidad de crédito	174
4.4.2 Inversión privada	175
4.4.3 Competencia desleal	177
<b>4.5 AMBIENTE GUBERNAMENTAL</b>	<b>178</b>
4.5.1 Política de paz y seguridad	178
4.5.2 Política de crédito	179
4.5.3 Política fiscal y monetaria	180
4.5.4 Reforma tributaria	181
4.5.5 Reforma laboral y pensional	182

<b>5. PERFIL EMPRESARIAL</b>	<b>184</b>
<b>5.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>	<b>184</b>
<b>5.2 DIAGNÓSTICO</b>	<b>187</b>
<b>6. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO</b>	<b>191</b>
<b>6.1 MISIÓN</b>	<b>191</b>
<b>6.2 VISIÓN</b>	<b>191</b>
<b>6.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>191</b>
<b>6.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>193</b>
<b>6.5 IDENTIFICACIÓN DE MERCADO Y PRODUCTOS POTENCIALES</b>	<b>200</b>
<b>6.6 SEGMENTACIÓN MERCADO META</b>	<b>201</b>
<b>6.7 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO</b>	<b>203</b>
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>204</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b>	<b>205</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>207</b>

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Territorio geográfico de las agencias de Financiera Comultrasan a nivel nacional	27
Cuadro 2. Saldo en cuenta trimestral. Producto ahorro especial y comultracheque	41
Cuadro 3. Rangos trimestral en cuenta. Servicio ahorro a la vista	42
Cuadro 4. Saldo trimestral en cuenta. Producto minicuenta	43
Cuadro 5. Saldo trimestral en aporte de los asociados naturales	44
Cuadro 6. Saldo trimestral en los CDAT. Clientes naturales	45
Cuadro 7. Clientes de Financiera Comultrasan, Agencia Sabana de Torres, según tipo de colocación	46
Cuadro 8. Clientes de Financiera Comultrasan, Agencia Sabana de Torres, según de producto o línea de crédito	47
Cuadro 9. Nivel de estudio de los clientes	48
Cuadro 10. Rangos de edad de los clientes	48
Cuadro 11. Estado civil de los clientes	49
Cuadro 12. Tipo de vivienda de los clientes	49
Cuadro 13. Ocupación de los clientes	50
Cuadro 14. Actividad económica de los clientes	50
Cuadro 15. Rango valor del producto de los clientes	51
Cuadro 16. Destino del valor del producto dada por los clientes	51
Cuadro 17. Saldo trimestral del PAP libre destino	52
Cuadro 18. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: Ahorro especial y comultracheque. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009.	63

Cuadro 19. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: Ahorro especial y comultracheque. Financiera Comultrasan 2004-2009	64
Cuadro 20. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: Ahorro a la vista. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009	66
Cuadro 21. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: Ahorro a la vista. Financiera Comultrasan. Años 2004 a 2009	67
Cuadro 22. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: aportes de asociados . Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009	69
Cuadro 23. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: aportes asociados . Financiera Comultrasan . Años 2004 a 2009	69
Cuadro 24. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: CDAT. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009	72
Cuadro 25. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: CDAT. Financiera Comultrasan. Años 2004-2009	72
Cuadro 26. Comportamiento porcentual del servicio y producto: PAP. Agencia Sabana de Torres. Años 2006-2009	74
Cuadro 27 Comportamiento porcentual del servicio y producto: PAP. Financiera Comultrasan. Años 2006 a 2009	74
Cuadro 28. Crecimiento porcentual del total de ahorros. Agencia Financiera Comultrasan, Sabana de Torres. Años 2004 a 2009	76
Cuadro 29. Crecimiento porcentual del total de ahorros. Financiera Comultrasan. Años 2004 a 2009	77
Cuadro 30. Crecimiento porcentual de las captaciones en la Financiera Comultrasan, Agencia Sabana de Torres. Año 2004 a 2009	79
Cuadro 31. Crecimiento porcentual de las captaciones en la Financiera Comultrasan. Año 2004 a 2009	79
Cuadro 32. Productos de colocación por rango de crédito según Línea de crédito. Saldo cartera y colocación. A diciembre de 2009	83
Cuadro 33. Captación vs. Colocaciones	86

Cuadro 34.	Estado de resultados ajustado	88
Cuadro 35.	Manejo y clasificación de cartera	89
Cuadro 36.	Provisión de los depósitos	91
Cuadro 37.	Variación de aportes	92
Cuadro 38.	Recursos de la Agencia Sabana de Torres	93
Cuadro 39.	Manejo de cartera bruta	93
Cuadro 40.	Tasa promedio efectivo anual, costo de captación y mora de los créditos	94
Cuadro 41.	ROA, de la Agencia Sabana de Torres	94
Cuadro 42.	Ranking de la Agencia de Sabana de Torres en el total de la Financiera Comultrasan	95
Cuadro 43.	Precios de productos y servicios. Agencia Sabana de Torres	120
Cuadro 44.	Tasas de interés de la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, Año 2009	121
Cuadro 45.	Participación de la Competencia vs. Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, en el total de captaciones del mercado financiero, a octubre de 2009.	123
Cuadro 46.	Participación de la Competencia vs. Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, en el total de cartera de créditos, del mercado financiero, a octubre de 2009.	125
Cuadro 47.	Precios tarifas de la competencia	144
Cuadro 48.	Tasas de interés de los Bancos Bogotá y Agrario. Enero a Octubre de 2009	146
Cuadro 49.	Identificación de la gestión publicitaria de la competencia	149
Cuadro 50.	Matriz de identificación de gestión promocional	150
Cuadro 51.	Mercado meta	154
Cuadro 52.	Descripción geográfica del Municipio de Sabana de Torres	157

Cuadro 53.	Fortalezas	184
Cuadro 54.	Debilidades	185
Cuadro 55.	Oportunidades	186
Cuadro 56.	Amenazas	186
Cuadro 57.	Estrategias Generales	192
Cuadro 58.	Crecimiento por producto	193
Cuadro 59.	Crecimiento mensual por producto por mes	194
Cuadro 60.	Implementación de estrategias	195
Cuadro 61.	Identificación de Mercado y productos potenciales	200
Cuadro 62.	Segmentación Mercado Meta	202

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Territorio geográfico de las Agencias de Financiera Comultrasan a nivel nacional	28
Figura 2. Comportamiento número de asociados Agencia Sabana de Torres	31
Figura 3. Agencia Financiera Comultrasan, Sabana de Torres	32
Figura 4. Estructura Organizacional Financiera Comultrasan	37
Figura 5. Comportamiento monetario mensual del producto y servicio: ahorro especial y comultracheque. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009	64
Figura 6. Comportamiento monetario mensual del producto y servicio: ahorro a la vista. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009	67
Figura 7. Comportamiento monetario mensual del producto y servicio: aporte de asociados. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009	70
Figura 8. Participación de la Agencia Sabana de Torres en el total de la Financiera Comultrasan en el aporte de socios.	71
Figura 9. Comportamiento monetario mensual del producto y servicio: CDAT. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009	73
Figura 10. Comportamiento monetario producto y servicio: PAP. Agencia Sabana de Torres. Años 2006 a 2009	75
Figura 11. Comportamiento porcentual del rubro total de ahorros, en la Agencia Sabana de Torres, años 2004 a 2009	77
Figura 12. Crecimiento porcentual de las captaciones en la Financiera Comultrasan, Agencia Sabana de Torres. Año 2004 a 2009	80
Figura 13. Participación de las captaciones de la Agencia Sabana de Torres, en el total de la Financiera Comultrasan	80

Figura 14. Variación de la cartera clasificada en la Agencia Sabana de Torres . Años 2007 a 2009	84
Figura 15. Participación en cartera de la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, en el total de la Financiera Comultrasan	85
Figura 16. Participación de los recursos de la Agencia de Sabana de Torres, en la Financiera Comultrasan	87
Figura 17. Suficiencia de recursos en la Agencia Sabana de Torres. Años 2007 a 2009	88
Figura 18. Logo de identificación de la Financiera Comultrasan	118
Figura 19. Participación en el mercado local	124
Figura 20. Participación de la Competencia vs. Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, en el total de cartera de créditos, del mercado financiero, a octubre de 2009.	125
Figura 21. Ubicación geográfico del Municipio de Sabana de Torres	157

## RESUMEN

**TÍTULO** : FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO PARA LA FINANCIERA COMULTRASAN, AGENCIA SABANA DE TORRES, SANTANDER

**AUTORES** : PLATA MELO, Daisy Janira; ROJAS ARDILA, Edilma\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Plan de mercadeo, análisis interno, análisis entorno, competencia, DOFA, perfil empresarial, estrategias

### CONTENIDO :

Las cooperativas que ejercen la actividad financiera en Colombia, cierran 2009 con activos por \$8.46 billones, con crecimiento nominal anual del 12.84% y representando el 3.77% de los activos del sistema financiero nacional. Observando el comportamiento del sector cooperativo frente al desempeño del sector financiero, es interesante apreciar cómo en este momento se dice en el país que el crédito de consumo no se está moviendo. Dicha situación es totalmente contradictoria para los asociados de las cooperativas y, en consecuencia, es oportuno preguntarse porqué la población que no es asociada a una cooperativa no se está endeudando. Lo cierto es que en Colombia se requiere la reactivación del crédito familiar para que se jalone la demanda y la economía cobre una mejor dinámica. De no ser así, se seguirán presentando presiones hacia una deflación, fenómeno que resulta muy complejo de manejar en la economía, y que si bien en principio beneficia a las familias por la reducción de precios, afecta en el mediano plazo variables como el empleo, el PIB y el déficit fiscal.

Ante lo anterior, la Financiera Comultrasan con los aportes de sus asociados, se constituyen en una inversión muy segura, con gran potencial de crecimiento, en beneficio de ellos y de su núcleo familiar y a su vez en impulsora de desarrollo social y económico que le han permitido ubicarse como una de las empresas más representativas de Santander y del sector cooperativo en el ámbito nacional.

Por lo anterior, su agencia ubicada en el Municipio de Sabana de Torres, requiere de la formulación de un Plan de Mercadeo, que contemple un análisis interno, del entorno, de la competencia, que lleve a la formulación de estrategias que la conduzcan a lograr aumentar el mercado meta actual y a lograr un posicionamiento en el mercado financiero.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing, Director: Orlando Contreras

## SUMMARY

**TITLE** : DEVELOPING THE MARKETING PLAN FOR  
COMULTRASAN FINANCIAL AGENCY, Sabana de Torres, Santander \*

**AUTHOR** : PLATA MELO, Daisy Janira; ROJAS ARDILA, Edilma\*\*

**KEYWORDS** : marketing plan, internal analysis, environment analysis, competition, DOFA, business profile, strategies

### CONTENTS:

Cooperatives engaged in financial activities in Colombia, closed 2009 with assets of \$ 8.46 billion, with annual nominal growth of 12.84% and accounting for 3.77% of the domestic financial system assets. Observing the behavior of the cooperative sector's performance against the financial sector, it is interesting to note how at this point in the country said that consumer credit is not moving. This situation is totally contradictory to the members of cooperatives and, consequently, it is pertinent to ask why the population is not associated with a cooperative is not indebted. The truth is that in Colombia is required for reactivation of Family Credit that pulls the demand and the economy gains a better dynamic. Otherwise, it will continue to present pressure towards deflation, a phenomenon that is very complex to handle in the economy, and that while in principle benefits families by lowering prices in the medium term affects variables such as employment, GDP and fiscal deficit.

Given the above, the Financial Comultrasan the contributions of its members, constitute a very safe investment with high growth potential for the benefit of themselves and their family and their time in driving social and economic development have allowed to settle as one of the most representative companies in Santander and the cooperative sector at the national level.

Therefore, the agency located in the municipality of Sabana of Torres, requires the formulation of a marketing plan, that includes an internal análisis of the environment, competition, leading to the formulation of strategies that lead to achieving increase the current target market and achieve a position in the financial market.

---

\* Graduation Project

\*\* Engineer Faculty Fisicomecánicas- School of Industrial and Managerial Studies- Specialization in Strategic Management of Marketing. Director: Orlando Contreras

## INTRODUCCIÓN

Las cooperativas que ejercen la actividad financiera en Colombia<sup>1</sup>, cierran año de 2009 con activos por \$8.46 billones, con crecimiento nominal anual del 12.84% y representando el 3.77% de los activos del sistema financiero nacional<sup>1</sup>.

Observando el comportamiento del sector cooperativo frente al desempeño del sector financiero en su conjunto, es interesante apreciar cómo en este momento se dice en el país que el crédito de consumo no se está moviendo. Dicha situación es totalmente contradictoria para los asociados de las cooperativas y, en consecuencia, es oportuno preguntarse porqué la población que no es asociada a una cooperativa no se está endeudando. La respuesta puede orientarse por dos caminos, el primero que el cliente del sector financiero tradicional está demasiado endeudado y mantiene desconfianza para tomar nuevos créditos o, el segundo, que sean las propias entidades financieras tradicionales las que estén restringiendo el crédito dado que, por perfil de riesgo (relación rentabilidad contra riesgo), es mejor en este momento dejar los recursos en inversiones que en crédito de consumo<sup>2</sup>.

Lo cierto es que en Colombia se requiere la reactivación del crédito familiar para que se jalone la demanda y la economía cobre una mejor dinámica. De no ser así, se seguirán presentando presiones hacia una deflación, fenómeno que resulta muy complejo de manejar en la economía, y que si bien en principio beneficia a las familias por la reducción de precios, afecta en el mediano plazo variables como el empleo, el PIB y el déficit fiscal.<sup>3</sup>

Ante lo anterior, la Financiera Comultrasan con los aportes de sus asociados, se constituyen en una inversión muy segura, con gran potencial de crecimiento, en

---

<sup>1</sup> CONFECOOP. Observatorio Cooperativo N° 13. p.4

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p.15

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p.15

beneficio de ellos y de su núcleo familiar y a su vez en impulsora de desarrollo social y económico que le han permitido ubicarse como una de las empresas más representativas de Santander y del sector cooperativo en el ámbito nacional.

Es así como el mercado cada día es más competitivo y exige al empresario estar al tanto de las tendencias de Marketing, razón por la cual se han creado Departamentos de Mercadotecnia con personal especializado, antes llamado "Departamentos de Ventas". La función principal del Gerente de Mercadeo, es conocer la entidad y establecer sus necesidades, identificando los problemas y dando rápidamente respuesta, tomando el acertado curso de acción. Entre las principales actividades de solución de problemas y mejoramiento de iniciativas ya existentes, están:

- La Investigación de Mercados
- La Planeación Estratégica
- El Plan de Mercadeo

Teniendo en cuenta la importancia del Plan de Mercadeo para una entidad, se elaboró el presente estudio para la Agencia de Financiera Comultrasan, en el Municipio de Sabana de Torres, ateniendo al crecimiento y necesidades de la región, que genera consigo la presencia de inversión de empresas, que buscan un enriquecimiento y beneficio empresarial, que se reflejará en un mejor bienestar y desarrollo para los actores que intervienen en dicho proceso. Por tanto se considera, que el Plan de Mercadeo debe ser ante todo una herramienta de comunicación:

- Hacia arriba con los jefes, para lograr su cooperación con el plan.
- Hacia abajo con sus subalternos, para que comprendan la importancia de trabajar en equipo.

- Hacia los lados, para lograr la cooperación de los diferentes departamentos de la empresa.

No existe un modelo para elaborar el Plan de Mercadeo, su formato difiere de una compañía a otra. Aunque hay diferencias basadas en el tipo de compañía y en la situación competitiva, hay un denominador común en todos los planes de mercadeo, todos siguen el patrón de la Planeación Estratégica y parten de las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo hacemos para llegar allí?

Luego de formular el Plan de Mercadeo propuesto para la empresa, se debe implementar a través de un plan, que precise los objetivos y los medios que se van a poner en marcha, de acuerdo a las estrategias elegidas.

El Plan de Mercadeo, planea lo imprevisible, apoyándose en principios y métodos establecidos.

Se utiliza la metodología de Marketing Estratégico, que hace referencia al análisis del entorno externo e interno, la competencia y el entorno financiero; hace una investigación acerca de las necesidades del mercado y demanda del mercado.

El presente plan, proporcionará claridad al recurso humano de la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, respecto a “misión”, “visión”, al mismo tiempo que tiene en cuenta valores éticos y morales para mejorar relaciones con interlocutores, como: clientes, distribuidores, proveedores, competencia, otorga responsabilidad social de la institución hacia el personal, mejorará la calidad de

vida de los empleados y asociados, al proporcionarles herramientas necesarias para el logro de metas y propósitos establecidos.

## 1. ANÁLISIS INTERNO

### 1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

**1.1.1 Reseña Histórica<sup>4</sup>.** 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.

Comultrasan es una organización Santandereana con mas de 47 años de presencia en el Departamento, de carácter solidario que tiene como propósito ofrecer a sus asociados y público en general productos y servicios, que mejoren la calidad de vida satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

La historia de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander está ligada al movimiento sindical de Santander y más concretamente, a la Unión de Trabajadores de Santander (UTRASAN UTC).

Es precisamente un grupo de 33 trabajadores quienes el día 23 de noviembre de 1962, se reunieron en Asamblea General y conformaron la Cooperativa de Ahorro y Crédito UTRASAN LTDA, con un capital inicial de \$350. El reconocimiento oficial se da el día 23 de abril de 1963, cuando el Ministerio de Trabajo expidió la Resolución 00778 reconociendo su personería jurídica.

Su actividad estuvo dirigida inicialmente hacia el ahorro y crédito, sin embargo por las exigencias de sus asociados y con el objeto de satisfacer al máximo las necesidades de la comunidad, su objeto de acción se fue ampliando con la conformación de otras cooperativas complementarias como fueron: Cooperativa de Servicios Asistenciales, Cooperativa de la Salud, Cooperativa de Educación, Cooperativa del Hogar y la Cooperativa de Materiales.

---

<sup>4</sup> FINANCIERA COMULTRASAN. Archivos Históricos. Bucaramanga.

Se hizo entonces necesario integrar la administración de estos entes y mediante una reforma estatutaria el 21 de septiembre de 1979, se adoptó una nueva razón social y comenzó a denominarse como COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER “COOMULTRASAN”, como una sola entidad que agrupa a todas las anteriores.

COOMULTRASAN comenzó a ampliar sus programas y se extendió por la mayoría de los municipios de Santander, llegando también al sur de Cesar.

A raíz de la expedición de la Ley 454/98, donde se obligan a especializar las Cooperativas Integrales y Multiactivas que tuvieran sección de Ahorro y Crédito separando esta última y de acuerdo al monto de aportes, convertirla en una Cooperativa Financiera. COOMULTRASAN, luego de analizar distintas posiciones, el 31 de julio de 2000 realizó un proceso de escisión que culminó con la asamblea general donde se conformaron dos empresas, con sus propios órganos de administración y control así:

- La Cooperativa Financiera de los Trabajadores de Santander, conocida como FINANCIERA COMULTRASAN apareció como nueva empresa, pues nació de la Cooperativa Multiactiva y tenía como objeto fundamental la actividad financiera, conformada por el programa de ahorro y crédito; y
  
- La Cooperativa Multiactiva de los Trabajadores de Santander COOMULTRASAN, que mantiene su razón social y cuyo objeto social está dirigido a la prestación de servicios en múltiples áreas, como la comercialización de electrodomésticos, materiales para la construcción, medicamentos, servicios de salud y educación entre otros.

Actualmente cuenta con la siguiente distribución de agencias (Véase Cuadro 1 y Figura 1):

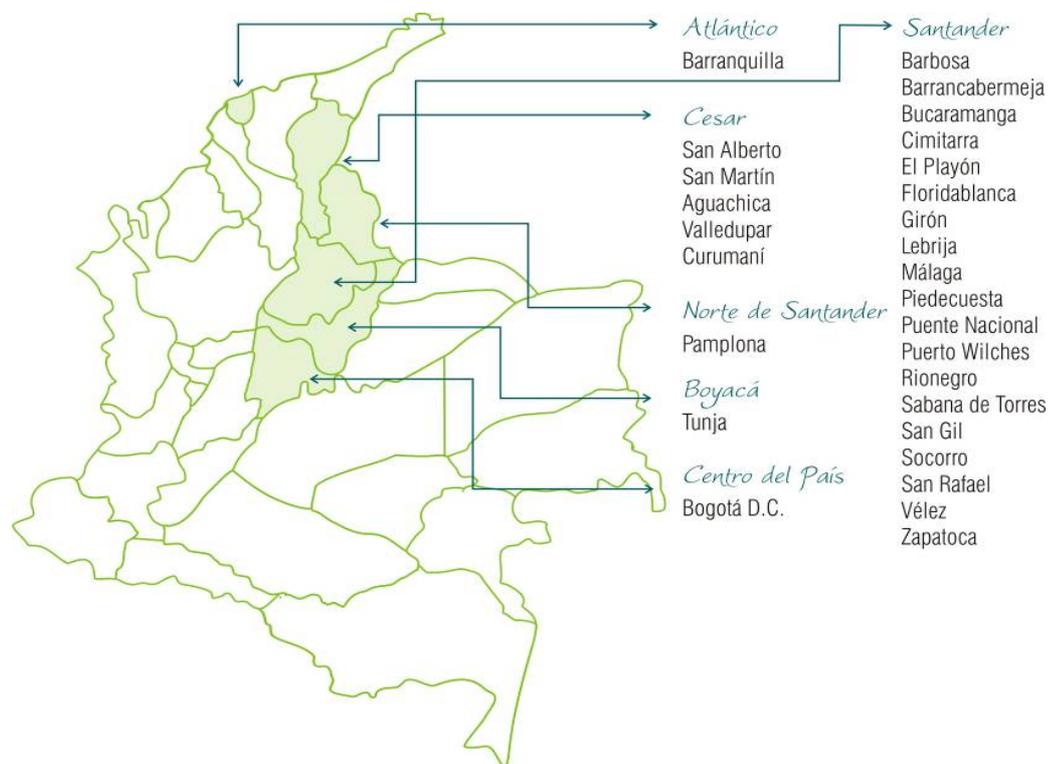
**Cuadro 1. Territorio geográfico de las Agencias de Financiera Comultrasan a nivel nacional**

Departamento	Agencias	
Atlántico (2)	Barranquilla	
Cesar (5)	San Alberto San Martín Aguachica Valledupar Curumaní	
Norte de Santander (1)	Pamplona	
Boyacá (1)	Tunja	
Centro del país (2)	Bogotá D.C.	
Santander (30)	Barbosa Bucaramanga El Playón Floridablanca Málaga Puente Nacional Rionegro San Gil San Rafael Zapatota	Barrancabermeja Cimitarra Girón Lebrija Piedecuesta Puerto Wilches Sabana de Torres Socorro Vélez

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Bucaramanga, 2009.

Consolidando de esta forma una red de 41 agencias en 6 departamentos, con la capacidad de ofrecer soluciones financieras.

**Figura 1. Territorio geográfico de las Agencias de Financiera Comultrasan a nivel nacional**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Bucaramanga, 2010

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.

A la fecha, el total de asociados es de 290.234 personas y el total del patrimonio es de \$132.472.898.285.

- **Agencia de Sabana de Torres.** Dentro de este municipio hace su papel de participación en el mercado financiero, la Agencia Financiera Comultrasan Sabana de Torres.

La agencia de la cooperativa multiactiva de ahorro y crédito de trabajadores de Santander Comultrasan en el municipio de Sabana de Torres fue creada el 20 de diciembre de 1981, ubicada en la calle 14 No. 11-56, iniciando con tres programas que fueron ahorro y crédito, electrodomésticos y materiales para la construcción. Debido a la aceptación del mercado, al crecimiento de la economía del municipio y paralelo a esto el de los programas existentes, se hizo necesaria la adquisición de un terreno donde funcionarían las instalaciones de la Cooperativa.

Por desarrollo rural de la región se hizo necesario implementar nuevos programas contextualizados con la tendencia económica de la región tales como: almacén de insumos agropecuarios, programa agrícola y unidad medico quirúrgica. Estos programas generaron alrededor de cuarenta y cinco empleos directos y quince indirectos. Programas que fueron instalados en la nueva Sede construida para ese momento.

A principios de la década de los noventas y debido a la situación de orden público del país en general y de la cual no fue ajena la región, los agricultores del municipio iniciaron un “paro campesino” que duró alrededor de quince días, conllevando que aquellos agricultores a quienes se le había otorgado créditos para invertir en la tierra y créditos en insumos, se negarán a cancelar sus obligaciones generando así pérdidas para la cooperativa de alrededor de setecientos millones de pesos (700.000.000), lo que ocasiono cierre gradual de

los programas, tanto el Agrícola como el cierre del Almacén de Insumos agropecuarios. La maquinaria existente la enviaron a otras zonas arroceras como Tierra Alta en Córdoba, pero al poco tiempo la administración determinó venderla por el alto costo administrativo.

Producto de la expedición de la ley 454 del 4 de Agosto de 1998, se hizo necesario especializar la actividad financiera razón por la cual la Cooperativa Multiactiva de los trabajadores de Santander Comultrasan, se escindió o dividió por medio de escritura No.1829 del 27 de junio de 2000 de la notaria Quinta de Bucaramanga, inscrita el 26 de Julio de 2000, bajo el número 8272 del libro Primero de las entidades sin ánimo de Lucro de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, entidad que ha cambiado su razón Social y actualmente se denomina Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander Ltda. Financiera Comultrasan identificada con Nit 804 0009 752-8, que al corte de diciembre de 2009 tiene 5.964 asociados en la Agencia Sabana de Torres.

Actualmente se encuentra ubicada en la calle 14 No.11-41 Tel. 6293209, en un sector estratégico para el desarrollo de sus actividades financieras. La agencia se encuentra a cargo de Edilma Rojas Ardila, con el siguiente horario de atención al público:

Martes a Viernes:

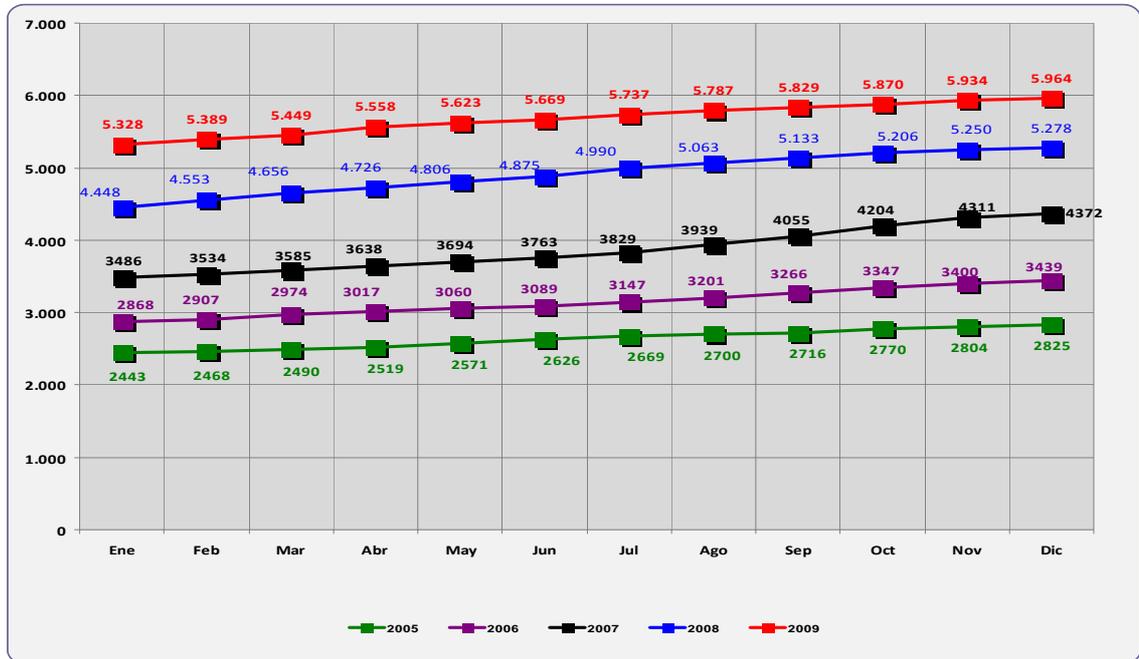
7:30 am – 11:30 am

2:00 pm.- 5:00 pm

Sábados y domingos: 7:30 am – 11:30 am

El número de asociados ha aumentado a través de los años de su existencia en este municipio.

**Figura 2. Comportamiento número de asociados Agencia Sabana de Torres**



Fuente: ARCHIVOS FINANCIERA COMULTRASAN. Bucaramanga, 2009.

Se aprecia en el transcurso de los años, que el número de asociados en la agencia ha ido en crecimiento, es así como a diciembre del año 2005, el total de afiliados era de 2.825, llegando en ese mismo período pero en el año 2009 a 5.964 asociados, quienes buscan obtener de la Financiera Comultrasan beneficios de sus productos y servicios, a través de su participación en ella como afiliados (Véase Figura 2).

**Figura 3. Agencia Financiera Comultrasan, Sabana de Torres**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. SABANA DE TORRES. 2009

### **1.1.2 Filosofía Corporativa<sup>5</sup>**

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

En cuanto a la misión actual de la Financiera Comultrasan, se puede observar que no se mencionan las posibles necesidades financieras que puede satisfacer en el cliente, no hace referencia a la tecnología básica aplicada. No enuncia objetivos prioritarios, ni concretos en términos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia. Se menciona solamente mejorar la vida del cliente, a través de un medio concreto: financiero.

---

<sup>5</sup> FINANCIERA COMULTRASAN. Gerencia y Departamento Administrativo. Bucaramanga.

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

La visión actual de la Financiera Comultrasan puede afirmarse que es aceptable, porque tiene como propósito llegar a ser una entidad modelo dentro de su género, por lo tanto, permite afirmar que tiene definido el horizonte de sus actividades y de los servicios y productos que ella posee y ofrece; pero le hace falta el complemento de no sólo lograr su ubicación en el mercado, sino también de servirle y ayudar a sus clientes.

**1.1.2.3 Valores corporativos.** Se dividen en valores y principios cooperativos.

- **Los valores cooperativos.** Son la base de los principios, ya que éstos deben ser practicados por las personas que se adhieren a una cooperativa. Éstos se dividen en dos:

- Operativos:

Ayuda mutua: Ayudarse a sí mismo y a los demás por medio de la cooperación.

Responsabilidad: Implica una acción por resolver las propias necesidades y responder a sus obligaciones.

Democracia: En el cooperativismo se da gran importancia a la participación democrática de los asociados.

Igualdad: Se refiere a la igualdad de derechos y obligaciones sin tener en cuenta la posición social, el poder económico o político.

Equidad: Se refiere a la justicia, juicio limpio, y proporcionalidad.

Solidaridad: Hace posible la cooperación, la preocupación por los demás, el deseo de ayudar y servir a otros, y la mutualidad.

- Éticos:

Honestidad: Sinceridad en el significado de las palabras y los actos. Correspondencia entre las intenciones, las acciones y las apariencias.

Transparencia: Es una consecuencia de la honestidad, un valor que permite conocer, ver a través de toda la bondad y limpieza de las acciones.

Responsabilidad social: Cuando se establecen empresas solidarias el grupo de personas aceptan asumir responsabilidades por sus propias condiciones y por la comunidad en su conjunto.

Preocupación por los demás: No se puede trabajar solo por la empresa creada, sino por el entorno, para que el desarrollo de la comunidad próxima sea armónico.

• **Principios.** Que son:

– Adhesión Voluntaria y Abierta. Las cooperativas son organizaciones abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a cumplir con las responsabilidades de ser asociado, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de género.

– Gestión Democrática por Parte de los Asociados. Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

- Participación Económica de los Asociados. Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática.
- Autonomía e Independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus asociados.

### **1.1.2.3 Objetivos Estratégicos de Financiera Comultrasan. Son:**

- 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.
- 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

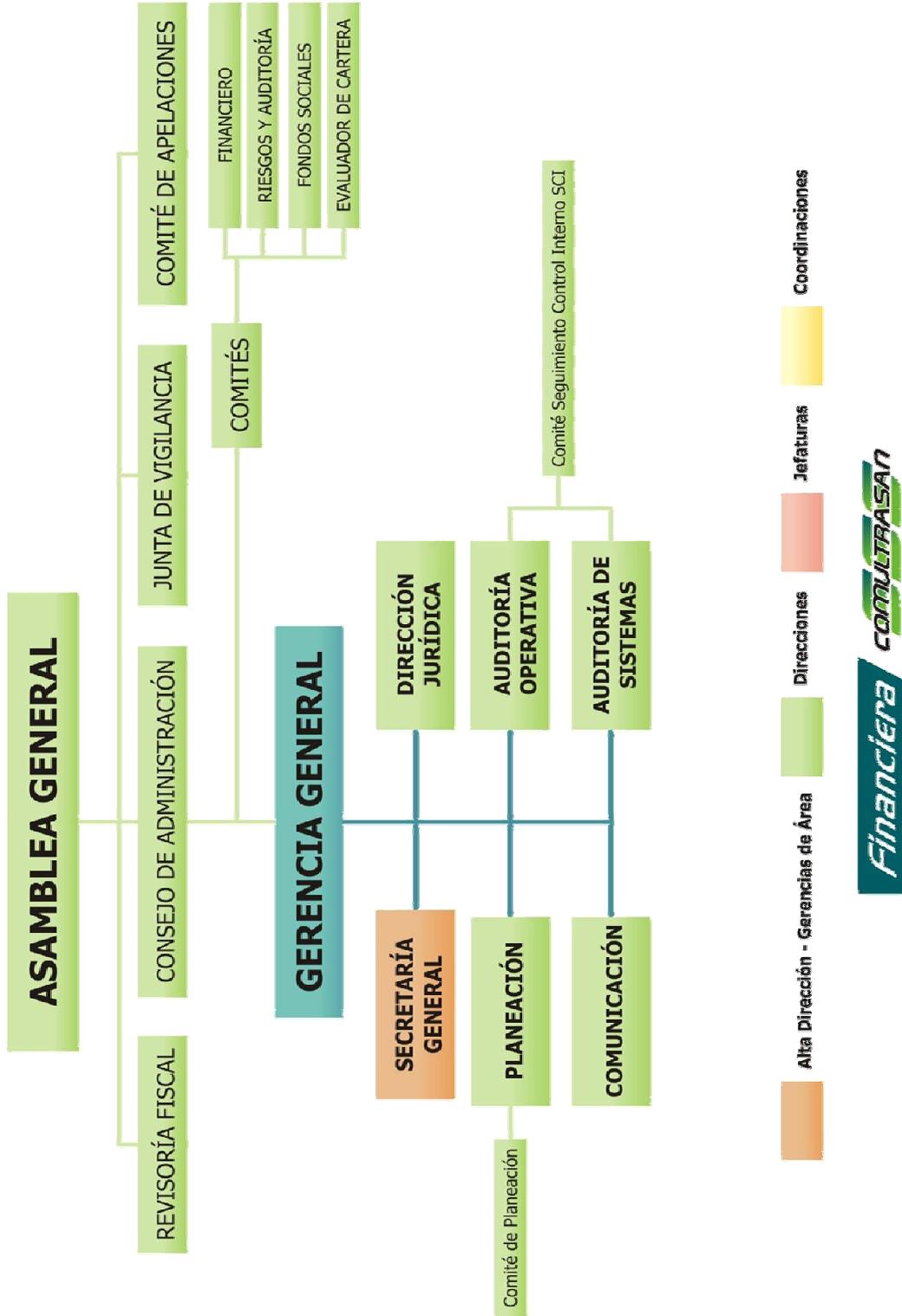
**1.1.3 Estructura Organizacional.** Véase Figura 4. Organigrama de la Financiera Comultrasan y Figura 4. La Agencia de Sabana de Torres, no cuenta con organigrama propio, como se observa en la Figura 4, las agencias se condensan en el Gerencia Comercial, Red de Agencias.

Cabe anotar, que la estructura organizacional de la Agencia Sabana de Torres, está constituida por un total de 9 personas, distribuidas en siete cargos:

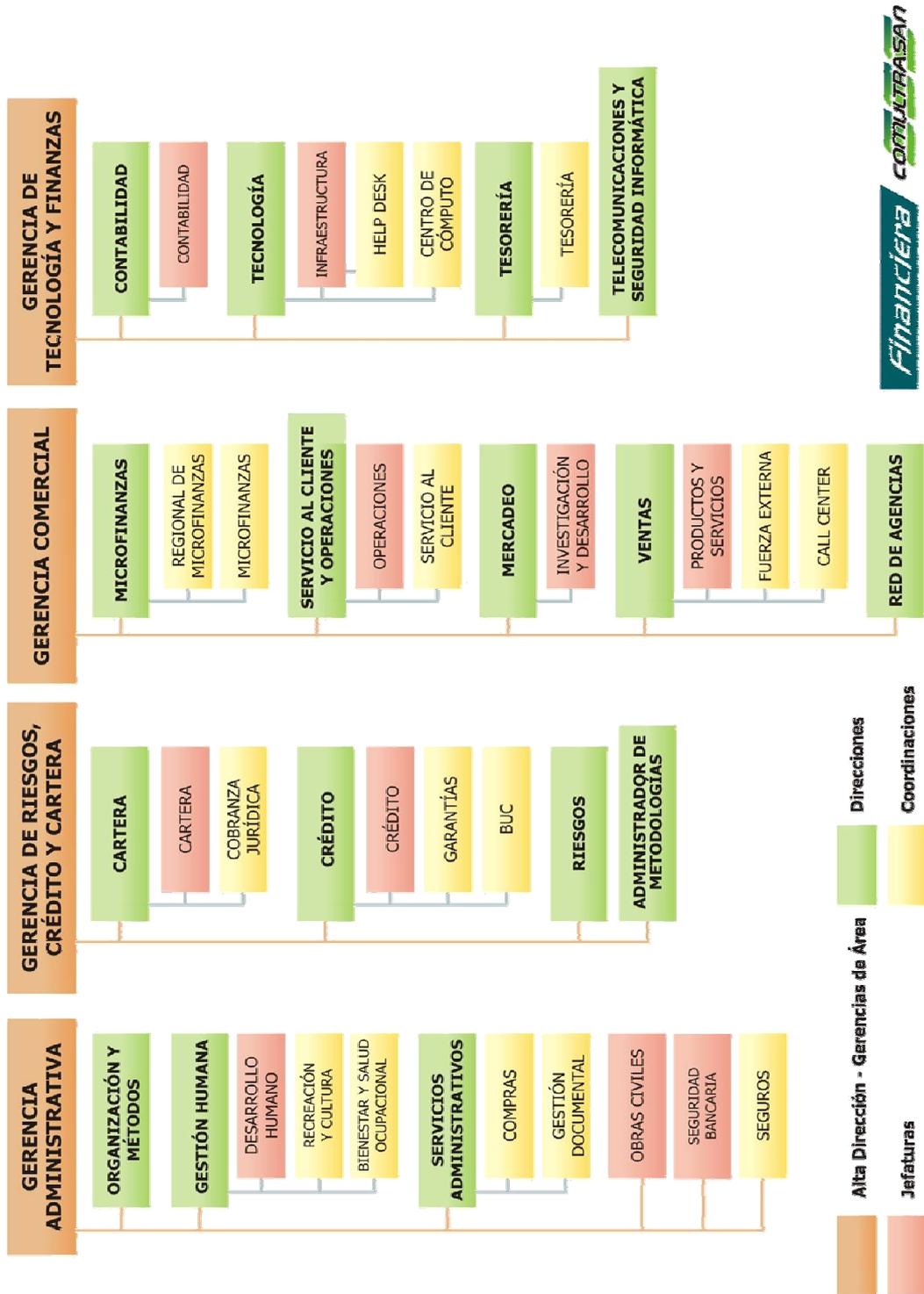
- 1 Gerente de Agencia
- 1 Asistente de Agencia
- 1 Profesional de Microfinanzas. Depende en el organigrama de Microfinanzas (Microfinanzas depende de la Gerencia Comercial).
- 1 Profesional de cartera
- 1 Cajero
- 3 Asesores Integrales
- 1 Auxiliar de Servicios Generales

El Gerente de Agencia es el jefe de todos los demás cargos y el Asistente de Agencia depende de él, también es jefe de todos los cargos excepto del Gerente.

Figura 4. Estructura Organizacional Financiera Comultrasan



Continuación Figura 4.



La Financiera Comultrasan cuenta con un organigrama de tipo horizontal, que presenta departamentalización que denote la existencia de diversos niveles jerárquicos. Actualmente, este tipo de organigramas es funcional, por cuanto las organizaciones modernas demandan estructuras planas, en donde todos colaboren y aporten ideas para el mejoramiento continuo de la empresa. El organigrama de esta empresa requiere la implementación de un nuevo enfoque tendiente a optimizar sus procesos.

## **1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO META**

**1.2.1 Segmentación del Mercado meta.** Los actuales clientes que tiene la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, está conformado por dos grupos: Personas naturales y jurídicas, de acuerdo con sus productos o servicios, como son: productos y servicios de captación y de colocación.

– Entre los productos y servicios de captación se tienen: ahorro especial y comultracheque, ahorro a la vista, Aportes Sociales, Certificado de Ahorro a Término (CDAT), Plan de Capitalización MKG.

– Entre los productos y servicios de colocación se tienen: libre inversión para empleados y pensionados, libre inversión para empleados y pensionados por medio de libranza, Libre inversión independientes, crediaportes, Pyme, compra de vehículo, Línea de crédito PAP

### **1.2.1.1 Perfil para los clientes de productos y servicios de captación**

#### **1.2.1.1.1 Ahorro especial y comultracheque**

• **Personas naturales.** En la relación de género, son personas naturales el 67,35%, de los cuales un 42,86% son hombres y un 24,49% mujeres; según la

edad en años el 6,06% se encuentran en el rango entre 21-30 años, un 22,73% entre 31-40 años, un 56,06% entre 41-60 años y finalmente un 15,15% son mayores de 60 años.

De acuerdo con su estado civil, un 57,58% son casados, el 9,09% son solteros, un 30,30% viven en unión libre, un 1,52% son viudos y otro 1,52% son separados.

Según el estrato socioeconómico, un 3,08% pertenecen al Estrato 1, un 12,31% al estrato 2, un 66,15% pertenecen al estrato 3, un 9,23% al estrato 4 y un 9,23% al estrato 5.

De acuerdo con la actividad económica de las personas naturales, el 40,91% ejercen el comercio, un 22,73% se dedican al sector agrícola y ganadero, un 16,67% al sector de bienes y servicios, un 13,64% son asalariados y pensionados, un 4,55% al sector industrial y sólo un 1,52% son personas naturales subsidiada por terceros.

Respecto al nivel educativo, un 39,39% tienen estudios secundarios, un 33,33% primarios, un 13,64% universitarios, un 7,58% estudios técnicos, un 1,52% con estudios de postgrado y un 4,55% sin ningún nivel de estudios.

Un 78,79% de las personas naturales ahorradores, viven en casa propia, un 15,15% tienen vivienda familiar y un 6,06% viven en alquiler.

El nivel de ingresos provenientes de este clase de clientes, en el tipo de producto denominado ahorro especial y comultracheque, está conformado en un 43,40% en el rango de ahorro que fluctúa entre 0 a \$200.000 y un 35,84% entre 5 a 10 millones de pesos. Véase Cuadro 2.

**Cuadro 2. Saldo en cuenta trimestral. Producto ahorro especial y comultracheque**

Rangos de saldo en cuenta trimestral	Porcentaje (%)
\$0 - \$50Mil	32,08
>\$50Mil - 200Mil	11,32
>\$200Mil - \$500Mil	9,43
>\$500Mil - \$1Millón	1,89
>\$1Millón - \$5Millones	9,43
>\$5Millones - \$10Millones	15,09
>\$10 Millones	20,75

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

Según lo anterior, el mayor potencial de ahorro de las personas naturales son hombres mayores de 40 años, con estudios secundarios, casados, que poseen vivienda propia, pertenecientes a los estratos 3, con actividad comercial del sector agrícola y ganadero y administradores de esta misma actividad.

• **Personas jurídicas.** Las personas jurídicas que son clientes de la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, un 40,63% pertenecen al sector de servicios, un 37,50% al sector de la agricultura y ganadería, un 9,38% se dedican a la administración pública, un 6,25% al sector industrial y otro 6,25% al sector comercial.

El mayor potencial de las personas jurídicas se encuentra en las empresas del sector agrícola y ganadero

**1.2.1.1.2 Ahorro a la vista.** Conforman este grupo ahorradores, bajo los siguientes productos: ahorro a la vista, minicuenta.

- **Personas naturales.** Un 60,41% son hombres, frente a un 39,59% que son del género femenino; con edades concentradas entre los 21 y 60 años(64,99%); pertenecientes a los estratos 2 (49,48%) y 3 (31,34%); que poseen vivienda

propia o familiar (79,92%), con un nivel de estudios hasta secundaria(35,60%), en su mayoría son independientes(30,13%) y empleados del sector agropecuario y servicios(16,02%).

Un 20,14% tienen edades que oscilan entre los 1-13 años; un 10,29% entre 14-20 años, un 28,47% entre 21-30 años, un 20,28% entre 31-40 años, un 19,84% entre 41-60 años y mayores de 60 años sólo un 3,53%.

El saldo promedio trimestral del nivel de ahorros de los clientes del ahorro a la vista, se encuentra entre 0-50 mil pesos, con un 77.07% de concentración, seguido por saldo trimestral entre 50 mil a 200 mil pesos. Véase Cuadro 3.

**Cuadro 3. Saldo trimestral en cuenta. Servicio ahorro a la vista**

Rangos de saldo en cuenta trimestral	Porcentaje (%)
\$0 - \$50Mil	77,07
>\$50Mil - 200Mil	10,58
>\$200Mil - \$500Mil	5,05
>\$500Mil - \$1Millón	2,75
>\$1Millón - \$5Millones	3,64
>\$5Millones - \$10Millones	0,60
>\$10 Millones	0,31

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

Los Ahorradores con mayor potencial son asociados de 41 a 60 años con estudios hasta primaria que tienen vivienda propia en el estrato 3, en su mayoría son independientes que se desempeñan en el sector de agropecuario.

- **Personas jurídicas.** De los clientes que pertenecen a este grupo de producto de ahorro a la vista, se presenta una mayor concentración en clientes pertenecientes al sector servicios con un 45,83% de participación, seguida por el

sector de agricultura y ganadería con un 37,50%, comercio con un 12,50% y en menor proporción con un 4,17% la administración pública.

### 1.2.1.1.3 Minicuenta

- **Personas naturales.** En este tipo de clientes se encuentra que un 51,04% pertenecen al género masculino, frente a un 48,96% al género femenino.

En cuanto a los rangos de edad de los clientes actuales, se encuentra que un 51,18% tienen entre 1-7 años, frente a un 43,83% entre 8-13 años.

Presentan mayor concentración las personas pertenecientes a los estrato 2 (54,17%) y al estrato 3 (34,72%).

El nivel de preparación educativa que tienen es de primaria, con un 47,85% de participación, lo que permite afirmar que es un producto exclusivo para estudiantes, representando por un 61,64% de los usuarios del servicio.

El saldo promedio trimestral del nivel de ahorros de los clientes de minicuenta, se encuentra entre 0- 50 mil pesos, con un 70,74% de concentración, seguido por saldo trimestral entre 50 mil a 200 mil pesos, con un 20,67% de participación. Véase Cuadro 4.

**Cuadro 4. Saldo trimestral en cuenta. Producto minicuenta**

Rangos de saldo en cuenta trimestral	Porcentaje (%)
\$0 - \$50Mil	70,74
>\$50Mil - 200Mil	20,67
>\$200Mil - \$500Mil	6,52
>\$500Mil - \$1Millón	1,66
>\$1Millón - \$5Millones	0,42

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

Según lo anterior se aprecia que en este producto de minicuenta, se encuentra niños y niñas entre 1 y 13 años cuya mayor concentración de saldos se encuentra en niños con edades entre 1 y 7 años. Estos niños en su mayor parte pertenecen a los estratos 2 y 3 y son estudiantes de Primaria.

#### 1.2.1.1.4 Aportes asociados

- **Personas naturales.** En este grupo, el mercado objetivo, está conformado por Hombres (60,78%), mayores de 21 años (79,54%), con estudios hasta la secundaria(32,13%), que viven en vivienda propia(47,33%) o familiar(35,87%), solteros(41,45%) y en unión libre(33,41%), en los estratos 2(46,53%), 3 (34,98%) y se desempeñan independientes y como empleados del sector comercio y agropecuario, prestadores de servicios y amas de casa.

El saldo de las personas naturales que poseen como asociados de la Cooperativa, se presenta en el Cuadro 5, donde se aprecia una mayor concentración de saldo en sus cuentas entre 50 mil a 200 mil pesos, seguido por saldos mayores de 200 mil hasta 500 mil pesos.

**Cuadro 5. Saldo trimestral en aporte de los asociados naturales**

Rangos de saldo en cuenta trimestral	Porcentaje
\$0 - \$50Mil	11,05
>\$50Mil - 200Mil	49,13
>\$200Mil - \$500Mil	23,92
>\$500Mil - \$1Millón	10,13
>\$1Millón - \$5Millones	5,73
>\$5millones-\$10 Millones	0,03

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

El mayor potencial de aportes en la cooperativa se encuentra en los asociados, hombres con edad entre 41 y 60 años, solteros, pertenecientes al estrato 2 que

se desempeñan como asalariados y administradores de actividades independientes del sector agropecuario.

- **Personas jurídicas.** Las personas de este grupo, pertenecen en mayor participación al sector de servicios (53,66%), seguido por el sector de la agricultura y ganadería (23,17%), aspecto que permite conocer la actividad económica a la cual se dedican sus asociados.

#### 1.2.1.1.5 Certificado de Depósitos a Término (CDAT).

- **Personas naturales.** El mercado objetivo está conformado por mujeres(64,83%), con estudios de primaria(40,43%) hasta secundaria(33,27%), mayores de 41 años(69,78%), con vivienda propia(58,12%), pertenecientes a los estratos 2(33,10%) y 3(38,73%) y que se desempeñan como Independientes(39,14%), comerciantes(12,69%) y sector servicio(18,01%).

El saldo que las personas naturales poseen en sus CDAT trimestralmente, se presenta en el Cuadro 6, donde se observa una mayor concentración en el rubro correspondiente a saldos mayores de 1 millón hasta 20 millones de pesos con un 67,75% de participación, seguido por un 17,21% menores de 1 millón de pesos.

**Cuadro 6. Saldo trimestral en los CDAT. clientes naturales**

Rangos de saldo en CDAT trimestral	Porcentaje
< \$1.000.000	17,21
> \$1 millón a 20 millones	67,75
> \$20 millones a 50 millones	10,89
> \$50 millones a 100 millones	2,96
> \$100 millones a 200 millones	0,74
> \$200 millones a 500 millones	0,37
> \$500 millones	0,08

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

El mayor potencial de inversionistas se evidencia en mujeres con estudios de primaria, entre 41-60 años, con vivienda propia, pertenecientes al estrato 3. En su mayoría se desempeñan como independientes del sector comercio, servicios.

**1.2.1.1.6 Plan de Capitalización MKG.** En este producto, los clientes son personas naturales, hombres y mujeres mayores entre 30 y 60 años, con un nivel de estudios de secundaria, con vivienda propia y comparten vivienda familiar o tienen vivienda propia, pertenecen a los estratos 2 y 3, son solteros o casados y se desempeñan como independientes del sector comercio, agropecuario. La mayoría de los planes tomados vigentes por estos asociados son por cuotas no mayores a los 5 mil pesos.

**1.2.1.2 Perfil para los clientes de productos y servicios de colocación.** Se tiene, que el total de clientes que tiene la Agencia de Sabana de Torres para colocación, asciende a 1.407 a diciembre de 2009, que aglutina tanto a personas naturales y a personas jurídicas; de las cuales un 99,64% son personas naturales y un 0,36% jurídicas. De las personas naturales, el 63,68% pertenecen al género masculino. Véase Cuadro 7.

**Cuadro 7. Clientes de la Financiera Comultrasan, Agencia Sabana de Torres, según tipo de colocación**

Clientes	Número	% participación
Personas naturales	1.402	
Masculino	896	63,68%
Femenino	506	35,96%
Persona Jurídica	5	0,36%
<b>Total general</b>	<b>1.407</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

Los clientes cuantificados anteriormente, se clasifican a su vez según el tipo de producto que tengan, y es así, como se aglutinan en siete líneas de crédito: libre inversión para independientes, libre inversión para empleados y pensionados,

crediaportes, libre inversión para empleados y pensionados por libranza, reciprocidad CDAT, PYME, línea de crédito PAP y para compra de vehículo. En estos grupos de servicios, se presenta mayor concentración en el grupo de independientes libre inversión (34,33%), seguido por libre inversión para empleados y pensionados (29,35%) y con un 14,36% los crediaportes; igual tendencia de comportamiento se presenta en el monto de dinero de colocación según tipo de línea de crédito, presentándose mayor concentración en independientes de libre inversión y en libre inversión para empleados y pensionados. Véase Cuadro 8.

**Cuadro 8. Clientes de Financiera Comultrasan, Agencia Sabana de Torres, según tipo de producto o línea de crédito**

Producto	Número	% participación	Colocación \$	% participación
Independientes libre inversión	483	34,33	\$ 6.663.188.141	40,44
Libre Inversión Empleados y Pensionados	413	29,35	2.844.739.648	17,26
Crediaportes	202	14,32	126.019.000	0,76
Libre Inversión Empleados y Pensionados por libranza	105	7,46	1.304.090.624	7,91
Reciprocidad CDAT	78	5,54	331.797.000	2,01
Compra vehiculo	65	4,62	2.761.550.202	16,76
PYME	50	3,55	2.421.383.335	14,69
Línea de crédito PAP	11	0,78	24.950.000	0,15
<b>Total general</b>	<b>1.407</b>	<b>100,00%</b>	<b>16.477.717.950</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

Respecto del nivel de estudios de los clientes, un 47,12% tienen solamente estudios primarios, un 31,21% secundarios y un 10,02% universitarios. Véase Cuadro 9.

### Cuadro 9. Nivel de estudios de los clientes

Estudios	Número	% participación
Primaria	663	47,12
Secundaria	440	31,27
Universitario	141	10,02
Técnico	110	7,82
Postgrado	30	2,13
Ninguno	18	1,28
Persona Jurídica	5	0,36
<b>Total general</b>	<b>1.407</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

El rango de edad de los clientes que son personas naturales, se encuentra con mayor participación entre 41 a 50 años, seguido por 31 a 40 años y en tercer lugar la población mayor de 51 año con un 23,03% y la población joven entre 18-30 años, con un 20,33% . Véase Cuadro 10.

### Cuadro 10. Rangos de edad de los clientes

Rango de edad	Número	% participación
41 - 50	425	30,21
31 - 40	367	26,08
18 - 30	286	20,33
51 - 60	203	14,43
Mayor de 60	121	8,60
Persona Jurídica	5	0,36
<b>Total general</b>	<b>1.407</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

El estado civil de mayor tendencia es la unión libre con un 41,08% de participación, seguida por los casados con un 33,90% y los solteros con un 18,55%. Véase Cuadro 11.

### Cuadro 11. Estado civil de los clientes

Estado civil	Número	% Participación
Unión Libre	578	41,08
Casado	477	33,90
Soltero	261	18,55
Separado	54	3,84
Viudo	26	1,85
Divorciado	6	0,43
(En blanco)	5	0,36
<b>Total general</b>	<b>1.407</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

El tipo de vivienda que poseen los clientes es la propia y familiar. Véase Cuadro 12.

### Cuadro 12. Tipo de vivienda de los clientes

Tipo de vivienda	Número	% participación
Propia	828	58,85
Familiar	347	24,66
En Alquiler	227	16,13
Sin Información	5	0,36
<b>Total general</b>	<b>1.407</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

La ocupación de los clientes es variada, presentándose mayor participación como trabajadores independientes (44,78%), seguido por operarios con un 30,63%. Véase Cuadro 13

La actividad económica de los clientes está orientada a la de ser empleados y pensionados según la participación de esta actividad con un 50,11%, seguido por los clientes pertenecientes al sector servicios, comercio, agricultura-ganadería. Véase Cuadro 14

**Cuadro 13. Ocupación de los clientes**

Ocupación	Número	% participación
Trabajadores independientes	630	44,78
Operarios	431	30,63
Oficinistas	65	4,62
Docentes	62	4,41
Pensionados	62	4,41
Transportadores	34	2,42
Ninguno	33	2,35
Técnico	27	1,92
Profesional en ejercicio	27	1,92
Directivo	14	1,00
Ama de casa	9	0,64
Ocupaciones	5	0,36
Miembros de la fuerza pública	4	0,28
Religiosos	3	0,21
Alto directivo	1	0,07
<b>Total general</b>	<b>1.407</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**Cuadro 14 Actividad económica de los clientes**

Actividad económica	Número	% participación
Asalariados y Pensionados	705	50,11
Servicios	255	18,12
Comercio	198	14,07
Agricultura y Ganadería	183	13,01
Industria	40	2,84
Rentistas de Capital	15	1,07
Persona Natural Subsidiada por Tercero	9	0,64
Administración Pública	2	0,14
<b>Total general</b>	<b>1.407</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

El valor correspondiente al rango del producto utilizado, se observa mayor concentración en el rango de hasta 3 millones de pesos con un 31,91% de los clientes, seguido por el rango de más de 3 millones hasta 7 millones, con un 25,73%; hasta 12 millones de pesos un 16,92% y un 21,59% con saldos de más de 15 millones de pesos. Véase Cuadro 15

### Cuadro 15 Rango valor del producto de los clientes

Rango producto	Número	% participación
\$<=\$3.000.000	449	31,91
>\$3Mill - \$7Mill	362	25,73
>\$7Mill - \$12Mill	238	16,92
>\$15Mill - \$30Mill	147	10,45
>\$12Mill - \$15Mill	90	6,40
>\$30Mill - \$50Mill	71	5,05
>\$50Mill	50	3,55
<b>Total general</b>	<b>1.407</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

Según destino económico del producto, se presenta mayor participación para gastos personales (30,56%), seguido para capital de trabajo (19,26%) y en tercer lugar reforma de vivienda con un 15,49%. Véase Cuadro 16.

### Cuadro 16. Destino del valor del producto dada por los clientes

Destino	Número	% participación
Gastos personales	430	30,56
Capital de trabajo	271	19,26
Reforma de vivienda	218	15,49
Adquisición vivienda usada o nueva	115	8,17
Compra de activos fijos	105	7,46
Sustitución de pasivos	53	3,77
Activos fijos mayores de \$20 millones	37	2,63
Vehículo comercial	26	1,85
Electrodomésticos para el hogar	26	1,85
Vehículo particular	23	1,63
Lote de terreno	22	1,56
Póliza de vehículo comercial	20	1,42
Construcción de vivienda individual	15	1,07
Capital de trabajo >20,000,000	14	1,00
Capital de trabajo tipo 29	12	0,85
Póliza de vehiculo particular	5	0,36
Desarrollo actividad comercial	4	0,28
Activos fijos tipo 29	4	0,28
Otros destinos	4	0,28
Desarrollo de la actividad agropecuaria	2	0,14
Estudio formales	1	0,07
<b>Total general</b>	<b>1.407</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

- **PAP.** Este producto está conformado por dos tipos de producto: PAP libre destino y PAP VIS. El asociado que mayor utiliza este producto, son las personas naturales.

- **PAP Libre destino.** Se presenta una mayor concentración en hombres (53,17%); con edades entre 30 y 60 años (69,92%); con estudios primarios (49,21%); que viven en los estratos 2 (39,18%) y 3 (33,38%); en vivienda propia(55,41%) o familiar(27,18%); en gran parte con unión libre (39,31%) y se desempeñan como empleados de actividades independientes especialmente del sector comercio(26,52), servicios(18,73%) y sector agrario(7,78%).

El saldo trimestral en este producto, se presenta entre 10.000 a 50.000 pesos , con un 60,10% de participación, seguido por el rubro de 5 mil a 10 mil. Véase Cuadro 17.

**Cuadro 17. Saldo trimestral del PAP Libre destino**

Rangos de saldo en CDAT trimestral	Porcentaje (%)
>\$ 5 mil a 10 mil	19,56
>\$10 mil a 50 mil	60,10
>\$50 mil a 100 mil	11,08
>\$100 mil a 500 mil	8,60
>\$500 mil a 1 millón	0,65
>\$1millón a 2 millones	0,13
>\$2 millones	0,13

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

El mayor potencial de ahorro en PAP libre destino se evidencia en hombres casados, con estudios hasta primaria, entre los 40 y 60 años de edad, que viven en el estrato 3 y son asalariados de actividades independientes del sector agro , servicios y comercio.

- **PAP VIS.** Los actuales clientes son hombres con edades entre 30 y 60 años, con estudios hasta secundaria, que viven en los estratos 2 y 3 en vivienda alquilada o familiar, que conviven en unión libre o solteros y se desempeñan como asalariados del sector independiente con actividad comercial y agropecuaria.

El mayor potencial de Ahorro en PAP VIS se evidencia en hombres con edades mayores de 41 años, con estudios hasta secundaria, que viven en estrato 2 en vivienda alquilada, que conviven en unión libre y se desempeñan como asalariados del sector independiente con actividad comercial y agropecuaria.

Realizando un resumen de los clientes objetivos de la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, para la colocación de recursos, se tiene:

- El asociado que pertenece al grupo de productos de libre inversión, que son empleados o pensionados: son Personas Naturales, con edad comprendida entre los 18 hasta los 40 años, con estudios secundarios, de estado civil casados generalmente, residentes en casas propias y en su mayoría en estrato 3, empleados y pensionados que utilizan los recursos del crédito principalmente para suplir gastos personales

- El asociado que pertenece al grupo de productos de libre inversión, que son empleados o pensionados y pagan por libranzas sus compromisos: son personas Naturales, con edad comprendida entre los 18 hasta los 40 años, con estudios secundarios, de estado civil casados generalmente, residentes en casas propias y en su mayoría en estrato 3, empleados y pensionados que utilizan los recursos del crédito principalmente para sustitución de pasivos. Principalmente son funcionarios de pagaduría, especialmente del FED y FOPEP.

- Los clientes o asociados del producto creadiportes: son personas naturales, con edad comprendida entre los 31 hasta los 50 años, con estudios secundarios,

de estado civil casados generalmente, residentes en casas propias y en su mayoría en estrato 2, trabajadores independientes que utilizan estos recursos como capital de trabajo. Adicionalmente este producto lo adquieren Personas Jurídicas.

- Clientes o asociados del producto Pyme y Empresarial: son asociados personas naturales, con edad comprendida entre los 41 hasta los 50 años, con estudios secundarios, de estado civil casados generalmente, residentes en casas propias y en su mayoría en estrato 3, trabajadores independientes que utilizan estos recursos como capital de trabajo. Adicionalmente esta línea de crédito es la más adquirida por las Personas Jurídicas.

- Los asociados que adquieren el producto para comprar vehículo: son personas naturales, con edad comprendida entre los 41 hasta los 50 años, con estudios secundarios, de estado civil casados generalmente, residentes en casas propias y en su mayoría en estrato 3, trabajadores independientes que utilizan estos recursos para compra de vehículo comercial. Adicionalmente este producto lo adquieren Personas Jurídicas.

- Clientes línea PAP: son asociados con naturaleza de ser persona natural, con edad comprendida entre los 31 hasta los 50 años, con estudios primarios, de estado civil unión libre generalmente, residentes en casas propias de los estratos 1, 2 y 3, trabajadores independientes que utilizan estos recursos para suplir gastos personales.

**1.2.2 Imagen de la empresa ante los clientes.** La imagen y expectativa que tienen las personas acerca de Comultrasan es:

– Ser 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.

- La Financiera Comultrasan hace partícipe a sus asociados-clientes, a través de los diferentes servicios de captación y colocación que ella diseñó y aplicó en su mercado financiero.

- La cooperativa se encuentra posicionada como entidad que otorga crédito a microempresarios para fortalecer sus empresas.

- Existe desconocimiento de algunos productos y servicios ofrecidos en el portafolio de la Cooperativa como lo son: cuentas de ahorro para niños, cuentas de ahorro programado, cuenta corriente, CDAT, entre otros.

- Tanto funcionarios como asociados reciben un nivel de operaciones dentro de la mejor calidad de servicios y en unas buenas condiciones ambientales que contribuyan a que cada uno pueda estar motivado a seguir haciendo transacciones y operaciones con la entidad.

- Se ha fortalecido en sectores comprendidos en los estratos 1, 2 y 3, llevando sus servicios financieros en las mejores condiciones de servicio

- La actualización permanente de las tecnologías, un buen servicio al cliente, su interés en el desarrollo local y regional junto con unas políticas de inversión de excedentes en proyectos sociales, educativos y culturales, estructuran una entidad que como Financiera Comultrasan, se consolida y teje una red que día a día genera oportunidades para el trabajo y el bienestar social.

- Financiera Comultrasan, se ha consolidado en el tiempo, con responsabilidad y compromiso con la región, por calificativos dado por sus clientes: buena atención

a los clientes, imagen de solidez y seriedad, facilidad para acceder a los servicios, tasas de interés atractivas para guardar sus ahorros y los servicios en general.

– La Financiera con miles de asociados, con oficinas que van más allá de las fronteras del departamento de Santander, con alianzas estratégicas y con claridad frente a la actual coyuntura económica, responde a los intereses de sus asociados y de la comunidad en general. Presta asesoría a los microempresarios, amplía sus productos financieros y desarrolla con sus excedentes una política que practica los principios mismos del cooperativismo.

– Es una empresa que por sus venas corre sangre santandereana y emprendedora; que desarrolla un proyectos sobre su espíritu empresarial, en alianza con otras cooperativas, es una empresa que demuestra la inmensa potencialidad que tiene, cuando se es capaz de pensar en sus asociados, empleados y comunidad en general, buscando alianzas de la solidaridad para abrir caminos de esperanza y de bienestar a los actores y beneficiarios que intervienen en su proceso de crecimiento y fortalecimiento cooperativo.

– Se considera como una entidad que genera desarrollo social y económico en el nororiente colombiano, siendo éste uno de sus principales objetivos; razón por la cual, su trabajo también está enfocado en brindarle un ambiente acogedor a toda la comunidad, brindando oportunidades de crecimiento en regiones donde difícilmente acceden otras entidades financieras.

"La Cooperativa continuará transitando por ese camino de crecimiento, de soluciones financieras muy ajustadas a las necesidades de nuestros asociados y aportándole al desarrollo regional que es nuestro mayor compromiso"<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Jaime Chávez Suárez, Gerente General de Financiera Comultrasan.[en línea] . Contacto Edición. Disponible en Internet: [http://www.sumaredsa.com/Boletines/SuContacto/Boletin% 2015.pdf](http://www.sumaredsa.com/Boletines/SuContacto/Boletin%2015.pdf)

**1.2.3 Atributos determinantes.** Los atributos determinantes que influyen en la decisión de los clientes o personas de acudir a hacer uso de los productos y servicios de Financiera Comultrasan en su agencia de Sabana de Torres, radica en aspectos diferentes, si se tiene en cuenta si el cliente pertenece al grupo de captación ó al grupo de colocación de recursos.

- El cliente perteneciente al grupo de captación, busca aspectos tales como:

\* Rentabilidad en los dineros que lleva a la institución, a través del pago de una tasa de interés efectivo anual por los dineros colocados bien sea en ahorro especial, ahorro a la vista, Minicuenta, aportes asociados, CDAT, Plan de Capitalización MKG.

\* Adquisición de una tarjeta débito con condiciones asequibles para su manejo, de tal forma que le facilite el retiro de sus dineros en el momento deseado por él, siempre respetando los requisitos establecidos por la institución.

\* Manejo de una chequera o talonario de cuentas, para el pago de sus compromisos o retiro de dinero en la oficina, o por medio de cajeros automáticos.

\* Horarios flexibles de atención.

\* Atención personalizada

\* Tecnología en la realización de sus transacciones y servicios adicionales que soliciten, que se reflejan en una agilidad de servicios y atención al público.

\* Exentos del cobro de impuestos gubernamentales como son el cuatro por mil, debido a que es una entidad cooperativa.

- El cliente pertenecientes al grupo de productos y servicios de colocación, busca:

\* Buena atención y que esta sea personalizada.

\* Líneas de créditos asequibles a sus condiciones económicas y necesidades personales o familiares.

\* Rapidez en el otorgamiento de sus créditos, con el propósito de lograr adquirir activos o cubrir compromisos económicos.

\* Respeto de la antigüedad como asociado de la Financiera Comultrasan.

\* Menores condiciones crediticias, teniendo en cuenta la categoría de afiliado y la antigüedad que se tiene en la institución, recibiendo por ello un valor agregado.

\* Competitividad en las tasas de interés cobradas en las líneas de crédito, vs. tasas de interés en el mercado financiero, sector cooperativo.

\* Flexibilidad en el momento solicitar reestructuración de las deudas contraídas.

\* Manejo del sistema de cobro ante atrasos en el pago de sus obligaciones.

\* La no exigencia de productos adicionales de adquisición, para poderse otorgar líneas de crédito.

\* La no presión psicológica en el momento de un atraso en sus compromisos financieros.

\* Realizar visitas a los asociados para saber la realidad de las condiciones económicas del solicitante y del sector en el que se encuentran.

\* Dar oportunidad al microempresario y a las personas que de alguna manera incurrieron en un atraso leve, de tomar una nueva deuda con la institución.

\* No pedir tantos requisitos para la aprobación de un crédito.

Cabe anotar, que los atributos que diferencia a Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, de otro tipo de instituciones financieras, radica en los siguientes parámetros:

- Su objeto. Como cooperativa que es de unión de trabajo y aporte de los asociados, para que con su propio esfuerzo se satisfagan las necesidades de todos:

\* Sin fines de lucro

\* Clientes son miembros

\* Administrada democráticamente

\* Ganancias se invierten en la comunidad

- Propiedad. Sin importar el monto de los aportes sociales individuales, la propiedad es de todos y cada uno de los asociados.

- Capital. Es de cada asociado representado en aportes sociales.

- El excedente de utilidades se aplica para atender necesidades educativas, de solidaridad, proteger el capital de los asociados y revalorizándolo de acuerdo con las normas.

- Dirección. Existe la democracia por decisión igualitaria, un asociado = un voto. Sólo se requiere ser asociado hábil. Éste es elector igualitario y es también elegible para cualquier cargo.

**1.2.4 Nivel de satisfacción.** En este mundo de la globalización, donde la tecnología y las telecomunicaciones han acortado las distancias y las empresas compiten aceleradamente por conquistar una posición en el mercado, cueste lo que cueste, se observa a diario cómo el consumidor es objeto del mayor asedio publicitario, de toda la historia, en la búsqueda del tan anhelado posicionamiento que persiguen los más variados productos. Allí, en medio de los avances de la informática, del crecimiento empresarial reflejado en poderosas multinacionales, que muchas veces superan el poder de ciertos estados, se encuentran las Cooperativas, como una respuesta a las necesidades más sentidas de la población y atendiendo la creciente problemática social que la modernidad y la economía de mercado generan.

En Colombia las cooperativas desempeñan un papel fundamental en defensa de los ingresos en aquellos sectores más desprotegidos de la comunidad. La calidad de sus servicios es reconocida en áreas como la salud, la educación, la vivienda, el mercadeo agrícola, los seguros, el financiamiento de las micro y las famiempresas, junto con los servicios del ahorro y crédito.

Financiera Comultrasan es una entidad muy comprometida con el desarrollo regional, impulsando con el microcrédito la economía local, el pequeño negocio y haciendo presencia social en la comunidad donde actúa. Así, a fin de buscar el mejoramiento constante en la calidad de vida de los asociados, se ha propuesto orientar la mirada hacia el ámbito global, a partir de convenios y alianzas estratégicas que conduzcan a la integración de grandes redes solidarias identificadas con el mismo sentimiento alrededor del mundo.

En el Municipio de Sabana de Torres, se han presentado inconvenientes en su funcionamiento, que se reflejan en inconformismo de los asociados, tales como: instalaciones pequeñas, falta de promoción y publicidad de los productos y servicios, carencia de productos de captación y colocación, introducción de tecnología virtual, agilización en el proceso de estudio y aprobación de créditos, reclamos ocasionados en la falta de asentamiento de información en contra del afiliado, entre otras.

### **1.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAS**

Para analizar las ventas de la Financiera Comultrasan, Agencia Sabana de Torres, es necesario tener en cuenta que el análisis se realiza teniendo en cuenta los servicios y productos de captación y los servicios y productos de colocación, en forma separada, para posteriormente integrarlos y analizarlos con el propósito de establecer si los recursos captados por la institución, son suficientes para ser colocados en la misma comunidad de su contexto geográfico.

**1.3.1 Datos sobre los productos y servicios de captación.** Los productos de captación de la Financiera Comultrasan, Agencia de Sabana de Torres, son los siguientes:

- Ahorro especial y comultracheque
- Ahorro a la vista
- Aporte de asociados
- Certificado de Depósito a Término CDAT
- MGK (Capitalización)
- Plan de Ahorro Programado (PAP)
- Pyme y Empresarial

Inicialmente se presentan la información correspondiente a cada tipo de servicio y producto de captación correspondiente a la Agencia de Sabana de Torres, para posteriormente efectuar un comparativo del aporte que da esta agencia al total de la Financiera Comultrasan como un todo.

**1.3.1.1 Ahorro especial y comultracheque.** En los Cuadros 18 y 19 y la Figura 5, se condensa el comportamiento que ha tenido el producto de captación Ahorro Especial y Comultracheque, durante un período comprendido entre los años 2004 a 2009.

Se aprecia en el Cuadro 18, la variación mensual que ha tenido el producto en cada uno de los años analizados; es así, como en el año 2004, entre los meses de abril a mayo presentó más incremento de captación en este producto, pasando de un 4,5% en el mes de abril a un 23,9% en el mes de mayo en términos porcentuales, en términos numéricos, el aumento fue de 72 millones de pesos. En los años 2005, y 2006 el mayor crecimiento del producto se dio en el mes de abril con un 73,9% y 41,3% respectivamente, respecto del mes de marzo de cada año, siendo monetariamente de 316 millones para el año 2005 y 268 millones para el año 2006. En el año 2007 el mes de mayor crecimiento fue el mes de octubre con un crecimiento del 57,1% respecto del mes de septiembre, siendo monetariamente de 125 millones de pesos. En los años 2008 y 2009, el mayor aumento se presentó en los meses de marzo con un 74,8% y 30,3% respectivamente con respecto al mes de febrero de cada año.

Esto permite afirmar que entre los meses del año donde se presenta un comportamiento de crecimiento favorable de este producto, corresponde al primer semestre de cada año, a excepción del año 2007, donde el mayor aumento se dio en el mes de octubre, posiblemente originado por políticas de publicidad emprendidas por la Agencia que incrementaron el ahorro en este período del año,

teniendo en cuenta la celebración del día del ahorro en el mes de octubre. (Véase Cuadros 18 ).

Analizando el crecimiento anual respecto de los años presentados, en los años donde mayor crecimiento presentó este producto, fueron los años 2005 con un 93,6% y el año 2009 con 89,6%. (Véase Cuadro 18 )

Si se analiza este crecimiento anual del producto en la agencia, frente al total de crecimiento del producto dentro del conglomerado de la Financiera Comultrasan (Véase Cuadro 19, puede afirmarse, que el producto de ahorro especial y comultracheque, tiene un buen crecimiento y aporte en la Financiera, si se aprecia que el producto a nivel de agencia presentó un mayor crecimiento anual con respecto al crecimiento total del producto en toda la Financiera; es así como mientras en el año 2005 en la agencia el producto tuvo un crecimiento del 93,6%, a nivel total del conglomerado de la Financiera de un 14%.; igual comportamiento se presentó favorablemente para la agencia en los años 2006 y 2009.

**Cuadro 18. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: ahorro especial y comultracheque. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009**

Meses	Crecimiento 2004	Crecimiento 2005	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	-11,3%	22,9%	-10,3%	-5,5%	-17,2%	1,5%
Febrero	-21,3%	15,2%	-5,3%	-18,1%	12,6%	-9,2%
Marzo	11,0%	-13,6%	13,2%	48,1%	<b>74,8%</b>	<b>30,3%</b>
Abril	4,5%	73,9%	<b>41,3%</b>	-10,7%	-32,0%	-1,1%
Mayo	<b>23,9%</b>	8,9%	17,1%	-27,7%	26,2%	-5,4%
Junio	11,3%	-18,2%	14,5%	21,5%	-13,1%	13,9%
Julio	7,7%	-14,8%	-0,2%	-17,1%	2,3%	-6,8%
Agosto	-12,0%	42,3%	63	-4,6%	-3,9%	-11,9%
Sept.	3,8%	-11,0%	13,2%	16,8%	19,2%	14,5%
Octubre	1,0%	18,4%	-4,4%	<b>57,1%</b>	-61,0%	2,8%
Noviembre	-15,4%	-2,8%	-8,3%	-29,1%	4,9%	55,4%
Diciembre	0,1%	-17,7%	2,1%	15,6%	28,1%	-1,2%
Año	-6,1%	<b>93,6%</b>	<b>56,1%</b>	6,8%	-25,4%	<b>89,6%</b>

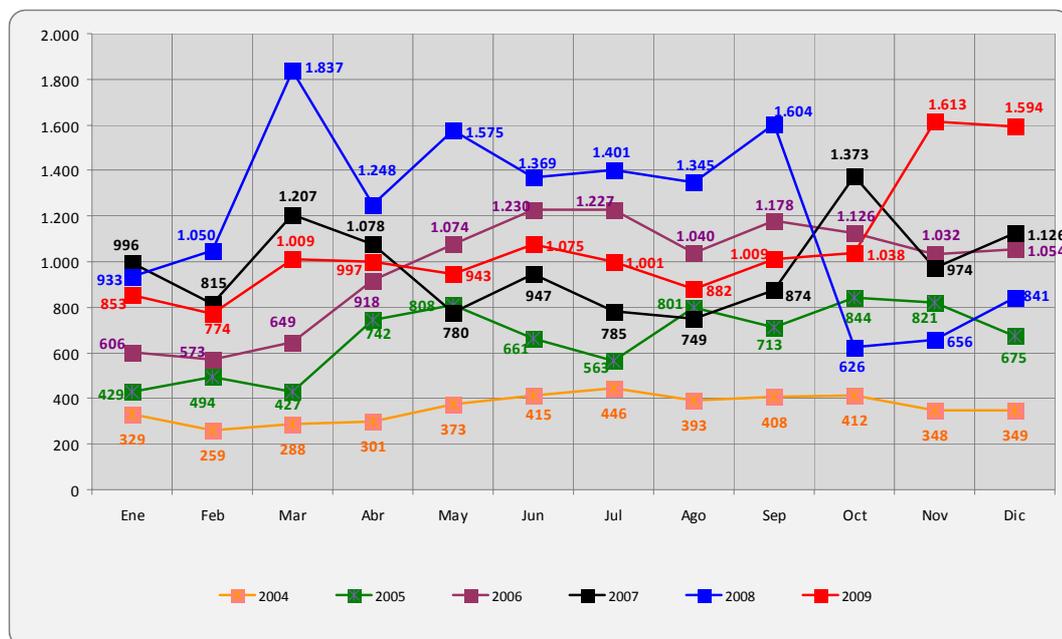
Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**Cuadro 19. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: ahorro especial y comultracheque. Financiera Comultrasan 2004-2009**

Meses	Crecimiento 2004	Crecimiento 2005	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	-0,4%	8,8%	17,0%	10,5%	-11,6%	16,1%
Febrero	3,7%	-5,2%	-6,0%	-2,0%	19,1%	-6,9%
Marzo	68,6%	12,0%	11,9%	2,8%	2,5%	4,4%
Abril	72,0%	-5,7%	4,4%	2,4%	-9,4%	-5,6%
Mayo	37,5%	9,0%	-2,8%	0,0%	-2,7%	-11,9%
Junio	-22,3%	-9,9%	5,1%	30,2%	11,0%	7,4%
Julio	-34,8%	5,2%	7,8%	-34,0%	-7,1%	4,6%
Agosto	-1,1%	-2,9%	0,3%	31,2%	12,5%	-3,7%
Septiembre	2,6%	9,6%	8,2%	-9,8%	-0,5%	-2,2%
Octubre	-39,4%	10,9%	0,9%	-7,0%	-7,7%	0,0%
Noviembre	-13,7%	-7,3%	-5,5%	10,8%	-10,7%	6,1%
Diciembre	-1,1%	-7,3%	5,4%	1,8%	6,9%	5,6%
Año	9,6%	14,0%	54,2%	21,6%	-3,2%	11,3%

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**Figura 5. Comportamiento monetario mensual del producto y servicio: ahorro especial y comultracheque. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

Observando la Figura 5, se aprecia que el mejor año para este producto fue el año 2008, pese a haberse presentado una disminución o caída en el mes de octubre del mismo año, como consecuencia de una reducción en las tasas de interés del mercado en dicho período de tiempo. Le sigue en importancia de crecimiento el año 2007 y 2006. Cabe anotar, que este producto de ahorro especial, lleva incluido el servicio de comultracheque, que se consiste en un préstamo instantáneo con el cual puede contar el asociado o cliente, por ello, en el año 2008 la reducción de la tasa de interés afectó los dineros recaudados por este concepto en el mes de octubre del período mencionado.

**1.3.1.2 Ahorro a la vista.** En los cuadros 20, 21 y en la Figura 6, se condensa el comportamiento del producto y servicio ahorro a la vista de la Agencia de Financiera Comultrasan en Sabana de Torres.

Analizando el crecimiento porcentual mensual del ahorro a la vista en los años 2004 a 2009, se aprecia un comportamiento fluctuante; es así como en el año 2004, el mes donde mayor crecimiento tuvo el producto fue en el mes de junio con un 9%, seguido para el año 2005 en el mes de diciembre; en el año 2006 le correspondió al mes de agosto; en el año 2007 el mes de mayo, en el año 2008 el mayor crecimiento fue en el mes de octubre y en el año 2009 en el mes de abril. Como se aprecia, en el año 2008 en el mes de octubre su comportamiento fue el de mayor crecimiento en el período analizado, frente al producto anterior de ahorro especial y comultracheque, que fue el periodo de mayor disminución, tal vez debido a la contraprestación que existe en dicho producto; situación contraria a al ahorro a la vista, donde se les ofrece una mejor tasa de interés (Véase Cuadro 20)

A nivel del año, el mayor crecimiento porcentual se observa fue en el año 2008 con un 41,8% seguido por el año 2005 con 39,2% y el año 2006 con un 31,4%. En el año 2009 presentó un declive con relación al año 2008

Respecto del comportamiento que tiene el producto ahorro a la vista en la Financiera Comultrasan, se observa en el cuadro 21 que el mayor crecimiento de éste en el total de la financiera se dio en el último mes de cada año, a excepción del año 2008, donde su mayor crecimiento se dio en el mes de julio, situación que deja entrever que los clientes o asociados ahorran más al finalizar el año.

**Cuadro 20. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: ahorro a la vista. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009**

Meses	Crecimiento 2004	Crecimiento 2005	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	6,6%	9,2%	-5,6%	2,5%	-3,2%	9,3%
Febrero	0,1%	-0,6%	2,7%	-2,7%	-5,0%	5,3%
Marzo	6,6%	6,7%	-1,8%	-3,7%	-0,4%	-7,4%
Abril	-1,7%	3,8%	4,0%	4,2%	3,8%	<b>12,5%</b>
Mayo	-3,2%	-0,9%	7,0%	<b>9,9%</b>	2,8%	-4,5%
Junio	<b>9,0%</b>	6,8%	2,1%	5,4%	12,7%	0,9%
Julio	-5,0%	-4,1%	6,6%	-7,4%	-0,2%	2,0%
Agosto	2,9%	-4,0%	<b>11,6%</b>	7,6%	5,0%	-12,5%
Septiembre	4,2%	5,8%	-5,3%	4,1%	5,6%	2,5%
Octubre	-5,0%	3,7%	9,1%	-2,8%	<b>21,9%</b>	-6,1%
Noviembre	-4,2%	-2,1%	-1,2%	-5,5%	-14,3%	-6,2%
Diciembre	4,6%	<b>10,5%</b>	0,1%	2,4%	11,5%	3,6%
Año	14,3%	<b>39,2%</b>	<b>31,4%</b>	13,1%	<b>41,8%</b>	-3,6%

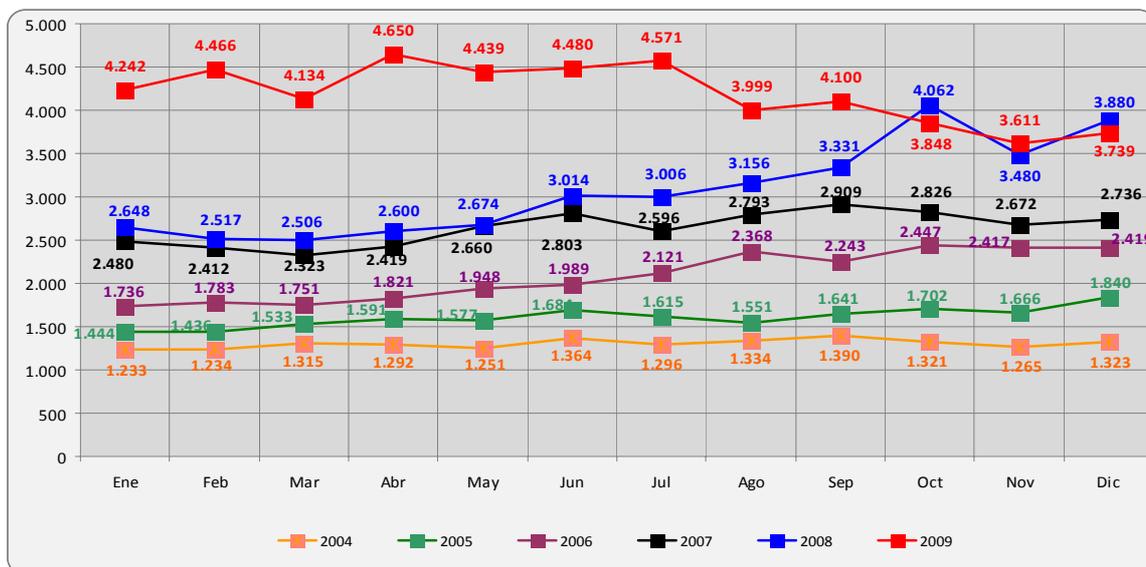
Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**Cuadro 21. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: ahorro a la vista. Financiera Comultrasan . Años 2004 a 2009**

Meses	Crecimiento 2004	Crecimiento 2005	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	1,2%	4,6%	3,2%	3,2%	1,7%	4,1%
Febrero	1,6%	-2,0%	3,9%	2,7%	2,7%	2,1%
Marzo	2,7%	2,3%	0,8%	1,5%	-0,7%	2,3%
Abril	-0,8%	0,9%	1,7%	0,8%	-1,2%	0,8%
Mayo	1,7%	0,9%	1,1%	2,6%	-2,3%	-0,7%
Junio	3,1%	2,3%	1,4%	-1,2%	3,0%	3,2%
Julio	-2,0%	0,4%	3,3%	1,2%	<b>3,3%</b>	4,0%
Agosto	0,2%	3,4%	2,1%	0,1%	1,1%	0,7%
Septiembre	1,3%	-0,8%	-0,9%	-2,6%	0,4%	-0,4%
Octubre	-0,1%	1,6%	4,2%	-1,4%	1,4%	1,2%
Noviembre	-0,1%	2,0%	0,4%	-0,4%	-1,6%	-0,4%
Diciembre	<b>4,6%</b>	<b>9,3%</b>	<b>6,5%</b>	<b>3,6%</b>	2,4%	<b>8,2%</b>
Año	13,8%	<b>27,3%</b>	<b>31,3%</b>	10,4%	10,3%	<b>27,8%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**Figura 6. Comportamiento monetario mensual del producto y servicio: ahorro a la vista. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

Observando la Figura 5, se aprecia que el mejor crecimiento del producto se dio en los años 2008,2005 y 2006. Entre los años 2008 a 2009, el producto creció en un 41,8% , pero para el año 2009 su crecimiento fue negativo -3.6%.

**1.3.1.3 Aporte de asociados.** Los aportes de los asociados, se consideran como recursos valiosos para la financiera, puesto que es el primer requisito que como afiliado se le exige a la persona, para entrar a disfrutar de los servicios y productos que ella ofrece; debido a ello, cada año el comportamiento es positivo, no se da reducción del indicador, lo que refleja el crecimiento que ha tenido la financiera en los períodos de análisis 2004 a 2009. Véase Cuadros 22,23 y Figura 7.

En el Cuadro 22, se observa que todos los meses se presenta un crecimiento del producto, así sea en menor escala o en mayor escala, pero su comportamiento es siempre de crecimiento; se observa que en los años de análisis, el mayor aumento se da entre los meses de marzo a abril, fluctuando entre un 3,9% a un 5,2%.

En el Cuadro 23, se resume el comportamiento del producto en el total de agencias de la financiera o en el conglomerado de la misma, pudiéndose afirmar que a nivel de la Financiera Comultrasan el comportamiento tuvo el mismo comportamiento que en la Agencia de Sabana de Torres.

**Cuadro 22. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: aporte de asociados . Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009**

Meses	Crecimiento 2004	Crecimiento 2005	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	1,7%	1,9%	-0,4%	1,3%	1,1%	1,1%
Febrero	1,1%	-0,2%	1,6%	2,0%	1,3%	1,3%
Marzo	<b>5,2%</b>	<b>5,1%</b>	1,4%	1,4%	1,4%	1,1%
Abril	1,0%	1,0%	<b>5,7%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,1%</b>	<b>3,9%</b>
Mayo	0,5%	0,2%	2,3%	0,7%	1,3%	1,0%
Junio	1,1%	0,7%	1,1%	1,3%	1,1%	1,1%
Julio	1,6%	0,7%	2,3%	1,6%	1,3%	1,4%
Agosto	2,6%	0,8%	1,8%	1,4%	1,0%	1,1%
Septiembre	2,4%	0,9%	1,1%	1,7%	1,6%	0,9%
Octubre	2,0%	1,4%	2,1%	1,1%	1,6%	1,0%
Noviembre	1,6%	0,6%	2,1%	1,4%	1,4%	0,7%
Diciembre	1,1%	1,2%	1,1%	1,7%	1,9%	0,7%
<b>Año</b>	<b>24,3%</b>	15,1%	<b>24,3%</b>	<b>22,2%</b>	20,7%	16,6%

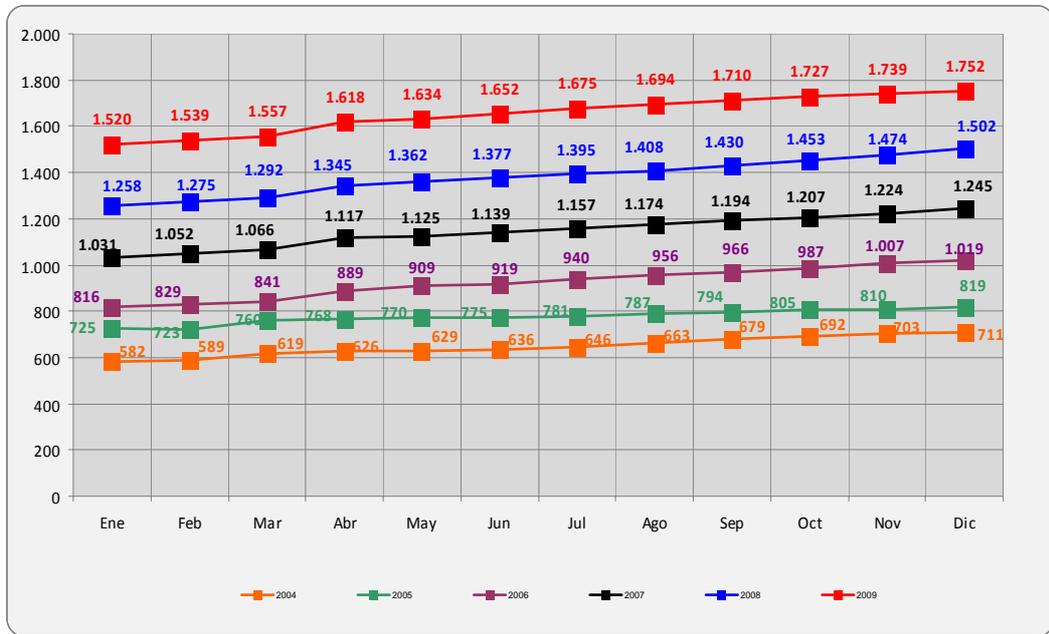
Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**Cuadro 23. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: aporte asociados . Financiera Comultrasan . Años 2004 a 2009**

Meses	Crecimiento 2004	Crecimiento 2005	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	0,9%	0,8%	0,1%	0,8%	0,8%	0,7%
Febrero	1,0%	0,7%	0,7%	0,9%	0,8%	0,9%
Marzo	<b>5,4%</b>	<b>4,4%</b>	0,7%	0,9%	0,8%	1,0%
Abril	0,9%	0,5%	<b>4,7%</b>	<b>4,2%</b>	<b>4,3%</b>	<b>3,9%</b>
Mayo	1,0%	0,3%	0,7%	0,8%	0,9%	1,0%
Junio	1,0%	0,3%	0,7%	0,7%	0,4%	0,6%
Julio	1,1%	0,5%	0,8%	0,8%	1,1%	1,2%
Agosto	0,9%	0,4%	0,8%	0,8%	0,9%	1,1%
Septiembre	1,1%	0,4%	0,7%	0,7%	0,9%	1,2%
Octubre	1,0%	0,3%	0,6%	0,7%	1,0%	1,2%
Noviembre	0,7%	0,3%	0,7%	0,5%	0,7%	0,7%
Diciembre	0,0%	0,2%	1,0%	1,9%	1,0%	0,0%
<b>Año</b>	<b>16,1%</b>	9,3%	12,8%	<b>14,5%</b>	<b>14,5%</b>	14,4%

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Bucaramanga, Diciembre de 2009

**Figura 7. Comportamiento monetario mensual del producto y servicio: aporte de asociados. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009**

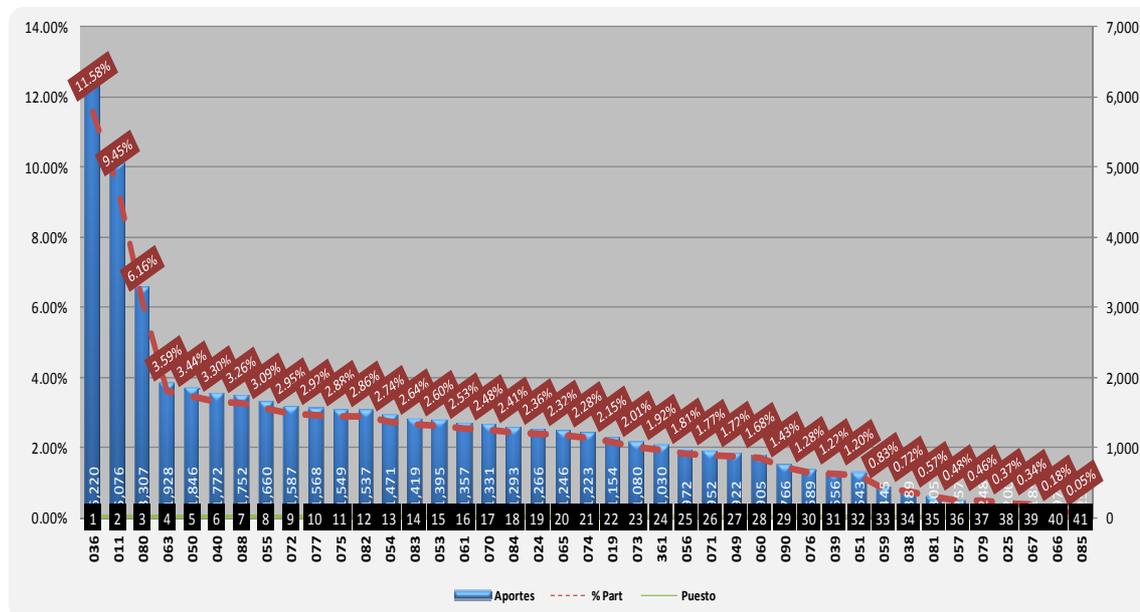


Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

Como se aprecia en la Figura 7, el comportamiento de este producto en el transcurso de los años es positivo, dada la política de la financiera de exigirle a sus clientes potenciales la afiliación como asociado para entrar a recibir beneficios de sus productos.

En la figura 8, se aprecia la participación de aportes de la Agencia Sabana de Torres, en el total de la Financiera Comultrasan. Con el número de identificación de 088 como agencia, tiene una participación en el total de aportes de la Financiera de un 3,09%, ocupando el lunes número 7 dentro de total de agencias.

**Figura 8. Participación de la Agencia Sabana de Torres en el total de la Financiera Comultrasan en el aporte de socios.**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres y Bucaramanga, Diciembre de 2009

**1.3.1.4 Certificados de Depósitos a Término (CDAT).** Este producto también es una fuente de ingresos o de captación de recursos para la Financiera Comultrasan, el cual se ajusta en función de la tasa de interés que exista en el mercado. En los Cuadros 24,25 y Figura 9.

En el Cuadro 24, se aprecia que el comportamiento de este producto a través de los meses de cada año ha sido fluctuante, no se aprecia un crecimiento uniforme en dicho período, como consecuencia de la variación en las tasas de interés del mercado; se observa que los tres últimos años 2007,2008 y 2009, han sido los de mejor comportamiento para el producto.

En el Cuadro 25, donde se condensa el comportamiento del producto en la Financiera Comultrasan, su variación es diferente a la ocurrida en la Agencia de Sabana de Torres, siendo los de mejor comportamiento en orden de importancia año 2009, 2006 y 2007.

**Cuadro 24. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: CDAT. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009**

Meses	Crecimiento 2004	Crecimiento 2005	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	3,5%	<b>7,2%</b>	7,3%	1,7%	5,7%	-4,4%
Febrero	-1,8%	5,3%	3,2%	5,1%	6,8%	0,9%
Marzo	<b>8,0%</b>	-1,0%	-3,9%	7,3%	4,0%	10,4%
Abril	-1,2%	2,5%	-5,1%	3,0%	3,8%	<b>21,5%</b>
Mayo	-5,0%	0,5%	-3,0%	10,8%	<b>12,5%</b>	1,5%
Junio	-0,1%	-3,0%	7,4%	4,6%	-0,4%	2,7%
Julio	-0,3%	-2,5%	<b>18,3%</b>	9,8%	8,2%	8,5%
Agosto	-3,9%	0,2%	7,5%	-3,4%	-5,9%	-2,2%
Septiembre	-2,4%	3,1%	7,9%	<b>27,8%</b>	-16,4%	3,5%
Octubre	-1,4%	1,6%	6,1%	7,8%	4,2%	14,3%
Noviembre	-0,6%	4,7%	6,0%	3,2%	9,3%	-5,1%
Diciembre	0,9%	-0,2%	-25,4%	-19,3%	1,8%	-1,3%
Año	-4,7%	19,5%	21,1%	<b>66,6%</b>	<b>35,0%</b>	<b>58,6%</b>

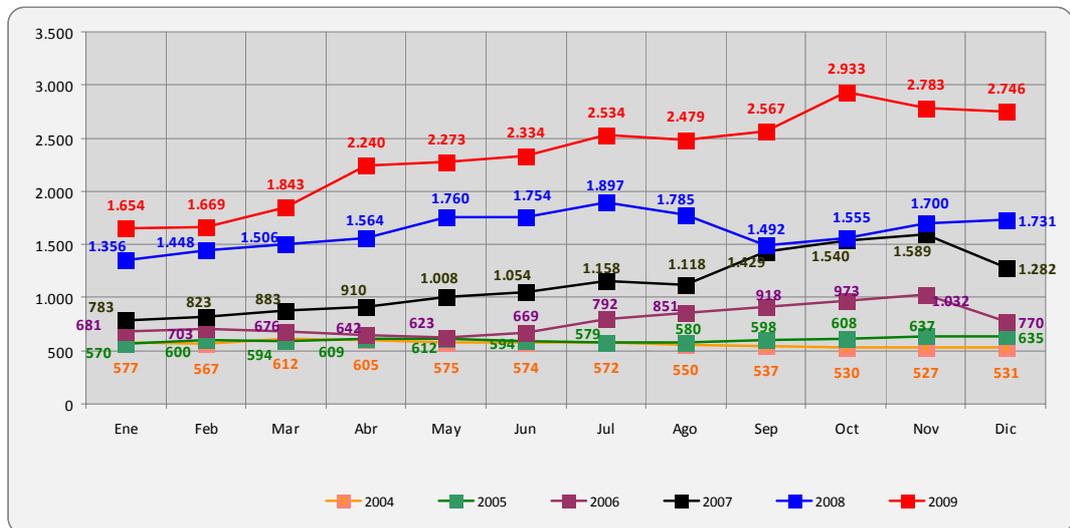
Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**Cuadro 25. Crecimiento porcentual mensual del producto y servicio: CDAT . Financiera Comultrasan . Años 2004 a 2009**

Meses	Crecimiento 2004	Crecimiento 2005	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	<b>2,4%</b>	<b>3,1%</b>	1,1%	3,1%	2,4%	<b>5,2%</b>
Febrero	1,7%	1,8%	2,1%	2,5%	2,0%	3,5%
Marzo	2,4%	2,5%	0,5%	1,4%	1,5%	4,1%
Abril	0,5%	0,5%	1,8%	1,1%	3,3%	2,8%
Mayo	-0,1%	0,4%	1,7%	1,7%	1,3%	2,8%
Junio	-0,9%	-0,9%	<b>6,7%</b>	-0,5%	0,9%	2,7%
Julio	1,0%	1,4%	3,3%	2,1%	1,8%	0,9%
Agosto	0,9%	0,4%	2,8%	2,3%	<b>3,4%</b>	1,3%
Septiembre	-0,4%	2,3%	-0,1%	<b>5,9%</b>	-1,8%	0,2%
Octubre	0,3%	0,6%	2,1%	2,3%	0,6%	2,6%
Noviembre	-0,1%	0,1%	0,2%	-0,4%	0,5%	0,7%
Diciembre	-0,5%	1,7%	2,9%	1,6%	1,4%	1,6%
Año	7,3%	14,7%	<b>28,0%</b>	<b>25,5%</b>	18,6%	<b>32,3%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Bucaramanga, Diciembre de 2009

**Figura 9. Comportamiento monetario mensual del producto y servicio: CDAT. Agencia Sabana de Torres. Años 2004 a 2009**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

En la Figura 9 se observa que el mejor año de comportamiento porcentual y monetaria fue el año 2009, seguido por el año 2008, reflejo de una mejor compensación de tasa de interés, dependiendo del tiempo de colocación del producto.

**1.3.1.5 Plan de Ahorro Programado (PAP).** En los Cuadros 26,27 y en la Figura 10, se presenta el comportamiento porcentual y monetario que ha tenido el PAP desde su momento de creación en el año 2006. En el Cuadro 26 se observa que el mejor para el producto fue el año 2007, a pesar de todos los años su comportamiento ha sido bueno. Esto es debido a la política del gobierno de incentivar en las personas un ahorro programado para adquirir vivienda, con el objeto de ser favorecido en la adjudicación el subsidio dado para adquirir vivienda familiar.

En el Cuadro 27, se aprecia que el producto en la Financiera Comultrasan su mayor valor se detecta en el año 2006, con un 818,5%, posiblemente como auge

del producto y tendencia de la población para adquirir el subsidio de vivienda. En los años siguientes su crecimiento disminuyó, volviendo a recuperarse en el año 2009.

**Cuadro 26. Comportamiento porcentual del servicio y producto: PAP. Agencia Sabana de Torres. Años 2006 a 2009**

Meses	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	0,0%	<b>141,1%</b>	7,0%	-0,5%
Febrero	0,0%	90,1%	3,0%	1,1%
Marzo	0,0%	110,9%	<b>14,5%</b>	8,7%
Abril	0,0%	40,3%	4,1%	15,1%
Mayo	0,0%	45,3%	6,0%	<b>15,6%</b>
Junio	0,0%	22,6%	4,7%	4,0%
Julio	0,0%	21,5%	4,6%	6,4%
Agosto	0,0%	19,2%	9,7%	4,3%
Septiembre	0,0%	17,9%	3,2%	1,7%
Octubre	60,6%	22,0%	7,1%	-2,8%
Noviembre	88,5%	8,6%	4,1%	4,0%
Diciembre	<b>170,7%</b>	7,7%	-8,2%	--
Año	<b>719,5%</b>	<b>5786,6%</b>	76,5%	62,5%

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**Cuadro 27 Comportamiento porcentual del servicio y producto: PAP. Financiera Comultrasan. Años 2006-2009**

Meses	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	10,0%	2,2%	-1,4%	1,1%
Febrero	12,4%	3,0%	-1,7%	3,0%
Marzo	-3,0%	6,2%	0,5%	3,3%
Abril	19,9%	7,9%	2,1%	<b>4,3%</b>
Mayo	52,6%	<b>13,0%</b>	3,1%	<b>4,3%</b>
Junio	<b>93,6%</b>	4,8%	<b>3,6%</b>	4,2%
Julio	31,3%	5,1%	4,3%	4,3%
Agosto	16,3%	5,0%	2,6%	3,7%
Septiembre	1,0%	4,4%	3,2%	2,4%
Octubre	5,3%	3,0%	4,1%	2,7%
Noviembre	32,7%	1,4%	1,7%	2,6%
Diciembre	0,4%	0,5%	-1,2%	
Año	<b>818,5%</b>	<b>72,9%</b>	22,9%	<b>40,4%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Bucaramanga, Diciembre de 2009

**Figura 10. Comportamiento monetario producto y servicio: PAP. Agencia Sabana de Torres. Años 2006 a 2009**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

En la Figura 10 se observa que en el año 2009 el producto ha ido en aumento, presentando en algunos meses un altibajo, como consecuencia de la situación económica del país, pero a pesar de ello, ha jugado un papel importante en la Financiera.

**1.3.1.6 Total ahorros.** En los Cuadros 28, 29 y Figura 11, se resume el comportamiento del rubro total de aportes, conformado por Ahorro a la vista más ahorro especial y comultracheque.

En el Cuadro 28, se observa que el mayor crecimiento del rubro de ahorro se dio en los años 2005 y 2006, siendo importante resaltar el incremento entre los años 2004 a 2005, donde en el año 2004 fue de un 9,4%, pasando al año 2005 a un 50,5%, como resultado de políticas de promoción del servicio realizado por la Agencia de Sabana de Torres, reflejados también a su vez en una mejor tasa de

interés y de mayores beneficios para sus asociados, que los llevaron a incrementar su nivel de ahorros. En el año 2009 decayó, reflejando la ausencia de incentivos que lleven a un aumento de este rubro.

En el Cuadro 29, se aprecia que los mejores años de este rubro en el total de la financiera fue en los años 2006 y 2009.

**Cuadro 28. Crecimiento porcentual del total de ahorros. Agencia Financiera Comultrasan, Sabana de Torres. Años 2004 a 2009**

Meses	Crecimiento 2004	Crecimiento 2005	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	2,2%	12,1%	-6,9%	0,2%	-6,7%	7,4%
Febrero	-4,4%	3,0%	0,6%	-7,0%	-0,2%	2,8%
Marzo	7,3%	1,6%	1,8%	9,7%	21,4%	-1,3%
Abril	-0,6%	19,0%	14,1%	-0,6%	-10,7%	10,1%
Mayo	1,9%	2,2%	10,4%	-1,2%	10,2%	-3,5%
Junio	9,5%	-1,7%	6,5%	9,2%	3,2%	3,3%
Julio	-2,0%	-7,1%	4,0%	-9,3%	0,8%	0,7%
Agosto	-0,9%	8,0%	1,8%	5,1%	2,5%	-11,1%
Septiembre	4,1%	0,1%	0,4%	7,1%	9,3%	4,4%
Octubre	-3,7%	8,2%	4,5%	11,3%	-4,4%	-4,2%
Noviembre	-6,9%	-2,3%	-3,5%	-12,5%	-10,8%	6,7%
Diciembre	3,6%	1,2%	0,7%	6,0%	12,6%	1,4%
Año	9,4%	<b>50,5%</b>	<b>38,2%</b>	15,7%	24,4%	15,7%

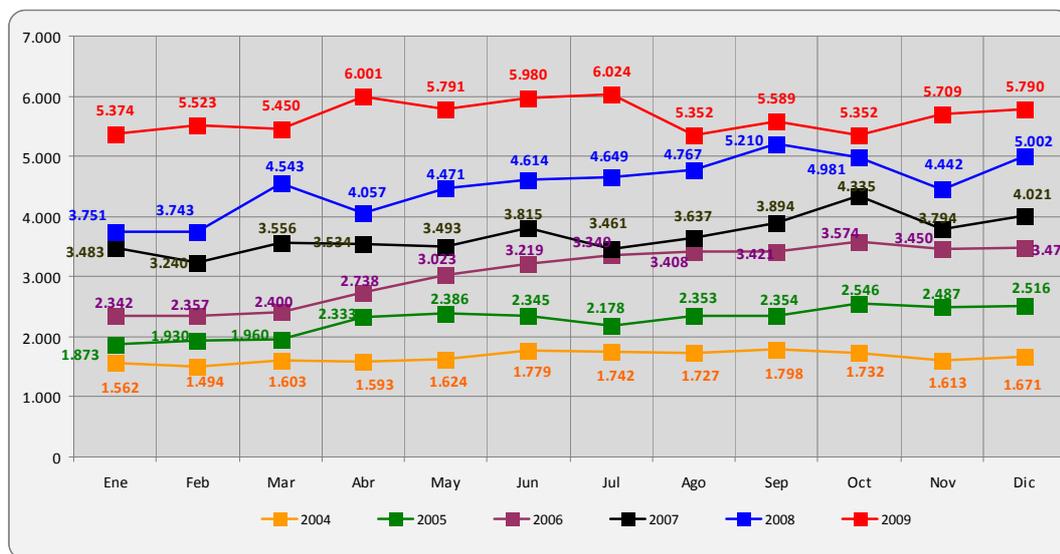
Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**Cuadro 29. Crecimiento porcentual del total de ahorros. Financiera Comultrasan. Años 2004 a 2009**

Meses	Crecimiento 2004	Crecimiento 2005	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	1,0%	4,9%	4,0%	3,8%	0,2%	5,0%
Febrero	1,8%	-2,3%	3,0%	2,2%	3,9%	1,3%
Marzo	8,9%	3,1%	1,6%	1,8%	-0,3%	2,5%
Abril	9,7%	0,2%	2,0%	1,1%	-1,9%	0,4%
Mayo	9,8%	1,7%	1,0%	2,7%	-2,1%	-1,3%
Junio	-4,1%	1,1%	3,2%	2,0%	3,8%	3,6%
Julio	-9,6%	1,0%	4,2%	-2,8%	2,3%	4,0%
Agosto	-0,1%	2,9%	2,2%	2,8%	2,2%	0,5%
Septiembre	1,6%	0,2%	0,0%	-3,0%	0,4%	-0,4%
Octubre	-6,6%	2,5%	3,9%	-1,7%	0,6%	1,2%
Noviembre	-1,6%	1,1%	0,6%	0,7%	-2,2%	0,2%
Diciembre	4,0%	7,7%	6,2%	3,3%	2,5%	7,4%
Año	13,4%	26,7%	36,8%	13,4%	9,6%	27,0%

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Bucaramanga, Diciembre de 2009

**Figura 11. Comportamiento porcentual del rubro total de ahorros, en la Agencia Sabana de Torres, años 2004 a 2009**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

La figura anterior refleja la importancia de los ahorros en la Agencia de la Financiera Comultrasan en Sabana de Torres, puesto que estos son los recursos más importantes con los que cuenta la entidad, los cuales deben seguirse incentivando para lograr un crecimiento en su volumen, que se reflejen posteriormente en una mayor colocación a sus mismos afiliados.

**1.3.1.7 Total captaciones de la Agencia Financiera Comultrasan en el Municipio de Sabana de Torres.** Este total de captaciones reúne todos los recursos que la financiera recoge entre sus asociados, a través de las diferentes modalidades de servicios y/o productos que ella ofrece, como son: Ahorro a la vista, Ahorro especial y comultracheque, CDAT y PAP. No contempla los aportes de los asociados.

En el Cuadro 30 se observa que los dos mejores años para la Agencia de Sabana de Torres, en el rubro de captaciones fueron los años 2005 y 2006, frente al comportamiento que se reporta en el Cuadro 31, siendo los años destacados 2006, 2009 y 2007.

En la Figura 11, se resume el crecimiento que tuvieron las captaciones en los años 2004 a 2009 en la Agencia de Sabana de Torres, cada año se han apreciado altibajos, pero siempre han ido en crecimiento, como políticas de incentivos de la agencia para captar recursos para la institución, que son la base de sus actividades.

**Cuadro 30. Crecimiento porcentual de las captaciones en la Financiera Comultrasan, Agencia Sabana de Torres. Año 2004 a 2009**

Meses	Crecimiento 2004	Crecimiento 2005	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	2,6%	10,9%	-4,0%	0,5%	-3,7%	4,4%
Febrero	-3,7%	3,6%	1,2%	-4,7%	1,6%	2,3%
Marzo	7,5%	1,0%	0,5%	9,3%	<b>16,5%</b>	1,4%
Abril	-0,8%	<b>15,2%</b>	<b>9,9%</b>	0,1%	-7,1%	<b>13,0%</b>
Mayo	0,0%	1,9%	7,8%	1,3%	10,8%	-2,1%
Junio	<b>7,0%</b>	-2,0%	6,7%	8,2%	2,2%	3,1%
Julio	-1,6%	-6,2%	6,5%	-5,2%	2,8%	2,9%
Agosto	-1,6%	6,4%	2,9%	3,0%	0,1%	-8,5%
Septiembre	2,5%	0,7%	1,9%	<b>11,9%</b>	2,3%	4,14%
Octubre	-3,1%	6,8%	4,8%	10,4%	-2,5%	1,6%
Noviembre	-5,4%	-1,0%	-1,4%	-8,4%	-6,0%	2,5%
Diciembre	3,0%	0,9%	-5,3%	-1,5%	9,6%	0,5%
Año	5,6%	<b>43,1%</b>	<b>34,7%</b>	24,9%	27,0%	26,8%

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**Cuadro 31. Crecimiento porcentual de las captaciones en la Financiera Comultrasan. Año 2004 a 2009**

Meses	Crecimiento 2004	Crecimiento 2005	Crecimiento 2006	Crecimiento 2007	Crecimiento 2008	Crecimiento 2009
Enero	1,8%	<b>3,9%</b>	2,4%	<b>3,4%</b>	1,4%	<b>5,1%</b>
Febrero	1,8%	0,0%	2,5%	2,4%	2,8%	2,6%
Marzo	<b>5,0%</b>	2,8%	1,0%	1,6%	0,7%	3,4%
Abril	4,4%	0,4%	1,9%	1,1%	1,1%	1,8%
Mayo	4,3%	1,0%	1,4%	2,1%	-0,1%	1,1%
Junio	-2,4%	0,0%	<b>5,1%</b>	0,7%	2,1%	3,1%
Julio	-3,8%	1,2%	3,7%	-0,2%	2,0%	2,1%
Agosto	0,5%	1,4%	2,5%	2,6%	<b>2,9%</b>	1,0%
Septiembre	0,4%	1,4%	0,0%	1,8%	-0,9%	-0,05%
Octubre	-2,7%	1,4%	2,9%	0,5%	0,6%	2,0%
Noviembre	-0,7%	0,5%	0,4%	0,1%	-0,7%	0,5%
Diciembre	1,4%	4,3%	4,4%	2,3%	1,9%	3,9%
Año	9,8%	19,8%	<b>31,9%</b>	<b>19,9%</b>	14,7%	<b>30,1%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Bucaramanga, Diciembre de 2009

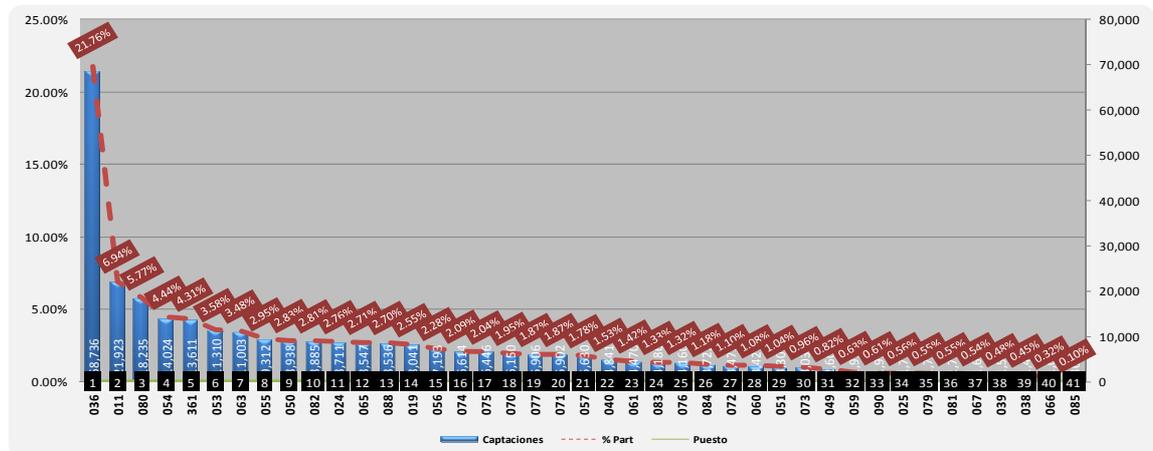
**Figura 12. Crecimiento porcentual de las captaciones en la Financiera Comultrasan, Agencia Sabana de Torres. Año 2004 a 2009**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

Analizando la participación del total de captaciones de la Agencia de Sabana de Torres, identificada con el número 088, en el total de captaciones de la Financiera Comultrasan, se tiene que ocupa el puesto número 13, con una participación en el total de captaciones de 2,70%, dentro de un total de 41 agencias que tiene la Financiera. Véase Figura 13.

**Figura 13. Participación de las captaciones de la Agencia Sabana de Torres, en el total de la Financiera Comultrasan**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

- Los depósitos a la vista en el año 2008 fueron el 57,63% del total de captaciones de recursos en la Agencia Sabana de Torres y en el año 2009 bajo a un 43,80%.
- El ahorro especial y comultracheque, fueron en el año 2008 un 12,49% del total de las captaciones y en el año 2009, aumentó a un 18,67% de participación.
- Los CDAT, tienen una participación en el total de captaciones de un 25,71% en el año 2008, pasando a una participación del 32,16% del total de captaciones en el año 2009. Crecieron entre 2008 a 2009 en un 58,64%.
- Los ahorros provenientes del PAP, tuvieron un crecimiento entre los años 2008 a 2009 de un 62,63%; en cuanto a su participación en el total de captaciones de la agencia de Sabana de Torres, en el año 2008 fue de un 4,17%, frente al año 2009 que fue de un 5,35%

**1.3.2 Datos sobre los productos y servicios de colocación.** Los productos de colocación de la Agencia de Sabana de Torres, son: independiente libre inversión, libre inversión empleados y pensionados, crediportes, libre inversión empleados y pensionados por libranza, reciprocidad CDAT, compra de vehiculo, PYME y línea de crédito PAP.

Esta información por motivos de ser confidencial para la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, solo se presenta la información correspondiente a diciembre del año 2009. Véase Cuadro 32.

Se aprecia en el Cuadro 32, que la mayor colocación de recursos de la Agencia Sabana de Torres, corresponde en término de número de usuarios o asociados a la línea independiente de libre inversión con un 34,33%, seguido para la línea libre inversión para empleados y pensionados con un 29,35% y en tercer lugar

crediaportes con 14,36%; en menor participación se encuentra la línea de crédito PAP. Cabe anotar, que el total de clientes para colocación de dinero en sus diversas modalidades de productos y servicios corresponde a un total de 1.407, los cuales se encuentran divididos según tipo de línea de crédito y monto de cada una de ellas.

En cuanto al total de recursos en colocación, la línea de crédito a la cual se le destina más monto de dinero corresponde a la línea independiente libre inversión con una canalización del 40,44% de los recursos que capta la agencia de Sabana de Torres, en segundo lugar de colocación de encuentran los recursos para la línea libre inversión empleados y pensionados con un 17,26%, seguido en tercer lugar por la línea de crédito para adquirir vehículo con un 16,76%.

Igual situación de colocación se encuentra el saldo en cartera correspondiente en el mismo orden de importancia.

En el Cuadro 32, se aprecia que el saldo en cartera corresponde a un 77,26% del total de recursos de colocación.

Además se aprecia, que el total de clientes a los cuales se les presta los servicios de la Financiera Comultrasan en Sabana de Torres, un 3,55% corresponde a Pyme y Empresarial; también cabe resaltar, que el mayor rango de crédito por línea fluctúa dependiendo del tipo de línea. Es así, como en el caso de la línea independiente libre inversión, el monto más solicitado es de > 3 millones- 7 millones; igual situación se presenta en la línea libre inversión empleados y pensionados; en crediaportes corresponde al rango de menos de 3 millones de pesos; para la línea de libre inversión empleados y pensionados x libranza, el monto más solicitado es el de 7 a 12 millones de pesos; en la línea reciprocidad CDAT se solicita el rango de menos 3 millones de pesos; las Pymes y empresarial solicitan recursos que fluctúan entre 15 a 30 millones de pesos; y finalmente los

clientes de la línea PAP, solicitan sólo créditos menores de 3 millones de pesos. Véase Cuadro 32.

**Cuadro 32. Productos de colocación por rango de crédito según línea de crédito. Saldo cartera y colocación. A diciembre de 2009**

Rango de crédito por línea de crédito	Número	% Part.	Saldo Cartera \$	% Part	Colocación \$	% Part
<b>Independiente libre inversión</b>	<b>483</b>	<b>34,33</b>	<b>4.897.202.352</b>	<b>38,50</b>	<b>6.663.188.141</b>	<b>40,44</b>
>\$3Mill - \$7Mill	136		474.543.450		721.300.000	
>\$7Mill - \$12Mill	132		895.028.023		1.292.750.000	
>\$15Mill - \$30Mill	73		1.204.255.173		1.598.866.191	
\$<=\$3.000.000	49		82.525.822		126.400.000	
>\$30Mill - \$50Mill	42		1.133.857.674		1.521.881.950	
>\$12Mill - \$15Mill	39		454.772.523		567.000.000	
>\$50Mill	12		652.219.687		834.990.000	
<b>Libre Inversión Empleados y Pensionados</b>	<b>413</b>	<b>29,35</b>	<b>2.009.752.417</b>	<b>15,80</b>	<b>2.844.739.648</b>	<b>17,26</b>
>\$3Mill - \$7Mill	171		557.817.930		827.619.110	
\$<=\$3.000.000	124		208.399.544		321.985.271	
>\$7Mill - \$12Mill	57		400.473.297		560.135.267	
>\$15Mill - \$30Mill	31		446.408.359		630.000.000	
>\$12Mill - \$15Mill	26		286.513.560		380.000.000	
>\$30Mill - \$50Mill	4		110.139.727		125.000.000	
<b>Compra de vehículo</b>	<b>65</b>	<b>4,62</b>	<b>2.175.302.485</b>	<b>17,10</b>	<b>2.761.550.202</b>	<b>16,76</b>
<b>Crediaportes</b>	<b>202</b>	<b>14,36</b>	<b>91.370.094</b>	<b>0,7</b>	<b>126.019.000</b>	<b>0,76</b>
\$<=\$3.000.000	199		77.740.744		102.619.000	
>\$3Mill - \$7Mill	2		8.392.931		12.400.000	
>\$7Mill - \$12Mill	1		5.236.419		11.000.000	
<b>Libre Inversión Empleados y Pensionados x libranza</b>	<b>105</b>	<b>7,46</b>	<b>979.758.538</b>	<b>7,7</b>	<b>1.304.090.624</b>	<b>7,91</b>
>\$7Mill - \$12Mill	40		293.449.213		403.560.000	
>\$15Mill - \$30Mill	23		345.865.366		470.500.000	
>\$3Mill - \$7Mill	20		70.379.046		100.345.624	
>\$12Mill - \$15Mill	14		164.092.067		205.500.000	
\$<=\$3.000.000	5		3.978.914		9.185.000	
>\$30Mill - \$50Mill	3		101.993.932		115.000.000	
<b>Reciprocidad CDAT</b>	<b>78</b>	<b>5,54</b>	<b>270.802.466</b>	<b>2,1</b>	<b>331.797.000</b>	<b>2,01</b>
\$<=\$3.000.000	51		36.062.094		58.100.000	
>\$3Mill - \$7Mill	18		69.521.438		83.920.000	
>\$7Mill - \$12Mill	3		28.080.000		28.080.000	
>\$15Mill - \$30Mill			50.175.078		66.697.000	
>\$30Mill - \$50Mill	2		71.963.856		80.000.000	
>\$12Mill - \$15Mill	2		15.225.631		28.800.000	

Continuación Tabla 32.

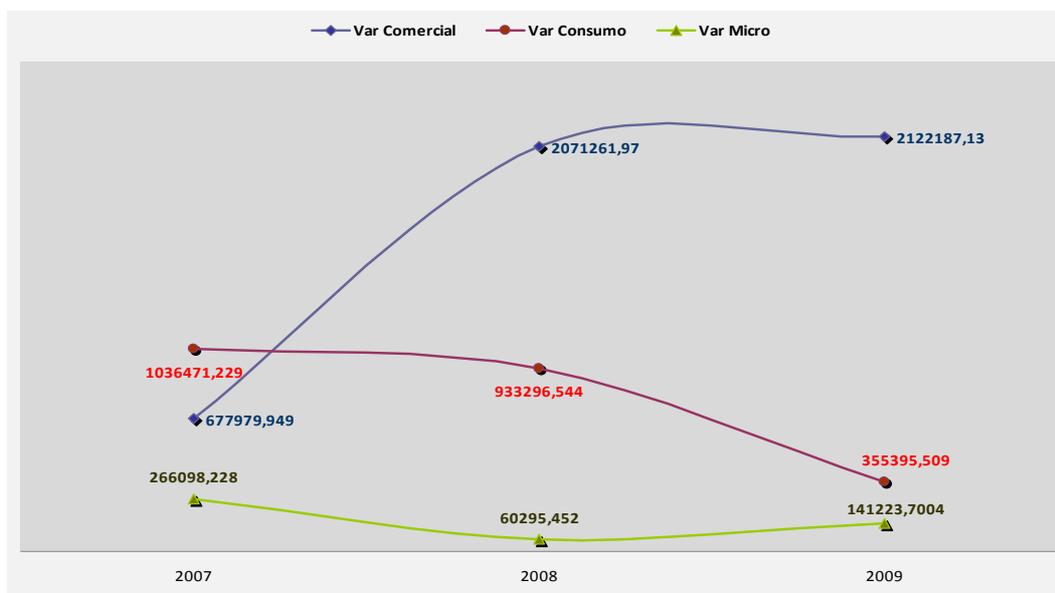
Rango de crédito por línea de crédito	Número	% Part.	Saldo Cartera \$	% Part	Colocación \$	% Part
<b>PYME</b>	<b>50</b>	<b>3,55</b>	<b>1.720.520.238</b>	<b>13,50</b>	<b>2.421.383.335</b>	<b>14,69</b>
>\$15Mill - \$30Mill	15		162.893.134		314.800.000	
>\$50Mill	12		1.128.347.148		1.471.833.335	
>\$30Mill - \$50Mill	12		358.152.812		483.600.000	
>\$12Mill - \$15Mill	8		59.329.980		115.150.000	
>\$7Mill - \$12Mill	3		11.797.164		36.000.000	
<b>Línea de crédito PAP</b>	<b>11</b>	<b>0,78</b>	<b>13.031.336</b>	<b>0,1</b>	<b>24.950.000</b>	<b>0,15</b>
\$<=\$3.000.000	9		9.358.061		14.150.000	
>\$3Mill - \$7Mill	2		3.673.275		10.800.000	
<b>Microcrédito 2x3</b>			<b>550.000.000</b>	<b>4,3</b>		
<b>Presta U</b>			<b>23.000.000</b>	<b>0,2</b>		
<b>Total general</b>	<b>1.407</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 12.730.739.920</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 16.477.717.950</b>	<b>100%</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

En cuanto a la clasificación de la cartera se aprecia en la Figura 14, la variación de cartera correspondiente al uso comercial, consumo y microempresa. Se aprecia una mayor variación para la cartera comercial, seguido por cartera para consumo y finalmente la microempresa.

**Figura 14. Variación de la cartera clasificada en la Agencia Sabana de Torres. Años 2007 a 2009**

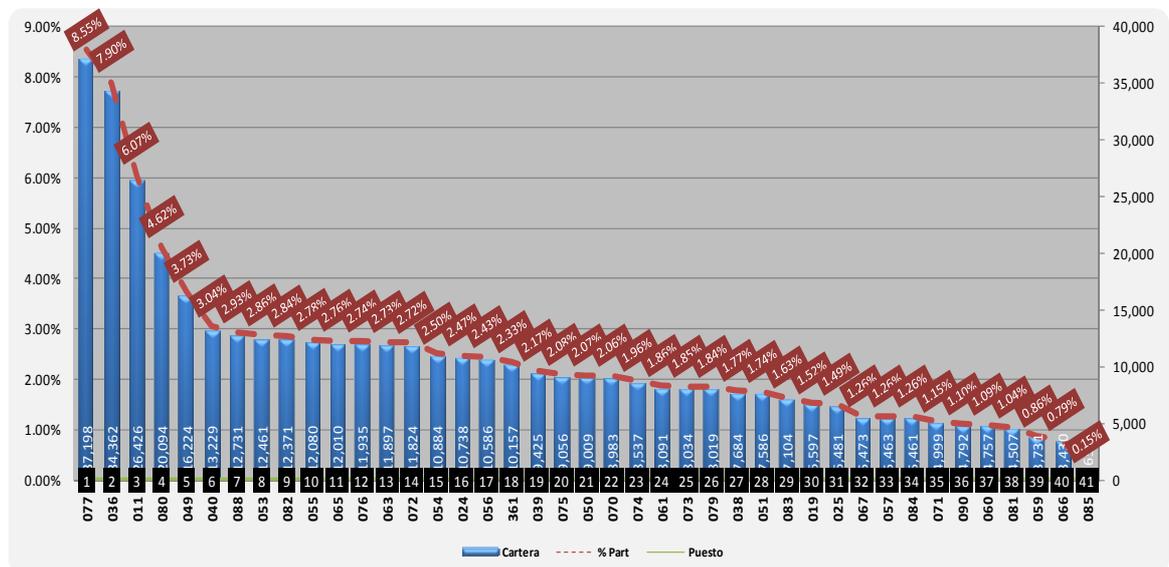
Valor en miles



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

En lo que respecta al lugar que ocupa la Financiera Comultrasan Agencia de Sabana de Torres, se aprecia que ocupa el 7 lugar en cuanto a colocación de recursos a través de las diferentes modalidades de línea de crédito, con un 2,93% de participación y con un código de identificación del 088, frente a un total de 41 agencias. Véase Figura 15.

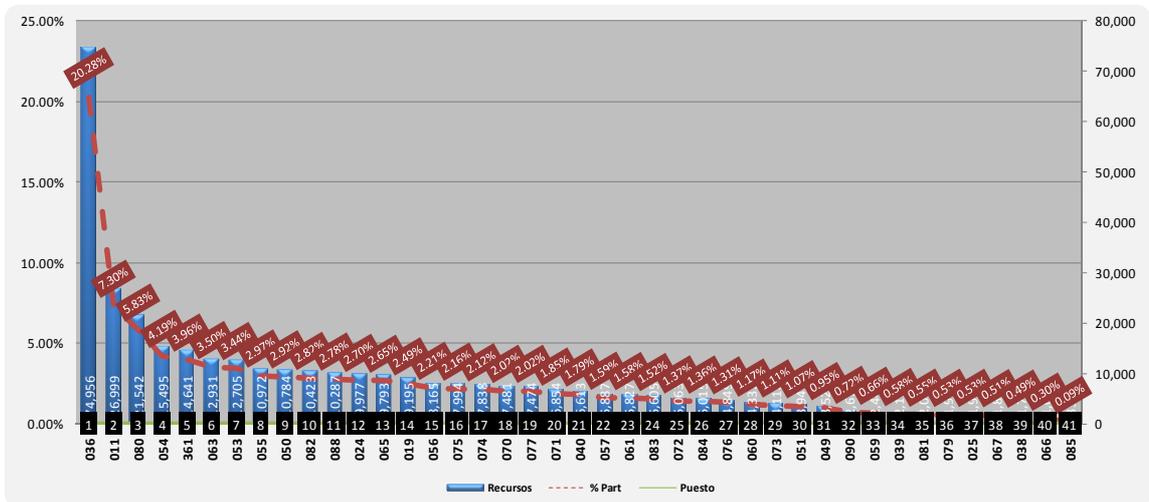
**Figura 15. Participación en cartera de la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, en el total de la Financiera Comultrasan**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres y Bucaramanga, Diciembre de 2009

En la Figura 16, se presenta la participación que ha tenido la Agencia de Sabana de Torres, en cuanto al aporte de recursos que da a la Financiera Comultrasan, siendo este aporte de un 2,78%, ocupando el lugar 11, frente a un total de 41 agencias.

**Figura 16. Participación de los recursos de la Agencia de Sabana de Torres, en la Financiera Comultrasan**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres y Bucaramanga. Diciembre de 2009

**1.3.3 Captaciones vs. Colocaciones.** Presentando un análisis de la Agencia Sabana de Torres, a diciembre de los años 2004 a 2009, se observa que el total de recursos de captación asciende a un total de 8.536 millones de pesos a diciembre de 2009, frente a una colocación de

**Cuadro 33. Captación vs. Colocaciones**

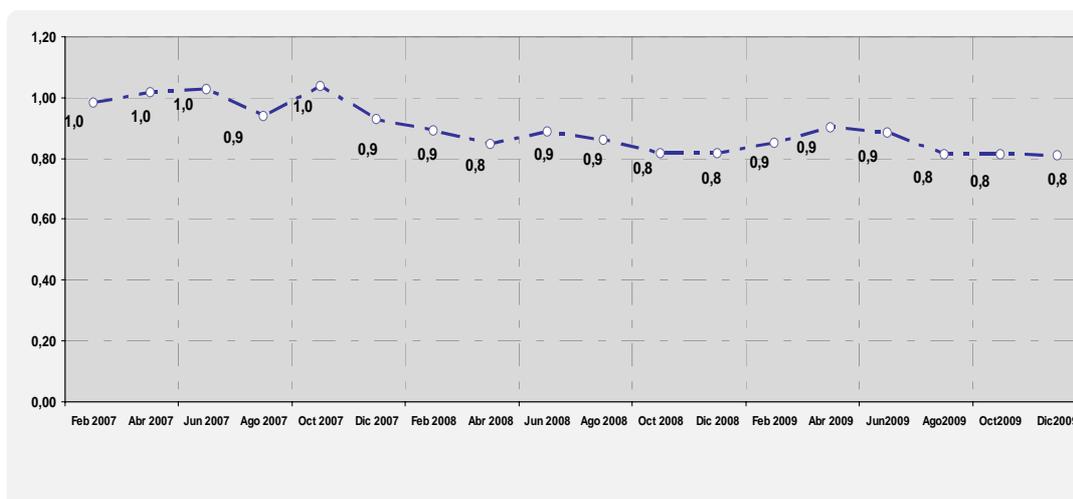
Año	Captaciones	Aportes	Colocaciones	Cartera
Diciembre de 2009	8.536 millones de pesos	1.752 millones de pesos	16.477 millones de pesos	12.731 millones de pesos

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

En la Figura 17, se aprecia la suficiencia de recursos de la Agencia Sabana de Torres, comparando los recursos de captaciones y aportes frente a los saldos en cartera, se tiene, que los recursos de captación ascienden a 10.288 millones de pesos vs. cartera, los recursos de captación son un 80% de la cartera, es decir, el

indicador a diciembre de 2009 es de 0,80. Y los recursos de captación vs. colocación son el 62% de dichos recursos, por tanto, se puede afirmar que la financiera de Sabana de Torres, recibe recursos de otras oficinas, para poder responder a las colocaciones.

**Figura 17. Suficiencia de recursos en la Agencia Sabana de Torres. Años 2007 a 2009**



Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**1.3.4 Otros indicadores financieros.** Efectuando un resumen de otros indicadores de la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, se tiene la siguiente información correspondiente a los años 2008, primer semestre del 2009 y a diciembre de 2009.

**1.3.4.1 Estado de Resultados.** En el Cuadro 34 se muestra el Estado de Resultados de la Agencia durante los años 2008, primer semestre del 2009 y a diciembre de 2009. En términos anuales, del año 2008 al 2009, la agencia presentó un crecimiento de sus utilidades o excedentes en un 49,67%, como resultado de un incremento en sus ingresos operacionales que comprende los ingresos por captación de dineros en la diversidad de ahorros. Cabe mencionar la importancia presentada en el manejo de gastos generales y de administración,

donde los primeros tuvieron una reducción del 11,65% y del 13,89% respectivamente; también se redujo en un 39,47% los gastos no operacionales, rubros que contribuyeron a un aumento de excedentes en la Agencia de Sabana de Torres.

#### **Cuadro 34. Estado de resultados ajustado**

<b>Cifras en millones de pesos</b>	<b>Año 2008</b>	<b>Junio de 2009</b>	<b>Dic 2009</b>
Ingresos operacionales	2.201	1.266	2.615
Ingresos imputados	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>2.201</b>	<b>1.266</b>	<b>2.615</b>
COSTOS DE VENTAS	251	158	337
Costo imputado	120	79	190
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>371</b>	<b>238</b>	<b>527</b>
Gastos de personal	200	109	232
Gastos generales	206	84	182
Arriendo	20	11	22
Total gastos generales	226	95	203
Provisiones	120	44	109
Amortización y agotamiento	22	20	37
Depreciaciones	34	9	19
Gastos financieros	2	0	1
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>604</b>	<b>277</b>	<b>600</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL AJUSTADO</b>	<b>1.226</b>	<b>751</b>	<b>1.488</b>
Ingresos no operacionales	22	10	44
Ingresos de ejercicios anteriores	0	0	0
Gastos no operacionales	38	14	23
Gastos de administración	475	169	409
<b>EXC. Y/O PERDIDAS AJUSTADO</b>	<b>735</b>	<b>579</b>	<b>1.100</b>

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**1.3.4.2 Manejo de cartera.** En el Cuadro 35, se resume el comportamiento de cartera en el período mencionado. Se aprecia

Se aprecia en el Cuadro 35, el comportamiento que ha tenido la cartera según su tipo de destino del crédito. Se tiene que de las tres carteras mencionadas, se ha dado un mejor manejo a la cartera de consumo, pasando de 3.356 millones de pesos en el año 2007 a 4.289 en el año 2008, siendo esta crecimiento de un

27,8%, frente a diciembre de 2009, donde el aumento fue solo de un 8,3%, lo que refleja un buen recaudo de los dineros destinados para este tipo de crédito.

En segundo lugar se cuenta la cartera microcrédito, con un incremento entre los años 2007 a 2008 de un 5,1% frente a un 11,4% entre los años 2008 a 2009.

En tercer lugar se encuentra el crédito comercial, el cual es de más caudal su cartera, si se tiene como indicador el mayor caudal que se orienta para este tipo de clientes. Entre los años 2007 a 2008 se incrementó en un 82,6%, frente al período de 2008 a 2009 de 46,3%.

En términos globales, la cartera bruta fue positiva a favor de la Agencia de Sabana de Torres, si se aprecia que en el año 2008 era de un 43,5%, pasando al primer semestre a un 11,7% y al segundo semestre del mismo año a un 25,9% respecto del año 2008, situación que refleja la cancelación de compromisos por parte de los clientes de la Agencia.

### Cuadro 35. Manejo y clasificación de cartera

Cifras en millones de pesos	Año 2008	Junio 2009	Dic. 2009
<b>Cartera comercial 2007</b>	2.509		
Cartera comercial 2008 al 2009	4.580	5.582	6.702
Variación Absoluta	2.071	1.002	2.122
% Crecimiento	82,6%	21,9%	46,3%
<b>Cartera consumo 2007</b>	3.356		
Cartera consumo 2008 AL 2009	4.289	4.463	4.645
Variación Absoluta	933	174	355
% Crecimiento	27,8%	4,1%	8,3%
<b>Cartera microcrédito 2007</b>	1.182		
Cartera microcrédito 2008 AL 2009	1.243	1.252	1.384
Variación Absoluta	60	9	141
% Crecimiento	5,1%	0,7%	11,4%
<b>CARTERA POR CLASIFICACIÓN</b>			
% Crecimiento cartera bruta	43,5%	11,7%	25,9%

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**1.3.4.3 Provisión de los depósitos.** En el Cuadro 36, se presenta la variación que ha tenido la provisión de los depósitos que recauda y maneja la Agencia de Sabana de Torres.

Se aprecia en el Cuadro 36, respecto de la provisión para el ahorro a la vista, que ésta disminuyó significativamente si se tiene que entre los años 2007 a 2008 fue de un 41,8% frente a los años 2008 a 2009 que fue de un -3,6%, lo que refleja que fue necesario reducir la provisión, debido a que existía suficiente recursos recaudados en este tipo de producto.

Respecto del ahorro con chequera la situación fue contraria del ahorro a la vista, si se aprecia que pasó de -22,4% entre 2007-2008 a un 299,1% entre 2008-2009, lo que refleja la necesidad de tener que hacer provisión para este producto, dado su aumento en el nivel de demanda o de uso del mismo.

El Ahorro Especial presentó también en una reducción en la provisión, pasando de un -27% entre 2007 a 2008 a un -37,3% entre 2008 a 2009, lo que refleja que es un producto que tiene suficiente recursos para colocar al público. Ahorro empresarial, su provisión fue cero, puesto que este producto no existe en la Agencia de Sabana de Torres.

Los dineros que se recaudan por concepto de CDAT presentó un aumento en la provisión pasando del 35% al 58,6% debido a que el flujo de recursos por este concepto se ha reducido, producto de la baja en las tasas de interés, lo que ha llevado a la Agencia aumente la reserva para este producto.

La provisión para el ahorro contractual se redujo pasando de un 76,5% entre 2007 a 2008 a un 62,5% entre 2008 a 2009, reflejando el movimiento de sus recursos, que llevó a disminuir la provisión por dicho concepto.

En términos globales de depósitos, la provisión sólo en un 0,2% , teniendo en cuenta todos los recursos por concepto de ahorro o de captación, lo que refleja que la provisión entre los años 2007 a 2009 se ha mantenido estable, si se comparan los recursos por captación vs. recursos de colocación.

**Cuadro 36. Provisión de los depósitos**

Cifras en millones de pesos	Año 2008	Junio de 2009	Diciembre 2009
<b>Ahorro a la vista</b>			
Ahorro a la Vista 2007	2.736		
Ahorro a la Vista 2008 - 2009	3.881	4.480	3.740
Variación	1.145	600	-141
Crecimiento	41,8%	15,5%	-3,6%
<b>Ahorro con chequera</b>			
Ahorro Con Chequera 2007	409		
Ahorro Con Chequera 2008 - 2009	317	545	1.266
Variación	-92	228	949
Crecimiento	-22,4%	71,8%	299,1%
<b>Ahorro Especial</b>			
Ahorro especial 2007	717		
Ahorro especial 2008 – 2009	523	529	328
Variación	-194	6	-195
Crecimiento	-27,0%	1,1%	-37,3%
<b>Ahorro empresarial</b>			
Ahorro Empresarial 2007	0		
Ahorro Empresarial 2008 – 2009	0	0	0
Variación	0	0	0
Crecimiento			
<b>CDAT</b>			
CDAT 2007	1.282		
CDAT 2008 – 2009	1.731	2.334	2.746
Variación	449	603	1.015
Crecimiento	35,0%	34,8%	58,6%
<b>Ahorro contractual</b>			
Ahorro contractual 2007	159		
Ahorro contractual 2008 - 2009	281	425	457
Variación	122	144	176
Crecimiento	76,5%	51,3%	62,5%
<b>DETALLE DE LOS DEPÓSITOS</b>			
Variación Absoluta – Depósitos	1.430	1.580	1.803
% Crecimiento depósitos	27,0%	23,5%	26,8%

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**1.3.4.4 Variación de aportes.** En el Cuadro 37 se resume la variación de aportes en el período mencionado anteriormente.

Los aportes entre los años 2007 a 2008 presentaron un incremento de un 20,7%, frente a un 16,6% en el período siguiente de 2008 a 2009, lo que refleja que las políticas que llevan a incentivar más la vinculación de afiliados a la agencia es aún débil, necesita más fuerza si se tiene en cuenta el desarrollo regional que está teniendo Sabana de Torres, ante la presencia de empresas que han venido a explotar la región como es el caso de la Hidroeléctrica del Sogamoso, Ecopetrol, entre otras empresas importantes a nivel nacional.

**Cuadro 37. Variación de aportes**

Cifras en millones de pesos	Año 2008	Junio de 2009	Diciembre 2009
Aportes 2007	1.245		
Aportes 2008 y 2009	1.502	1.652	1.752
Variación Absoluta - Aportes	258	149	249
% Crecimiento aportes	20,7%	9,9%	16,6%

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**1.3.4.5 Variación recursos.** En el Cuadro 38 se condensa la variación de recursos que ha tenido la agencia. Se observa que entre los años 2007 a 2008, los recursos se aumentaron en un 25,8%, frente a un 24,9% entre 2008 a 2009, el incremento en este último período fue sólo de un 0,9% respecto al anterior periodo, lo que continúa corroborando la afirmación realizada en la variación de aportes; pero pese a ellos, los recursos han alcanzado a cubrir las colocaciones realizadas.

**Cuadro 38. Recursos de la Agencia Sabana de Torres**

Cifras en millones de pesos	Año 2008	Junio de 2009	Diciembre 2009
Total recursos 2007	6.548		
Total recursos 2008 – 2009	8.235	9.965	10.288
Variación – T. Recursos	1.688	1.730	2.052
% Crecimiento	25,8%	21,0%	24,9%

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**1.3.4.6 Manejo de cartera bruta.** Observando el Cuadro 39, se aprecia la existencia de una cartera que se manejó con recursos provenientes de captaciones o depósitos y de aportes sociales, quedando un remante de recursos de un 19% en el año 2008, e igual situación en el año 2009, lo que permite afirmar, que se da una suficiencia de recursos de un 81% obtenidos en depósitos y aportes sociales, que entran por ende, a ser parte posteriormente de la cartera bruta de la Agencia.

**Cuadro 39. Manejo de cartera bruta**

Cifras en millones de pesos	Año 2008	Junio de 2009	Diciembre 2009
Cartera bruta	10.112	11.297	12.731
Depósitos	6.733	8.313	8.536
Aportes sociales	1.502	1.652	1.752
Diferencia	1.877	1.332	2.443
Suficiencia de recursos	81%	88%	81%

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**1.3.4.7 Tasa promedio efectivo anual, costo de captación y mora de los créditos.** En el Cuadro 40, se aprecia que la tasa promedio ponderada se ha mantenido estable entre los años 2008 a 2009, siendo en el año 2008 de un 25,38% y de un 24,07% en el año 2009. En cuanto al costo por captación, éste se

ha reducido notoriamente, pasando de un 5,16% a un 4,99% como resultado de un aumento en el número de afiliados, que lleva implícito un aumento en los recursos de la agencia. La tasa por mora ha aumentado un 1% pasando de 1,79% en el 2008 a un 2,79% en el 2009, lo que refleja la necesidad de diseñar políticas que lleve a disminuir la mora en el pago de los compromisos por parte de los asociados que son a su vez clientes de la agencia.

**Cuadro 40. Tasa promedio efectivo anual, costo de captación y mora de los créditos**

Cifras en millones de pesos	Año 2008	Junio de 2009	Diciembre 2009
Tasa Promedio pondera - Cartera Total (E.A)	25,38%	24,97%	24,07%
Costo por captación total	5,16%	4,86%	4,99%
Mora total 2008	1,79%	3,55%	2,79%

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**1.3.4.8 ROA.** En el Cuadro 41 se presenta el cálculo del ROA para la Agencia de Sabana de Torres, se aprecia que se ha mantenido estable entre los años 2008 y 2009, en lo que respecta a su cálculo tomando como base el estado de resultados antes de su ajuste; posterior a su ajuste, éste pasa del 6,7% en el año 2008 a 8.2% en el año 2009.

**Cuadro 41. ROA, de la Agencia Sabana de Torres**

Cifras en millones de pesos	Año 2008	Junio de 2009	Diciembre 2009
Activo Total Ajustado	10.921	12.240	13.431
ROA E.A (Antes del Estado de Resultados ajustado)	11,2%	6,1%	11,1%
ROA E.A (Estado de Resultados Ajustado)	6,7%	4,7%	8,2%

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

**1.3.5 Ranking de la Agencia de Sabana de Torres, en el total de la Financiera Comultrasan.** En el Cuadro 42 se condensa el puesto que ha ocupado la Agencia de Sabana de Torres, frente a un total de 41 agencias que conforman la Financiera Comultrasan.

Su puesto de ubicación en orden de participación en la Financiera, ha ido mejorando cada año. En cuanto a la cartera, en el año 2008, ocupaba el 9 lugar, pasando en el año 2009 al 7 puesto. En lo que respecta a los depósitos, ha ascendido dos puestos, pasando del 14 al 12 puesto. En los aportes, ascendiendo del 8 al 7 lugar; en el total de recursos, su lugar pasó del 13 al 10. En lo que respecta al excedente contable, su lugar ha sido el mismo en los dos últimos años, en tanto que el excedente ajustado, mejoró pasando del 6 al 4 lugar. En cuanto al puesto que ocupa en el ROA, éste también mejoró frente a las 41 agencias, pasando del 3 al 2 lugar. Por tanto, se puede que su participación ha ido mejorando, pero debe mejorar su puesto en cuanto a depósitos o dineros por captación.

**Cuadro 42. Ranking de la Agencia de Sabana de Torres en el total de la Financiera Comultrasan**

Indicador	Año 2008	Junio 2009	Dic. 2009
Cartera	9	7	7
Depósitos	14	9	12
Aportes	8	7	7
Total recursos	13	9	10
Excedente Contable	5	4	5
Excedente con ajuste	6	3	4
ROA E.A	3	1	2

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

## **1.4 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

Para hacer una presentación de los conocimientos y atributos de los productos y/o servicios de la Agencia de Sabana de Torres, inicialmente se condensan los servicios y productos por captación, seguido de los servicios y productos de colocación.

**1.4.1 Portafolio de productos y/o servicios de captación.** Dentro de los productos de captación se tienen:

- Depósito a la vista
- Ahorro especial y comultracheque
- Minicuenta
- Aporte de asociados
- Certificados de Depósito a Término (CDAT)
- PAP (Plan de Ahorro Programado)
- MGK
- Pyme y Empresarial

**1.4.1.1 Depósito a la vista.** Es una cuenta en la cual el asociado puede consignar y retirar en efectivo o cheque, obteniendo rentabilidad, seguridad amplia, cobertura y disponibilidad inmediata de sus saldos.

### **• Características**

- Consignaciones y retiros en todas nuestras agencias del país.
- Manejo de la cuenta mediante libreta de ahorro en todas las agencias, servicajas y tarjetas débito en cajeros electrónicos.
- Liquidación y capitalización diaria de los intereses.

- Bajo monto de apertura y saldo mínimo en cuenta.
- Bajo costos de libreta, tarjeta débito, cuota de manejo, transacciones nacionales, extractos y certificados.
- Abono automático de la cuenta de ahorros a créditos, planes de capitalización, ahorro programado.
- Transferencia de dinero entre cuentas de un mismo titular.
- La cuenta puede ser marcada para que los retiros queden exentos del impuesto 4 por 1.000, de acuerdo con las disposiciones de la ley.
- Realizar transacciones de manera ágil en efectivo a través del dispositivo Pin Pad con un bajo costo.

- **Beneficios**

- Disponibilidad de sus recursos en todo el territorio nacional, mediante la red de agencias de la Cooperativa y cajeros electrónicos las 24 horas del día.
- Incremento en saldo a su cuenta por abono diario de intereses.
- Fácil acceso a la apertura y manejo de la cuenta.
- Ahorro en los costos de manejo de su cuenta.
- Facilidad y disminución del tiempo importante en la realización de las transacciones.

– Liberación y ahorro de su cuenta al no tener deducciones por concepto de descuentos.

- **Ventajas**

– Realizar transacciones en municipios donde no existen entidades financieras.

– Costos más bajos del mercado en el manejo de su cuenta.

– Servicios especiales complementarios (tarjeta débito, libreta de ahorro, servicaja, datáfonos, cajeros electrónico).

– Participa en grandes sorteos

- **Ciclo de vida del producto.** Declive: durante el año 2009, decreció en -3,7% con relación del año anterior y disminuyó su participación dentro de los productos de captación de la oficina pasando del 57.63% en el 2008 al 43.80% en el año 2009. Este producto en el año 2008 su crecimiento fue del 41,8% y en el año 2009 creció negativamente en -3,6%. Por otra parte se observa la baja actividad de las cuentas y la concentración de la mayor parte de los saldos.

- **Descripción del mercado objetivo.** Hombres, entre los 31 y 60 años, pertenecientes a los estratos 2 y 3, que poseen vivienda propia o familiar, con un nivel de estudios hasta secundaria, en su mayoría son independientes y empleados del sector agropecuario y servicios

- **Descripción mercado objetivo con mayor potencial de ahorro.** Los Ahorradores con mayor potencial son asociados de 41 a 60 años con estudios hasta primaria que tienen vivienda propia en el estrato 3, en su mayoría son independientes que se desempeñan en el sector de agropecuario.

**1.4.1.2 Ahorro especial y comultracheque.** Es una cuenta de ahorros que ofrece las mismas ventajas de una cuenta corriente, por medio de un convenio existente con una entidad bancaria, con posibilidad de disponer de su dinero parcial o totalmente, mediante el giro de cheques en cualquier momento.

- **Características**

- Manejo de la cuenta a través del talonario de 30 a 100 cheques.
- Consignaciones y pago de cheques por ventanilla en cualquiera de las agencias de la Financiera Comultrasan.
- Pago del cheque con canje local y a nivel nacional en cualquier entidad bancaria.

- **Beneficios**

- Facilidad para escoger la chequera que se ajuste a su actividad comercial.
- Seguridad en el manejo de su dinero.
- Comodidad en el pago a proveedores y terceros, facilitando su actividad comercial.

- **Ventajas**

- Menor costo de chequera, transferencia de fondos y no aplica retención en la fuente.
- Acceso fácil a un crédito transitorio u ordinario.

– Participa en grandes sorteos mensuales

• **Ciclo de vida del producto.** Madurez: se evidencia que este producto en la agencia de Sabana de Torres, representa el 12-19% del total de captaciones, con un crecimiento en el año 2009 del 89.6%. Analizando el mercado financiero tradicional de sabana de torres, este producto representa el 37.96% de las captaciones, representado en 5.658 millones de pesos (Fuente Superfinanciera). Se nota el estancamiento del producto debido a los trámites con el banco convenio para el caso de comultracheque y para Ahorro Especial las limitaciones de tipo legal, que limita la circularidad de la misma.

• **Descripción del mercado objetivo.** Personas jurídicas: En su mayor parte del sector servicios, Agricultura, Ganadería y administración Pública

Personas Naturales: Hombres con nivel de estudios hasta secundaria entre los 40 y 60 años, con vivienda propia, casados, pertenecientes a los estratos 3 y 5, con concentración especial en el estrato 3, y que se desempeñan en el sector Agricultura, Ganadería y servicios y administradores de la misma actividad.

• **Descripción del mercado objetivo con potencial de apoyo.** Mayor Potencial de las personas jurídicas se encuentra en las empresas del sector agrícola y ganadero

El mayor potencial de ahorro de las personas naturales son hombres mayores de 40 años, con estudios secundarios, casados, que poseen vivienda propia, pertenecientes a los estratos 3, con actividad comercial del sector agrícola y ganadero y administradores de esta misma actividad.

**1.4.1.3 Minicuenta.** Es una cuenta de ahorros diseñada para niños y jóvenes con edades entre los 0 y 14 años, que les permite realizar depósitos y retiros,

aprendiendo desde temprana edad a manejar su dinero y el valor que éste tiene para el futuro.

- **Características**

- Está dirigido a menores de edad (entre 0 y 14 años).
- Titularidad unipersonal.
- Montero de apertura desde \$5.000 y bajos costos en el manejo de la cuenta.
- Manejo de la cuenta mediante libreta de ahorro en todas las agencias de la Financiera y Servicajas.
- La cuenta puede ser marcada para que los retiros queden exentos del impuesto 4 por mil, de acuerdo con lo dispuesto por la ley.
- Liquidación y capitalización diaria de intereses.

- **Beneficios**

- Fomenta la cultura del ahorro desde temprana edad.
- Alcantías gratis.
- Fácil acceso a la apertura y manejo de la cuenta.
- Cuentas sin descuentos

– Incremento constante en el saldo de la cuenta, por el abono diario de los intereses.

- **Ventajas**

– Dueño de la cooperativa a muy temprana edad.

– Participa en grandes sorteos mensuales y actividades recreativas y culturales.

- **Ciclo de vida del producto.** Declive: Se evidencia una baja venta del producto, especialmente por los pocos valores agregados que ofrece comparada con la competencia la cual cuenta con estrategias comerciales, de comunicación y de fidelización para ganar participación en el mercado actual y en el futuro.

- **Descripción del mercado objetivo.** Niños y niñas entre 0 y 14 años cuya mayor concentración de saldos se encuentra en niños con edades entre 1 y 7 años. Estos niños en su mayor parte pertenecientes a los estratos 2 y 3 y son estudiantes de Primaria.

**1.4.1.4 Aporte de asociados.** Son los ingresos que entran a la agencia producto de la afiliación de los asociados. Es un requisito para poder tener acceso a los productos y servicios de la entidad.

- **Características**

– Su dinero de aportes, le aseguran el otorgamiento de dineros de la financiera, bajo sus diferentes modalidades de líneas de crédito.

– El aporte de los asociados, les representa una propiedad en la financiera, proporcional a sus aportes.

- Los aportes representan el capital de cada asociado.

- **Beneficios**

- Acceso a las diferentes líneas de crédito.

- **Ventajas**

- Recibe mejores tasas de interés por productos adquiridos con la Financiera.

- Trato preferencial y de otorgamiento de productos requeridos en la Financiera.

- Atención personalizada.

- **Descripción del mercado potencial.** Persona mayor de edad, hombre o mujer, que desee ser asociado de la institución, siempre que cumpla con los requisitos exigidos para ser asociado.

**1.4.1.5 Certificado de Depósito a Término (CDAT).** Es la opción de inversión a plazo fijo, con excelente rentabilidad, que le permite ver crecer su dinero de la manera más segura.

- **Características**

- Son constituidos por asociados de la financiera, bien sea persona naturales, jurídicas o menores de edad.

- El plazo de inversión es mínimo a 30 días.

- Monto mínimo de inversión desde \$200.000

- Los intereses son pagados ya sea al término de la inversión o mes vencido.
- Los intereses pueden ser cobrados en cualquier agencia de la financiera, o autorizados mediante abono automático, para ser consignados en la cuenta de ahorro del asociado.
- La tasa de interés puede ser fija o variable y se negocia en términos de efectivo anual.
- Exento del impuesto del timbre nacional.
- Modalidad de inversión que no se considera negociable con terceros.
- El capital será entregado en su totalidad al cumplimiento del plazo del vencimiento.

- **Beneficios**

- Fácil acceso para la apertura y mínimos requisitos para su constitución.
- Libertad para escoger el período de pago de interés, tipo de tasa fija o variable.
- Comodidad en el cobro de los intereses en cualquiera de las agencias de la Financiera Comultrasan.
- Bajos costos de administración.
- Seguridad en el manejo la inversión

- **Ventajas**

- Participa en grandes sorteos mensuales vigentes.
- Alta rentabilidad en su inversión
- Seguridad en su inversión
- Única entidad que no aplica descuentos en la tasa.
- Costos más bajos del mercado.

- **Ciclo de vida del producto.** Creciente: Presenta incremento del 58.6% en saldos durante el año 2009, participa en las colocaciones totales de la oficina con el 32.16%. Registra saldo de 2.746 millones de pesos a diciembre de 2009.

- **Descripción del mercado objetivo.** Mujeres con estudios de primaria hasta secundaria, mayores de 41 años con vivienda propia, pertenecientes a los estratos 2 y 3 y que se desempeñan como Independientes, comerciantes y sector servicio.

- **Descripción del mercado objetivo con mayor potencial de inversión.** El mayor potencial de inversionistas se evidencia en mujeres con estudios de primaria, entre 41-60 años, con vivienda propia, pertenecientes al estrato 3. En su mayoría se desempeñan como independientes del sector comercio, servicios

**1.4.1.6 Plan de Capitalización MKG.** Es un plan de ahorro ganando, a través del conocido plan de capitalización.

- **Características**

- Permite a los asociados la realización de una capitalización de acuerdo a su capacidad económica. Se establece una cuota periódica.
- Pueden ser constituidos por asociados naturales o jurídicos.

- **Beneficios**

- Facilidad de apertura del plan de capitalización.
- Participa en sorteos mensuales.
- Libertad para escoger el período para capitalizar su dinero.
- Bajos costos de administración
- Manejo seguro.

- **Ventajas.** Este producto por si solo no ofrece a los asociados ningún beneficio que proporcione una ventaja que la competencia no tenga.

- **Ciclo de vida del producto.** Declive: las ventas de este producto muestran un constante crecimiento, sin embargo estas están ligadas a la gestión comercial del crédito; por lo tanto quienes compran el producto en este caso no son los clientes rezagados quienes adquieren estos planes de MGK, además se debe tener en cuenta que la política de limitación de disponibilidad del recurso hace menos atractivo el incremento de aportes a través de MGK.

- **Descripción del mercado objetivo.** Hombres y mujeres mayores entre 30 y 60 años, con un nivel de estudios de secundaria, con vivienda propia y comparten vivienda familiar o tienen vivienda propia, pertenecen a los estratos 2 y 3, son solteros o casados y se desempeñan como independientes del sector comercio, agropecuario. La mayoría de los planes tomados vigentes por estos asociados son por cuotas no mayores a los 5 mil pesos.

**1.4.1.7 Plan de Ahorro Programado (PAP).** Es una cuenta que le permite asegurar su ahorro para alcanzar su sueño de vivienda, educación, salud, vehículo, turismo entre otros destinos

- **Características**

- Apertura desde \$0
- Cuota mínima \$10.000. Cuota máxima definida por el asociado.
- Plazo mínimo 6 meses. Plazo máximo definido por el asociado.
- Pueden acceder personas naturales y personas jurídicas.
- Consignaciones en todas las Agencias de Financiera Comultrasan sin costo.
- Se permite realizar abonos extras individuales o junto con la cuota pactada.
- Abono de intereses al finalizar el plazo acordado de acuerdo a la tasa pactada. Siempre que se alcance mínimo el 80% de las cuotas pactadas.
- La tasa de interés se aplicará proporcionalmente al plazo pactado.

- **Beneficios**

- Cuota más baja del mercado
- Facilidad de apertura
- Rentabilidad superior a una cuenta de ahorro a la vista
- Garantiza el ahorro del asociado evitando costos de Administración.

- **Ventajas**

- Realizar transacciones en municipios donde no existen entidades financieras.
- Costos más bajos del mercado en el manejo de su cuenta.
- Participa en grandes sorteos.
- Servicios especiales complementarios

- **Ciclo de vida del producto.** Este producto ha tenido un incremento considerable en el promedio de cuotas pactadas, mostrando crecimiento de saldos del 62,63% a Dic de 2009, lo anterior ratifica su etapa de crecimiento.

- **Descripción del mercado objetivo.** Hombres con edades entre 30 y 60 años, con estudios hasta secundaria, que viven en los estratos 2 y 3 en vivienda alquilada o familiar, que conviven en unión libre o solteros y se desempeñan como asalariados del sector independiente con actividad comercial y agropecuaria.

- **Descripción del mercado objetivo con potencial de apoyo.** El mayor potencial de Ahorro en PAP se evidencia en hombres con edades mayores de 41 años, con estudios hasta secundaria, que viven en estrato 2 en vivienda alquilada, que conviven en unión libre y se desempeñan como asalariados del sector independiente con actividad comercial y agropecuaria.

**1.4.2 Portafolio de Productos y/o servicios de colocación.** Entre los productos y servicios de colocación que se mencionaron anteriormente se tiene:

- Libre inversión empleados y pensionados
- Libre inversión empleados y pensionados por libranza
- Independiente libre inversión
- Crediportes
- Pyme y empresarial
- Compra vehículo
- Línea de crédito PAP

#### **1.4.2.1 Libre inversión empleados y pensionados**

• **Descripción del mercado objetivo.** Asociados Persona Natural, con edad comprendida entre los 18 hasta los 40 años, con estudios secundarios, de estado civil casados generalmente, residentes en casas propias y en su mayoría en estrato 3, empleados y pensionados que utilizan los recursos del crédito principalmente para suplir gastos personales

• **Ciclo de vida del producto.** Crecimiento. Se evidencia crecimiento en la colocación de esta línea de crédito.

La participación de esta línea en el total de la cartera de la agencia es del 15.8% a dic 2009, representado en \$2.010 millones de pesos, se nota el incremento en la participación por esta línea de crédito .Presenta mora del 0,7% y presenta 413 operaciones de crédito.

• **Ventajas.** Las certificaciones de crédito y referencia bancarias se expiden a bajo costo comparado con el promedio de las tarifas del sector financiero, además no se cobra sanción por pago extraordinario o anticipado después de seis meses.

Se tiene en cuenta otros ingresos para el estudio financiero, de forma paralela a su salario.

#### **1.4.2.2 Libre inversión empleados y pensionados por libranza**

- **Descripción del mercado objetivo.** Asociados Persona Natural, con edad comprendida entre los 18 hasta los 40 años, con estudios secundarios, de estado civil casados generalmente, residentes en casas propias y en su mayoría en estrato 3, empleados y pensionados que utilizan los recursos del crédito principalmente para sustitución de pasivos. Principalmente son funcionarios de pagadurías AAA, especialmente del FED y FOPEP.

- **Ciclo de vida del producto.** Madurez. Se evidencia un incremento constante en las ventas, pero aún existe mucho mercado potencial sin atender, con el incremento de convenios de pagadurías.

Se evidencia sostenimiento de saldos, con una participación de esta línea del 7.7% del total de la cartera de la agencia. Presenta mora del 0,0% y 105 operaciones de crédito.

- **Ventajas competitivas.** Las certificaciones de crédito y referencias bancarias se expiden a bajo costo comparado con el promedio de las tarifas del sector financiero.

#### **1.4.2.3 Independiente libre inversión**

- **Descripción del mercado objetivo.** Asociados Persona Natural, con edad comprendida entre los 31 hasta los 50 años, con estudios secundarios, de estado civil casados generalmente, residentes en casas propias y en su mayoría en estrato 2, trabajadores independientes que utilizan estos recursos como capital de

trabajo. Adicionalmente este producto lo adquieren Personas Jurídicas, ubicadas generalmente en el sector de servicios.

- **Ciclo de vida del producto.** Crecimiento. Se evidencia crecimiento constante en las ventas.

Es la línea de mayor representación del total de la cartera de la agencia, con una participación del 38.5%, para un aporte de 4.897 millones de pesos del total de la misma, generando un crecimiento a dic de 2009 de 1.240 millones de pesos. Presenta mora del 2.8% y 483 operaciones por esta línea.

- **Ventajas.** Las certificaciones de crédito y referencia bancarias se expiden a bajo costo comparado con el promedio de las tarifas del sector financiero.

Capacidad de análisis personalizado, dado el conocimiento de las actividades independientes, además no posee costos adicionales por prepagos o abonos a capital ó planificaciones en el caso de sector agro.

#### **1.4.2.4 Crediaportes**

- **Descripción del mercado objetivo.** Asociados Persona Natural, con edad comprendida entre los 31 hasta los 50 años, con estudios secundarios, de estado civil casados generalmente, residentes en casas propias y en su mayoría en estrato 2, trabajadores independientes que utilizan estos recursos como capital de trabajo. Adicionalmente este producto lo adquieren Personas Jurídicas.

- **Ciclo de vida del producto.** Declive. Se evidencia estancamiento en los saldos y la variación de colocación es muy baja teniendo en cuenta el mercado potencial existente.

Esta línea presenta durante el año 2009, un crecimiento del 23%, presenta saldo de 91 millones de pesos, dado que el mercado potencial viene creciendo a través de independientes del sector palmicultor (operarios y administradores), quienes devengan por labor ejecutada. Presenta mora del 1.9%. registra 202 operaciones de crédito.

- **Ventajas**

- Las certificaciones de crédito y referencia bancarias se expiden a bajo costo comparado con el promedio de las tarifas del sector financiero.
- No requiere antigüedad como asociado
- Tiempo de respuesta a este tipo de operación, bajo costo de interés corriente.

#### **1.4.2.5 Pyme y empresarial**

- **Descripción del mercado objetivo.** Asociados Persona Natural, con edad comprendida entre los 41 hasta los 50 años, con estudios secundarios, de estado civil casados generalmente, residentes en casas propias y en su mayoría en estrato 3, trabajadores independientes que utilizan estos recursos como capital de trabajo. Adicionalmente esta línea de crédito es la más adquirida por las Personas Jurídicas.

- **Ciclo de vida del producto.** Crecimiento. Se evidencia crecimiento en los saldos, pero su variación de colocación es muy baja, es del 15.44% representado en 268 millones de pesos, ocupando el cuarto puesto dentro de las más representativas de la cartera total de la agencia. Presenta mora del 8.3% y 50 operaciones.

- **Ventajas**

- Las certificaciones de crédito y referencia bancarias se expiden a bajo costo comparado con el promedio de las tarifas del sector financiero.
- Análisis de operaciones de este segmento de manera personalizada, dado el conocimiento y la representatividad y el perfil de este grupo dentro del municipio

#### **1.4.2.6 Compra vehículo**

- **Descripción del mercado objetivo.** Asociados Persona Natural, con edad comprendida entre los 41 hasta los 50 años, con estudios secundarios, de estado civil casados generalmente, residentes en casas propias y en su mayoría en estrato 3, trabajadores independientes que utilizan estos recursos para compra de vehículo comercial. Adicionalmente este producto lo adquieren Personas Jurídicas.

- **Ciclo de vida del producto.** Crecimiento. Se evidencia un crecimiento del 53% en sus saldos, con incremento de 752 millones de pesos, aporta esta línea el 17.11% a la cartera total de la agencia, ocupando el segundo lugar en importancia dentro de esta. Presenta mora del 1.2%, y 65 operaciones. Se presenta un segmento de mercado desatendido por las políticas actuales de crédito para vehículo público. Este segmento son las personas vinculadas a cooperativas de transporte que prestan servicios a las trituradoras del sector e Hidrosogamoso y requieren comprar el primer vehículo para desarrollar este servicio.

- **Ventajas**

- Las certificaciones de crédito y referencia bancarias se expiden a bajo costo

comparado con el promedio de las tarifas del sector financiero.

#### **1.4.2.7 Línea de crédito PAP**

- **Descripción del mercado objetivo.** Asociados Persona Natural, con edad comprendida entre los 31 hasta los 50 años, con estudios primarios, de estado civil unión libre generalmente, residentes en casas propias de los estratos 1, 2 y 3, trabajadores independientes que utilizan estos recursos para suplir gastos personales.

- **Ciclo de vida del producto.** Declive. Se evidencia sostenimiento en saldos durante el año 2009, de esta línea, con representatividad muy baja de los mismos, dentro del total de la cartera, con participación del 0,7, con registro de 11 operaciones. No se observa mayor atractivo en la línea por parte del asociado, es exigente en sus garantías.

- **Ventajas**

- Las certificaciones de crédito y referencia bancarias se expiden a bajo costo comparado con el promedio de las tarifas del sector financiero.

### **1.5 DISTRIBUCIÓN**

**1.5.1 Canales de distribución.** Actualmente la Financiera Comultrasan Sabana de Torres, forma parte de un total de 41 agencias que tiene la Financiera Comultrasan a nivel de Colombia, a través de varios departamentos. Le corresponde el número de identificación 088.

Actualmente la Financiera Comultrasan cuenta con un total de 41 agencias, entre las cuales se encuentra Sabana de Torres, cuyas instalaciones físicas, se

encuentran ubicadas en la Calle 14 # 11 – 41, al lado de la plaza de mercado en zona céntrica. Presta servicios de martes a viernes en horario de 7:30 a 11:30 am y 2:00 a 5:00 pm y días sábados y domingo de 7:30 am hasta 11:30 am.

La oficina posee instalaciones que inicialmente fueron cómodas, pero en la actualidad se han convertido en insuficientes dado el aumento de asociados; se busca que las instalaciones le proporcionen a los clientes y particulares un ambiente agradable y cómodo cuando acudan a ella a efectuar sus transacciones financieras. Pese a lo anterior, el visitante recibe seguridad en el momento que ingresa a sus instalaciones, encontrando las áreas de trabajo, con suficiente identificación en cada una de ellas, lo que le facilita el desenvolvimiento en las instalaciones de la misma.

Los servicios tanto de captación como de colocación que tiene la Agencia de Sabana de Torres, son ofrecidos en sus instalaciones locativas, mediante una atención personalizada, a través de la atención de un cajero, con disponibilidad y capacidad de atención.

Además, se cuenta con los servicios de un cajero electrónico, propiedad de la Financiera, para poder efectuar transacciones a nivel de las 41 agencias que tiene la financiera.

**1.5.2 Fuerza de ventas.** Se cuenta con la presencia de tres asesores integrales, quienes con el apoyo, capacitación y colaboración del asistente de agencia y el gerente, captan el mercado de personas que acuden allí a demandar los servicios que ofrece la Agencia de Sabana de Torres. Además, esta fuerza de venta sale a buscar el mercado dentro del área de influencia de Sabana de Torres, es decir, tanto al área urbana como rural de la región, con miras a captar clientes que le proporcionen recursos a la Financiera y a su vez por medio de su afiliación, reciban beneficio de los servicios ofrecidos por ella.

El personal de asesores comerciales tiene estudios en el área de ventas y periódicamente son capacitados por la Financiera, en constantes cursos sobre ventas, recurso humano, atención al cliente

**1.5.3 Servicio al cliente.** Entre los servicios de atención al cliente, se tienen los siguientes:

– Acuerdos comerciales realizados entre la Financiera y una persona natural o jurídica, con el fin de ofrecer a los asociados productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Se clasifican según la operación principal que se haya acordado realizar con sus beneficiarios, pueden ser convenios de recaudos, de pagos de nómina y proveedores, convenios de crédito y convenios de seguros.

– Línea de atención al cliente por call-center 01-8000938088, donde encontrará el servicio de simulador virtual de audiorespuestas, que es una guía que le permite identificar los servicios prestados por el call center como son:

\* Consultas: esta opción le permite realizar sus consultas de saldo, cuotas y movimiento de sus cuentas. También efectuar con mayor seguridad las transacciones financieras como pago de cuotas de crédito, transferencias, capitalización entre otras.

Durante los 7 días de la semana en el horario de 5:00am. a 9 pm., se puede acceder al audiorespuestas, quien le autoriza a ejecutar el número de transacciones que desee diariamente, hasta 3 millones de pesos en total.

En aportes puede consultar: saldos y capitalización. En el caso de saldos, se consulta el saldo que tiene en aportes, sin ningún costo; y en capitalizaciones sin ningún costo puede efectuar capitalizaciones a su cuenta de aportes,

seleccionando la cuenta de ahorros de la cual desea debitar su dinero e ingresar a capitalización.

Consultando mi gran capital, revisa el saldo a la fecha de su plan, el estado, valores vencidos y su fecha de culminación.

Consultas, transferencias y pagos en ahorro a la vista y minicuenta, donde el asociado puede consignar y retirar en efectivo o cheque, obteniendo rentabilidad, seguridad, amplia cobertura y disponibilidad inmediata de sus saldos. Al acceder a este servicio, realiza sin costo y en el menor tiempo posible sus transacciones.

Consultas, transferencias y pagos en ahorro especial y comultracheque, donde el asociado, consulta, transfiere y realiza pagos, como en el caso del servicio a la vista y minicuenta.

- \* Transferencias y pagos
- \* Atención personalizada
- \* Cambios de clave telefónica

– Existencia de una fundación llamada Fundación Comultrasan para el Desarrollo Social, que es una organización sin ánimo de lucro, creada en el año 2002, con el propósito de promover, estimular y divulgar actividades que permitan a los asociados, su familia y la comunidad en general, generar desarrollo social integral, mediante la participación en los programas ofrecidos. Se trabaja en las líneas de acción: gestión educativa, cultura y arte, salud, fortalecimiento empresarial, vivienda social y medio ambiente.

– Además, por medio de la Fundación se brinda a los asociados entre otras actividades como: día de la familia, taller de líderes solidarios, bienvenida a los

asociados, tardes de tertulia, seminario en finanzas personales, formación en ahorro para los niños.

**1.5.4 Publicidad y promoción.** La publicidad y promoción son herramientas valiosas de comunicación entre la empresa y el mercado, en términos generales buscan aumentar las ventas del producto o servicio y evitar su reducción; en consecuencia aumentar las utilidades. La publicidad y promoción que tiene establecida la agencia de Sabana de Torres, puede resumirse en los siguientes ítems:

- Publicidad en el establecimiento comercial, mediante el diseño del aviso publicitario a la entrada del establecimiento, que define la razón social de la Financiera Comultrasan en el municipio de Sabana de Torres.
- El logo del diseño publicitario contempla los colores que identifican a la institución. Sus colores son en color verde oscuro, blanco y verde claro. La palabra financiera está escrita en color blanco, sobre el fondo verde oscuro. A la derecha se encuentra la palabra Comultrasan sobre tres letras “S” en tonalidad verde, con color blanco de fondo. Véase Figura 18.

**Figura 18. Logo de identificación de la Financiera Comultrasan**



- En la entrada al establecimiento se expone el horario de atención al público y el aviso que anuncia cuando el establecimiento está cerrado o abierto.

- La entrada al establecimiento comercial es elegante, está adornada por dos palmas, que embellecen la presencia de las instalaciones, haciendo más elegante el lugar.
- La publicidad representada por el logro de la Financiera, está ubicado en la papelería donde se tramita y entra cada uno de los servicios y productos demandados por los clientes.
- Pagina web, donde se hace una presentación de la institución, su historia, agencias, portafolio de servicios y productos, noticias, indicadores, fundación y dirección de contactos. La página web es [www.comultrasan.com.co](http://www.comultrasan.com.co)
- Publicidad por radio y prensa local y regional, para dar a conocer la institución y sus servicios.
- Volantes promocionando los servicios que la institución ofrece.
- Otro medio utilizado para realizar publicidad es el directorio telefónico.
- No efectúan promociones en los servicios y productos.

**1.5.5 Precios de productos y servicios.** En el Cuadro 43 se resumen los precios o costos de prestación de los servicios en la Agencia de Sabana de Torres.

**Cuadro 43. Precios de productos y servicios. Agencia Sabana de Torres**

Descripción	Valor
<b>Cuenta corriente:</b>	
Referencias bancarias	\$3.000
Certificaciones	\$3.000
Chequera	88.000(30 cheques) 190.000 (100 cheques)
Copia extracto bancario	\$3.000
<b>Cuenta de ahorros:</b>	
Talonario	30.000 (25 volantes)
Referencia Bancaria	\$3.000
Certificaciones	\$3.000
Cheque de gerencia	5.800
Copia extracto en papel	\$3.000
Consignación nacional	---
Manejo tarjeta cuenta de ahorros	2.400 mensual cobrado anticipado
Reposición plástico por deterioro	---
Reposición plástico por pérdida	\$3.000
<b>Cajeros electrónicos red propia:</b>	
Consulta de saldo	2.350
Servicio de retiros	2.350
Transacción declinada tarjeta débito	2.350
<b>Cajero electrónico otras redes:</b>	
Transacciones	2.350
Consulta de saldo	2.350
Retiros	2.350
Transacción declinadas tarjeta débito (x fondos insuficientes)	
Pago a terceros	2.350
<b>Banca telefónica audiorespuesta:</b>	
Consulta de saldo	---
Solicitud extracto	--
Transferencia cuenta del mismo titular	--
Transferencia cuenta diferente titular	--
Transferencia cuenta a otras entidades	--
Pago a terceros	--
Avance con tarjeta débito	--
Comisión por giros nacionales	--
Monto y porcentaje cuando excede comisión mínima x giros nacionales	--

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres y Oficina Bucaramanga.  
Diciembre de 2009

Respecto de las tasas de interés que la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres establece según el tipo de servicio y producto, éste fluctúa dependiendo del mercado financiero y de las políticas establecidas por el Banco de la República. Entre enero a octubre del año 2009, se tuvieron las siguientes tasas de interés: Véase Cuadro 44.

Se aprecia, un comportamiento diferente de la tasa de interés, según el tipo de crédito. Es así como en el crédito de consumo, la tasa de interés en lo corrido del año 2009, fue descendiendo, al igual que el crédito ordinario, mientras que el microcrédito creció hasta el mes de julio, a partir del mes de agosto hasta octubre tendió a permanecer estable.

**Cuadro 44. Tasas de interés de la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, Año 2009**

<b>Meses</b>	<b>Crédito consumo</b>	<b>Créditos ordinarios</b>	<b>Microcrédito</b>
Enero	23,11	21,64	28,05
Febrero	23,19	20,12	27,80
Marzo	23,68	21,24	27,93
Abril	23,04	21,45	27,82
Mayo	23,12	19,73	27,81
Junio	23,04	20,72	28,22
Julio	22,98	20,44	28,31
Agosto	22,39	20,08	28,10
Septiembre	22,51	20,02	28,11
Octubre	22,20	20,02	28,10

Fuente: FINANCIERA COMULTRASAN. Oficina Sabana de Torres, Diciembre de 2009

## 2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 2.1 COMPETIDORES ACTUALES

Los competidores actuales de la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres que hacen presencia en el Municipio son:

– Banco Agrario de Colombia: Calle 13 N° 10-44. Su horario de atención al público es:

Lunes a Jueves y fin de mes: 8:00 am. – 11:30am  
2:00 pm .- 4 pm.

Viernes : 8:00 am. 11:30 am.  
2:00 pm. – 4:30 pm.

– Banco Bogotá: Carrera 11 No 12-58 . Su horario de atención al público es:

Lunes a Jueves: 8:00 a 11:30 a.m.  
2:00 p.m. a 4:00 p.m.

Viernes : 8:00 a 11:30 a.m.  
2:00 p.m. a 4:30 p.m.

Como competidores externos se tiene:

- Fundación Mundial de la Mujer, Banco (FMMB)
- Banco Colombia
- Fundación para el Desarrollo del Magdalena (FUNDESMAG)
- Banco Popular
- Davivienda

Ellos hacen su presencia a través de un asesor, quien tramite los créditos por libranza.

## 2.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Para conocer la participación en el mercado es necesario conocer el total de dineros recaudados por la Competencia Banco Agrario de Colombia y Banco Bogotá en el Municipio de Sabana de Torres, como de los recursos de captación y colocación de la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres. Véase Cuadro 45.

En el Cuadro 44 se aprecia, que la competencia aporta el 63% del mercado financiero en el Municipio de Sabana de Torres, mientras que la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, aporta el 37% a dicho mercado, como puede observarse, el mayor aporte es proporcionado por los depósitos de ahorros. (Véase Figura 19 y Cuadro 45) Se refleja reactivación económica en el municipio de Sabana de Torres por cuanto los saldos de productos de captación a dic. de 2007 fueron de \$9.283 millones y a dic. del 2009 suman \$22.033 millones con un incremento del 137%<sup>7</sup>

**Cuadro 45. Participación de la Competencia vs. Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, en el total de captaciones del mercado financiero, a octubre de 2009**

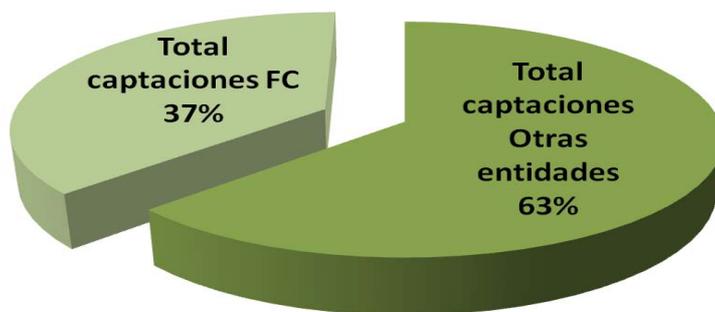
Código Departamento	Departamento	Municipios	Depósitos en cuenta corriente bancaria	Certificados de depósito a término	Depósitos de ahorro
21	Santander	Sabana de Torres	5.268.219.296,75	374.619.649,91	8.233.182.887,02
	TOTAL CAPTACIONES	13.876.021.833,68			
	Financiera Comultrasan S. de Torres 37%	5.134.128.078			
	Competencia 63%	8.741.893.755			

Fuente: [www.superbancaria.gov.co](http://www.superbancaria.gov.co)

<sup>7</sup> [www.superbancaria.gov.co](http://www.superbancaria.gov.co)

**Figura 19. Participación en el mercado local**

**TOTAL CAPTACIONES EN EL MUNICIPIO 13.876  
MILLONES**



Fuente: [www.superbancaria.gov.co](http://www.superbancaria.gov.co)

En cuanto a la participación en el total de carteras por concepto de crédito, la competencia participa en un 60% del mercado financiero local, frente a un 40% que es cubierto con Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres. (Véase Cuadro 46 y Figura 20)

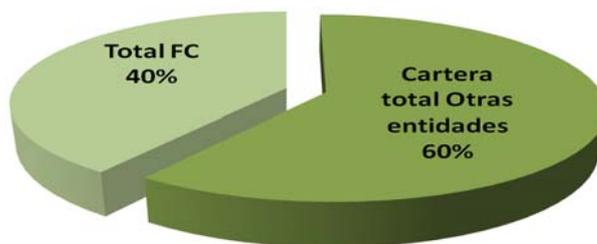
**Cuadro 46. Participación de la Competencia vs. Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, en el total de cartera de créditos, del mercado financiero, a octubre de 2009.**

Código Departamento	Departamento	Código Renglón	Municipios	Cartera de créditos	Créditos de vivienda	Créditos y Leasing de Consumo	Provisión créditos y operaciones de leasing de consumo	Provisión créditos y operaciones de leasing comerciales
21	SANTANDER	655	Sabana de Torres	18.205.865.319	16.558.189	2.028.511.298	144.195.133	417.037.994
			<b>Micro créditos</b>	<b>Créditos y Leasing Comerciales</b>	<b>Provisión créditos de vivienda</b>	<b>Provisión micro créditos</b>	<b>Provisión general</b>	
			1.580.866.277	15.169.727.190	165.582.00	27.949.146	449.781	
			Financiera Comultrasan (40%)	7.282.346.128				
			Competencia 60%	10.923.519.192				
			TOTAL	18.205.865.319				

Fuente: [www.superbancaria.gov.co](http://www.superbancaria.gov.co)

**Figura 20. Participación de la Competencia vs. Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, en el total de cartera de créditos, del mercado financiero, a octubre de 2009.**

**CARTERA TOTAL 18.205MILLONES**



Fuente: [www.superbancaria.gov.co](http://www.superbancaria.gov.co)

## 2.3 MERCADO META

**2.3.1 Banco Agrario de Colombia.** Su mercado está conformado por:

- Personas naturales con actividad agrícola y ganadera.
- Comerciantes

- Entidades de servicio.
- Personas jurídicas con actividad agropecuaria y proyectos productivos, de la zona de influencia del Municipio de Sabana de Torres.

**2.3.2 Banco Bogotá.** Su mercado meta está conformado por:

- Empresas del estado, entes territoriales, grandes empresas del sector privado y del sector industrial e hidrocarburos.
- Empleados de entidades estatales y grandes empresas con convenios de pagos.
- Personas independientes con actividad comercial o de servicios.
- Trabajadores independientes que trabajan por orden de prestación de servicios (OPS).

Cabe anotar, que de los competidores externos el más importantes entre ellos es el Banco Colombia, quien tiene su base de acción en la ciudad de Barrancabermeja, sus productos y servicios ofrecidos son las operaciones de crédito. Su mercado está conformado por:

- Personas naturales, con actividad independientes, del sector comercial, servicios y agropecuario, ubicados en la zona rural y urbana del municipio de Sabana de Torres.
- Entidades jurídicas, dedicadas a actividades industriales y agropecuarias
- Atiende sector rural y urbano.

- Centro de aprobación está en Barrancabermeja.
- Maneja tasas de redescuento por convenio con FINAGRO.
- Avala operaciones con respaldo de fondo de garantía agropecuario.
- Fuertes en manejo de banca virtual.
- Tienen clasificados sus clientes y cuentan con portafolio especializado para cada clasificación.

Es importante anotar que hace también presencia fuerte la Fundación Mundial de la Mujer Banco (FMMB), con sus diferentes líneas de crédito, busca posicionarse dentro del municipio, lo cual les permitirá incursionar rápidamente en el mercado regional, realizan tomas uno a uno en los diferentes establecimientos comerciales. Instalan oficina transitoria, en carro Móvil, frente al parque principal donde manejan información y asesorías a usuarios de este servicio. Se percibe que la FMMB, tiene una gran participación en este segmento del mercado, dado que en proceso de consulta, para Microcrédito 2x 3, aparece registro de créditos realizados a esa entidad, en aproximadamente un 60 % de los consultados.

## **2.4 PRODUCTOS**

**2.4.1 Banco Agrario de Colombia (BAC).** Los servicios y productos del Banco Agrario son:

**2.4.1.1 Productos y servicios de captación.** Ofrecen: ahorro a la vista, CDAT, cuentas corrientes

- **Ahorro a la vista o tradicional.** Cuando depositan sus recursos, disponen de ellos en forma total o parcial, mediante el diligenciamiento de un comprobante de retiro de su talonario o la utilización de tarjeta débito. Obtenga el pago de intereses sobre el saldo mínimo trimestral, liquidado al cierre de los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.

Características:

- Monto de apertura: \$ 60.000
- Saldo Mínimo: \$ 10.000
- Base para liquidación de intereses: \$200.000

Con su Cuenta de ahorros también puede obtener:

- Tarjeta débito
- Tarjeta de crédito
- Crédito
- Servicio de remesas
- Servicio de consignación nacional
- Débito para pago de créditos
- Giros

Adicionalmente con este producto usted cuenta con los siguientes beneficios:

- Disponer de más de 735 oficinas que le proporcionan la más amplia cobertura a nivel nacional.
- Servicio de consignación nacional y giros en efectivo, con disponibilidad inmediata
- Transferencia de fondos entre cuentas del Banco

- Realización de convenios de recaudo y de pago, a través de código de barras y transferencias electrónicas de recursos vía CENIT.
  - Con la Tarjeta Débito disponer de sus recursos a cualquier hora y a un costo preferencial en los cajeros automáticos de la red del BANCO AGRARIO, BANCAFE y SERVIBANCA.
  - Solicitar la clave de acceso en su oficina del Banco y consultar sus saldos y movimientos llamando a la línea CONTACTO BANAGRARIO al 5948500 en Bogotá y al 018000915000 en el resto del país.
- **CDT.** Este depósito se constituye mediante la emisión de un título valor representativo de la inversión.

Características:

- Monto mínimo de apertura: \$100.000
- Plazo Mínimo: 24 días.
- Plazo Máximo: 29 días.
- Tasa de interés: La vigente al momento de la constitución.
- Prórroga: Se prórroga por un plazo igual al inicialmente pactado y con la tasa vigente al momento de su vencimiento.
- Redención del título: Solamente al vencimiento del plazo pactado, en la oficina en la cual fue constituido
- Impuestos: Retención en la fuente, para los rendimientos obtenidos.

Adicionalmente con este producto cuenta con los siguientes beneficios:

- Dispone de más de 735 oficinas ubicadas en los diferentes municipios.
- Acceso a los productos y servicios del Banco.

- **Cuenta corriente.** Consignando los recursos en el Banco, dispondrá de ellos en forma total o parcial, mediante el giro de cheques o la utilización de su Tarjeta Débito.

Características:

Monto de apertura :

Persona Natural: Ciudades capitales de Departamento \$500.000,00

Otras Ciudades \$200.000,00

Tipos de chequeras: De 25, 50 y 100 cheques

Con la Cuenta Corriente también puede obtener :

- Tarjeta débito
- Tarjeta de crédito
- Cupo de sobregiro
- Cupo de remesas
- Crédito
- Débito para pago de créditos
- Consignación Nacional
- Giros

Adicionalmente con este producto cuenta con los siguientes beneficios:

- Disponer de más de 735 oficinas que le proporcionan la más amplia cobertura a nivel nacional.
- Bajo costo de las chequeras. Su solicitud y entrega es automática en toda la red de oficinas.
- Servicio de consignación nacional y giros en efectivo, con disponibilidad inmediata.
- Transferencia de fondos entre cuentas del Banco

- Tramite ágil para el pago de cheques por ventanilla y canje, girados sobre cuentas de otras oficinas
- Realización de convenios de recaudo y de pago, a través de código de barras y transferencias electrónicas de recursos vía CENIT.
- Con la Tarjeta Débito disponer de sus recursos a cualquier hora y a un costo preferencial en los cajeros automáticos de la red BANCO AGRARIO, BANCAFE y SERVIBANCA.
- Solicitar la clave de acceso en su oficina del Banco y consultar sus saldos y movimientos llamando a la línea CONTACTO BANAGRARIO al 5948500 en Bogotá y al 018000915000 en el resto del país.

**2.4.1.2 Productos y servicios de colocación.** Ofrecen créditos, bajo sus diferentes modalidades: personal, libranza,

- **Créditos personales.** El Banco Agrario financia cualquiera de las necesidades de consumo, adquisición de bienes y servicios (libre destinación), sin fines comerciales o empresariales.

Características:

- Financiación : De 2 a 200 SMLMV
- Plazo: Hasta 60 meses.
- Amortización: Fija mensual.
- Para los empleados y codeudores con contrato a término fijo, el plazo del crédito es de acuerdo con el término del contrato.

Adicionalmente con este producto se cuenta con los siguientes beneficios:

- Disponer de más de 735 oficinas que le proporcionan la más amplia cobertura a nivel nacional.

- Con la tarjeta débito disponer de sus recursos a cualquier hora y a un costo preferencial en los cajeros automáticos de Banco Agrario, Servibanca y Bancafé
  
- Solicitar la clave de acceso en su oficina y consulte sus saldos y movimientos llamando a la línea CONTACTO BANAGRARIO al 5948500 en Bogotá y al 018000915000 en el resto del país.
  
- **Libranza** . Si se es empleado o pensionado de una empresa particular o de una entidad oficial, puede acceder a un Crédito de Libranza de libre inversión donde se autoriza a la empresa o entidad para que de su sueldo o mesada pensional le sean descontadas las cuotas fijas mensuales de la obligación y en caso de retiro definitivo, de sus prestaciones sociales.

Características:

- Para solicitar este crédito la empresa deberá suscribir un convenio con el Banco y como requisitos, se deben tener ingresos superiores a 1 SMLMV, edad entre 18 años y 70 años para empleados y avalistas, para pensionados hasta los 80 años.
  
- Financiación: Desde 2 SMMLV hasta 200 SMMLV
  
- Plazo: Entre 6 y 60 meses, en cuotas fijas. Para empleados con contrato a término indefinido el plazo máximo será el doble del tiempo de vinculación que lleve con la empresa o entidad. Para empleados con contrato a término fijo, el plazo del crédito no podrá exceder el tiempo faltante para el vencimiento del contrato.
  
- Amortización: Cuota y tasa fijas mensuales durante el crédito, y con una de las tasas de interés más competitivas del mercado.

– Garantía: Empleado: Firma personal para créditos inferiores a 26 SMMLV, para operaciones de mayor cuantía avalista solvente.

Pensionado: Firma personal para cualquier monto de crédito.

Adicionalmente con este producto usted cuenta con los siguientes beneficios:

- Invertir su crédito para lo que quiera o necesite.
- Los pagos mensuales se descuentan de la nómina.

• **Línea de crédito para inversión el segmento agropecuario.** Financiación con recursos de redescuento provenientes de FINAGRO los costos directos para inversiones en bienes de capital necesarios para el desarrollo de proyectos productivos, agropecuarios o rurales, siempre y cuando el tiempo de duración de los proyectos sea superior a 24 meses.

Características: se presta para:

- Plantación y mantenimiento
- Compra de animales y retención de vientres
- Adquisición de maquinaria y equipo y reparación
- Adecuación de tierras
- Infraestructura de producción agropecuaria, acuícola y de pesca
- Infraestructura y equipos para transformación primaria y comercialización
- Infraestructura y equipos para transformación primaria y comercialización
- Infraestructura y equipos para transformación primaria y comercialización
- Tierras, capitalización y creación de empresas, vivienda rural e investigación

• **Línea de crédito para capital de trabajo.** A través de esta modalidad, financiamos con recursos de redescuento provenientes de FINAGRO las siguientes actividades, siempre que los proyectos no sean superiores a 24 meses:

- Producción agrícola
- Transformación primaria y comercialización de bienes de origen agropecuario
- Servicios de apoyo a la producción agropecuaria
- Actividades rurales
- Bonos de prenda

• **Sobregiro.** Si se posee cuenta corriente, se puede solicitar un cupo de crédito previamente aprobado. Esto permitirá disponer de fondos de manera automática para atender sus compromisos comerciales.

Características:

- Plazo: Hasta 15 días. Si el cliente cuenta con otras operaciones de crédito el plazo será hasta de 30 días.
- Vigencia del cupo: Hasta 12 meses.

Adicionalmente con este producto se cuenta con los siguientes beneficios:

- Disponer de 727 oficinas ubicadas en 710 localidades (703 Municipios y 7 corregimientos).
- Con la tarjeta débito disponer de sus recursos a cualquier hora y a un costo preferencial en los cajeros automáticos de Bancafé.
- Solicitar clave de acceso y consulte sus saldos y movimientos llamando a la línea CONTACTO BANAGRARIO al 5948500 en Bogotá y al 018000915000 en el resto del país

## **2.4.2 Banco de Bogotá**

**2.4.2.1 Productos y servicios de captación.** Los servicios y productos del Banco Bogotá son: Ahorro a la vista, cuentas corrientes .

- **Ahorro a la vista.** Es un servicio destinado a fomentar el ahorro mediante el cual el Banco capta o recibe dinero de los depositantes (ahorradores), reconociendo intereses sobre saldos por períodos y tasas acordes a las normas legales vigentes y las características del producto. Al mismo tiempo el beneficiario puede efectuar depósitos y disponer de ellos cuando lo desee, mediante el cumplimiento de requisitos establecidos.

- **Cuenta corriente.** Con la Cuenta Corriente Banco de Bogotá se tiene agilidad, comodidad y respaldo en el manejo del efectivo.

Características:

- Disponer de la Tarjeta Débito Preferencial para realizar transacciones en los medios electrónicos: [www.bancodebogota.com](http://www.bancodebogota.com), Servilínea, Agilizadores, Pin pad en oficinas puntos de pago en establecimientos comerciales, más de 2.000 cajeros automáticos de la Red ATH, además puede hacer transacciones desde su celular.

- Permite el pago de cheques a nivel nacional y en cualquier oficina del Banco, para titulares y para terceros.

- 4 tipos de chequeras de 5,10, 30 y 100 cheques.

Beneficios:

- Disponer del dinero a cualquier hora y en cualquier lugar del País.

- Obtener un cupo de sobregiro y sobrecanje para atender necesidades de liquidez.

- Recibir la Tarjeta Débito Preferencial Banco de Bogotá, con la cual se obtienen beneficios especiales y acceso inmediato a los fondos de su Cuenta
- Permite realizar transacciones en cualquiera de las más de 688 oficinas de nuestro Banco, a nivel nacional, así como en Agilizadores, [www.bancodebogota.com](http://www.bancodebogota.com), Servilínea, puntos de pago en establecimientos comerciales y más de 2008 cajeros automáticos de la Red ATH
- Recibir un extracto mensual que le permite tener toda la información detallada .
- Acceder al portafolio de servicios Banco de Bogotá.

#### **2.4.2.2 Productos y servicios de colocación.** Se tienen: Crédito libre inversión

- **Crédito libre inversión.** Para financiar viajes, realizar proyectos o comprar lo que quiera. Con esta línea de crédito el cliente tendrá disponibilidad de recursos bajo condiciones flexibles de acuerdo a sus necesidades. Rápida aprobación, montos que se adecuan a su capacidad de pago con plazos de financiación hasta 5 años.

##### Características:

- Con la Tarjeta Débito Preferencial realiza transacciones a través de los medios electrónicos: [www.bancodebogota.com](http://www.bancodebogota.com), Servilínea, Agilizadores, Pin pad en oficinas puntos de pago en establecimientos comerciales, más de 2.000 cajeros automáticos de la Red ATH, además puede hacer transacciones desde el celular.
- Permite el pago de cheques a nivel nacional y en cualquier oficina del Banco, para titulares y para terceros.

- 4 tipos de chequeras de 5,10, 30 y 100 cheques.

#### Beneficios:

- Financiación para atender cualquier deseo o necesidad
  - Flexibilidad en montos de financiación (desde \$ 1'000.000).
  - Flexibilidad en plazos de financiación (Entre 1 y 5 años).
  - Cuota fija que brinda seguridad sobre el valor de la cuota a pagar durante todo el crédito.
  - Facilidad y rapidez en la aprobación del crédito
  - Acceso a un seguro de vida, que brindará tranquilidad para el cliente y para su familia en caso de calamidad.
  - Posibilidad de realizar el pago de su cuota mensual a través de débito automático a la Cuenta de Ahorros o Cuenta Corriente del Banco de Bogotá
- **Sobregiros** . Con la Cuenta Corriente del Banco de Bogotá, se puede acceder a un cupo de sobregiro, para atender las necesidades inmediatas y transitorias de liquidez; éste lo puede utilizar en forma inmediata por medio del giro de cheques, retiro en cajeros automáticos o en puntos de pago en establecimientos comerciales.

#### Características:

- Cupo de libre destinación o para cubrir cheques girados en caso de no existir fondos suficientes en su cuenta.

- Plazo de cubrimiento de cada utilización: 15 días.
- La tasa de interés es fija, y es la que se encuentre vigente al momento de realizar la utilización.
- No requiere codeudor.

#### Beneficios:

- Permite satisfacer necesidades de tipo económico, con comodidad y de manera inmediata, ante la circunstancia de no existir fondos o de ser éstos insuficientes.
- Disponer de forma inmediata del monto que se adecue a su flujo de caja.
- Facilidad y rapidez en la aprobación, ya que no requiere codeudor.

- **Crédito para vehículo.** Con esta línea de Crédito se podrá adquirir vehículos nuevos o usados y vehículos de servicio público nuevos de forma fácil y rápida con grandes beneficios.

El Banco de Bogotá tiene convenios especiales con los principales concesionarios del país, en los cuales se podrá solicitar esta línea de crédito, ó si se prefiere en cualquiera de las oficinas existentes en el país.

#### Características:

- El monto mínimo de financiación es de \$5 millones
- Financiación para vehículos particulares: hasta el 90% del valor para vehículo nuevo, hasta el 80% del valor para vehículo entre 1 y 3 años de antigüedad y hasta el 70% del valor para vehículo entre 3 y 5 años de antigüedad.
- Financiación para vehículos de servicio público: hasta el 80% del valor del vehículo
- Plazo hasta 60 meses.
- Cuotas fijas mensuales.
- Tasa de interés, dependiendo del plazo.

- Garantía prendaria sobre el vehículo financiado

Beneficios:

- Respaldo por parte del Banco de Bogotá para que pueda adquirir el vehículo que se desea.
- Flexibilidad en montos de financiación.
- Flexibilidad en plazos de financiación (hasta 60 meses).
- Cuota fija que le brinda seguridad sobre el valor de la cuota a pagar durante todo el crédito.
- Facilidad en la aprobación del crédito.
- Reposición del vehículo en caso de hurto o calamidad.
- Acceso a un seguro de vida, que le brindará tranquilidad para usted y para su familia en caso de deuda.
- Posibilidad de realizar el pago de su cuota mensual, de la forma que le brinde mayor facilidad y comodidad (débito automático y por la red de oficinas).

## **2.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

**2.5.1 Banco Agrario de Colombia.** El Banco Agrario por pertenecer al estado, genera alta seguridad y está dentro del pull de instituciones de grandes empresas estatales para manejo de recursos.

- **Objetivos.** El Banco Agrario de Colombia S.A., tiene como objeto desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial.

El Banco Agrario de Colombia S.A. - Banagrario, es un establecimiento de crédito debidamente autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia para

funcionar como banco comercial. Es una sociedad de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Hace parte del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario. Sus operaciones activas están dirigidas fundamentalmente a actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales, agroindustriales y a Entes Territoriales.

Adicionalmente, puede suscribir convenios de pagos y recaudos, contratar la operación de oficinas con otros establecimientos de crédito, acordar la utilización de espacios con otras entidades públicas en municipios donde no exista otro establecimiento de crédito.

Se caracteriza por ser un Banco con alto volumen de operaciones del orden transaccional, de la banca personal, empresarial y oficial.

Como objetivos tiene fijados:

- Ofrecer un servicio diferencial a cada segmento objetivo del Banco, teniendo en cuenta sus características y necesidades.
- Prestar un servicio crediticio de la más alta calidad, teniendo en cuenta los estándares de mercado y los indicadores de eficiencia y efectividad.
- Soportar la propuesta de valor del BAC propendiendo por la eficiencia y la calidad de sus procesos.
- Proveer de la tecnología e información óptima para la prestación de sus servicios y agilidad y seguridad en sus procesos y operaciones.

- Orientar las políticas bajo las cuales se debe regir, de tal forma que se optimice la relación riesgo rentabilidad.
  - Velar por la rentabilidad de la operación para el logro de metas y objetivos.
  - Soportar la operatividad del Banco, proporcionando los bienes y servicios necesarios para el logro de metas y objetivos.
  - Dirigirse y orientarse en el cumplimiento de su misión, garantizando el cumplimiento de sus objetivos y la competitividad de la entidad en el largo plazo.
  - Apoyar en su proceso de transformación humano y cultural.
- **Estrategias.** Como estrategias tienen:
- Propender por la institucionalización de la intermediación financiera en el otorgamiento de crédito a las actividades agropecuarias.
  - Proveer servicios bancarios en zonas carentes de otras instituciones financieras, con las siguientes características: poblaciones sin presencia de otra institución financiera y municipios que sean centros de influencia en zonas fundamentalmente agropecuarias.
  - Manejan líneas de redescuento.
  - Manejan tasas de interés bajas por convenios con el estado a través de FINAGRO, con incentivos de capitalización rural.
  - Poseen amplia cobertura a nivel nacional.

- Manejo de banca virtual.
- Poseen convenio de recaudo nacional.
- Competir en el sector financiero apalancándose en factores diferenciadores derivados de su rol social. (Amplia red y conocimientos superiores).
- Generar una rentabilidad adecuada para los activos del Banco que le permitan financiar el rol social y sustentar patrimonialmente el desarrollo de la institución
- Estrategia de servicios: Incluye el portafolio de servicios. Posee sala de atención al público, servicio de cafetería para clientes y amplio horario de servicio, inclusive los domingos.
- Estrategia de precios: Se rige por el mercado, y por el Estado, cuando por medio del Banco de la República fija las tasas de interés. Los servicios de cajeros, talonarios, chequeras, etc., los establece el banco.
- Estrategia de plaza: Utiliza canal directo asesor -cliente.
- Estrategia de promoción: Incluye publicidad como avisos en periódico local, clasificados, afiches publicitarios, aviso en el directorio y cursos de capacitación a la fuerza de ventas.
- Venta personal: Cuenta con 2 asesores comerciales.

### **2.5.2 Banco Bogotá**

- **Objetivos.** Ofrecer un completo portafolio de productos y servicios las 24 horas del día, todos los días del año, desde cualquier lugar del mundo, haciendo uso de

diferentes medios, desde atención personalizada, hasta la utilización de tecnología avanzada.

- **Estrategias.** Posee las siguientes:

- Convenios institucionales de alta representación económica, fuertes en convenio de nóminas a través de dispersión de saldos y movimientos por transferencia electrónica, aprovechando la banca virtual y sistema ACH propios de su institución.

- Manejan red de cajeros propios, que les permite cero costos en manejo de cuotas y retiros en cuentas.

- Banca Virtual y ACH.

- Poseen convenio de recaudo nacional.

- Son altamente flexibles en el otorgamiento de créditos, prestan hasta el 200% del valor otorgado por Financiera Comultrasan.

- Para el segmento de empleados y trabajadores de entidades reconocidas a nivel regional prestan hasta \$20.000.000 sin codeudor y pago personal.

- El segmento que trabaja a través de OPS, es atendido con operaciones hasta de 5 millones sin codeudor, en su primera operación.

- Estrategias de servicios: Que incluye portafolio de servicios y productos . Cuenta con una sala de espera y cafetería para atención al cliente. Está ubicada en un sitio con vigilancia y zona de parking.

- Estrategia de precio: El precio esté regido por el mercado. El porcentaje de utilidad está regido por el Estado, a través del Banco de la República, quien fija las tasas de interés y los encajes bancarios. Los otros precios de los servicios los fija el Banco.
- Estrategia de plaza: Se realiza a través de canal directo Banco de Bogotá-cliente, para lo cual utiliza al vendedor asesor; y el canal del cajero automático.
- Estrategia de promoción: Incluye la publicidad en página web, correo electrónico, vallas metálicas, tarjetas de presentación, aviso en páginas amarillas, aviso en revista de la Superbancaria.
- Venta personal: Recae en 3 vendedores profesionales. Realizan oferta de los productos y servicios que ofrece el banco; lo realizan en sus instalaciones.

## 2.6 FIJACIÓN DE PRECIOS Y TARIFAS

Entre algunos precios y tarifas establecidas por la competencia se tienen las más utilizadas en la competencia ( Véase Cuadro 47). Cabe anotar, que existen más tarifas de otros servicios, pero a modo de información, se condensan en el Cuadro 47, las de más uso en los bancos.

**Cuadro 47. Precios tarifas de la competencia**

Descripción	Banco de Bogotá	Banco Agrario de Colombia
<b>Cuenta corriente:</b>		
Referencias bancarias	8.648	7.443
Certificaciones	8.648	7.373
Chequera	\$111.360 (30 cheques) 4324.800 ( 100 cheques)	309.680 (100 Cheques)
Copia extracto bancario	5.974	6.063

Continuación Cuadro 47

Descripción	Banco de Bogotá	Banco Agrario de Colombia
<b>Cuenta de ahorros:</b>		
Talonario	58.000 (15 vol/tal)	40.000 (43vol/tal)
Referencia bancaria	8.648	7.443
Certificaciones	8.648	7.443
Cheque de gerencia	17.400	13.979
Copia extracto en papel	5.974	6.063
Consignación nacional	8.700	9.126
Manejo tarjeta cuenta de ahorros	8.000 mensual cobrado anticipado	6.990 mensual cobrado anticipado
Reposición plástico por deterioro	11.832	8.512
Reposición plástico por pérdida	11.832	8.512
<b>Cajeros electrónicos red propia:</b>		
Consulta de saldo	970	1.200
Servicio de retiros	970	1.200
Transacción declinada tarjeta débito	970	1.200
<b>Cajero electrónico otras redes:</b>		
Consulta de saldo	6.500	4.400
Retiros	6.500	4.400
Transacción declinadas tarjeta débito (x fondos insuficientes)	6.500	4.000
Pago a terceros	6.500	
<b>Banca telefónica audiorespuesta:</b>		
Consulta de saldo	812	500
Solicitud extracto	2.700	
Transferencia cuenta del mismo titular	2.610	1.000
Transferencia cuenta diferente titular	2.610	1.000
Transferencia cuenta a otras entidades	4.640	
Pago a terceros	812	1.000
Avance con tarjeta débito	4.600	
Comisión por giros nacionales	8.700	9.126
Monto y porcentaje cuando excede Comisión mínima x giros nacionales	1,2 aplicado al monto del giro	1,3 aplicado al monto del giro

Fuente: Bancos Bogotá y Banco Agrario de Colombia

En cuanto a las tasas de interés cobrada por los Bancos Bogotá y Agrario durante los meses de enero a octubre del año 2009, se tiene: Véase Cuadro 48.

**Cuadro 48. Tasas de interés de los Bancos Bogotá y Agrario. Enero a Octubre de 2009**

<b>Banco Agrario</b>				
<b>Meses</b>	<b>Crédito de consumo</b>	<b>Créditos ordinarios</b>	<b>Microcrédito</b>	<b>Crédito preferencial</b>
Enero	25,80	12,93	21,57	12,68
Febrero	25,21	15,38	26,26	12,99
Marzo	12,99	16,52	26,44	12,64
Abril	25,60	14,59	25,56	11,17
Mayo	24,69	13,25	26,30	10,40
Junio	25,52	10,49	27,68	10,76
Julio	25,83	12,28	25,58	9,37
Agosto	24,47	11,19	25,17	7,93
Septiembre	23,39	11,42	24,55	9,08
Octubre	21,79	12,31	26,07	9,60
<b>Banco Bogotá</b>				
Enero	24,13	15,42	33,14	15,66
Febrero	24,13	15,42	33,14	15,66
Marzo	14,45	14,54	32,97	13,85
Abril	23,68	13,17	32,80	12,71
Mayo	23,95	12,17	31,98	11,25
Junio	23,75	11,46	31,85	10,68
Julio	22,95	11,08	32,02	9,49
Agosto	22,92	10,71	32,43	9,11
Septiembre	22,53	10,38	32,91	8,93
Octubre	21,23	9,74	32,68	8,62

Fuente: Banco Bogotá y Banco Agrario de Colombia. Sabana de Torres, Diciembre 2009

Analizando la información contenida en el Cuadro 48, respecto de las tasas de interés tanto en el Banco Agrario, como en el Banco de Bogotá, en las 4 modalidades de crédito, puede afirmarse, que respecto al crédito de consumo, en ambos bancos estas se fueron disminuyendo en lo corrido del año presentado, siendo menor la tasa de interés del Banco Bogotá. En lo que respecta al crédito ordinario, estas también fueron disminuyendo a lo largo del tiempo analizado, pero fue menor la tasa interés del Banco de Bogotá, mientras que en el Banco Agrario en los meses de septiembre y octubre aumentó, en el Banco de Bogotá fue disminuyendo. Situación parecida al crédito ordinario lo presentó el microcrédito, el cual en el Banco Agrario durante el tiempo analizado fue disminuyendo, pero a partir del mes de octubre volvió a crecer su tasa de interés,

en el Banco de Bogotá su comportamiento fue siempre de disminución. Y finalmente el crédito preferencial en ambos bancos tendió a la baja, pero en el Banco Agrario en el mes de octubre volvió a iniciar su proceso de aumento.

Estas variaciones en las tasas de interés reflejan el manejo que el Banco de la República ha dado a dichas tasas de interés, encadenadas con las políticas de encaje establecido en los bancos, según sus niveles de captación y colocación de recursos en el mercado financiero.

## **2.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y FUERZA DE VENTAS**

Los Canales existentes en el municipio de Sabana de Torres, por las entidades financieras que actualmente están vinculadas en el municipio, son de manera directa e indirecta así:

- **Cajeros Automáticos.** Existen en el municipio dos cajeros automáticos y están ubicados y alimentados por las entidades bancarias de Banco de Bogotá y Banco Agrario de Colombia, cada uno junto a la sede bancaria correspondiente, distantes el uno del otro a media cuadra, justo en la zona central del comercio.
- **Corresponsal no bancario.** El Banco Colombia posee punto de servicio convenio a través de este sistema; ubicado en Supermercado SURTIVIVERES LA 14, ubicado en la calle 14 12 -04 del barrio centro, presta servicios de recaudo de cartera, consignaciones a cuentas, retiros. Posee horario en jornada continua hasta las 8 pm.
- **Oficinas Bancarias: Actualmente hacen presencia dos entidades bancarias, con instalaciones físicas, como son:** Banco Agrario de Colombia y Banco Bogotá :

– Banco Agrario de Colombia, están ubicado en la calle 13 número 10-44 barrio centro, instalaciones recientemente remodeladas.

– Banco Bogotá, está ubicado en la calle 13 11-05 del barrio centro sobre la vía principal del municipio.

• **Asesores Comerciales Externas.** Participan en este canal tres entidades como son: Banco Colombia, FMMB y FUNDESMAG (posee sede propia, posee convenio con alcaldía municipal y Ecopetrol y posee facultades de aprobación local). Cada una de ellas posee un asesor que cubre el área rural y Urbana, quienes hacen presencia toda la semana.

Los bancos Popular de Barrancabermeja y Davivienda de Bucaramanga realiza campañas en la línea Libranza de manera directa con la presencia de un asesor, el cual visita y tramita los documentos a presentar en cada operación.

## **2.8 TECNOLOGÍA USADA POR LA COMPETENCIA**

La tecnología utilizada por la competencia en el municipio de Sabana de Torres consiste en:

- Banca Virtual
- Banca telefónica
- Data fonos
- Carro móvil con tecnología satelital
- Servicio de Chat para asesorías.

## **2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

**2.9.1 Publicidad .** La forma destinada a difundir e informar al público sobre la imagen y los diferentes productos del portafolio de servicio de los principales

competidores de las entidades financieras en Sabana de Torres son: Véase Cuadro 49.

**Cuadro 49. Identificación de la gestión publicitaria de la competencia**

Producto	Objetivo	Medio utilizado	Resultado
<b>Banco de Bogotá:</b> Portafolio productos de captación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de marca de la institución Banco de Bogotá.</li> <li>- Aumentar la participación del mercado a mediano y largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anuncios en Canal de televisión</li> <li>- Anuncios en Emisoras de radio nacional.</li> <li>- Publicidad en boletín</li> <li>- Patrocinios</li> <li>- Internet</li> <li>- Letreros luminosos</li> </ul>	Percepción de banco fuerte y estable a nivel país, reconocida como la Entidad número Uno de 2009.
<b>Banco Agrario:</b> Campañas de crédito sector Agropecuario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir al segmento del sector agropecuario las diferentes líneas y condiciones implementadas por el gobierno nacional y la institución como tal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> <li>- Perifoneo</li> <li>- Emisora local</li> </ul>	Incremento en las colocaciones, especialmente en estas líneas promocionadas.

Fuente: Observación directa de los autores a la competencia. Sabana de Torres, Diciembre de 2009.

**2.9.2 Promoción.** Los medios de publicidad utilizados por la competencia en el Municipio de Sabana de Torres, se presentan en el Cuadro 50.

**Cuadro 50. Matriz de identificación de gestión promocional**

Producto	Objetivo	Actividad	Resultado
Portafolio de productos de captación y colocación <b>Banco de Bogotá</b>	– Aumentar la participación del mercado a mediano y largo plazo.	– Entrega de souvenir en las aperturas e inversiones a sus clientes. – Periódicamente realizan campañas de perifoneo en horarios establecidos, por las diferentes zonas de mayor afluencia de público – Participación en eventos realizados por la Alcaldía Municipal.	En el municipio de Sabana de Torres ha logrado un crecimiento en cuentas corrientes de 3.105 millones de pesos y en cuentas de ahorro 5.553 millones de pesos en tan solo dos años de funcionamiento.
Campañas de crédito sector Agropecuario <b>Banco Agrario</b>	– Aumentar la cuota de colocación de créditos en corto plazo, especialmente en el sector agropecuario, por líneas definidas de redescuento. – Informar sobre cambios en líneas existentes	Realiza intervenciones a través de la emisora local, informando en directo las bondades de esta campaña. Acompañamiento por parte del planificador y evaluador, para créditos de líneas especiales, FINAGRO.	Esta agencia en el municipio de Sabana de Torres ha logrado captar 15.356 millones de pesos, siendo la entidad con mayor participación en el mercado en este segmento. Parte de estas operaciones corresponden a créditos representativos por asociaciones en líneas de redescuento, superiores a 1.000 millones cada una.

Fuente: Observación directa de los autores a la competencia. Sabana de Torres, Diciembre de 2009.

## 2.10 SERVICIO AL CLIENTE

**2.10.1 Banco Agrario de Colombia.** Aquí se agrupan los distintos canales que el Banco Agrario de Colombia a habilitado para atender a sus clientes y usuarios.

- **Contáctenos.** Por medio de este buzón el cliente puede tener contacto directo con el centro de servicios de atención al cliente. Aquí podrá:

Solicitar información.

Realizar peticiones, consultas o reclamos.

Suscribirse para recibir información de servicios del Banco por correo o celular sin costo alguno.

Dar su opinión o felicitación de la Gestión del Banco.

- **Preguntas frecuentes.** Las preguntas y consultas más comunes de los clientes y usuarios; si se quiere saber como abrir una cuenta de ahorros, o como solicitar una nueva tarjeta debito o crédito, en este servicio encontrará sus respuestas, esta atención se brinda por la página web del Banco.

- **Chat.** Por la Web, en tiempo real los asesores podrán ayudar con sus inquietudes y se obtendrá de manera rápida acceso directo a sus servicios, productos y trámites.

- **Defensor del consumidor financiero.** Su finalidad es la de ser mediador y conciliador de los conflictos que se generen en las relaciones bancarias y financieras entre los clientes o usuarios y el Banco Agrario de Colombia, cuando estos consideren que la Entidad ha actuado en forma injusta o contraria a las buenas prácticas y usos bancarios.

- **Oportunidades laborales.** Al tener la hoja de vida de algunos clientes, se podrá contactar en caso de tener vacantes, a su vez también se pueden consultar cuales son los cargos disponibles en las regionales.

- **Accesibilidad.** Brindar a los clientes diferentes herramientas de accesibilidad que le permitan navegar por el sitio Web de una manera cómoda y rápida.

**2.10.2 Banco de Bogotá.** El Banco de Bogotá cuenta con un equipo humano capacitado y con una avanzada tecnología para brindarle el mejor servicio. Buscan conocer las necesidades, para asesorar y ofrecerle soluciones financieras a sus clientes. Entre los servicios de atención al cliente se tienen:

- **Nuevos Convenios de Recaudos.** Pague sus servicios y obligaciones con comodidad. El Banco de Bogotá piensa en el tiempo, comodidad y seguridad de sus clientes. Con su Sistema de Recaudo, se pueden cancelar las facturas de servicios públicos, parafiscales, impuestos, EPS, colegios, universidades, entre otros, utilizando el más completo sistema de canales para pagos.

- **Pague sus servicios con toda comodidad, la tecnología a su servicio.** Se pueden realizar los pagos de las facturas de servicios públicos a través de [www.bancodebogota.com](http://www.bancodebogota.com), Servilínea y Cajeros Automáticos. Es cómodo, ágil y seguro. Los pagos son fáciles de hacer y quedan registrados en línea.

- **Pagos Virtuales: comodidad y agilidad son hechos reales.** Se podrán realizar compras fácilmente desde el lugar donde se encuentre con cargo a su Cuenta Corriente o de Ahorros del Banco de Bogotá, desde los portales de Internet de varias compañías con las que se han realizado convenios .

- **Inquietudes.** Escuchan y actúan frente a las solicitudes, opiniones, sugerencias y reclamos, para mejorar continuamente es el compromiso con el que se trabaja día a día. Para lograrlo, se ha habilitado en la Red de Oficinas, Servilínea y [www.bancodebogota.com](http://www.bancodebogota.com), un canal permanente de comunicación, donde los Clientes pueden expresar todas sus inquietudes.

- **Defensor del Cliente Financiero.** Se cuenta con el Defensor del Cliente Financiero. Este, conocerá y se pronunciará en forma objetiva, independiente y gratuita sobre las quejas, que venían siendo competencia de la Superintendencia

Financiera, y que los clientes le presenten relativas a un posible incumplimiento por parte del Banco en el desarrollo o ejecución de los servicios que prestamos. El Banco continúa atendiendo directamente las quejas y solicitudes a través de las oficinas y Servilínea, velando porque obtengan respuesta ágil y oportuna a las mismas.

### 3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

#### 3.1 MERCADO META

El mercado meta está conformado por dos grupos: personas naturales y personas jurídicas. Respecto de las personas naturales, como se aprecia en el Cuadro 50, está conformado por personas que pertenecen a los estratos 2,3 y 4, que residen en casa propia o familiar, que han cursado estudios de secundaria, casados o con unión libre, que se desempeñan en actividades como independientes, o que laboran en el sector agropecuario, que también pueden ser empleados de entidades de servicio, industriales y comerciales y amas de casa. El recurso o producto que obtienen de la Financiera Comultrasan, lo canalizan para adquirir capital de trabajo, construcción, compra de activos fijos, remodelación casas y locales comerciales a inversionistas, independientes, empleados, empresarios, entidades jurídicas, a quienes se les ofrecerá invertir en cuenta de Ahorro Pyme, Cdat. Véase Cuadro 51.

**Cuadro 51. Mercado meta**

Clase de cliente	Objetivo
Personas naturales: estratos 2,3 y 4 Independientes, empleados del sector agropecuario, empleados de entidades de servicio, industriales y comerciales y amas de casa.	Para compra de activos, remodelación o compra de vivienda y locales comerciales.
Personas jurídicas. Además, se encuentran las entidades o empresas existentes en la zona, más un total de 5 personas jurídicas que acuden a dicha entidad. Pero cabe anotar, que dentro de las empresas se encuentran las de carácter privado y público, así como la Alcaldía, Magisterio, entre otras.	Capital de trabajo, cultivos.

Fuente: Autores del proyecto

## 3.2 TERRITORIO GEOGRÁFICO

**3.2.1 Ubicación geográfica<sup>8</sup>.** El municipio de Sabana de Torres se encuentra ubicado geográficamente al Noroeste del Departamento de Santander. La cabecera municipal posee los siguientes datos generales:

- Temperatura media: 28,5°C.,
- Altura de 110 msnm.
- Precipitación media anual de 2.200 mm
- Distancia desde Bucaramanga de 110 km, por la vía Barrancabermeja y la Troncal del Magdalena Medio.

**3.2.2 Límites<sup>9</sup>.** Sabana de Torres es un municipio de reciente creación por medio de Ordenanza Departamental, y los límites que más se encuentran en entredicho corresponden a la quebrada La Cristalina en su nacimiento en línea recta hacia encontrar el río Sogamoso a la altura de la desembocadura de la quebrada La Payoa, la cual cambia debido a cambios de régimen y caudales, aproximadamente de 8 a 15 Km. Situación parecida se vive con el límite puesto entre el caño Peruétano y la Santos Gutiérrez en Puerto Escondido, donde los Presidentes de Junta, prefieren definirlo de acuerdo a los dueños de predios.

**POR EL NORTE:** Partiendo de la desembocadura de la Quebrada Doradas sobre el río Lebrija, de este río aguas abajo hasta su confluencia con el río Chocóa o Santos Gutiérrez, delimitando con el Municipio de Rionegro.

**POR EL OCCIDENTE:** Río Chocóa o Santos Gutiérrez, aguas arriba, hasta Puerto Escondido, de aquí en línea recta hasta Caño Peruétano en el punto donde desemboca en este Caño el Caño Negro, sigue el Caño Peruétano hasta Ciénaga

---

<sup>4</sup> ALCALDÍA DE SABANA DE TORRES. Geografía del Municipio.

de Paturia o Paredes y atraviesa la Ciénaga de la Quebrada La Gómez, sigue esta Quebrada y luego la Quebrada de La Cristalina hasta su nacimiento, de aquí en línea recta hasta el punto en donde desemboca en el río Sogamoso la Quebrada Payoa, delimitando con el Municipio de Puerto Wilches.

POR EL SUR: Río Sogamoso hasta donde desemboca en este río el Río Sucio, delimitando con los Municipios de Barrancabermeja y San Vicente de Chucuri, sigue Río Sucio aguas arriba hasta donde desemboca en este río la Quebrada Gomero, delimitando en este último trayecto con el Municipio de Girón.

POR EL ORIENTE: La Quebrada Gómez aguas arriba hasta su nacimiento, de aquí en línea recta hasta el nacimiento de la quebrada Doradas; de esta quebrada aguas abajo hasta su desembocadura sobre el río Lebrija, punto de partida de esta demarcación delimitando con el costado oriental con los municipios de Girón y Lebrija.

**3.2.3 Demografía.** Según el censo población y vivienda de 2005, el municipio contaba con 19.772 habitantes, de los cuales el 59% se encuentran en la cabecera municipal y el 41% restante están localizados en núcleos poblados y en forma dispersa en todo el área rural. Del total de la población, el 52.7% son hombres y el 47.3% con mujeres.

La extensión total del municipio es 142.836,47 Ha ó 1.428,3647 Km<sup>2</sup>, los cuales dan cabida tanto a áreas rurales, caseríos y urbanas

## Cuadro 52. Descripción geográfica del Municipio de Sabana de Torres

Municipio	Perímetro	Área en Ha	Área en M2
Sabana de Torres	235.042,0512	142.836,47	1.428.364.711,09

Fuente: ESQUEMA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. SABANA DE TORRES, Santander.  
Referente General: un territorio de reciente formación. p. 43

## Figura 21. Ubicación geográfico del Municipio de Sabana de Torres



Fuente: ESQUEMA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. SABANA DE TORRES, Santander.  
Referente General: un territorio de reciente formación. p. 43

### 3.3 INGRESOS TOTALES

Los ingresos totales de la Financiera Comultrasan Sabana de Torres, se encuentran conformado por los ingresos que provienen tanto de los productos y servicios de captación, como de colocación.

El total de las captaciones ascienden a un total de 8.536 millones de pesos a diciembre el año 2009, con un crecimiento del 26,8%, sin incluir los aportes de los asociados. Está conformada por:

Depósitos a la vista	3.739 millones de pesos
Ahorro especial y comultracheque	1.594 millones de pesos
CDAT	2.746 millones de pesos
PAP	457 millones de pesos

Los ahorros a la vista aportan el 44% de los recursos, los CDAT el 32%, ahorro especial y comultracheque el 19% y un 5% los ahorros PAP.

En cuanto al total de cartera o colocación de recursos, estos ascienden a un total de \$16.477.717.950 , representada en las diferentes líneas de crédito como son en orden de importancia independiente libre inversión, libre inversión empleados y pensionados, compra de vehículo, Pyme, libre inversión empelados y pensionados libranza.

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 4.1 ENTORNO SOCIOCULTURAL

El análisis del entorno de la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, está compuesto por la auditoría de cuatro factores claves del ambiente donde se desarrolla la empresa: socio – cultural, tecnológico, económico y gubernamental, cada uno de ellos abarca aspectos que permiten identificar situaciones favorables o desfavorables para la financiera, conformando así el marco de referencia para formular estrategias que serán tenidas en cuenta en el diseño del plan de mercadeo.

**4.1.1 Características demográficas<sup>10</sup>.** La población colombiana está aumentando a un ritmo más dinámico que el previsto; a diciembre del año 2010 la población total proyectada del país es de 45.508.205 habitantes, a la misma fecha del año 2005 la población creció a 42.888.592 habitantes, esta situación evidencia una tasa de crecimiento anual del 6,1% aproximadamente para el total nacional; mientras que en el municipio de Sabana de Torres, en el año 2001 habían 19.884 habitantes, en el año 2002 se registraron 19.882 habitantes, en el año 2003 hubo un total de 19.865 habitantes; lo que evidencia que la población se ha disminuido a una tasa promedio entre los dos períodos de un 0,0477%.

A diferencia de los países desarrollados en los cuales la población infantil dejó de ser mayoritaria, en Colombia todavía se conserva la tradicional pirámide de la población; en este orden de ideas, la población está compuesta en su mayoría por niños y jóvenes, con una minoría de población mayor de 40 años. La población se compone en su mayoría por mujeres y la tendencia apunta a un incremento del sexo femenino, siendo superior a la cantidad de hombres. Adicionalmente, teniendo en cuenta los cambios dados en los esquemas sociales, a nivel de la

---

<sup>10</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Oficina de prensa DANE. Comunicado de Prensa. Censo poblacional Marzo de 2004. Bogotá, marzo 16 de 2004.

inserción de la mujer en el campo laboral y la liberación femenina, se observa que la participación de la mujer en las diferentes actividades se hace más notoria y es así como se ve presente en la fuerza laboral, a nivel académico y en el ejercicio profesional, siendo en la mayoría de los casos cabeza de familia. Por otra parte, los hogares están integrados generalmente por cuatro personas: padre, madre, y dos hijos; o un familiar, que puede ser el hermano (a), abuelo (a), tío (a) o sobrino (a), entre otras.

En Sabana de Torres, se encuentra, que el 51,7% son mujeres, frente a un 48,3% que son hombres; por rango de edades, en el caso de las mujeres, se encuentra una mayor concentración en las edades entre 0 a 19 años, frente a los hombres, cuya mayor concentración se da entre 0 a 14 años. Estos cambios culturales han variado el estilo de vida de las nuevas familias, en donde se siente la necesidad de ahorrar, solo con el objetivo de tener vivienda propia o de adquirir activos, o de invertir.

**4.1.2 Hábitos de consumo y estilos de vida**<sup>11</sup>. Teniendo en cuenta los efectos que trae consigo la globalización de la economía, la población ha experimentado cambios en los hábitos de compra, por tal razón las empresas se ven en la necesidad de buscar ventajas competitivas con precios económicos, variedad de servicios, conveniencia (excelente ubicación, servicios adicionales, horarios flexibles, entre otros). El estudio de los aspectos económicos del consumo es útil para comprender mejor el comportamiento de los consumidores. Esto, en razón a que la economía es la variable decisiva entre todas aquellas que tienen influencia en el consumo de la población. El análisis de la economía no puede limitarse solamente a cuánto tienen las personas, sino también a cómo gastan aquello que posee.

---

<sup>11</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Enfoque competitivo de la empresa del nuevo milenio. Bucaramanga, 2003.

Una constatación empírica, que se cumple en todas las sociedades, es que la población con mayor riqueza tiene más capacidad para decidir sobre la utilización de sus ingresos, mientras que los desposeídos destinan la mayor parte de sus entradas a satisfacer sus necesidades mínimas, y aún así muchas veces desahorran; es decir, consumen hoy los ingresos que posiblemente obtendrán mañana.

Los futurólogos y especialistas en los asuntos de prospectiva sostienen que la principal tendencia mundial de cara al nuevo siglo, y de la cual Colombia no escapará es el “encapsulamiento”; es decir, refugiarse de un mundo hostil en el hogar. La residencia familiar, agregan los expertos, será el eje de todas las actividades personales. Muchas personas trabajarán desde sus hogares, estudiarán desde sus hogares conectados por videoconferencias y computadoras personales a sus profesores, compañeros y bibliotecas virtuales. Para facilitar el “encapsulamiento” está la televisión, la videograbadora, los alimentos listos para preparar, el horno microondas, el servicio a domicilio, el comercio electrónico, el internet, la bicicleta estática, entre otros. Agréguese a lo anterior la persistencia del crecimiento poblacional, el auge de las mascotas, las oficinas virtuales, entre otros.

Los hábitos de consumo y estilos de vida son una situación desfavorable para el sistema financiero, pues con estas premisas se deberán emprender urgentemente métodos para llegar a una población cada vez más aislada. La consigna empresarial para el nuevo siglo es: “no espere que los consumidores vengan a usted, usted debe llegar a ellos en sus propios hogares”.

El estilo de vida cambia con la economía, esto se refleja en las preferencias de las personas, los cuales exigen más y mejores servicios sobre todo en el sistema financiero.

El consumo de los hogares viene desacelerándose desde el primer trimestre de 2007. Sin embargo, es partir de 2008 cuando se hace más evidente esta situación, en especial desde el segundo semestre cuando se evidencian datos negativos en las ventas del comercio minorista. Una elevada carga financiera, alrededor del 23% del salario se destina al pago de amortizaciones e intereses del crédito de consumo e hipotecario, sumado a un rápido deterioro de los salarios y del mercado laboral significan una menor capacidad de consumo. Adicionalmente, estos factores explican el rápido ascenso de la cartera vencida y sugieren que esta situación continuará a lo largo del año<sup>12</sup>.

En el 2009 el descenso en la producción y la productividad limitarán el espacio de ascenso de los salarios e incluso los presionarán a la baja, de tal manera que aún con una inflación que se estabiliza la pérdida del poder adquisitivo se mantendrá a lo largo del año<sup>13</sup>.

**4.1.3 Actitud con respecto al ahorro.** A las personas en general, les gusta consumir, pero para poder hacerlo necesitan ingresos. Al inicio de la vida de un ser humano los ingresos son cero y solamente se generan gastos, esa tendencia continúa hasta que se llega a adulto y comienza a trabajar, y en algún punto los ingresos se vuelven superiores a los gastos, en ese momento se comienza a ahorrar. Cuando llega el momento de la jubilación, nuevamente los ingresos se reducen y los gastos son superiores a los ingresos. Es innegable que un día en el futuro no se contará con lo suficiente para vivir y que quizás no se pueda realizar ninguna actividad lucrativa, lo único que nos queda es ahorrar<sup>14</sup>.

Durante la última década el comportamiento del ahorro en Colombia ha tenido cambios significativos que es importante explorar. Este comportamiento ha

---

<sup>12</sup> VARGAS, Andrés. 2009, un año difícil para la economía Colombia. Disponible en Internet: <URL. [http://www.usergioarboleda.edu.co/.../2009/.../enero\\_economia\\_colombia.html](http://www.usergioarboleda.edu.co/.../2009/.../enero_economia_colombia.html) -

<sup>13</sup> Ibíd..

<sup>14</sup>BOLETIN SIBOI. Disponible en Internet: <URL: <http://www.superintendencia.gob.ni/.../temas.../introduccion.pd>

afectado a todos los niveles de ahorro, pero el caso del ahorro privado, y en particular el de los hogares, es crucial para entender esta variable en términos agregados. Las decisiones de los hogares en términos de ahorro son uno de los elementos claves para entender el ahorro en Colombia

El deterioro en las tasas de ahorro registrado durante la primera mitad de la década de los noventa, continuó y se profundizó durante la segunda mitad de la década. Es importante destacar que este comportamiento estuvo enmarcado por la crisis de la economía Colombiana de 1998 y 1999, la cual afectó el comportamiento de las diferentes variables agregadas. En efecto, se observa que el ahorro nacional disminuye del 23.0% del PIB en 1995 al 13.4% del PIB en 1999. La caída del ahorro durante este período se puede atribuir tanto al estancamiento del ingreso disponible, el cual disminuye de 103.3% del PIB en 1995 al 100.0% del PIB en 1999, como al aumento del consumo, el cual pasó de representar el 80.6% del PIB en 1995 al 86.6 en el año 1999. Por sector institucional, el descenso del ahorro durante la segunda mitad de la década de los noventa, obedeció fundamentalmente a la caída del ahorro público, el cual disminuye de 10.2% del PIB en 1995 a 3.1% del PIB en 1999. Esta caída se explica por el deterioro de las finanzas del sector público, cuyo déficit consolidado y especialmente el del Gobierno Nacional Central se incrementaron significativamente entre 1995 y el año 1999, al pasar de 0.3% del PIB a 4.1% del PIB y de 2.2% del PIB a 5.9% del PIB, respectivamente.

El deterioro en las finanzas del sector público se origina principalmente en el aumento en los pagos totales del sector, los cuales pasaron de representar el 28.1% del PIB en 1995 al 38.0% del PIB en 1999.

El ahorro privado, por su parte desciende del 12.8% del PIB en 1995 a 10.4% del PIB en 1999. Esta caída se explica tanto por la reducción del ahorro de los hogares, como del ahorro de las sociedades financieras y no financieras. La caída

más importante se observa en las sociedades financieras, cuyo ahorro disminuye del 2.0% del PIB en 1995 a 0.4% del PIB en 1999, como resultado de la crisis financiera de finales de los años noventa. Por su parte, el ahorro de los hogares desciende de 6.3% del PIB a 6.0% del PIB durante el mismo periodo. La reducción en el ahorro de los hogares se explica principalmente por la caída en el ingreso disponible, como consecuencia de la crisis económica de finales de la década de los noventa y del aumento de los impuestos<sup>15</sup>.

En conclusión, se puede decir que las crisis económicas tienen un alto impacto en los hábitos de consumo y ahorro de los colombianos; sin embargo, dependiendo del momento político, social y cultural en que se presente la crisis, este impacto generará diferentes cambios en el mercado.

En cuanto a las crisis de 1999 y 2009 se puede ver esto claramente, pues el consumidor colombiano no reaccionó en igual forma a la situación del año 99, cuando la crisis era principalmente a nivel nacional y si mucho abarcaba América Latina, frente a la del 2009, cuando la crisis económica es a nivel mundial.

**4.1.4 Nivel de ingresos per cápita<sup>16</sup>.** El comportamiento del nivel de ingresos por habitante del municipio de Sabana de Resultados, es: hasta 1 SMLV (45%) y entre 1 y 2 SMLV (55%),

Teniendo en cuenta que los segmentos que más obtienen ingresos económicos son los pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, quienes tendrán una mayor disponibilidad económica para poder ahorrar; por otra parte, aquellos que tienen ingresos menores de 2 SMLV no pueden acceder al ahorro, ante la presencia de necesidades económicas, que le impiden ahorrar algo de sus ingresos.

---

<sup>15</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA. El ahorro de los hogares en Colombia. Bogotá, 2006.

<sup>16</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Oficina de prensa DANE. Comunicado de Prensa. Nivel de ingresos per capita Marzo de 2004. Bogotá, marzo 5 de 2004.

El nivel de ingresos per cápita constituye una situación desfavorable para la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, debido a que las cifras reportadas son poco representativas, lo que lleva a que la población destine sus ingresos para satisfacer necesidades primarias vitales de alimento, calzado, vestido, salud y educación, dejando a un lado el ahorro, trayendo consigo que la demanda sea selectiva y condicionada a su capacidad de compra.

**4.1.5 Nivel educativo promedio**<sup>17</sup>. El nivel educativo promedio más bajo en Colombia se encuentra en los estratos socio-económicos 1 y 2, así: ninguna (65%), básica primaria (25%) y media vocacional (10%). Situación contraria se observa en los estratos medio-alto 3, 4, 5 y 6 donde las cifras ascienden a: bachillerato (35%), técnico (20%), tecnólogo (10%), profesional (30%) y postgrado (5%). En Sabana de Torres, un 45% de la población tienen estudios secundarios, un 32% primarios, un 10% estudios técnicos, un 5% universitarios, un 4% educación no formal y otro 4% no han realizado ningún tipo de estudio<sup>18</sup>.

Como se puede observar, la población de los estratos 1 y 2, quienes cuentan con los niveles de instrucción más bajos, están abocados a desempeñarse en actividades relacionadas con la prestación de servicios de mano de obra no calificada, especialmente en el sector de la construcción, confección, calzado, joyería, alimentos y vigilancia. Por el contrario, la población de los estratos 3 al 6, que poseen los niveles más altos de instrucción académica y por ende mayores posibilidades de una mejor ubicación laboral, conforman un segmento atractivo para los servicios del sector inmobiliario.

**4.1.6 Terrorismo y narcotráfico**<sup>19</sup>. En Colombia, el terrorismo es empleado generalmente por los grupos guerrilleros que en ocasiones luchan entre sí,

---

<sup>17</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Nivel educativo promedio. Bogotá : MEN, 2003.

<sup>18</sup> FINANCIERA COMULTRASAN. Estudio socioeconómico de la población de Sabana de Torres. Sabana de Torres, 2009.

<sup>19</sup> Terrorismo y narcotráfico. Colombia (2004). Disponible en Internet:<URL:<http://www.viaalterna.com.co/textos/tplanco1.html>>

multiplicidad de grupos paramilitares y organismos estatales de seguridad, que a veces “compiten” entre ellos y manifiestan rivalidades; además, hay que unir milicias y bandas urbanas, entre otros; así mismo, las aspiraciones del pueblo colombiano y las labores del gobierno, han sido frustradas por el narcotráfico.

Los distintos grupos paramilitares y carteles de narcotráfico que han actuado en Colombia han justificado su existencia por las guerrillas, como forma de contenerlas o eliminarlas ante la incapacidad del Estado, y para ello han sido muchas veces financiados por terratenientes y sectores sociales poderosos, que veían en los grupos insurgentes una amenaza a su posición. Por su parte, estos se justifican a sí mismos por la existencia de grandes masas de población excluida y por la ausencia de justicia social. Cabría decir, por tanto, que la desigualdad en la distribución de los ingresos y la existencia de una oligarquía que controla todos los resortes del poder político y económico, y que ha recurrido históricamente a la violencia para mantenerlos, están en el origen de la violencia en Colombia.

El terrorismo y el narcotráfico afectan a toda la población, ya que se ve obligada a irse a las ciudades en busca de sitios más seguros. Sabana de Torres, es considerada una localidad donde se vive un ambiente tranquilo y seguro, esta situación ha generado que personas de otras regiones de Colombia, la vean como un lugar propicio para establecer sus sitios de vivienda y de negocios. Estas circunstancias generan una situación favorable para la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, pues se incrementa la población en los municipios, trayendo consigo acciones de urbanismo a nivel público y privado, incrementando la demanda de los servicios del sector financiero. Además, posiblemente se cree forme una debilidad en la región, donde el mismo desarrollo económico y regional trae la presencia de inseguridad, manifestada en pandillas delincuenciales, que vienen detrás del producido de la región.

## 4.2 ENTORNO TECNOLÓGICO

Las mejoras en los procesos, la sistematización y el procesamiento de datos son variables que influyen en el sector financiero. Según la Revista Semana de Abril 28 de 2004, afirma:

A lo largo de los años las empresas en Colombia han buscado la forma de aumentar la eficiencia de su fuerza de ventas y conseguir la lealtad de sus compradores. Saben que lo importante no es tanto el producto, como el trato y el servicio que se les da a los clientes. La tecnología les facilita esta labor, con programas de administración, de relaciones con consumidores conocidos como CRM. Este software es el potencial de cada consumidor de acuerdo a sus requerimientos y exigencias. El programa ofrece productos que le puedan interesar al cliente de acuerdo a lo que éste compra, en el momento en que éste pague o enviándole catálogos personalizados por correo. Es un sistema inteligente para atender las necesidades de los compradores.<sup>20</sup>

Con esta tecnología las empresas revolucionan el concepto de mercadeo al pasar del paradigma de “las empresas venden lo que la gente necesita”, al de “la administración rentable de las relaciones con los consumidores”. El cliente es el protagonista de la estrategia de la compañía. Este sistema maximiza la relación con el cliente.

**4.2.1 Sistemas de información.**<sup>21</sup> Actualmente, debido a la globalización de la información se ha propiciado el auge de innovaciones en informática y sistemas; en Sabana de Torres se cuenta con una oferta variada de paquetes de servicios informáticos que facilitan los procesos de gestión de la empresa, independientemente del objeto social que desarrollen.

---

<sup>20</sup> Tecnología al día. En: REVISTA SEMANA. Mercadeo. (Abril 28 de 2003). Bogotá, 2003.

<sup>21</sup> SIIGO - PRACTICO. Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo. Portafolio de servicios. Bucaramanga, 2004.

El Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo, es un software genérico administrativo que permite llevar un registro detallado de las operaciones de la empresa, y en general de todos los aspectos relacionados con la administración del negocio, utilizando computadores bajo los sistemas operacionales DOS, WINDOWS, LINUX o REDES. SIIGO – PRÁCTICO es el único software administrativo totalmente integrado en línea y tiempo real, gracias al cual se pueden obtener las siguientes ventajas diferenciales: 14 módulos administrativos, información al día, exacta, histórica, proyectada y corporativa, seguridad en la información, facilidad de manejo, indicadores claves de éxito y auditoría de información.

La tecnología de información es una necesidad para el sector financiero, pues permitirá más eficiencia en el manejo administrativo y en la prestación del servicio. “El internet es ahora una verdadera oportunidad de negocios”, una herramienta que cambia el futuro de la pequeña y mediana empresa, donde se puede ubicar este grupo.

De acuerdo con la Internacional Data, los ingresos del comercio electrónico, podrían pasar de 680 millones de dólares en el 2001, a 8.000 millones en el 2003, ya que en el mundo existen más de 160 millones de usuarios y en Colombia se estima que hay 800.000 personas que navegan y tienen acceso a la red. Esto se convierte en una oportunidad para el sector inmobiliario, ya que le permitirá atraer clientes potenciales que tengan acceso a su página web.

La sistematización de procesos de gestión a través de la implementación de un software que abarque todas las áreas de la empresa, desde las compras hasta las ventas, agiliza los procesos y permite tener un mayor control sobre las actividades realizadas; su implementación en la Financiera Comultrasan Sabana de Torres, se considera como una situación favorable para mejorar los procesos administrativos de la financiera.

**4.2.2 Herramientas de gestión administrativa<sup>22</sup>.** En el ámbito empresarial que se vive en este siglo, la búsqueda de soluciones efectivas, tanto a problemas cotidianos como de carácter extraordinario, se ha convertido en preocupación de muchos, y sin embargo tarea de pocos. En este nuevo milenio en el que madurarán nuevas formas de hacer negocios, con nuevas oportunidades y riesgos, se requiere una mentalidad dual: permanente mejora e innovación constante. Se debe buscar el desarrollo integral de la organización desde una perspectiva global y sistémica, para alcanzar altos niveles de competencias y talentos, de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes. Para tal fin son necesarias mejoras en las áreas de sistemas de calidad, tecnologías de información, procesos administrativos y comportamiento organizacional, por medio de herramientas administrativas que garanticen la calidad y la eficiencia en la gestión administrativa de la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres.

**4.2.3 Resistencia a las innovaciones tecnológicas<sup>23</sup>.** Teniendo en cuenta los avances tecnológicos que ha experimentado el mundo en la última década del siglo pasado XIX y nuevas de este milenio, y las tendencias futuras, actualmente la población requiere servicios nuevos que superen sus necesidades, expectativas y deseos, con calidad, rapidez, tecnología y economía; es decir, la demanda busca “economía proactiva”. Por esta razón, las empresas que se sostienen en el mercado son aquellas que no se resisten al cambio tecnológico y lo incorporan en todos sus procesos y procedimientos, buscando que el cliente se sienta totalmente satisfecho.

En Colombia las empresas han cambiado en este sentido; así mismo, las medianas y grandes organizaciones han resuelto no utilizar los equipos posteriormente a la vida útil, destinando el valor de la inversión en adquirir nuevas tecnologías en equipos, conocimientos y habilidades, con el fin de generar

---

<sup>22</sup> GOMEZ Caballero, Hortensia. Tendencias de la administración de la MYPIME Colombiana. Bogotá: s.e., 2003.

<sup>23</sup> MONTERO GALVIS, Miguel Antonio. Tecnofobia: terror a la tecnología. Bogotá: s.e., 2003.

ventajas competitivas que les permitan subsistir en el agresivo mercado globalizado que caracteriza el sector económico mundial.

Esta es una situación favorable para la Financiera Comultrasan Sabana de Torres., pues por medio de la adición de avances y mejoras en sus procesos y procedimientos puede aumentar la satisfacción de los clientes reales y captar nuevos clientes del mercado potencial, convirtiendo los cambios tecnológicos en ventajas comparativas.

### **4.3 ENTORNO ECONÓMICO**

Actualmente dada las condiciones de la recuperación de la economía, al registrarse un crecimiento en el Producto Interno Bruto (PBI) a marzo del 2003, según el DANE, con respecto al mismo trimestre del año anterior, se ha generado especialmente en la clase media unos ingresos disponibles para mejorar su nivel de vida, en lo que se refiere a la generación de un ahorro programado con fines de compra de vivienda, adquisición de activos, recreación, etc..

La óptima situación de liquidez del sector cooperativo se refleja tanto en el comportamiento de su cartera como en el de las inversiones. Respecto a estas últimas, el crecimiento en lo corrido del año 2009 fue del 26.69%, sin embargo es preciso anotar que gracias a que el crédito cooperativo sigue incrementado su ritmo de crecimiento, en el último trimestre del mismo año, las inversiones tan solo crecieron un 1.8%<sup>24</sup>.

El comportamiento del último trimestre de 2009, confirma una recuperación en la demanda por crédito en las cooperativas, algo totalmente contrario a lo que ocurre en el sistema financiero tradicional. De esta manera la perspectiva de crecimiento

---

<sup>24</sup> CONFECOOP. Observatorio N° 13. op. cit., p.13

anual nominal de los activos del sector cooperativo para 2009 se sitúa entre el 12.5% y el 14%.

**4.3.1 Inflación- Índice de Precios al Consumidor IPC<sup>25</sup>.** El Dane informó que durante el año pasado la variación acumulada del Índice de Precios al Consumidor, IPC, fue de 2,00 por ciento. Esta tasa es inferior en 5,67 por ciento con respecto a la registrada en diciembre de 2008 que llegó a 7,67. La cifra es una buena noticia para el país, y significa que se logró de manera anticipada la meta de largo plazo que el Banco de la Republica se había fijado.

De acuerdo con el departamento estadístico, en el mes de diciembre de 2009, la variación del IPC fue de 0,08 por ciento, cifra inferior en 0,36 por ciento a la registrada en diciembre de 2008 que se ubicó en 0,44 por ciento.

La inflación se encuentra muy controlada en el nivel de un dígito. Además continúa la política del Banco de la República de mantenerla con tendencia a la baja en forma decidida, lo cual genera mucha confianza en los actores económicos de la actividad inmobiliaria: Constructores, inversionistas, compradores y usuarios del crédito hipotecario. Inflación baja genera tasa de interés bajas y por consiguiente cuotas hipotecarias más bajas, lo cual conduce a una mayor oferta de inmuebles nuevos y usados por la mayor capacidad de compra de los ciudadanos. Este es un factor de desarrollo favorable para el sector inmobiliario.

Si la inflación sigue bajando, es un comportamiento favorable para la economía, pues el poder adquisitivo de la gente se incrementa el flujo de dineros para el sector financiero.

---

<sup>25</sup> SEMANA. En 2009 Colombia obtuvo la inflación histórica más baja de la historia: 2%. Disponible en Internet: <http://www.semana.com/.../2009-colombia...inflacion.../133350.aspx> -

De todas maneras el balance es positivo, y se espera que el futuro, con las políticas gubernamentales, continúe bajando el nivel de inflación en el país.

En el frente de precios las circunstancias lucen favorables este año. La rápida pérdida de dinamismo de la demanda interna implica que el crecimiento de la economía estuvo por debajo del potencial en 2008 y lo seguirá estando en el 2009, aun con una brecha del producto negativa. En los reportes de diciembre de 2008 calculábamos una brecha del producto superior al -1% ya en el tercer trimestre del año anterior.

Adicionalmente, los choques de oferta al parecer no serán un dolor de cabeza este año. Los precios internos de los alimentos no exhiben el mismo crecimiento de los años anteriores, los precios del petróleo tenderán a mantenerse bajos y hasta el momento no se ha presentado una depreciación acelerada que amenace con desatar un proceso inflacionario<sup>26</sup>.

**4.3.2 Desempleo.** El desempleo, es otro factor que influye para la decisión de adquirir vivienda en nuestro país. En el mes de abril de 2009, la tasa de desempleo a nivel nacional alcanzó el 12.1%, 1 punto por encima del valor observado en el mismo mes de 2009. De igual manera, en lo corrido del año 2009, esta misma variable ha promediado 12.7%, cuando en el mismo periodo de 2008 fue de 11.9%. Esto quiere decir que el país pasó de tener en promedio 2.337 millones de desocupados a 2.594 millones.

A nivel global el desempleo asciende rápidamente y la OIT estima que en 2009 el número de desempleados en el mundo aumentaría entre 31 y 50.4 millones en relación al 2008. Latinoamérica contribuiría con 5.9 o 3.7 millones en cada escenario.

---

<sup>26</sup> VARGAS, Andrés. Op. Cit.

En lo corrido del año 2009, no solamente la tasa de desempleo ha aumentado sino que además la generación de empleo ha pasado a terreno negativo. De acuerdo a lo documentado por Parra<sup>27</sup>, en Colombia tiende a haber primero un ajuste extensivo en el empleo y luego uno intensivo. Es decir que las firmas primero reducen la cantidad de empleo y luego las horas trabajadas. Lo anterior es preocupante si se tiene en cuenta que el punto de partida son tasas de desempleo de dos dígitos. Un hecho interesante al respecto es que si bien el país alcanzó tasas de crecimiento notables en los últimos 6 años, la tasa de desempleo se ha mantenido alta, incluso hay evidencia que sugiere que cada punto de crecimiento económico en Colombia genera una menor reducción en el desempleo que en otros países de la región

La disminución de las tasas de desempleo y subempleo, así como el aumento de la tasa de ocupación y la tasa global de participación, traen consigo que la población alcance un mayor poder adquisitivo, y por ende se facilite la obtención de bienes raíces, siendo esto una situación favorable para la Financiera Comultrasan.

**4.3.3 Devaluación** <sup>28</sup>. La tasa de cambio o precio del dólar en Colombia es flexible, por lo que es el mercado quien determina su nivel; por otra parte, la variación de la tasa de cambio o tasa de devaluación afecta el consumo y la capacidad de compra de la población; razón por la cual lo que importa es que la tasa de cambio se encuentre en un nivel de equilibrio. La devaluación del año 2003 de 25,04% permitió observar como la población se inclinó hacia la realización de negocios con dicha moneda y enfrentaron altos costos, a lo cual se suma el aumento en algunos precios internacionales; no obstante, en el año 2004 el dólar arrancó con una leve tendencia a la baja. Con una devaluación de 9,9%

---

<sup>27</sup> PARRA, J. Hechos estilizados de la economía colombiana: fundamentos empíricos para la construcción y evaluación de un modelo DSGE, Banco de la República Borradores de Economía 509, 2008

<sup>28</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Oficina de prensa DANE. Comunicado de Prensa. Devaluación Marzo de 2004. Bogotá, marzo 8 de 2004.

prevista para el año 2.004, las tendencias señalan que el precio del dólar terminará este año alrededor de los \$3.100.

Con el paso de los años, el valor del dólar ha sido fluctuante, tendiendo a la baja y en ocasiones en épocas presidenciales ha tratado de romper la banda cambiaria ante la incertidumbre del nuevo gobierno.

#### **4.4 ENTORNO FINANCIERO**

**4.4.1 Disponibilidad de crédito**<sup>29</sup> . El sector financiero colombiano presentó uno de los mejores resultados anuales que se recuerde durante los últimos años. De enero a diciembre de 2009 las utilidades alcanzaron los 8,5 billones de pesos, cifra que supera por casi 2 billones el monto del 2008. Fue altamente positiva también la evolución del activo para el sector que llegó a 548.8 billones de pesos, lo que representa una variación nominal anual positiva de 15,26 por ciento con respecto a igual periodo de 2008.

Las tendencias decrecientes de la inflación y el crecimiento, determinadas por factores externos e internos, fueron el principal marco de referencia que soportó las decisiones de política monetaria. De esta forma, la tasa de interés de intervención del Emisor, que se ubicaba en 9,5 pro ciento en diciembre de 2008, se redujo paulatinamente 600 puntos básicos hasta alcanzar un nivel de 3,5 a finales del año pasado.

Entre diciembre de 2008 y diciembre de 2009 la transmisión de las reducciones en la tasa de interés de referencia a las tasas de interés activas ha sido diferente, según la modalidad de crédito. La tasa de interés de la cartera comercial pasó de 16,92 por ciento en diciembre de 2008 a menos de un 9 por ciento en enero del corriente año.

---

<sup>29</sup> PORTAFOLIO. Comportamiento del crédito en Colombia. Disponible en Internet: <URL: [http://www.portafolio.com.co/.../ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-7429307.html](http://www.portafolio.com.co/.../ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-7429307.html) -

Dentro de esta modalidad de cartera durante dicho período, la tasa de interés del crédito preferencial es la que más disminuyó pasando de 16,04 por ciento en diciembre de 2008 a 7,70 por ciento en enero de este año. Le siguió la del crédito de tesorería, cuya tasa bajó 865 puntos básicos durante el mismo período.

Por su parte, la tasa de interés de los créditos de consumo se ubicó en 20,04 por ciento en enero del 2010, con lo cual se redujo 555 pb con respecto al nivel de diciembre de 2008. La tasa de interés de las tarjetas de crédito disminuyó en 701 pb en tal lapso, con lo cual su nivel fue 23,94 por ciento en este último mes.

Similar suerte corrieron las tasas de créditos en pesos destinados a vivienda, con una disminución de 404 puntos básicos para los primeros y de 353 para los segundos, ubicándose en 13,04 por ciento y 13,69 por ciento respectivamente, valores cercanos a los alcanzados a fines del 2006.

Respecto a los montos otorgados, si bien para el total de los productos la tendencia continuó siendo alcista, se ve una fuerte caída en lo desembolsado para micro créditos y créditos ordinarios, y un estancamiento desde mediados de 2006 en crédito al consumo.

El total de créditos desembolsados en 2009 alcanzó la cifra de 328 mil millones de pesos, lo que significó un aumento cercano al 10 por ciento respecto a los préstamos realizados en 2008. Sin embargo, la evolución de la cartera presenta una notable disminución del ritmo de crecimiento visto en 2008 respecto de 2007 ((17,5 por ciento de incremento en los préstamos) y de 2007 respecto a 2006 (24,8 por ciento).

**4.4.2 Inversión privada<sup>30</sup>.** La acumulación de capital fijo en los últimos años ha sido uno de los hechos destacables de los últimos años. Esto permitió que la tasa

---

<sup>30</sup> VARGAS, Andrés. Op. Cit..

de inversión se acercara al 30% del PIB y que la productividad avanzara a un ritmo superior al del pasado.

Este proceso se dio gracias a condiciones monetarias favorables, el fortalecimiento de la demanda interna, el auge de la minería, las bajas tasas de interés en EE.UU y Europa y por las mejores condiciones de seguridad. Estas circunstancias motivaron no solamente la inversión local sino también la proveniente en forma de IED (Inversión Extranjera Directa).

Mucho se ha hablado de las mejores condiciones de seguridad y la política de “confianza inversionista” como las causas fundamentales de este proceso. Sin embargo, no hay evidencia clara de que estos factores institucionales sean diferenciadores a la hora de atraer IED. De acuerdo a Daude y Fratzscher (2006) los flujos de IED no son sensibles a la calidad de las instituciones, mientras que los de portafolio si lo son. En este sentido, la “confianza inversionista” habría tenido un mayor impacto en la atracción de inversiones de portafolio (a veces llamados capitales golondrina por el gobierno) y no tanto de IED.

Es así como, dado el fuerte debilitamiento de la demanda interna y externa, la creciente incertidumbre y los bajos precios del petróleo y otras materias primas, la inversión privada no tendría porque mantener el ritmo de crecimiento que traía hasta junio de 2008, sino que debería desacelerarse y en el peor de los casos contraerse. Los datos de PIB de septiembre de 2008 y las importaciones de noviembre ya dan cuenta de este proceso.

En sentido favorable actúa el relajamiento de la política monetaria. Sin embargo, hay que decir que por cuenta del incremento en el riesgo crediticio la disminución en la tasa de intervención del Banco de la República no se ha reflejado en las tasas de crédito para las firmas. En esta coyuntura los bancos encuentran atractivo dirigir parte de la mayor liquidez que otorga el Banco Central hacia la

inversión en títulos de tesorería del gobierno, TES, y actuar con mayor prudencia frente a las firmas y los hogares.

Por último, aún las condiciones políticas y sociales del país han desmejorado. Es decir que a pesar del discurso público que alienta la confianza y la inversión, los hechos parecieran ir en el sentido contrario. Así pues, en el mejor de los casos la inversión privada este año podría crecer cerca de 5%, pero no se puede descartar una corrección más profunda.

**4.4.3 Competencia desleal<sup>31</sup>.** El sistema financiero en Colombia es el intercambio entre agentes económicos que demandan y ofrecen diversos recursos financieros en alguno de los siguientes mercados: monetario, de divisas, de capital, de valores, asegurador, y otros. Cada mercado tiene su aspecto relevante, respectivamente: la emisión del dinero papel, la regulación de monedas extranjeras que entran al mercado de divisas y a su vez la salida de la moneda local, el mantenimiento de tasas de interés que estimulen la productividad, acciones empresariales que representan renta o ingresos futuros, seguros para cubrir riesgos. El objetivo de los mercados financieros es canalizar el ahorro que generan los prestamistas (superávit) hacia los prestatarios (déficit). La transferencia de unos a otros se realiza gracias a la intermediación de las entidades especializadas, oferentes, demandantes e instrumentos que intervienen en el proceso de transferencia de recursos financieros.

Según la evolución histórica de los sistemas de producción humana, en el sistema financiero el intercambio entre agentes económicos es de excedentes de dinero en poder de una minoría y la necesidad monetaria de una mayoría. Es por esta razón, que los sistemas financieros ciclamante colapsan requiriendo dinero de la gran mayoría, pues el sistema financiero en sí no produce dinero, y, su función de intermediación tiende a la especulación. Tal vez por esta razón, son creadas las

---

<sup>31</sup> SISTEMA FINANCIERO. Disponible en Internet: [http://: www..scribd.com/.../Jotacamilo-sistema-financiero](http://www..scribd.com/.../Jotacamilo-sistema-financiero)

instituciones monetarias como la Banca Central, para Colombia, se llama Banco de La Republica, con dos características claves: dirigido autónomamente, aunque, el presidente de la junta directiva es el Ministro de Hacienda en representación del gobierno ejecutivo; prioridad en la política monetaria: primero el sostenimiento con tendencia a la baja de la inflación, segundo contribuir al empleo a través de la influencia en la tasa de interés.

Otra institución monetaria es la regulación de los mercados, en Colombia es la Superintendencia Bancaria, encargado de controlar y regular, organismo de carácter técnico adscrito al ministerio de hacienda y crédito publico que en su calidad de supervisión de la actividad financiera, aseguradora y provisional tiene que atender sus obligaciones, supervisar de manera integral las entidades sometidas a su control y vigilancia.

Estas instituciones se encargan de evitar la competencia desleal en la economía, haciendo que manejen o fijen indicadores financieros y de economía, que le permitan a la economía y propiamente al sector financiero no colapsar, ya que el sistema financiero es la base del crecimiento de una economía.

#### **4.5 AMBIENTE GUBERNAMENTAL**

**4.5.1 Política de paz y seguridad**<sup>32</sup>. El presidente de Colombia, Álvaro Uribe Vélez, con la finalidad de apoyar su política de paz y seguridad ha llevado a cabo acciones como: la desmovilización de los paramilitares, la política de defensa y seguridad democrática, de delimitación de las zonas de rehabilitación y consolidación, la política de seguridad democrática, los buenos oficios internacionales, el alto comisionado para la paz, las líneas en la política de paz, el Decreto No. 2929 del 2002 - 3 de Diciembre de 2002, el Decreto 1838 de 2002 por el cual se crea el impuesto sobre el patrimonio, el Decreto 1837 de 2002 por el que se declara el estado de conmoción interior, el Decreto 2002 por el cual se

---

<sup>32</sup> Política de Paz y Seguridad del actual gobierno. Disponible en Internet: <URL: <http://www.mediosparalapaz.org>.>

definen las zonas de rehabilitación y consolidación y el Decreto 1975 de 2002 por el cual se modifica la extinción de dominio.

Sin embargo, en su informe anual Amnistía Internacional cuestiona las figuras adoptadas por el gobierno colombiano, como la de los "soldados campesinos, las zonas de rehabilitación y la red de informantes al servicio del Estado" pues arrastran a los civiles al conflicto. "Estas políticas están poniendo en peligro a los ciudadanos y son contrarias a todas las leyes y normas internacionales que prevén que los civiles deben ser apartados del conflicto. Pero el presidente Uribe, por el contrario, los está involucrando directamente"<sup>33</sup>.

Dos preocupaciones del gobierno Uribe han sido: la vigencia de la reforma constitucional y la aprobación de normas antiterroristas, así como su legislación permanente. Estimular la desertión en los grupos al margen de la ley ha sido otra de las prioridades del gobierno Uribe. Según el Ministerio de Defensa, durante el actual gobierno y hasta mayo de 2003, 1.341 miembros de grupos ilegales, más de cuatro por día, han desertado.

La política de paz es una situación favorable para la Financiera Comultrasan, ya que el gobierno se responsabiliza por construir un país mejor y más seguro para las generaciones de hoy y mañana, asegurando la tranquilidad, prosperidad y progreso de los nacionales, mediante la mejora de las condiciones de vida y la tranquilidad de las personas; así mismo, las víctimas del conflicto reciben asistencia por parte del Estado, en materia de vivienda (incluye desplazamiento), lo que propicia un ambiente favorable y sano para la población.

**4.5.2 Política de crédito<sup>34</sup>** . La política de crédito es importante para el desarrollo y crecimiento de la economía. Las reformas económicas y financieras orientadas

---

<sup>33</sup> OLSON, Eric. Director para América Latina de Amnistía Internacional - AI. En: Informe anual. Estados Unidos, 2003.

<sup>34</sup> Ibíd.

al mercado y al sector privado que se han implantado en Colombia en las últimas décadas trajeron consigo importantes redefiniciones en la política pública de apoyo a las empresas de menor tamaño.

En el campo financiero las nuevas políticas han trasladado el riesgo de crédito a bancos e instituciones de primer piso, mientras bancos de segundo piso han fondeado y ofrecido líneas de crédito o de redescuento en condiciones de mercado. Esos bancos también han jugado un papel en la introducción o experimentación con instrumentos que compensan los mayores riesgos y costos de transacción de los créditos a empresas de menor tamaño.

**4.5.3 Política Fiscal y Monetaria<sup>35</sup>**. La política económica debe estar orientada a evitar una caída brusca del producto, a través del estímulo monetario y manteniendo una posición fiscal sólida. Es decir, el Banco de la República deberá seguir bajando tasas, mientras que en el frente fiscal se necesita prudencia para que el inminente aumento del déficit no se traslade a una pérdida de confianza y en consecuencia tasas de interés más altas.

En relación a esto último, hay que decir que “el plan de choque” del gobierno no es tal. Es decir, los gastos de inversión estaban programado tiempo atrás y en consecuencia no resultan como una decisión para enfrentar la coyuntura. Además, el grueso de los recursos mencionados proviene del sector privado. La pregunta obvia a esto es ¿Cómo lo financian? Máxime cuando hay evidencia de diferentes proyectos de inversión que han sido cancelados en los últimos meses.

Adicionalmente, la actualización del Plan Financiero hace mención a menores tasas impositivas como una estrategia contra-cíclica; sin embargo, como el mismo plan lo menciona esta reducción de las tarifas es consecuencia de la Reforma Tributaria de 2006, de tal manera que dicha reducción iba a suceder con o sin

---

<sup>35</sup> VARGAS, Andrés. Op. Cit.

crisis financiera global. Es importante pues una mayor transparencia en las decisiones fiscales.

Dijo Paul Krugman en relación al documento del CEA (Council of Economic Advisers) que presentaba el análisis del plan de estímulo económico de Obama, "El reporte es razonable e intelectualmente honesto, lo que es un progreso si se compara con la matemática ambigua de los últimos 8 años"<sup>36</sup>.

En Colombia, Alejandro Gaviria afirmó "El promocionado plan de choque (...) es una sumatoria engañosa de inversiones decididas antes de la crisis (...) El plan es mentiroso (...) El problema surge cuando las oficinas técnicas, en lugar de aportar soluciones se convierten en oficinas de prensa."<sup>37</sup>

**4.5.4 Reforma tributaria<sup>38</sup>.** La iniciativa, que el Gobierno llamó racionalización tributaria en 2009, contempló tres aspectos: un tributo de 0,6% para los contribuyentes con renta superior a los 3.000 millones de pesos que afectaría a cerca de 16 mil contribuyentes de 2011, con lo cual se busca obtener 1,3 billones de pesos.

De igual manera, reduce el beneficio de la deducción por inversión en activos fijos de 40% a 30%. Con esta deducción se mantiene el estímulo a la inversión, explicó el Gobierno. Con el impuesto a la guerra, más la deducción por inversión en los activos, el Gobierno espera recaudar más de 2 billones de pesos a partir de 2011.

Las últimas reformas tributarias aprobadas en Colombia se inspiraron en la "teoría económica de la oferta", acorde con la cuál la política económica debe centrarse

---

<sup>36</sup> Ideas for Obama. Disponible en internet:<URL: <http://www.nytimes.com/2009/01/12/opinion/12krugman.html>

<sup>37</sup> Plan de Choque. Disponible en Internet: <URL: <http://www.elespectador.com/opinion/columnistasdelimpreso/alejandro-gaviria/columna111252-plan-de-choque>

<sup>38</sup> GÓMEZ, Giovanni. Las reformas tributarias ¿un camino para asegurar el bienestar económico y social? Disponible en Internet: <URL: <http://www.gestiopolis.com/canales/.../reftribcol.htm>

en la búsqueda de condiciones cada vez más propicias para la inversión productiva.

Esa orientación se plasmó en reducciones de los impuestos al capital que indujeron a la pérdida de participación de los impuestos directos como medio de financiación de los gastos del gobierno.

Esto se comprueba al observar la evolución de estos con respecto a los indirectos, se contrasta una tendencia decreciente de los primeros, acompañada por un fortalecimiento de los segundos.

La última reforma tributaria, buscaba en toda su extensión asegurar el equilibrio de las finanzas públicas para convertirlo en el principal instrumento de la política de estabilización de la economía, compensar el efecto sobre las finanzas públicas de la rebaja del arancel y de la sobretasa al valor CIF de las importaciones, asegurar que en el corto plazo el manejo fiscal contribuya al equilibrio macroeconómico, buscar un mayor aporte de los contribuyentes para contribuir a la financiación de un mayor gasto en justicia y seguridad interna, adecuar el gravamen a las condiciones de una economía más abierta, para así atraer capital extranjero y a la vez, propiciar innovación tecnológica.

**4.5.5 Reforma laboral y pensional**<sup>39</sup>. En las iniciativas de la reforma laboral y pensional se modifican algunas cargas parafiscales y se aumentan las contribuciones por parte de empleadores y trabajadores. Se entiende que es necesario solucionar la financiación de las pensiones y eliminar algunos sobrecostos exagerados que obstaculizan en algún grado la generación de empleo. Sin embargo, en ambas iniciativas se termina aumentando el gasto general de pensiones y garantías de empleo, con lo que no se contribuye a la

---

<sup>39</sup> Ibíd..

precaria estabilidad por la que atraviesan las empresas y sobre todo las familias. Es meritorio que se pretenda crear un fondo para pensionar a quienes no pudieron en su vida participar del sistema formal de empleo y el seguro de desempleo jugaría un gran papel en la estabilidad de los ingresos familiares de una parte de los hogares, que hoy no sería para la mayoría de población. Si lo que se desea es cubrir las pensiones futuras y disminuir las cargas laborales, el esfuerzo legislativo debería ceñirse a estos propósitos sin aumentar aún más los gastos y cobros parafiscales, que por hoy ya son un peso excesivo para todos.

## 5. PERFIL EMPRESARIAL

### 5.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En los Cuadros 53, 54, 55 y 56, se presentan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Financiera Comultrasan, Agencia Sabana de Torres.

**Cuadro 53. Fortalezas**

Nº	Fortalezas
1	Manejo de horarios acordes al mercado
2	Trayectoria de 30 años en mercado local
3	Personal con alto sentido de pertenencia hacia la organización e integralidad en el desempeño
4	Capacitación permanente de los funcionarios
5	El costo de los servicios financieros es bajo frente a la competencia
6	Conocimiento de las diferentes actividades económicas del sector
7	El comportamiento de la oficina es creciente de acuerdo al mercado
8	Análisis personalizado en el segmento de independientes, en operaciones de crédito.
9	Se realizan campañas con oportunidades de premios en todas las agencias.
10	Se cuenta con el reconocimiento regional y nacional de los asociados
11	Se cuenta con un departamento tecnológico y de investigación y desarrollo, para atender las necesidades de los usuarios e identificar tendencias del mercado.
12	La gente percibe los funcionarios de la Financiera, como personas cálidas, cercanas y accesibles.
13	Se mantienen buenas relaciones interpersonales y clima laboral
14	Excelente imagen institucional, a través de la presentación de oficinas y uniformidad en vestuario de funcionarios.
15	Expansión a nivel nacional, con mayor cobertura en Santander
16	Valores agregados diferenciales, proporcionados por la Fundación Comultrasan, a través de sus actividades que la competencia no tiene.
17	Los productos tienen fácil acceso a todos los segmentos de la población.

Fuente: Autores del proyecto

#### Cuadro 54. Debilidades

Nº	Debilidades
1	No existe automatización en cupos rotativos en cuenta de comultracheque.
2	No se diseñan productos de colocación, acordes al mercado actual y tendencia del mismo.
3	Ausencia de banca virtual, imposibilitando mayores captaciones
4	No existe red propia de cajeros
5	No se cuenta con la estructura de personal necesaria para prestar un mejor servicio en la oficina, especialmente cajeros.
6	Las instalaciones físicas están quedando pequeñas, dado el crecimiento de la oficina
7	Cuando se presentan situaciones de tipo tecnológico, las soluciones o respuestas son muy lentas.
8	El proceso de crédito es lento y en algunos casos dispendiosos
9	Ausencia de un cupo paralelo a operaciones vigentes y con trayectoria
10	No existe un portafolio para asociados de alta trayectoria financiera y buen perfil.
11	Frente a la competencia falta una estrategia promocional en productos de captación
12	Procesos operativos de vinculaciones y aperturas de CDAT, son percibidos por el asociado como lentos e ineficientes.
13	A la fecha no está automatizada la generación de recibos de cartera y aportes.
14	La presentación del portafolio de las diferentes líneas de crédito, no es claro de interpretar y no incluye los cambios pertinentes en cada caso.
15	El convenio de comultracheque con el Banco Bogotá, tiene deficiencia en cuanto a larga tramitología, demora en la legalización de apertura, expedición y reposición de chequeras, además, el Banco Agrario de Sabana de Torres no lo recibe, por el proceso de compensación.

Fuente: Autores del proyecto

### Cuadro 55. Oportunidades

Nº	Oportunidades
1	Creación de un centro universitario, en convenio con la Alcaldía.
2	Llegada de entidades inversionistas al sector (Induleche- Indupalma)
3	Ampliación de la infraestructura vial
4	Construcción de la Hidroeléctrica del Río Sogamoso
5	Reactivación de la economía regional
6	Crecimiento del sector transporte, en proyectos de ampliación, trabajos de hidrocarburos y contratación de obras de alto impacto económico.
7	Implementación de proyectos de vivienda de interés social.
8	Posible vigilancia de la Superfinanciera, lo cual permitirá ampliar el portafolio de servicios y manejo de recursos de Findeter
9.	Construcción de planta extractora Oro Rojo, convenio Indupalma, la más grande a nivel regional.
10.	Proyecto banca virtual
11.	Crecimiento del sector agropecuario con incentivos del estado.
12.	La posible habilitación de transporte intermunicipal de pasajeros y carga a la empresa Cootrasabana, generará negocios importantes por compra de vehículos y seguros.

Fuente: Autores del proyecto

### Cuadro 56. Amenazas

Nº	Amenazas
1	Condicionamiento del manejo de recursos del estado, en entidades financieras predeterminadas.
2	Políticas estatales impiden el manejo de recursos en Financiera Comultrasan, de grandes empresas que hacen presencia en la zona.
3	Cambio cultural de las personas, a través de gentes foráneas por vinculación laboral en grandes obras.
4	Llegada de bandas delincuenciales, con el desarrollo de obras de gran importancia regional.
5	Por la tendencia de cambios en la contratación laboral, que obliga al paso del personal de empresas locales a entidades de nivel nacional, las cuales tienen políticas de manejo de recursos en bancos afines al estado, puede ocasionar la pérdida de este segmento, que son muy representativos para Financiera Comultrasan.
6	Políticas estatales de países vecinos, generan bloqueos a la comercialización de ganadería, renglón importante a nivel regional.
7	Pérdidas o bajos niveles de productividad en el sector agropecuario, debido a los frecuentes cambios climáticos.
8	Apertura de oficinas de Bancolombia, dado el crecimiento de participación en el mercado y existencia de plan de desarrollo en el municipio.

Fuente: Autores del proyecto

## 5.2 DIAGNÓSTICO

El municipio de Sabana de Torres se encuentra ubicado geográficamente al Noroeste del Departamento de Santander, según el censo población y vivienda de 2005, el municipio contaba con 19.772 habitantes, de los cuales el 59% se encuentran en la cabecera municipal y el 41% restante están localizados en núcleos poblados y en forma dispersa en todo el área rural. Del total de la población, aproximadamente 6.157 son niños.

La oficina de ahorro y Crédito de Financiera Comultrasan, del municipio de Sabana de torres, está ubicada en la calle 14 N. 11-41, zona céntrica, junto a la plaza de mercado, el radio de acción de la agencia es todo el municipio de Sabana de Torres, puesto que en los municipios aledaños como son: Puerto Wilches, San Rafael, Lebrija y Barrancabermeja, existen agencias de Financiera Comultrasan.

Evaluando a los asociados de Sabana de Torres, se encuentra que el portafolio de productos y servicios está dirigido a personas naturales de todo tipo, pertenecientes especialmente a los estratos, 2,3 y 4, en su mayoría residen en casa propia o familiar, con estudios hasta secundaria, su estado civil es casado o unión libre, con actividad económica independiente y empleados del sector agropecuario( ganadería, palmicultores, cultivadores de productos de pan coger, cosecheros de arroz), empleados de entidades, prestadores de servicios en entidades comerciales, industriales y de servicio y amas de casa, en su mayoría las operaciones de crédito realizadas, van dirigidas a capital de trabajo, compra de activos fijos, compra o remodelación de casa y locales comerciales.

La oficina de Sabana de Torres tiene 5.964 asociados a diciembre de 2009. Las líneas de crédito más representativas son: Independiente libre inversión, compra de Vehículo, Empleados y pensionados pago personal y Pyme, siendo la línea más significativa Independiente Libre Inversión, la cual participa con el 38.5%

dentro de los saldos totales de cartera de la oficina, con indicador de mora del 2.8%, representada en 483 operaciones de crédito.

El saldo de cartera total de la oficina ascendió a 12.731 millones de pesos, con un crecimiento del 25.9%, con relación al año 2008, lo que permitió que la oficina pasara del puesto 9 al 7 en el ranking de Cartera de la Oficina dentro de la cooperativa.

Por otra parte las captaciones totales de la oficina sumaron 8.536 millones de pesos a diciembre de 2009, con un crecimiento del 26.8% con relación al año 2008, siendo CDAT el producto con mayor crecimiento dentro de los saldos totales, el cual participa con el 58,64% de incremento, con relación al año 2008 y posee una participación del 32,16% dentro de los saldos totales de captación. En su orden de participación están los productos de Ahorros especial, comultracheque y el producto ahorro a la vista, que presento decrecimiento del -3.6%, cuyo saldo total de este producto fue de 3.739 millones de pesos a diciembre de 2009, representando el 43,80% de participación dentro del total de las captaciones de la oficina, este decrecimiento obedece a pérdida del mercado, con el Banco de Bogotá, que según cifras de la Superfinanciera a septiembre del 2009, presenta saldos de 5.553 millones de pesos, debido a la fuerte incursión de esta institución, a mercados de entidades estatales, gubernamentales, grandes empresas del sector de hidrocarburos, agrícolas y de servicios, las cuales tienen políticas de manejo de recursos en bancos afines al estado, con calificaciones superiores y manejo de transacciones virtuales, especialmente pago de nóminas por transferencias y dispersión de saldos.

El 62,47% de las captaciones están conformadas por Ahorros a la vista, Ahorro Especial y Comultracheque, siendo estos de menor costo financiero para la oficina, la participación de CDAT es del 32,16% y PAP participa con el 5,35% del

total de las mismas; la anterior composición permite una óptima rentabilidad en el manejo de estos recursos.

De acuerdo con datos de la Superfinanciera, a septiembre de 2009, en el mercado de Sabana de Torres los saldos totales de colocaciones de entidades vigiladas por la misma, son de 18.205 Millones de pesos y Captaciones de 13.876 Millones de pesos, siendo la participación de Financiera Comultrasan del 40% en las colocaciones y el 37% de las captaciones.

La reactivación económica del municipio de Sabana de Torres, se ve reflejado en el crecimiento del mercado financiero, toda vez que la sumatoria de las captaciones de las entidades vigiladas por la superfinanciera y Financiera Comultrasan en dic. 2007, sumaban 9.283 millones de pesos y a sep. de 2009, ascienden a 22.033 millones de pesos, mostrando crecimiento del 137.35% durante este periodo.

En estos momentos la actividad palmicultora es el principal renglón de la economía del municipio, con aproximadamente 20.000 has de siembra y generación de 1.500 empleos tanto directos como indirectos de manera permanente. Por esta situación se originan actividades paralelas y complementarias, dando lugar a la creación de nuevos negocios y crecimiento de los ya existen.

Seguido se encuentra la actividad ganadera que ha perdido participación debido al cierre de mercados externos como el de Venezuela.

Dado el alto crecimiento del sector agropecuario, especialmente el cultivo de la palma, la reactivación de la economía, la incursión de empresas de capitales para invertir en la zona como es el caso de Induleche, Indupalma y otras empresas de gran importancia como lo es el consorcio que ejecutara la ampliación de la Troncal

del Magdalena Medio, crecerán actividades paralelas, lo cual activará el mercado financiero para atender proyectos importantes como es el apalancamiento del sector agropecuario, convenios con proyectos de vivienda de interés social, con líneas de redescuento y condiciones propias de este segmento; se visualiza que con el paso de Financiera Comultrasan a la vigilancia de la Superfinanciera, pueda atender varias de estas alternativas económicas a través de las diferentes líneas de crédito acordes al mercado actual, e implementar el microahorro domiciliario dados los requerimientos del mercado financiero, lo que permitirá, la recuperación de recursos especialmente en el tema de captaciones a través del producto ahorros.

## 6. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

### 6.1 MISIÓN

“La Financiera Comultrasan”, tiene como misión, ofrecer servicios financieros que contribuyan a la solución de sus necesidades personales, familiares y de negocio, a través de una amplia gama de productos y servicios, mediante principios de calidad, tecnología y rentabilidad, con un grupo de trabajo motivado y comprometido”.

### 6.2 VISIÓN

Su confianza y nuestro compromiso, nos inspiran a ser la cooperativa modelo del país, con actividad financiera, satisfaciendo las necesidades de los clientes en forma integral, innovadoras y efectivas.

### 6.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Inicialmente se presentan las estrategias consideradas por los autores, que llevarían a que la Financiera Comultrasan Agencia Sabana de Torres, a aumentar sus recursos tanto de captación como de colocación de recursos, con miras a lograr un incremento en el indicador ROA a 9%, teniendo en cuenta que a diciembre de 2009 se encontraba en un 8,2%. Estas estrategias se obtienen teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la Financiera Comultrasan en el Municipio de Sabana de Torres. En el Cuadro 57, se plantean dichas estrategias. Posteriormente, se desglosan las estrategias, a través del planteamiento de parámetros que conlleven al logro de dichas estrategias.

**Cuadro 57. Estrategias Generales**

Fortalezas	Debilidades	Amenazas
<p>F1 : Horarios atención                      F2 : Trayectoria en Sabana                      F3 : Personal calificado                      F4 : Capacitación funcionarios                      F5 : Costos financieros bajos (captación)                      F6 : Conocimiento del Mercado                      F7 : Crecimiento permanente de agencia                      F8 : Análisis individual ingresos (colocación)                      F9 : Campañas promocionales, captación                      F10: Reconocimiento regional de la Financiera Comultrasan                      F12: Área de desarrollo tecnológico propio                      F13: Percepción de calidez, cercanía y flexibilidad                      F14: Buen clima Laboral y relaciones interpersonales                      F15: Excelente imagen institucional                      F16: Cobertura de agencias en Santander                      F17: Existencia de Fundación Comultrasan                      F18: Accesibilidad de productos</p>	<p>D1: Ausencia de automatización de cupos.                      D2: Ausencia de productos acordes a tendencia del mercado.                      D3: Ausencia de banca virtual                      D4: No se cuenta con red propia de cajeros                      D5: Deficiente número de empleados (Cajeros)                      D6: Instalaciones físicas                      D7: Tiempo de respuesta a situaciones tecnológicas                      D8: Tiempo de respuesta en créditos                      D9: Ausencia de cupo paralelo                      D10: No existe un portafolio diferencial de clientes                      D11: Ausencia de estrategia promocional de productos.                      D12: Lentos procesos operativos                      D13: Falta de automatización de recibos de cartera y aportes.                      D14: Portafolio de colocación confuso y desactualizado                      D15: Deficiente convenio de producto Comultracheque, en servicio y compensación                      D16: Imposibilidad de manejar recursos para líneas de redescuentos.</p>	<p>A1: Políticas estatales condicionan manejo de recursos                      A2: Cambio cultural por incursión de foráneos                      A3: Llegada de bandas delincuenciales por desarrollo regional                      A4: Cambios en la contratación laboral                      A5: Bloqueos económicos países vecinos                      A6: Cambios climáticos                      A7: Posible apertura de oficina de Bancolombia y presencia de entidades reconocidas como el Banco de Bogotá y Banco Agrario de Colombia.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DA
<p>O1: Creación de un centro universitario, convenio alcaldía                      O2: Llegada de entidades inversionistas a los sectores económicos                      O3: Ampliación de la estructura vial                      O4: Construcción Hidrosogamoso                      O5: Reactivación de la economía regional                      O6: Crecimiento del sector transporte, proyectos regionales                      O7: Implementos proyectos vivienda (VIS)                      O8: Ampliación del portafolio por Vigilancia de Superfinanciera                      O9: Construcción de planta extractora Oro Rojo, ampliación extractora San Fernando                      O10: Proyecto banca virtual                      O11: Crecimiento del sector agropecuario                      O12: Habilitación de Costrasabana transporte intermunicipal</p>	<p>F11-O5: Solicitar la implementación del Ahorro Domiciliario.                      F11-O11: Solicitar la implementación de línea microcrédito rural, dado el crecimiento de este segmento.                      F7,10,11-O7: Propuesta ampliación de plazo línea de crédito, para atender proyectos de vivienda de interés social (máximo 8 años), compra de activos, construcción y reformas.                      F6,7,8-O5: Planteamiento de creación de cupo menor cuantía para capital de trabajo, con descuentos soportes de operación mayor, paralelo a éste, especialmente para independientes y comerciantes.</p>	<p>D10-A4,1: Presentación propuesta línea de crédito diferencial para segmento de entidades reconocidas-hidrocarburos.                      D10:A7: Segmentar posibles usuarios con perfil Pyme, para ofrecer productos como Ahorro Pyme y Cupos Rotativos.                      D10,12:A2,7: Retomar propuesta de Incentivo y comunicación a asociados con excelente habito de pago, adicionando valor agregado                      D10,11:A7: Segmentar grupos de inversionistas , independientes y empresarios, posibles usuarios del producto CDAT-                      D10:A7: Propuesta de Crédito adicional por línea Crediaportes con crédito paralelo, como incentivo a la capitalización.</p>
	Estrategia DO	Estrategia FA
	<p>D2-O5,11: Incursionar con servicios financieros al segmento de cooperados del Bajo Rionegro-Provincia y extractoras de fruto de palma de la región.                      D2-O12,5,3,9,11: Propuesta de modificación lineamientos de línea vehículos, dirigida a asalariados, independientes del sector agro y Cotrasabana.                      D2,16-O5,11: Segmentar grupos de asociaciones, agremiaciones e independientes, que calificarían para línea Microcrédito Agropecuario.                      D11-A1: Propuesta de modificación de lineamientos promocionales, sorteos por agencias, estímulo ahorradores por sector.                      D2-O8: Acceder a la línea FINAGRO y Redescuento, para el segmento agropecuario, del Municipio de Sabana de Torres, dada la representación e importancia de este segmento</p>	<p>F6:A1-4-7: Redefinición políticas de crédito para Pagadurías especiales de la zona.                      F10,16,2:A7,6: Actividades a través de la fundación, como Teatro al Parque, Caminatas Ecológicas con siembra de árboles, Día de la Familia, Capacitación para microempresarios.</p>

Fuente: Autores del proyecto

#### 6.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Los dos principales objetivos que son la base para definir los objetivos de marketing, y poder plantear la forma de lograrlo, son:

- Lograr el crecimiento de los productos de captación y colocación de la Agencia Sabana de Torres para el año 2011, de acuerdo a cifras establecidas por la Gerencia Comercial.

Este se lograría obteniendo los siguientes resultados:

Aumentar durante el año 2011 en el producto de Colocaciones los saldos en \$2.618.806 Millones de pesos, conforme los lineamientos de la gerencia Comercial.

Aumento durante el año 2011 en los productos de captaciones y aportes sociales los saldos en \$2.229.550 millones de pesos, conforme los lineamientos de la Gerencia Comercial

Se detalla a continuación el crecimiento por productos:

**Cuadro 58. Crecimiento por producto**

Producto	Meta (\$)
Cartera	2.618.806
Ahorros	617.885
CDAT	1.184.827
PAP	150.556
Aportes	276.281

Fuente: Autores del proyecto

Las colocaciones y captaciones se incrementarían de manera gradual, conforme los lineamientos trazados por la gerencia comercial, con incremento mensual para el periodo 2011, como se detalla en cuadro por producto. Véase Cuadro 59.

### Cuadro 59. Crecimiento mensual por producto por mes

Mes	Cartera(\$)	Ahorros(\$)	CDATS(\$)	PAP(\$)	Aportes(\$)	Total Todos los Ahorros sin Aportes(\$)
ENERO	169.975.004	82.083.543	163.154.849	12.546.391	22.102.491	257.784.783
FEBRERO	218.730.831	59.805.689	134.772.884	12.546.391	22.102.491	207.124.964
MARZO	231.852.640	49.838.143	124.202.635	12.546.391	22.102.491	186.587.169
ABRIL	217.416.492	46.749.370	78.223.319	12.546.391	22.102.491	137.519.080
MAYO	244.402.472	26.915.345	96.977.557	12.546.391	23.483.897	136.439.293
JUNIO	246.683.235	57.238.869	63.668.132	12.546.391	23.483.897	133.453.392
JULIO	220.007.259	69.644.976	94.772.688	12.546.391	23.483.897	176.964.055
AGOSTO	231.959.351	42.929.696	138.159.084	12.546.391	23.483.897	193.635.171
SEPTIEMBRE	205.976.514	17.142.613	52.071.341	12.546.391	23.483.897	81.760.345
OCTUBRE	220.163.344	45.120.719	107.372.443	12.546.391	23.483.897	165.039.553
NOVIEMBRE	203.900.545	18.017.603	26.588.025	12.546.391	23.483.897	57.152.019
DICIEMBRE	207.738.651	102.399.026	104.864.431	12.546.391	23.483.897	219.809.848
TOTAL 2010	2.618.806.338	617.885.592	1.184.827.388	150.556.692	276.281.140	1.953.269.672

Fuente: Autores del proyecto

- Mantener el porcentaje del ROA en la agencia Sabana de torres, por encima del 9 %

Véase Cuadro 60 Implementación de estrategias

**Cuadro 60. Implementación de estrategias**

Objetivos generales	Objetivos de Marketing	Estrategias	Acciones
Lograr el crecimiento de los productos de captación y colocación de la Agencia Sabana de Torres para el año 2011 de acuerdo a cifras establecidas por la Gerencia Comercial.	<p style="text-align: center;"><b>VENTAS:</b> Lograr una colocación mensual de \$1.150.000, para cumplir la meta anual y mantener el ranking de cartera en el séptimo puesto a diciembre de 2011</p>	Aumentar saldos de colocación a través de usuarios con perfil Pyme para ofrecer cupos rotativos.	Construcción base de datos de posibles usuarios
		Aumentar los saldos de colocación a través del segmento de cooperados del bajo Rionegro-provincia y extractoras de fruto de palma de la región	Gestión comercial a cada usuario para dar a conocer beneficios y ofrecimiento de esta línea. Establecer contacto directo con los representantes legales de cada cooperativa
		Presentación propuesta línea de crédito diferencial para segmento de entidades reconocidas-hidrocarburos-	Realizar reuniones grupales para dar a conocer beneficios y condiciones de las diferentes líneas de crédito. Presentar la propuesta y el listado a la Gerencia Comercial de los empleados de las respectivas empresas
		Implementación de estrategia de gerencia comercial DON PEDROS	Aprobación por parte de la Gerencia Comercial y de Riesgos con definición de condiciones. Gestión comercial de la propuesta de acuerdo a listado
		Incrementar concentración de recursos a empleados de empresas locales con buen registro comercial y hábito de pago.	Presentación de listado segmentado a la Gerencia Comercial. Cruce de información con base de datos . Realizar gestiones comerciales al grupo de beneficiados de la agencia Sabana de torres, de la propuesta, para concretar el cierre de negocio.
		Incrementar saldos de colocación a través de Crédito Complementario	Aprobación de operaciones por parte del dpto. pertinente. Solicitar recalificación para Pagadurías existentes de la zona Comunicación escrita informando a pagadores y empleados sobre las nuevas condiciones de financiación por libranza. Realizar la gestión de promoción de este servicio ampliado a los funcionarios de cada empresa mediante reunión grupal de mantenimiento. Proponer la asignación de cupos paralelos en operaciones de mayor cuantía, los cuales serán dirigidos especialmente a atender necesidades de capital de trabajo en segmentos como comerciantes, transportadores, empresarios Labor comercial en segmentos beneficiados para socializar esta línea complementaria.

Continuación Cuadro 60.

Objetivos generales	Objetivos de Marketing	Estrategias	Acciones
<p>Lograr el crecimiento de los productos de captación y colocación de la Agencia Sabana de Torres para el año 2011 de acuerdo a cifras establecidas por la Gerencia Comercial.</p>	<p>AMPLIACIÓN O DESARROLLO DE PRODUCTOS: Rediseño de Productos actuales e implementación de productos nuevos, que permitan superar las metas planteadas para colocación.</p>	<p>Rediseño de línea crediportes</p>	<p>Proponer la creación de operación por línea Crediportes, paralela a créditos ya existentes ó en trámite, destinadas a necesidades de corto plazo.</p>
		<p>Fomentar esta línea a través de los Asesores de barra</p>	
		<p>Convenios con Entidades estatales y otras para manejo de recursos de Redescuento.</p>	<p>Implementar la línea Finagro, por la cooperativa, de acuerdo a lineamientos de la Gerencia Comerciales.</p>
		<p>Implementar la línea de Microcrédito rural a la agencia sabana de torres, dada su composición del mercado y representación de esta actividad,</p>	
		<p>Identificación de agremiaciones, grupos de agricultores, federaciones y personas naturales con actividad agropecuaria para establecer créditos asociativos por líneas de redescuento.</p>	
		<p>Ampliar a otros segmentos la línea Vehículo.</p>	<p>Proponer las modificaciones en políticas de línea vehículo, con destinación a otro tipo de usuarios que no poseen vehículo ni experiencia en esta actividad, como comerciantes, empleados conductores y propietarios de predios con actividad agropecuaria.</p>
		<p>Comercializar la línea vehículo a empresas, comerciantes, propietarios de parcelas, que requieran operaciones de crédito para compra de vehículo público con el fin de utilizarlo a beneficio propio.</p>	
		<p>Alianzas con entidades estatales, para financiar créditos destinados a compra ó construcción de vivienda o remodelación y compra de activos fijos.</p>	<p>Proponer ampliación de plazo de créditos (hasta 8 años) con destino a compra o remodelación de vivienda ó Compra de vivienda de interés social y compra de activos fijos con respaldo de hipoteca.</p>
		<p>Identificación de posibles usuarios de propuesta y acercamiento personalizado para cerrar los negocios.</p>	

Continuación Cuadro 60.

Objetivos generales	Objetivos de Marketing	Estrategias	Acciones
<p>Lograr el crecimiento de los productos de captación y colocación de la Agencia Sabana de Torres para el año 2011 de acuerdo a cifras establecidas por la Gerencia Comercial.</p>	<p>VENTAS: Incrementar los saldos de captación en \$2.230 millones de pesos para el año 2010 y mantener el ranking en el puesto 12 a diciembre-2010</p>	<p>Aumentar saldos de captación a través de usuarios con perfil Pyme, para ofrecer Ahorro Pyme.</p>	<p>Identificación de segmento pyme.</p>
		<p>Segmentar grupos de inversionistas, independientes y empresarios, posibles usuarios del producto CDAT-</p>	<p>Generar carta de oferta producto con condiciones espaciales y entregarla mediante visita comercial</p>
		<p>Implementar el ahorro Domiciliario en Sabana de torres.</p>	<p>Diseñar una carta de propuesta producto CDAT con condiciones de tasa y valores agregados.</p>
		<p>Diseñar promociones y sorteos por agencias-estimulo ahorradores por sector.</p>	<p>Definir un souvenir para la apertura de todo CDAT</p>
		<p>Capitalización masiva a través de la vinculación y asignación de MGK, para cumplir la meta durante el periodo de 2010.</p>	<p>Lograr la aprobación de este producto para sabana de Torres con la asignación de 2 asesores (1 recaudador y un asesor de aperturas).</p>
	<p>VENTAS: Lograr el crecimiento de aportes sociales en la suma de \$276 millones de pesos para el año 2010</p>	<p>Capitalización masiva a través de la vinculación y asignación de MGK, para cumplir la meta durante el periodo de 2010.</p>	<p>Definir los grupos de personas, segmentos y zonas objeto de este producto.</p>
	<p>Implementación de logística y asignación de metas</p>		
	<p>Diseñar un tipo de premios y sorteos por agencias o regiones.</p>		
	<p>Hacer una exhibición en la oficina de los premios a entregar (Motocicleta, TV, computadores)</p>		
	<p>Visitas de mantenimiento para renovación de planes de MGK a grupos asociativos y empresas locales</p>		
<p>Descontar aportes en cada desembolso de crédito sin importar que ya posea capitalización y saldo representativo.</p>			
<p>Hacer seguimiento de pago de cuotas de MGK con el pago de las cuotas de crédito.</p>			

Continuación Cuadro 60.

Objetivos generales	Objetivos de Marketing	Estrategias	Acciones
Mantener el porcentaje del ROA en la agencia Sabana de torres, por encima del 9 %	<b>RENTABILIDAD:</b> Mantener el indicador de mora mensual por debajo del 3%.	Propiciar una excelente administración de la cartera acorde a lineamientos institucionales	Realizar controles en cumplimiento de políticas de recaudo de cartera, llamadas, carta, visita, citación a pre jurídica, envió a proceso jurídico.
		Alianza con Abogada asignada a la Agencia	Asignación de listado por rangos, para citar a pre jurídicas o llamadas de abogado dependiendo de los días de mora
	<b>RENTABILIDAD:</b> Reducir la tasa promedio de Captación de CDAT del 7.24 % al 6.5% a diciembre de 2010.	Reducción de tasas para recursos nuevos en CDATS y renegociar tasas a la baja para Cdathabientes antiguos.	Establecer límites de asignación de tasas, cercanas al límite inferior, de las enviadas por la gerencia comercial, especialmente en cuantías representativas.
			Control de tasas asignadas a CDAT apertura dos por los asesores de barra.
	<b>RENTABILIDAD:</b> Incrementar a un 75% el uso del sistema Pin Pad.	Disminuir la entrega y renovaciones de talonario de Libreta .	Asignación de listado de ahorradores que no sean tarjeta bienes, para realizar gestión de venta
		Fomentar beneficios de Pin Pad	Realizar ofrecimiento de beneficios en la fila de usuarios de caja. A través charlas por vinculación masiva de grupos de cooperados, resaltar los beneficios de este servicios.
	<b>RETENCIÓN DE CLIENTES:</b> Disminuir el indicador de asociados retirados a un 20% a diciembre de 2010	Incrementar índices de Fidelización.	Proponer modificación condiciones líneas Crediaportes Atención personalizada solicitantes de desvinculación de cuantías mayores
		Fomentar beneficios de Revalorización	Transmitir a través de los diferentes medios cuñas radiales promocionando este beneficio.
	<b>RETENCION DE CLIENTES:</b> Posicionamiento de marca	Promocionar el servicio a través del canal de audio respuesta	Fomentar a través de los asesores de barra el servicio de Audio respuesta Promocionar el servicio de Audio respuesta en reuniones de mercadeo por segmentos
		Retomar propuesta de Incentivo y comunicación a asociados con excelente habito de pago, adicionando valor agregado	Generar una nueva comunicación escrita al área de cartera, para que a través del sistema se realice el proceso de identificación de asociados con excelente hábito de pago. Diseñar una comunicación, diploma o credencial donde se exalte al asociado por su trayectoria y a su vez se ofrezca la renovación con condiciones especiales.
	Generar satisfacción del asociado en fechas especiales	Implementación automática de comunicación sobre fechas especiales (Directo o a través del call center).	

Continuación Cuadro 60.

Objetivos generales	Objetivos de Marketing	Estrategias	Acciones
Fidelización a través del mejoramiento del servicio	RETENCION DE CLIENTES: Generar recordación de FC, como entidad comprometida en el ámbito Social y Cultural	Alianza con Fundación Comultrasan para desarrollo de actividades	Presentación de teatro al Parque Caminata Ecológicas con siembra de árboles Celebración Día de la Familia Capacitación para microempresarios. Taller de líderes Socializar este servicio a la comunidad a través de los diferentes medios locales
	RETENCION DE CLIENTES: Agilizar la atención de los asociados en la Agencia Sabana de Torres	Incrementar la planta de personal en una persona.	Proponer la asignación de funciones operativas como el escaneó de créditos y referenciarían interna para agilizar los tiempos de respuesta y liberar carga operativa a los asesores de barra. Es un tiempo que se gana para la labor comercial. Adicional a las labores operativas, apoyar la atención en caja en las congestiones.

## 6.5 IDENTIFICACIÓN DE MERCADO Y PRODUCTOS POTENCIALES

Véase Cuadro 61.

**Cuadro 61. Identificación de Mercado y productos potenciales**

<p>¿Vamos a llegar a mercados nuevos con los productos actuales? ¿Cuáles?</p>	<p>Si, se plantea Incursionar con servicios financieros al segmento de cooperados del bajo Rionegro-provincia y extractoras de fruto de palma de la región, como son; Extractora Oro Rojo y Extractora San Fernando. Dada la tendencia de contratación a través de este tipo de entidades cooperativas, el crecimiento de dicho segmento, la demanda de este tipo de trabajo, el crecimiento y demanda de labores contratadas a través de este tipo de contratación.</p> <p>Otra posibilidad se genera a través de nuevos segmentos que aplicarían a la línea vehículo, una vez esta se rediseñara, como es el caso de los propietarios de fincas y parcelas, conductores asalariados, comercializadores de verduras y víveres.</p> <p>Posibles compradores de fincas parcelas, beneficiarios de vivienda VIS, constructores y comerciantes de bienes raíces. Lo anterior se lograría con la ampliación del plazo a 8 años, de las líneas actual. Lo cual permitiría atender este segmento mientras se autoriza y legaliza la línea de vivienda como tal.</p> <p>Posibles inversionistas, independientes, empleados, empresarios, entidades jurídicas, a quienes se les ofrecerá invertir en cuenta de Ahorro Pyme, CDAT.</p>
<p>¿Vamos a desarrollar productos nuevos para mercados actuales o nuevos? ¿Cuáles?</p>	<p>Si, dentro de la propuesta se pretende lograr una colocación mensual de \$1.150.000, para lograr el cumplimiento de la meta anual asignada por la gerencia comercial, entre las diferentes líneas de crédito, siendo la más representativa la línea Independiente libre Inversión.</p> <p>Lograr el incremento de saldos a través de los diferentes productos de captación del portafolio, en \$2.230.000 anuales, para dar cumplimiento a las metas asignadas por la gerencia Comercial, para el año 2011.</p> <p>Capitalización masiva a través de la vinculación y asignación de MGK, para cumplir la meta asignada de Aportes sociales, asignada por la Gerencia Comercial durante el periodo de 2011.</p> <p>Además se plantea la posibilidad de implementación de Ahorro domiciliario, fortaleciendo la cultura del ahorro familiar, e independiente, ayudando a contrarrestar la acción del Banco Bogotá, quien en menos de dos años ha logrado superar los saldos de Ahorro a la vista, que posee la agencia de FC en Sabana de Torres.</p> <p>Cupo Paralelo, en operaciones de mayor cuantía, que permitan al asociado atender necesidades de capital de trabajo a corto plazo, con renovación automática y descuentos soportes del crédito inicial.</p> <p>Cupo rotativo con asignación automática, el cual se habilitaría con la necesidad del asociado, Crédito con destinación a compra de vivienda, remodelación, construcción, vivienda VIS, compra de lotes, cuya garantía sea hipotecaria y la financiación máxima sea de 8 años.</p> <p>Línea de crediportes reformada, otorgada a asociados que manejan paralelo una operación de crédito, esta lograra incentivar la capitalización y minimizara la cancelación de cuentas retiro de aportes al terminar las operaciones de crédito.</p> <p>Créditos línea Finagro, destinados a atender el segmento del sector agropecuario, con alta representación en el municipio de sabana de torres.</p>

## **6.6 SEGMENTACIÓN MERCADO META**

Véase Cuadro 62.

**Cuadro 62. Segmentación Mercado Meta**

Línea de Crédito	Colocación año 2009	Colocación Promedio Mensual 2009	Porcentaje de participación X Línea	Colocación Mensual estimada año 2011	Canal Responsable	Observaciones
Libranza	566.845,0	47.237,0	5,47%	62.858.343	Asesores de Barra, Asistente de Agencia,	Se plantea para esta línea recalificación de las pagadurías existentes, dada su trayectoria, comportamiento y estabilidad de entidades estatales, lo cual permitirá potencialización de la misma y el incremento en la participación dentro del total de colocaciones.
Pyme	1.147.000,0	95.583,0	11,06%	127.192.652	Gerente de Agencia, Asesores de barra y Asistente de Agencia	De autorizarse la estrategia de los Don Pedros por parte de la gerencia comercial, el incremento en la participación de esta línea será representativa y por ende el crecimiento de los saldos dentro del total de la cartera.
Micro crédito	700.670,0	58.389,0	6,76%	77.698.409	Profesional de Micro crédito	La posible implementación de Micro crédito Rural, cambiará notoriamente la participación de esta línea dentro del total de la cartera, incidiendo de manera directa en el mejoramiento e indicador del ROA, de igual manera la agencia incursionaría en mercados nuevos del sector agropecuario.
Empleados y pensionados pago personal	1.334.475,0	111.206,0	12,87%	147.982.053	Asistente de Agencia y Asesores de barra	En este segmento se registran empleados de empresas pequeñas, administradores y empleados de fincas, trabajadores de empresas de industria y servicios, los cuales presentan certificaciones laborales y no son tenidas en cuenta, por lo tanto la presentación de las operaciones se debe hacer como independientes, generando mayor operatividad y error en la segmentación.
Libre inversión independientes < 20 millones	4.371.931,0	364.328,0	42,16%	484.810.374	Gerente de Agencia, Asesores de barra y Asistente de Agencia	La línea de crédito de Independientes es la más representativa dentro del total de colocaciones de la oficina, siendo coherente con la composición del mercado local. Contribuye notoriamente en la rentabilidad de la agencia por la tasa para esta destinación.
Libre inversión independientes >= 20 millones						
Vehiculos	1.336.907,0	111.409,0	12,89%	148.251.741	Gerente de Agencia	Esta línea ocupa el segundo lugar en la participación del total de colocaciones de la agencia, con un indicador de mora dentro de los lineamientos establecidos. Se plantea cambios en las políticas de la misma, lo que permitiría mejorar o sostener el % de participación y llegar a otros segmentos con este producto, como lo es propietarios de fincas con pago actual de carga, conductores asalariados, transportadores de verduras y víveres.
<b>OTRAS LINEAS DE CREDITO</b>			8,80%	101.206.428	Asistente de Agencia y Asesores de barra	Estas líneas son de menor participación dentro de la colocación, pero la modificación en las políticas de la línea Crediaportes podrid incrementar la participación de la misma y promover la fidelización de los asociados y el incentivo a la capitalización.
Crediaportes	211.056,0	17.588,0				
Reciprocidad PAP	28.630,0	2.386,0				
Presta U	69.960,0	5.380,0				
Reciprocidad Cdat	603.015,0	50.251,0				
<b>Total Colocación Año 2009</b>	<b>10.370.489,0</b>		<b>100,00%</b>	<b>1.150.000.000</b>		

## **6.7 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO**

Como mecanismo de evaluación y control de la efectividad del plan de mercadeo se efectuará un análisis comparativo de las ventas antes y después de implementado el plan de mercadeo, utilizando indicadores como ventas totales del período, incremento de utilidades, cumplimiento de objetivo, metas y encuesta postventa para conocer el grado de satisfacción del cliente. Además, se utilizará como indicador para medir la efectividad del Plan de Mercadeo, el análisis de las ventas, antes y después de la ejecución del Plan.

## 7. CONCLUSIONES

- Financiera Comultrasan Agencia de Sabana de Torres, no ha sido ajena a la situación económica y de violencia que ha vivido el país. Esta situación ha causado que muchas personas emigren a otras regiones.
- La formulación del Plan de Mercadeo en Financiera Comultrasan, permitió calificar las estrategias de penetración de mercado, como las más viables, a fin de fortalecer la institución.
- En cuanto a la posibilidad de llevar a cabo estas y otras estrategias, se podría implementar el desarrollo de servicios, contando con un grupo de vendedores selectos y calificados, además con una excelente infraestructura organizacional y locativa.
- Una de las dificultades en la realización del presente trabajo fue la carencia de estudios actualizados y de información más concreta respecto de la competencia a nivel local, sin embargo, gracias a la información suministrada tanto por la Financiera Comultrasan, se pudo realizar la formulación de estrategias que avizoren un futuro más promisorio para la Financiera Comultrasan.
- El Plan de Marketing, tiene como objetivo expresar en forma clara las opciones para la Financiera Comultrasan, para ayudar su desarrollo a mediano y largo plazo. Las opciones elegidas deben traducirse en decisiones y programas de acción.

## 8. RECOMENDACIONES

A la Financiera Comultrasan, Agencia Sabana de Torres, se le recomienda:

- Realizar el Plan de Mercadeo, que tiene una vigencia de dos años: 2011 y 2012, el cual se debe implementar, bajo la coordinación y supervisión de la Gerencia Comercial, en asocio y colaboración de las demás Gerencias, como la de Riesgos, Crédito y Cartera, la Gerencia de Tecnología y Finanzas y la Gerencia Administrativa, con miras a lograr una integración de ellas, para que se logren resultados positivos a favor de todos los actores que de una u otra forma tienen vinculación con la Financiera: actores internos (financiera, directivos y en general el personal de la Financiera), y actores externos (socios-clientes y comunidad en general del Municipio de Sabana de Torres).
  
- Realizar un taller reuniendo a todo el personal de la Financiera Comultrasan Sabana de Torres, antes de dar inicio a la implementación del Plan de Mercadeo. En la realización del taller, se debe dar a conocer al personal los objetivos, estrategias a implementar y la forma de cómo llevarlo a la práctica, para que el personal que labore allí, continúe siendo el recurso más valioso que tiene la financiera, contribuyendo al logro y éxito en el Plan de Mercadeo que se implemente.
  
- Evaluación constante del plan. El personal de la Financiera debe tomar nota de las posibles falencias que se presenten en la implementación y ejecución del plan, las cuales se deben exponer en reunión programadas y coordinadas por la Gerencia Comercial, que se encargará de realizar un cronograma de reuniones para evaluar las inquietudes, solucionar inconvenientes y fijar correctivos que se consideren están afectando y pueden mejorar el Plan de Mercadeo; teniendo siempre presente el objetivo del plan y el beneficio que de él reciben todos los actores del mismo.

- Formular indicadores de gestión, que permitan medir el logro de las metas y propósito que se fijan tanto en las estrategias propuestas, como en las nuevas estrategias que se consideren puedan surgir en el desarrollo del plan.
  
- Incursionar a nivel público en entidades del estado, iniciando con la Alcaldía de Sabana de Torres, como máxima autoridad en el Municipio, teniendo en cuenta el auge y desarrollo de la zona, producto de la incursión de nuevas empresas y de la realización de obras por parte del gobierno local y nacional, convirtiéndose en una entidad no sólo captadora de recursos, sino también en administradora y que los regrese al sistema en forma de colocación, tanto para la institución, como para el personal que entre a laborar en los proyectos que se implementen y ejecuten en el municipio.

## BIBLIOGRAFÍA

ARCHIVOS DE LA FINANCIERA COMULTRASAN EN BUCARAMANGA Y SABANA DE TORRES, A DICIEMBRE DE 2009.

BARÓN DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, FEDI, 2000.

DANE. Oficina de Prensa DANE. Comunicado de prensa. Censo Poblacional Proyectado . Bogotá, 2009.

FISHER, Laura. Introducción a la Investigación de Mercados. 2 ed., México. Mc Graw Hill, 1990.

GARCÍA DÍAZ, Joaquín. Estadística aplicada a los negocios. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, FEDI, 1994.

GÓMEZ CABALLERO, Hortensia. Tendencias de la Administración de la MYPIME Colombiana. Bogotá: s.e., 2003.

HIEBING JR., Román G. Cómo preparar un exitoso plan de mercadotecnia. Colombia: Mc. Graw Hill, s.a.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico.

M. LUTER, William. El plan de mercadeo. Colombia: Norma, 1985.

MALHOTRA, Narres K. Investigación de Mercados, un enfoque práctico. 2 ed., México. Prentice Hall, 1997

MUÑIZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. 3 ed., España: Centro de Estudios Financieros.

NIAMPIRA, Carlos Alberto. Módulo de Gerencia en Planeación Estratégica de Marketing. Especialización de Gerencia Estratégica de Marketing. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2008.

NIÑO LÓPEZ, Miriam Leonor. Estrategias de Mercadeo. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, UIS, FEDI, 1995.