

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA COASMEDAS
SECCIONAL BUCARAMANGA 2010-2011

ROGER ALFONSO ARENAS QUINTERO

JOHAN DARIO VIRVIESCAS LUGO



SISTEMA DE ADMISIONES UNAB
ADMISSIONES

B. Jardín B. Rosobe B. Camas CCUM Precio \$ 20.000
Clasificación _____ Titular _____
Proveedor _____
Campaña _____ Donación Camp UNAB
Fecha de ingreso: día _____ mes _____ año _____

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERIA DE MERCADOS
BUCARAMANGA
2009

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA COASMEDAS
SECCIONAL BUCARAMANGA 2010-2011

ROGER ALFONSO ARENAS QUINTERO

JOHAN DARIO VIRVIESCAS LUGO

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL
TITULO DE INGENIERO DE MERCADOS

ASESOR:
JOSE ANTONIO GIRALDO SAGRA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERIA DE MERCADOS
BUCARAMANGA
2009

Nota de Aceptación

Firma del Director de la Facultad

Firma del Calificador 1

Firma del Calificador 2

Bucaramanga Noviembre de 2009

A nuestras familias que con su incondicional apoyo supieron darnos la tranquilidad necesaria para emprender todos nuestros proyectos se lo dedicamos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida y la oportunidad de estudiar y crecer como personas.

A Coasmedas por el compromiso y la posibilidad de permitirnos trabajar en este proyecto.

A la Universidad Autónoma de Bucaramanga por crear el espacio para el desarrollo de nuestras ideas.

Al personal docente por su incansable deseo de guiarnos hacia una mejor formación profesional, en especial a nuestro tutor José Antonio Giraldo Sagra quien con su paciencia y compromiso nos transmitió innumerables conocimientos aplicables no solo en lo profesional sino también en nuestra vida diaria.

GLOSARIO

Actividad financiera: Captación de depósitos, a la vista o a término de asociados o de terceros para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados o de terceros.

Aportes mínimos: Monto mínimo de aportes sociales que debe mantener una cooperativa durante toda su existencia, el cual debe estar determinado en los estatutos de la entidad. Tratándose de entidades cooperativas que ejercen actividad financiera el monto mínimo de aportes se encuentra establecido por la Ley 454 de 1998.

Aportes sociales: Participación económica del asociado en la cooperativa que hace parte del patrimonio de ésta. Pueden ser satisfechos en dinero, en especie o en trabajo, pueden ser de carácter ordinario o extraordinario. Se caracterizan por ser inembargables y garantía de las obligaciones que contraiga el asociado con la cooperativa.

Asociado: Persona natural o jurídica de derecho privado o pública que decide de manera voluntaria vincularse a una empresa cooperativa para ser aportante o gestora de la misma.

Cooperativa: Persona jurídica sin ánimo de lucro que cumple fines de interés social en la cual trabajadores o usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y gestores de la empresa.

Cooperativa Especializada en Ahorro y Crédito: Organismos cooperativos cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988, las operaciones que las mismas realicen se regirán por lo previsto en la Ley 454 de 1998 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Derechos de inscripción: Suma que debe ser cancelada por las cooperativas que de acuerdo con la Ley 454 de 1998 deben inscribirse en el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas. Este pago se realiza por una sola vez.

Indicador de la rentabilidad del capital -ROE-: Muestra la proporción de excedentes con respecto al patrimonio.

Participación Patrimonial: Medida de salvamento excepcional y de carácter transitorio, implementada por FOGACCOOP con las cooperativas inscritas, para fortalecer a la misma, en beneficio de depositantes y ahorradores, así como de todo el sistema financiero y cooperativo.

Sistema de Información de Análisis Financiero y Medición de Riesgos (SIAF): Aplicativo creado y diseñado por el Fondo para el reporte y análisis de los estados financieros de cooperativas que ejercen la actividad financiera.

Glosario Terminología de Marketing

Alcance de Mercado: Se utiliza algunas veces para indicar cobertura, otras veces para indicar penetración.

Atención al Cliente: Conjunto de acciones interrelacionadas puestas en práctica por una empresa para que sus clientes pasen de la satisfacción del primer momento a la Fidelización continua.

Base de datos: Estructura y forma en que se guarda información.

Benchmarking: Contrastar como hacen las diversas operaciones Empresariales las Empresas punteras, sea cual sea su sector, y copiar estos procedimientos adaptándolos a nuestra realidad y tratando siempre de mejorar.

Beneficio del producto: Un atributo del producto que proporciona una satisfacción específica a los clientes.

Brand: marca.

Brand awareness: Recordación, conciencia de marca.

Branding: Término relacionado con el posicionamiento de un producto o empresa en el mercado. Es el elemento sustancial que los hace diferentes.

Buzz marketing: Utilización del rumor para propagar opiniones favorables de un producto o empresa.

Cliente fiel: (fidelización) Es aquel que repite regularmente en el proceso de compra, varía en este proceso (es decir, no adquiere los mismos productos o servicios, sino que evoluciona junto a la compañía), recomienda su proveedor a otros clientes potenciales, se demuestra "inmune" a las "tentaciones" de la competencia y tolera temporalmente alguna deficiencia en el servicio de su proveedor, anteponiendo su satisfacción global a fallos ocasionales.

Cliente potencial: Aquel cliente que creemos que se puede convertir en comprador de nuestro producto o servicio.

Cobertura de mercado: Es la extensión hasta la cual un proveedor alcanza clientes potenciales en un área.

Competencia: Rivalidad entre empresas o productos que aspiran conseguir el máximo de clientes.

Control de calidad: Conjunto de técnicas y actividades, de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.

Diferenciación de producto: Es una estrategia para distinguir el producto propio de los competidores, con el fin de que parezca único y gozar así de una situación de monopolio. La diferencia puede ser real, intrínseca al producto, o solo estar en la mente del cliente.

Encuesta: Método de investigación ejercido sobre una muestra de población, para conocer la opinión sobre determinado tema.

Innovación: La gestión de la innovación de una Empresa tiene por objeto crear los productos adecuados para el mercado en los plazos oportunos, utilizando las tecnologías apropiadas y ofreciendo la mejor calidad posible con los costes más bajos.

Investigación de mercados: Recolección, análisis, interpretación y reporte de la información requerida para la toma de decisiones del marketing.

Marca: Nombre, palabra, símbolo o combinación de ellos que permiten al consumidor reconocer un producto de una forma singular.

Marketing directo: Estrategia de marketing en la que la comunicación va directamente al cliente como individuo y es invitado a responder por teléfono, correo, correo electrónico o visita personal.

Marketing relacional: Actividades de marketing con el objetivo de potenciar las mejores relaciones con el cliente para obtener el máximo provecho para la empresa.

Mercado: Conjunto de compradores actuales o potenciales con el deseo y la posibilidad económica para adquirir un producto.

Mercado objetivo: Una parte del mercado total, con posibilidades de comprar o que sea capaz de comprar un producto.

Misión: Es el carácter, identidad y razón fundamental de existir de una organización. Es la respuesta a la pregunta: con que intención hemos creado una empresa.

Motivación: proceso por el que el individuo inicia una acción para lograr algo, activado por los instintos, los impulsos y los incentivos.

Nichos: En contra de la segmentación que son grupos de clientes, los nichos son características de los productos.

Participación del mercado: Porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico.

Percepción: Proceso cognitivo en el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan estímulos del medio ambiente exterior (publicidad) o de fuentes internas (necesidades).

Planificación: Es el proceso de reflexión, análisis y decisión, cuyo fin básico es la aproximación de la Empresa hacia el futuro deseado en un entorno incierto y habitualmente hostil.

Planificación estratégica: Determinación de los objetivos de las Empresas a largo plazo y la elección de los medios y caminos necesarios para lograrlos. Es un proceso a lo largo del cual la Empresa reflexiona sobre sus objetivos y aspiraciones del futuro, analiza las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, identifica sus fortalezas y debilidades internas, valora su posición competitiva y define unas estrategias y unas líneas de actuación (Plan de actuación o acción) que le permiten mantener y mejorar su competitividad y alcanzar las metas propuestas.

Plan de acción: (o Programa de actuación) Es un conjunto de tareas organizadas que deben ser ejecutadas con los recursos disponibles y potenciales, para la consecución de los objetivos fijados.

Plan de marketing: Es un documento de trabajo escrito, ordenado y estructurado, anual y periódico, que combina con precisión los elementos del Marketing Mix, para una determinada línea de productos, un producto, marca o mercados principales.

POP: (Promotion On Purchase). Material utilizado para promover productos/ servicios en el punto de ventas (carteles, banderas...).

Presupuesto: (Budget): Documento contable que presenta la estimación anticipada de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad u organización.

Share: participación, porción. Porcentaje del total del mercado. Audiencia.

Share of voice: participación porcentual de una marca en relación con la inversión publicitaria total de la categoría.

Táctica: Serie de pasos o movimientos tendentes a conseguir algo.

Target: Grupo de consumidores potenciales de un producto o servicio.

Ventaja competitiva: característica única de una empresa o producto que le permite ser superior a la competencia.

Call Center: Centro de atención de llamadas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A raíz de la crisis sufrida por el sector cooperativo a finales de la década de los noventa y comienzos de esta, fenómeno que debilitó el sistema cooperativo a nivel nacional y especialmente el de Santander la segunda fuerza a nivel nacional por estadísticas, se vio como las cooperativas tradicionales del sector, entre ellas Coasmedas regional Santander perdieran gran parte de sus afiliados de manera acelerada sobre todo al principio de esta crisis y no pudiendo recuperar el espacio dejado por los antiguos asociados, esto ha motivado el cierre de oficinas y la deserción de afiliados antiguos que han puesto en riesgo la sostenibilidad de la seccional Santander y algunas sedes que estaban en el territorio del departamento.

Gran parte de esta deserción se le adjudica a la aparición de nuevas cooperativas especializadas, así como al fortalecimiento y mayor alcance de las ya consideradas grandes cooperativas, que quitaron participación a las cooperativas tradicionales pequeñas ubicadas en Bucaramanga caso Coasmedas, que han sufrido algún remesón por la crisis del sector y adicionalmente por la mayor credibilidad que tienen cooperativas regionales como Coomultrasan, Coopprofesionales y Coopprofesores y otras entidades similares como lo es Coopcentral. Otro factor es que muchas cooperativas grandes a nivel nacional han visto el alto potencial de Santander en el mercado cooperativo esto ha incidido directamente en que la competencia cada día sea más recia en Bucaramanga y las gran torta de afiliados haya sido repartida entre mas cooperativas. Llevando también a aquellas cooperativas posicionadas en la región a realizar innumerables esfuerzos para mantenerse y llevando a todas aquellas que se rezagan casi a su extinción; otro fenómeno a tener en cuenta es la legislación que puso a muchos grupos de personas a ensamblar cooperativas pequeñas que pusieron en riesgo la credibilidad en este sector, por esta razón afiliados en Santander y especialmente en Bucaramanga sintieron una gran desconfianza al no tener la certeza de que este sector iba a permanecer inmune a las crisis sufridas a nivel económico y por el incumplimiento de las obligaciones de estas cooperativas de garaje que pusieron en peligro a las grandes y aumentaron la incertidumbre en la región partiendo de la base de que Bucaramanga le aporta a este sector un gran número considerable de asociados.

JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la historia el sistema cooperativo en Colombia ha atravesado las distintas etapas de desarrollo de esta actividad viviendo momentos de bonanza, estabilidad y crisis en donde se han tenido que realizar ajustes que les permitieran a las cooperativas mantenerse en ese mercado cada vez más competitivo e inestable, como lo fuera la crisis a finales de la década de los noventa. En el caso particular de Coasmedas este fenómeno afectó a la cooperativa a nivel nacional, pero fue especialmente fuerte este fenómeno de crisis lo vivido por la seccional Santander que a lo largo de los años se había mantenido como una de las seccionales más representativas y con mayor base de afiliados. Después de soportar distintas crisis del sector esta seccional se mantenía consolidada teniendo en cuenta que Santander es un departamento con una fuerza cooperativa que viene de años atrás y que permitía de cierta manera observar las crisis desde la distancia puesto que, el buen nombre y todo lo que rodeaba a la cooperativa Coasmedas hacia que nuevos afiliados ingresaran a ella ubicándola detrás de Bogotá, y la zona occidental como la tercera en importancia, como dijimos anteriormente y a raíz de la crisis de los noventa que impactó con mayor fuerza a este sector y ante la entrada de cooperativas de renombre nacional al departamento y de los esfuerzos locales por promover las cooperativas de la región Coasmedas seccional Bucaramanga fue perdiendo participación y muchos de sus afiliados en especial aquellos con antigüedades superiores a diez años empezaron a solicitar su retiro y con este la devolución de sus aportes problema que desató una reacción en cadena y uno a uno un gran número de asociados se llenaron de temor y sin razón alguna solicitaron igualmente el retiro; esto obviamente debilitó los fondos de la cooperativa y prácticamente condenó a Coasmedas seccional Bucaramanga a su extinción pasando de alrededor de 6.500 afiliados a la cifra actual de 2.500 y entrando al nuevo siglo con la obligación de reinventarse para no perder aun más la participación que tenían. Fueron años en los que Coasmedas seccional Bucaramanga pasó de ser una de las mejores opciones para vincularse a una cooperativa que tenían los santandereanos a estar compartiendo participación con cooperativas que hasta hace poco eran muy pequeñas como Coopprofesionales, Coopprofesores y Comultrasan y que supieron sortear esta crisis y posicionarse mejor en el ámbito local.

Otro factor a tener en cuenta es el hecho de que la imagen proyectada por Coasmedas se basó en ser reconocida como una cooperativa exclusiva de profesionales de la salud y afines y limitó en gran medida el mercado potencial que tenía como lo eran profesionales y tecnólogos de otras áreas así como, los conyugues de los asociados ya existentes que otras cooperativas si permitían vincular, esto redujo significativamente el mercado potencial a atacar, mientras que otras cooperativas le apostaron a estos nuevos afiliados trayendo consigo un aumento en la cantidad de afiliados.

ALCANCE

Este proyecto pretende desarrollar todas las actividades propias de un plan de mercadeo encaminadas al diseño de estrategias que permitan a la cooperativa Coasmedas seccional Bucaramanga consolidarse como una cooperativa representativa a nivel local disminuyendo los índices de deserción, mejorando la satisfacción de sus afiliados y obteniendo el crecimiento de la seccional de la mano con la implementación de un sistema de información de marketing SIMK que permita reconocer los parámetros de los asociados existentes y potenciales y así aplicar los lineamientos a seguir que permitan el logro de objetivos propuestos por la gerencia y que están encaminados a el posicionamiento de la cooperativa en la seccional Santander.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico de marketing mediante el análisis de variables internas y externas de la cooperativa Coasmedas seccional Santander encaminado a la obtención de un número mayor de afiliados y al mantenimiento de los afiliados existentes en el periodo 2010 - 2011.

Objetivo Específicos

- Determinar la calidad del servicio prestado de Coasmedas y su impacto en los asociados.
- Elaborar y desarrollar el plan estratégico de marketing enfocado al crecimiento del número de afiliados seccional Bucaramanga.
- Planear estrategias que permitan fortalecer la imagen de la cooperativa frente a su mercado potencial.

CONTENIDO

MARCO REFERENCIAL	2
MARCO HISTÓRICO DEL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA	2
MARCO HISTÓRICO DE COASMEDAS	5
MARCO CONCEPTUAL (TEÓRICO).	8
Características de las organizaciones de Economía Solidaria	10
MARCO TEÓRICO DE MARKETING	14
MARCO LEGAL	33
PLAN ESTRATEGICO	36
1.1 MARCO Y ANALISIS DE LA SITUACION EXTERNA	36
I. Análisis del entorno	36
II. Análisis del sector de la economía solidaria en Colombia	44
Principales cifras estadísticas 2007	46
III. Análisis del sector Cooperativo en Bucaramanga	60
III. Análisis del mercado	63
IV. Análisis de los clientes	68
V. Análisis de los competidores	70
1.2 MARCO Y ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA	71
1.2.1 ESTADO ACTUAL DE COASMEDAS COLOMBIA	71
1.2.2 ESTADO ACTUAL DE COASMEDAS SECCIONAL BUCARAMANGA	84
2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION	103
2.1 DOFA de Marketing	103
2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS REALIZADA POR COASMEDAS	112
Resultados investigación de mercados nivel nacional.	113
Consideraciones respecto a la investigación de mercados.	127
Conclusiones de la investigación	128
2.3 Modelo de medición de la calidad del servicio de la cooperativa	129
Coasmedas seccional Bucaramanga	161
3. DECISIONES ESTRATEGICAS	163
Estrategias Plan de Marketing Coasmedas	163
Objetivos	172
Cronograma Plan de Marketing Coasmedas	174
CONCLUSIONES	174
BIBLIOGRAFIA	175

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las empresas en Colombia.	12
Tabla 2: Escala Servqual.	32
Tabla 3: Marco legal sobre Cooperativas.	35
Tabla 4: PIB de Santander.	42
Tabla 5: Participación de de las cooperativas en el PIB.	45
Tabla 6: Número de asociados al sector Cooperativo.	45
Tabla 7: Principales cuentas por tipo de entidad.	47
Tabla 8: Principales entidades que no reportaron ante la Supersolidaria.	48
Tabla 9: Número de empleados por tipo de entidad.	50
Tabla 10: Distribución geográfica por departamentos.	50
Tabla 11: Informe financiero.	51
Tabla 12: Variación trimestral.	52
Tabla 13: Informe financiero.	53
Tabla 14: Comparativo entre cooperativas relevantes 2008-2009.	61
Tabla 15: Portafolio de servicios cooperativas relevantes.	61
Tabla 16: Comparativo financiero cooperativas relevantes 2008-2009.	62
Tabla 17: Comparación de beneficios para el asociado entre cooperativas relevantes 2008-2009.	63
Tabla 18: Convenios comerciales entre cooperativas relevantes 2008-2009.	63
Tabla 19: Número de graduados en el periodo 2006-2007 en Bucaramanga.	67
Tabla 20: Número de graduados en el periodo 2007-2008 en Bucaramanga.	68
Tabla 21: Indicadores de mercado laboral por ciudad.	69
Tabla 22: Resultados de Acciones Coopprofesores 2007- 2008.	70
Tabla 23: Plantilla para Enumerar las OPORTUNIDADES.	108
Tabla 24: Plantilla para ordenar las OPORTUNIDADES en función de su POSIBILIDAD	108
Tabla 25: Plantilla para ordenar las OPORTUNIDADES en función de su IMPORTANCIA	108
Tabla 26: Plantilla para Enumerar las AMENAZAS	109
Tabla 27: Plantilla para ordenar las AMENAZAS en función de su POSIBILIDAD	109
Tabla 28: Plantilla para ordenar las AMENAZA en función de su GRAVEDAD	110
Tabla 29: Plantilla para Enumerar las FORTALEZAS	110
Tabla 30: Plantilla para ordenar las FORTALEZAS en función de su POSIBILIDAD	111
Tabla 31: Plantilla para ordenar las FORTALEZAS en función	111

de su IMPORTANCIA	111
Tabla 32: Plantilla para Enumerar las DEBILIDADES	111
Tabla 33: Plantilla para ordenar las DEBILIDADES en función de su POSIBILIDAD	112
Tabla 34: Plantilla para ordenar las DEBILIDADES en función de su GRAVEDAD	112
Tabla 35: KMO y Prueba de Bartlett's.	152
Tabla 36: Varianza total explicada. Método de extracción análisis de componente principales.	153
Tabla 37: Matriz de Componentes, Valores aproximados.	154
Tabla 38: Comunalidades. Método de Extracción.	155
Tabla 39: Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes	158
Tabla 40: Método de extracción, análisis de componentes principales.	159
Tabla 41: Estrategia de atracción de nuevos usuarios a la cooperativa.	165
Tabla 42: Costo Estrategia de Crecimiento y Búsqueda de Nuevos Clientes.	179
Tabla 43: Costo Estrategia Administración de relaciones con los clientes.	179
Tabla 44: Costo Estrategia Incremento de la Cuota de Mercado.	179
Tabla 45: Costo Total Estrategias de Aumento de Frecuencia de Consumo.	180
Tabla 46: Costo Total Estrategias de Marketing Coasmedas.	180
Tabla 47: Datos Financieros	180

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: El proceso de CRM como eje de aprendizaje aplicado.	18
Figura 2: Costos y beneficios de los sistemas CRM.	21
Figura 3: Matriz de crecimiento de Ansoff (1965).	26
Figura 4: Desarrollo plan estratégico.	36
Figura 5: PIB en Colombia.	38
Figura 6: PIB proyectado en Colombia.	38
Figura 7: PIB en Colombia y en América latina.	39
Figura 8: PIB Colombia por departamentos.	40
Figura 9: PIB per Cápita Principales departamentos	41
Figura 10: Tendencia del PIB de Santander.	41
Figura 11: PIB Santander por sectores y ranking nacional.	42
Figura 12: Crecimiento PIB por sectores.	43
Figura 13: Principales subsectores, sector servicios.	43
Figura 14: Variación de las principales cuentas. 2007.	45
Figura 15: Evolución de las principales cuentas 2005.	46
Figura 16: Composición de las entidades cooperativas, 2005.	47
Figura 17: Balance general entidades cooperativas 2005.	47
Figura 18: Activos y pasivos entidades solidarias, 2005.	48
Figura 19: Numero de asociados a las entidades solidarias, 2007.	49
Figura 20: Principales cuentas por asociado, 2006.	49
Figura 21: Principales cuentas por asociado, 2006.	50
Figura 22: Principales cuentas.	51
Figura 23: Principales cuentas por asociado	52
Figura 24: Composición de los activos cooperativas con actividad financiera.	55
Figura 25: Evolución de la cartera bruta, cooperativas con actividad financiera.	55
Figura 26: Crecimientos anuales por tipo de cartera, cooperativas con actividad financiera.	56
Figura 27: Distribución de la cartera, cooperativas con actividad financiera.	56
Figura 28: Composición de los pasivos, cooperativas con actividad financiera.	57
Figura 29: Evolución de los depósitos, cooperativas con actividad financiera.	58
Figura 30: Composición del patrimonio cooperativas con actividad financiera.	59
Figura 31: Evolución de los aportes sociales cooperativas con actividad financiera.	59
Figura 32: Activos, Préstamos otorgados entre cooperativas relevantes 2008-2009.	63
Figura 33: Numero de créditos otorgados entre cooperativas relevantes 2008-2009.	63
Figura 34: Cuota de afiliación y Aportes Coasmedas 2005-2009.	66

Figura 35: Auxilios solidarios y Costo Total de Afiliación a Coasmedas 2005-2009.	66
Figura 36: Número de compradores y su dimensión relativa	66
Figura 37: Graduados Pregrado y Posgrado en Bucaramanga 2006-2007.	67
Figura 38: Graduados Pregrado y Posgrado en Bucaramanga 2006-2007.	68
Figura 39: Evolución de los Activos.	72
Figura 40: Composición de los activos.	72
Figura 41: Inversiones.	72
Figura 42: Inversiones temporales.	73
Figura 43: Fondo de liquidez.	73
Figura 44: Inversiones Permanentes.	74
Figura 45: Cartera de Crédito.	74
Figura 46: Cartera Vencida	75
Figura 47: Índice de cartera vencida.	75
Figura 48: Créditos Desembolsados.	76
Figura 49: Pasivo.	76
Figura 50: Composición de los Pasivo.	76
Figura 51: Depósitos.	77
Figura 52: Ahorros.	77
Figura 53: Fondos Sociales.	78
Figura 54: Fondo de Solidaridad.	78
Figura 55: Patrimonio.	79
Figura 56: Aportes Sociales.	79
Figura 57: Pagina principal de Coasmedas.	84
Figura 58: Material POP Coasmedas.	84
Figura 59: Material POP y revista Coasmedas.	85
Figura 60: Activos Coasmedas Bucaramanga 2008.	91
Figura 61: Evolución de los activos Coasmedas Bucaramanga 2009.	92
Figura 62: Cartera neta Coasmedas Bucaramanga 2009.	92
Figura 63: Composición de la cartera Coasmedas Bucaramanga 2009.	93
Figura 64: Cartera vencida Coasmedas Bucaramanga 2009.	93
Figura 65: Evolución de los pasivos Coasmedas Bucaramanga 2009.	94
Figura 66: CDAT`S Coasmedas Bucaramanga 2009.	94
Figura 67: Ahorros Coasmedas Bucaramanga 2009.	95
Figura 68: Aportes Coasmedas Bucaramanga 2009.	95
Figura 69: Desafiliaciones Coasmedas Bucaramanga 2007.	90
Figura 70: Tiempo de afiliación Coasmedas al momento de desafilarse en Coasmedas seccional Bucaramanga 2007.	90
Figura 71: Desafiliaciones Coasmedas Bucaramanga 2008.	97
Figura 72: Tiempo de afiliación Coasmedas al momento de desafilarse en Coasmedas seccional Bucaramanga 2008.	97
Figura 73: Desafiliaciones Coasmedas Bucaramanga 2009.	98
Figura 74: Tiempo de afiliación Coasmedas al momento de desafilarse	

en Coasmedas seccional Bucaramanga 2009.	99
Figura 75: Desembolsos Créditos Coasmedas Bucaramanga 2008.	99
Figura 76: Cartera Coasmedas Bucaramanga 2008.	100
Figura 77: Numero de afiliaciones a Coasmedas Bucaramanga 2008.	100
Figura 78: Apertura de Cuentas de Ahorro a Coasmedas Bucaramanga 2008.	101
Figura 79: Apertura de Cuentas de Ahorro Coasmedito y Solicitud de Tarjetas Debito Coasmedas Bucaramanga 2008.	101
Figura 80: Solicitud de Tarjetas Debito Coasmedas Bucaramanga 2008.	102
Figura 81: Solicitud de Credihogar Coasmedas Bucaramanga 2008.	102
Figura 82: Tipo de profesión asociados a Coasmedas.	114
Figura 83: Numero de hijos de los asociados a Coasmedas.	115
Figura 84: Estado Civil de los asociados a Coasmedas.	116
Figura 85: Área de desempeño laboral.	116
Figura 86: Años como profesional asociado a Coasmedas.	117
Figura 87: Actividades preferidas por los asociados a Coasmedas.	117
Figura 88: Forma de asociarse a Coasmedas.	118
Figura 89: Motivo para asociarse a Coasmedas.	118
Figura 90: Grado de satisfacción de los asociados a Coasmedas.	119
Figura 91: Utilización de los productos servicios de Coasmedas.	119
Figura 92: Nivel de recordación del portafolio de productos.	120
Figura 93: Medios por los que se obtienen información de beneficios de Coasmedas.	121
Figura 94: Tramite de crédito en Coasmedas.	121
Figura 95: Disponibilidad del asesor de Coasmedas.	122
Figura 96: Asesoramiento y conocimiento de productos y servicios de los asesores.	122
Figura 97: Expectativa esperada por los asociados.	123
Figura 98: Comentarios adicionales a la gestión comercial de Coasmedas.	123
Figura 99: Aspectos positivos Coasmedas.	124
Figura 100: Áreas a mejorar en Coasmedas.	125
Figura 101: Aspectos de importancia para los asociados.	125
Figura 102: Razones de asociación a Coasmedas.	126
Figura 103: Productos de ahorro conocidos por los asociados a Coasmedas.	126
Figura 104: Líneas de crédito que conocen los asociados y sus beneficios.	127
Figura 105: Servicios conocidos por los asociados.	127
Figura 106: Beneficios adicionales que los asociados quisieran recibir de Coasmedas.	128
Figura 107: Tecnología.	132
Figura 108: Instalaciones.	132
Figura 109: Empleados.	133
Figura 110: Publicaciones.	133

Figura 111: Expectativas.	134
Figura 112: Inquietud.	134
Figura 113: Servicio.	135
Figura 114: Plazo.	135
Figura 115: Control.	136
Figura 116: Personal.	136
Figura 117: Personal Administrativo.	137
Figura 118: Personal Directivo.	137
Figura 119: Calidad.	138
Figura 120: Personal Administrativo dudas.	138
Figura 121: Personal Directivo Dudas.	139
Figura 122: Solucionar.	139
Figura 123: Cumplimiento de la ley.	140
Figura 124: Requerimiento.	140
Figura 125: Interés.	141
Figura 126: Horarios.	141
Figura 127: Atención.	142
Figura 128: Preocupación.	142
Figura 129: Personal Administrativo Necesidades.	143
Figura 130: Personal Directivo Necesidades.	143
Figura 131: Capacitación.	144
Figura 132: Liderazgo.	144
Figura 133: Portafolio.	145
Figura 134: Satisfacción.	145
Figura 135: Satisfacción.	146
Figura 136: Calificación.	146
Figura 137: Orgullo.	147
Figura 138: Preocupación.	147
Figura 139: Aspectos.	148
Figura 140: Recomendación.	148
Figura 141: Animo.	149
Figura 142: Edad.	149
Figura 143: Genero.	150
Figura 144: Estrato.	150
Figura 145: Tiempo en la Cooperativa.	151
Figura 146: Profesión.	151
Figura 147: Grafico de Sedimentación.	153
Figura 148: Componentes en espacio rotado.	160
Figura 149: Componentes en el espacio rotado.	160
Figura 150: Componentes en el espacio rotado.	161
Figura 151: Calificación promedio de la calidad del servicio a Coasmedas.	162

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta Final.	177
Anexo B: Costo Estrategia de Crecimiento y Búsqueda de Nuevos Clientes.	179
Anexo C: Costo Estrategia Administración de relaciones con los clientes.	179
Anexo D: Costo Estrategia Incremento de la Cuota de Mercado.	179
Anexo E: Costo Total Estrategias de Aumento de Frecuencia de Consumo.	180
Anexo F: Costo Total Estrategias de Marketing Coasmedas.	180
Anexo G: Datos Financieros.	180

MARCO REFERENCIAL

MARCO HISTÓRICO DEL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA

En las primeras décadas del siglo XX un estadista colombiano, el General Rafael Uribe Uribe planteó las ideas cooperativas como parte de su pensamiento sobre el socialismo democrático de corte humanístico, en una conferencia pronunciada en el Teatro Municipal de Bogotá en octubre de 1904 y en el discurso publicado en el primer número del diario "El Liberal" en el mes de abril de 1911 y al cual pertenece el párrafo siguiente: " Creemos que la intangibilidad de la propiedad es uno de los principios tutelares de la civilización, pues que constituye el amparo de la vida de familia y es como la coraza de la libertad personal, garantía, independencia y fuente de energía humana; pero creemos también que si el salario moderno señala un evidente progreso sobre la esclavitud antigua, quizás no es el último peldaño de la evolución, porque en lugar de la producción de tipo monárquico y paternalista, vendrá un día la de tipo cooperativo, más eficaz y justa por cuanto entrega a los obreros mismos, esto es a los que ejecutan el trabajo y crean el producto, la parte proporcional que les corresponde"

Según el libro "El Estado y la Acción Política del Cooperativismo", en el año de 1916, durante la administración del presidente José Vicente Concha, Benjamín Herrera, ministro de agricultura y comercio, presentó a consideración del Congreso de la República el primer proyecto cooperativo del que se tenga noticia, respaldándolo con razones que aún tienen vigencia para el fomento de las cooperativas agrícolas en el país. Hacia 1920, el Presbítero Adán Puerto, después de un viaje a Europa donde pudo apreciar directamente los adelantos del sistema, se dedicó a difundir el pensamiento cooperativo y a indicar la necesidad de unir la actividad sindical con las de las cooperativas. Las tesis del sacerdote boyacense fueron expuestas de diversas maneras y en varias oportunidades: a partir de 1921, en el Boletín Diocesano de la ciudad de Tunja; en los años de 1922 y 1923, durante las jornadas de estudios de sociales y desde el seminario El Vigía que se editaba también en Tunja.

Las ideas de los precursores y el interés de otros políticos y estadistas tuvieron su culminación cuando el Congreso de 1931 aprobó la primera ley cooperativa--la número 134 de ese año- en cuya preparación participaron juristas concedores del sistema. A partir de la década de los treinta el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente. De acuerdo con datos estadísticos, en 1933 existían 4 cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados. La integración de las cooperativas colombianas en organismos de grado superior se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito UCONAL, la que más tarde se convertiría en Banco Uconal, después, en 1960, la fundación de la Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP, entidades que promovieron la constitución y el desarrollo de instituciones financieras y de otro carácter como la

Central de Cooperativas de Crédito y desarrollo Social COOPDESARROLLO, el Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo FINANCIACOOP (años más tarde sería el Banco Cooperativo de Colombia)-Seguros La Equidad, Seguros Uconal, entre otros.

Con apoyo estatal de entidades como la Federación Nacional de Cafeteros y sus Comités Departamentales y de organismos de desarrollo regional se han promovieron diversas entidades de integración cooperativa como las federaciones regionales de las cooperativas de caficultores, COOPCENTRAL, en Santander, la Central de Cooperativas de Reforma Agraria CECORA, la Federación Colombiana de Productores de Leche, FEDECOLECHE y otras federaciones de cooperativas de transporte y federaciones o asociaciones regionales que integran cooperativas de diversas clases. Como ASACOOOP y VITAL en Medellín, UNICOOP en Manizales, CORDESU en Urabá, La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FECOFIN, UCOLLANOS en el Meta, ACOVALLE, FEDECAUCA, entre otras. Como máximo organismo de integración del los organismos de segundo grado figura la **Confederación de Cooperativas de Colombia, CONFECOOP**.

Cooperativas de Ahorro y Crédito

En 1963, como una necesidad de actualizar la Legislación Cooperativa se expide el decreto 1598, el cual introduce el concepto de la especialización y particularmente a las cooperativas de ahorro y crédito les permite la captación de ahorros a través de depósitos por parte de socios o terceros en forma ilimitada. Durante este tiempo, y no obstante las facultades otorgadas por la Ley, el cooperativismo financiero, como tal, no tuvo un desarrollo, ni crecimiento fulgurante y no era una estrategia empresarial, más era una tímida actividad, el ejercicio de la actividad financiera. Solamente después de la crisis financiera en Colombia en 1982, las cooperativas incorporaron estratégicamente la captación de depósitos, y liderados por UCONAL, comenzaron a obtener los recursos del público, coincidente con una serie de medidas del Gobierno nacional, orientadas a fortalecer la estructura técnica y legal de las instituciones financieras.

En 1985, se expidió el decreto 1659, modificado posteriormente por el decreto 1658 de 1986, que reconoció la existencia de organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero y su control concurrente por parte de las Superintendencia Bancaria y el entonces organismo especializado de vigilancia y control para el sector cooperativo, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP). Con la expedición de la Ley 79 de 1998, se reconoce la condición de organismos financieros a las cooperativas de ahorro y crédito, así como a los organismos de integración que desarrollan tal actividad. Se destaca en esta Ley, que por primera vez, se permitió la organización de instituciones financieras, en sus diversas modalidades, bajo la naturaleza jurídica cooperativa. De aquí surge la posibilidad y la razón por la cual nacieron los Bancos Cooperativos en Colombia.

Bajo este esquema y con el transcurso del tiempo fue surgiendo con mucha fuerza el cooperativismo financiero, como una estrategia de utilizar los recursos propios de los trabajadores o usuarios de servicios en beneficio del propio sector, hasta llegar a manejar algo más del 10% del ahorro interno y convertirse las cooperativas y demás instituciones, bajo esta naturaleza, en una verdadera competencia para el sector financiero tradicional. En 1997, se incorporaron a la regulación, algunos principios del acuerdo de Basilea, entre otros los capitales mínimos y la relación de solvencia, aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito, que captaban recursos de asociados y de terceros. En 1998, fue expedida la Ley 454, que definió el concepto de cooperativas financieras para las que captaban depósitos de terceros con la vigilancia de la Superintendencia Bancaria y las cooperativas de ahorro y crédito que captaban recursos únicamente de sus asociados con vigilancia especializada de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Las cooperativas tercamente continuaron con el ánimo de la competencia con el sector financiero de mercado abierto y confrontaron circunstancias comunes de riesgo en el ejercicio de la actividad financiera, entre otras, alta morosidad, iliquidez, etc., y que no estuvieron en capacidad de resistir y entraron en crisis a partir de 1997, ocasionando la intervención del Estado para liquidar alrededor de 45 cooperativas, las más grandes de ahorro y crédito y especialmente las denominadas cooperativas financieras. En Colombia, se registraron en 1998 alrededor de 1.500 cooperativas de ahorro y crédito, con actividad financiera, de las cuales hoy solo quince aproximadamente captan ahorros de terceros, después de existir alrededor de 150. Las cooperativas no han sido sujetas de la atención del Estado, respecto a control y vigilancia y solo ha existido una normatividad marginal, neutralización que apareció una vez iniciada la crisis financiera del sector.

En este caso, las cooperativas solo han sido obligadas a aplicar normas de regulación prudencial, a partir de 1997 y en 1998 han pasado a vigilancia de la Superintendencia Bancaria las cooperativas que captan de terceros, coincidiendo esta medida con la desaparición de la mayoría de ellas. En 1997, se inició la crisis del sector cooperativo colombiano, que obligó a la liquidación de dos bancos cooperativos, UCONAL y BANCOOP, y a la indirecta conversión de COOPDESARROLLO en sociedad anónima. Luego de las fusiones forzosas de CUPOCREDITO y COOPSIBATE y de recibir los activos y pasivos de BANCOOP, COOPDESARROLLO se transforma en el Banco MEGABANCO, S.A., COOPDESARROLLO continúa siendo el principal accionista del Banco, manteniendo el control del mismo. De esta forma no quedó ningún banco de naturaleza cooperativa. Además, al rededor de 50 cooperativas denominadas financieras actualmente están en proceso de liquidación o han sido liquidadas, con el perjuicio causado a más de 1.000.000 de asociados - ahorradores, situación que fue una de las causas para una emergencia económica decretada por el Gobierno Nacional.

Este proceso fue acompañado de un proceso de reducción del sistema financiero tradicional, cuando varios bancos fueron intervenidos, sometidos a un proceso de marchitamiento y otras instituciones obligadas a fusionarse o liquidarse. En los últimos años, ha existido una renuente recesión en la economía, que ha aliñado el camino para crisis aisladas del sector financiero tradicional y una crisis sistémica del sector cooperativo financiero, donde sobrevivieron algunas instituciones que estando sometidas al mismo riesgo, de las que están en liquidación, lograron soportar el pánico generado a su alrededor y sobrevivir en medio de la crisis.

(Este marco histórico del cooperativismo se hizo con base al documento. HISTORIA DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO escrito por el Doctor Carlos Uribe Garzón)

MARCO HISTÓRICO DE COASMEDAS

Los orígenes

1962 - Noventa y siete hombres y una mujer (Pioneros a quienes rendimos sentido homenaje en esta misma publicación), todos médicos asociados a ASMEDAS se reunieron en la ciudad de Bogotá el día 28 de junio de 1962 para constituir la Junta de Fundadores de la entidad cooperativa que hoy conocemos como COASMEDAS. Escogida la Directiva provisional, integrada por Gerente, Auditor y Tesorero (con sus respectivos suplentes), se recolectaron nueve mil ochocientos (\$9.800,00) pesos, resultante de 98 cuotas de admisión de cien pesos cada una, y se suscribió un capital de seiscientos ochenta y un mil (\$681.000,00) pesos.

Una vez aprobados los Estatutos Originales se hizo el trámite para obtener la correspondiente Personería Jurídica, acto oficial que se logró por razón de la Resolución número 01267 del 14 de Agosto de 1962 del Ministerio del Trabajo.

Mediante Escritura Pública No. 1956 de la Notaria Octava de Bogotá, del 23 de Agosto de 1962, se protocolizó la constitución de la entidad denominada, en esa época, Cooperativa De La Asociación De Médicos Al Servicio De Instituciones De Asistencia Social Ltda. (ASMEDAS). Propusieron inicialmente los fundadores patrocinar la consecución de vivienda propia y barata, así como favorecer la prestación de otros servicios. Por ello, crearon las secciones de Habitaciones, Crédito y Ahorro, Consumo, Previsión y Servicios Especiales.

Desarrollo y Consolidación

1963 - Ya en marzo de 1963 se autorizó la compra (por \$119.649,73) de los lotes 18 y 19 de la Urbanización Pasadena en Bogotá, para la construcción de casas, (proyecto que finalizó con 26 construcciones en 1965) La actividad de vivienda se mantuvo hasta el año 2000 logrando 286 soluciones de vivienda, entre apartamentos y casas, localizados en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Cúcuta, Florencia, Manizales y Pereira. En Julio de 1963 se comenzó la sección de consumo para la adquisición de abarrotes, muebles y mercancías en general. El almacén de Coasmedas y toda su operación se liquidó a fines de 1995 por dificultades económicas en su operación, fundamentalmente las derivadas de la fuerte competencia de las grandes cadenas de productos importados, venidas al

País a raíz de la política de apertura económica y globalización de la economía, amén de los cambios introducidos en la legislación cooperativa.

1966 - Hito importante fue la constitución del Fondo de Solidaridad, creado en febrero de 1966, destinado originalmente, con carácter de préstamo, a satisfacer las necesidades económicas apremiantes de los médicos afiliados a la Cooperativa y a Asmedas. Para atender la prestación de estos servicios (créditos a largo plazo para gastos funerarios, préstamos por desempleo, anticipos por incapacidad e invalidez), la cooperativa dispuso del 10% por lo menos del primer remanente del excedente cooperativo y los aportes que decretara la Asamblea o que recibiera de otras entidades de derecho público o privado. Posteriormente, en la Asamblea de 1980, se reglamentaron diversos auxilios tales como los económicos temporales y definitivos, para educación, funerarios y aquellos para entidades asociadas que persiguieran fines gremiales, muchos de los cuales, con modificaciones o sin ellas, subsisten hasta nuestros días y junto con los nuevos servicios solidarios han ayudado con oportunidad a los asociados y a sus familias, constituyéndose en **fortaleza principal de Coasmedas**.

1967 - En 1967 se inició el plan de financiación de vehículos con la importación de 52 camperos Gaz. En 1968 se entregaron 9 Volkswaguen, en 1969 se financiaron 25 comandos Viasa, y en 1971 se introdujo la entrega de vehículos Renault con un total de 194 unidades. Este programa (crédito vehículos) se ha mantenido a través del tiempo con destacados resultados económicos y sociales.

También en 1967 (mayo 19, con una inversión de \$100.000,00), al valorar las necesidades del momento, la Cooperativa decidió incursionar en el campo de la educación fundando el colegio "Gimnasio los Pinos" denominado así en razón de que esos árboles son el símbolo universal del cooperativismo. (También, en 1982 se inauguró el colegio bilingüe "Gimnasio los Pinos" de Pasto.) Esta actividad educativa que prestó invaluables servicios persistió hasta el año 2000 cuando, por exigencia del nuevo ordenamiento cooperativo, se definió la venta del Colegio por imposibilidad legal de seguir prestándola.

1971. En 1971 arrancó la póliza de seguro de vehículo con 54 automóviles, terminando el año con 245 unidades aseguradas, y pagándose siniestros por valor de \$119.924.71. En la actualidad se continúa con el aseguramiento de casi 4.000 automotores con una de las mejores pólizas del mercado.

1982. En 1982 se dio comienzo al Servicio Integral de Atención Médica SIAM, el cual proporcionó excelentes prestaciones de salud a la comunidad y facilitó una fuente adicional de ingreso a los asociados. Se mantuvo vigente hasta 1996 en razón de la aplicación de la Ley 100 de 1993 que condujo a su desmonte.

Expansión

Como se puede apreciar, progresivos y variados han sido los servicios que a través de estos "primeros" cuarenta (40) años de valiosa existencia, Coasmedas les ha prestado a los asociados, a sus familias y al País. Esto ha sido posible por la ampliación de la base social, dentro de los Principios Cooperativos, y por la

expansión territorial de la Entidad. Veamos: Ampliación de la Base Social. Aún cuando la entidad fue concebida como de médicos asociados a ASMEDAS, ante la amplia aceptación, ya en septiembre de 1967 se aprobó la afiliación del cuerpo médico en general y en 1970 se inició la vinculación de los demás profesionales de las ciencias de la salud. En 1972 se estableció que los empleados pudieran asociarse y en el año 2000 la Asamblea determinó ofrecer la posibilidad de que otros profesionales lograran participar de las prerrogativas de Coasmedas. Estos hechos han engrandecido la Institución en todos los órdenes pero fundamentalmente incrementando el precioso capital humano.

Extensión Territorial. - Paralelo a lo anterior, Coasmedas se extendió en el territorio patrio con presencia hoy en 20 departamentos. (1970 - 1979) En la década de los años setentas, nacieron las seccionales de Cartagena y Pereira en 1970, Ibagué y Manizales en 1971, en 1972 Bucaramanga, Cúcuta y Pasto en 1978 Y en 1979 Sogamoso. (1980 - 1984) En la primera mitad de los años ochentas fueron fundadas las seccionales de Armenia y Santa Marta en 1980, en 1981 Montería y Popayán y Villavicencio en 1982. (1985 - 1989) En el segundo quinquenio vinieron las seccionales de Florencia y Neiva en 1985, Barranquilla, Cali, Medellín y San Andrés en 1986; Y en 1989 Barrancabermeja y Girardot. (1990 1999) Por último, la seccional de Sincelejo nació en 1991, Y la seccional de Bogotá, que existía desde 1962 pero que de alguna forma se confundía con la Dirección General, fue autorizada en 1993 por el entonces Dancoop como oficina de atención al asociado. Vale señalar que las oficinas de Barrancabermeja y San Andrés Isla fueron cerradas en 1999 por no ser rentables en su operación.

Cambio en la legislación cooperativa

1998 - Merece mención especial los giros introducidos en la regulación del sector solidario por medio de la expedición de la Ley 454 de 1998. La Asamblea de ese año consideró en su sabiduría obligatoria reformar los estatutos para adecuar la cooperativa a las nuevas exigencias legales y transformar a Coasmedas en entidad especializada en la prestación de servicios de ahorro y crédito y demás actividades de carácter financiero. Con la consecuencia de desarmar la denominada "multiactividad", representada en programas de construcción directa de vivienda, el ejercicio de los proyectos educativos del Gimnasio los Pinos y los fondos de capitalización de libre inversión y de bien raíz, entre otros, que tradicionalmente se habían desarrollado con aceptación general.

Todo lo anterior, sumado a los resultados económicos insatisfactorios, generó discusiones internas y debates que produjeron algún grado de desconfianza e insatisfacción dentro de los asociados, fenómenos que se han venido superando gracias a los cambios introducidos y a los resultados alcanzados en desarrollo de las políticas fijadas por los órganos de dirección y administración.

Los segundos 40 años

Los "segundos" 40 años de Coasmedas están por comenzar y nos corresponde a todos los asociados darle curso. No podemos olvidar que es nuestra responsabilidad contribuir en la construcción de una Patria mejor enfrentando los antivalores del egoísmo y el individualismo, propios de la exclusión social y la concentración de la riqueza derivados de las políticas neoliberales, con los verdaderos valores de la equidad, la justicia y la solidaridad distintivos del movimiento cooperativo.

(Tomado de la revista Coasmedas - Edición Especial No.36 Agosto de 2003 Por: Eduardo José Mendoza Neira.)

MARCO CONCEPTUAL (TEÓRICO).

Qué es una cooperativa

Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los **trabajadores o los usuarios son simultáneamente los aportantes y los gestores** de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Requisitos especiales de constitución de las cooperativas.

- Mínimo 20 asociados.
- Pagar el 25% de los aportes iniciales.
- 20 horas de educación cooperativa (fundadores).
- Autorización de constitución y funcionamiento expedido por la Superintendencia de Economía Solidaria, cuando se contemple en los estatutos sección de ahorro crédito o que se indique que tienen ahorros o depósitos en cualquier modalidad.

Clases de cooperativas.

Según el desarrollo de sus actividades se dividen en:

- **Especializadas:** Atienden una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Por ejemplo: cooperativas de consumo, cooperativas de educación, cooperativas de trabajo asociado, etcétera.
- **Multiactivas:** Atienden varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa.
- **Integrales:** Realizan dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, producción, distribución, consumo y prestación de servicios.

- **Cooperativas financieras:** Son cooperativas especializadas, cuya función principal consiste en adelantar la actividad financiera frente o con terceros.
- **Cooperativas con sección de ahorro y crédito:** Son cooperativas especializadas cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados, pueden ser cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito. Están sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- Necesitan autorización previa de constitución por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria.
- Su constitución y sus reformas deben elevarse a escritura pública.
- Los miembros del consejo de administración, juntas de vigilancia y revisores fiscales, así como de directores, presidentes, vicepresidentes, gerentes y subgerentes y, en general, quien tenga la representación legal de las cooperativas con esta característica, requieren la autorización para el ejercicio del cargo ante la Superintendencia de Economía Solidaria.

Órganos de administración y vigilancia.

- Asamblea general.
- Consejo de administración.
- Gerente.
- Junta de vigilancia.
- Revisor fiscal.

Entidad de control y vigilancia.

Todas las entidades del sector solidario se encuentran vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria, excepto las cooperativas financieras, las cuales están vigiladas por la Superintendencia Bancaria.

La contribución del sector solidario en la economía nacional es significativa: un subconjunto de 4.000 organizaciones participa con el 4% del PIB y asocia 3.200.000 personas. Además, la presencia de estas formas organizativas se manifiesta en todos los sectores de la economía nacional, y de manera importante en la actividad financiera y de ahorro y crédito. Tanto por tamaño como por impacto económico, el sector cooperativo de ahorro y crédito colombiano ocupa el primer lugar en América Latina.

Como respuesta a la crisis que afrontó el sector cooperativo a mediados de la década pasada, el Congreso de la República expidió la Ley 454 de 1998, la cual permitió corregir varios de los problemas institucionales que afrontaba el sector. Esta Ley no sólo avanzó en la determinación del marco conceptual para el sector solidario, sino que también asignó funciones concretas a las instituciones públicas encargadas de promover, supervisar, controlar y vigilar el sector, y creó organizaciones de concertación pública-privada:

- Al Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria (Dansocial) se le asignó la tarea de formular y dirigir la política pública de promoción, fortalecimiento y desarrollo del sector solidario.
 - A la Superintendencia de Economía Solidaria (SES) se le encargó la inspección, vigilancia y control sobre aquellas organizaciones no sometidas a supervisión especializada por parte del Estado.
 - Se reestructuró el Consejo Nacional de Economía Solidaria (Cones), como un organismo consultivo del Gobierno en la formulación y coordinación de la política del sector.
 - Se creó el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria (Fones) para el otorgamiento de créditos orientados a proyecto de desarrollo de las entidades de economía solidaria inscritas al mismo.
 - Se reguló nuevamente la actividad financiera de las cooperativas y se permitió la creación del Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop) como administrador de las reservas del seguro de depósitos y demás fondos y reservas constituidos para atender los riesgos de la actividad financiera cooperativa.
- Sin embargo, aún persisten algunas fallas institucionales que es necesario corregir para hacer más eficiente la labor del Estado en este sector:

- La inexistencia de reglamentaciones específicas para algunas formas organizativas solidarias (por ejemplo, las empresas solidarias de salud, las empresas asociativas de trabajo solidarias y las empresas comunitarias).
- La existencia de conflictos de competencias entre las superintendencias especializadas en ramas de actividad económica y la SES.
- Los bajos niveles de reporte de las organizaciones a la SES y al Fogacoop.
- La inexistencia de estudios e investigaciones sobre el sector que permitan la toma de decisiones de política.
- La política pública de apoyo al sector de la economía solidaria estará orientada a:
 - Establecer un marco institucional y unas reglas de juegos estables y favorables al desarrollo del sector.
 - Promover el desarrollo socioeconómico de las organizaciones más pequeñas y con mayores necesidades de recursos y servicios.
 - Estimular la creación de diversas formas organizativas y promover la vinculación de trabajadores de la economía informal y trabajadores independientes a estas organizaciones.

Características de las organizaciones de Economía Solidaria

- Estar organizadas como empresas que contemplen en su objeto social necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicios comunitarios.
- Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la Ley 454/98.
 - Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social comunitario.

-Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros, sin consideración a sus aportes.

-Establecer en sus estatutos el monto mínimo de aportes sociales no reductibles, debidamente pagados, durante su existencia.

-Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin el desarrollo integral del ser humano.

-Al hablar de Economía Solidaria, debemos recordar que existen: la Economía Privada, con su espíritu de ánimo de lucro y enriquecimiento individual, la Economía Estatal, con su orientación de servicio ciudadano, interés común y colectivo, con o sin ánimo de lucro, y la Economía Solidaria, con su compromiso, responsabilidad y servicio a la comunidad.

Así mismo, la Economía Solidaria como economía formal, debe estar normatizada; para la elaboración de la Ley 454/98, el Legislador partió de la Constitución Política, especialmente de los artículos: 38, derecho de asociación; 58 formas asociativas y solidarias de propiedad; 60, promoción y democratización de la propiedad; 64, protección a los trabajadores agrarios, y el 333, el Estado fortalecerá y estimulará las organizaciones solidarias.

Guardan concordancia con la ley 508 de 1999 sobre el Plan de Desarrollo "Cambio Para Construir la Paz", el Plan para la Paz, la Prosperidad y el Fortalecimiento del Estado: Plan Colombia, la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo NO. 152 del 15 de julio de 1994, la Ley de Reactivación Económica No. 550 de 1999 y la Ley 489 de 1998 sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.

Se mantiene el pensamiento cooperativo y contemplado en la Ley 79/88 Actualización Legislación Cooperativa; Decreto Ley 1333/89 Precooperativas; Decreto Ley 1480/89 Asociaciones Mutuales; Decreto Ley 1481/89 Fondos de Empleados; Decreto Ley 1482/89 Empresas de Servicios de Administración Pública Cooperativa; Decreto 468/90 Cooperativas de Trabajo Asociado, y Ley 126/76.

Para dar un vistazo general que en donde participa el sector de la economía solidaria, se mostrara un diagrama en donde se participa este sector:

Tabla 1: Clasificación de las empresas en Colombia

1	DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA	Sector Cooperativo	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas de 1º, 2º y 3º grado • Instituciones auxiliares del Cooperativismo. • Precooperativas • Las administraciones públicas cooperativas.
		Otras organizaciones solidarias	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos de empleados • Asociaciones Mutuales • Empresas asociativas de trabajo. • Empresas solidarias de salud • Otras formas asociativas solidarias. • Instituciones auxiliares de la economía solidaria.
2	PRIVADAS COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedades anónimas • Limitadas • En comandita simple • En comandita por acciones • Empresa Unipersonal 	
3	CIVILES	<ul style="list-style-type: none"> • Corporaciones • Asociaciones • Fundaciones 	
4	ENTIDADES PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimientos públicos • Empresas industriales y comerciales del Estado • Sociedades de Economía Mixta 	

Fuente: Miguel Arturo Fajardo Rojas Fundación Universitaria de San Gil. 2000.

ENTIDADES DE ECONOMÍA SOLIDARIA.

Definición cooperativa presunción de ausencia de ánimo de lucro

Es Cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos:

1. Que establezca la irrepatriabilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
2. Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real".

Características de las Cooperativas

Que tanto el ingreso de los asociados como su retiro sean voluntarios.

Que el número de asociados sea variable e ilimitado.

Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.

Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa.

Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo.

Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.

Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.

Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.

Que tenga una duración indefinida en los estatutos y

Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre".

Prohibiciones a las cooperativas, A ninguna cooperativa le será permitido:

1. Establecer restricciones o llevar a cabo prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas.
2. Establecer con sociedades o personas mercantiles, combinaciones o acuerdos que hagan participar a éstas, directa o indirectamente, de los beneficios o prerrogativas que las leyes otorgan a las cooperativas.
3. Conceder ventajas o privilegios a los promotores o fundadores, o preferencias a una porción cualquiera de los aportes. sociales.
4. Desarrollar actividades distintas a las enumeradas en sus estatutos, y
5. Transformarse en sociedad comercial.
6. Las organizaciones de economía solidaria son reguladas en Colombia por el departamento administrativo nacional de la economía solidaria.

Organismos internacionales del cooperativismo

Alianza Cooperativa Internacional (ACI)

Fundada en Londres en 1895, es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Sus miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad: agrícolas, bancarias, de crédito y ahorro, industriales, de seguros, pesca, vivienda, salud, servicios públicos, servicios sociales, turismo y consumo. El principal objetivo de la ACI es promover y fortalecer cooperativas autónomas en todo el mundo, mediante sus actividades internacionales, regionales y nacionales, además de alentar y defender los valores y principios de cooperativismo, estimular relaciones mutuamente provechosas entre sus organizaciones, de carácter económico o de otra índole y favorecer el progreso económico y social de los pueblos, contribuyendo así a la paz y seguridad internacionales. La ACI cuenta con oficinas regionales en: América, Europa, África y Asia. Con su sede principal en Ginebra, Suiza.

WOCCU

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito más conocido como WOCCU, es una organización de integración mundial de las cooperativas de ahorro y crédito, que congrega federaciones de 92 países con 43.500 cooperativas afiliadas que sirven a 180.000.000 de asociados s en los cinco continentes.

Organismos Nacionales

Dansocial

Entidad encargada de formular, orientar y desarrollar políticas para el fomento y fortalecimiento de Organizaciones Solidarias, que conlleven a la consolidación de una cultura de derecho solidario, bajo el esquema de Organizaciones socialmente competentes.

Superintendencia de Economía Solidaria

Es el organismo técnico del Estado encargado de la supervisión integral de la economía solidaria. Trabajamos con criterios de eficacia, transparencia y calidad, para preservar los valores y principios solidarios y reafirmar la confianza en el sector.

Confederación de Cooperativas de Colombia

La Confederación de Cooperativas de Colombia es un organismo cooperativo de tercer grado, de carácter asociativo nacional, de derecho privado y sin ánimo de lucro. Constituye el máximo organismo de representación del cooperativismo colombiano.

Fogacoop

Entidad de seguro de depósitos con la solidez patrimonial, financiera y operativa suficiente para generar confianza y respaldo a los ahorradores de buena fe del sector financiero cooperativo, garantizando la estabilidad del mismo por la seguridad que otorga a su operación y propiciando las condiciones para un crecimiento sano y sostenido del sector.

MARCO TEÓRICO DE MARKETING

Fidelización

El marketing relacional es la herramienta que nos ayudara a conseguir del cliente a largo plazo que le lleva a comprar en la nuestra empresa y recomendarla. Se trata de aplicar una buena estrategia de relación con nuestra clientela, creando lazos estables que beneficien a ambas partes.

El alcance de la estrategia de relación puede ser tan amplio como queramos.

Un nivel elemental de relación consiste en reducir los posibles motivos de descontento o insatisfacción tras la compra de un producto a la empresa.

Para subir un peldaño en la estrategia de relación, la empresa debe tomar la iniciativa para ver si tiene problemas al utilizar el producto. El objetivo es:

- Resolver los problemas antes de que se conviertan en quejas reclamaciones, publicidad negativa u otras señales de insatisfacción; y
- Demostrar al cliente que nuestro interés por él no se termina con el cobro del producto que le hemos vendido. Que nos interesa hoy y "mañana".

Ahora bien, cuando realmente iniciamos una estrategia activa de relación es cuando nos interesamos por las necesidades, deseos y expectativas de nuestros

clientes, y les informamos de las novedades que surgen en el mercado. Es decir, cuando nos anticipamos a ellos para ofrecerles mejores servicios.

Una estrategia más ofensiva de relación es no conformarse con satisfacer las demandas y expectativas del cliente y tratar de ligarlo a la empresa.

Para poder utilizar en la práctica esta estrategia de relación, es necesario:

- Conocer mejor a nuestros clientes, creando procedimientos para descubrir que es lo importante a sus ojos y no solo desde el punto de vista del negocio. Podemos utilizar diversas herramientas: el panel de clientes, las mesas redondas entre clientes, la personalización de la comunicación comercial mediante herramientas como el marketing directo, la técnica del cliente oculto, el análisis de las reclamaciones, las encuestas de clientes o la técnica del incidente crítico. El objetivo es que la empresa se acerque mas a los que desea el cliente.
- Ser capaz de satisfacer sus necesidades, diferenciando a los clientes. Ellos nos permitirá jerarquizar la relación con el cliente, pues no todos desean o merecen el mismo trato, hay que conocerlos bien y dar el servicio adecuado a cada tipo de cliente.
- Establecer una relación a largo plazo con los clientes. Hay que pensar en maximizar el valor que se puede obtener del cliente "durante toda su vida", no en "cuanto les puedo sacar en una operación concreta", no en "cuanto les puedo sacar en una operación concreta". Para esto es necesario, entre otras cosas, iniciar y mantener una buena comunicación en dos direcciones con los clientes (decirles cosas y escuchar lo que ellos dicen) y mejorar continuamente el valor que le damos, marchando siempre un paso por delante de nuestros competidores. El principio de no perder ningún cliente valioso sirviéndole del marketing relacional es un método de gestión especialmente importante para la empresa.

La gestión del valor percibido

La gestión del valor percibido trata de aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, con lo que estará mas satisfecha y aumentará la competitividad de nuestra empresa, para ello, es necesario tener información adecuada sobre las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes y, en especial, interpretar bien esta información para elegir la estrategia de fidelización mas eficaz.

Recordemos de qué depende este valor percibido. Los compradores dan valor a los productos en funcion de tres aspectos claves:

- Valor de compra: en este aspecto influye el envasado, la imagen de marca y el posicionamiento del producto.
- Valor de uso: esto depende del rendimiento, la calidad, la seguridad y la facilidad de uso del producto, y también de la imagen de marca.
- Valor final: se refiere tanto a la posible recuperación económica del producto tras su uso (valor residual) como a los costes, reales o psicológicos, necesarios para eliminar el producto.

La empresa de éxito es la que consigue transmitir al cliente un mayor valor percibido en estos tres aspectos. Es un trabajo constante para encontrar siempre el equilibrio entre el coste, el precio y el valor, con un ojo avizor a las tendencias y a los cambios. No se trata de llegar a una meta y detenerse, sino de mantenerse en cabeza en una competición permanente.

Vamos a analizar con más detalle lo que es el valor para el cliente.

Es una percepción personal que depende de lo que recibe, por un lado, y del precio que ha tenido que pagar, por el otro. Podemos representarlo como el cociente entre todo lo que obtiene el cliente (producto + servicio) y el coste que tiene que soportar (precio pagado y otros costes: de dinero, de tiempo o psicológicos).

La satisfacción es alta cuando el valor percibido por el cliente es superior al valor que esperaba conseguir (sus expectativas). Por el contrario, si su percepción es menor que sus expectativas previas, el cliente estará descontento. Puede darse el caso de que tengamos un "producto sin defectos" (calidad real) pero que no satisfaga al cliente porque éste quiere otra cosa o percibe que otro producto de la competencia es mejor: la calidad significa poco para un negocio a menos que los clientes la perciban como superior a la de los competidores. Y como la percepción y las expectativas son cosas subjetivas, debemos gestionarlas para aumentar a satisfacción subjetiva del cliente.

Administración de relaciones con los clientes (CRM: Customer Relationship Management)

Según Zikmund (2004), un sistema de administración de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés), según su definición más simple, es un proceso para recolectar información que incremente el entendimiento de cómo administrar las relaciones de la organización con sus clientes. De acuerdo con este simple punto de vista, un sistema CRM consta de dos dimensiones: análisis y acción. Mas formalmente, CRM es una estrategia de negocios que utiliza la tecnología de la información para proveer a la empresa de un panorama total, confiable e integrado de su base de consumidores, de manera que todos los procesos y las interacciones con los clientes ayuden a mantener y expandir una

relación mutuamente beneficiosa. Entonces, el sistema CRM es una técnica o un grupo de procesos designados para recolectar datos y ofrecer información que ayude a la organización a evaluar opciones estratégicas. Una estrategia CRM debería a las organizaciones a mejorar las ganancias que dejan las interacciones con sus clientes actuales y potenciales, y hacer, al mismo tiempo que estas interacciones parezcan más amigables a través de la atención individual y personalizada. Los objetivos de un sistema CRM son incrementar el servicio a los clientes, mejorar su satisfacción y retenerlos, alineando los procesos del negocio con la tecnología de integración.

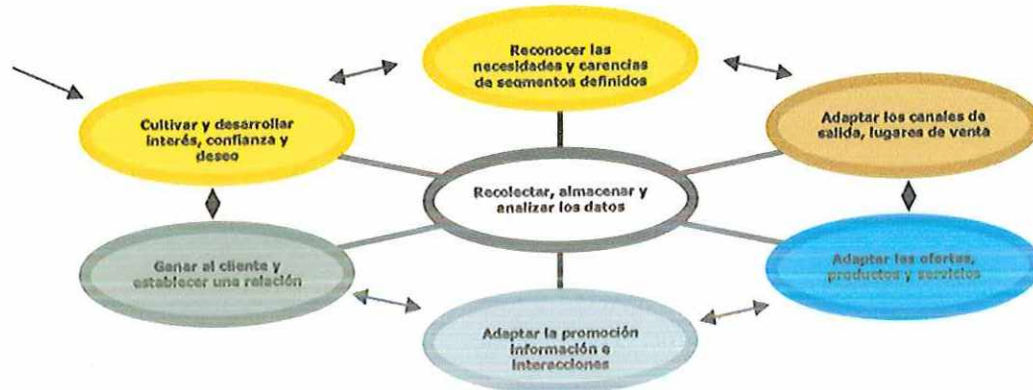
Un sistema CRM reúne muchas piezas de información sobre los clientes, sus características, las transacciones de ventas, la efectividad de la mercadotecnia, la atención responsable y sensata al cliente, y las tendencias del mercado.

Un sistema CRM efectivo describe las relaciones con los clientes de manera detallada, para que todos los sectores de la organización puedan tener la información, satisfacer las necesidades del cliente y ofrecerle productos adecuados, así como para recordarle los requerimientos del servicio, además, entre otras cosas, ofrece información acerca de los otros productos que ha comprado el cliente.

El sistema CRM como un eje de aprendizaje aplicado

Esencialmente, el enfoque CRM representa otro paso en el desarrollo del concepto de mercadotecnia tradicional, una filosofía o forma de visualizar a una organización como un sistema integrado en el que todos los aspectos trabajan para satisfacer las necesidades de los clientes, con una ganancia, dentro de una sociedad duradera a favor de los mejores intereses. Los sistemas integrados requieren acceso a información que abarque todas las áreas funcionales de la empresa. Para satisfacer las necesidades del consumidor debemos adquirir información antes, durante la venta.

Figura 1: El proceso de CRM como eje de aprendizaje aplicado.



Fuente: Zigmund, William.

La base para construir sistemas estratégicos CRM que sean efectivas establecer relaciones provechosas a largo plazo que sean mutuamente beneficiosas y que cumplan las promesas a medida que los clientes experimentan la oferta de productos y servicios. Sin embargo muchas organizaciones experimentan dificultades para crear iniciativas de comercio electrónico y de información ya que para poner en marcha las nuevas tecnologías se requiere una nueva compleja serie de aptitudes para capturar datos en procesos dinámicos. Más aun, las organizaciones deben equilibrar la necesidad de seguridad con la meta de lograr una creciente atención individualizada.

Ventajas y desventajas de un sistema CRM

La principal ventaja que trae aparejada la implementación de la Gestión de las Relaciones con los Clientes en una empresa es el aumento de la información que esta posee de sus actuales y potenciales clientes, lo que permite direccionar la oferta hacia sus deseos y necesidades, aumentando así el grado de satisfacción y optimizando su ciclo de vida.

Otras ventajas que trae aparejada la implementación del CRM son el aumento de las ventas y la reducción del ciclo de venta. Las desventajas están relacionadas con los elevados costos que tiene la aplicación de CRM, tanto en términos de recursos económicos como así también humanos, y con la dificultad que tiene el manejo de la información dada la reticencia de algunos sectores a compartirla y también al riesgo de invadir la privacidad del cliente y exponerlo a situaciones indeseadas.

Las micro y pequeñas empresas tienen la ventaja de contar con menos clientes y menos personal lo que le facilita el manejo de la información y hace difícil la aparición de problemas para compartirla.

El hecho de manejar un bajo caudal de información también reduce los costos ya que muchas veces no es necesario adquirir un software especial para hacerlo sino que se puede llevar manualmente o en programas simples como el Access. Un problema que se puede presentar algunas veces en las empresas de menor tamaño es la falta de formalización de los y la falta de interés de los empleados por interiorizarse en la importancia que tienen estos y en la filosofía de trabajo de la empresa.

Beneficios potenciales de los sistemas CRM para la organización
La satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores justifica la existencia de una organización. Un sistema CRM efectivo es un camino para que la organización desarrolle un enfoque hacia el cliente que tenga impacto, que permita a la organización oír la voz de éste. Un enfoque hacia el cliente significa que la organización está lista para ver el proceso de compra desde el punto de vista del consumidor, para sentir afinidad con sus sentimientos y tratar de con mucho cuidado la información acerca de él. Si las organizaciones puede aprender lo suficiente acerca de los clientes individuales, entonces estos deberían estar más satisfechos, tener más confianza y deseos de hablar positivamente del maravilloso enfoque de la organización; el sistema debería permitir a la organización retener a sus clientes habituales y adquirir otros.

Conservar a los clientes y establecer su lealtad son importantes objetivos de los enfoques CRM. El costo de adquirir un cliente puede ser alto. Un viejo proverbio de negocios dice: "Cuesta seis veces conseguir un cliente nuevo de lo que cuesta conservar a uno antiguo" y "La primera compra es sólo una prueba", dice otro importante proverbio". Si bien las cantidades varían de acuerdo con la industria y se incrementan con cada año que pasa, la idea es válida. No hay costos de adquisición con los clientes existentes que tienden a comprar los mismos artículos nuevamente y que buscan otros productos o servicios relacionados de las organizaciones en que confían. Altas tasas de retención de clientes darán por lo general un incremento en ganancias y, en la mayoría de los casos, una reducción en los costos.

La retención del cliente sólo significa que la empresa satisface a los clientes y les ofrece tal variedad, o ambas cosas, que estos vuelven y repiten transacciones con la misma organización.

El desarrollo de los sistemas CRM (Administración de relaciones con los clientes) lleva a diferentes tipos de pensamiento acerca de la naturaleza de los negocios. Históricamente, los vendedores han pensado en términos de un solo producto y su meta era lograr una alta participación de mercado: tener más clientes que sus competidores. En la administración de relaciones, con frecuencia el objetivo de la compañía es lograr una alta participación de mercado: tener más clientes que sus competidores. En la administración de relaciones, con frecuencia el objetivo de la

compañía es lograr una alta participación en las compras del cliente: trata de vender a un cliente en particular todos los bienes y servicios que puede durante su vida de consumidor.

Ventas Cruzadas es promover las ventas de productos complementarios a clientes ya existentes.

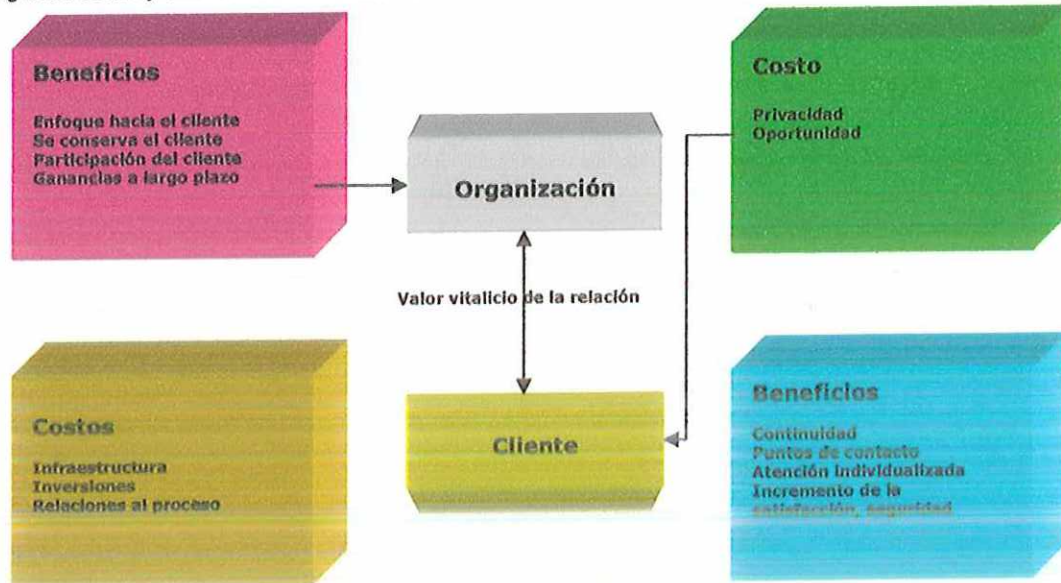
Paquetes de ofertas donde una combinación de productos se vende como un conjunto de ofertas a un precio menor que la suma de los precios individuales.

Incremento de la venta (Up Selling) es la promoción de productos de un valor más alto entre clientes nuevos o ya existentes.

A medida que las organizaciones experimentan los beneficios de una orientación hacia el consumidor, -la conservación de los clientes leales y mayor participación en las compras del cliente- las ganancias a largo plazo también deben mejorar.

Como es menos costoso retener a un cliente que atraer a uno nuevo, los sistemas CRM que en realidad ponen énfasis en la lealtad de los clientes, reducen los gastos. A medida que aumentan los productos y servicios relacionados con las ventas, las ganancias se elevan. El encanto del enfoque u orientación hacia el cliente está en que subrayan las formas de recolección y utilización de la información, que son para las empresas una herramienta fundamental para crear valor para los clientes. Sin embargo, para calcular la utilidad sobre la inversión en sistemas CRM, las organizaciones también deben considerar los costos.

Figura 2: Costos y beneficios de los sistemas CRM.



Fuente: Zigmund, William.

Costos potenciales de los sistemas CRM para la organización

Un importante beneficio de un enfoque CRM, efectivo es que permite a los vendedores enviar los mensajes oportunos acerca de las ofertas adecuadas a sus mejores clientes en el momento conveniente. Para adquirir tal nivel de calidad de un sistema CRM es necesaria una inversión significativa en la **infraestructura de la tecnología de la información (IT)**. El concepto de construir una infraestructura tecnológica se puede aplicar a ciudades y municipios tanto a empresas. En procesos que se basan en la red, el sistema tiene que estar disponible 24 horas del día durante los siete días de la semana los 365 días al año de cada año.

Otro costo significativo en el desarrollo de sistemas CRM efectivos es el precio del cambio de procesos. El **cambio de proceso** implica una alteración del patrón habitual que se sigue para realizar una tarea. Tanto la puesta en marcha de nuevos sistemas como cambiar el patrón tradicional de pensamiento pueden ser muy difícil de lograr.

A pesar de que las organizaciones realizan los mejores esfuerzos para diseñar sistemas CRM efectivos, es su gente la que debe ponerlos en marcha y son los clientes los que deben apreciarlos, utilizarlos con facilidad y sentirse seguros en el proceso. Si se quiere incrementar los resultados positivos, las organizaciones deben apreciar la danza del cambio, la inevitable interacción entre el crecimiento y sus límites, sus beneficios y costos. Los sistemas CRM encierran la promesa de crecimiento y de obtener beneficios, pero la implantación de tales sistemas conlleva límites costos y otros riesgos.

Componentes del CRM

Estructura

CRM Analítico

- Herramienta para la explotación y análisis de la información sobre el cliente.
- Business Intelligence:
 1. DataWarehouse (almacén central de los datos de la empresa) y
 2. DataMining (analiza información para descubrir tendencias, escenarios, etc.)
- Detección de patrones de comportamiento.
- Permite diseñar acciones comerciales diferenciadas

CRM Operacional

- Responsable de la gestión de las diferentes funciones de ventas, marketing y servicio al cliente y de su integración con sistemas existentes.

CRM Colaborativo

Se gestionan los diferentes canales de relación con los clientes:

FRONT OFFICE

Web

E-mail

Fax

Teléfono

Interacción directa

A continuación se describen brevemente los 15 componentes que teóricamente debe proporcionar una solución CRM completa:

- 1) Gestión de oportunidades: OMS (Opportunity Management Service).
- 2) Sistema de configuración de ventas: Permite la configuración de materiales, precios, promociones, servicios, opciones de financiación y marketing.
- 3) Partner Relationship Management.
- 4) Sistema de Venta Interactiva: Capacidad de establecer relaciones comerciales sin necesidad de un operador. Incluye técnicas (a) cara-a-cara, (b) Web colaborativa y (c) cliente self-service.
- 5) Compensación e Incentivos: Corresponde a la capacidad de gestionar los incentivos, planes de compensación y cuotas para transacciones susceptibles de generar comisiones de venta. Implica la existencia de herramientas de reporting y de utilidades de simulación de ventas.
- 6) Gestión de contenidos: Esta herramienta permite el acceso a los contenidos de cualquier naturaleza (textos, gráficos, animaciones, vídeos,...).
- 7) E-service: Corresponde a herramientas que permiten a clientes, partners y clientes potenciales para realizar consultas self-service e interacciones con la empresa vía Internet, intranet o extranets.

- 8) Gestión de llamadas: Funcionalidad central de las aplicaciones de CSS (Customer Service Support). Se usa para llamadas y transacciones entrantes, y para la gestión de las transacciones del inicio al fin de la interacción.
- 9) Field Service: Incluye herramientas de previsiones de ventas, gestión de contratos, garantías, servicio de componentes, gestión de infraestructura, inventario, seguimiento de defectos (gestión de calidad) y reporting.
- 10) Personalización: Capacidad de personalizar el entorno de contacto del cliente en función de múltiples parámetros (preferencias, datos relevantes de cliente, comportamientos, etc.).
- 11) Software analítico: Capacidad de elaborar estadísticas e informes.
- 12) Gestión de Marketing: Gestión de campañas, generación de perfiles, target groups y capacidades de segmentación.
- 13) Escalabilidad
- 14) Parametrización
- 15) Rapidez de implantación

¿Cómo Implementar CRM?

Para implementar CRM en una empresa se deben seguir los siguientes pasos:

- a- Análisis
- b- Diseño
- c- Estrategia de implementación
- d- Puesta en marcha

El primer paso es el de análisis en el que se debe incluir un estudio de la situación actual de la relación con los clientes, la competencia, la situación de la industria y la relación con los proveedores.

En la etapa de diseño es muy importante tener en cuenta que si tenemos éxito en la implementación del CRM el resultado lógico será el crecimiento de la empresa por lo que tenemos que hacer una planificación del mismo. También nos encargaremos de diseñar: el método a utilizar para obtener información de los clientes; la forma de intercambiar información entre los distintos sectores de la empresa; la plataforma tecnológica.

Cuando hablamos de estrategia de implementación nos referimos a que aplicar CRM no se trata de instalar un software y esperar los resultados sino que se trata de un cambio total de la filosofía de la empresa que a partir de ese momento debe estar en su conjunto centrada en lograr satisfacer al cliente, por lo que se debe capacitar a todo el personal y concientizarlo de la importancia que tiene que todos los departamentos estén integrados y orientados a la atención del mismo.

Cuando la implementación se realizara en una PyMe o microempresa algunos de los puntos antes citados pueden quedar excluidos y otros adquirir una mayor importancia. Un punto que debe ser muy tenido en cuenta en la aplicación de la gestión de las relaciones con los clientes en empresas de este tamaño es el de la capacitación del personal, ya que muchas veces estos no están interiorizados en la visión de la compañía.

En las empresas más pequeñas la plataforma tecnológica suele no ser un gran problema, dado que muchas veces la información se puede manejar desde una sola computadora.

Otro punto al que se le debe prestar más atención de la que se acostumbra en las pequeñas empresas es el seguimiento de los cambios en el mercado y las preferencias del cliente.

Una vez que se cumplieron todos los pasos anteriores la empresa puede empezar a operar con su nueva filosofía pero siempre controlando y monitoreando de cerca para poder reaccionar rápidamente a las necesidades del mercado y solucionar los errores que puedan surgir.

¿Quién debe implantar CRM?

Los que implementan CRM son las compañías que quieren dirigir toda su organización, tecnología, personal y cultura hacia el cliente, la solución de sus necesidades y la consecución de una recompra para de esta forma tener un **cliente fiel**.

Para esta fidelización se siguen 4 pasos fundamentales los cuales son primero el conocimiento de los mercados y las que esto de los clientes después de esto la compañía debe crear una oferta que se debe derivar de la investigación que hizo anteriormente para conocer el mercado y dirigirla a su target, hay que "entender que cada cliente (o cada conjunto de clientes o segmento) tiene unas necesidades y expectativas distintas", después de esto se realizara la venta satisfactoria donde se tendrá un procedimiento de producto, facturación y envío para esto hay que tener en cuenta que "los elementos a manejar serían la gestión de la fuerza de ventas (su planificación y control), el uso de canales adecuados, la eficiencia de los procesos de seguimiento de ventas, la gestión de los contactos con el cliente por los distintos canales, etc." y por ultimo se le dará un servicio post venta donde se harán programas de fidelización y servicio al cliente según las necesidades que este quiera satisfacer con el producto o servicio que se ofrezca; "la fidelización viene de la satisfacción y la satisfacción vendrá de haber desarrollado correctamente las anteriores fases del ciclo CRM."

Cinco Motores del CRM

MOTOR 1. INFORMACIÓN BASADA EN EL CLIENTE

"El conocimiento parcial del cliente puede ser peligroso"

MOTOR 2. SEGMENTACIÓN Y ANALISIS

Existen tres potentes herramientas de análisis de segmentos de clientes: OLAP (Online Analytical Processing), Estadística y Data Mining (Extracción de Datos)

Cada una de estas técnicas tiene fortalezas referentes a ciertos tipos de información sobre los clientes

MOTOR 3. LA PERSONALIZACIÓN

La nueva tecnología posibilita la personalización de la relación con el cliente.

CEP (Customer Experience Personalization), es decir, que se debe personalizar también las experiencias el cliente.

Mercadeo de emociones.

MOTOR 4. COMUNICACIONES

La interacción continua con los clientes requiere medios de información 7x24.

El crecimiento de elementos de comunicación personal ha crecido cuatro veces en los últimos cuatro años.

La capacidad de comunicación dejó de depender de cables: Gíreles es la tendencia.

MMMC: Multi-media and Multi-Channel Capability.

Fácil acceso a mejores tecnologías.

Velocidad de transacciones.

Incremento del costo de cambio de los clientes: Lealtad.

MOTOR 5. TRANSACCIONES

Basado en la necesidad de generar transacciones confiables para mantener relaciones confiables con el cliente.

No descuidar los momentos de verdad.

Evitar excesos de información.

Mantener al cliente informado, pero no de manera genérica, sino con información directa de su asesor.

Estrategia de Crecimiento

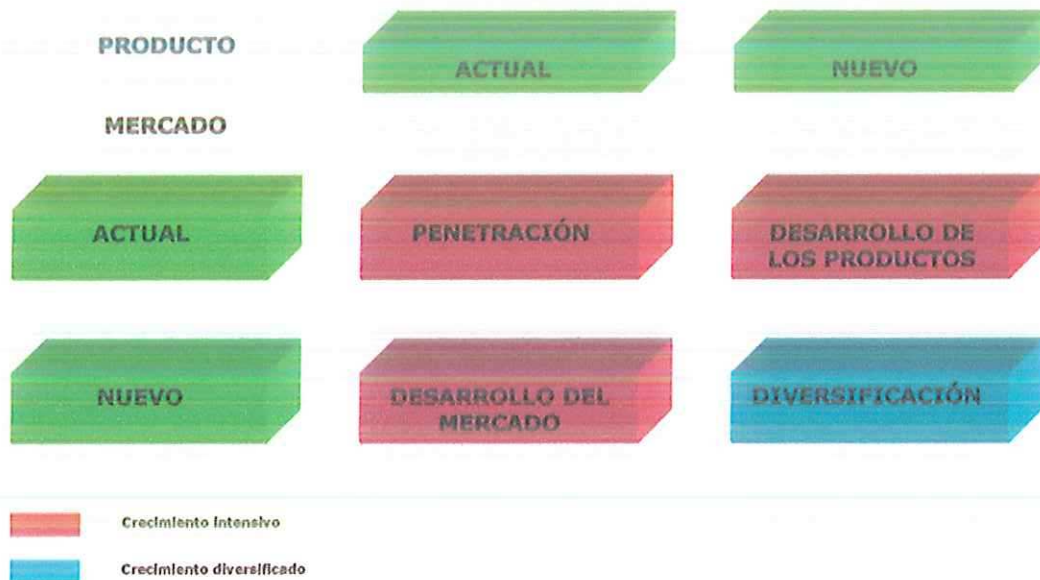
La elevada intensidad competitiva que caracteriza a la mayoría de los mercados actuales conlleva, en muchos de ellos, una continua disminución de los márgenes empresariales, circunstancia que favorece el papel protagonista de las estrategias de crecimiento para, al menos, mantener los beneficios. Para otro grupo de empresas, crecer puede ser la única forma de mantener la posición en el mercado cuando tal mercado cambia rápidamente. Unido al propio crecimiento, existen una serie de ventajas derivadas del aumento de las ventas y de la dimensión empresarial.

- Los usuarios y clientes se sienten atraídos por la imagen de una empresa que se agranda y que necesariamente ha de estar ofreciendo adecuados productos.
- Los empleados y directivos se sienten orgullosos de trabajar en una empresa dinámica.
- Tanto los proveedores como los distribuidores pueden ver incrementada su cifra de ventas y, por lo tanto, su satisfacción, como consecuencia de su relación con empresas que crecen.

- Los agentes sociales, gobierno, sindicatos y otros, se benefician de la recaudación fiscal, del aumento de la actividad económica y de la creación de nuevos puestos de trabajo.
- La empresa puede acceder a recursos y capacidades inalcanzables de otra forma, o imposibles de amortizar, sobre las que construir una ventaja competitiva sostenible, como, por ejemplo, un personal más cualificado, una marca prestigiosa, el incremento de la capacidad de negociación con la distribución, el acceso a economías de aprovisionamiento, etc.

Decidido el crecimiento, la empresa debe orientar convenientemente la dirección en la que es preciso creer. En la siguiente figura recoge la más clásica estructuración de las estrategias de crecimiento, la denominada matriz de crecimiento de Ansoff (1965)

Figura 3: Matriz de crecimiento de Ansoff (1965).



Fuente: Munuera, José Luís. Estrategias de marketing.

Una estrategia de crecimiento intensivo es recomendable para una empresa cuando está no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que atiende. Por el contrario, una estrategia de crecimiento por diversificado se justifica si en el mercado en el que opera la empresa se han agotado las posibilidades de expansión y para continuar creciendo es necesario abordar nuevos mercados e incorporar categorías de producto hasta entonces inexistentes en la cartera de la empresa. Hay otras razones, sin embargo, que puedan justificar el crecimiento diversificado sin

apuntar las posibilidades del crecimiento intensivo, como, por ejemplo, la fuerte posición de la competencia o el inminente declive de la demanda. Cabe, además, la posibilidad de que una empresa goce de un exceso de recursos tal que pueda simultanear el crecimiento intensivo y el diversificado.

La matriz de Ansoff (1965), de gran utilidad, adolece de una excesiva simplicidad que hace que concurran en ella una serie de limitaciones que deben tenerse en cuenta si se quiere aprovechar su potencial para estructurar las estrategias de crecimiento.

- El grado de novedad del mercado y el grado de novedad del producto son variables continuas; no cabe una estricta delimitación entre lo que es o no un producto o un mercado nuevo para la empresa. Es preciso, para ajustar el planteamiento de Ansoff a la realidad, contemplar un mayor número de posibilidades.
- Cuando se habla de producto, hay que determinar si la unidad de referencia que se toma es el modelo o marca, la línea de producto, la categoría de producto o cualquiera otra.
- No es habitual encontrarse con un crecimiento por la vía de la penetración del mercado que ocurra sin cambio alguno en los productos con los que opera la empresa y sin invadir algún segmento adyacente. No es fácil, pues, si se trata de buscar nuevos usuarios, determinar con precisión si estamos ante una penetración del mercado, es decir, si estos usuarios no constituyen un nuevo segmento, o bien estamos ante el desarrollo del mercado por la vía de la conquista de un nuevo segmento. De la misma forma cuando se buscan nuevos usuarios para un proyecto, es muy probable que haya que introducir alguna modificación en ellos; no es muy frecuente que estos encajen en el nuevo uso de permaneciendo inalterados.
- En la misma línea que lo anterior, considérese lo improbable (e incluso desaconsejable) que resulta encontrar una estrategia de desarrollo del producto o de desarrollo del mercado puras, es decir, que no impliquen cambio alguno en la otra dimensión.

Teniendo en cuenta estas predicciones se puede reformular la matriz de crecimiento de Ansoff estableciendo una frontera mucho menos clara entre las diferentes opciones estratégicas (Figura 3). Aunque para la exposición posterior se utilizara la clasificación original de Ansoff, considérese todas las precauciones señaladas.

Penetración del Mercado

La expresión penetración del mercado se refiere a una estrategia dirigida a aumentar las ventas de productos existentes en los mercados. Por lo general, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de marketing (a través del aumento de en publicidad o distribución) con la reducción de precios

De hecho el potencial de ventas de muchos productos no se cristaliza porque la compañía es demasiado pequeña para iniciar esos esfuerzos. Como resultados, con frecuencia las grandes empresas adquieren esos productos y luego con el esfuerzo apropiado logran penetración del mercado.

Debido a que la penetración del mercado no requiere de ningún cambio en los productos o mercados de una firma, es, en esencia, una estrategia de statuo quo.

Búsqueda y atracción de nuevos usuarios

Con esta estrategia de crecimiento se trata de ampliar el numero de consumidores o usuarios de los productos y marcas de una empresa atrayendo a los no consumidores de esos productos o bien a los consumidores de productos sustitutivos. Las acciones a emprender por parte de la empresa deben estar encaminadas a convencer a los consumidores de que su oferta satisface de mejor manera sus deseos, necesidades y expectativas. Es básico identificar con precisión el mercado que se va a atacar y concentrar los esfuerzos, sin descuidar la base de consumidores del mercado servido.

Hay que señalar que previo el crecimiento a través de la búsqueda de nuevos compradores, la empresa debe asegurarse el mantenimiento de su actual posición. Cuando las circunstancias son adversas, es posible que ésta sea la estrategia en la que deba insistir. Previa o simultáneamente al diseño de acciones tendentes a la conquista de nuevos consumidores, deben garantizarse el sostenimiento de la posición que se ocupa y la mejora de la rentabilidad.

Incremento de la cuota de mercado

La estrategia de incremento en la cuota de mercado no está exenta de dificultades. Una empresa deberá abordar esta estrategia solo cuando las condiciones sean las propicias para ello. Particularmente, ha de tenerse presente que el incremento de la participaron es adecuada cuando el mercado esta creciendo, pues en ese momento es cuando los competidores están menos dispuestos a luchar, dado que ellos mismos también están consiguiendo un crecimiento en sus ventas. Además, la oportunidad se refuerza cuando la empresa posee un producto con mayor potencial que los competidores o cuando éstos no quieren entrar en guerras comerciales, bien por que no tienen recursos económicos suficientes o por que no desean sacrificar sus márgenes de beneficios

para defender su posición en el mercado. En esta lucha de intereses entre las diferentes compañías, las empresas que quieran conseguir incrementos en su cuota de forma continuada, muchas veces deben estar dispuestos a aceptar un determinado sacrificio en su cuenta de resultados o, cuando menos, un volumen de beneficios que sus competidores. Así mismo, una empresa que desee proteger la cuota de mercado que ya ha logrado, puede verse obligado a sacrificar la rentabilidad a corto plazo ante el fuerte empuje de las empresas que intenten arrebatársela.

Cabe desaconsejar esta estrategia cuando los precios sean la única o mas significativa diferencia entre los productos de la empresa disponga de una ventaja comparativa en costes y sea capaz de mantenerla en el tiempo. Si no existe una diferenciación real o percibida por los consumidores se puede desencadenar una guerra de precios, que frecuentemente no modifica las participaciones de mercado, pero que si conduce a una reducción de la rentabilidad de todas las empresas participantes.

Las formas que posibiliten en incremento en la cuota de mercado son variadas. De ellas, las relacionadas con el incremento de las actividades promocionales y la reducción del precio son las que cuentan con mas adeptos. Sin embargo, la diferenciación del producto es una alternativa más sólida y permite un crecimiento más sostenible.

Calidad del servicio

La preocupación por la calidad de los servicios es reciente en el área de marketing, como lo demuestra el hecho de que no fue sino hasta la década de los 80 cuando empezaron los trabajos específicos sobre el tema. Su puesta en práctica ha sido particularmente compleja y diferenciada de los trabajos sobre calidad desarrollada en el área industrial (Maqueda et al, 1995). Parasuraman y otros (1985, 1992) indican que los servicios son diferentes de los productos y que las principales características de los servicios son: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecibilidad, los cuales se explican a continuación:

La **intangibilidad** de los servicios, significa, que algunos servicios no pueden ser tocados, probados o vistos antes de ser comprados (Bittner 1994,) y por ello, cuando los usuarios, van a tomar una decisión, tienden a utilizar señales externas al servicio: precio, características del personal, imagen de la firma, servicios de la empresa, tiempo de entrega, promociones; la intangibilidad hace que los usuarios tiendan a depender más de la comunicación boca a boca y prefieran las fuentes personales de información de líderes de opinión y de grupos de referencia porque son imparciales y creíbles (Parasuraman et al, 1992). Para contrarrestar la influencia de los líderes, las empresas proporcionan a los clientes actuales y potenciales, folletos que simulen fuentes personales de información, y facilitan los canales de comunicación que ayudan a controlar la posible información negativa

en los clientes insatisfechos, para que fluya directamente a la empresa y no a los consumidores actuales o potenciales.

La **inseparabilidad**, hace difícil distanciar al consumidor del proceso de producción y, por ello, las empresas de servicio intentan diferenciar entre la fachada y los servicios de la empresa. (Parasuraman et al, 1992). La fachada sirve como un vehículo de impresión de la dirección, mientras la parte de atrás es técnica y sirve para mantener apoyo a los empleados de servicios (Groaros, 1990). La fachada es la interacción entre el consumidor y el proveedor del servicio y se usa para proporcionar señales tangibles, necesarias para manejar las percepciones de los clientes. La parte de atrás se mantiene alejada del usuario, para proveer el apoyo eficiente a los empleados en la entrega del servicio. En esta fase se pueden cambiar las percepciones del consumidor, manejando la apariencia y la conducta del empleado que atiende los clientes (Parasuraman et al, 1992).

La **heterogeneidad** significa que la interacción entre el personal de servicios y el cliente produce incertidumbre y variabilidad, porque cada cliente es diferente en términos de su involucramiento en el proceso. Esto implica que cada proveedor de servicio puede diferir en estilo de comunicación, duración del servicio, tiempo de espera, imagen de la firma, lo cual se puede lograr entrenando al personal (Bitner, 1994).

La **percebilidad**, significa que el servicio se produce en presencia del consumidor y los empleados deben estar preparados para hacer cualquier ajuste con miras a satisfacer las necesidades del consumidor. Esta simultaneidad de la producción y el consumo en el servicio, conllevan a que las empresas de servicio no pueden tener inventario (Lovelock, 1988). Como resultado, en algunos casos donde la demanda excede la habilidad de proporcionar el producto o servicio, esa demanda puede perderse para siempre (Lovelock, 1988). De nuevo las empresas pueden variar las percepciones del consumidor manejando el suministro y la demanda (Berry 1980). Para estudiar la calidad del servicio es útil distinguir entre los modelos conceptuales de calidad de los servicios en donde se analiza a nivel teórico este concepto, y los instrumentos de medición. Respecto a los modelos conceptuales, el modelo de los gap o de las divergencias, creado por Parasuraman, Zeithmal y Berry en 1985, centra su aproximación en el cliente, como único juez de la calidad del servicio, el cual analiza las expectativas con sus percepciones. La hipótesis de partida es que la calidad de un servicio depende de las políticas de la empresa frente a las expectativas del cliente. Este gap, a su vez; es función de las discrepancias entre: expectativas del cliente y percepción de las mismas por parte de la organización; percepción de las expectativas y las especificaciones de la calidad del servicio; especificaciones de la calidad y la gestión actual del servicio; gestión actual del servicio y las comunicaciones hechas al entorno. Junto con este modelo conceptual han aparecido otros trabajos que lo han ampliado o complementado (Groaros, 1990; Europeas Foundation for Quality Management (EFQM, 1992); pero el modelo de las divergencias ha seguido siendo

el centro de la discusión sobre la medición de la calidad del servicio. El modelo de los gap se complementó con el diseño del instrumento llamado Servqual (Parasuraman, et al, 1985), el cual ha sido criticado y como consecuencia de ello han aparecido otros instrumentos como el Servperf (Cronin y Taylor, 1992). Los inicios del modelo Servqual, datan de 1983, cuando la Universidad de Texas designó a A. Parasuraman, V.A. Zeithaml y L.L. Berry, para que respondieran las siguientes preguntas de los empresarios: ¿Qué es calidad del servicio?, ¿cuáles son las causas del mal servicio?, y ¿qué se debe hacer para mejorarlo? Para responder a estas inquietudes, los investigadores hicieron estudios cualitativos y cuantitativos entre los clientes de: bancos, telefonía, tarjetas de crédito, corredores de bolsa y mantenimiento de equipos y formularon la escala Servqual, la cual ha tenido tres versiones. La primera versión se inició con la identificación de los criterios que los usuarios utilizan para medir la calidad del servicio (Parasuraman et al., 1985). Estos criterios fueron encontrados mediante revisión bibliográfica sobre el tema de los servicios y con investigaciones exploratoria entre consumidores, empleados y directivos de diversos servicios. Como producto de esta labor se encontró que la calidad del servicio viene dada por la diferencia entre expectativas y percepciones. Plantean diez dimensiones y 97 preguntas. Las expectativas hacen referencia al nivel de servicio esperado de un tipo genérico de empresa, mientras que las percepciones se relacionan con la empresa en la que se desea medir la calidad del servicio. En sus investigaciones Parasuraman et al. (1985, 1988), concluyeron que:

- Calidad del servicio es igualar o sobrepasar las expectativas del cliente; es la diferencia entre expectativas y percepciones.
- Las expectativas son los beneficios, necesidades o solución a problemas esperadas por los clientes, fundadas en la oferta que generan las empresas.
- Las percepciones son las maneras como los clientes captan los servicios a través de los momentos de verdad. Las dimensiones de la calidad de los servicios (Parasuraman et al.1985). Son 10, a saber:
 - Flexibilidad: coherencia en la actuación.
 - Capacidad de respuesta: voluntad y destreza de los empleados para proporcionar un buen servicio.
 - Profesionalidad: destrezas y conocimiento para prestar un buen servicio.
 - Accesibilidad: facilidad del contacto y acercamiento del cliente con la empresa.
 - Cortesía: educación, respeto, amabilidad y consideración del personal de servicio con los clientes.
 - Comunicación: mantener informados a los clientes en un lenguaje sencillo y escucharlos.
 - Credibilidad: confianza, honestidad y tener presente el interés del cliente.
 - Seguridad: que el cliente esté libre de peligros, riesgos o dudas.
 - Comprensión: adecuación del servicio a las necesidades del cliente.
 - Tangibilidad: aspectos físicos del servicio prestado.

En la segunda versión, Parasuraman et al, (1988), redujeron la escala SERVQUAL a cinco factores, a saber:

- Tangibilidad: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y medios de comunicación.
- Fiabilidad: promesas ofrecidas por la empresa.
- Capacidad de respuesta: disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad: conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- Empatía: atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Tabla 2: Escala Servqual:

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
ELEMENTOS TANGIBLES (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
FIABILIDAD (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
CAPACIDAD DE RESPUESTA (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
SEGURIDAD (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
EMPATÍA (E)	Atención individualizada al cliente

Fuente: Parasuraman (1988).

Los principales cambios que se hicieron a la segunda versión de la escala Servqual fueron: suprimir las preguntas negativas, conservar la escala Likert de 7 puntos, duplicar las preguntas para expectativas y percepciones (el cambio en la pregunta se debe a que en las expectativas, antes se evaluaba con la palabra “deberían” y luego con la frase “empresas excelentes” y en la percepción, en ambos, se mencionaba el nombre de la empresa a evaluar. Igualmente afirman que la escala no es universal y que las dimensiones varían de un servicio a otro. Junto con la escala Servqual, los autores adicionan tres preguntas. La primera, sobre la calidad del servicio global prestada por la empresa al cliente (excelente, buena, correcta o mala). La segunda, si recomendarían o no la empresa a sus amigos; y la tercera si han tenido o no algún problema con la empresa. Se asume calidad superior cuando el entrevistado indica que no ha tenido ningún problema con la empresa y por ello la recomendaría a sus amigos. Las críticas a la segunda versión de la escala Servqual, se refieren al papel de las expectativas. Cronin y Taylor (1992,1994) argumentan que la escala no sirve para medir la calidad del servicio, ni la satisfacción porque los gap, no se basan en un modelo de actitud sino de expectativas de divergencias; por esta razón, estos autores proponen la escala SERVPERF, que se compone sólo de las preguntas sobre percepciones.

Otras críticas a la escala Servqual son: preguntar las expectativas y las percepciones al mismo tiempo y que las evaluaciones se centran en el proceso y no en el resultado. Frente a estos planteamientos, Parasuraman y otros (1994) argumentan que la fiabilidad hace referencia al resultado y los restantes factores al proceso; que las divergencias entre expectativas y percepciones están en línea con otros trabajos conceptuales, que no hay un sólo método para medir las expectativas, y por ello proponen la zona de tolerancia entre los niveles deseado y adecuado. En la tercera versión del modelo, Parasuraman y otros (1994) mediante un análisis factorial confirmatorio, proponen que las evaluaciones de calidad se realicen a través de la comparación de dos tipos de expectativas. La primera, es el nivel de prestación adecuado y la segunda, es el nivel deseable del servicio; que la calidad del servicio pasa de una comparación entre percepciones y expectativas a una comparación múltiple de zona de tolerancia, entre los niveles de servicio deseado y adecuado; que la amplitud de la tolerancia, varía entre los usuarios y las situaciones y que cuando las percepciones del servicio caen dentro de la zona de tolerancia se considera que la calidad del servicio es aceptable, y superior cuando exceden este nivel. Para evaluar la calidad de los servicios, se estudió a Parasuraman, et al (1985, 1988, 1990, 1991, 1994); Cronin y Taylor (1992,1994), quienes desarrollaron las concepciones teóricas y los instrumentos de Servqual (1985) y Servperf (1992) que son las escalas más importantes y confiables para medir la calidad del servicio en el mundo.

MARCO LEGAL

2006

LEY N° 1111 27 DE DICIEMBRE de 2006

Por la cual se modifica el estatuto tributario de los impuestos administrados por la dirección de impuestos y aduanas nacionales.

2004

LEY 920 DE 2004

Diciembre 23 de 2004

Por la cual se autoriza a las cajas de compensación familiar adelantar actividad financiera y se dictan otras disposiciones.

LEY 903

26 de julio de 2004

Por la cual se hacen algunas modificaciones a la Ley 769 de 2002.

2003

LEY 863 DE DICIEMBRE 29 DE 2003

Por la cual se establecen normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas públicas.

LEY 861 DE DICIEMBRE 26 DE 2003

Por la cual se dictan disposiciones relativas al único bien inmueble urbano o rural perteneciente a la mujer cabeza de familia.

LEY 812 DE JUNIO 26 DE 2003

Por la cual se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006, hacia un Estado comunitario.

LEY 796 DE ENERO 21 DE 2003

Por la cual se convoca un referendo y se somete a consideración del pueblo un Proyecto de Reforma Constitucional.

LEY 795 DEL 14 DE ENERO 2003

Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico Financiero y se dictan otras disposiciones.

LEY 788 DE DICIEMBRE 19 DE 2002

Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial, y se dictan otras disposiciones.

LEY 546 DEL 23 DE DICIEMBRE DE 1999

Por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras disposiciones.

LEY 510 DE AGOSTO 3 DE 1999

Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.

LEY 454 DEL 4 DE AGOSTO DE 1998

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

LEY 10 DE ENERO 21 DE 1991

Por la cual se regulan las empresas asociativas de trabajo.

En resumen, en la siguiente tabla se explica las leyes más importantes sobre el cooperativismo en Colombia:

Tabla 3: Marco legal sobre Cooperativas.

NOMBRE DE LEY	CONTENIDO
Ley 79 de 1988	Se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
Ley 510 de 1999	Se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.
Ley 546 de 1999	Se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras disposiciones.
Ley 795 de 2003	Se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones
Ley 920 de 2004	Se autoriza a las cajas de compensación familiar adelantar actividad financiera y se dictan otras disposiciones.

Fuente: Fondecop. 2001.

PLAN ESTRATEGICO

Figura 4: Desarrollo plan estratégico



1ra FASE

1.1 MARCO Y ANÁLISIS DE LA SITUACION EXTERNA

I. Análisis del entorno

Factores Macroeconómicos

En el 2008 la economía sufrió uno de los más grandes reveses en los años recientes a nivel mundial. Luego de una constante expansión por parte de la gran mayoría de las economías del mundo, esta llegó a su fin con situaciones insospechadas para la gran mayoría de los especialistas a nivel mundial. La crisis financiera presentada en los Estados Unidos de Norteamérica, que se inició en el 2007 con el problema de los créditos hipotecarios, continuó a lo largo del año 2008, llegando a uno de sus puntos más críticos en el segundo semestre del mismo, con la quiebra y desaparición de los bancos de inversión más representativos de ese país. Esto ha arrastrado en igual forma a la mayoría de las economías europeas y asiáticas y muestra igualmente sus grandes efectos sobre las economías latinoamericanas y la colombiana. Esta situación ha llevado a que el Estado asuma un papel más protagónico en las economías de occidente, donde ha predominado mayoritariamente la economía de mercado. Es así, como se han aprobado una serie de planes de ayuda a las entidades financieras y algunas del sector real, con el fin de apalancarlas y garantizar su continuidad para bienestar de la economía en general. Todo este escenario ha generado que en los últimos

meses un importante número de países a nivel mundial estén entrando en recesión económica, al presentarse por dos trimestres consecutivos crecimientos negativos en su economía. América Latina no ha estado exenta de la situación y se ha tenido que revisar a la baja las metas de crecimiento para el año 2008 y siguientes. La subregión venía con altas tasas de crecimiento económico en el último lustro, generado principalmente por las exportaciones de las materias primas y los precios que éstas estaban teniendo en el mercado mundial, dada la alta demanda de la mayoría de los países industrializados; situación que cambió drásticamente en el segundo semestre de 2008, al presentarse la crisis mencionada, que llevó a una restricción de la demanda y por ende a una disminución de precios generalizada. El crecimiento económico será bajo en general en Latinoamérica. Algunas economías podrán entrar en recesión por su alta dependencia del mercado de Estados Unidos de Norteamérica o de las exportaciones de materias primas. Esta situación igualmente afectará en gran forma a Colombia donde se presentará un decrecimiento económico respecto a los índices que se venían alcanzando en los últimos años, pero no se prevé que se llegue a una recesión.

Colombia, según diferentes analistas, alcanzará un crecimiento económico de alrededor de 2,5% para el año 2008 y se proyecta que este será de entre el 1,5% y 2% para el año 2009. Gran parte de las situaciones o repercusiones de la crisis económica a nivel mundial, se verán reflejadas en el país en los años 2009 y 2010. Por eso es que indicadores económicos, como el crecimiento de las exportaciones, muestran resultados satisfactorios, con exportaciones cercanas a los US\$ 38.000 millones, cifra que posiblemente será inferior para el año 2009. Los resultados presentados en los últimos meses en sectores importantes para la economía como la construcción, comercio e industria, que en años anteriores han sido el motor del crecimiento, son de bajo crecimiento y en algunos casos son negativos para los últimos meses. Esta desaceleración económica está trayendo como consecuencia un aumento del desempleo del país, según cálculos en el año 2008 se perdieron 500.000 empleos, situándose nuevamente el consolidado nacional en cifras de dos dígitos (11,9%). A la situación expuesta a nivel mundial, se suma el impacto de las llamadas pirámides en importantes regiones del país. A la fecha se tiene un balance de más de 130 organizaciones que emplearon este sistema de captación masiva y que luego de su desmantelamiento han dejado a un gran número de colombianos sin patrimonio.

Teniendo en cuenta la situación de desaceleración económica por factores internos y externos, el Gobierno Nacional y el Banco de la República han tomado algunas medidas que buscan mitigar los efectos de la crisis a nivel mundial. En tal sentido en los últimos meses, el Banco de la República inició una disminución en la tasa de intermediación, la cual había alcanzado una cifra del 10%. La medida busca incentivar las colocaciones de crédito, aumentar la inversión y consumo y de esta forma reactivar la economía. La medida la toman en el momento en que consideran que la inflación en el país va a empezar a disminuir, luego de alcanzar

un valor del 7,67% en el año 2008, el mayor incremento en los últimos 5 años. Por parte del Gobierno Nacional, este ha manifestado su interés en llevar a cabo una serie de obras de infraestructura, para hacerle frente al incremento del desempleo y la desaceleración de la economía, lo cual conllevará a un aumento adicional en el gasto público y por consiguiente mayores presiones sobre el peso colombiano. Respecto a las tasas de interés, la tasa máxima remuneratoria experimentó una pequeña disminución en los últimos meses, cerrando el año 2008 en el 31,53%, valor inferior en 36 puntos básicos respecto a la tasa de inicio de año, la cual fue del 31,89%.

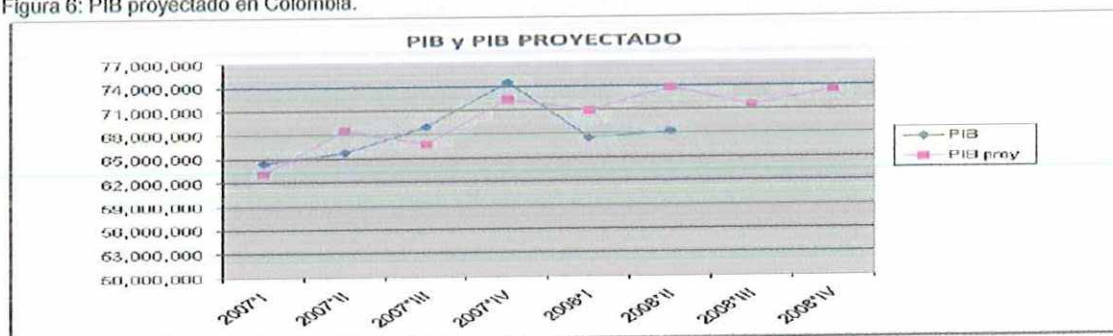
Así mismo la tasa DTF, que es el indicador de las tasas de captación presentó un crecimiento de 1,67 puntos porcentuales en el 2008, para cerrar en el 10,20% al final del año.

Figura 5: PIB en Colombia.



Fuente: Banco de la República 2008.

Figura 6: PIB proyectado en Colombia.



Fuente: Banco de la República 2008.

Colombia también cuenta con una gran estabilidad política, fundamentada en el consenso nacional con respecto a la orientación general de las políticas del Gobierno, de acuerdo con los resultados del último Informe de competitividad mundial para 2006, elaborado por el International Institute for Management Development (IMD, por su sigla en inglés).

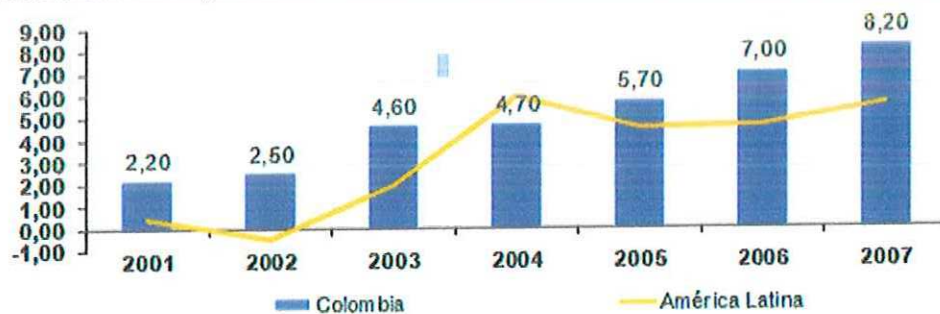
Colombia experimentó un crecimiento continuo por cerca de setenta años (1932-1998). En la década de los ochenta, el comportamiento del PIB colombiano sobresalió en comparación con los otros países latinoamericanos, cuyos productos experimentaron fuertes fluctuaciones debido a la crisis de la deuda. Mientras que el crecimiento promedio en Latinoamérica durante esta década fue de 1.1%, Colombia creció a una tasa de 3.7%.

La liberalización de la economía colombiana en los años noventa sentó las bases para un mayor crecimiento. Entre 1991 y 1995, la economía creció a tasas superiores del 5% sobrepasando el promedio latinoamericano. Sin embargo, este periodo de crecimiento fue interrumpido en 1996 debido a los desajustes registrados en las cuentas fiscales y externas, y a la crisis internacional que comenzó en Asia y se transmitió a otros mercados emergentes como Rusia y Latinoamérica. El resultado fue una reducción en el crecimiento económico entre 1996 y 1998 y una fuerte caída de 3.8% en el PIB real para 1999. Este fue un fenómeno atípico si se considera el buen récord de crecimiento económico del país.

A diferencia de muchos países latinoamericanos, durante el siglo XX Colombia logró mantener la inflación bajo control y nunca experimentó periodos de hiperinflación. En 2004 Colombia registró la inflación más baja de los últimos 40 años: continuando con la tendencia decreciente que viene mostrando desde 1999, en 2005 la inflación se ubicó en 4.85%. Para 2006, se cumplió cabalmente con la meta de inflación que se había fijado el Banco de la República, ubicándose en un 4.48%.

El progreso realizado en reformas estructurales, el ajuste fiscal, la estrategia de defensa y seguridad democrática, la credibilidad del gobierno, las tasas de interés competitivas, la reactivación de la demanda, el crecimiento de la inversión, el acuerdo con el FMI, y el crédito externo otorgado por agencias multilaterales; constituyen factores que están fortaleciendo las condiciones para estimular el crecimiento económico colombiano.

Figura 7: PIB en Colombia y en América latina.



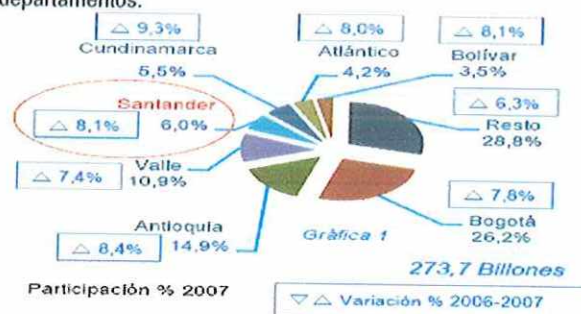
Fuente: Dane, Proexport 2008.

PIB en Santander

Recientemente el DANE publicó los resultados del Producto Interno Bruto para Santander en el año 2007, cifras que consolidaron al departamento como la cuarta economía en Colombia con una participación de 6%, y un crecimiento de 8,1% frente al año anterior, aumento que superó el promedio de 5,8% mostrado por América Latina para el periodo 2006-2007, según los cálculos de la CEPAL. Otro elemento ganador dentro de los resultados fue el PIB per cápita de Santander, cuyo valor de 7.472 dólares (sin ajustes por paridad internacional) lo ubicó como el segundo más alto del país, cifra cercana a Bogotá como primera en este escalafón, y distante de la mostrada por Antioquia como tercera región. En el análisis por sectores económicos entre el 2000 y el 2007, el departamento mostró los crecimientos más altos en el transporte, comercio, construcción e industria, actividades que a su vez ganaron participación en el total del PIB departamental. Los servicios continuaron como el sector con mayor peso en el PIB durante el 2007, con crecimiento en todas las actividades que lo componen, en especial, en los destinados a las empresas y los de esparcimiento, este último como consecuencia del auge de la actividad turística en el departamento. La industria como segunda actividad en importancia, registró un incremento frente al 2006 de 8,6%, renglón en donde tuvo gran influencia la refinación de petróleo. Por otra parte, se destaca que el grupo de alimentos, bebidas y tabaco ganó participación durante el 2007.

En el sector agropecuario los animales vivos registraron la mayor participación, debido a la buena dinámica que han tenido las exportaciones de carne hacia el mercado venezolano. Sin embargo, el mayor crecimiento lo obtuvo el café, con un incremento de 20,1% frente al 2006, actividad que presenta un buen panorama gracias al aumento en los precios internacionales de este producto. Finalmente, la construcción fue el sector que mostró el mayor aumento durante el 2007, con una variación de 21,7% frente al año anterior, actividad que ocupó el cuarto lugar en el escalafón nacional por regiones. Sobresale el aumento en la construcción de edificaciones desde el 2000 hasta el 2007, con una variación promedio por año de 9,9%.

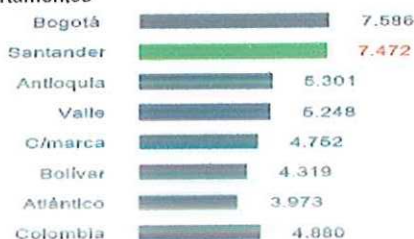
Figura 8: PIB Colombia por departamentos.



Fuente: DANE - Cuentas Regionales 2007. Cifras preliminares. Año base 2000

En esta tabla analizamos que Santander es la cuarta fuerza del país en cuanto al PIB detrás de Bogotá, Antioquia y Valle. Lo que indica que es un departamento con alta relevancia en cuanto al aporte en el PIB nacional, por lo tanto un departamento con bajas tasas de desempleo y poder adquisitivo, información que será vista de manera más detallada en las siguientes tablas.

Figura 9: PIB per Cápita Principales departamentos



USD a precios corrientes de 2007

Fuente: DANE - Cuentas Regionales 2007. Cifras preliminares. Año base 2000

A diferencia de la tabla anterior al referirnos al PIB per capital, Santander pasas de un cuarto a un segundo lugar en cuanto al PIB en proporción del número de habitantes, esto demuestra que en relación con las demás regiones la proporción con respecto a cada habitante del departamento en relación con el producido por el departamento es más alta.

Figura 10: Tendencia del PIB de Santander



Fuente: DANE - Cuentas Regionales 2007. Cifras preliminares. Año base 2000

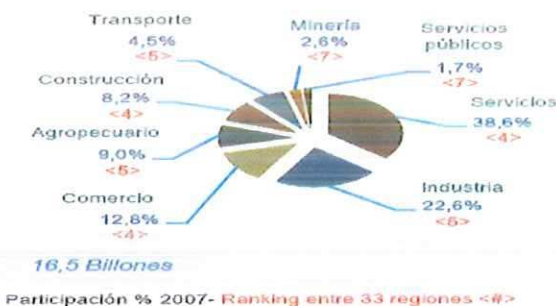
En esta grafica observamos que Santander ha experimentado un crecimiento en el PIB sostenido desde el año 2001 hasta el 2007 variando porcentualmente en un punto pero en billones año a año entre medio billón y un billón.

Tabla 4: PIB de Santander.

ACTIVIDADES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Variación % 2006-2007
<1> <u>Servicios</u>	3.738	3.860	3.937	3.988	4.100	4.304	4.604	4.884	6,1
<2> Industria	2.104	2.148	2.170	2.104	2.482	2.719	2.831	3.076	8,6
<3> Agropecuario	1.060	997	1.065	1.196	1.246	1.294	1.273	1.227	-3,6
<4> Construcción	938	629	712	821	859	844	924	1.124	21,7
<5> Comercio	740	1.108	1.087	1.244	1.298	1.512	1.618	1.746	7,9
<6> Transporte	565	643	709	717	733	821	906	1.000	10,3
<7> Serv. públicos	334	212	210	208	188	201	213	226	5,9
<8> Minería	207	315	308	298	300	317	340	351	3,1
Subtotal Valor Agregado	9.686	9.912	10.197	10.576	11.215	12.012	12.710	13.635	7,3
Derechos e impuestos	1.781	1.897	1.915	1.907	2.151	2.437	2.582	2.898	12,2
PIB TOTAL DEPARTAMENTAL		11.809	12.112	12.484	13.366	14.459	15.483	16.532	7,1

Fuente: DANE - Cuentas Regionales 2007. Cifras preliminares. Año base 2000

Figura 11: PIB Santander por sectores y ranking nacional



Fuente: DANE - Cuentas Regionales 2007. Cifras preliminares. Año base 2000

Refiriéndonos al PIB representado en los distintos sectores en Santander encontramos que es el sector servicios en el cual se encuentran las cooperativas el que más representatividad tiene y refleja en el PIB del departamento con un 38,6%, seguido de lejos por la industria con un 22,6%.

Figura 12: Crecimiento PIB por sectores

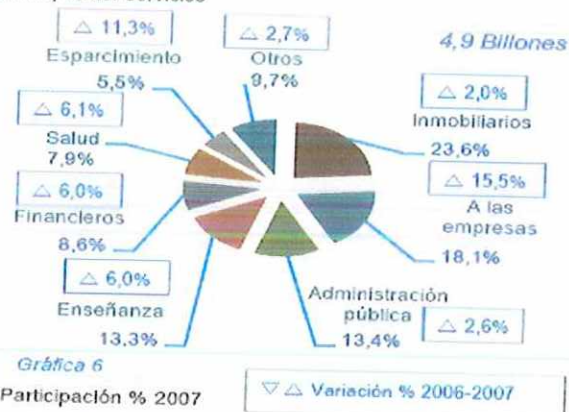


Variación %

Fuente: DANE - Cuentas Regionales 2007. Cifras preliminares. Año base 2000

Esto nos demuestra que el sector servicios es un sector que año tras año se ha mantenido estable, puesto que su crecimiento solo ha sido del orden del 6,1%, mientras que la construcción experimento un crecimiento del 21,7% acorde con el auge de vivienda motivado por las tasas bancarias que favorecieron la adquisición de vivienda y el impulso que tuvo el sector en cuanto la cantidad de proyectos ofrecidos.

Figura 13: Principales subsectores, sector servicios



Fuente: DANE - Cuentas Regionales 2007. Cifras preliminares. Año base 2000

Ya analizando el sector financiero por subsectores encontramos que en el subsector en el que se encuentra la cooperativa Coasmedas que es el sector financiero este representa el 8,6% del total del sector, es decir, una cifra baja tales como el inmobiliario, el de esparcimiento.

Factores tecnológicos

Al referirnos al sector servicios encontramos en especial que requiere realizar constantes cambios en su plataforma tecnológica que le permitan dar un manejo mas eficiente de sus usuarios y hacer que los periodos de respuesta a las

solicitudes sean más ágiles y más eficientes, para esto, se crean software que son renovados anualmente en donde se tramitan los créditos, se trabajan en línea con las entidades que ejercen un control sobre reportes y capacidades a la hora de acceder a dichos créditos.

Factores políticos y legislativos

En el año de 1998 de acuerdo con la expedición de la ley 454 de 1998 se realizan cambios en la regulación del sector solidario en la cual cada cooperativa tenía que orientarse hacia la especialización en el sector pudiendo ejercer actividades anexas complementarias.

La Asamblea de ese año consideró en su sabiduría obligatoria reformar los estatutos para adecuar la cooperativa a las nuevas exigencias legales y transformar a Coasmedas en entidad especializada en la prestación de servicios de ahorro y crédito y demás actividades de carácter financiero. Con la consecuencia de desarmar la denominada "multiactividad", representada en programas de construcción directa de vivienda, el ejercicio de los proyectos educativos y los fondos de capitalización de libre inversión y de bien raíz, entre otros, que tradicionalmente se habían desarrollado con aceptación general.

Todo lo anterior, sumado a los resultados económicos insatisfactorios, generó discusiones internas y debates que produjeron algún grado de desconfianza e insatisfacción dentro de los asociados, fenómenos que se han venido superando gracias a los cambios introducidos y a los resultados alcanzados en desarrollo de las políticas fijadas por los órganos de dirección y administración.

II. Análisis del sector de la economía solidaria en Colombia

El sector de la economía solidaria ha venido creciendo después de la crisis financiera del país. En los últimos seis años se observa una variación positiva; el número de entidades creció el 33.38%, pasando de 4.542 entidades que reportaban información en el 2000 a 6.058 en el 2005; los activos crecieron el 105.77% pasando de \$5.72 billones en el año 2000 a \$11.78 billones en el 2005; la cartera creció 184.15% pasando de \$2.29 billones en el 2000 a \$6.51 billones en el 2005; los aportes sociales crecieron 122.95% pasando de \$1.42 a \$3.18 billones; los ingresos crecieron el 94.8% pasaron de \$5.64 billones a \$11 billones y los excedentes crecieron el 39.7% pasando de \$204.6 millones en el 2000 a \$285.9 millones el 2005.

Figura 14: Variación de las principales cuentas. 2007.



Fuente: Supersolidaria.

Tabla 5: Participación de de las cooperativas en el PIB. Cifras en millones de pesos. Cifras a 15 de diciembre de 2007.

Cuentas	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005
Activos	5,726,085	7,235,703	8,613,981	9,793,515	10,865,743	11,782,304
Cartera	2,293,847	3,296,345	3,963,586	4,687,560	5,556,063	6,517,906
Ingresos	5,647,375	6,537,124	7,709,644	9,245,691	9,891,362	11,001,303
Excedentes	204,652	264,04	235,057	310,245	287,288	285,933
Patrimonio	2,615,845	2,934,477	3,353,751	3,854,028	4,385,438	4,981,093
Aportes Sociales	1,427,546	1,705,364	2,066,677	2,386,907	2,741,709	3,182,784
Asociados	2,889,923	2,093,569	2,586,423	2,866,398	3,253,855	3,554,416
Entidades	4,542	4,606	5,226	5,694	5,858	6,058
Ingresos / PIB	3.23%	3.47%	3.79%	4.05%	3.84%	3.85%

Fuente: Supersolidaria.

Los anteriores datos nos permiten observar la participación de los ingresos del Sector Solidario respecto al PIB. El análisis de los mismos nos muestra que en el año 2000 los ingresos representaban el 3.23% del PIB y en el 2005 éstos se incrementaron al pasar a 3.85%. La mayor participación con respecto al PIB del sector solidario vigilado por esta Superintendencia se presentó en el año 2003, cuando las entidades tuvieron ingresos por un valor de \$9.24 billones que representó el 4.05% del PIB.

Tabla 6: Número de asociados al sector Cooperativo.

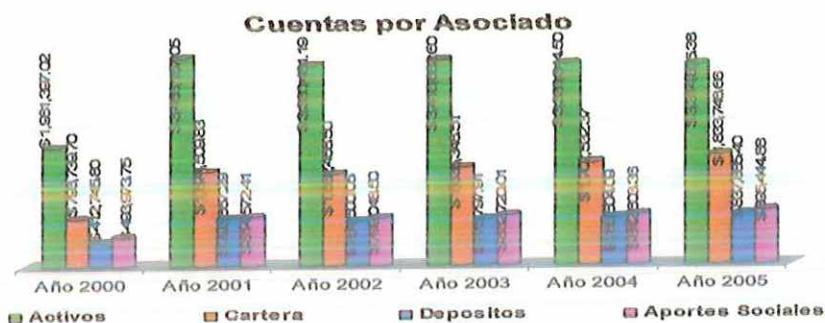
TIPO ENTIDAD	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Variación 2000 – 2005
COOPERATIVAS FINANCIERAS	677,447	756,622	1,017,198	1,113,960	1,247,846	1,352,143	99.59%
FONDOS DE EMPLEADOS	462,482	465,924	526,152	537,13	593,896	630,236	36.27%
ASOCIACIONES MUTUALES	59,396	72,59	67,409	73,375	66,815	63,55	6.99%
COOP. TRABAJO ASOC.	54,265	71,888	115,412	191,037	279,932	339,582	525.78%
OTRAS COOPERATIVAS	1,636,333	726,545	860,252	950,896	1,065,366	1,168,905	-28.68%
Total	2,889,923	2,093,569	2,586,423	2,866,398	3,253,855	3,554,416	22.99%

Fuente: Supersolidaria.

Por su parte el vínculo de asociados a las entidades solidarias vigiladas por esta Superintendencia, presentó un crecimiento del 22.99% pasando de 2.889.923 asociados en el 2000 a 3.554.416 en el año 2005.

Al observar las cifras por tipo de entidad, el número de asociados a otras cooperativas decreció en un 28.6%, durante los cinco años, mientras que las cooperativas de trabajo asociado y cooperativas financieras crecieron en 525% y 99% respectivamente.

Figura 15: Evolución de las principales cuentas 2005.



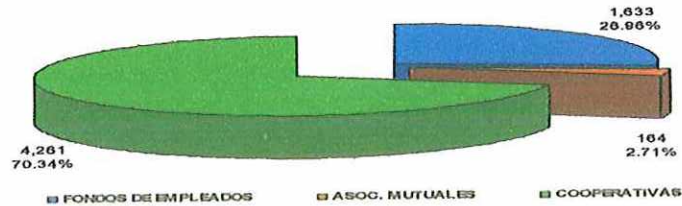
Fuente: Supersolidaria.

La gráfica muestra la evolución para el sector solidario tanto de las cuentas activos, cartera, depósitos y aportes sociales por asociado en los últimos seis años. En el análisis se observa que los activos por asociado pasó de 1.9 millones en 2000 a 3.3 millones en el 2005 que representa el 67.3%; la cartera por asociado pasó de \$793 mil en el 2000 a \$1.8 millones, esto representa un incremento del 131%; los depósitos pasaron de \$412 mil en el 2000 a \$837.8 mil en el 2007 lo que representa un crecimiento del 103% y los aportes sociales por asociado se incrementaron en un 81.27% pasando de \$493 en el 2000 a \$842 mil en el 2005.

Principales cifras estadísticas 2007

A 31 de diciembre de 2007 reportaron estados financieros a la Supersolidaria 6.058 entidades, las cuales están conformadas por 1.634 fondos de empleados (26.96%), 164 asociaciones mutuales (2.71%) y 4.261 cooperativas (70.34%), estas últimas se componen, entre otras, 203 cooperativas con sección de ahorro y crédito, 2.106 cooperativas de trabajo asociado y 1.952 entidades corresponden a otros tipos de cooperativas.

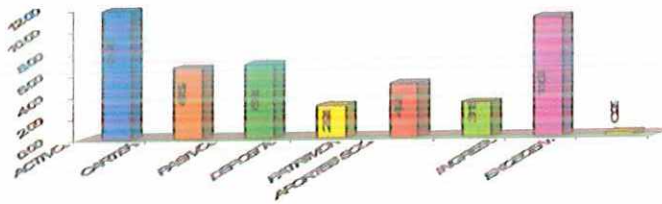
Figura 16: Composición de las entidades cooperativas, 2005.



Fuente: Supersolidaria.

Para esta fecha los activos reportados sumaban \$11.78 billones, los pasivos \$6.8 billones, el patrimonio \$4.98 billones y los aportes sociales sumaban \$3.18 billones. Además, estas 6.058 entidades reportaron ingresos de \$11 billones y sus excedentes fueron de \$0.29 billones.

Figura 17: Balance general entidades cooperativas 2005.



Fuente: Supersolidaria.

También se observa que la cartera representó el 55.3% de los activos de las entidades solidarias, los depósitos 25.2% y el los aportes sociales el 27% de los activos.

- Los depósitos representaron el 44% de los pasivos.
- Los aportes sociales representaron el 63.9% del patrimonio.

La relación de cartera frente a depósitos está en 2.18, lo que indica que las entidades solidarias en determinado momento cuentan con \$2.18 para responder por cada peso depositado con base en una estructura donde el patrimonio es una fuente importante de fondeo de cartera.

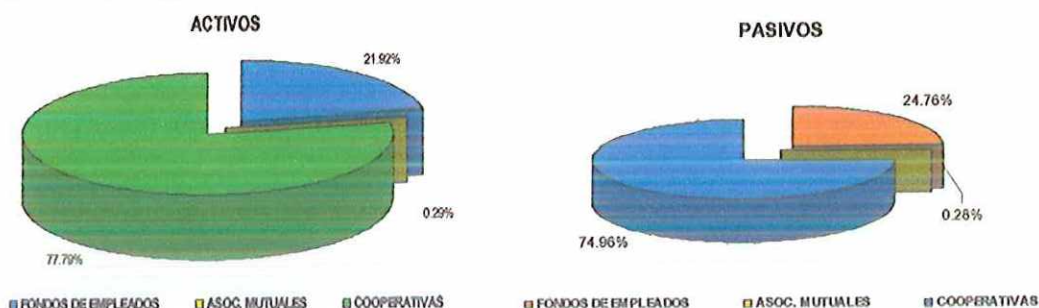
Tabla 7: Principales cuentas por tipo de entidad. Cifras en billones de pesos.

TIPO ENTIDAD	Activos	Cartera	Pasivos	Depósitos	Patrimonio	Aportes	Ingresos	Excedentes
FONDOS DE EMPLEADOS	\$ 2.58	\$ 1.94	\$ 1.68	\$ 1.32	\$ 0.90	\$ 0.56	\$ 0.42	\$ 0.07
ASOC. MUTUALES	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.02	\$ 0.01	\$ 0.02	\$ 0.00	\$ 0.01	\$ 0.00
COOPERATIVAS	\$ 9.17	\$ 4.57	\$ 5.10	\$ 1.65	\$ 4.07	\$ 2.62	\$ 10.56	\$ 0.21
COOP. DE AH. Y CREDITO	\$ 5.01	\$ 3.38	\$ 3.15	\$ 1.65	\$ 1.86	\$ 1.37	\$ 2.39	\$ 0.11
COOP. DE TRAB. ASOC.	\$ 0.76	\$ 0.04	\$ 0.52	\$ 0.00	\$ 0.24	\$ 0.16	\$ 2.23	\$ 0.02
OTRAS COOPERATIVAS	\$ 3.39	\$ 1.15	\$ 1.43	\$ 0.00	\$ 1.97	\$ 1.09	\$ 5.94	\$ 0.09
TOTAL	\$ 11.78	\$ 6.52	\$ 6.80	\$ 2.98	\$ 4.98	\$ 3.18	\$ 11.00	\$ 0.29

Fuente: Supersolidaria.

Del total de los activos reportados en el 2005 las cooperativas participaron con el 77.79%, los fondos de empleados con el 21.92%, y las asociaciones mutuales con 0.29%.

Figura 18: Activos y pasivos entidades solidarias, 2005.



Fuente: Superfinanciera.

Del total de los pasivos las cooperativas participaron el 74.96%, los fondos de empleados 24.76% y las asociaciones mutuales solo representaron el 0.28%. La participación de las asociaciones mutuales en las diferentes cuentas a 31 de diciembre de 2005 fue inferior al 1%.

Tabla 8: Principales entidades que no reportaron ante la Supersolidaria. Cifras en billones de pesos.

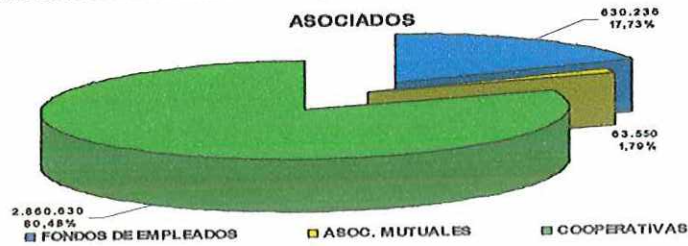
Tipo de entidad	ENTIDADES	ACTIVOS	CARTERA	INGRESOS	EXCEDEN.	PATRIM.	APORTES SOC.
ASOC. MUTUALES	15	\$ 0.002	\$ 0.000	\$ 0.003	\$ 0.000	\$ 0.001	\$ 0.000
CTAS	302	\$ 0.030	\$ 0.001	\$ 0.133	\$ 0.000	\$ 0.007	\$ 0.004
FONDOS DE EMPLEADOS	67	\$ 0.016	\$ 0.011	\$ 0.002	\$ 0.000	\$ 0.006	\$ 0.005
OTRAS COOPERATIVAS	216	\$ 0.804	\$ 0.010	\$ 0.425	\$ 0.014	\$ 0.052	\$ 0.040
TOTAL	600	\$ 0.852	\$ 0.022	\$ 0.564	\$ 0.015	\$ 0.067	\$ 0.049

Fuente: Supersolidaria.

Es de anotar que para este periodo 600 entidades que reportaron información en el año 2004 no hicieron ningún tipo de reporte a la Supersolidaria en el año 2005. Clasificadas por tipo de entidad, estas son 15 asociaciones mutuales, 302 cooperativas de trabajo asociado, 67 fondos de empleados y 216 cooperativas.

Si suponemos que estas entidades no pagaron Tasa de Contribución en el año 2006, la Supersolidaria dejó de recibir aproximadamente \$570 millones.

Figura 19: Numero de asociados a las entidades solidarias, 2007.



Fuente: Superfinanciera.

A diciembre de 2005 las entidades del sector de la economía solidaria tenían vinculados a 3.554.416 asociados, cifra esta que creció un 9.24% con respecto al año inmediatamente anterior cuando los asociados sumaron 3.253.855. De este gran total el 80.48% estaban vinculados a las cooperativas, el 17.73% a los fondos de empleados y 1.79% a las asociaciones mutuales.

Figura 20: Principales cuentas por asociado, 2006.



Fuente: Superfinanciera.

En la gráfica se observan los promedios de los activos, cartera, depósitos y los aportes sociales por asociado. Mientras que para el total del sector la cartera por asociado es de \$1.8 millones, los fondos de empleados muestran la mayor composición, \$3.1 millones. Igualmente, cada asociado de los fondos de empleados ahorra en promedio \$2.1 millones, mientras que en el sector solidario el promedio se encuentra en \$837 mil por asociado.

Empleos

Para el mismo periodo el sector de la economía solidaria empleó en forma directa a 148.192 personas, de las cuales el 95% laboraba con las cooperativas, 4.67% con los fondos de empleados y el 0.32% en las asociaciones mutuales

Tabla 9: Número de empleados por tipo de entidad.

TIPO ENTIDAD	Entidades	Empleados	Promedio	%
FONDOS DE EMPLEADOS	1,633	6,927	4	4.67%
ASOC. MUTUALES	164	473	3	0.32%
COOPERATIVAS	4,261	140,792	33	95.01%
COOP. DE AH. Y CREDITO	203	11,033	54	7.45%
COOP. DE TRAB. ASOC.	2,106	96,424	46	65.07%
OTRAS COOPERATIVAS	1,952	33,335	17	22.49%
TOTAL	6,058	148,192	24	100.00%

Fuente: Supersolidaria.

Distribución geográfica

Figura 21: Principales cuentas por asociado, 2006.



Fuente: Superfinanciera.

Teniendo en cuenta la distribución geográfica de las entidades del sector, se observa que Bogotá, Valle, Antioquia, Santander y Atlántico concentraron el 80% de los activos, el 82% de la cartera, el 82% de los depósitos, el 76% del patrimonio y el 77% de los aportes sociales.

Tabla 10: Distribución geográfica por departamentos, cifras en billones de pesos.

DEPARTAMENTO	ACTIVOS	CARTERA	DEPOSITOS	PATRIMONIO	APORTES
BOGOTÁ	4.26	2.52	1.22	1.84	1.23
VALLE	2.26	1.46	0.47	0.76	0.53
ANTIOQUIA	1.93	0.86	0.54	0.71	0.40
SANTANDER	0.71	0.40	0.28	0.31	0.18
ATLÁNTICO	0.33	0.14	0.03	0.15	0.11
OTROS DEPTOS	2.29	1.14	0.43	1.21	0.74
Total	11.78	6.52	2.98	4.98	3.18

Fuente: Supersolidaria.

Sector solidario financiero

El sector solidario financiero vigilado por la Delegatura Financiera de la Supersolidaria está conformado por cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito. En el año

2006 reportaron información 203 entidades que representan el 3.35% de las 6.058 que reportaron estados financieros a este Ente de control.

Tabla 11: Informe financiero. Cifras en billones de pesos.

TIPO ENTIDAD	Entidades	Activos	Cartera	Pasivos	Depósitos	Patrimonio	Aportes
COOPERATIVAS FINANCIERAS	203	\$ 5,009,259	\$ 3,377,973	\$ 3,147,891	\$ 1,646,710	\$ 1,861,368	\$ 1,365,634
FONDOS DE EMPLEADOS	1,633	\$ 2,582,214	\$ 1,938,144	\$ 1,683,947	\$ 1,317,899	\$ 898,27	\$ 562,21
ASOCIACIONES MUTUALES	164	\$ 34,47	\$ 8,72	\$ 19,34	\$ 9,07	\$ 15,13	\$ 4,63
CTA	2,106	\$ 762,33	\$ 39,95	\$ 524,14	\$ 457	\$ 238,20	\$ 159,78
OTRAS COOPERATIVAS	1,952	\$ 3,394,028	\$ 1,153,119	\$ 1,425,899	\$ 4,06	\$ 1,968,129	\$ 1,090,531
	6,058	\$ 11,782,304	\$ 6,517,906	\$ 6,801,211	\$ 2,978,193	\$ 4,981,093	\$ 3,182,784

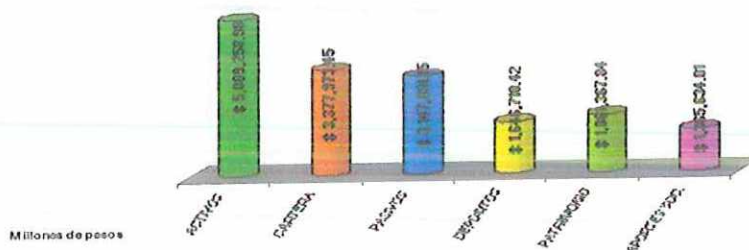
Fuente: Supersolidaria.

Las 203 entidades reportaron activos por \$5 billones, cartera por \$3.3 billones, pasivos por \$3.14 billones, depósitos por \$1.64 billones, patrimonio por \$1.86 billones, y aportes sociales por \$1.36 billones.

En términos porcentuales lo anterior significa que las 203 cooperativas con actividad financiera participaban con el 42.52% de los activos, el 46.28% de los pasivos, el 55.29% de los depósitos, el 37.37% del patrimonio y el 42.91% de los aportes sociales. Además, estas entidades colocaron el 51.83% de la cartera que reportó el total del sector solidario a 31 de diciembre de 2005.

Principales cuentas

Figura 22: Principales cuentas, cifras en millones de pesos 2006.



Fuente: Superfinanciera.

La gráfica anterior nos presenta las principales cuentas de las cooperativas con actividad financiera. Con relación a los activos, se puede establecer que la cartera representó el 67.4%, los depósitos el 32.87% y los aportes sociales el 27.26%.

De otra parte, los depósitos representaron 52.31% de los pasivos y los aportes sociales fueron el 73% del patrimonio.

Además, se puede establecer que las cooperativas colocaron dos veces sus depósitos, relación que es similar a la del total sector solidario (2.18), que indica que las entidades solidarias en determinado momento cuentan con \$2 en cartera para responder por cada peso depositado, con base en una estructura donde el patrimonio es una fuente importante de fondeo de cartera.

Se puede establecer que el promedio de los activos por cooperativa de ahorro y crédito es \$24.676,1 millones, muy superior al promedio para el total del sector solidario, el cual está en 1.944.9 millones por entidad.

Cuentas por asociado

Figura 23: Principales cuentas por asociado, cifras en millones de pesos.



Fuente: Superfinanciera.

A diciembre 31 de 2006, la cartera por asociado fue de \$2.4 millones superior a la establecida para el total del sector que para el mismo periodo fue de \$1.83 millones; los depósitos por asociado fueron de \$1.2 millones superior a los del sector que estuvieron en \$0.83 millones.

Variación trimestral

Tabla12: Variación trimestral, cifras en billones de pesos.

Cuentas	Mar-05	Jun-05	Sep-05	Dic-05	Mar-06	Jun-06	Sep-06
Entidades	201	203	203	203	203	203	202
Activos	\$ 4,391,534.13	\$ 4,617,784.78	\$ 4,833,011.01	\$ 5,009,258.98	\$ 5,168,589.91	\$ 5,404,835.38	\$ 5,685,490.62
Depósitos	\$ 1,445,966.85	\$ 1,543,937.79	\$ 1,607,074.41	\$ 1,646,710.42	\$ 1,748,238.12	\$ 1,874,840.54	\$ 2,003,227.43
Excedentes	\$ 36,035.60	\$ 66,729.44	\$ 95,046.85	\$ 106,549.37	\$ 45,405.49	\$ 89,258.05	\$ 130,456.69
Aportes sociales	\$ 1,230,876.13	\$ 1,285,885.63	\$ 1,325,803.07	\$ 1,365,634.01	\$ 1,365,634.01	\$ 1,471,739.83	\$ 1,514,060.93
Cartera	\$ 2,877,996.84	\$ 3,045,935.86	\$ 3,221,554.15	\$ 3,377,973.45	\$ 3,492,545.10	\$ 3,677,511.14	\$ 3,908,320.82
Asociados	1,262,603	1,295,049	1,322,905	1,352,143	1,385,697	1,417,904	1,464,309

Fuente: Supersolidaria.

En el cuadro anterior se puede observar la variación de las principales cuentas para las entidades con actividad financiera durante los últimos siete trimestres (marzo del 2005 a septiembre de 2006). Los valores a diciembre de 2005 muestran las cifras al cierre de ese periodo.

A 30 de septiembre de 2006 los activos se incrementaron, con respecto al cierre contable de 2005, en un 13.5%, pasando de \$5 a \$5.68 billones; los aportes sociales subieron en un 10.8%, lo cual tiene una relación directa con el crecimiento de los asociados que pasaron de 1.352.143 a 1.464.309.

Crecimientos entre 31 de diciembre de 2005 y 30 de septiembre de 2006

Tabla 13: Crecimiento financiero.

Cuentas	% Crecimiento a septiembre 2006	Promedio trimestre	% Crecimiento año	Proyección 31 dic 2006
Activos	13.50%	4.31%	18.39%	\$ 5,930,610.94
Cartera	15.70%	4.98%	21.46%	\$ 4,103,000.14
Depósitos	21.65%	6.75%	29.86%	\$ 2,138,460.67
Aportes	10.87%	3.50%	14.75%	\$ 1,567,038.60

Fuente: Supersolidaria.

El cuadro anterior nos presenta el promedio de crecimiento trimestral obtenido entre el 31 de diciembre de 2005 y el 30 de septiembre de 2006, el cual se generó para presentar el crecimiento del último trimestre de 2006 de las principales cuentas.

Al analizar las cifras de los activos en los trimestres marzo, junio y septiembre del 2006, nos permiten establecer que el promedio de crecimiento trimestral fue de 4.31%, y el crecimiento proyectado a 31 de diciembre de 2006 será del 18.39%, es decir que los pasaran de \$5.009 billones a 31 de diciembre de 2005 a \$5.93 billones a 31 diciembre de 2006.

El crecimiento proyectado para la Cartera será del 21.46% es decir que pasará \$3.37 billones a 31 de diciembre de 2005 a \$4.10 billones a 31 de diciembre de 2006.

A excepción de los depósitos, los crecimientos son similares a los ocurridos entre el 31 de diciembre de 2004 y el 31 de diciembre de 2005 cuando los activos crecieron 18.34%, la cartera creció el 21.43%, los aportes 15.67% y los depósitos tuvieron una variación positiva del 21.4%.

Estado actual general del sector cooperativo (2007-2008)

Al cierre del primer trimestre del año la actividad financiera cooperativa, aunque continúa con óptimos resultados, presenta una menor dinámica en su ritmo de crecimiento. Tal comportamiento tiene una relación directa con fenómenos de tipo económico como: una política monetaria de tipo contraccionista que ha llevado a mayores tasas de interés en el sistema financiero, un incremento en la inflación, un menor ritmo de crecimiento de la actividad económica nacional, entre otros.

Como se verá más adelante, el ritmo de crecimiento de la cartera de créditos de las cooperativas con actividad financiera se disminuyó respecto al año anterior, e

igualmente, el índice de cartera vencida presenta un leve incremento para el subsector cooperativo, situación que para la totalidad del sistema financiero nacional resulta homogénea.

Es en una etapa como la actual, con factores de riesgo para la actividad financiera expresos, cuando las entidades deben analizar a profundidad la capacidad que tienen para soportar cambios en el comportamiento de sus principales variables financieras. Es decir, identificar y cuantificar en qué medida, una disminución en el crecimiento de la cartera o un deterioro de la misa por ejemplo, puede deteriorar los resultados económicos de la cooperativa y su efecto sobre el patrimonio de la misma. Esta medición llevará a una toma de decisiones oportunas que mitiguen el impacto de unos riesgos, que en todo caso, no pueden ser eliminados pero si administrados.

La combinación entre la habilidad, conocimiento y experiencia de los cuerpos directivos y, el uso herramientas de monitoreo de riesgos como por ejemplo los informes de riesgo de liquidez elaborados técnicamente, los modelos de pérdida esperada para crédito, los cálculos de volatilidad de los depósitos, etc., resultan fundamentales en un periodo de cambio de tendencia del ciclo económico como el actual.

Un aspecto que resulta importante evidenciar es que pese a la contracción en la actividad financiera, fenómeno nacional coherente con la coyuntura económica, variables como el nivel de asociación, los aportes sociales o los excedentes cooperativos, presentan comportamientos crecientes. Lo anterior es una clara señal de la confianza existente en las entidades por parte de sus bases sociales y, de otro lado, reflejo de una adecuada gestión financiera y administrativa que no ha permitido deteriorar la solvencia del sector.

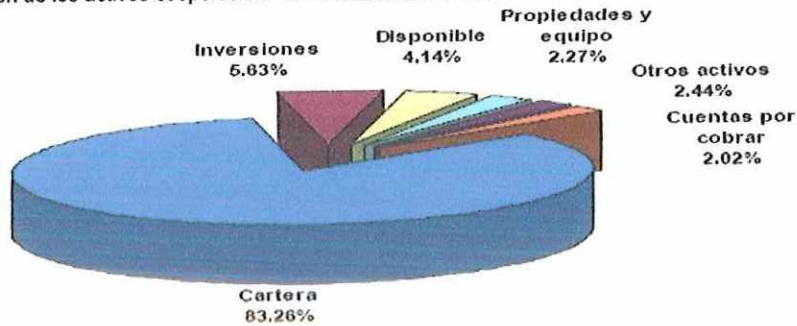
Activos

Las cooperativas que ejercen la actividad financiera en Colombia¹, cerraron al primer trimestre de 2008 con un total de activos de \$7 billones, con un incremento en lo corrido del año de \$185.055 millones (2.69%). Estos activos representan el 4.35% de los activos totales del sistema financiero nacional, el cual para la misma fecha reporta un total de activos de \$161.5 billones.

Frente al comportamiento del año anterior se puede ver una disminución en el ritmo de crecimiento de los activos, toda vez que en lo corrido del año 2007 hasta el mes de marzo, el volumen de activos de las cooperativas había aumentado en un 4%. La variable que sustenta la mayor parte de esta disminución en el ritmo de crecimiento de los activos, como se verá mas adelante es la cartera de créditos.

El gráfico presenta la composición de los activos de las cooperativas con actividad financiera para el corte. La misma que no presenta cambios sustanciales respecto a diciembre de 2007.

Figura 24: Composición de los activos cooperativas con actividad financiera.

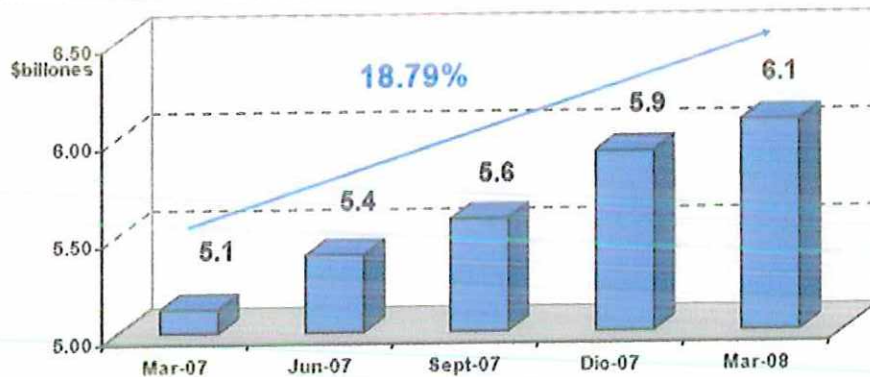


Fuente: Confecoop. 2008.

Cartera

La cartera de créditos bruta del sector cooperativo con actividad financiera cierra el primer trimestre con un saldo de \$6.1 billones. Con respecto al año anterior el incremento es de \$963.129 millones es decir un 18.79%. Este incremento anual de la cartera por primera vez en los últimos tres años, es inferior al 20%, situación que pone en evidencia que el fenómeno de contracción crediticia también ha llegado al sector cooperativo, aunque no con la fuerza que lo hizo sobre el sector financiero tradicional.

Figura 25: Evolución de la cartera bruta, cooperativas con actividad financiera.



Fuente: Confecoop. 2008.

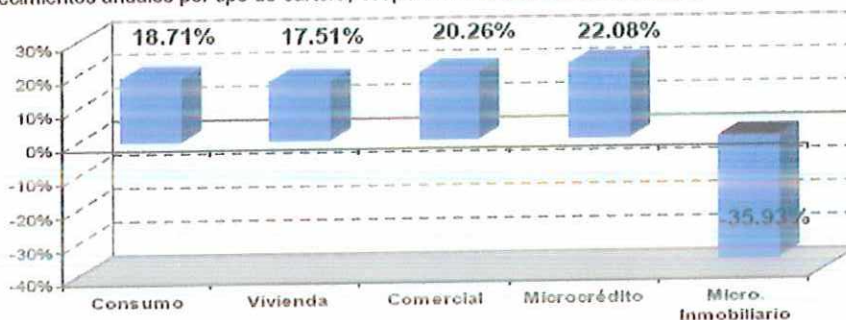
La participación que tiene la cartera de las cooperativas sobre la cartera total del sistema financiero nacional es del 5.28%, la cual asciende a \$115.3 billones para el corte trimestral.

El índice de vencimiento de cartera global para el sector cooperativo es de 3.5%, indicador que se encuentra en un rango óptimo dado el comportamiento de la industria crediticia nacional, pero que se ha incrementado en lo corrido del año en medio punto porcentual.

Dado dicho comportamiento, las provisiones realizadas por el sector llegaron a los \$208.798 millones, con un incremento anual de \$72.384 millones (53.06%).

Los crecimientos anuales por tipo de cartera, (gráfico No. 3) muestran un cambio consistente en una disminución en el ritmo de crecimiento. Los segmentos en los que se aprecia con mayor fuerza el fenómeno son los de micro crédito pero, dada su baja participación sobre la cartera total, no es el determinante del comportamiento general de la cartera. Es el comportamiento de la cartera de consumo, que igualmente presenta un menor ritmo de crecimiento, la que determina el comportamiento global de la cartera del sector cooperativo. En los segmentos de vivienda y comercial, por el contrario, se aprecia un incremento en su ritmo de crecimiento anual, respecto a periodos anteriores.

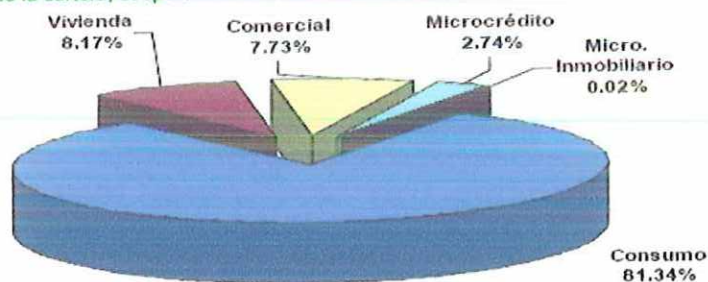
Figura 26: Crecimientos anuales por tipo de cartera, cooperativas con actividad financiera.



Fuente: Confecoop. 2008.

La distribución por tipo de cartera no presenta cambios considerables respecto a periodos anteriores y sigue siendo la de consumo la que posee la mayor participación, cabe anotar que para el caso del micro crédito se aprecia una leve disminución en su participación respecto al trimestre anterior, situación que obedece a una disminución en su ritmo de crecimiento.

Figura 27: Distribución de la cartera, cooperativas con actividad financiera.



Fuente: Confecoop. 2008.

La cartera de consumo tiene un saldo de \$4.95 billones, cuenta con 1.215.622 créditos, un crédito promedio de \$4.073.595 y representa el 13.97% de la cartera de consumo del sector financiero tradicional.

Con un saldo de \$497.352 millones, la cartera de vivienda del sector, cuenta con 22.222 créditos, un crédito promedio de \$22.380.731 y representa el 5.33% de la cartera de vivienda del sector financiero tradicional.

La cartera comercial (\$470.473 millones), cuenta con 60.184 créditos y un crédito promedio de \$7.817.271. La participación sobre el total de cartera comercial del sector financiero tradicional es del 0.69%

El micro crédito empresarial otorgado por las cooperativas con actividad financiera llega a los \$166.699 millones, cuenta con 59.575 créditos y un crédito promedio de \$2.798.125. Sobre el total del micro crédito del sector financiero tradicional, el otorgado por las cooperativas representa el 8.36%.

El micro crédito inmobiliario (\$1.398 millones), cuenta con cerca de 537 créditos con crédito promedio de \$2.603.952.

Así, las cooperativas con actividad financiera cuenta con 1.358.141 créditos y un crédito promedio de \$4.5 millones.

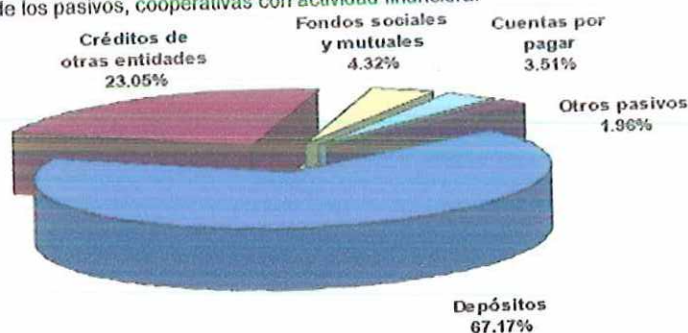
Pasivos

Al cierre del primer trimestre los pasivos de las cooperativas con actividad financiera alcanzaron \$4.85 billones. En lo corrido de 2008 los mismos se han incrementado en \$148.960 millones, esto es un 3.17%, comportamiento menos dinámico que el presentado un año atrás.

Sobre el total de pasivos del sistema financiero, los de este subsector cooperativo representan el 2.95%.

La composición de los pasivos muestra que los depósitos van adquiriendo cada vez una mayor participación sobre la estructura financiera de las cooperativas, situación que se presenta como producto de la especialización en la actividad financiera.

Figura 28: Composición de los pasivos, cooperativas con actividad financiera.

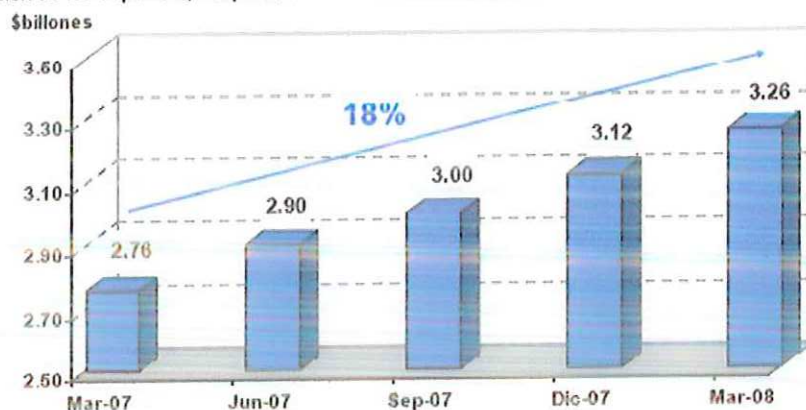


Fuente: Confecoop. 2008.

Depósitos

\$3.26 billones es el saldo a marzo de 2008 de los depósitos de las cooperativas. Respecto al año anterior el crecimiento ha sido de \$493.189 millones (18%) y en lo corrido del año los mismos se han incrementado en \$136.150 millones (4.37%). Esta variable, al igual que la cartera, presenta una disminución en su ritmo de crecimiento respecto al año anterior. En marzo de 2007 para el primer trimestre se observó un ritmo de crecimiento año corrido del 5.94%.

Figura 29: Evolución de los depósitos, cooperativas con actividad financiera.



Fuente: Confecoop. 2008.

En total este grupo de cooperativas cuenta con 1.8 millones de ahorradores cuyo ahorro promedio es cercano a \$1.800.000.

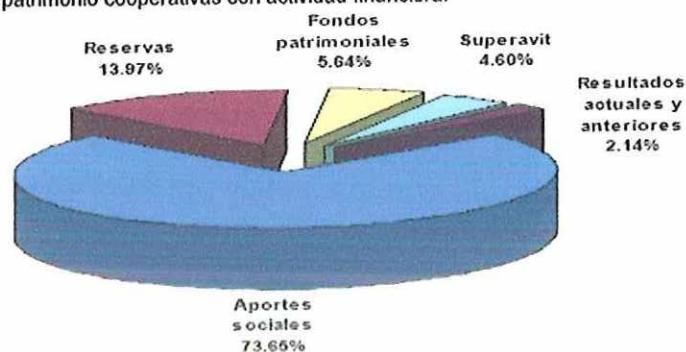
Sobre el total de depósitos del sistema financiero (\$125 billones), los de las cooperativas representan el 2.6%. Esta participación presenta un leve incremento respecto al año anterior equivalente a 0.2%.

Por sus características, el sector capta \$1.14 billones, es decir el 35.02% del total de los depósitos, a través del CDAT; \$1.11 billones (34.19%) a través de cuentas de ahorro, \$716.919 millones a través de CDT (22.01%) y \$268.345 millones a través de otro tipo de depósitos y exigibilidades como los depósitos contractuales y permanentes. Con la entrada de Coomeva Financiera bajo la vigilancia de la Superintendencia Financiera, la composición de los depósitos de las cooperativas tuvo un cambio consistente en una mayor participación del producto CDT dentro del total.

Patrimonio

Al cierre de marzo, el patrimonio de las cooperativas con actividad financiera es de \$2.21 billones. En lo corrido del año se ha incrementado en \$36.095 millones, crecimiento que respecto a diciembre equivale al 1.66% y permite estimar un crecimiento anual del 7%.

Figura 30: Composición del patrimonio cooperativas con actividad financiera.



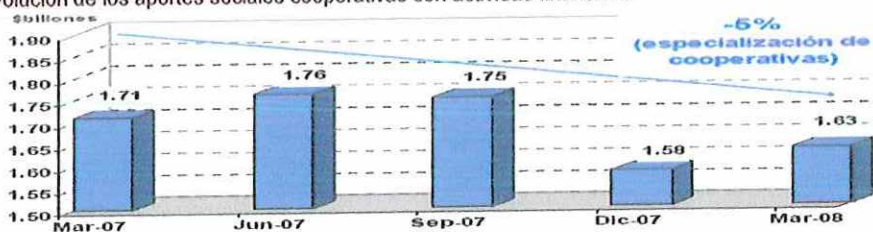
Fuente: Confecoop. 2008.

Si al patrimonio se le restan los aportes sociales y el resultado del ejercicio, se puede tener una medida aproximada de capital institucional del sector, de esta manera, respecto a diciembre el crecimiento de dicho capital es de \$66.744 millones, esto es un crecimiento del 14.25% en tan solo tres meses, confirmando la capacidad que ha tenido el sector en periodos recientes para fortalecer su patrimonio y mitigar la volatilidad asociada a los aportes sociales.

Aportes sociales

Con un saldo de \$1.63 billones, los aportes sociales de este grupo de cooperativas presentan un crecimiento en lo corrido del año de \$51.882 millones (3.29%). Esta variable, fundamental para el desarrollo cooperativo, contrario al comportamiento de la cartera o los depósitos, presenta un crecimiento sostenido y estable respecto a periodos anteriores, dando una señal de confianza y vigencia del modelo cooperativo con actividad financiera que debe ser apoyado por gestiones tendientes a generar valores agregados diferenciales en una coyuntura de contracción crediticia como la actual. De esta manera, 1.8 millones de asociados, tienen un aporte social promedio es de \$901.908, equivalentes a 1.95 salarios mínimos.

Figura 31: Evolución de los aportes sociales cooperativas con actividad financiera.



Fuente: Confecoop. 2008.

Respecto a marzo de 2007 se aprecia una disminución del 5% que, como se ha comentado en pasados informes, se da a raíz de las escisiones realizadas por

grandes cooperativas multiactivas que dieron surgimiento a nuevas entidades cooperativas especializadas en la prestación de servicios de tipo financiero. De continuar este ritmo de crecimiento de los aportes sociales, para final de año, el nivel de los mismos llegaría al mismo nivel que tenía el sector antes de los procesos de escisión mencionados, consiguiendo una expansión importante y un mayor desarrollo en términos económicos y sociales para el conjunto del cooperativismo nacional.

Los excedentes obtenidos por las cooperativas con actividad financiera al cierre de marzo fueron de \$46.311 millones, cifra que en términos de eficiencia es óptima al obtener un rendimiento sobre activos (ROA), en términos anuales, del 2.65%, y un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) del 8.65% que supera la inflación corriente permitiendo generar valor a los aportes de los asociados.

III. Análisis del sector Cooperativo en Bucaramanga

En este análisis quisimos plasmar el tiempo los años de experiencia de las cooperativas relevantes para Coasmedas como lo son Coopprofesores, Comultrasan y para este caso Coasmedas. Las tres fundadas en el periodo de la década del sesenta cuando se empezó con el auge de las cooperativas en Colombia, Las tres cuentan con distintas políticas de afiliación ya que mientras Comultrasan es una cooperativa abierta, Coopprofesores y Coasmedas llegan a ser semi - cerradas, ya que sus políticas solo permiten la entrada en el caso de docentes privados o públicos y sus hijos para el caso de Coopprofesores, y por otra parte Coasmedas con profesionales y tecnólogos y conyugues de los mismos. Pero analizando los costos de cada una en cuanto a la afiliación si encontramos diferencias sustanciales, puesto que Comultrasan tiene una cuota de aportes solidarios mínima por valor de \$7.500, y en el caso de Coopprofesores no tiene ningún valor pero el valor. Del fondo solidario y el valor de los aportes es de \$ 5.000 y \$ 28.000 respectivamente, para el caso de Coasmedas el costo de afiliación es de \$ 46.600, fondo solidario \$19.700 y de Aportes \$46.100. Claramente vemos que Coasmedas tiene un valor mensual entre cuota y aportes superior ante las dos otras cooperativas, por tal razón podríamos decir que dada el actual momento de recesión económica podría esto afectar el comportamiento de ahorro y de pago de obligaciones de los ahorradores.

Tabla 14: Comparativo entre cooperativas relevantes 2008-2009.

COMPARATIVO COOPERATIVAS			
Características/Cooperativas	Cooprofesores	Financiera Comultrasan	Coasmedas
Año de Fundación	1962	1962	1962
Cobertura	8 Sedes	14 Sedes	1 Ciudad
No Afiliados	15000	68451	2500
Características del Afiliado	Grupo Semi-Cerrado para Docentes y Pensionados del Sector	Grupo Abierto	Grupo Semi Cerrado para Profesionales, Tecnólogos, Conyugues de Afiliados
Costo de Afiliación	\$ 0	\$ 0	\$ 46.600
Fondo Solidario	\$ 5.000	\$ 0	\$ 19.700
Aportes	\$ 28.000	\$ 0	\$ 46.100

Fuente: Cooprofesores, Comultrasan, Coasmedas.

Se puede decir que dadas las actuales políticas y reglamentaciones del gobierno la actividad cooperativa de Comultrasan, Cooprofesores y de Coasmedas es muy similar, ya que las tres ofrecen auxilios para sus asociados, fondos solidarios, otorgamiento de créditos a menores tasas de interés, líneas especializadas de crédito para libre inversión, micro créditos, convenios comerciales, fomento de la recreaciones, incentivos por afiliación del núcleo familiar, capacitaciones y distintos eventos en donde se congrega al afiliado.

Tabla 15: Portafolio de servicios cooperativas relevantes.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS		
Cooprofesores	Financiera Comultrasan	Coasmedas
PRODUCTOS AHORRO	PRODUCTOS DE CAPTACION	LINEAS DE CREDITO
Cuenta Maestra	Mini cuenta	Crédito para Vehículo
Ahorro Programado	Cuenta de Ahorro a la Vista	Crédito Libre Inversión
Seguro de Vida Aportaciones	Cuenta de Ahorro Especial	Crédito Empresarial
	Comultracheque	Crédito Educativo
	Plan de Ahorro Programado	Crédito de Crédito Rotativo Credi Ya
	PRODUCTOS DE SERVICIOS DE COLOCACION	Credi Hogar
	Ahorro de Diferentes Categorías	Crédito Asociado Excelente
	CAPITALIZACION	Crédito de Vivienda
	Mi Gran Capital	LINEAS DE AHORRO E INVERSION
	SERVICIOS ESPECIALES	Cuenta Aportes Sociales
	Tarjeta Debito	Cuenta de Ahorros Cuenta Plus
	Servicajas	Plan de Ahorro Creciente
	Puntos Verdes	Cdat
	Cajeros Electrónicos	Cuenta de Ahorros Coasmedito

Fuente: Cooprofesores, Comultrasan, Coasmedas.

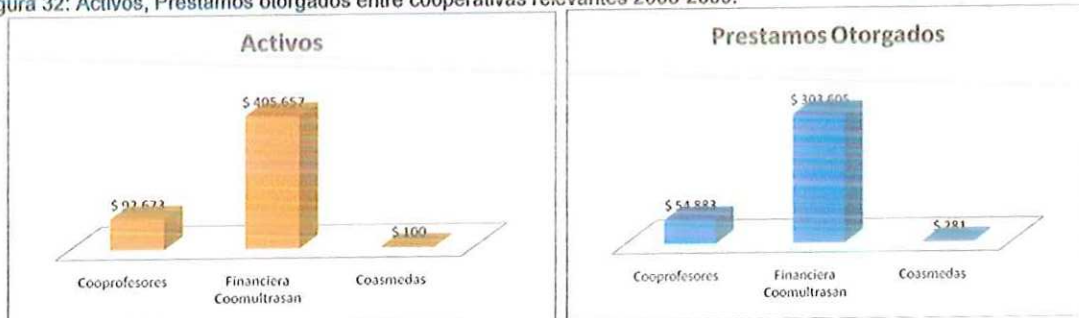
Dado que este análisis está hecho con respecto al nivel de activos, prestamos y números de créditos otorgados solo en estas cooperativas y sus seccionales en el departamento de Santander, la diferencia entre Comultrasan y Coopprofesores, cooperativas que tienen, múltiples sedes en el departamento y Coasmedas que solo posee una es muy marcada y por consiguiente el nivel de activos, prestamos y número de créditos varía tanto.

Tabla 16: Comparativo financiero cooperativas relevantes 2008-2009.

COMPARATIVO FINANCIERO			
Características/Cooperativas	Coopprofesores	Financiera Comultrasan	Coasmedas
Activos	\$92.673	\$405.657	\$100
Préstamos Otorgados	\$54.883	\$303.605	\$281
Numero Créditos Otorgados	7.586	35.925	120

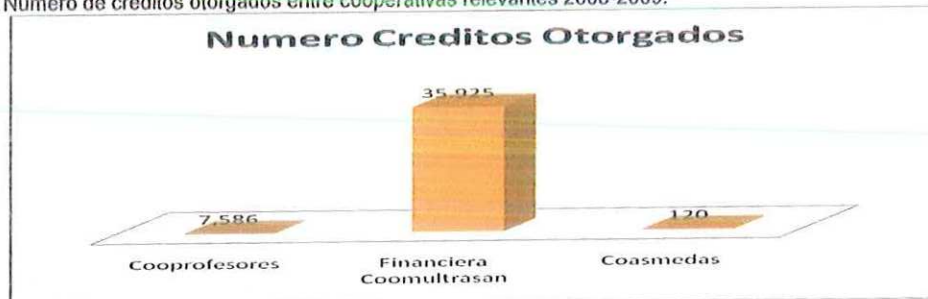
Fuente: Coopprofesores, Comultrasan, Coasmedas. Cifras en millones de pesos.

Figura 32: Activos, Préstamos otorgados entre cooperativas relevantes 2008-2009.



Fuente: Coopprofesores, Comultrasan, Coasmedas.

Figura 33: Numero de créditos otorgados entre cooperativas relevantes 2008-2009.



Fuente: Coopprofesores, Comultrasan, Coasmedas.

Tabla 17: Comparación de beneficios para el asociado entre cooperativas relevantes 2008-2009.

BENEFICIOS PARA EL ASOCIADO		
Cooprofesores	Financiera Comultrasan	Coasmedas
Incentivo Educativo	Recaudos	Auxilios Solidarios
Solidaridades	Pago de Proveedores y Recaudo	Seguros
Seguro de Vida - Aportes	Liquidez	Trámites Oportunos

Fuente: Cooprofesores, Comultrasan, Coasmedas.

Tabla 18: Convenios comerciales entre cooperativas relevantes 2008-2009.

CONVENIOS COMERCIALES		
Cooprofesores	Financiera Comultrasan	Coasmedas
Directo	Directo	Campesa
Directo	Directo	Nissan
Directo	Directo	Ford
Directo	Directo	Kia Motors
Directo	Directo	Publicaciones Semana
Directo	Directo	Turismo Internacional
Directo	Directo	Aires
Directo	Directo	Confenalco
Directo	Directo	Sonrisas Sanas
No Aplica	No Aplica	Club Profesionales

Fuente: Cooprofesores, Comultrasan, Coasmedas.

Es importante anotar que en el caso de Cooprofesores y financiera Comultrasan no se manejan convenios directamente con ninguna entidad dado que dentro de sus políticas internas no lo tienen contemplado, sin embargo, Comultrasan es una cooperativa que presta todos estos servicios de manera directa es decir, posean almacenes donde se puedan conseguir desde electrodomésticos hasta vehículos, así mismo, planes de turismo y demás servicios ligados al esparcimiento del asociado.

Por otra parte Cooprofesores beneficia a sus asociados los desembolsos de los créditos para ser cancelados en cualquier establecimiento que se encuentre avalado por la superintendencia de industria y comercio.

III. Análisis del mercado

Atractivo del mercado

Es importante resaltar que el sector cooperativo se ha mantenido a flote a lo largo de estos 46 años principalmente por que su principal objetivo es el estimular a sus asociados con un tratamiento preferencial que difiere en gran medida al recibido por ahorradores de un banco, esto quiere decir que mientras una entidad

financiera pretende captar cada vez mas ahorradores el sector cooperativo pretende aumentar la base de asociados pero partiendo de la satisfacción absoluta de quienes la conforman, esto quiere decir que existen mayor amplitud en la línea de créditos, bajas tasas de interés, mayores beneficios para los asociados, buen numero de servicios complementarios, facilidad en el trámite de las solicitudes de crédito, mayores y mejores descuentos por convenios con entidades de carácter privado, y un mejor tratamiento para cada uno de los asociados.

Cantidad de rivales y sus tamaños relativos

Encontramos que Santander es una fuerza cooperativa importante a nivel nacional, que cuenta con la presencia de las cooperativas más relevantes en el ámbito nacional, como son, Coomeva, Salucoop, Comultrasan, y adicionalmente cuenta con cooperativas a nivel local que han cogido fuerza en los últimos años, por tal razón, en un departamento cuya población es una de las más altas a nivel nacional también es una de las mas ocupadas por cooperativas de todo tipo, esto quiere decir, que es un mercado altamente competido y si viene cierto que hay mercado potencial aun existente es imperativo para cada todas y cada una de las cooperativas marcar la diferencia que atraiga a nuevos usuarios. Para el caso específico de Coasmedas encontramos rivales en el mercado cooperativo dos entidades específicamente como lo son Comultrasan y Coopprofesores por la característica de servicios que presta que son similares a los de Coasmedas y por su característica de cooperativa semicerrada lo que quiere decir que poseen algún tipo de restricción para permitir que cualquier persona natural pueda vincularse a ella.

Productos sustitutos

Dadas las actuales circunstancias de la economía global y de sus alcances en el ámbito nacional, muchas entidades de tipo financiero como bancos reconocidos han tenido que implementar nuevas líneas de crédito similares a las ofrecidas por las cooperativas en cuanto a tasas preferenciales, facilidades en la consecución de créditos, y montos más pequeños. Esto ha generado por parte de los bancos un especial interés en segmentos anteriormente desatendidos y que eran exclusivamente atendidos por las cooperativas, lo que trae consigo una pérdida de asociados ahorradores y consumidores de créditos que están cada día mas confiando en sus pequeños créditos en la banca tradicional que pretende igualar las tasas al sector cooperativo.

Esto claramente nos indica, que para un potencial asociado resulta menor la brecha entre la tasa de interés ofrecida por su cooperativa a la ofrecida por bancos tradicionales.

Otro factor importante que se convierte en un producto sustituto a considerar son los denominados créditos paga diarios o gota a gota que le han permitido a muchas personas sin experiencia crediticia y aun con reportes en las entidades de

riesgo acceder a créditos que aunque no tienen unas tasas de interés bajas son asequibles y dado que una de las principales razones por las cuales un asociado de vincula a una cooperativa es la de tener acceso a créditos fácilmente.

Posibles nuevos entrantes en el mercado

Las actuales reglamentaciones gubernamentales tienden a incorporar al sistema financiero colombiano bancos denominados del pueblo, estructurados para cobijar a personas de estratos bajos mediante el otorgamiento de créditos que la banca tradicional y el sector cooperativo no les otorgaban, entidades cuyos parámetros están estipulados para favorecer a personas independientes, Pymes y cualquier persona natural que requiera un pequeña capital de trabajo que le permita montar su propio negocio con tasas de interés muy bajas minimizando los requisitos para la aceptación del crédito y con filtros de rechazo muy amplios que beneficiaran a todas las personas que necesiten de un micro crédito.

Ritmo de cambio tecnológico

El sector cooperativo deberá estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos puesto que constantemente se están renovando las plataformas mediante las cuales se mueve el sistema financiero y el sistema cooperativo, en especial para el análisis de los usuarios, el otorgamiento de créditos, el servicio en línea, todo esto encaminado a una mejor atención de los asociados para esto el sector cooperativo deberá invertir en no rezagarse de estos cambios tecnológicos que son percibidos como un sinónimo de solidez y modernismo.

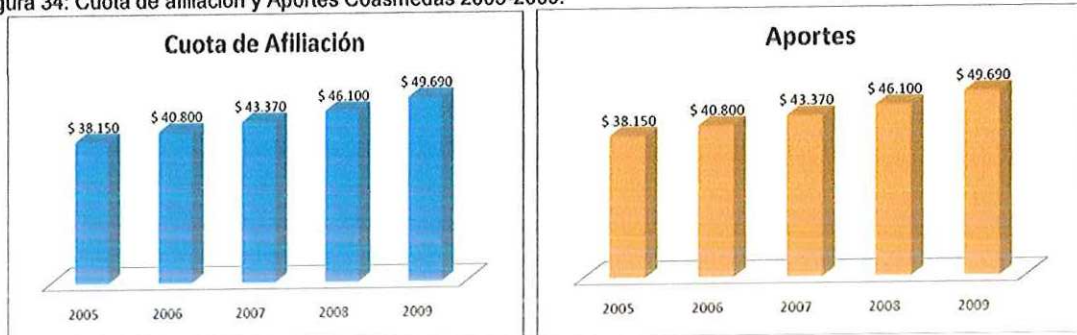
Nivel de rentabilidad del sector

Como lo vimos en las tablas anteriores el servicios del sector en Colombia sigue siendo uno de los más rentables y con crecimientos sostenidos con respecto a otros sectores de la economía y año a año observamos que su crecimiento esta por el orden del 5% al 8% que se podría mejorar y que de hecho mejorará cuando el fenómeno económico mundial disminuya aumentara el porcentaje de crecimiento año a año de este sector.

Evolución de los precios de nuestros productos

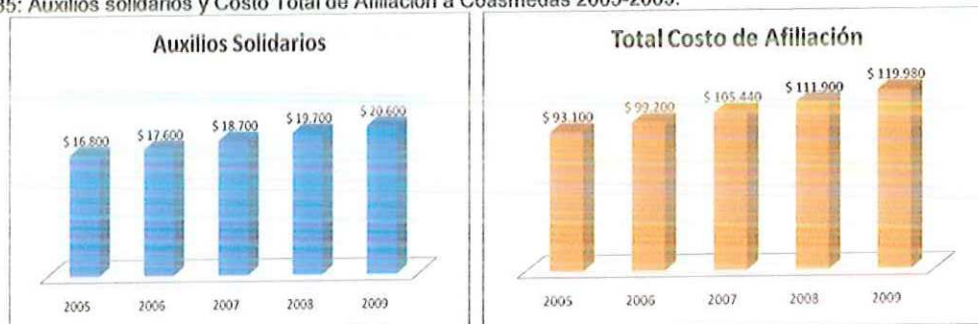
El valor de la afiliación a Coasmedas siempre ha estado ligada al incremento de en el salario mínimo legal vigente de cada año, esto quiere decir, que al valor de este ultimo un 10% corresponde a la cuota de afiliación, ese mismo 10% se cobra adicionalmente como el valor mensual de los aportes y la cuota solidaria aumenta de un 6 a un 8% anualmente y se le suma a los valores anteriores.

Figura 34: Cuota de afiliación y Aportes Coasmedas 2005-2009.



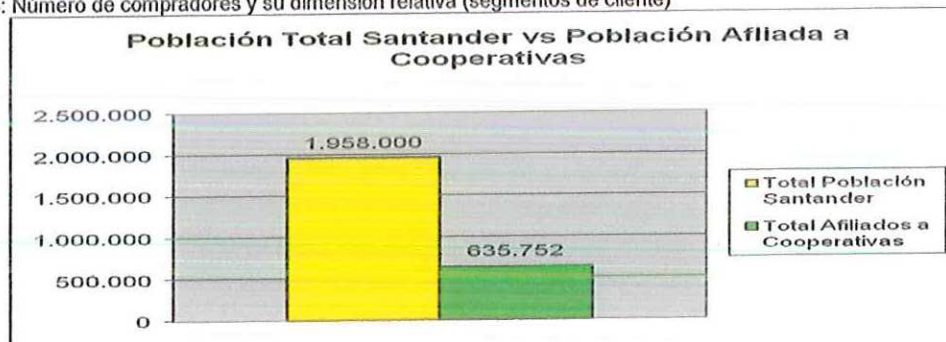
Fuente: Coasmedas Bucaramanga.

Figura 35: Auxilios solidarios y Costo Total de Afiliación a Coasmedas 2005-2009.



Fuente: Coasmedas Bucaramanga.

Figura 36: Número de compradores y su dimensión relativa (segmentos de cliente)



Fuente: Confeccop oriente.

Numero de compradores (Posibles asociados)

Tabla 19: Número de graduados en el periodo 2006-2007 en Bucaramanga.

Cifras de Graduados en Bucaramanga 2006-2007			
NIVEL DE ESTUDIO			Medidas
NIVEL ACADEMICO	NIVEL ACADEMICO	NIVEL DE FORMACION	GRADUADOS
NIVEL DE ESTUDIO	NIVEL DE ESTUDIO	NIVEL DE ESTUDIO	1.064
	PREGRADO	PREGRADO	770
		TECNOLOGICA	60
		UNIVERSITARIA	711
	POSGRADO	POSGRADO	294
		ESPECIALIZACION	273
		MAESTRIA	21

Fuente: Observatorio Laboral para la Educación, Ministerio de Educación.

Figura 37: Graduados Pregrado y Posgrado en Bucaramanga 2006-2007.



Fuente: Observatorio Laboral para la Educación, Ministerio de Educación.

Puesto que Coasmedas es una entidad que promueve el cooperativismo desde un concepto semi cerrado como para tecnólogos y profesionales encontramos que el comportamiento en Bucaramanga de egresados es el siguiente: anualmente 914 estudiantes obtienen su título, en donde 818 corresponde a carreras profesionales esto es un 87%, 109 a carreras tecnológicas que corresponde al 13% y 1 de estudio tecnológico.

Así mismo encontramos 96 profesionales que año tras año realiza una especialización o maestría.

Al sumar estos datos concluimos que existen que hay 1000 potenciales afiliados que se encuentran aptos para el hacer parte de la cooperativa Coasmedas, sin contar a los conyugues de estos potenciales asociados y en un futuro a sus hijos que podrían ser parte del club Coasmeditos, cifra que fácil puede llegar a los 2000 afiliados anualmente que podrían ser parte de la cooperativa Coasmedas.

Tabla 20: Número de graduados en el periodo 2007-2008 en Bucaramanga.

Cifras de Graduados en Bucaramanga 2007-2008			
NIVEL DE ESTUDIO			Medidas
NIVEL ACADEMICO	NIVEL ACADEMICO	NIVEL DE FORMACION	GRADUADOS
NIVEL DE ESTUDIO	NIVEL DE ESTUDIO	NIVEL DE ESTUDIO	914
	PREGRADO	PREGRADO	818
		FORMACION TECNICA PROFESIONAL	1
		TECNOLOGICA	109
		UNIVERSITARIA	708
	POSGRADO	POSGRADO	96
		ESPECIALIZACION	95
		MAESTRIA	1

Fuente: Observatorio Laboral para la Educación, Ministerio de Educación.

Figura 38: Graduados Pregrado y Posgrado en Bucaramanga 2006-2007.



Fuente: Observatorio Laboral para la Educación, Ministerio de Educación.

IV. Análisis de los clientes

Evolución y posible variación de los clientes

Como una extensión de la grafica anterior y entendiendo que en esta grafica se muestra a Bucaramanga como la ciudad con la tasa de desempleo más baja del territorio nacional quiere decir que los profesionales recién egresados tienen un panorama laboral prometedor lo cual trae consigo mayores oportunidades en la consecución de empleos y por consiguiente facilidades para pertenecer a entidades cooperativas como Coasmedas que en el corto plazo facilitarán a estas personas asociados la obtención de créditos para adquisición de vivienda, vehículo, especializaciones, viajes y en general todo tipo de requerimiento de un profesional recién egresado.

Tabla 21: Indicadores de mercado laboral por ciudad.

DOMINIO	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD
Febrero - Abril 09					
1. Pereira	60,9	48,9	22,5	10,4	19,7
2. Ibagué	68,5	55,5	26,8	13,8	19,0
3. Pasto	62,5	52,2	31,9	15,5	16,6
4. Medellín	64,4	53,9	30,5	14,9	16,3
5. Montería	68,9	58,1	31,1	11,8	15,8
6. Manizales	57,3	48,7	22,8	9,6	15,0
7. Cali	66,9	57,6	39,1	15,6	14,0
8. Cartagena	56,8	49,2	30,9	16,5	13,4
9. Total 13 áreas	64,4	55,8	27,4	11,9	13,3
10. Villavicencio	64,1	56,1	25,2	12,2	12,4
11. Bogotá, D.C.	66,4	58,6	22,6	22,6	11,8
12. Barranquilla	55,2	48,9	17,0	6,9	11,4
13. Cúcuta	63,7	56,8	33,1	11,8	10,7
14. Bucaramanga	68,4	62,0	35,2	11,6	9,3

Fuente: Dane 2009.

Importancia de los productos y servicios suministrados por nuestra empresa.

Coasmedas se caracteriza por hacer que sus asociados obtengan el mayor beneficio al pertenecer a la cooperativa, por esta razón se esmera por ofrecer créditos de distinta índole para satisfacer las necesidades de los ahorradores a la hora de adquirir vivienda, vehículo, de garantizar el estudio de ellos y de su núcleo familiar y de otorgarles facilidades para sus pequeños créditos que pueden ser utilizados para lo que el asociado quiera.

También se preocupa por estimular el ahorro entre sus asociados y premiarles su fidelidad mediante convenios con entidades de distintos sectores tales como salud, recreación, otros servicios. Uno de los pilares del servicio de Coasmedas el amparo ante las distintas calamidades del asociado y su núcleo y las cuales comprende: auxilio por invalidez, fallecimiento del asociado y algún familiar, auxilio de vida de accidente, educativo en caso de fallecimiento, y el respaldo que da la atención personalizada en la seccional de la sede de Bucaramanga en donde se da un trato preferencial al asociado a la hora de solicitar créditos, cancelar obligaciones y al solucionarle cualquier inquietud con la tranquilidad y la paciencia de cada uno de los funcionarios de esta oficina que esta para atender y dar el mejor servicio a los asociados

V. Análisis de los competidores

Tabla 22: Resultados de Acciones Coopprofesores 2007- 2008.

Resultados Acciones de Coopprofesores			
Factores de Evaluación	Año 2008	Año 2007	Variación
Cantidad de socios al inicio del ejercicio	13.816	11	24.19%
Cantidad de socios al cierre del ejercicio	15.398	14	11.45%
1) APERTURA COOPERATIVA			
A-TOTAL DE ASOCIADOS/AS			
Solicitudes de ingreso recibidas	2.260	3.158	-28.44%
Hombres	290	1.052	-72.43%
Mujeres	1.284	1.624	-20.94%
Promedio de ingreso mensual	188	263	-28.52%
% del total de asociados en el año	14.68%	22.86%	
B- DESEMBOLSO INICIAL REQUERIDO A NUEVOS SOCIOS			
Tasa de inscripción	0	0	0.00%
Aporte mínimo	28.000	26.000	7.69%
Cuota de solidaridad	4.600		
TOTAL	32.600	30.350	
Relación con el Salario Mínimo Legal	7%	7%	
C-SALIDA DE ASOCIADOS			
Asociados renunciantes	678	467	45.18%
Motivos			
Renuncia aceptada	655	443	
Fallecimiento	23	24	
Asociados expulsados	0	0	
2) COMPOSICION DE LA MEMBRESIA			
Hombres	4,588	4,298	6.75%
Mujeres	10,527	9243	13.89%
Personas Jurídicas	283	275	2.91%
Porcentaje Hombres	29.80%	31.11%	
Porcentaje Mujeres	68.37%	66.90%	
3) UTILIZACION DE LOS SERVICIOS			
A-TOTAL DE SOCIOS QUE UTILIZAN LOS SERVICIOS			
No. De Créditos	7,586	7,112	6.66%
Monto Total de los préstamos otorgados en el periodo	54,883,933,073	45,484,895,476	20.66%
Monto Promedio por asociado	7,234,898	6,395,514	13.12%
Tasa de Morosidad	4,39%	2,06%	
Ahorro a plazo fijo - CDAT saldos	27,818,695,960	23,044,172,885	20.72%
Ahorro a plazo fijo - Ahorro programado saldos	1,613,742,595	1,202,977,974	34.15%
Ahorros a la vista	23,388,686,241	19,525,917,162	19.78%

Fuente: Coopprofesores.

1.2 MARCO Y ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA

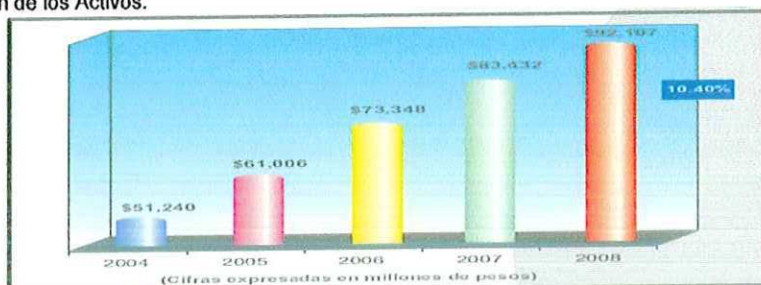
1.2.1 ESTADO ACTUAL DE COASMEDAS COLOMBIA

Área financiera

Los resultados obtenidos en el 2008 son positivos y continúan con la tendencia de los últimos años, consolidando y fortaleciendo aún más la cooperativa. Esto se evidencia en las cifras que arrojan los estados financieros, con excedentes por valor de \$2.198 millones, similares a los del año 2007, pero donde se está fortaleciendo a Coasmedas para afrontar la desaceleración económica que en los años 2009 y 2010 estará afectando la economía del país. El Consejo de Administración y la administración previendo esta situación y de acuerdo a las normatividades expedidas por la Superintendencia de Economía Solidaria resolvió realizar provisiones adicionales sobre la cartera vencida de créditos por valor de \$1.245 millones. Estas nuevas provisiones permitieron mejorar sustancialmente la cobertura que sobre la cartera vencida presentó la Cooperativa al pasar de un índice de protección de 46,5% de la cartera al 66,3% en el año 2008.

De igual forma es importante destacar el fortalecimiento del Fondo de Solidaridad, en especial el Fondo de Supervivencia, que de acuerdo a la decisión de la pasada Asamblea General de Delegados autorizó realizar un incremento del dinero destinado a este fondo con cargo al gasto de la Cooperativa. Por este concepto el Fondo se fortaleció en \$ 363 millones en el año 2008. Las anteriores provisiones y mayores gastos para el fortalecimiento financiero y de los fondos sociales de Coasmedas fue posible dado el mejor desempeño alcanzado en los ingresos de la cooperativa y en el juicioso control de su gasto. Coasmedas cerró el año alcanzando la cifra de \$92.107 millones en activos, logrando un crecimiento del 10,4% frente al año 2007. La cartera de crédito representa el 90% del activo, lo cual evidencia la gran importancia de este rubro. El pasivo creció en menor proporción y se situó en los \$46.510 millones, en tanto que el patrimonio con su crecimiento del 13,1% alcanzó los \$45.596 millones. A continuación se presenta una información más detallada del comportamiento de las principales cuentas de los estados financieros correspondientes al ejercicio del año 2008.

Figura 39: Evolución de los Activos.



Fuente: Coasmedas.

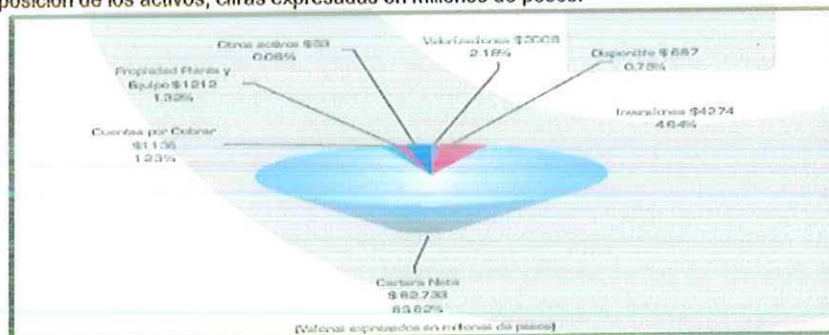
Composición de los activos

Coasmedas cuenta con \$92.107 millones en activos al cierre del 2008, su crecimiento fue del 10,4% en el último año. La cartera de crédito, junto con las inversiones (activo productivo) representa el 94,4% del activo.

Inversiones

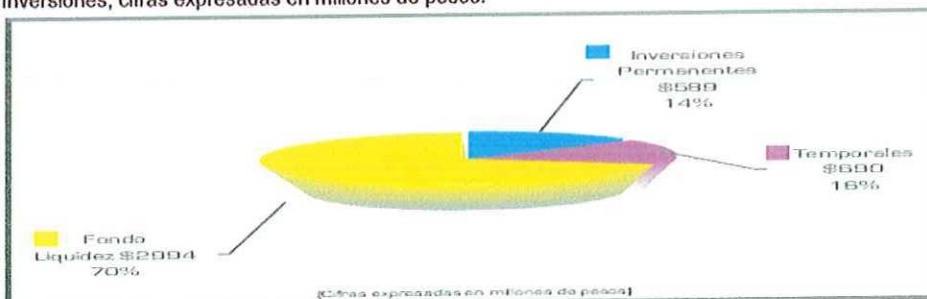
Las inversiones de Coasmedas suman \$4.274 millones. El principal rubro es el Fondo de Liquidez que representa el 70%, le siguen en orden de importancia las Inversiones Temporales con el 16% y las Inversiones Permanentes con el 14%.

Figura 40: Composición de los activos, cifras expresadas en millones de pesos.



Fuente: Coasmedas.

Figura 41: Inversiones, cifras expresadas en millones de pesos.

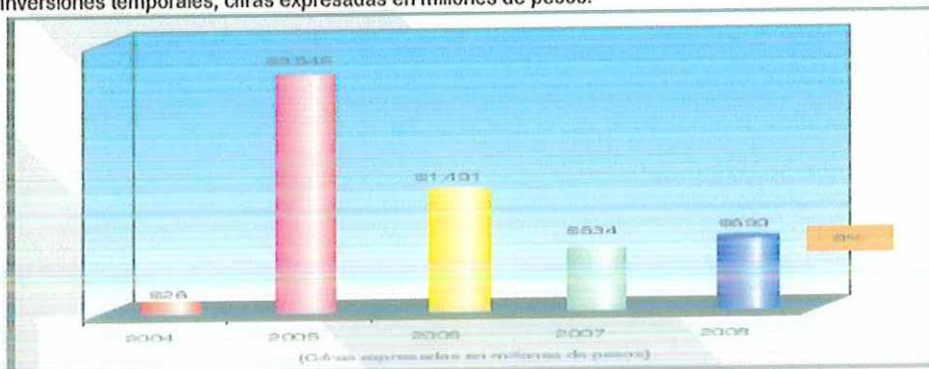


Fuente: Coasmedas.

Inversiones temporales

Las Inversiones Temporales aumentaron un 9% con respecto al año 2007, alcanzando un valor de \$690 millones. Estas inversiones están representadas en títulos transados en bolsa de entidades del sector financiero y real con suficiente respaldo patrimonial.

Figura 42: Inversiones temporales, cifras expresadas en millones de pesos.

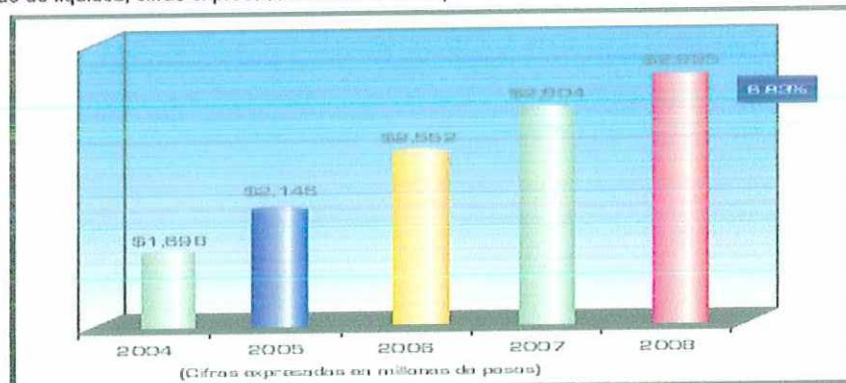


Fuente: Coasmedas.

Fondo de liquidez

El Fondo de Liquidez creció el 6,83% para un total de \$2.995 millones al cierre del año 2008. Su cobertura es del 10,88% de los depósitos, superior al mínimo requerido del 10% de acuerdo a la Ley. Los recursos del Fondo se encuentran invertidos en entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera en operaciones autorizadas por el Decreto 2886 de 2001.

Figura 43: Fondo de liquidez, cifras expresadas en millones de pesos.



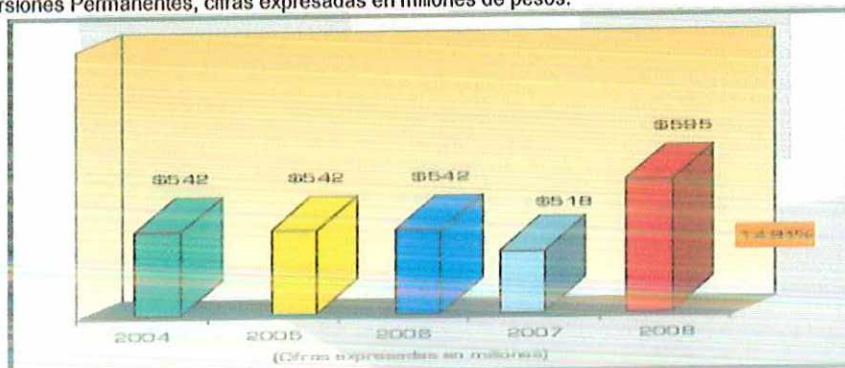
Fuente: Coasmedas.

Inversiones permanentes

Las Inversiones Permanentes suman \$ 595 millones, con un crecimiento del 14.91% con respecto al año 2007. Están representadas principalmente en

inversiones en La Equidad Seguros, Saludcoop, Coopdesarrollo y Ecopetrol. El incremento de valor corresponde a la capitalización de la revalorización de los aportes en La Equidad Seguros por \$29.7 millones; Horizonte Pensiones y Cesantías S.A. por valor de \$2.5 millones y valoración de la inversión en Ecopetrol por \$ 22.2 millones. Igualmente se registró una nueva inversión por valor de \$ 20 millones en la cooperativa de segundo grado Promotora Cooperativa de Proyectos Ambientales e Industriales ECOOP.

Figura 44: Inversiones Permanentes, cifras expresadas en millones de pesos.

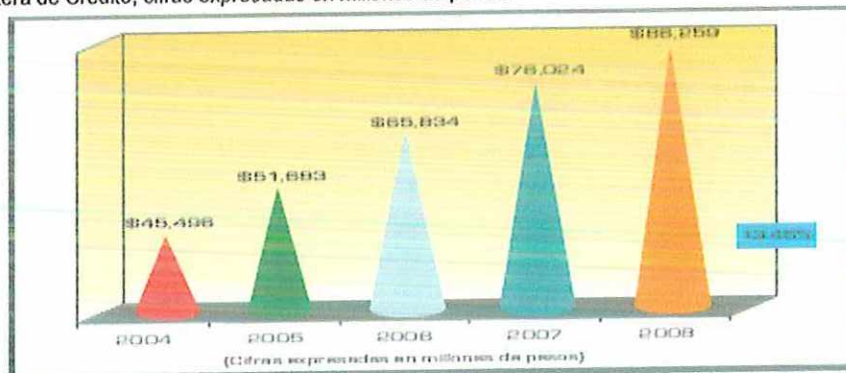


Fuente: Coasmedas.

Cartera de crédito

La cartera de crédito alcanzó un valor de \$86.259 millones, con un crecimiento de \$10.235 millones, equivalente al 13.46% respecto al año 2007.

Figura 45: Cartera de Crédito, cifras expresadas en millones de pesos.

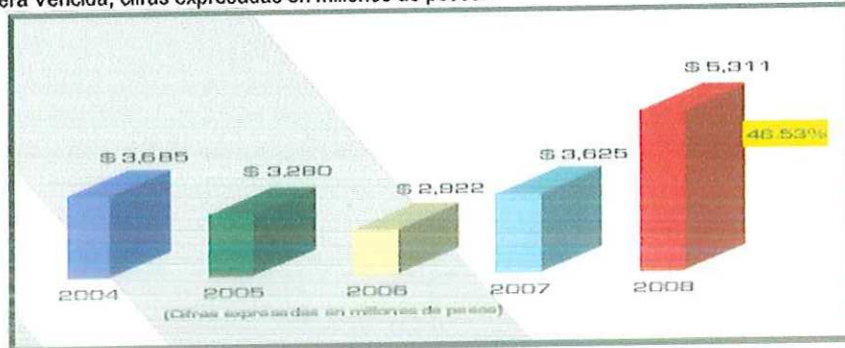


Fuente: Coasmedas.

Cartera vencida

La cartera vencida se situó en \$5.311 millones, que representa un índice del 6,16%. Su composición frente al total de la cartera es del 1,84% entre 31 y 60 días de mora; 0,76% entre 61 y 90 días; 1,15% entre 91 y 180 días y el 2.4% mayor a 180 días.

Figura 46: Cartera Vencida, cifras expresadas en millones de pesos.

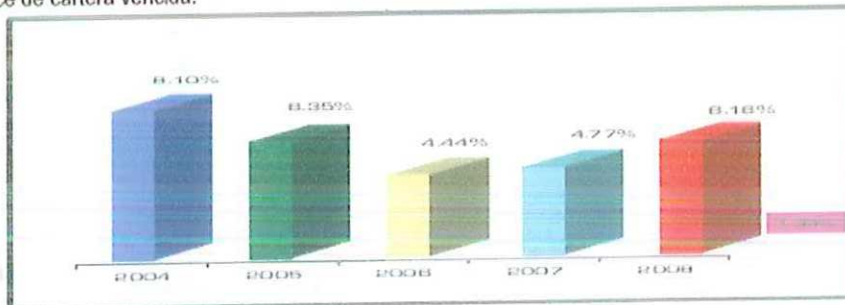


Fuente: Coasmedas.

Índice de cartera vencida en porcentaje

El saldo de las provisiones de cartera aumentó en \$1.839 millones en el año 2008, para un total de \$ 3.526 millones. Este valor obedece a una decisión estratégica de Coasmedas, que con base en la Circular Básica Contable y Financiera 004 de 2008 y a la Carta Circular 003 de 2008 emitidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria permitió el aumento de las provisiones de cartera.

Figura 47: Índice de cartera vencida.

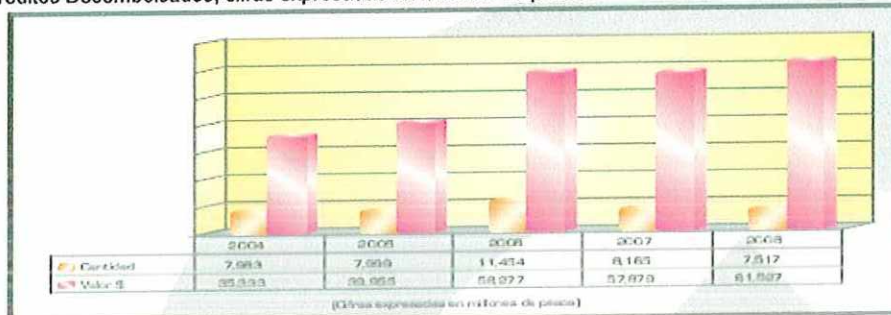


Fuente Coasmedas.

Créditos desembolsados

En el año 2008 se desembolsaron \$61.527 millones en 7.517 operaciones de crédito, lo que arroja un promedio de \$8.1 millones por operación, frente a una cifra promedio de \$7.1 en el 2007. Las líneas de crédito que presentaron un mayor crecimiento con respecto al año inmediatamente anterior fueron la de libre inversión con el 39.74%, asociado excelente con el 25.59% y vehículos con el 9.87%, en tanto que la línea de cupo rotativo disminuyó en el 13.4% respecto a su saldo del 2007.

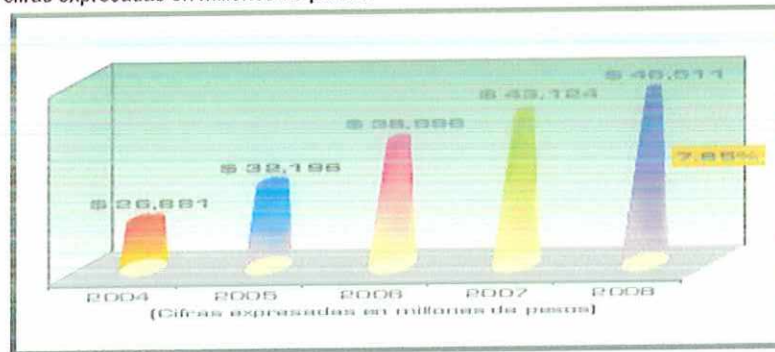
Figura 48: Créditos Desembolsados, cifras expresadas en millones de pesos.



Fuente: Coasmedas

Pasivo

Figura 49: Pasivo, cifras expresadas en millones de pesos.

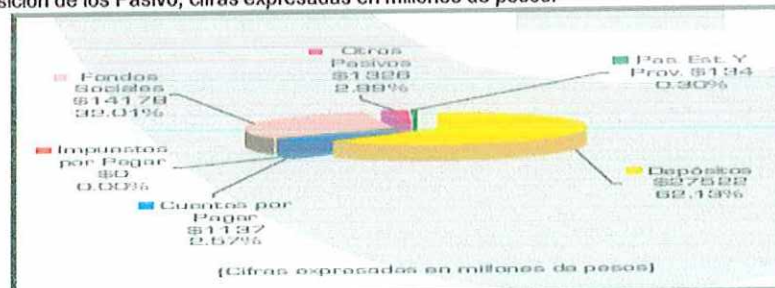


Fuente: Coasmedas.

Composición del pasivo

El pasivo de Coasmedas es de \$46.511 millones al cierre del 2008. Su crecimiento es del 7,85% respecto al año anterior. Los depósitos de los asociados y los fondos sociales representan el 94,14% del pasivo.

Figura 50: Composición de los Pasivo, cifras expresadas en millones de pesos.



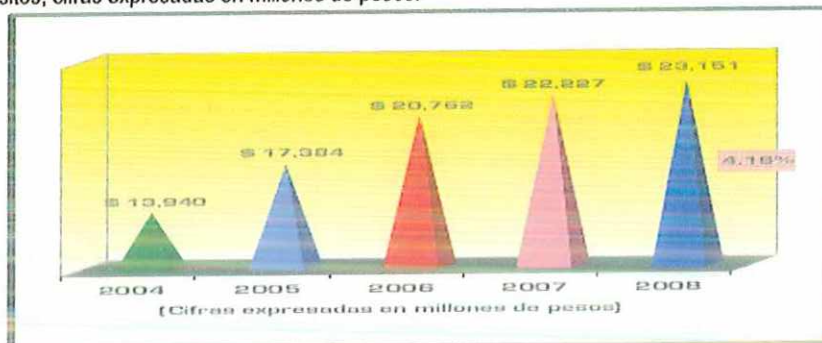
Fuente: Coasmedas.

Depósitos y exigibilidades

Cdat's

Las captaciones a través de cdat's suman \$23.151 millones, con un crecimiento del 4,16% frente al año anterior.

Figura 51: Depósitos, cifras expresadas en millones de pesos.

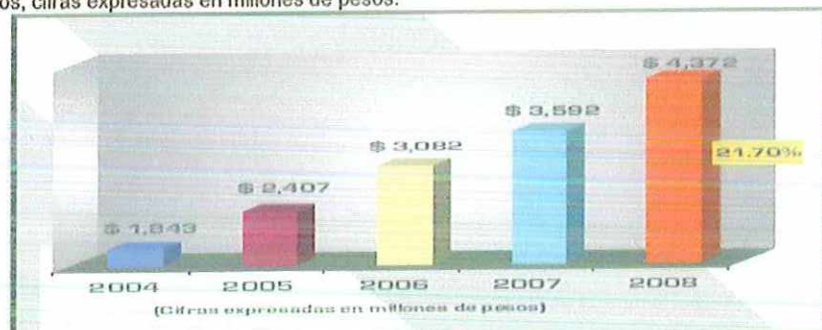


Fuente: Coasmedas.

Ahorros

Los depósitos a través de las cuentas de ahorro arrojan un crecimiento del 21,7%, permitiendo apalancar las colocaciones de la cartera de crédito de Coasmedas.

Figura 52: Ahorros, cifras expresadas en millones de pesos.

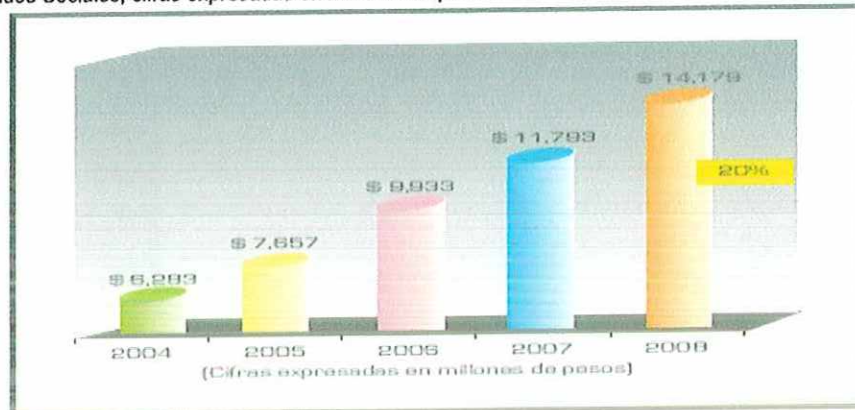


Fuente: Coasmedas.

Fondos sociales

El valor de los Fondos Sociales continúa con su crecimiento sostenido de los últimos años. Al cierre del 2008 su valor fue de \$14.179 millones, un 20.23% más que el año anterior. Este crecimiento continuo ha permitido ampliar las coberturas de los diferentes auxilios a favor de los asociados.

Figura 53: Fondos Sociales, cifras expresadas en millones de pesos.

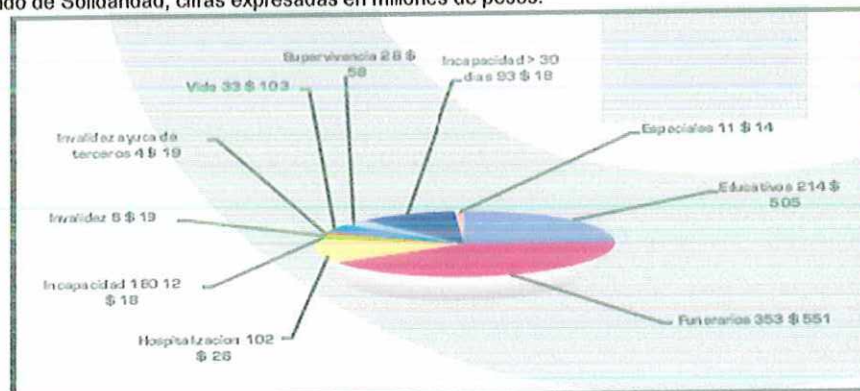


Fuente: Coasmedas.

Fondo de solidaridad

El Fondo de Solidaridad tiene amplias coberturas para los asociados con importantes auxilios como: funerario, educación, vida, incapacidades mayor a 30 días e inferiores a 180 días, incapacidades mayor a 180 días, invalidez con ayuda de terceros, hospitalización, enfermedades graves y supervivencia. Coasmedas otorgó auxilios por \$ 1.331 millones a través de las diferentes coberturas del Fondo de Solidaridad. Este valor se incrementó en un 10,46% respecto al año 2007.

Figura 54: Fondo de Solidaridad, cifras expresadas en millones de pesos.



Fuente: Coasmedas.

Patrimonio

La Cooperativa cuenta con un patrimonio de \$45.596 millones. En el año 2008 se logró un crecimiento de \$5.289 millones, soportado por el aumento de los aportes sociales, los excedentes del ejercicio y las reservas.

Figura 55: Patrimonio, cifras expresadas en millones de pesos.

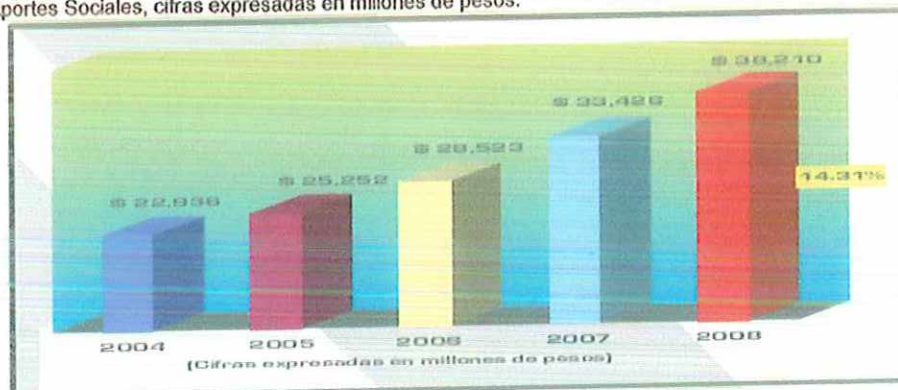


Fuente: Coasmedas.

Aportes sociales

Los aportes sociales crecieron el 14.31% para alcanzar un valor final de \$38.210 millones. Su saldo representa el 84% del patrimonio de la Cooperativa.

Figura 56: Aportes Sociales, cifras expresadas en millones de pesos.



Fuente: Coasmedas.

Canales de comunicación

Para el área de gestión social es importante que los asociados tengan permanente y constante comunicación con la cooperativa a través de sus medios de comunicación como son: la revista, el boletín y la página web. En medios impresos, se publicaron los cuatro boletines Coasnotas y la revista 46 años, con una inversión de \$ 56,5 millones. Se trabajó durante el 2008 el diseño y contenido de la nueva página web, la cual se publicó con una diagramación a la vanguardia tecnológica, para beneficio de los asociados y del público en general, a partir del 1 de febrero de 2009. Uno de los servicios con los que cuenta la página web de Coasmedas es un link de sugerencias o inquietudes para que los asociados que

quieran escribir, lo realicen a través de este canal de comunicación. Se recibieron durante el 2008, 493 inquietudes, es decir 40 correos en promedio por mes que llegaron al área de gestión social, de donde se direccionaron a las respectivas áreas para lograr una respuesta a la menor brevedad posible. De otra parte la cooperativa realizó el video institucional de Coasmedas con el fin de informar y sensibilizar a los nuevos y a los actuales asociados en los servicios que presta.

Gestión comercial

El área comercial está en la búsqueda constante de desarrollar productos y servicios integrales que satisfagan las necesidades de todos los asociados y sus familias, de forma que garanticen la permanencia de la cooperativa en el tiempo. De igual forma, se trabaja en el mejoramiento de la imagen institucional mediante la adecuación de las instalaciones con un aire moderno y una proyección futurista. Adicionalmente se promueve la participación en actividades con la comunidad y eventos de trascendencia nacional con sentido social, lugar hacia donde se ha orientado la gestión comercial de Coasmedas. Al cierre del año 2008, Coasmedas cuenta con 20.506 asociados, logrando 3.571 nuevos cooperados, obteniendo un cumplimiento del 97% de la meta propuesta. Sin embargo y por la misma situación financiera del país, como el desempleo y la disminución de ingresos, hicieron que algunos de nuestros asociados se retiraran de la cooperativa, además de presentarse 485 exclusiones y 33 fallecidos. En el 2008 se realizó la apertura de 2.855 cuentas de ahorro, de las cuales 593 correspondieron a la nueva cuenta infantil coasmedito. Con esta gestión la cooperativa alcanzo un total de 14.735 cuentas de ahorro. Tal como se registró en las cifras del año anterior, se sigue mejorando el record de colocaciones, desembolsando la suma de \$ 61.527 millones superando con ello el 2007 en \$3.648 millones, lo cual hizo que se obtuviera un cumplimiento del 101% de la meta propuesta para el año 2008.

Con la nueva tarjeta debito Coasmedas Visa Electrón no solamente se podrán realizar transacciones en miles de cajeros automáticos y compras en establecimientos comerciales, sino además se podrán realizar pagos de servicios públicos y consultas de saldos con el nuevo servicio del datafono redcoasplus, ubicados en todas nuestras oficinas. A finales del año 2008 se inició la migración de las 9.911 tarjetas debito con las que cuenta la Cooperativa. Otro de los servicios que ha mostrado buen desempeño es la tarjeta credihogar logrando 1.515 nuevos tarjeta-habientes, durante el 2008, llegando a un total de 5.853. El monto de esta cartera equivale a \$ 2.637 millones de pesos.

El saldo en captaciones para el 2008 fue de \$27.523 millones obteniendo una variación positiva de \$1.704 millones con respecto al año anterior. Aspectos como la desaceleración de la economía y la proliferación de las llamadas pirámides en Colombia, incidieron en el resultado. Otras de las actividades que realizó el área comercial, es la de preservar la imagen institucional de Coasmedas y con el propósito de contar con unas instalaciones más modernas y una mejor ubicación,

se realizó el traslado de las oficinas de Neiva y Pasto manteniendo la imagen que se ha iniciado en el proyecto de unificación.

De igual forma se realizó la remodelación de las oficinas de Barranquilla, Cúcuta y Sogamoso completando 14 oficinas totalmente terminadas acordes con la nueva imagen. Para el año 2009 se continuará con la remodelación de las oficinas Armenia, Bucaramanga, Pereira y Santa Marta, cuyos locales son propios y están ubicados en sitios de gran proyección para estas ciudades. Así mismo se realizará la reubicación de la oficina Cali.

El 23 de julio de 2008 se dio apertura a la oficina número 22 y segunda de la ciudad de Bogotá, ubicada en el barrio Kennedy al suroccidente de la ciudad, en donde se han obtenido importantes resultados cerrando el año con 111 asociados y un saldo en cartera de \$313 millones. De acuerdo con el análisis realizado por parte de la administración sobre la viabilidad de la apertura de una nueva oficina en la ciudad de Valledupar, se dio inicio al estudio de factibilidad el cual fue autorizado por el Consejo de Administración. De igual forma, en el primer trimestre del 2009 se dará inicio al estudio de factibilidad de la tercera oficina en la ciudad de Bogotá, con lo cual se completarán 24 oficinas de Coasmedas en el país. Así mismo, para mitad de año serán entregadas las nuevas instalaciones de la dirección general en el norte de la ciudad. La cooperativa conciente que el futuro de la institución está en cabeza de los hijos de sus asociados, viene realizando actividades para fortalecer ese vínculo, de forma que ellos sean futuros asociados de Coasmedas. Por tal motivo ha creado productos como la cuenta de ahorros coasmedito y se han realizados actividades en el mes de los niños y recientemente se hizo el lanzamiento del primer concurso de cuento infantil sobre el medio ambiente.

Para tener una mayor difusión y posicionamiento de nuestros productos y servicios Coasmedas continúa haciendo presencia en pautas publicitarias en cadenas radiales y programas de cubrimiento nacional, al igual que en revistas y eventos de carácter regional.

Finalmente, durante el 2008 participamos en eventos de trascendencia nacional e internacional del sector cooperativo colombiano tales como: X Congreso Nacional Cooperativo, Encuentro de Cooperativas de Ahorro y Crédito y XXIII Jornada de Opinión Cooperativa

Gestión de operaciones y tecnología

El sector financiero en Colombia es altamente regulado y competitivo, los asociados requieren más y mejores servicios y las empresas deben enfocarse en la eficiencia operacional para garantizar la rentabilidad de sus productos y negocios, para enfrentar estos desafíos la Cooperativa en los últimos años se ha apoyado en el uso de modernas herramientas tecnológicas y en el mejoramiento de los principales procesos del negocio. El 2008 fue un año en donde se avanzó en estos aspectos y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos concebido en el Plan de Desarrollo Cooperativo 2004-2008. Se levantaron, mejoraron y

documentaron los procesos de Gestión de Talento Humano, Gestión de Tesorería y Gestión Operativa, este último proceso en lo que se refiere a los sub-procesos de Cuentas de Ahorro, Plazo Fijo (Cdat's), Aportes Sociales, Caja y Bancos y Clientes (información de los Asociados). Las mejoras adoptadas generaron beneficios como: Agilización del servicio a través de la generación automática en el sistema de formatos y contratos de apertura de los diferentes productos; eficiencia operativa en los procesos que se llevan a cabo en las oficinas y la Dirección General; calidad de la información y del servicio al asociado y disminución de los costos operativos.

Cumpliendo con la estrategia de diversificación y mejoramiento de servicios consignada en el Plan de Desarrollo Cooperativo se implementaron nuevos productos y servicios como son: La Tarjeta Débito de Afinidad Visa con el Banco de Bogotá, la cual le permite a los asociados acceder a sus depósitos de ahorros y cupos de crédito rotativo a través de la redes de cajeros automáticos y puntos de pagos (POS) nacionales e internacionales a un costo menor y con una mayor cobertura. Se habilitaron datafonos en las cajas de las oficinas de la Cooperativa, con estos dispositivos los asociados que posean la tarjeta débito de afinidad Visa podrán pagar sin costo alguno los servicios públicos con cargo a su cuenta de ahorros o al cupo de crédito rotativo. Para lograr su funcionamiento, se adecuó la plataforma tecnológica de Coasmedas y se diseñaron los procedimientos para operar el convenio de tarjeta débito de afinidad de una forma eficiente y segura. A finales del 2008 se inició el proceso de cambio de tarjetas entre todos los asociados que poseen la Tarjeta Débito Servibanca.

De igual forma se hizo el desarrollo del sistema de recaudo "COASPLUS", el cual permitirá a los asociados hacer sus pagos de las obligaciones estatutarias y crediticias y consignaciones a las cuentas de ahorros y PAC a través de transferencias electrónicas desde cuentas de ahorros o corrientes que posea en el sistema financiero. Estas autorizaciones las podrá realizar el asociado de forma programada en las oficinas de la Cooperativa o eventualmente a través de Internet en la Página Web de Coasmedas. Este nuevo servicio inició su operación en el primer trimestre del año 2009, dando más alternativas a los asociados de realizar sus transacciones financieras con la Cooperativa en una forma ágil y segura. También se realizó la adquisición de licencias de software y actualizaciones a los sistemas de información orientados a optimizar la operación de los convenios interinstitucionales, mejorar el sistema de control interno y asegurar la plataforma tecnológica de la Cooperativa. Dentro del proceso de remodelación arquitectónica de oficinas se construyó el sistema eléctrico, de voz y datos de las seccionales de Neiva, Pasto, Sogamoso, Barranquilla, Cúcuta y de la nueva oficina de Kennedy con las normas técnicas y estándares internacionales. La Cooperativa continuará realizando importantes inversiones en la optimización de los procesos y la adopción de nuevas tecnologías de la información, alineadas con el cumplimiento

de sus objetivos estratégicos, con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia y calidad en el servicio que se presta a los asociados.

Gestión crédito y cartera

En el año 2008 se desembolsaron \$ 61.527 millones en créditos, dando un promedio mensual de \$5.145 millones. El número de operaciones desembolsadas en el año sumaron 7.517. La colocación de crédito permitió el crecimiento del saldo de la cartera colocada en un 13,4%, para un total de \$ 86.259 millones. Este volumen de cartera se encuentra repartido en 11.345 asociados. De los asociados vinculados en el año 2008, 1.383 recibieron crédito en la Cooperativa, para un valor desembolsado de \$9.436 millones que representó el 15.2% de los dineros colocados en el año. Las líneas de crédito que presentan mayor saldos de cartera son la de libre inversión con \$ 23.250 millones en 3.271 créditos; el crédito de vehículo por \$ 19.923 millones en 1.033 operaciones; la línea de asociado excelente con 2.106 operaciones y \$ 18.827 millones en saldo y el Cupo Rotativo con \$ 17.858 millones en 6.756 operaciones. Coasmedas trabajó constantemente a lo largo de todo el año para el control del índice de cartera vencida, teniendo en cuenta las dificultades económicas que están afectando la economía a nivel nacional e internacional. Luego de realizar una labor importante en este sentido se obtuvo un índice de cartera vencida del 6,16%, superior al 4,77% obtenido en el año 2007. Las líneas de crédito que mejor comportamiento tuvieron respecto a la morosidad de la cartera fueron la línea de crédito Coascasa, la cual no presenta cartera vencida y la línea de crédito asociado excelente con un índice del 1,45%. Por el contrario, la línea de crédito con mayor morosidad es la del Cupo Rotativo con un índice del 13,59%.

1.2.2 ESTADO ACTUAL DE COASMEDAS SECCIONAL BUCARAMANGA

Comercial y Marketing Imagen de empresa y de los productos y marcas principales

Figura 57: Pagina principal de Coasmedas.



Fuente: Coasmedas

Figura 58: Material POP Coasmedas.



Fuente: Coasmedas

Figura 59: Material POP y revista Coasmedas.



Fuente: Coasmedas

Como podemos observar Coasmedas tiene una amplia variedad de servicios que pretenden satisfacer a sus asociados y ofrecerle diferentes alternativas de crédito, capitalización, ahorro e inversión. Para ello hace uso de su portal de Internet www.coasmedas.com, pagina interactiva que cuenta con simuladores de crédito, y todas las opciones para que el asociado obtenga una información clara acerca de su solicitud.

Calidad y aceptación de los productos

Dado que Coasmedas se ha caracterizado principalmente por su línea de crédito y por las bajas de estos mismos son de gran aceptación las distintas líneas de crédito y auxilios solidarios ofrecidos por la cooperativa, puesto que son de fácil adquisición con coberturas más amplias que otros de su categoría y sin tanto trámite para esta forma agilizar cualquier solicitud presentada.

Política de precios y nivel de competitividad

Los costos de afiliación y los costos de aportes impuestos por Coasmedas a sus asociados están determinados por el incremento anual de salario mínimo legal vigente, que aumenta año tras año entre un 7% y un 8% razón por la cual aquellos asociados pertenecientes a Coasmedas no se ven perjudicados de un año a otro por un aumento muy elevado de las cuotas de aportes y del fondo solidario.

Al compararlos con otras cooperativas con extensión de crédito se podría decir que Coasmedas tiene una cuota de sostenimiento dentro del promedio teniendo a cooperativas como Coomeva y Saludcoop que tienen un valor de aportes más alto y otras como Coopprofesores y Coopprofesionales con aportes inferiores a los de este.

Eficacia de la comunicación externa: publicidad, promoción, etc.

Se considera que en este aspecto Coasmedas no realiza una inversión o una campaña masiva en medios para la seccional Bucaramanga puesto que todas las emisiones tanto radiales como televisivas se limitan a la sede central ubicada en Bogotá.

Para la seccional Bucaramanga la publicidad y promoción se da por medio de volantes informativos, revistas, brochures y demás material POP los cuales son distribuidos en centros empresariales, clínicas, centros de estética, etc., pero en cuanto a medios masivos solamente Coasmedas seccional Bucaramanga tiene **autorizado desde la gerencia en Bogotá presupuesto disponible para pautar en radio**, como lo es en cadena básica de RCN, y en el programa 6am 9am de Caracol radio.

Red de ventas y cobertura de distribución

A nivel nacional Coasmedas cuenta con una red de oficinas ubicadas en 21 ciudades principalmente en capitales de departamento, dentro de ellas encontramos en la ciudad de Bucaramanga la sede de Coasmedas ubicada en la calle 52b # 31-74 en el sector de cabecera facilitándole a sus asociados el acceso a dicha oficina.

Atención a clientes y servicio posventa

En la sede de la seccional Bucaramanga se cuenta con una amplia oficina de atención al público con personal altamente capacitado para la atención y el manejo de solicitudes, tramites y quejas encontrando funcionarios para tramites de créditos, para el manejo de las cuentas, cajeros, asesores de solicitudes de los distintos convenios y personal de tele mercadeo que se encarga de informar de los cambios y nuevas políticas a tener en cuenta a los asociados.

Para la posventa que Coasmedas no solo brinda la asesoría especializada para la afiliación de un nuevo asociado sino que además, brinda todo el soporte que se requiera por parte del mismo de ahí en adelante para la optima prestación del servicio de información acerca de los distintos tipos de créditos a los que pueden acceder el asociado a las distintas jornadas de capacitación del manejo del cooperativismo y en general a todas las asesorías requeridas por todo los asociados y el núcleo familiar de estos ante eventos, convenios y descuentos a los que tenga lugar.

Cartera de clientes

El tipo de asociado que generalmente se encuentra vinculado Coasmedas o muestra un alto interés en serlo sigue siendo en su mayoría profesionales del área medica en todas sus especialidades como lo son odontólogos, fisioterapeutas, bacteriólogos, seguido por profesionales del área administrativa y por abogado, así mismo, año tras año se ha venido dando un incremento en las afiliaciones de conyugues de asociados que se vinculan a la cooperativa puesto que tienen los mismos beneficios que el asociado.

Las actuales políticas de Coasmedas están enfocadas hacia la consecución de asociados profesionales en carreras que a lo largo de los años no han sido muy numerosos y con poca presencia en las distintas seccionales, buscando con esto, cambiar un poco la mentalidad del profesional que ve a Coasmedas exclusivamente de médicos pero se siente de alguna u otra forma, interesados en vincularse pero en muchos casos por falta de información no lo hacen.

Cumplimiento de plazos y nivel de calidad de servicio

El proceso de afiliación a Coasmedas se realiza de manera inmediata al contar con una plataforma en línea que permite agilizar este tipo de tramites el asociado desde el momento en que firma la solicitud de información queda en el sistema como un asociado mas de esta cooperativa, pudiendo de manera simultánea solicitar un préstamo siempre y cuando cumpla con los requisitos estipulados dentro de los estatutos de Coasmedas y los soportes que tengan que deba adjuntar para que dicha solicitud sea analizada de manera inmediata.

Ya se ha dicho que para el beneficio que representa obtener créditos de manera inmediata el asociado simplemente debe adjuntar documentación, pero para poder hacer uso de todos los auxilios a los que tiene lugar deberá cumplir con los parámetros de acuerdo a la edad del asociado y a la categoría a la que está al momento de vincularse, las cuales son las siguientes:

De 20 a 30 años gozara de los beneficios a partir de los 3 meses.

De 31 a 45 años gozara de los beneficios a partir de los 6 meses.

De 46 a 60 años gozara de los beneficios a partir de los 9 meses.

De los 61 en adelante gozara de los beneficios a partir del año de vinculación.

Así mismo, créditos para vehículo, vivienda, y superiores a los 5 millones de pesos, deberán tener un tratamiento especial en el sentido en el que se mirara cual es el comportamiento de pago de las obligaciones mensuales que tiene el asociado como son, la cuota y aporte solidaria que son de carácter obligatorio y así determinar la viabilidad y el otorgamiento del crédito y el monto solicitado.

Organización y recursos humanos

Estructura interna

En Coasmedas Bucaramanga esta la siguiente estructura:

Gerencia general: planea, organiza, dirige y controla las actividades financieras, comerciales administrativas y jurídicas que lleva a cabo la cooperativa con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas trazadas por la asamblea general y el consejo de administrador.

Gerencia comercial: planea, diseña, implementa y hace seguimiento a los diferentes productos de la cooperativa. Responsable por la implementación del plan estratégico de la entidad en lo correspondiente a esa área. Así mismo, vela por el cumplimiento de las metas presupuestadas.

Secretaria general: revisa y conceptúa todos los actos jurídicos y contratos ya sean de carácter civil, penal, laboral, administrativo y financiero que efectúe la cooperativa en desarrollo de su objeto social.

Coordinación gestión social: coordina los procesos de inducción y capacitación, así como desarrolla actividades culturales, recreativas y deportivas que reporten bienestar al asociado. Coordina la elaboración de los medios de comunicación tales como: Coasnotas, revista y pagina web.

Gerencia de operaciones y tecnología: dirige, programa , organiza y controla cada uno de los procesos operativos y administrativos determinados por la dirección general en lo que hace referencia al procesamiento electrónico de datos, planeación estratégica y desarrollo tecnológico (software, ingeniería y comunicaciones).

Desarrolla proyectos, planes y programas orientados a dotar las dependencias de la cooperativa, de herramientas tecnológicas eficientes y efectivas que propendan por la humanización del trabajo y que garanticen la calidad y productividad de las operaciones de la cooperativa. Responde ante la cooperativa y ante los organismos de de control y vigilancia por todos los requerimientos solicitados con la calidad y oportunidad exigida a nivel tecnológico. Así mismo coordina la gestión de las oficinas y presta apoyo ante los problemas o inquietudes que se presenten en la operación.

Auditoria interna: ejerce función ejecutiva, permanente, independiente y gerencial para la evaluación del sistema de control interno, auditoria de sistemas y de cumplimiento como base para apoyo a la gerencia general. De igual forma contribuye en la cultura organizacional para minimizar los riesgos, ayudando a todas las áreas, suministrándoles evaluaciones sobre el sistema de control de sus áreas con las observaciones y recomendaciones pertinentes que permitan fortalecer el sistema de control interno, promoviendo la eficiencia y efectividad de

las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Dirección crédito, cartera y cobranzas: dirige, planea, programa organiza y controla cada uno de los procesos operativos y administrativos en lo que hace referencia al otorgamiento de créditos, la recuperación de cartera, cobranza y la administración de las garantías en la cooperativa.

Propone normas y políticas orientadas a mejorar la calidad en la colocación del crédito, la recuperación de la cartera y políticas orientadas a mejorar la calidad en la colocación del crédito, la recuperación de la cartera, la cobranza y la administración de las garantías. Responder ante la cooperativa y ante los organismos de control y vigilancia por todos los requerimientos solicitados con la calidad y oportunidad exigida. Así mismo coordinar la gestión de las oficinas y brinda apoyo ante los problemas o inquietudes que se presenten en la operación de la gestión crediticia.

Contabilidad y presupuesto: asegura que la información contable registrada en el sistema sea fiel copia de la misma, verifica diariamente la consistencia de los registros y efectuar el análisis correspondiente a los estados financieros como apoyo a la gerencia general para la toma de decisiones en la evaluación, programación y control de los recursos financieros de la cooperativa.

Recursos humanos: coordina y ejecuta los procesos de convocatoria, selección contratación, inducción entrenamiento, capacitación que requiera la entidad.

Tesorería: administra los recursos financieros y económicos de la cooperativa, dando una distribución optima a los mismos, así como maneja y programa el flujo de caja requerido para dar cumplimiento a los pagos incurridos en las distintas actividades de la entidad, de acuerdo con las autorizaciones, aprobaciones y normas legales que existan al respecto.

Calidad del equipo directivo

Un principio fundamental de Coasmedas es contar con un equipo de trabajo optimo y altamente calificado para desempeñar un cargo directivo con eficiencia, eficacia y que permita maximizar toda esa ventaja competitiva con la que cuenta Coasmedas y permitir que los resultados a futuro sean los mejores. Para esto se busca profesionales capacitados en áreas administrativas y financieras y gestión de procesos que permita desarrollar proyectos, planes y programas de manera efectiva, propendiendo por la humanización del trabajo y garantizando la calidad y productividad de las acciones de la cooperativa, respondiendo ante la cooperativa y ante las entidades de control y vigilancia por todos los requerimientos solicitados con la calidad y oportunidad exigida a nivel tecnológico, prestando apoyo ante los problemas e inquietudes que s puedan presentar en la operación.

Experiencia de las personas que ocupan puestos clave

Profesionales de alta calidad egresados de los mejores centros educativos del país con alto grado de compromiso y con experiencia del sector financiero en entidades de la banca que facilita el manejo de solicitudes en la cooperativa Coasmedas, puesto que una de las principales fortalezas es prestar todos los servicios financieros.

Formación, motivación y rotación del personal

El personal recibe capacitación constante y tiene acceso a cursos de capacitación que los compromete aun más con la actividad cooperativa de Coasmedas, y para el caso de esta seccional cuenta con empleados con alto grado de compromiso y con experiencia superior a los 10 años.

Comunicación interna

Las distintas circulares internas promovidas por la gerencia de Bogotá son estudiadas minuciosamente por la gerencia de Bucaramanga y puesto en disposición de cada uno de los empleados de esta seccional para de esta forma facilitar su entendimiento y la puesta en marcha de los cambios que se deban realizar y su posterior información y aplicación a los asociados.

Sistema de información y de gestión

Gracias a su plataforma tecnológica con la que cuenta Coasmedas la información fluye de manera rápida en cuanto a avances e información general de trámites en curso, solicitudes y créditos por adjudicar, esto garantiza que los funcionarios de la seccional Bucaramanga puedan hacer uso de esta plataforma e informe a los asociados el estado de sus créditos y a que créditos o servicios complementarios puedan acceder.

Capacidad para cumplir planes

Coasmedas cuenta con un departamento comercial encargado de captar asociados nuevos para la cooperativa y así dar cumplimiento en cuanto a número de asociados vinculados, asociados retenidos, créditos otorgados y cartera. Cada asesor tiene una meta mensual de 10 asociados nuevos y 10 créditos otorgados que permita tener la cuota de 30 afiliaciones mensuales de la seccional y 30 créditos otorgados. A pesar del fenómeno actual de la economía global Coasmedas le apuesta a cumplir los objetivos basado en una política de innovación e implantación de estrategias novedosas como stands móviles, tomas de centros empresariales, presentaciones en empresas con un número de empleados representativo. Consideramos que es importante el papel de la gerencia comercial y del departamento comercial para que estos esfuerzos traigan los resultados esperados, considerando que ante el comportamiento actual cooperativo y del nivel competitivo se debería realizar mayores esfuerzos que

aumenten el número de asesores comerciales y la cuota esperada sea fácilmente superada.

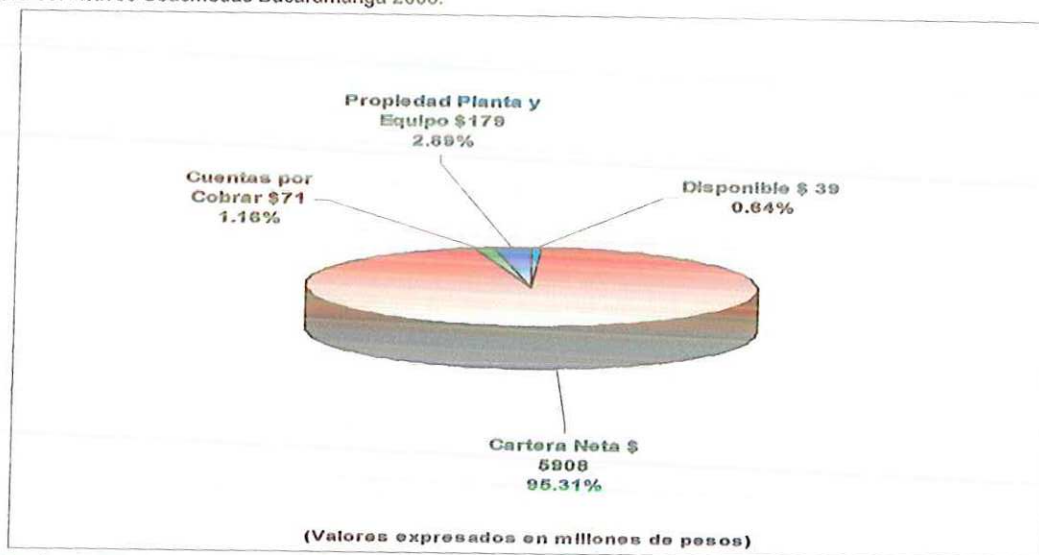
Aptitud para formular propuestas de mejora

La gerencia de la seccional Bucaramanga propone estrategias encaminadas al mejoramiento del proceso de captación, mantenimiento de satisfacción del asociado que son estructuradas y puestas en marcha con la previa aprobación de la gerencia general de Bogotá, todo esto para generar una unidad de criterios en cuanto a lo que se oferta y la relación con las políticas y lineamientos de Coasmedas.

Económicos-financiero

Activos

Figura 60: Activos Coasmedas Bucaramanga 2008.

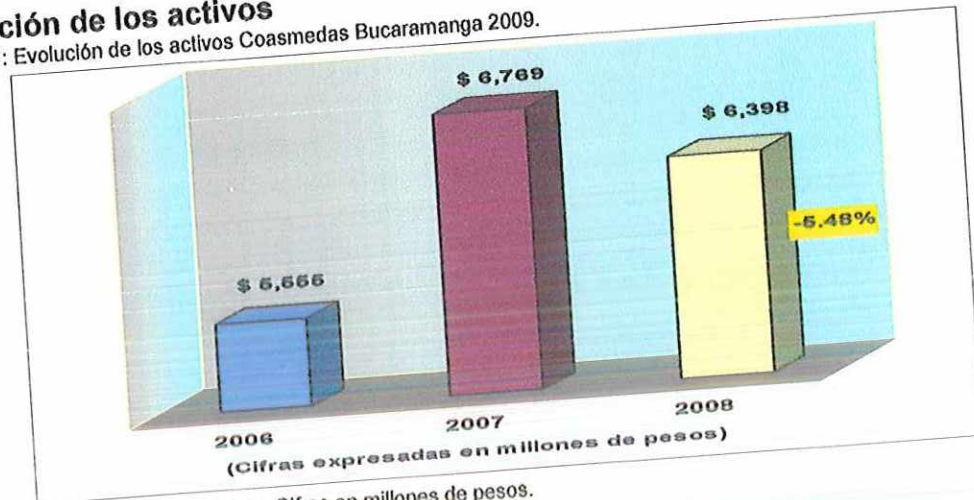


Fuente: Coasmedas Bucaramanga, Cifras en millones de pesos.

En esta grafica encontramos que la cartera neta de la seccional Bucaramanga en cuanto a créditos otorgados asciende a los \$5908 millones de pesos colocados en los distintos créditos otorgados a los asociados, que significa la mayor parte de los activos de esta seccional, seguido por propiedad planta y equipos con \$179 millones. Esto quiere decir, que gran parte de los activos están generando intereses mensualmente.

Evolución de los activos

Figura 61: Evolución de los activos Coasmedas Bucaramanga 2009.

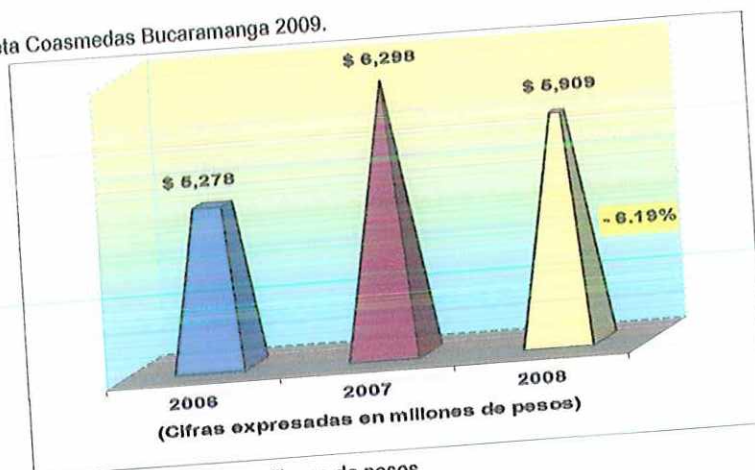


Fuente: Coasmedas Bucaramanga, Cifras en millones de pesos.

Esta grafica nos muestra que el nivel de activos del año 2006 al año 2007 tuvo un crecimiento del 20% cifra por demás optimista para dicho año pero para el año 2008 disminuyo en un 5.48% con respecto al año anterior siendo sin embargo un año en donde los activos vs. el comportamiento de la economía tuvo balances satisfactorios y no tan desalentadores para la crisis que se avecinaba en el 2009.

Cartera Neta

Figura 62: Cartera neta Coasmedas Bucaramanga 2009.

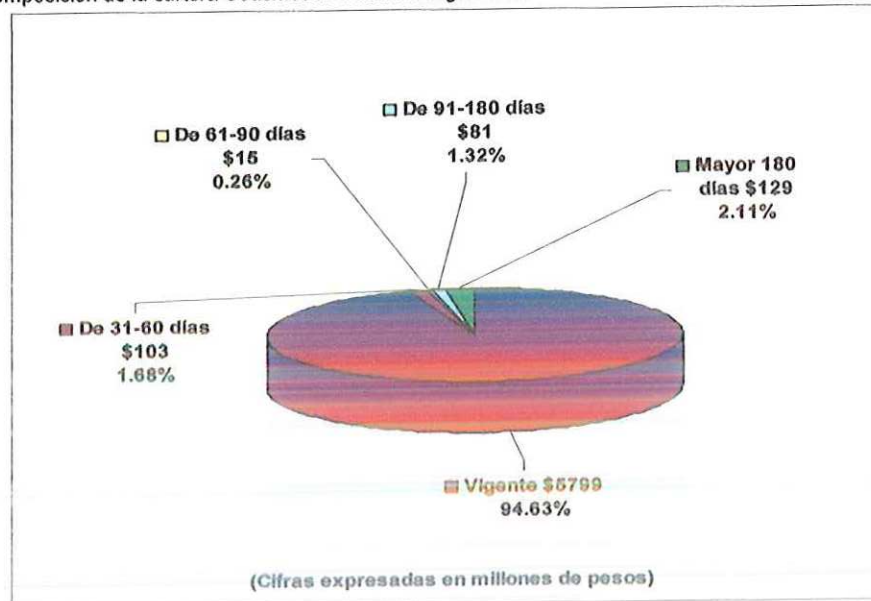


Fuente: Coasmedas Bucaramanga, Cifras en millones de pesos.

La cartera se comporto de manera proporcional con el nivel de activos y su crecimiento para el año 2007 y la disminución del 6.19% para el 2008.

Composición de la cartera

Figura 63: Composición de la cartera Coasmedas Bucaramanga 2009.

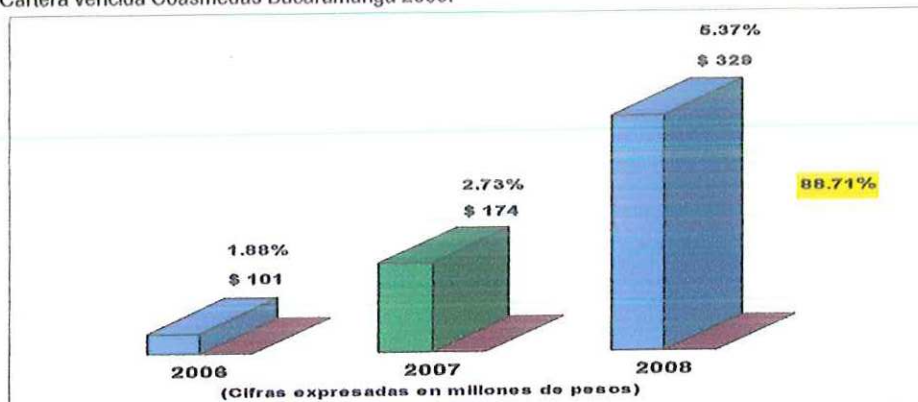


Fuente: Coasmedas Bucaramanga, Cifras en millones de pesos.

Observamos que la cartera neta de Coasmedas seccional Bucaramanga es una cartera con un comportamiento normal si sobresaltos puesto que el 94.63% corresponde a cartera vigente con \$5799 millones y solo el 2.11% es mayor a 180 días y un 1.32% entre 91 y 180 días que equivale a \$210 millones de pesos.

Cartera Vencida

Figura 64: Cartera vencida Coasmedas Bucaramanga 2009.

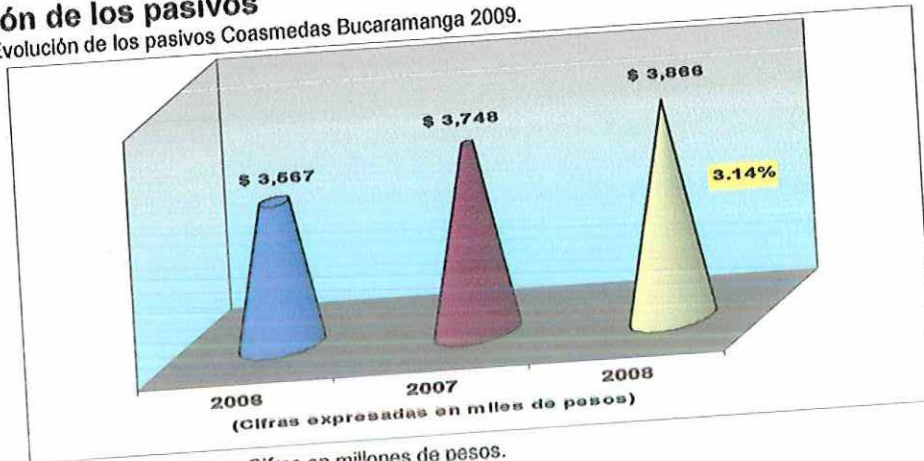


Fuente: Coasmedas Bucaramanga, Cifras en millones de pesos.

A pesar que año tras año ha experimentado un crecimiento de la cartera vencida, este porcentaje no sobrepasa el 6.37% cifra que no genera preocupación en cuanto a los activos colocados y su no retorno a la entidad.

Evolución de los pasivos

Figura 65: Evolución de los pasivos Coasmedas Bucaramanga 2009.

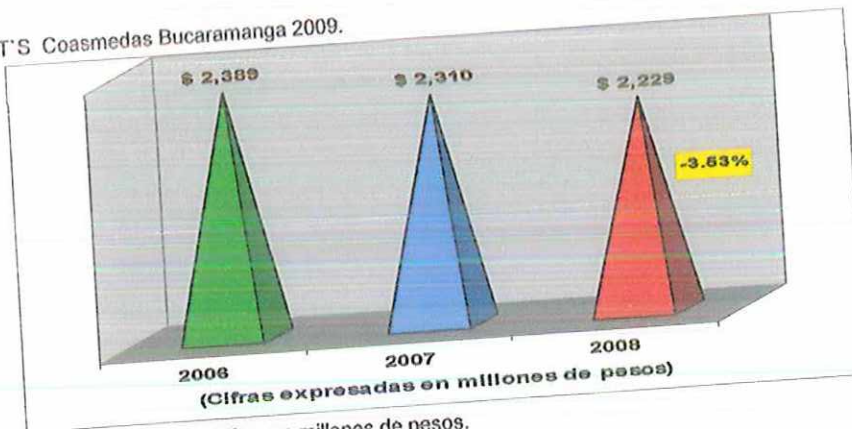


Fuente: Coasmedas Bucaramanga, Cifras en millones de pesos.

Esta grafica indica que los pasivos han tenido un comportamiento sostenido con incremento año a año entre un 2 y un 3% con respecto al consolidado del año anterior, que indica que la sostenibilidad de la seccional se ha mantenido de manera adecuada y con un panorama optimista para el siguiente año.

CDAT's

Figura 66: CDAT'S Coasmedas Bucaramanga 2009.

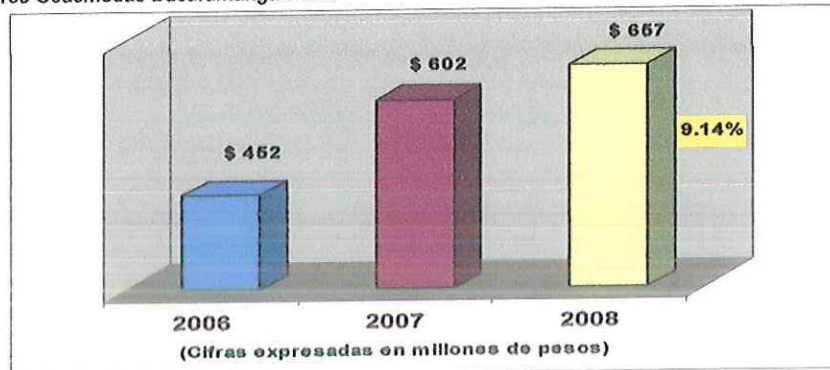


Fuente: Coasmedas Bucaramanga, Cifras en millones de pesos.

La cantidad de depósito CDA'S ha sido estable año a año desde el 2006 sufrido un decrecimiento tan solo del 3.63%, esto quiere decir, que el asociado sigue siendo atractivo el ahorro mediante este depósito y la tasa de interés alta con respecto a entidades bancarias.

Ahorros

Figura 67: Ahorros Coasmedas Bucaramanga 2009.

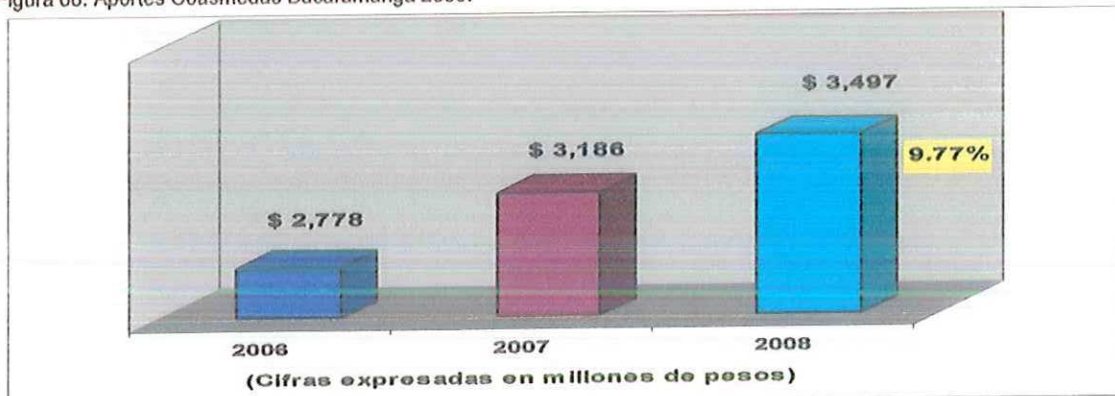


Fuente: Coasmedas Bucaramanga, Cifras en millones de pesos.

Este rubro ha representado un crecimiento favorable puesto que cada vez mas asociados consideran importante ahorrar en Coasmedas por su solidez y mejores tasas de retorno de dichos capitales, el crecimiento para el 2008 alcanzó el 9.14%.

Aportes Coasmedas

Figura 68: Aportes Coasmedas Bucaramanga 2009.

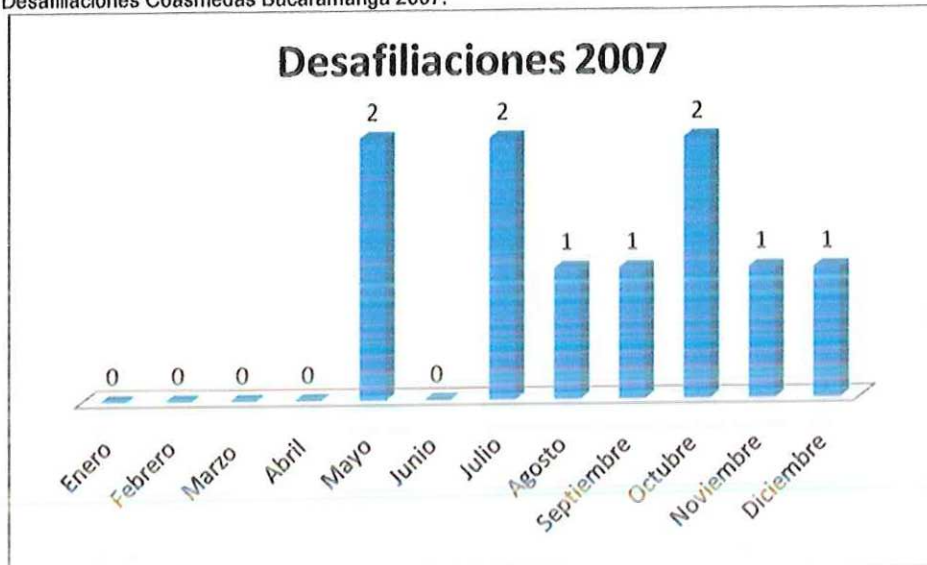


Fuente: Coasmedas Bucaramanga, Cifras en millones de pesos.

A medida que los asociados van aumentando el nivel de aportes aumenta también, por esto para el año 2008 los aportes experimentaron un crecimiento del 9.77% equivalente a \$3497 millones en ese año.

Desafiliaciones 2007

Figura 69: Desafiliaciones Coasmedas Bucaramanga 2007.

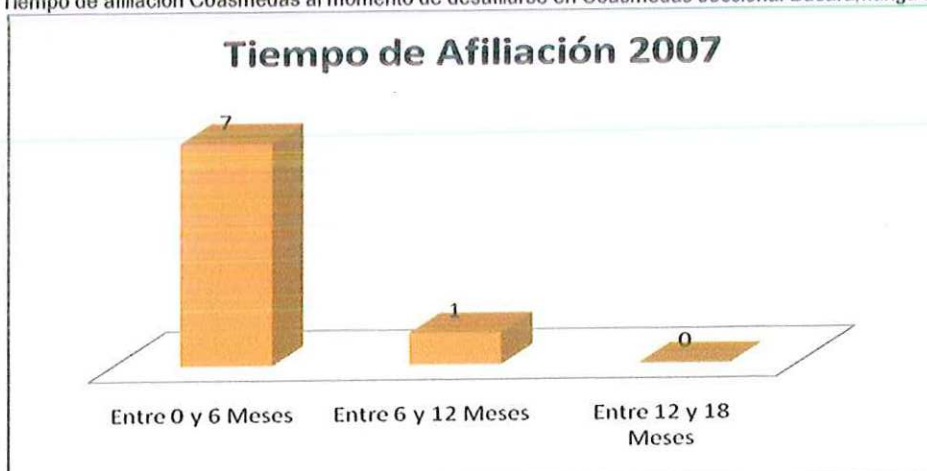


Fuente: Coasmedas Bucaramanga.

Esta grafica nos permite identificar que en el año 2007 hasta el mes de abril y en el mes de junio no se dieron desafiliaciones, pero en meses como mayo, julio y octubre se dieron 2 desafiliaciones y en meses como agosto, septiembre, noviembre y diciembre solo se dieron de a una desafiliación por mes. Siendo este un año que se caracterizo por su bajo índice de deserción.

Tiempo de Afiliación 2007

Figura 70: Tiempo de afiliación Coasmedas al momento de desafiliarse en Coasmedas seccional Bucaramanga 2007.

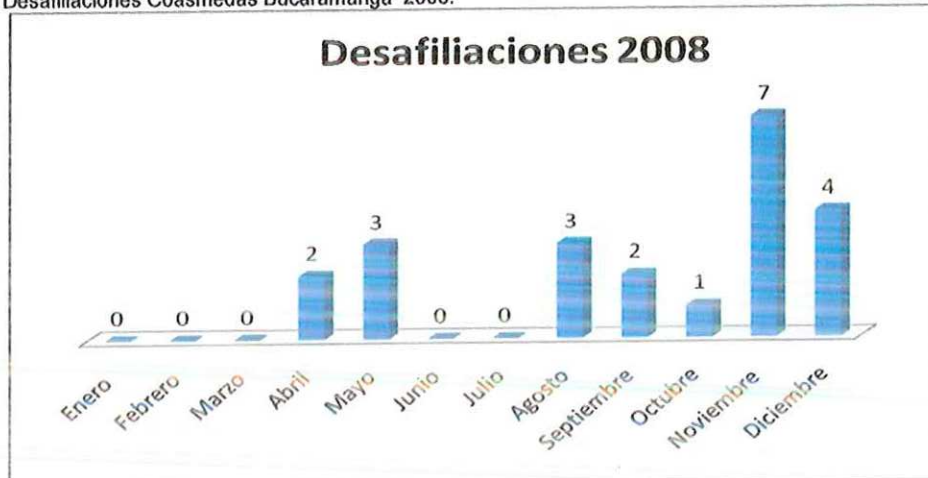


Fuente: Coasmedas Bucaramanga, tiempo en meses.

El mayor número de desafiliaciones se produjo en asociados que llevaban entre cero y seis meses de estar vinculados a la cooperativa y solo uno entre seis y doce meses.

Desafiliados 2008

Figura 71: Desafiliaciones Coasmedas Bucaramanga 2008.



Fuente: Coasmedas Bucaramanga.

Analizando ese año y el comportamiento de las desafiliaciones encontramos que el primer trimestre fue similar al del año 2007 y en meses como abril, mayo, agosto, septiembre y diciembre se produjeron entre dos y cuatro desafiliaciones por mes y el mes de noviembre fue el mes con mayor índice de desafiliaciones llegando a 7, meses como junio, julio y octubre fueron meses estables y no se presentaron desafiliaciones.

Tiempo de Afiliación 2008

Figura 72: Tiempo de afiliación Coasmedas al momento de desafilarse en Coasmedas seccional Bucaramanga 2008.



Fuente: Coasmedas Bucaramanga, tiempo en meses.

Estas graficas nos demuestran para el año 2008 la mayor parte de desafilados que se desvincularon a la cooperativa fueron afiliados entre los 6 meses y 18 meses de afiliación por lo general asociados que se vincularon a la cooperativa con el interés de solicitar créditos y por algún tipo de reporte o el no cumplimiento de algún requerimiento para el otorgamiento del crédito optaron por retirarse llevándose consigo el total de los aportes abonados a Coasmedas.

Desafilaciones 2009

Figura 73: Desafilaciones Coasmedas Bucaramanga 2009.



Fuente: Coasmedas Bucaramanga.

En esta grafica observamos que este ha sido un año que ha presentado una desaceleración de la economía y un aumento en las desafilaciones para Coasmedas seccional Bucaramanga y en lo que va corrido del año ha sido alarmante en el mes de enero puesto que 17 asociados se desvincularon a la cooperativa preocupante en meses como febrero y marzo llegando a 8 desafilaciones respectivamente y abril y mayo con un número promedio de 5 y 6 asociados respectivamente.

Tiempo de afiliación 2009

Figura 74: Tiempo de afiliación Coasmedas al momento de desafilarse en Coasmedas seccional Bucaramanga 2009.

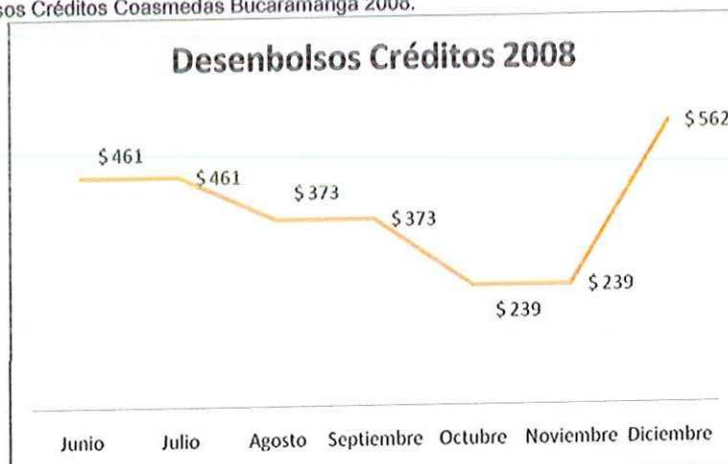


Fuente: Coasmedas Bucaramanga.

El mayor numero de desafilados en lo que va corrido del 2009 corresponde a asociados con antigüedades entre cero y seis meses cifras que llego a 21 desafilaciones, 10 de ellos con antigüedad entre 6 y 12 meses, nueve entre doce y 18 meses y solamente 4 desafilaciones con antigüedad entre 18 meses en adelante.

Desembolsos créditos 2008

Figura 75: Desembolsos Créditos Coasmedas Bucaramanga 2008.

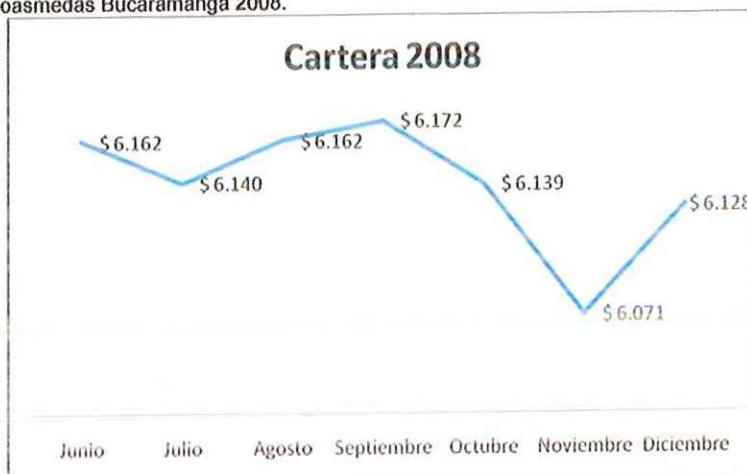


Fuente: Coasmedas Bucaramanga, Cifras en millones de pesos.

Observamos que en semestre del 2008 el desenbolsos de creditos mes a mes disminuyó hasta el mes de noviembre de manera progresiva y presento un repunte significativo en el mes de diciembre en donde se duplico la cantidad de desenbolsos en millones de pesos.

Cartera 2008

Figura 76: Cartera Coasmedas Bucaramanga 2008.

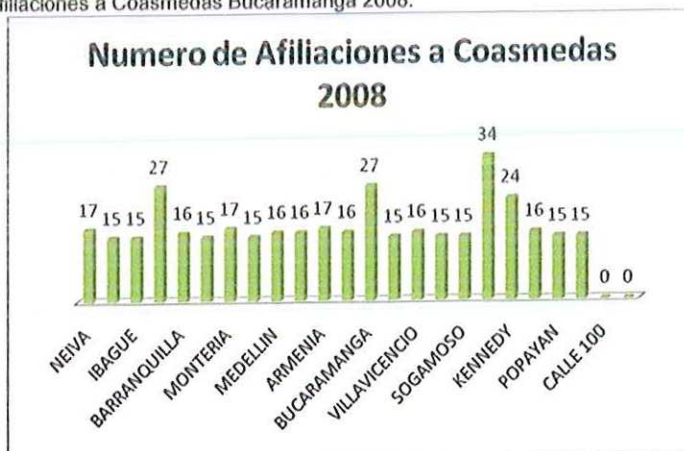


Fuente: Coasmedas Bucaramanga, Cifras en millones de pesos.

Este aspecto si se ha mantenido constante a partir del segundo semestre del 2008 teniendo variaciones mínimas mes a mes y solo presentando una disminución de cartera en el mes de noviembre donde llego los \$6.071 millones.

Numero de afiliados 2008

Figura 77: Numero de afiliaciones a Coasmedas Bucaramanga 2008.



Fuente: Coasmedas Bucaramanga.

Bucaramanga es una de las seccionales con mayor numero de afiliaciones promedio anuales mes a mes respecto a consolidado nacional, solo igualada por

la sede de Barranquilla y superada por la nueva sede en Bogotá del barrio Kennedy, lo que indica, que el potencial de asociados en Bucaramanga es mayor que lo que tienen otras ciudades con respecto a otras ciudades con relevancia en el sector cooperativo.

Apertura de cuentas de ahorro 2008

Figura 78: Apertura de Cuentas de Ahorro a Coasmedas Bucaramanga 2008.



Fuente: Coasmedas Bucaramanga.

En esta tabla encontramos que sigue siendo Bucaramanga una de las ciudades con mayor número de aperturas promedio mes a mes del 2008 igualando a la seccional de Barranquilla y superada por la sede de Kennedy en Bogotá.

Apertura cuentas de ahorro Coasmedito 2008

Figura 79: Apertura de Cuentas de Ahorro Coasmedito y Solicitud de Tarjetas Débito Coasmedas Bucaramanga 2008.



Fuente: Coasmedas Bucaramanga.

Esta nueva cuenta enfocada a los hijos de los asociados y potencialmente asociados en el futuro ha presentado un comportamiento similar al promedio nacional.

Solicitud de Tarjetas Debito 2008

Figura 80: Solicitud de Tarjetas Debito Coasmedas Bucaramanga 2008.



Fuente: Coasmedas Bucaramanga.

Solicitud de Credihogar 2008

Figura 81: Solicitud de Credihogar Coasmedas Bucaramanga 2008.



Fuente: Coasmedas Bucaramanga.

En el crédito de hogar credihogar es una de las seccionales con mayor número de solicitudes para esta línea de crédito ya que es una alternativa para dotar y remodelar la casa en la ciudad de Bucaramanga.

2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

2.1 DOFA de Marketing

MATRIZ DOFA

<p>Oportunidades O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado cooperativo en Colombia. 2. Fluctuación del mercado financiero. 3. Desatención de los usuarios por parte de las cooperativas líderes. 4. Falta de cobertura en las principales ciudades del país de la competencia relevante. 5. Carencia de convenios comerciales con otras entidades por parte de las cooperativas. 	<p>Fortalezas F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de los servicios. 2. Tasas de interés por debajo del sistema financiero. 3. Servicio al cliente y amplio conocimiento del mismo. 4. Amplio portafolio de servicios. 5. Rapidez en la gestión del personal administrativo. 6. Patrocinio de eventos que estimulan las RRPP. 7. Sistema de información de crédito COBIS. 8. Convenios con otras entidades fuera del sector cooperativo. 	<p>Debilidades D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de planeación estratégica de MK. 2. Carencia de inteligencia de mercados. 3. Falta de aplicación de la investigación de mercados. 4. Inexistencia de un programa formal de investigación y desarrollo de nuevos productos. 5. Carencia de Departamento de marketing. 6. Fuerza de ventas insuficiente para desarrollar nuevos mercados.
<p>Amenazas A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo tecnológico de los competidores. 2. Cambios en los hábitos de compra de los clientes. 3. Captación de clientes por parte de las entidades de ahorro y crédito. 4. Estrategias de marketing innovadoras de otras cooperativas. 5. Desconfianza por parte de los usuarios a raíz del fenómeno de las pirámides. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración del mercado (F1, O1). 2. Desarrollo de mercados en nuevos sectores y regiones (F3, O4). 3. Diseñar el servicio postventa de acuerdo a las expectativas del cliente (F7, O5). 4. Desarrollo de productos relacionados, Extensión de línea (F4, O5). 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación y desarrollo de nuevos productos (D1, O3). 2. Desarrollar procesos de investigación de mercados para ser aplicadas en los distintos eventos (D1, D6, O4, O5). 3. Desarrollo del mercado interno (D5, O2, O3).
<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión estratégica de Marketing (F1, F2, A2). 2. Garantizar que la postventa sea personalizada, constante y basada en las expectativas del cliente (F3, F5, A4). 3. Actualización permanente del sistema de información de mercadeo (F7, A4) 4. Innovar constantemente los procesos y los productos. Mejoramiento continuo (F3, A1, A5) 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar investigaciones enfocadas hacia la identificación de oportunidades de mercado (D2, D5, A2, A4). 2. Redireccionar la gestión estratégica de la fuerza de ventas (D6, D5, A5, A4). 3. Mayor participación en mercados territoriales de relevancia mediante la expansión territorial con dealers y asesores free lance (D6, A3, A4). 	

En el análisis de Coasmedas y de acuerdo con la tabla anterior se desprenden muchas estrategias que serían muy convenientes para la cooperativa Coasmedas realizar en el siguiente año, por tal razón, daremos algunas estrategias en las cuales sirvan como apoyo para realizar las actividades de marketing. No sería conveniente realizar estrategias las cuales fueran poco probables por los altos costos y por el tiempo que esto llevaría ponerse en marcha sino por el contrario apuntarle a estrategias aplicables de manera inmediata.

Fortalezas F

Calidad de los servicios: dado que el grueso de los asociados se siente satisfecho con los servicios prestados por la cooperativa y muestra un interés de permanencia basado en esto.

Tasas de interés por debajo del sistema financiero: a la hora que un asociado recurre a un crédito y establece un comparativo buscando mayores beneficios se ha dado que muchos de ellos opten por no tomar el crédito bancario y se vinculen a la cooperativa para realizarlo por medio.

Servicio al cliente y amplio conocimiento del mismo: dado que la cooperativa busca el nivel más alto de satisfacción por parte del asociado se esmera por ofrecerle el mejor servicio, esto basado en un conocimiento continuo de las necesidades y el trato preferencial que se da.

Amplio portafolio de servicios: para cumplir con todos los requerimientos por parte del asociado se dispone de un portafolio de servicios amplio que estimule el uso de los distintos productos dado que se adapta a las propias características del asociado.

Rapidez en la gestión del personal administrativo: puesto que a la hora dar trámite de una solicitud de crédito o a cualquier inquietud, este personal mediante su alto grado de capacitación y compromiso, está preparado para darle cumplimiento a dichos procesos de una manera rápida que le permite al asociado prontitud en la ejecución de sus requerimientos.

Patrocinio de eventos que estimulan las RRPP: ya que para Coasmedas resulta de vital importancia establecerse en el mercado como una cooperativa que mantiene excelente relaciones y está presente en eventos que consideran vital para ampliar el conocimiento de ellos por parte de los potenciales asociados.

Sistema de información de crédito COBIS: mediante este sistema se permite un análisis rápido y eficiente de solicitudes crediticias, y le permiten al asociado obtener una respuesta rápida frente a dicha solicitud. Este sistema fue creado para trabajar en línea a nivel nacional en caso en que la solicitud sea hecha en cualquier regional del país.

Convenios con otras entidades fuera del sector cooperativo: esto le permite a Coasmedas extralimitarse acerca de los alcances que pueda tener para los asociados, dándole a este último variedad de alternativas mediante estos

convenios en donde se encuentran empresas de todo ámbito que gracias a estos convenios favorecen al asociado en cobertura y en precios.

Debilidades D

Sistemas de planeación estratégica de MK: es considerado una debilidad ya que Coasmedas no ha implementado un completo sistema de planeación que estimule la entrada de nuevos asociados y en consumo de los distintos productos, sino que más bien se ha conformado con la promoción ejercida por sus asociados.

Carencia de inteligencia de mercados: que le permitan identificar cuales serian los próximos productos a analizar y enfocados hacia segmentos específicos que puedan representar un mayor porcentaje de consumo de las distintas líneas de crédito manejadas actualmente.

Falta de aplicación de la investigación de mercados: que permitan constantemente evaluar el grado de satisfacción y las expectativas que tienen los asociados y en general todo el mercado potencial acerca de la función de Coasmedas y su desempeño en el sector cooperativo.

Inexistencia de un programa formal de investigación y desarrollo de nuevos productos: que facilite cumplir con las expectativas de un mayor número de asociados y un gran número de potenciales asociados.

Carencia de Departamento de Marketing:

Fuerza de ventas insuficiente para desarrollar nuevos mercados: puesto que la existente solo abarca las principales ciudades y está dejando de lado poblaciones intermedias que presentan un gran número de profesionales y tecnólogos que tienen el perfil de Coasmedas y por carecer de la fuerza de ventas no se han asociado y por ende, no conocen de la cooperativa.

Oportunidades O

Crecimiento del mercado cooperativo en Colombia: ya que después de la crisis sufrida ha logrado estabilizarse y dada la especialización de las cooperativas año a año muestra cifras alentadoras en cuanto a un crecimiento sostenido en la base de asociados del sector cooperativo.

Fluctuación del mercado financiero: debido a que la crisis económica sufrida a nivel mundial y que el mercado se encuentra en recesión, esto podría favorecer en crecimiento del sector cooperativo, dado que los principios buscan el apoyo solidario de todos los miembros y resulta atractivo vincularse a las cooperativas en este momento en donde se requiere de ayuda para el otorgamiento de créditos.

Desatención de los usuarios por parte de las cooperativas líderes: ya que al ser tan grandes descuidan al asociados y los tratan como uno más, fenómeno que no se da en las cooperativas como Coasmedas en donde se trata de ofrecer al asociado un ambiente familiar, cálido y que le genere permanencia.

Falta de cobertura en las principales ciudades del país de la competencia relevante: puesto que las cooperativas que presentan movimientos similares a Coasmedas se encuentran posicionadas por regiones, mientras que Coasmedas

tiene presencia en las ciudades principales y en la mayor parte de las capitales de departamento, esto indica mayor expansión.

Carencia de convenios comerciales con otras entidades por parte de las cooperativas: que en su afán de no comprometerse con resultados inciertos dan prioridad a ofrecer lo que tengan dentro de su portafolio, esto los limita de algún modo puesto que no tienen la plataforma para satisfacer las necesidades de consumo del asociado, Coasmedas en cambio, no solo se limita a otorgar el crédito sino que además, gracias q sus convenios permite al asociado adquirir los bienes y servicios con bonos de descuento, gracias a estos convenios.

Amenazas A

Desarrollo tecnológico de los competidores: que día a día innovan en pro de un mejor servicio para sus asociados con adelantos en su plataforma tecnológica, cambios que a su vez Coasmedas ha implementado pero de manera mas cautelosa, cual ha hecho que siempre este en una posición de contraatacar y no en ser la innovadora.

Cambios en los hábitos de compra de los clientes: si bien encuentran en el ahorro y en los créditos de consumo un atractivo, muchas veces motivados por la recesión dejan de lado ciertos consumos y entran en una abstinencia prefiriendo las compras de contado para no arriesgarse con créditos innecesarios en ese momento.

Captación de clientes por parte de las entidades de ahorro y crédito: que si bien no tienen tasas tan bajas de interés han aumentado los beneficios para sus usuarios y esto ha generado que ya los bancos no solo ofrezcan los servicios tradicionales sino que traten de manera de una manera preferencial a sus ahorradores.

Estrategias de marketing innovadoras de otras cooperativas: que han traído consigo una captación acelerada de asociados que contrasta con la falta de un departamento de marketing por parte de Coasmedas lo que ha desacelerado el crecimiento de esta última.

Desconfianza por parte de los usuarios a raíz del fenómeno de las pirámides: esto ha generado un malestar general en todos los ahorradores que ya presentan desconfianza a la hora de confiar sus ahorros a entidades captadoras en general.

Plantillas para el análisis DAFO

Tabla 23: Plantilla para Enumerar las OPORTUNIDADES.

Plantilla para Enumerar las OPORTUNIDADES		
OPORTUNIDAD	Posibilidad	Importancia
Crecimiento del mercado cooperativo en Colombia	2	1
Fluctuación del mercado financiero.	3	2
Desatención de los usuarios por parte de las cooperativas líderes.	1	1
Falta de cobertura en las principales ciudades del país de la competencia relevante	2	1
Carencia de convenios comerciales con otras entidades por parte de las cooperativas	1	0

La **POSIBILIDAD** se refiere a que la oportunidad se manifieste con total seguridad (3), muy posiblemente (2), posiblemente (1), o raramente (0).

La **IMPORTANCIA** se refiere a la **impresión SUBJETIVA** sobre las consecuencias para el cumplimiento de los objetivos. Si aparece la oportunidad:

(3) Que asegura o casi asegura el cumplimiento

(2) Que incide muy favorablemente.

(1) Que incide favorablemente.

(0) Está bien aunque es poco relevante.

Tabla 24: Plantilla para ordenar las OPORTUNIDADES en función de su POSIBILIDAD

Orden de las OPORTUNIDADES en función de su POSIBILIDAD		
Orden	OPORTUNIDAD	Valor
1	Fluctuación del mercado financiero.	3
2	Crecimiento del mercado cooperativo en Colombia	2
3	Falta de cobertura en las principales ciudades del país de la competencia relevante	2
4	Desatención de los usuarios por parte de las cooperativas líderes.	1
5	Carencia de convenios comerciales con otras entidades por parte de las cooperativas	1

El valor es el dato que hayamos dado en posibilidad (3, 2, 1, 0).

El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más posible" que otra.

Tabla 25: Plantilla para ordenar las OPORTUNIDADES en función de su IMPORTANCIA

Orden de las OPORTUNIDADES en función de su IMPORTANCIA		
Orden	OPORTUNIDAD	Valor
1	Carencia de convenios comerciales con otras entidades por parte de las cooperativas	0
2	Falta de cobertura en las principales ciudades del país de la competencia relevante	1
3	Desatención de los usuarios por parte de las cooperativas líderes.	1
4	Crecimiento del mercado cooperativo en Colombia	1
5	Fluctuación del mercado financiero.	2

Valor: es el dato que le hayamos adjudicado (0, 1, 2, ó 3).

El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá “más posible” que otra.

Tabla 26: Plantilla para Enumerar las AMENAZAS

Plantilla para Enumerar las AMENAZAS		
AMENAZA	Posibilidad	Gravedad
Desarrollo tecnológico de los competidores	2	0
Cambios en los hábitos de compra de los clientes.	3	1
Captación de clientes por parte de las entidades de ahorro y crédito	2	2
Estrategias de marketing innovadoras de otras cooperativas.	3	2
Desconfianza por parte de los usuarios a raíz del fenómeno de las pirámides.	2	1

La **POSIBILIDAD** se refiere a que la oportunidad se manifieste con total seguridad (3), muy posiblemente (2), posiblemente (1), o raramente (0).

La **GRAVEDAD** se refiere a la **impresión SUBJETIVA** sobre las consecuencias para el cumplimiento de los objetivos. Si aparece la amenaza:

(3) lo impedirá absolutamente.

(2) Que incide muy posiblemente o le perjudicaría en gran medida.

(1) El perjuicio sería serio.

(0) El perjuicio sería leve.

Tabla 27: Plantilla para ordenar las AMENAZAS en función de su POSIBILIDAD

Orden de las AMENAZAS en función de su POSIBILIDAD		
Orden	AMENAZA	Valor
1	Estrategias de marketing innovadoras de otras cooperativas.	3
2	Cambios en los hábitos de compra de los clientes.	3
3	Captación de clientes por parte de las entidades de ahorro y crédito	2
4	Desarrollo tecnológico de los competidores	2
5	Desconfianza por parte de los usuarios a raíz del fenómeno de las pirámides.	2

El valor es el dato que hayamos dado en posibilidad (3, 2, 1, 0).

El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá “más posible” que otra.

Tabla 28: Plantilla para ordenar las AMENAZA en función de su GRAVEDAD

Orden de las AMENAZA en función de su GRAVEDAD		
Orden	AMENAZA	Valor
1	Desarrollo tecnológico de los competidores	0
2	Cambios en los hábitos de compra de los clientes.	1
3	Desconfianza por parte de los usuarios a raíz del fenómeno de las pirámides.	1
4	Estrategias de marketing innovadoras de otras cooperativas.	2
5	Captación de clientes por parte de las entidades de ahorro y crédito	2

Valor: es el dato que le hayamos adjudicado (0, 1, 2, ó 3).

El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más posible" que otra.

Tabla 29: Plantilla para Enumerar las FORTALEZAS

Plantilla para Enumerar las FORTALEZAS		
FORTALEZA	Posibilidad	Importancia
Calidad de los servicios.	3	2
Tasas de interés por debajo del sistema financiero.	3	2
Servicio al cliente y amplio conocimiento del mismo	2	1
Amplio portafolio de servicios.	3	2
Rapidez en la gestión del personal administrativo.	2	1
Patrocinio de eventos que estimulan las RRPP.	1	1
Sistema de información de crédito COBIS.	1	0
Convenios con otras entidades fuera del sector cooperativo.	1	1

La **POSIBILIDAD** se refiere a que la oportunidad se manifieste con total seguridad (3), muy posiblemente (2), posiblemente (1), o raramente (0).

La **GRAVEDAD** se refiere a la **Impresión SUBJETIVA** sobre las consecuencias para el cumplimiento de los objetivos. Si aparece la amenaza:

- (3) Que asegura o casi asegura el cumplimiento.
- (2) Que incide muy favorablemente.
- (1) Que incide favorablemente.
- (0) Está bien aunque es poco relevante.

Tabla 30: Plantilla para ordenar las FORTALEZAS en función de su POSIBILIDAD

Orden de las FORTALEZAS en función de su POSIBILIDAD		
Orden	FORTALEZA	Valor
1	Tasas de interés por debajo del sistema financiero.	3
2	Calidad de los servicios.	3
3	Amplio portafolio de servicios.	3
4	Servicio al cliente y amplio conocimiento del mismo	2
5	Rapidez en la gestión del personal administrativo.	2
6	Convenios con otras entidades fuera del sector cooperativo.	1
7	Patrocinio de eventos que estimulan las RRPP.	1
8	Sistema de información de crédito COBIS.	1

El valor es el dato que hayamos dado en posibilidad (3, 2, 1, 0).

El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más posible" que otra.

Tabla 31: Plantilla para ordenar las FORTALEZAS en función de su IMPORTANCIA

Orden de las FORTALEZAS en función de su IMPORTANCIA		
Orden	FORTALEZA	Valor
1	Sistema de información de crédito COBIS.	0
2	Convenios con otras entidades fuera del sector cooperativo.	1
3	Patrocinio de eventos que estimulan las RRPP.	1
4	Rapidez en la gestión del personal administrativo.	1
5	Servicio al cliente y amplio conocimiento del mismo	1
6	Amplio portafolio de servicios.	2
7	Calidad de los servicios.	2
8	Tasas de interés por debajo del sistema financiero.	2

Valor: es el dato que le hayamos adjudicado (0, 1, 2, ó 3).

El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más importante" que otra.

Tabla 32: Plantilla para Enumerar las DEBILIDADES

Plantilla para Enumerar las DEBILIDADES		
DEBILIDAD	Posibilidad	Gravedad
Sistemas de planeación estratégica de MK.	3	1
Carencia de inteligencia de mercados.	2	2
Falta de aplicación de la investigación de mercados	2	1
Inexistencia de un programa formal de investigación y desarrollo de nuevos productos.	2	2
Carencia de Departamento de marketing.	3	1
Fuerza de ventas insuficiente para desarrollar nuevos mercados.	2	1

La **POSIBILIDAD** se refiere a que la oportunidad se manifieste con total seguridad (3), muy posiblemente (2), posiblemente (1), o raramente (0).

La **GRAVEDAD** se refiere a la **impresión SUBJETIVA** sobre las consecuencias para el cumplimiento de los objetivos. Si aparece la amenaza:

- (3) lo impedirá absolutamente.
- (2) Que incide muy posiblemente o le perjudicaría en gran medida.
- (1) El perjuicio sería serio.
- (0) El perjuicio sería leve.

Tabla 33: Plantilla para ordenar las DEBILIDADES en función de su POSIBILIDAD

Orden de las DEBILIDADES en función de su POSIBILIDAD		
Orden	DEBILIDAD	Valor
1	Sistemas de planeación estratégica de MK.	3
2	Carencia de Departamento de marketing.	3
3	Carencia de inteligencia de mercados.	2
4	Falta de aplicación de la investigación de mercados	2
5	Fuerza de ventas insuficiente para desarrollar nuevos mercados.	2
6	Inexistencia de un programa formal de investigación y desarrollo de nuevos productos.	2

El valor es el dato que hayamos dado en posibilidad (3, 2, 1, 0).

El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más posible" que otra.

Tabla 34: Plantilla para ordenar las DEBILIDADES en función de su GRAVEDAD

Orden de las DEBILIDADES en función de su GRAVEDAD		
Orden	DEBILIDAD	Valor
1	Sistemas de planeación estratégica de MK.	1
2	Carencia de Departamento de marketing.	1
3	Fuerza de ventas insuficiente para desarrollar nuevos mercados.	1
4	Falta de aplicación de la investigación de mercados	1
5	Carencia de inteligencia de mercados.	2
6	Inexistencia de un programa formal de investigación y desarrollo de nuevos productos.	2

Valor: es el dato que le hayamos adjudicado (0, 1, 2, ó 3).

El ordenamiento es una impresión subjetiva, que puede darse entre idénticos valores, pues siempre habrá "más grave" que otra.

2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS REALIZADA POR COASMEDAS

Ficha técnica

Fuentes Primarias: Investigación de mercados y análisis ya existente en Coasmedas:

Empresa Consultora: Contacto Marketing Consulting Group.

Fecha de elaboración investigación: Junio 2007.

Objetivos de la Investigación:

- Identificar con precisión las necesidades reales de los asociados.
- Identificar el nivel de satisfacción y las nuevas expectativas de los asociados en cuanto a productos y servicios.
- Establecer nivel de satisfacción frente a productos y servicios.
- Determinar el posicionamiento de la cooperativa.

Metodología:

(Trabajo de campo):

- Entrevistas personales a asociados actuales.
- Sesiones de grupo.
- Encuestas estructuradas.

(Fuentes secundarias de información):

- Base de datos de asociados actuales.
- Datos estadísticos de I Instituto Colombiano de la Educación Superior "ICFES".
- Datos estadísticos Departamento Administrativo Nacional de Estadística "DANE".
- Gerentes de seccionales nivel nacional.

(Tamaño de la Muestra):

- **Asociados Actuales Coasmedas:**
 - 380 encuestas (cuestionarios estructurados)
 - 6 sesiones de grupo.
- **Asociados Bogota-Nivel nacional:**
 - 49 entrevistas -Bogota.
 - 40 entrevistas -Nivel nacional.
- **Potenciales:**
 - 50 entrevistas -Bogota.
 - 40 entrevistas -Nivel Nacional.

Producto esperado:

- Resumen de necesidades de los asociados actuales.
- Perfil del asociado actual, describiendo las principales características sicográficas, geográficas y conductuales.
- Identificar el nivel de satisfacción de los asociados frente a los productos y servicios ofrecidos por Coasmedas.
- Nuevos segmentos encontrados basados en las características de la población potencial.
- Planteamiento de nuevos productos y servicios como medio de solución a las cambiantes necesidades de los diferentes segmentos.
- Alternativas posibles para atender estratégicamente cada uno de los segmentos.
- Distribución de la población en los diferentes rangos de edades, ocupación, nivel de ingresos, capacidad de ahorro, estado civil, y composición familiar.
- Caracterización de la topología de cliente por cada una de las seccionales.

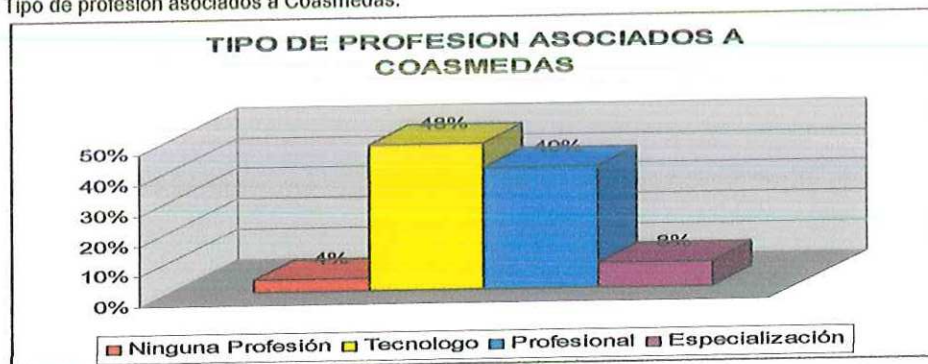
Expectativas y necesidades de los asociados

- Convenios con otras entidades del sector.
- Mecanismos de información y divulgación.
- Asesoría comercial frecuente.
- Instalaciones físicas.
- Apoyo a las iniciativas empresariales.
- Crédito de vivienda.
- Cursos de cooperativismo.
- Mejores tasa de interés en el otorgamiento de crédito.
- Pago de servicios públicos.

Resultados investigación de mercados nivel nacional.

¿Qué profesión tiene usted?

Figura 82: Tipo de profesión asociados a Coasmedas.



Fuente: Coasmedas.

A la pregunta que título tiene el afiliado el 4% corresponde a conyugue de afiliados, el 48% a tecnólogos de carreras avaladas x el lcfes en especial carreras del área de la salud, el 40% a carreras de la rama profesional, en donde sobresalen las carreras administrativos, derecho y contaduría, y solo un 7% de los encuestados tiene estudios de especialización o maestría.

En esta pregunta observamos que a raíz creciente apertura de nuevos mercados por parte de Coasmedas en donde decidió aceptar a los conyugues de los afiliados, se observa que estos ya alcanzan el 4% a nivel nacional, cifra que sufrirá conforme se siga dando a conocer que estas personas puedan ser parte de la cooperativa, así como, un potencial alto en las carreras tecnológicas del área de la salud que ya llegan a alcanzar casi el 50% del total de afiliados.

De tal forma, que ante el auge de carreras medicas en instituciones educativas nuevas resulta ser un mercado altamente potencial así como, el de los compañeros o conyugues de los asociados que hasta este momento están **presidiendo que pueden ser asociados a la cooperativa.**

¿Tiene usted hijos, si o no? ¿Cuantos?

Figura 83: Numero de hijos de los asociados a Coasmedas.



Fuente: Coasmedas.

Observamos que el 25% de los afiliados contestados no tiene hijos, puesto que son profesionales jóvenes y un porcentaje de 58% que es bastante alto tiene entre 1 y 3 hijos, lo que indica que la mayor parte de los asociados corresponde a personas que tienen personas a cargo.

En esta pregunta adicionalmente observamos, un mercado altamente y es el segmento de asociados que tienen de 1 a 3 hijos y que alcanza el 60%, aprovechando el nuevo sistema de socio coasmedito para los hijos de los asociados que garantice una mayor cantidad de potenciales asociados de acuerdo a la promoción que se le haga a este nuevo servicio.

¿Cuál es su estado civil?

Figura 84: Estado Civil de los asociados a Coasmedas.

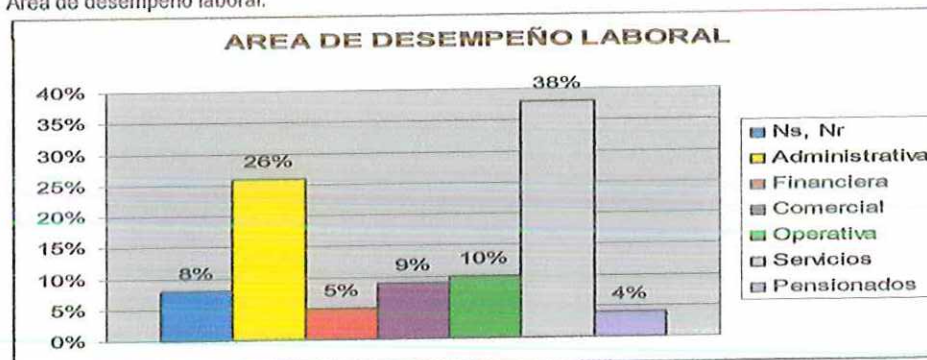


Fuente: Coasmedas.

En esta pregunta encontramos que hay correlación con la anterior y claramente se observa que el porcentaje mas alto de afiliados son personas casadas. Para esto se debe hacer especial énfasis en el momento de la afiliación en que el profesional o tecnólogo que se afilie podría automáticamente vincular a su esposo(a) a la cooperativa mediante el sistema de referidos que le descuenta el valor de la inscripción por parte del conyugue y de esta forma facilite la integración del núcleo familiar ya que mayoritariamente esta compuesto en su mayoría por dos miembros.

¿En que área se desempeña usted?

Figura 85: Área de desempeño laboral.

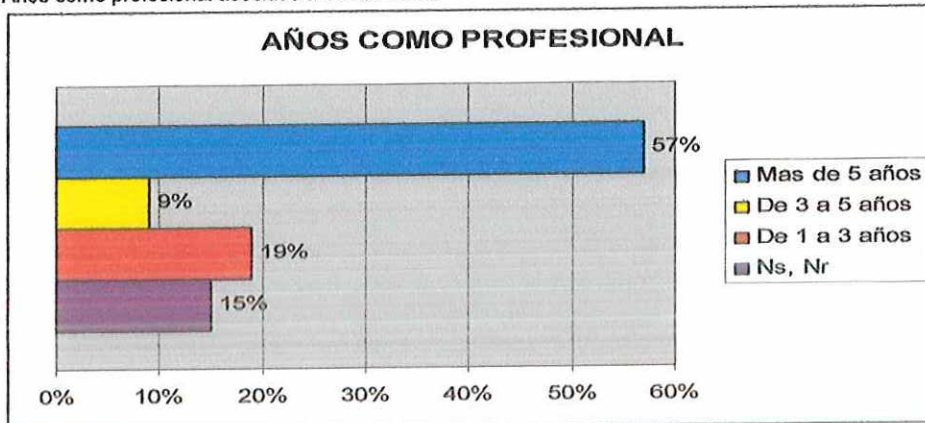


Fuente: Coasmedas.

Observamos que en las personas cuya ocupación u oficio es alta en el área de administrativa y de servicios son mas dispuestos a afiliarse a la cooperativa. Estas dos áreas demuestran, que existe un mercado potencial en las distintas empresas con dichos departamentos que de manera masificada han visto en la cooperativa les ofrece las suficientes herramientas basado en su estabilidad laboral, lo que demuestra que un nicho a atacar son las entidades cuyos departamentos administrativos y de servicios estén desatendidos por parte de otras cooperativas.

¿Cuántos años lleva como profesional?

Figura 86: Años como profesional asociado a Coasmedas.



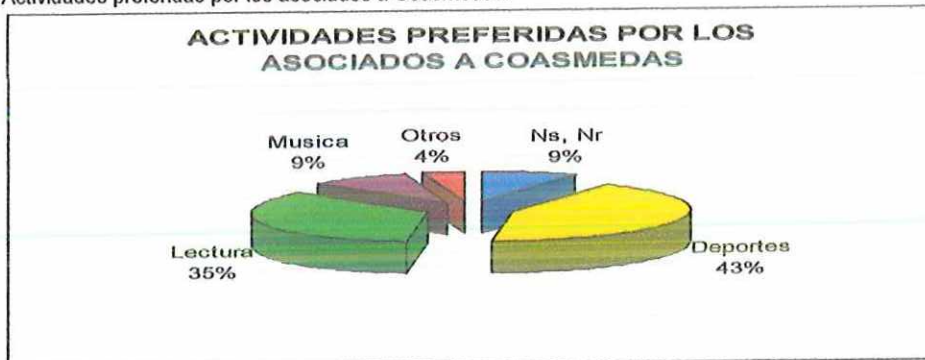
Fuente: Coasmedas.

La grafica nos muestra que los afiliados a Coasmedas son personas laboralmente estables y en un gran porcentaje con tiempo superiores a 5 años de trabajo en la misma empresa.

Claramente, la grafica nos dice que los profesionales con trayectoria son personas altamente dispuestas a afiliarse a Coasmedas de tal manera que las estrategias de penetración a nuevos mercados deben tener en cuenta esta variable ya que un profesional con estabilidad recurrentemente ve de vital importancia en formar parte de una cooperativa que le brinda respaldo financiero.

¿Qué tipo de actividad desempeña en sus ratos libres?

Figura 87: Actividades preferidas por los asociados a Coasmedas.



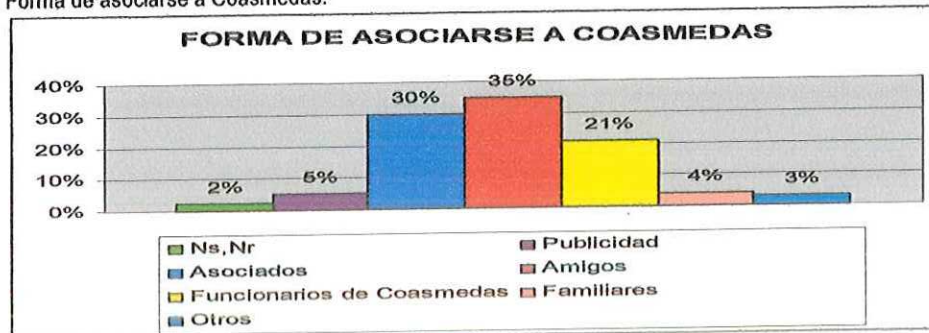
Fuente: Coasmedas.

Observamos que los deportes y la lectura son actividades predominantes en el afiliado a Coasmedas.

Tema a considerar por parte a la junta en cuanto a estimular las activas lúdicas y recreativas mediante integraciones, viajes intercambios con otras seccionales para que los asociados se sientan representados y tenidos en cuenta a la hora de proponer actividades que les interesan.

¿Cómo se vinculo a la cooperativa?

Figura 88: Forma de asociarse a Coasmedas.



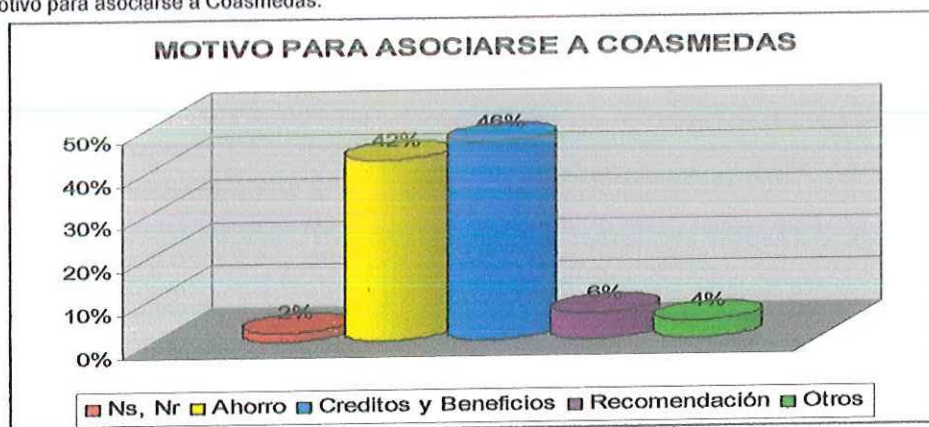
Fuente: Coasmedas.

La mayoría de los asociados se vinculados por el sistema de referidos o por algún funcionario que les comento acerca de la cooperativa, siendo la publicidad una herramienta poco efectiva en la captación de nuevos afiliados. Por lo cual **determinamos que la publicidad en este momento no es una herramienta efectiva** y los asociados se vinculan mas como referidos o por mecanismos distintos a los pretendidos por una campaña de publicidad y de marketing que estimule una afiliación voluntaria.

Debería Coasmedas incrementar los esfuerzos de comunicación para que un mayor porcentaje de afiliados llegue a la cooperativa como una consecuencia de esfuerzos de comunicación y de esta forma aumente el nivel de recordación de la cooperativa y este no se limite solo a las experiencias por parte de los asociados antiguos que poco pueden hacer a la hora de masificar la vinculación a Coasmedas.

¿Qué lo incentivo para afiliarse a Coasmedas?

Figura 89: Motivo para asociarse a Coasmedas.



Fuente: Coasmedas.

Inferimos dos criterios fundamentales para la toma de decisión de afiliarse a la cooperativa, que son el ahorro y los créditos otorgados por las tasas preferenciales que se manejan.

Ya que en caso del ahorro, la rentabilidad ofrecida por Coasmedas es mas alta que la ofrecida por la banca tradicional, y en el caso de los prestamos, al asociado no se le exigen tantos requisitos como en un banco, y las tasas de interés por ser una cooperativas que busca el beneficio de sus asociados y por ende, otorga tasas de crédito mas competitivas.

¿Qué le parece el servicio brindado por Coasmedas?

Figura 90: Grado de satisfacción de los asociados a Coasmedas.

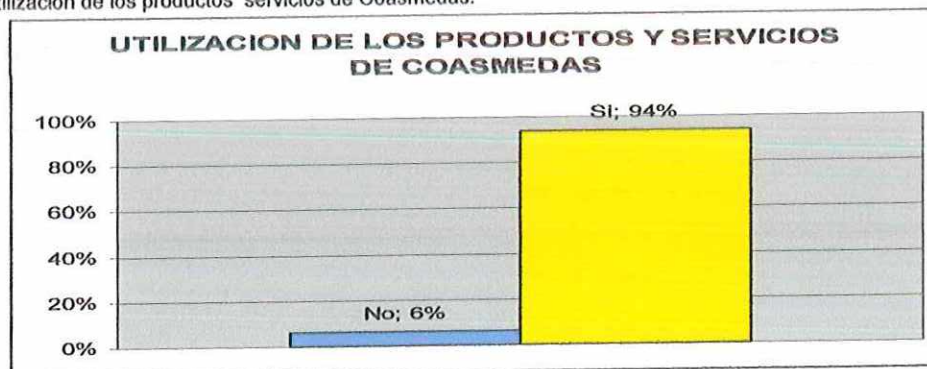


Fuente: Coasmedas.

La imagen de buen servicio de Coasmedas se observa casi en todos los asociados encuestados ya que a la hora de realizar sus aportes no encuentran congestión, el personal esta siempre atento, y ante cualquier requerimiento desde la gerencia y hacia todos los departamentos, excite la premisa de agilizar todas las solicitudes en pro de dar solución rápida y oportuna.

¿Tiene usted conocimiento acerca de todos los servicios que tiene Coasmedas?

Figura 91: Utilización de los productos servicios de Coasmedas.

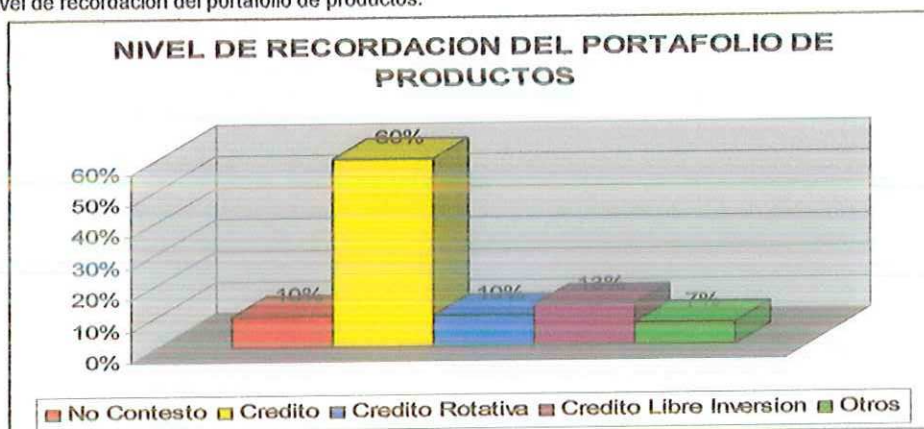


Fuente: Coasmedas.

Observamos que la gran mayoría de los afiliados conoce los productos y servicios ofrecidos por Coasmedas y hacen uso de ellos, puesto que las distintas actividades integradoras que se realizan a nivel nacional se les hace especial hincapié a que no solo es importante estar asociado sino también así mismo de los servicios prestados por Coasmedas, adicionalmente, porque resulta atractivo para los asociados. El asociado es activo y abierto a recibir información que le permita conocer el portafolio completo de servicios.

¿Qué producto de Coasmedas le llama más la atención?

Figura 92: Nivel de recordación del portafolio de productos.

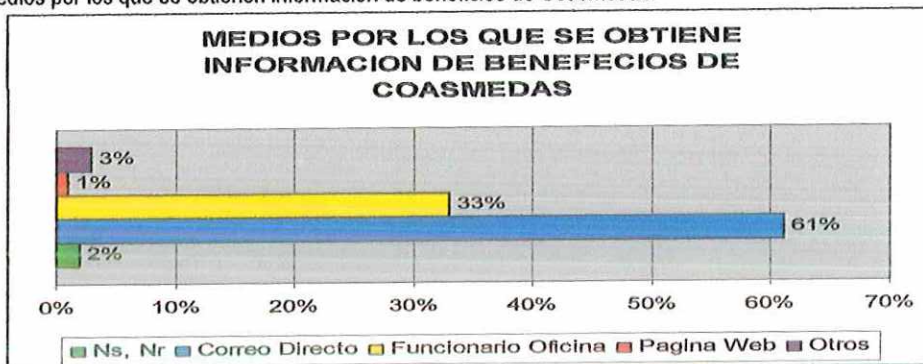


Fuente: Coasmedas.

Para el 60% de los encuestados el producto líder de Coasmedas son las distintas líneas de crédito a las cuales tienen acceso con tasas preferenciales. Ya como decíamos anteriormente estas líneas de crédito son otorgadas rápidamente sin mayor trámite y beneficiando a la hora de los intereses que van a cancelar, reduciendo la tasa de usura que en otras entidades obligan a cancelar de dos o tres veces el monto inicial prestado.

¿De que manera se informa usted de los distintos servicios e información acerca de Coasmedas?

Figura 93: Medios por los que se obtienen información de beneficios de Coasmedas.



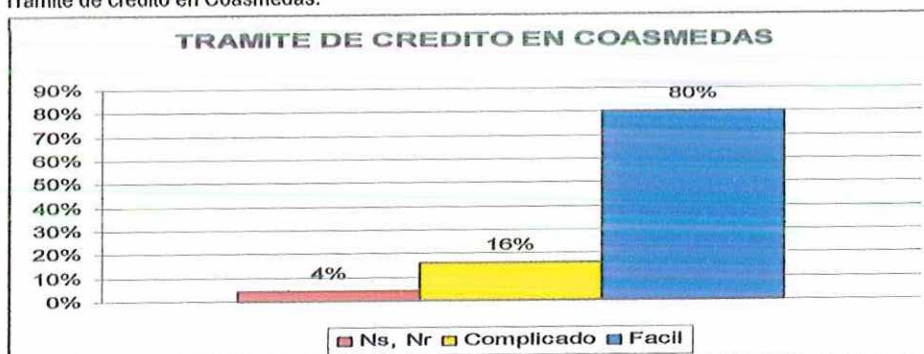
Fuente: Coasmedas.

Observamos que el correo directo es la forma más eficiente de informarle a los afiliados sobre el entorno Coasmedas, y un porcentaje significativo considera adecuado visitar las instalaciones para obtener dicha información.

Esto como una preocupación de la gerencia, en dar facilidad y simplificar la experiencia del asociado y no con esto se pretende que el asociado no visite las instalaciones, solo que lo haga cuando la inquietud a manejar lo requiera, de lo contrario Coasmedas ejerce una participación activa de suministro de información continua que mantiene al asociado al tanto de los parámetros y las condiciones.

¿Cómo considera usted el trámite de las solicitudes de Coasmedas?

Figura 94: Trámite de crédito en Coasmedas.



Fuente: Coasmedas.

Un porcentaje alto de encuestado contestó que le resulta fácil el trámite de las solicitudes y solo un 16% considera que el trámite es complicado.

Esto obedece a que cuando el asociado realice una solicitud de crédito se le da especial prioridad a que dicho crédito sea aprobado en un máximo de tiempo de 72 horas y no solo eso, si no que Coasmedas tiene en cuenta para esto como ha sido el comportamiento de dicho asociado lo que hace que sea aprobado de

manera rápida, siempre en cuando el asociado tenga un manejo adecuado a sus aportes y auxilios solidarios.

¿Cómo considera usted la labor del asesor a la hora de resolver inquietudes?

Figura 95: Disponibilidad del asesor de Coasmedas.

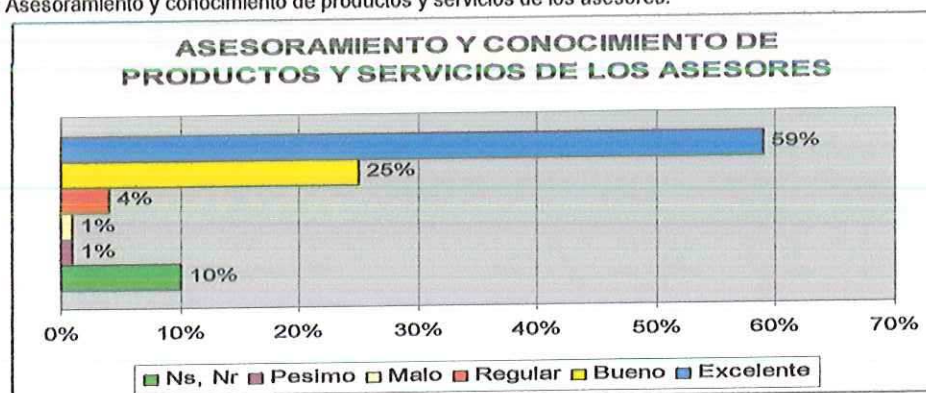


Fuente: Coasmedas.

La mayoría de los encuestados considera que la asesoría brindada por los asesores es excelente y resuelve sus inquietudes. Dicha imagen del asesor esta soportada ya que la gerencia capacita constantemente a los asesores comerciales en la medida en que no solo se limita a afiliar nuevos asociados, sino que conoce al detalle el portafolio de servicios y las condiciones propias de Coasmedas y de esta forma están en la capacidad de indicarle al asociado cuales son los pasos a seguir para el tramite de cualquier solicitud.

¿Cómo calificaría usted el asesoramiento recibido por parte de Coasmedas?

Figura 96: Asesoramiento y conocimiento de productos y servicios de los asesores.



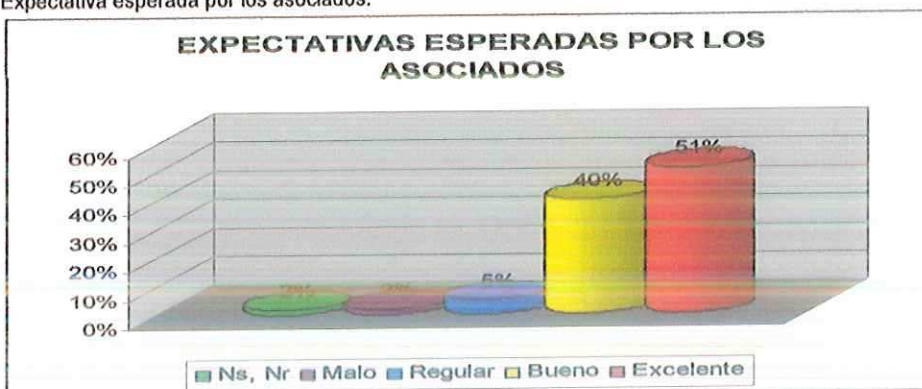
Fuente: Coasmedas.

Observamos que el mayor porcentaje de encuestados considera que recibe un excelente asesoramiento por parte Coasmedas y en un porcentaje bajo consideran no recibir una atención adecuada a sus requerimientos. Esto se debe a que el asesor es pieza activa en la motivación al asociado, y esta dispuesto a

colaborarle a este ultimo, no solo en las instalaciones físicas de la cooperativa sino en citas de refuerzo, asesoramiento continuo, brigadas de capacitación y las distintas actividades que se desarrollan para mantener informados a los asociados.

¿Para usted como es la imagen que refleja Coasmedas frente a los servicios prestados?

Figura 97: Expectativa esperada por los asociados.

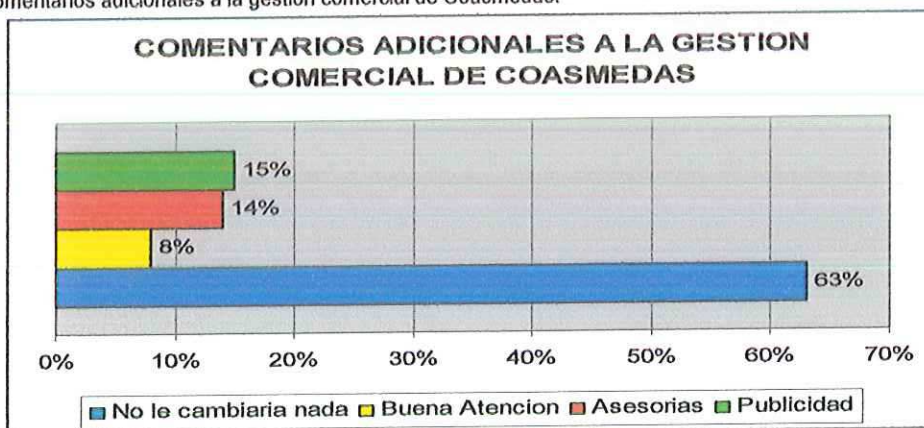


Fuente: Coasmedas.

Del total de encuestados más del 50% cree que la imagen de la cooperativa es positiva, puesto que brinda la asesoría necesaria, tiene un buen soporte técnico, un departamento comercial especializado y un personal administrativo dispuesto a atender buscando el beneficio del asociado brindando un trato preferencial que otras entidades no lo hacen.

¿Qué aspectos cambiaría usted en el servicio de Coasmedas?

Figura 98: Comentarios adicionales a la gestión comercial de Coasmedas.

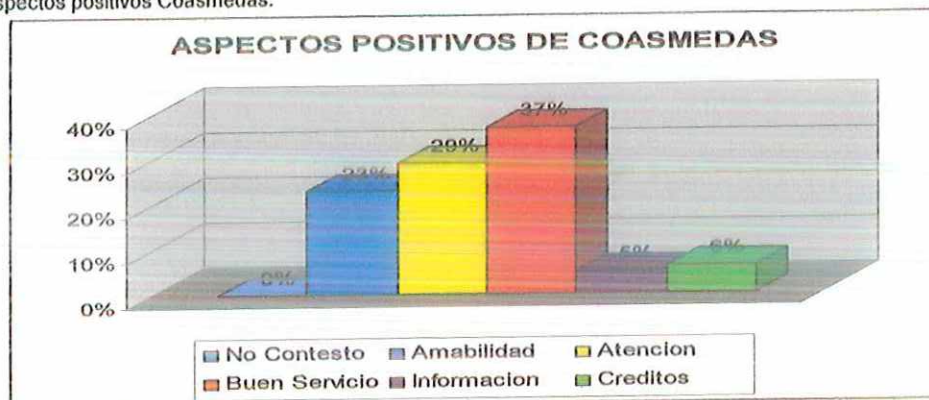


Fuente: Coasmedas.

El 64% de los encuestados no le cambiaría nada a Coasmedas, y un porcentaje de 15% considera debe haber mayor énfasis en la publicidad. Ya que existe un amplio porcentaje de personas que se sienten satisfechas por el servicio y con los productos ofrecidos, solo creen inconveniente que en este ultimo aspecto de publicidad, debería propagarse mas la marca para que esto conllevara a un crecimiento y un mejoramiento aun mayor de las condiciones y servicios ofertados por Coasmedas, considera de vital importancia el aspecto de publicidad para que se logre una masificación y un mayor reconocimiento de la cooperativa de la cual forman parte.

¿Qué es lo que más le gusta de Coasmedas?

Figura 99: Aspectos positivos Coasmedas.

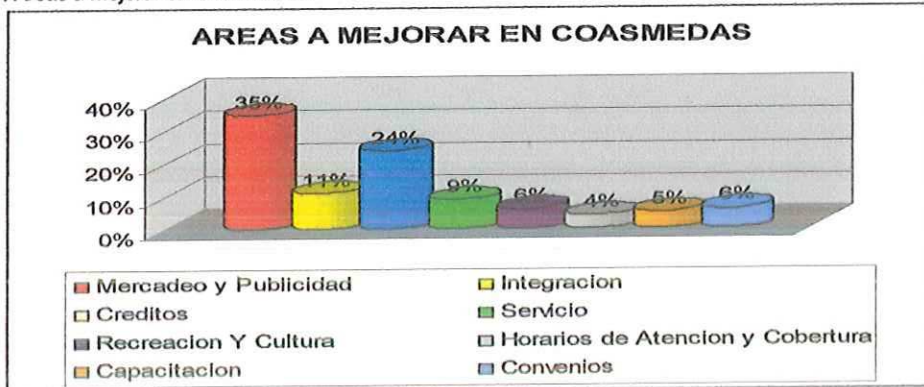


Fuente: Coasmedas.

Del total de encuestados en porcentaje superior al 50% manifestó que lo que mas le gusta a la cooperativa es todo lo que se relaciona con servicio, atención y amabilidad, lo que indica que se sienten satisfechos del servicio recibido por parte de la cooperativa. Ya que como se dijo anteriormente la gerencia de Coasmedas ha hecho especial énfasis en no solo en ofrecer créditos con tasas competitivas sino de acompañar con un servicio que estimule el consumo de los productos que allí se ofrecen.

¿Qué aspectos actuales de Coasmedas propondría usted mejorar?

Figura 100: Áreas a mejorar en Coasmedas.



Fuente: Coasmedas.

Aquí observamos que un alto índice de encuestados ven como puntos a mejorar la publicidad que se da a Coasmedas, el horario de atención y la integración con los asociados. Adicionalmente a la comunicaron y a la publicidad, un aspecto en tener en cuenta, sería el horario extendido en las distintas seccionales que le permitan acceder a ellos en horarios posteriores a la jornada laboral, ya que muchos de los asociados no disponen del tiempo necesario para acercarse a la sede, también se podría decir que los asociados pretende ser protagonista de asambleas y juntas que se dan lugar periódicamente para q les sean atendidas sus propuestas e inquietudes y sepan de primera mano los cambios que se dan y las decisiones que se toman en dichas reuniones.

¿Cuáles aspectos le resultan de vital importancia como asociado?

Figura 101: Aspectos de importancia para los asociados.



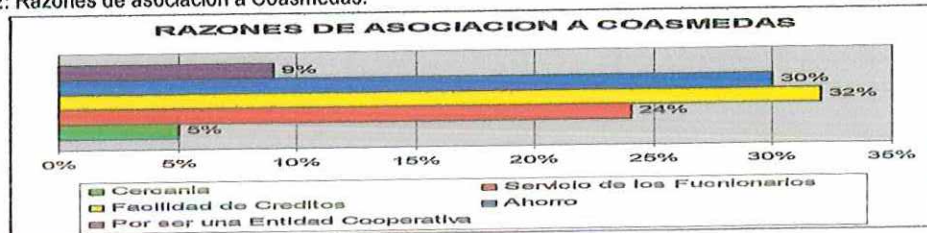
Fuente: Coasmedas.

La mayoría de encuestados ven de vital importancia los esfuerzos por lograr minimizar la brecha entre la cooperativa y el asociado y de esta forma dar un

grado mas de pertenencia dentro de Coasmedas y que sientan a la cooperativa como propias, no solo como una entidad que les presta un servicio financiero.

¿Razones por las cuales decidió afiliarse a Coasmedas?

Figura 102: Razones de asociación a Coasmedas.

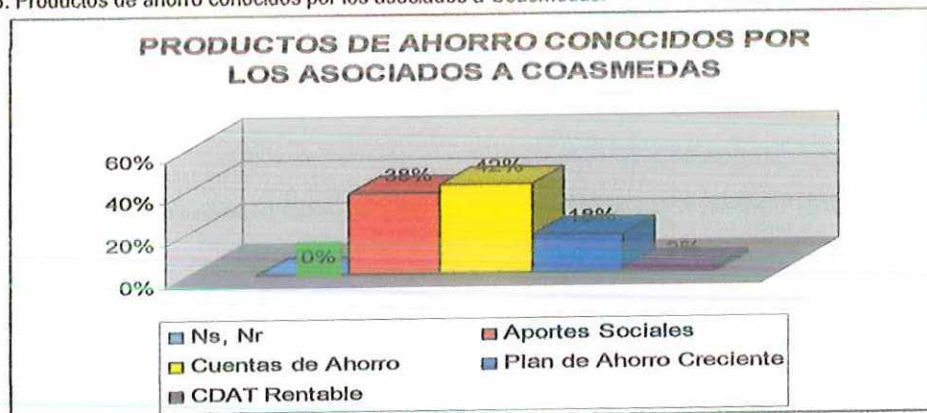


Fuente: Coasmedas.

Un porcentaje superior al 50% determina que la razón fundamental para que un asociado tomara la decisión de vincularse se basa en la imagen positiva que tiene el sector cooperativo así como la serie de ventajas y de beneficios que otorga a sus asociados.

¿Qué productos del portafolio de servicios conoce usted de Coasmedas?

Figura 103: Productos de ahorro conocidos por los asociados a Coasmedas.

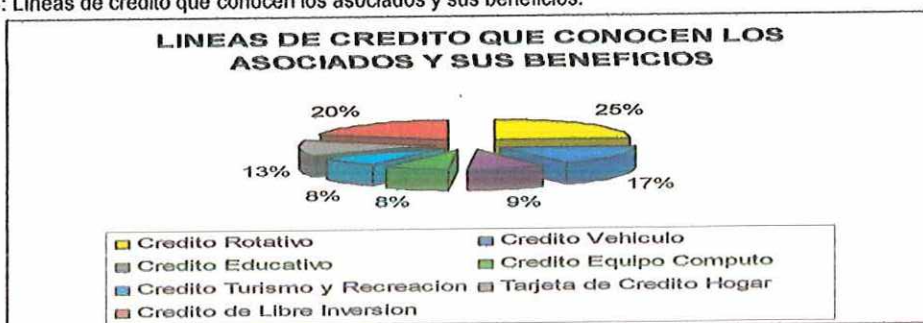


Fuente: Coasmedas.

Los productos líderes mas masificados en los afiliados a Coasmedas son las cuentas de ahorro, seguido de los aportes sociales, dado las características de dichos productos y los beneficios que trae para el asociado dado que este está pendiente de obtener un servicio de calidad y que tengan una ventaja competitiva frente a las demás cooperativas, siendo en estos productos donde Coasmedas tienen mayor ventaja frente a otras cooperativas de la región.

¿Respecto a las líneas de crédito que otorga Coasmedas, cual considera usted son las más atractivas para un asociado?

Figura 104: Líneas de crédito que conocen los asociados y sus beneficios.

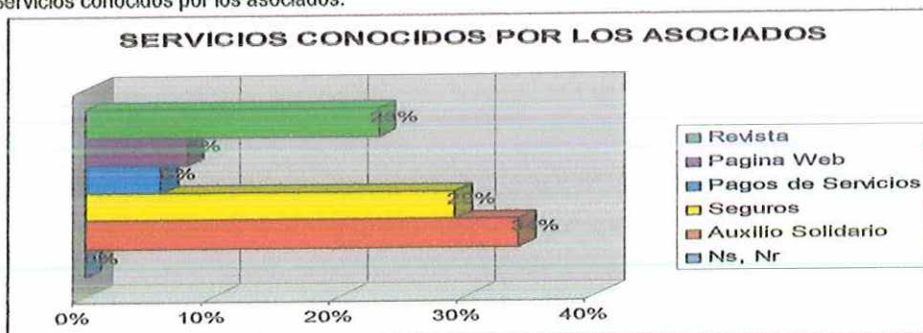


Fuente: Coasmedas.

Sobresale en este análisis el crédito rotativo y de libre inversión puesto que son dos líneas de crédito con tasas de interés bajas y de fácil acceso por parte del asociado siendo estos dos créditos los usualmente tomados por alrededor del 50% de asociados. Que pretenden montar negocios realizar estudios en el exterior, y en general invertir en sus propias familias y en el bienestar de ellos, para lo cual estos dos tipos de crédito le resultan precisos.

¿Qué servicios suplementarios conoce usted brinda la cooperativa Coasmedas?

Figura 105: Servicios conocidos por los asociados.

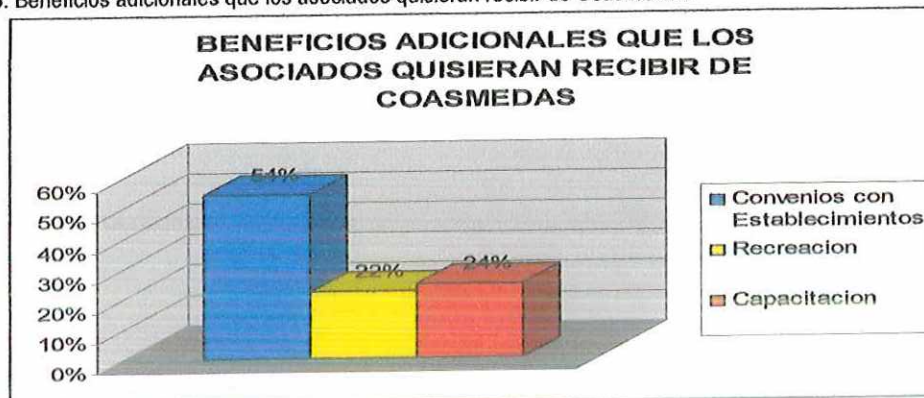


Fuente: Coasmedas.

Alrededor del 50% de los encuestados conoce los auxilios solidarios y las pólizas de seguro colectivas puesto que son las de uso recurrente puesto que muchos de los asociados han tenido la posibilidad de algún momento requerir de estos servicios que adicionalmente para los asociados se ofrecen hasta por el 50% de descuento y sin cobro de interés sin importar el tiempo diferido.

¿Qué beneficios adicionales desearía usted por parte de Coasmedas?

Figura 106: Beneficios adicionales que los asociados quisieran recibir de Coasmedas.



Fuente: Coasmedas.

Podríamos decir que los asociados esperan obtener beneficios en el sentido de establecer convenios comerciales con otras entidades así como, el recibir capacitaciones que los ayuden en su capacitación y a su vez recibir beneficios de tipo recreativo, y en general en todo aquello que permita al asociado obtener una mayor amplitud a la hora de escoger convenios y servicios adicionales que benefician al asociado.

Consideraciones respecto a la investigación de mercados.

Al analizar esta investigación observamos que en la mayoría de las personas que fueron parte de la muestra se encontró una actitud favorable y positiva frente a la cooperativa Coasmedas, razón por la cual la mayoría de ellos se siente satisfecho en aspectos como: el servicio, la atención prestada, la post venta, asesoría continua y la actitud de los funcionarios en general, así como el hecho de que ven en Coasmedas una entidad amiga que les brinda herramientas para su desarrollo profesional, laboral y familiar aspectos de vital importancia teniendo en cuenta que la mayoría de los asociados buscan una vida tranquila y con un respaldo que les aseguren su tranquilidad, por tal razón y de la mano de Coasmedas están atentos a las oportunidades que se les brinda por parte de la gerencia comercial al tomar estas herramientas y ponerlas a su disposición dando como resultado que un grueso de los asociados no solo se limitan a dar sus aportes mensuales si no que hacen uso entre otros de crédito de libre inversión y rotativos así como el hecho de salir beneficiado continuamente gracias a los auxilios solidarios que están integrados en su cuota mensual de aportes.

También observamos que es de vital importancia para el asociado que Coasmedas implemente una mayor agresividad en cuanto a publicidad se refiere ya que para su criterio y a pesar de reconocer todos los beneficios de la cooperativa es limitado el esfuerzo publicitario por parte de Coasmedas y que por

ende lo aleja de captar nuevos asociados que la puedan posicionar en un escalón mas alto del que ahora se encuentra.

En términos generales no existen grandes fallas percibidas por el asociado pero quizás la impresión del poder hacer mas para crecer mas y de estar en continua evolución para que esto se refleje en resultados óptimos.

Conclusiones de la investigación

Análisis del posicionamiento de Coasmedas dentro del mercado potencial nivel nacional.

- El perfil de asociado de Coasmedas se caracteriza por ser personas adultas ya que el 44% están en el rango de edades de 45 a 60 años, las cuales son casados y tienen hijos adultos. Son profesionales y tecnólogos principalmente del área de la salud; destacándose los médicos el 24% entre sus diferentes especialidades tales como; médicos generales, médicos cirujanos entre otras. Enfermeras como la segunda principal profesión con el 12% que igual pertenece al área de la salud. Dentro de otras profesiones se destacan los docentes y abogados.
- El nivel de satisfacción de los asociados de Coasmedas presenta un positivo balance, el 82% de los encuestados coincidieron el que se sienten bien atendidos, apenas el 6% dijeron no estar satisfechos.
- La principal razón de vinculación a la Cooperativa es el crédito con un 46%, el segundo lugar esta el ahorro con un 42%, sin embargo no existe un real interés de los asociados por productos de ahorro.
- Dentro del grupo de servicios los asociados destacan y recuerdan principalmente el auxilio solidario con el 34%, seguido de seguros con el 29% y la revista que presenta un nivel de recordación alentador con el 23%, teniendo en cuenta que los medios de comunicación son de difícil recordación.
- Los principales requerimientos de asociados se concentran en solicitar publicidad y presencia promocional en medios masivos que conduzcan a Coasmedas a ser más reconocida en las distintas regiones ya que manifestaron su inconformidad al ver que otras del mismo sector lo están haciendo de manera muy agresiva y permanente.
- Otro de los requerimientos de los asociados es el mejoramiento de las instalaciones físicas de las seccionales principalmente buscando un mayor confort y mejor ubicación de fácil acceso de parqueo.
- Las principales expectativas de los asociados son el fortalecimiento de los convenios con establecimientos comerciales, capacitación en desarrollo empresarial, planes de turismo y recreación.

- Dentro de los aspectos a mejorar que se recomiendan los asociados se resalta una respuesta más ágil a sus solicitudes de créditos y reclaman por el excesivo centralismo.
- Otra constante solicitud de los asociados de las 21 seccionales que integran la red de cobertura de Coasmedas, es que la asesoría comercial debería ser mas frecuente ya que consideran que muchas veces no se enteran de todos los beneficios y productos que les ofrece la cooperativa, y en ocasiones han acudido a otras entidades por desconocimiento, pues así lo afirmo el 17% de los asociados.
- Uno de los aspectos positivos a resaltar y el cual se ve como una diferencia competitiva por parte de los asociados es el trato personalizado, visualizando por el hecho que cuando llegan a la cooperativa los atienden oportunamente y conocen de quien se trata, resaltan la disponibilidad del asesor de Coasmedas lo califican un 52% como excelente y el 33% como regular.
- Existe un mercado potencial amplio y con altos índices de crecimiento conformado por técnicos, tecnólogos y profesionales de áreas del conocimiento diferentes al de la salud.

2.3 Modelo de medición de la calidad del servicio de la cooperativa Coasmedas seccional Bucaramanga

Introducción

Las entidades del sector cooperativo han pasado por innumerables cambios principalmente a finales de la década de los noventa y comienzos del nuevo milenio producido entre otras cosas por la crisis económica mundial la globalización de la economía y mayores exigencias por parte de los asociados. Esto ha llevado que en este sector se esté presentando últimamente una mayor competencia por obtener una mayor participación, haciendo que cada día se tenga que hacer uso de un marketing más relacional que otra cosa. La calidad del servicio de las cooperativas resulta de vital importancia siendo una variable estratégica que pueda aportar o no una ventaja competitiva a las cooperativas.

Por tal razón y dada la importancia del servicio en todas y en cada una de las entidades que conforman el sector cooperativo y reconociendo que se identifican necesidades y deseos de los asociados para así ser integrados en el plan de objetivos por parte de la gerencia de manera permanente que permita obtener resultados en el mediano plazo por demás satisfactorios para la cooperativa.

En el momento actual en el que nos encontramos en donde prioritariamente hablamos de competitividad es relevante decir que uno de los propósitos de las cooperativas es asegurar que sus asociados perciban servicios de alta calidad y

se sientan satisfechos con estos mismos ya que, sus expectativas han sido atendidas de manera satisfactoria. Para esto muchas cooperativas han decidido crear departamentos de servicio al cliente y así mejorar el proceso de satisfacción del asociado mediante la atención de todos sus requerimientos.

Para dar respuesta a estos planteamientos se determino realizar esta investigación que permita evaluar la percepción de los asociados a la cooperativa Coasmedas sobre la calidad de los servicios prestados por esta que permita determinar las variables internas y así llegar a una segmentación de los asociados que permita conocer los procesos de satisfacción, lealtad, calidad y exigencias frente a los servicios de la cooperativa.

Ficha Técnica

Población Meta: Adultos que cumplen con los requisitos: mayores de 18 años, profesionales y tecnólogos que están afiliados a la cooperativa Coasmedas seccional Bucaramanga.

Marco del Muestreo: Encuestas personalizadas a los asociados que visitan la cooperativa.

Tipo del Muestreo: Muestreo aleatorio simple.

Técnica: Recolección de datos por medio de encuestas.

Tamaño de la población: 2500.

Tamaño de la Muestra: 322.

Margen de error: 5%

Nivel de Confianza: 95%

Cubrimiento del tamaño de la muestra: Ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

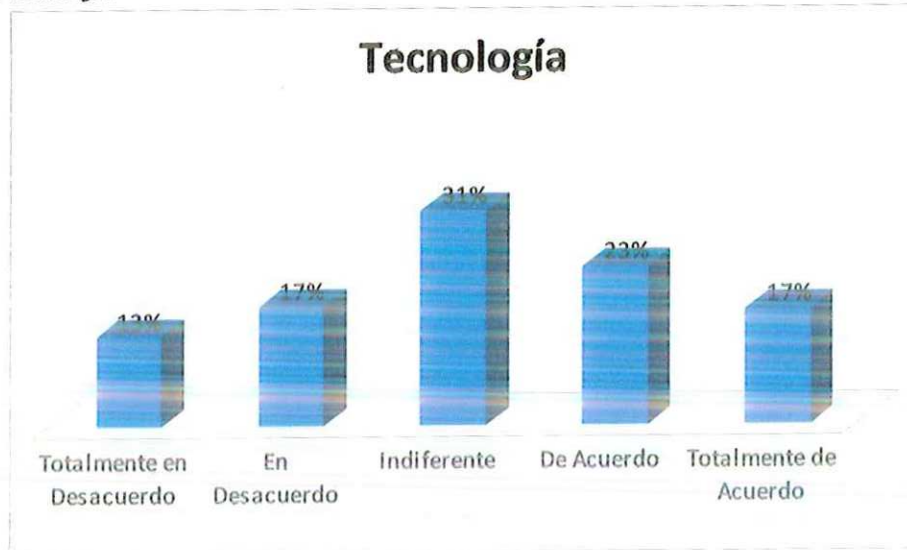
Escala de medición: Likert de 5 puntos.

Encuesta Final aplicada: (ver anexo A).

Análisis General de la Investigación.

1. Considera que la cooperativa cuenta con tecnología de punta:

Figura 107: Tecnología.



El resultado de las respuestas a esta pregunta nos muestra que el 31 % de los encuestados se muestran indiferentes a esto, un 17% de los encuestados se considera en total acuerdo con esta pregunta y manifestaron que Coasmedas si cuenta con tecnología de punta y un 23 % está de acuerdo con esta afirmación, mientras que un porcentaje acumulado de 30% considera que Coasmedas no tienen tecnología de punta

2. La sede de Bucaramanga tiene instalaciones físicas atractivas:

Figura 108: Instalaciones.



Un 38% de los encuestados se muestran indiferentes a que la cooperativa tenga instalaciones atractivas y solo un 7% considera que las instalaciones son atractivas para ellos como asociados mientras que un 27% está en desacuerdo o

en total desacuerdo con esta apreciación y consideran que Coasmedas no cuenta con instalaciones atractivas para el asociado.

3. Los empleados de la cooperativa se caracterizan por su buena atención:

Figura 109: Empleados.



Del total de encuestados un 29% está de acuerdo y un 23% en total acuerdo con que los empleados de Coasmedas se caracterizan por tener una buena atención, solo un 7% manifestó estar en total desacuerdo con esta apreciación y no se han sentido del todo conformes con la atención recibida.

4. En la cooperativa se realizan publicaciones de interés general:

Figura 110: Publicaciones.



Al referirse a esta pregunta un 38% se mostraron o en total acuerdo o de acuerdo con esta pregunta, un 37% se muestra indiferente es decir no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo un 5% considera que no hay muchas publicaciones de interés promovidas por Coasmedas.

5. La cooperativa cumple con las expectativas del asociado:

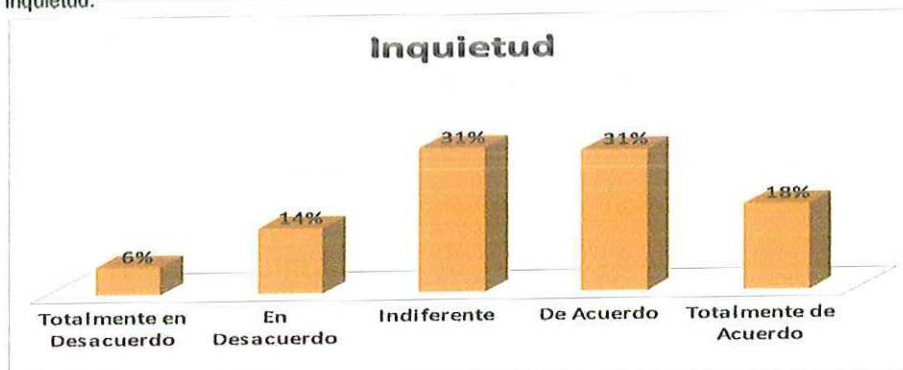
Figura 111: Expectativas.



Un porcentaje del 18% se encuentra totalmente de acuerdo a la pregunta de si Coasmedas cumple con las expectativas del asociado y un 7 % está en desacuerdo con esta afirmación.

6. Cuando se manifiesta una inquietud, la cooperativa muestra interés en resolverlo

Figura 112: Inquietud.



Un porcentaje mayoritario de asociados manifestaron que la cooperativa siempre muestra interés en resolver las inquietudes de estos con un 31% y un 18 % de acuerdo y totalmente de acuerdo.

7. La Cooperativa desde el momento de la afiliación brinda un buen servicio:

Figura 113: Servicio.



El 54% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el servicio prestado por la cooperativa desde la afiliación es bueno y solo un 5% está en desacuerdo con esta afirmación.

8. La cooperativa presta los servicios en el plazo prometido:

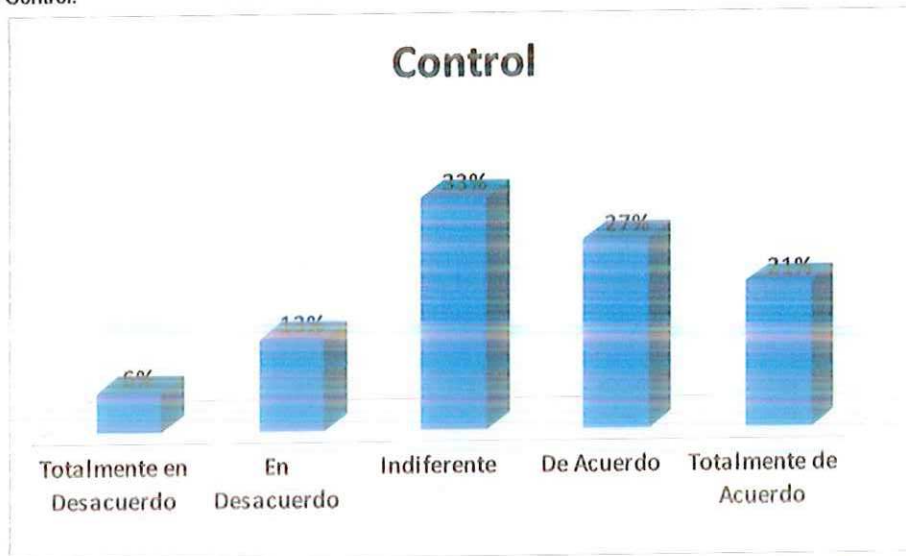
Figura 114: Plazo.



Un porcentaje superior al 50 % de los asociados encuestados manifestaron sentir que la cooperativa presta los servicios en los plazos prometidos y solos un 7% se encuentra en total desacuerdo con esta afirmación.

9. La cooperativa mantiene un control de la información exento de errores:

Figura 115: Control.



Un 33% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y un acumulado de 48% esta o de acuerdo o en total acuerdo con esta afirmación, solo un 6% está totalmente en desacuerdo con esta afirmación

10. Cooperativa cuenta con personal altamente calificado:

Figura 116: Personal.



El 46 % considera que el personal que presta los servicios de asesoría en la cooperativa es altamente calificado y solo un 7% considera estar en desacuerdo con esta afirmación y no lo consideran altamente calificado.

11. El personal administrativo inspira confianza en los asociados:

Figura 117: Personal Administrativo.



El nivel de confianza favorable que inspira el personal administrativo en los asociados alcanza el 47% de los encuestados que se manifiestan o en acuerdo o en total acuerdo con esta apreciación y solo un 3% está en total desacuerdo con esta apreciación.

12. El personal directivo inspira confianza en los asociados:

Figura 118: Personal Directivo.



Un porcentaje del 21% está en desacuerdo con el grado de confianza que demuestra el personal directivo para con los asociados mientras que un 44% está en acuerdo o totalmente de acuerdo con la confianza inspirada por el personal directivo.

13. Me siento contento con la calidad de los distintos servicios prestados por la cooperativa:

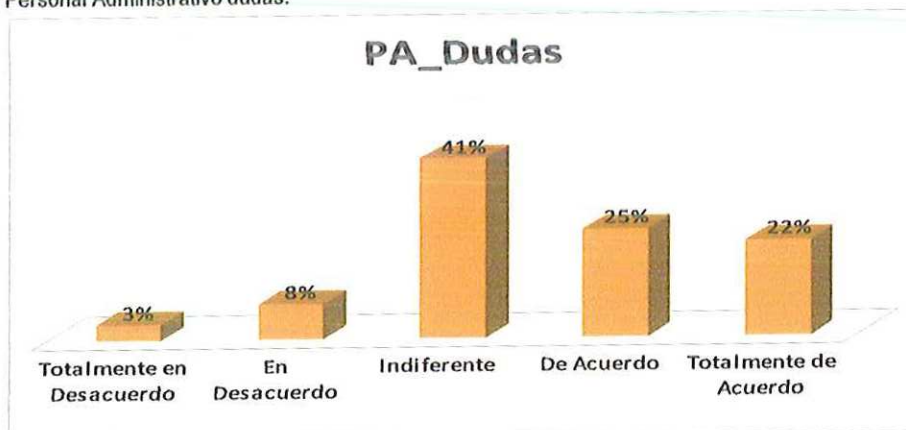
Figura 119: Calidad.



La calidad de los servicios prestados por la cooperativa es favorable para un 52% de los encuestados, mientras que un 4% de estos contestaron estar en desacuerdo total con la afirmación de lo bueno de la calidad de los servicios prestados por Coasmedas.

14. El personal administrativo aclara las dudas de los asociados:

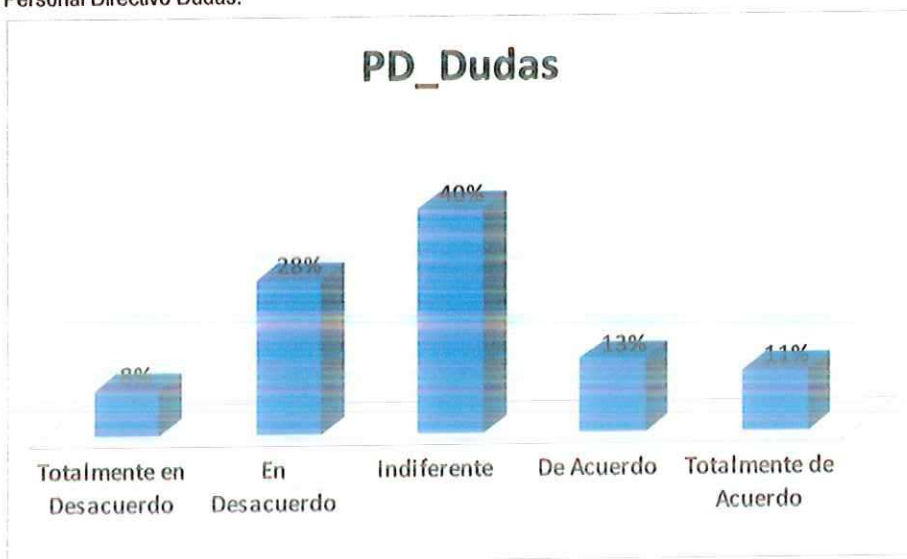
Figura 120: Personal Administrativo dudas.



Solo un 22% está totalmente de acuerdo en que el personal administrativo de Coasmedas aclara totalmente las dudas sugeridas por los asociados un 25 % está de acuerdo en que si lo hacen y un 8% está en desacuerdo con la afirmación.

15. El personal directivo aclara las dudas de los asociados:

Figura 121: Personal Directivo Dudas.



Ante esta pregunta los encuestados respondieron en su mayoría con un 40% con indiferencia frente al papel del personal directivo y solo un 11% está totalmente de acuerdo con que el personal directivo aclara las dudas de los asociados.

16. El personal administrativo y directivo siempre están dispuestos a solucionar mis inquietudes:

Figura 122: Solucionar.



Frente a esta pregunta un 26% está totalmente de acuerdo con la pregunta que el personal administrativo y directivo están dispuestos a solucionar las inquietudes, un 36% se muestra indiferente ante esta pregunta.

17. El personal directivo cumple con las actividades cooperativas contempladas dentro de la ley:

Figura 123: Cumplimiento de la ley.



Un 50% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el personal directivo cumple con todas las actividades cooperativas contempladas en la ley y solo un 13% está en desacuerdo con dicha afirmación.

18. El personal administrativo y directivo presta la atención a requerimientos con prontitud:

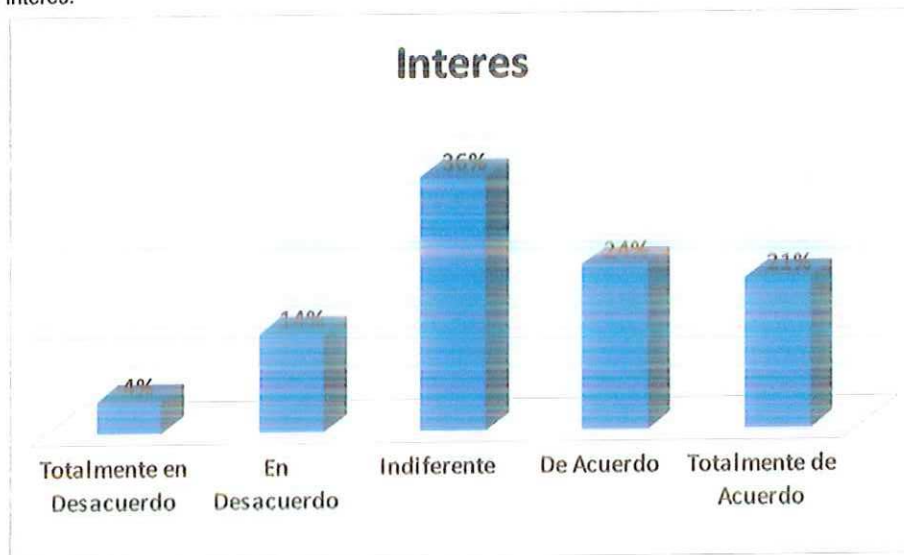
Figura 124: Requerimiento.



Existe un consenso general que indica que tanto el personal directivo como el administrativo presta atención oportuna a los requerimientos presentados por los asociados con un 27% de acuerdo y un 31% totalmente de acuerdo en esta afirmación.

19. El personal administrativo y directivo siempre se muestran interesados en responder mis inquietudes:

Figura 125: Interés.



El 21% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que el personal administrativo y directivo responden las inquietudes de los asociados de manera rápida y eficiente un 24% esta de acuerdo con esta afirmación y solo un 4% está totalmente en desacuerdo.

20. La cooperativa tiene horarios de atención convenientes para sus asociados:

Figura 126: Horarios.



El 47% de los encuestados manifiesta que el horario de atención prestado por Coasmedas es conveniente y solo un 13% está en desacuerdo con esta afirmación.

21. El personal administrativo y directivo prestan una atención personalizada a sus asociados:

Figura 127: Atención.



Existe un gran consenso en que el personal administrativo y directivo presta una atención personalizada a los asociados con un 56% de los encuestados que manifiestan estar en total acuerdo con esta afirmación solo un 7% esta o en desacuerdo o total desacuerdo con esta misma afirmación y un 37% se muestran indiferentes.

22. La cooperativa se preocupa por los intereses de los asociados:

Figura 128: Preocupación.



Existe un 26% de los encuestados que están totalmente de acuerdo con la afirmación que la cooperativa Coasmedas se preocupa por los intereses de los asociados y un 20% están igualmente de acuerdo con esta última solo un 4% y un 14% están en total desacuerdo y en desacuerdo.

23. El personal administrativo comprende las necesidades de los asociados:

Figura 129: Personal Administrativo Necesidades.



El 28% de los encuestados está totalmente de acuerdo en manifestar que la cooperativa comprende las necesidades de los asociados y un 12% está totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

24. El personal directivo comprende las necesidades de los asociados:

Figura 130: Personal Directivo Necesidades.



Existe un 50% de encuestados que están de acuerdo o total acuerdo con la afirmación que el personal directivo comprende las necesidades del asociado.

25. En la cooperativa los asociados reciben capacitación y asesoría constante:

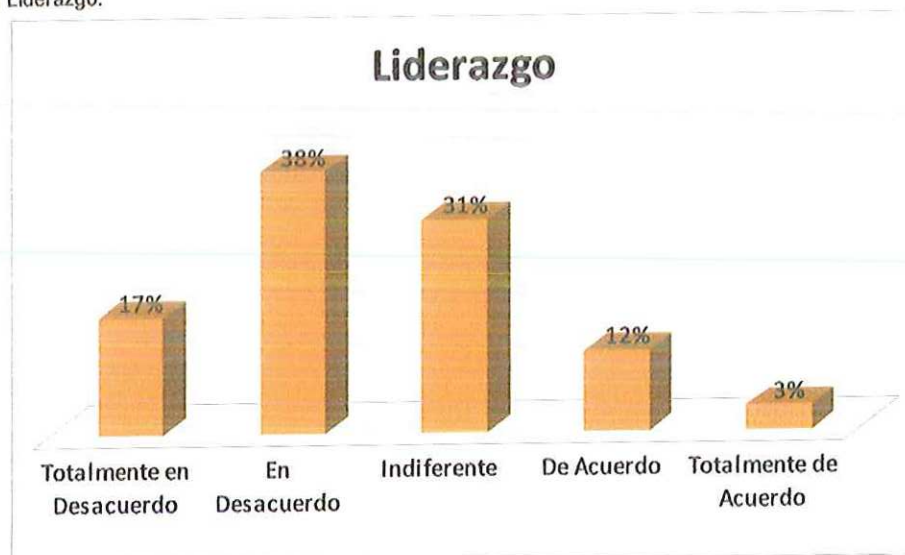
Figura 131: Capacitación.



En cuanto a capacitación y asesoría constante los encuestados contestaron totalmente en acuerdo con un 26% y de acuerdo con un 21% solo un 2% está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

26. El grado de liderazgo que tiene la cooperativa en la región es alto:

Figura 132: Liderazgo.

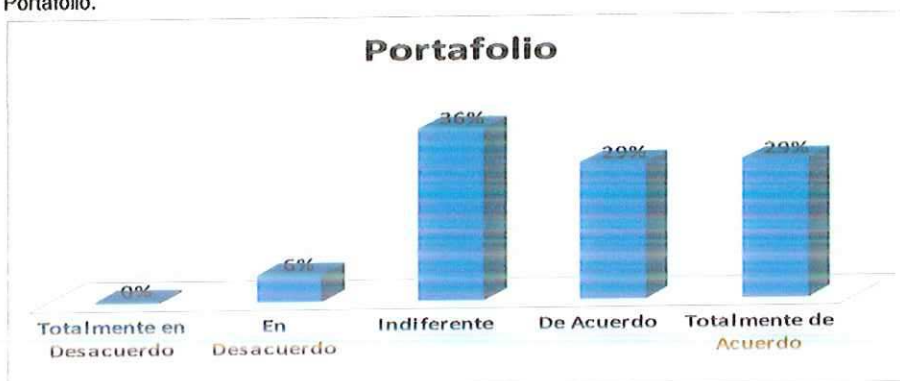


A la pregunta sobre el liderazgo de la cooperativa solo un 12% está de acuerdo y un 3% en total acuerdo en que Coasmedas tiene un liderazgo en la región con respecto a otras cooperativas mientras que un 38% no está de acuerdo y un 17%

está en total desacuerdo a la afirmación de que Coasmedas tienen un liderazgo en la región

27. El portafolio de servicios ofrece distintas líneas de crédito atractivas para el asociado:

Figura 133: Portafolio.



Frente al portafolio de servicios ofrecidos por Coasmedas un 29% está en total acuerdo o de acuerdo con la afirmación y solo un 6% está en desacuerdo.

28. Mi satisfacción con respecto a los servicios prestados por la cooperativa es acorde a lo esperado:

Figura 134: Satisfacción.



A la pregunta sobre la satisfacción de cada asociado a la cooperativa un 23% está totalmente de acuerdo en que es acorde a lo esperado, un 24% está de acuerdo y un 12% está en desacuerdo.

29. En general, cuando pienso en la cooperativa en la cual estoy afiliado me siento satisfecho:

Figura 135: Satisfacción.



Un 56% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación o en total acuerdo y solo un 10% está en desacuerdo y un 2% en total desacuerdo. Un 31% de los encuestados se muestra indiferente.

30. La calificación global que le doy a los servicios prestados por la cooperativa es excelente:

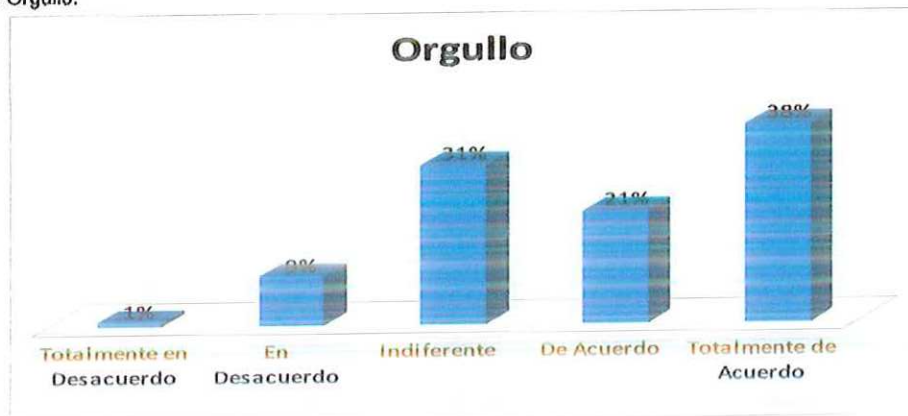
Figura 136: Calificación.



Un 42% se manifiesta indiferente un 27% de acuerdo, y un 17.5 totalmente de con la excelencia de los servicios prestados por Coasmedas.

31. Me siento muy orgulloso de ser afiliado a la cooperativa:

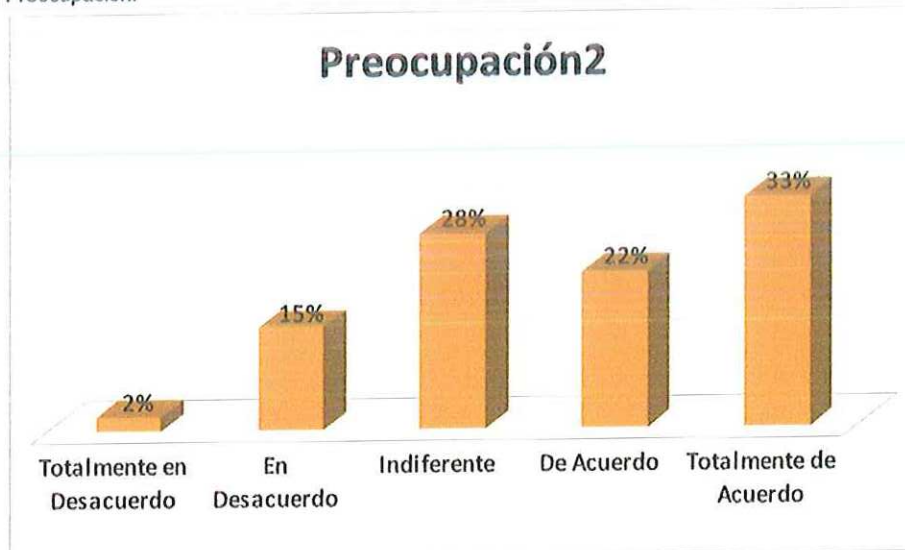
Figura 137: Orgullo.



Un 59% de los encuestados se encuentra de acuerdo o en total acuerdo en sentirse orgulloso de ser afiliado a la cooperativa, un 31% se muestra indiferente y un 9% está en desacuerdo y no se sienten orgullosos de pertenecer a la cooperativa.

32. Me preocupo por el crecimiento de la cooperativa:

Figura 138: Preocupación.



Un 52% de los encuestados manifiestan preocupación por el crecimiento de la cooperativa, un 28% se muestra indiferente ante él y un 15 % no se preocupa por el crecimiento de Coasmedas.

33. Generalmente digo a otras personas aspectos positivos de esta cooperativa:

Figura 139: Aspectos.



Un porcentaje del 40% no da detalles de la cooperativa un 29% dice aspectos positivos de ella y un 24% aspectos negativos de Coasmedas.

34. Generalmente recomiendo esta cooperativa a las personas que solicitan mi consejo:

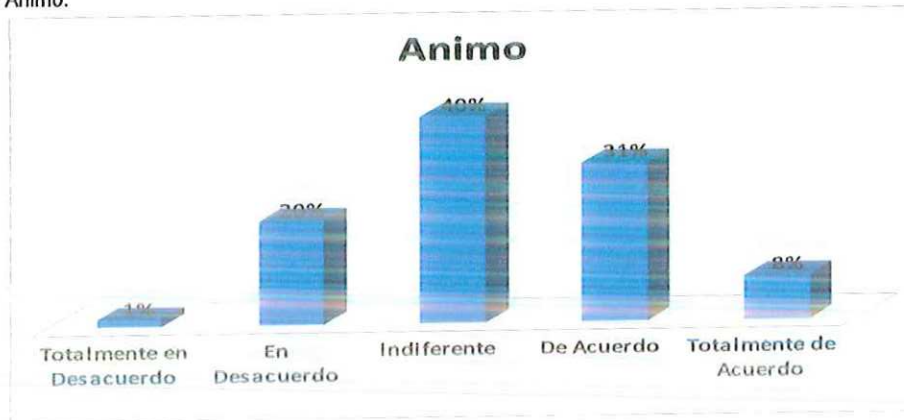
Figura 140: Recomendación.



Un 43% están totalmente de acuerdo en recomendar a la cooperativa cuando se les pide consejo, un 32% están de acuerdo y solo un 5% no recomienda a la cooperativa.

35. Generalmente animo a mis amigos y familiares a utilizar los servicios de esta Cooperativa:

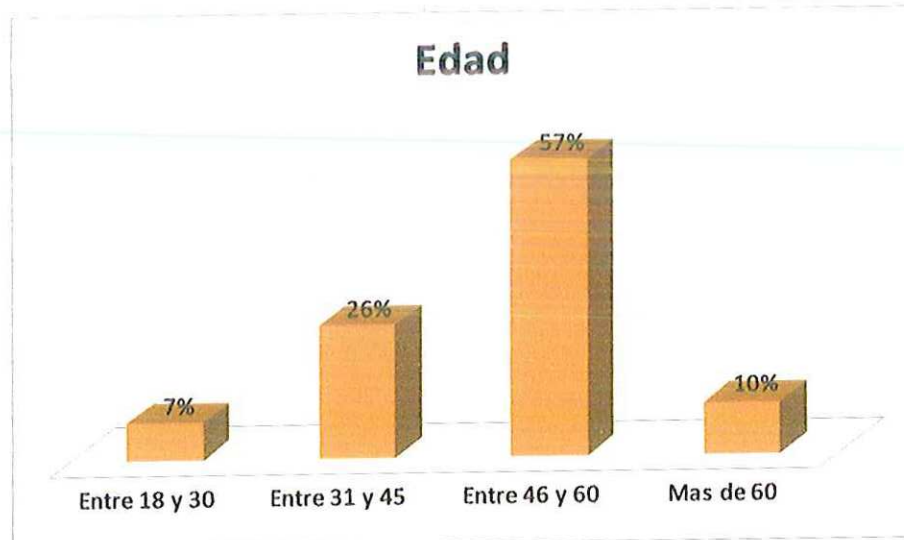
Figura 141: Animo.



Existe un 40% de los encuestados que son indiferentes al animar a amigos y familiares a utilizar los servicios de la cooperativa y un 31% está de acuerdo con animarlos a utilizar dichos servicios.

¿Cuál es su edad? (años):

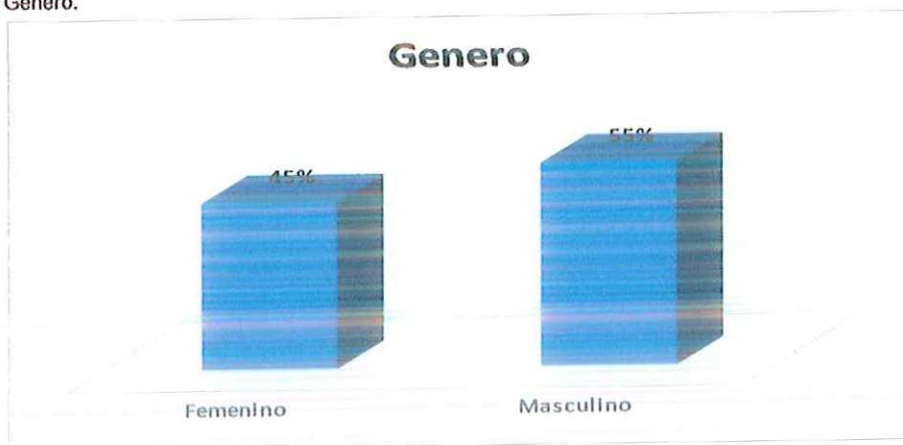
Figura 142: Edad.



Del total de encuestados un 57% se encuentran en edades entre los 46 y 60 años un 26% están entre los 31 y los 45 años, un 10% mayores de 60 y solo un 7% están entre los 18 y los 30 años

Cuál es su género

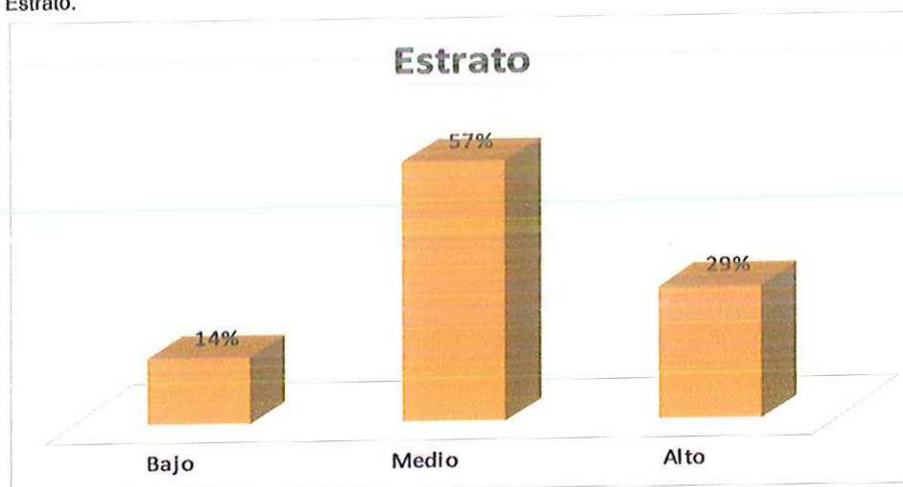
Figura 143: Genero.



Un 55% de los encuestados corresponde al género masculino y un 45% al género femenino.

La casa donde vive pertenece al estrato:

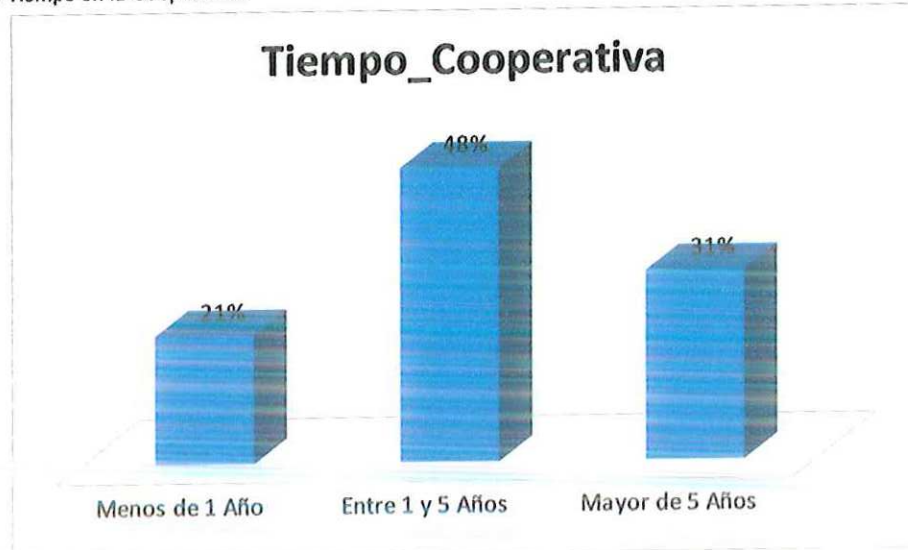
Figura 144: Estrato.



El 57% de los encuestados afiliados a Coasmedas corresponden al estrato 4 y 5, un 29% al estrato alto 6 y 7 y un 14% al estrato bajo 2 y 3.

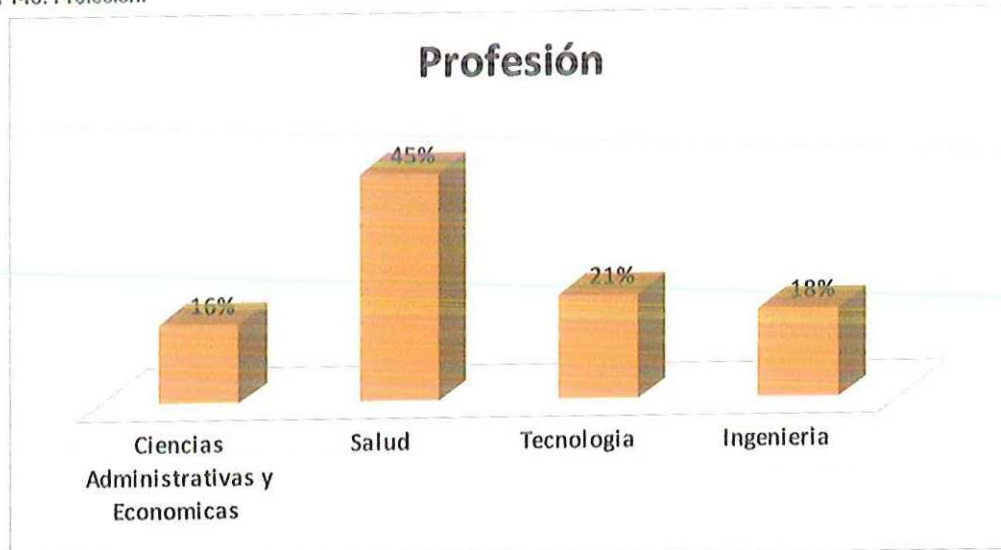
Cuanto tiempo lleva en la cooperativa:

Figura 145: Tiempo en la Cooperativa.



El 48% de los encuestados están afiliados a la cooperativa entre 1 y 5 años un 31% lleva más de 5 años y un 21% menos de 1 año.
Cuál es su profesión:

Figura 146: Profesión.



El mayor porcentaje de profesiones vinculadas a la cooperativa es la del área de la salud en sus distintas ramas como médicos , bacteriólogos, odontólogos etc. con un 45% seguido de los tecnólogos con un 21% y las ingenierías con un 18% las ciencias administrativas y económicas por ultimo con una presencia del 16%

Resultados de la Investigación en SPSS

El análisis de datos se hizo mediante el procesamiento de 325 encuestas con el paquete estadístico SPSS

El primer elemento que se observa en la salida del procedimiento es la matriz de correlaciones cuyo determinante es de 0,212, al ser muy pequeño indica que el grado de inter correlación entre las variables es muy alto, condición inicial que debía cumplir el análisis de componentes principales.

El segundo elemento que se observa en la salida del procedimiento es el test de esfericidad de Bartlett's que permite contrastar formalmente la existencia de correlación entre las variables. Como su valor es 0,000 se puede concluir que existe correlación significativa entre las variables.

También se observa que el estadístico KMO, cuyo valor pequeño (cerca de la unidad) indica una buena adecuación de la muestra a este análisis.

Tabla 35: KMO y Prueba de Bartlett's.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,511
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	481,211
	df	351
	Sig.	,000

El siguiente elemento a analizar es la matriz de correlaciones anti imagen formada por los coeficientes de correlación parcial entre cada par de las variables cambiada de signo. Estos coeficientes deben ser bajos para que las variables compartan factores comunes. Los elementos de la diagonal de esta matriz son similares al estadístico KMO para que cada par de variables que estén cercanos a la unidad. Observando la matriz vemos que obtenemos buenos resultados. Los Coeficientes son:

Tecnología 0,437, Instalaciones -0,077, Empleados -0,037, Publicaciones 0,056, Expectativas 0,115, Inquietud 0,080, Servicio 0,030, Plazo -0,023, Control -0,067, Personal 0,046, P_Administrativo -0,041, P_Directivo -0,015, Calidad 0,010, PA_Dudas 0,009, PD_Dudas -0,086, Solucionar 0,007, Cumplimiento_Ley 0,032, Requerimiento 0,068, Interés -0,033, Horarios -0,121, Atención 0,017, Preocupación 0,058, PA_Necesidades 0,025, PD_Necesidades -0,024, Capacitación -0,040, Liderazgo -0,002, Portafolio -0,121.

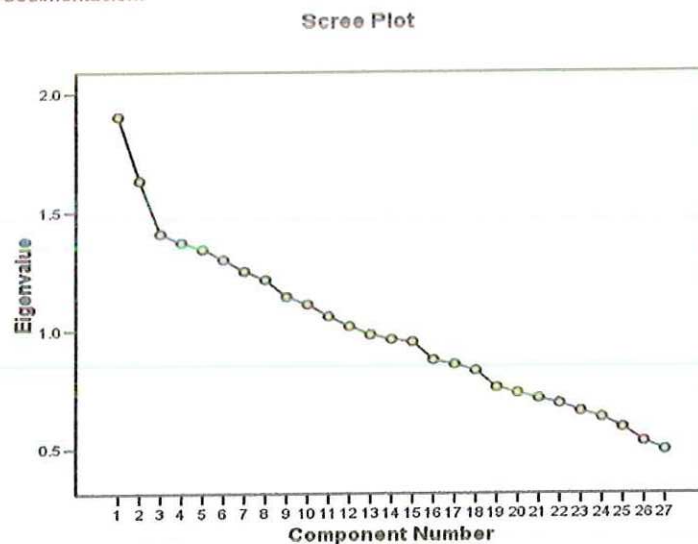
El número de componentes con el que nos quedaremos, que normalmente son las relativas a valores propios mayores que la unidad, observando la siguiente tabla

de la varianza total explicada vemos que la primera componente explica tan solo un 7,047% de la varianza total. El grafico de sedimentación muestra que solo hay 12 componentes con auto valor mayor que 1.

Tabla 36: Varianza total explicada. Método de extracción análisis de componente principales.

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,903	7,047	7,047	1,574	5,831	5,831
2	1,632	6,045	13,092	1,494	5,533	11,364
3	1,408	5,215	18,306	1,453	5,380	16,744
4	1,371	5,077	23,383	1,356	5,021	21,765
5	1,342	4,971	28,354	1,299	4,811	26,576
6	1,299	4,811	33,165	1,289	4,775	31,351
7	1,250	4,630	37,795	1,289	4,773	36,124
8	1,214	4,498	42,293	1,267	4,691	40,816
9	1,142	4,230	46,523	1,192	4,416	45,232
10	1,110	4,112	50,634	1,182	4,376	49,608
11	1,060	3,925	54,559	1,179	4,368	53,976
12	1,017	3,768	58,327	1,175	4,350	58,327

Figura 147: Grafico de Sedimentación.



Ahora las variables que se agrupan en relación a cada componente y cuya combinación lineal define la componente. Para esto representaremos cada una de las 35 variables por medio de los 15 factores extraídos utilizando la matriz de componentes, para el caso de la variable tecnología es la siguiente:

$$\text{Tecnología} = 0,512F1 + 0,144F2 - 0,359F3 + 0,096F4 + 0,103F5 + 0,355F6 + 0,033F7 + 0,139F8 - 0,068F9 + 0,144F10 + 0,106F11 + 0,143F12$$

Los datos de definen en la siguiente tabla:

Tabla 37: Matriz de Componentes, Valores aproximados.

	Componentes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	11	12
PD_Necesidades	0,512	0,144	0,359	0,096	0,103	0,355	0,033	0,139	0,068	0,144	0,106	0,143
Inquietud	0,502	0,284	0,071	0,082	0,003	0,137	0,259	0,015	0,160	0,055	0,170	0,093
PA_Necesidades	0,498	0,370	0,239	0,166	0,050	0,112	0,099	0,117	0,169	0,137	0,165	0,072
Plazo	0,442	0,038	0,161	0,140	0,137	0,246	0,365	0,249	0,123	0,077	0,128	0,026
Instalaciones	0,373	0,007	0,062	0,064	0,365	0,005	0,236	0,098	0,275	0,287	0,198	0,034
P_Administrativo	0,184	0,479	0,084	0,234	0,154	0,261	0,229	0,067	0,191	0,140	0,000	0,083
Preocupación	0,346	0,370	0,149	0,237	0,080	0,074	0,041	0,169	0,033	0,203	0,164	0,052
Servicio	0,325	0,351	0,441	0,047	0,007	0,102	0,305	0,148	0,037	0,107	0,087	0,103
Horarios	0,117	0,348	0,430	0,021	0,092	0,106	0,077	0,363	0,219	0,146	0,083	0,168
Cumplimiento Ley	0,326	0,134	0,352	0,287	0,086	0,093	0,200	0,210	0,045	0,205	0,026	0,050
Atención	0,021	0,052	0,189	0,546	0,080	0,351	0,139	0,091	0,242	0,250	0,191	0,241
Requerimiento	0,186	0,238	0,199	0,490	0,208	0,141	0,012	0,158	0,114	0,298	0,039	0,261
Capacitación	0,156	0,279	0,265	0,213	0,445	0,154	0,166	0,044	0,179	0,143	0,038	0,009
PD_Dudas	0,017	0,284	0,127	0,111	0,363	0,210	0,212	0,045	0,100	0,261	0,298	0,238
Portafolio	0,328	0,302	0,048	0,066	0,362	0,003	0,257	0,116	0,341	0,103	0,100	0,009
P_Directivo	0,186	0,164	0,031	0,242	0,184	0,451	0,102	0,032	0,207	0,251	0,339	0,107
Calidad	0,088	0,147	0,006	0,285	0,142	0,432	0,145	0,217	0,006	0,207	0,142	0,125
Control	0,186	0,080	0,192	0,329	0,130	0,392	0,208	0,264	0,142	0,040	0,183	0,028
Publicaciones	0,076	0,107	0,271	0,026	0,009	0,172	0,486	0,134	0,134	0,249	0,266	0,241
Interés	0,231	0,109	0,079	0,206	0,063	0,108	0,262	0,634	0,164	0,002	0,143	0,069
PA_Dudas	0,230	0,157	0,184	0,157	0,239	0,188	0,234	0,388	0,022	0,360	0,093	0,039
Liderazgo	0,021	0,321	0,010	0,104	0,401	0,048	0,033	0,149	0,425	0,113	0,137	0,024
Personal	0,021	0,367	0,349	0,212	0,163	0,049	0,228	0,138	0,418	0,095	0,146	0,043
Expectativas	0,098	0,050	0,183	0,028	0,329	0,046	0,009	0,246	0,388	0,245	0,476	0,052
Solucionar	0,147	0,067	0,350	0,348	0,135	0,122	0,017	0,132	0,061	0,171	0,356	0,531
Atención	0,188	0,229	0,079	0,047	0,392	0,289	0,020	0,005	0,238	0,178	0,222	0,439
Tecnología	0,064	0,237	0,211	0,092	0,142	0,192	0,371	0,147	0,013	0,369	0,213	0,420

A continuación se analiza la comunalidad de cada variable (suma de los cuadrados de sus cargas factoriales definidas en la matriz de componentes), después de la extracción de los factores (componentes). La comunalidad es la parte de la variabilidad de cada variable explicada por los factores. Antes de la extracción de los factores la comunalidad de cada variable es la unidad, e interesa que después de la extracción siga siendo alta.

Tabla 38: Comunalidades. Método de Extracción: Análisis de componentes principales.

	Extracción
Tecnología	0,70266452
Instalaciones	0,5478588
Empleados	0,6641795
Publicaciones	0,5834203
Expectativas	0,66334118
Inquietud	0,49615726
Servicio	0,58181816
Plazo	0,55491751
Control	0,5258322
Personal	0,60687563
P_Administrativo	0,53701018
P_Directivo	0,60132792
Calidad	0,48399573
PA_Dudas	0,57704474
PD_Dudas	0,55576841
Solucionar	0,76268767
Cumplimiento_Ley	0,47815813
Requerimiento	0,63040459
Interés	0,65204146
Horarios	0,58165393
Atención	0,70878303
Preocupación	0,44915455
PA_Necesidades	0,58818692
PD_Necesidades	0,63518166
Capacitación	0,52953301
Liderazgo	0,51342601
Portafolio	0,55497256

Para calcular los coeficientes de correlación entre cada dos variables después de que estén en función de las componentes, se denomina coeficientes de correlación reproducidas. Estos coeficientes de correlación reproducidas no tienen por qué coincidir con los de la matriz de correlación inicial, pero no deben diferenciarse en más de 0,05 (residuos menores que 0,05), porque entonces la bondad del modelo factorial será discutible. A continuación se presenta la matriz de correlaciones reproducidas en las que se observa que un 48% de los errores son mayores que 0,05, lo que indica que la bondad del modelo es discutible.

	Tecnología	Instalaciones	Empleados	Publicaciones	Expectativas	Inquietud	Servicio	Plazo	Control	Personal	P_Administrativo	P_Directivo	Calidad	PA_Dudas	PD_Dudas	Solucionar	Cumplimiento_Ley	Requerimiento	Horarios	Atención	Preocupación	PA_Necesidades	PD_Necesidades	Capacitación	Liderazgo	Portafolio	
Tecnología	0.70	0.23	0.11	0.18	0.24	0.01	0.06	0.03	0.11	0.06	0.03	0.05	0.05	0.00	0.10	0.11	0.02	0.07	0.05	0.23	0.05	0.22	0.03	0.04	0.00	0.05	0.17
Instalaciones	0.23	0.55	0.02	0.05	0.25	0.04	0.28	0.09	0.01	0.21	0.08	0.18	0.02	0.05	0.10	0.17	0.14	0.11	0.16	0.04	0.07	0.02	0.21	0.06	0.10	0.05	0.00
Empleados	0.11	0.02	0.66	0.09	0.18	0.10	0.02	0.06	0.10	0.18	0.05	0.09	0.16	0.04	0.09	0.19	0.01	0.09	0.12	0.13	0.19	0.04	0.12	0.05	0.20	0.15	0.20
Publicaciones	0.18	0.05	0.09	0.58	0.06	0.05	0.01	0.04	0.03	0.01	0.04	0.25	0.01	0.24	0.14	0.13	0.18	0.10	0.08	0.11	0.19	0.05	0.12	0.05	0.07	0.18	
Expectativas	0.24	0.25	0.18	0.06	0.68	0.07	0.06	0.18	0.01	0.04	0.12	0.11	0.06	0.08	0.04	0.04	0.01	0.01	0.05	0.10	0.01	0.02	0.03	0.07	0.07	0.07	0.27
Inquietud	0.01	0.04	0.10	0.05	0.07	0.50	0.02	0.36	0.27	0.02	0.21	0.03	0.18	0.15	0.06	0.08	0.24	0.02	0.09	0.19	0.08	0.12	0.02	0.14	0.15	0.13	0.21
Servicio	0.06	0.28	0.02	0.01	0.06	0.02	0.56	0.03	0.05	0.04	0.25	0.02	0.03	0.05	0.03	0.06	0.23	0.26	0.19	0.11	0.01	0.30	0.18	0.04	0.24	0.06	0.12
Plazo	0.03	0.09	0.06	0.04	0.18	0.36	0.03	0.55	0.26	0.28	0.12	0.04	0.04	0.11	0.17	0.01	0.10	0.01	0.17	0.04	0.10	0.15	0.17	0.15	0.02	0.12	0.01
Control	0.11	0.01	0.10	0.03	0.01	0.27	0.05	0.28	0.53	0.07	0.09	0.06	0.13	0.09	0.05	0.14	0.17	0.15	0.22	0.01	0.15	0.07	0.02	0.12	0.19	0.09	0.08
Personal	0.06	0.21	0.18	0.01	0.04	0.02	0.04	0.28	0.07	0.61	0.18	0.04	0.06	0.32	0.00	0.04	0.06	0.13	0.04	0.28	0.03	0.08	0.12	0.11	0.01	0.00	0.02
P_Administrativo	0.03	0.06	0.05	0.04	0.12	0.21	0.25	0.12	0.09	0.18	0.54	0.26	0.08	0.17	0.06	0.04	0.09	0.04	0.12	0.24	0.12	0.17	0.03	0.13	0.16	0.18	0.03
P_Directivo	0.05	0.18	0.09	0.25	0.11	0.03	0.02	0.04	0.06	0.04	0.28	0.60	0.16	0.00	0.03	0.03	0.00	0.14	0.04	0.01	0.12	0.14	0.10	0.12	0.02	0.28	0.16
Calidad	0.05	0.02	0.16	0.01	0.08	0.18	0.03	0.04	0.13	0.06	0.08	0.16	0.46	0.06	0.03	0.34	0.22	0.07	0.01	0.07	0.02	0.08	0.10	0.12	0.16	0.10	0.12
PA_Dudas	0.00	0.05	0.04	0.24	0.08	0.15	0.05	0.11	0.09	0.32	0.17	0.00	0.06	0.58	0.02	0.01	0.13	0.09	0.14	0.03	0.13	0.12	0.09	0.20	0.13	0.13	0.10
PD_Dudas	0.10	0.10	0.09	0.14	0.04	0.06	0.03	0.17	0.05	0.00	0.06	0.03	0.03	0.02	0.58	0.09	0.06	0.24	0.04	0.21	0.05	0.05	0.19	0.04	0.21	0.04	0.31
Solucionar	0.11	0.17	0.19	0.13	0.04	0.09	0.06	0.01	0.14	0.04	0.04	0.03	0.34	0.01	0.09	0.76	0.07	0.07	0.08	0.14	0.06	0.05	0.08	0.05	0.15	0.04	0.02
Cumplimiento_Ley	0.02	0.14	0.01	0.18	0.01	0.24	0.23	0.10	0.17	0.08	0.09	0.00	0.22	0.13	0.08	0.07	0.46	0.07	0.08	0.01	0.34	0.19	0.03	0.05	0.02	0.09	0.03
Requerimiento	0.07	0.11	0.09	0.10	0.01	0.02	0.26	0.01	0.15	0.13	0.04	0.14	0.07	0.09	0.24	0.07	0.07	0.63	0.25	0.04	0.17	0.02	0.21	0.04	0.02	0.21	0.12
Interés	0.05	0.16	0.12	0.08	0.05	0.09	0.19	0.17	0.22	0.04	0.12	0.04	0.01	0.14	0.04	0.06	0.09	0.25	0.65	0.17	0.01	0.17	0.00	0.02	0.09	0.18	0.17
Horarios	0.23	0.04	0.13	0.11	0.10	0.19	0.11	0.04	0.01	0.28	0.24	0.01	0.07	0.06	0.21	0.14	0.01	0.04	0.17	0.58	0.05	0.09	0.17	0.13	0.11	0.05	0.04
Atención	0.05	0.07	0.19	0.19	0.01	0.08	0.01	0.10	0.15	0.03	0.12	0.12	0.02	0.13	0.05	0.09	0.24	0.17	0.01	0.05	0.71	0.16	0.16	0.13	0.09	0.00	0.01
Preocupación	0.22	0.02	0.04	0.05	0.02	0.12	0.30	0.15	0.07	0.06	0.17	0.14	0.06	0.12	0.05	0.05	0.19	0.02	0.17	0.09	0.16	0.45	0.22	0.25	0.02	0.12	0.02
PA_Necesidades	0.03	0.21	0.12	0.05	0.03	0.02	0.18	0.17	0.02	0.12	0.03	0.10	0.10	0.06	0.19	0.06	0.05	0.21	0.00	0.17	0.16	0.22	0.59	0.47	0.02	0.15	0.06
PD_Necesidades	0.04	0.06	0.05	0.12	0.07	0.14	0.04	0.15	0.12	0.11	0.13	0.12	0.12	0.20	0.04	0.05	0.05	0.04	0.02	0.13	0.13	0.25	0.47	0.64	0.24	0.12	0.11
Capacitación	0.00	0.10	0.20	0.05	0.07	0.15	0.24	0.02	0.16	0.01	0.16	0.02	0.16	0.13	0.21	0.15	0.02	0.02	0.06	0.11	0.08	0.02	0.02	0.24	0.53	0.19	0.16
Liderazgo	0.05	0.05	0.15	0.07	0.07	0.13	0.06	0.12	0.06	0.00	0.18	0.28	0.10	0.13	0.04	0.04	0.06	0.21	0.18	0.05	0.00	0.12	0.15	0.12	0.19	0.51	0.11
Portafolio	0.17	0.00	0.20	0.18	0.27	0.21	0.12	0.01	0.08	0.02	0.03	0.16	0.12	0.10	0.31	0.02	0.05	0.12	0.17	0.04	0.01	0.02	0.06	0.11	0.16	0.11	0.55

Ahora calcularemos las puntuaciones factoriales, que no son más que los valores que toman cada uno de los individuos en las 12 componentes seleccionadas. Serán entonces 12 variables sustitutas de las iniciales que representan su reducción y que recogen el 58, 327% de la variabilidad total.

Tabla 39: Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes. Método de extracción: análisis de componentes principales, puntuaciones de componentes.

	Componentes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	11	12
Tecnología	0,000	0,006	0,002	0,016	0,008	0,075	0,052	0,024	0,095	0,100	0,699	0,037
Instalaciones	0,070	0,052	0,315	0,197	0,155	0,076	0,084	0,064	0,154	0,205	0,229	0,131
Empleados	0,126	0,111	0,098	0,258	0,239	0,164	0,103	0,154	0,122	0,332	0,203	0,281
Publicaciones	0,042	0,007	0,012	0,044	0,134	0,155	0,119	0,053	0,050	0,027	0,064	0,580
Expectativas	0,006	0,078	0,024	0,034	0,114	0,006	0,068	0,024	0,029	0,669	0,142	0,007
Inquietud	0,004	0,418	0,059	0,016	0,013	0,110	0,097	0,030	0,068	0,009	0,072	0,071
Servicio	0,024	0,021	0,514	0,027	0,032	0,007	0,065	0,085	0,011	0,043	0,040	0,011
Plazo	0,046	0,424	0,032	0,194	0,037	0,063	0,120	0,123	0,041	0,135	0,057	0,069
Control	0,142	0,419	0,060	0,047	0,041	0,060	0,064	0,265	0,079	0,062	0,120	0,070
Personal	0,036	0,136	0,050	0,572	0,041	0,008	0,063	0,022	0,055	0,012	0,043	0,009
P_Administrativo	0,100	0,142	0,230	0,239	0,244	0,141	0,057	0,139	0,017	0,120	0,105	0,024
P_Directivo	0,088	0,072	0,024	0,034	0,555	0,067	0,043	0,014	0,009	0,103	0,064	0,225
Calidad	0,130	0,147	0,006	0,011	0,181	0,055	0,009	0,038	0,424	0,126	0,095	0,085
PA_Dudas	0,122	0,028	0,007	0,316	0,053	0,141	0,074	0,153	0,064	0,093	0,057	0,421
PD_Dudas	0,093	0,047	0,027	0,048	0,012	0,034	0,582	0,028	0,040	0,074	0,008	0,095
Solucionar	0,014	0,082	0,020	0,013	0,101	0,074	0,015	0,003	0,722	0,062	0,145	0,087
Cumplimiento_Ley	0,026	0,180	0,173	0,061	0,067	0,358	0,043	0,126	0,123	0,032	0,031	0,110
Requerimiento	0,072	0,009	0,273	0,093	0,041	0,146	0,333	0,361	0,023	0,055	0,053	0,146
Interés	0,027	0,015	0,118	0,050	0,057	0,048	0,033	0,624	0,001	0,007	0,011	0,020
Horarios	0,119	0,117	0,048	0,313	0,019	0,080	0,208	0,151	0,130	0,133	0,302	0,088
Atención	0,003	0,045	0,067	0,035	0,054	0,656	0,039	0,026	0,069	0,024	0,067	0,048
Preocupación	0,165	0,060	0,156	0,030	0,166	0,154	0,004	0,148	0,111	0,047	0,238	0,117
PA_Necesidades	0,444	0,041	0,108	0,006	0,008	0,151	0,119	0,052	0,008	0,062	0,010	0,019
PD_Necesidades	0,498	0,013	0,143	0,009	0,007	0,108	0,018	0,002	0,070	0,023	0,019	0,088
Capacitación	0,177	0,003	0,285	0,030	0,121	0,053	0,278	0,091	0,154	0,031	0,014	0,208
Liderazgo	0,175	0,118	0,010	0,045	0,430	0,008	0,111	0,166	0,033	0,082	0,013	0,194
Portafolio	0,033	0,068	0,069	0,041	0,099	0,002	0,326	0,090	0,062	0,353	0,155	0,103

De la matriz de coeficientes de las puntuaciones en las componentes anteriores podemos deducir la siguiente relación entre componentes y variables:

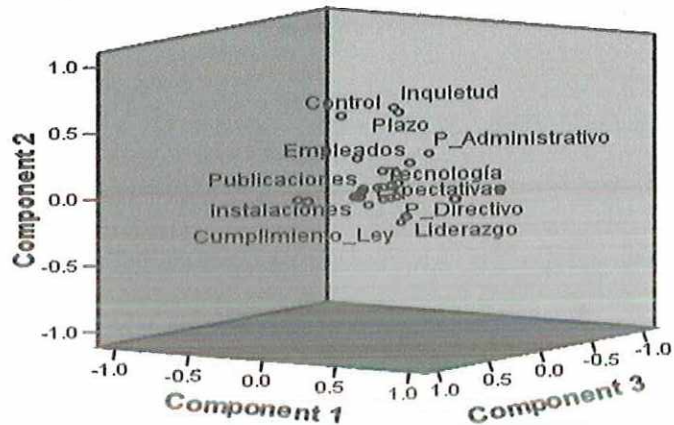
$C1 = 0,00 \text{ Tecnología} + 0,07 \text{ Instalaciones} + 0,126 \text{ Empleados} + \dots + 0,175 \text{ Liderazgo} + 0,0033 \text{ Portafolio}$, y así sucesivamente para las 15 componentes.

Anteriormente cuando se realizó el análisis de componentes se observó que es difícil agrupar las variables en componentes, con lo que se procederá a realizar una rotación:

Tabla 40: Método de extracción, análisis de componentes principales, método de rotación con normalización Varimax con Kaiser (la rotación ha convergido en 13 iteraciones).

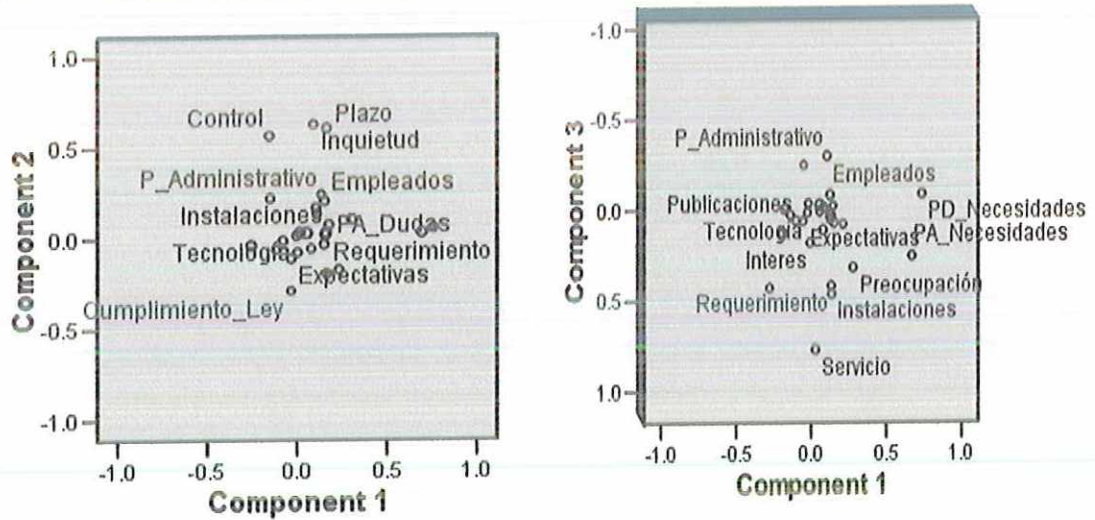
	Componentes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PD_Necesidades	0,759	0,059	0,115	0,029	0,038	0,146	0,050	0,035	0,023	0,038	0,017	0,112
PA_Necesidades	0,693	0,033	0,228	0,062	0,012	0,169	0,130	0,057	0,028	0,051	0,009	0,013
Preocupación	0,304	0,107	0,280	0,054	0,215	0,234	0,020	0,195	0,111	0,048	0,301	0,116
Inquietud	0,089	0,831	0,040	0,095	0,058	0,146	0,153	0,088	0,127	0,005	0,056	0,072
Plazo	0,163	0,611	0,018	0,227	0,073	0,087	0,143	0,170	0,007	0,172	0,055	0,093
Control	0,157	0,568	0,116	0,027	0,024	0,102	0,073	0,324	0,083	0,086	0,156	0,068
Servicio	0,052	0,032	0,740	0,033	0,054	0,043	0,084	0,102	0,043	0,080	0,064	0,006
Instalaciones	0,160	0,034	0,435	0,258	0,213	0,078	0,099	0,099	0,185	0,285	0,277	0,116
Capacitación	0,256	0,037	0,399	0,062	0,135	0,066	0,384	0,153	0,217	0,011	0,009	0,244
Personal	0,107	0,138	0,040	0,751	0,021	0,044	0,034	0,011	0,067	0,010	0,084	0,037
Horarios	0,164	0,192	0,058	0,451	0,015	0,074	0,297	0,203	0,171	0,124	0,339	0,128
P_Directivo	0,149	0,030	0,020	0,008	0,703	0,072	0,091	0,024	0,009	0,088	0,068	0,240
Liderazgo	0,232	0,171	0,044	0,003	0,558	0,021	0,117	0,202	0,039	0,061	0,018	0,242
P_Administrativo	0,133	0,244	0,321	0,348	0,372	0,181	0,120	0,148	0,014	0,145	0,081	0,028
Atención	0,002	0,075	0,067	0,008	0,050	0,829	0,036	0,042	0,043	0,028	0,017	0,046
Cumplimiento_Ley	0,034	0,287	0,268	0,106	0,091	0,475	0,060	0,134	0,166	0,046	0,006	0,128
PD_Dudas	0,118	0,059	0,006	0,001	0,006	0,021	0,723	0,011	0,071	0,030	0,028	0,090
Portafolio	0,104	0,169	0,084	0,016	0,129	0,011	0,463	0,139	0,088	0,437	0,207	0,128
Interés	0,015	0,035	0,151	0,034	0,064	0,046	0,070	0,784	0,029	0,007	0,022	0,005
Requerimiento	0,157	0,023	0,389	0,127	0,049	0,188	0,390	0,449	0,036	0,031	0,065	0,201
Solucionar	0,077	0,054	0,023	0,010	0,103	0,041	0,050	0,050	0,839	0,089	0,104	0,117
Calidad	0,151	0,224	0,031	0,040	0,247	0,083	0,014	0,015	0,518	0,163	0,133	0,091
Expectativas	0,034	0,108	0,028	0,049	0,085	0,006	0,038	0,059	0,002	0,777	0,177	0,003
Empleados	0,152	0,207	0,108	0,325	0,291	0,214	0,030	0,183	0,097	0,395	0,225	0,310
Tecnología	0,003	0,018	0,018	0,010	0,028	0,031	0,080	0,042	0,054	0,121	0,816	0,094
Publicaciones	0,079	0,010	0,028	0,042	0,145	0,198	0,134	0,096	0,082	0,016	0,137	0,679
PA_Dudas	0,176	0,078	0,043	0,432	0,106	0,205	0,066	0,164	0,051	0,108	0,044	0,500

Figura 148: Componentes en espacio rotado.



En la anterior grafica no se muestra claramente los grupos de las variables, por lo que es necesario descomponer en varios gráficos bidimensionales:

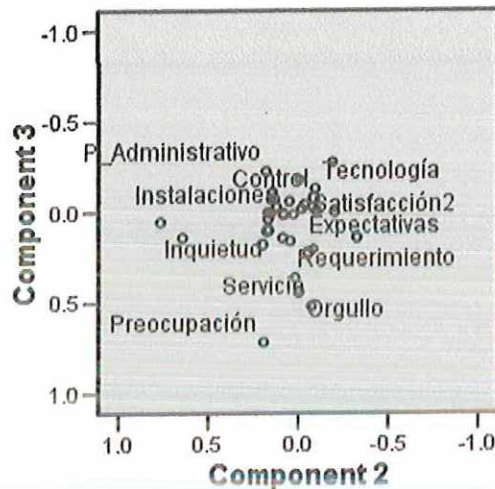
Figura 149: Componentes en el espacio rotado.



Se muestra que hay asociación de las variables a las componentes. Control, Plazo, Inquietud, P_Administrativo, Empleados por que están más lejos del eje X. Cumplimiento_Ley, Expectativas, Servicio son los que están más cerca del eje X.

Tecnología, satisfaccion2, Dudas y son los que están más lejanos del eje Y, y Preocupación, Orgullo es el que está más cercano al eje Y.

Figura 150: Componentes en el espacio rotado.



Conclusión del análisis:

- Las variables originales deben estar correlacionadas, la cual se cumple de acuerdo con la matriz rotada.
- El determinante de la matriz de correlaciones debe ser próximo a cero. El valor del determinante fue de 0,212.
- El test de esfericidad de Bartlett's evalúa la presencia de correlaciones no nulas entre todas las variables y mientras más grande sea la estadística de trabajo es altamente significativo. Los tests de Bartlett's se cumplen con probabilidad 0,000 y en este caso es de 481,212.
- La matriz de correlación anti imagen debe ser alta en la diagonal, mientras que el resto de elementos en baja, lo cual se cumple.
- El índice de Kaiser- Meyer-Olkin tiene un valor de 0,511 indica una mala adecuación de la muestra a este análisis.

Evaluación de la calidad del Servicio

Para el análisis de estas dimensiones se tomaron como base los criterios definidos por Parasuraman (1988), quienes indican que los factores de calidad son cinco: tangibilidad, seguridad, empatía, fiabilidad, capacidad de respuesta, los cuales fueron calificados así: Tangibilidad (57/100), capacidad de respuesta (76/100), seguridad (72/100), empatía (77/100), y fiabilidad (73/100).

Para evaluar la **tangibilidad** (apariciencia de: instalaciones físicas, equipos, personal) se formularon las preguntas 1, 2, 3, 4 y 26. Fue calificada con 57/100. La mayor calificación fue para la pregunta 4 (67/100) (Publicaciones), y la menor calificación fue para la pregunta 3 (48/100) (Empleados).

Para evaluar la **fiabilidad** (habilidad para realizar el servicio prometido) se formularon las preguntas 5, 6, 7, 8 y 9. Fue calificada con 73/100. La mayor calificación fue para la pregunta 8 (78/100) (Plazo), y la menor calificación fue para la pregunta 6 (62/100) (Inquietud).

Para evaluar la **seguridad** (conocimientos y habilidades de los empleados para inspirar credibilidad y confianza) se formularon las preguntas 10, 11, 12, 13, 14 y 15. Fue calificada con 72/100. La mayor calificación fue para la pregunta 13 (77/100) (Calidad), y la menor calificación fue para la pregunta 15 (59/100) (PD_Dudas).

Para evaluar la **capacidad de respuesta** (disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un buen servicio) se formularon las preguntas 16, 17, 18 y 19. Fue calificada con 76/100. La mayor calificación fue para la pregunta 18 (82/100) (Requerimiento), y la menor calificación fue para la pregunta 19 (72/100) (Interés).

Para evaluar la **empatía** (atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes) se formularon las preguntas 20, 21, 22, 23, 24, 25 y 27. Fue calificada con 77/100. La mayor calificación fue para la pregunta 27 (82/100) (Portafolio), y la menor calificación fue para la pregunta 22 (74/100) (Preocupación).

Figura 151: Calificación promedio de la calidad del servicio a Coasmedas.



2da FASE

3. DECISIONES ESTRATEGICAS

3.1 Sistema de objetivos corporativos

Coasmedas Ltda.

Misión

Somos una empresa de economía solidaria que fomenta el desarrollo humano integral de los profesionales colombianos mediante el ofrecimiento a los asociados de servicios financieros, educativos, recreativos y de previsión social que contribuya al desarrollo económico y social del país.

Visión

En el año 2.009 seremos un modelo de desarrollo empresarial de economía solidaria, con amplia base de asociados profesionales y talento humano plenamente satisfechos por su alto nivel de calidad de vida, que ejerce liderazgo en el sector cooperativo y contribuye a la solución de los problemas sociales colombianos.

Valores corporativos

Respeto: entendido como cumplimiento a principios cooperativos, normatividad jurídica y estatutaria.

Compromiso: entendido como la participación de todos los estamentos de la cooperativa en el logro de la misión y la visión.

Compromiso: entendido como la participación de todos los estamentos de la cooperativa en el logro de la misión y la visión.

Transparencia: entendida como la claridad en las actuaciones de todos los estamentos de la cooperativa.

Oportunidad: entendida como resultado de la pronta eficiencia y eficacia en la resolución a todos los procesos de la cooperativa.

Ética Social: entendida como la prelación del interés general sobre el particular.

Objetivos institucionales

- Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido de la base de asociados, que garantice la solidez financiera de la cooperativa.
- Lograr alto grado de satisfacción los asociados, a través de la calidad en la prestación de los servicios, la capacitación educación operativa y la motivación permanente.
- Lograr el cambio de actitud de los asociados frente a la cooperativa y la sociedad de modo que ellos se apropien de los principios de equidad, mutualidad y solidaridad para elevar el sentido de pertenencia con la

cooperativa, la adecuada utilización de sus servicios y mayor integración con su entorno familiar, profesional y social.

- Propiciar la participación de los órganos de asociados y administración seccionales para desarrollar instrumentos operativos que contribuyan a la sostenibilidad de las seccionales y la adaptación de los servicios a las especificidades del entorno regional.
- Lograr el fortalecimiento y la estabilidad financiera de la cooperativa que permita alcanzar los objetivos y asegure el ejercicio de la misión.
- Elevar la competitividad de la cooperativa mediante la maximización del uso de la tecnología existente, actualizándola, complementándola y capacitando al talento humano y asociados para ser atractivos en el mercado de servicios.
- Diseñar e implementar los procesos administrativos y operativos necesarios y pertinentes a los objetivos del presente plan, mediante el empoderamiento del talento humano y la sensibilización de los asociados.

Estrategias Plan de Marketing Coasmedas

1. Estrategia de Crecimiento y Atracción de Nuevos Asociados

Objetivos

Incrementar el número de asociados a la cooperativa en un 15% en el año.
Disminuir el índice de asociados que se desvinculan para que el crecimiento sea real.

a. Tácticas

Fortalecer una fuerza de ventas enfocado a la consecución de nuevos clientes de acuerdo a los posibles segmentos a atacar, mediante stands ubicados en las principales universidades de Bucaramanga y en los distintos centros empresariales.

Tiempo estimado: 4 meses.

Tabla 41: Estrategia de atracción de nuevos usuarios a la cooperativa.

SEGMENTO JÓVENES	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar la relación con los hijos de los asociados (Nuevos Usuarios), reduciendo la cuota de aportes, eliminado la cuota de fondo solidario (Parcialmente).• Captación de nuevos clientes mediante la colaboración de Universidades (Próximos a Graduarse) y Centros Empresariales.• Retener a los jóvenes que ya son clientes mediante descuentos en los productos y servicios. 0 % en las tasa de interés en el uso de la tarjeta de crédito y disminución en la cuota de aportes (Indefinido).
SEGMENTO JUBILADOS	<ul style="list-style-type: none">• Bajas tasas de interés en la solicitud de crédito para viajes a nivel nacional.• Plan de Incentivos post venta y/o en pago de Cuota Sostenedora.• Aumentar la tasa de rentabilidad en los CDATs, (para plazos extensos).
SEGMENTO COMERCIO	<ul style="list-style-type: none">• Potenciar la venta de otros servicios de la cartera para elevar la vinculación de la clientela.• Aumentar los saldos de clientes y potenciar el uso de la tarjeta de Crédito.• Mayor Participación en la visibilidad pública que fomente el pequeño comercio.
SEGMENTO GRANDES EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar un canal específico para atender las necesidades a través de gestores de empresa para grupos de clientes.

Creación del área de servicio al cliente: es lograr el registro digital de la información de acuerdo a quejas y reclamos, con el fin de que cualquier miembro de la cooperativa tenga acceso a esta información histórica, que en cualquier momento y para cualquier proceso tener contacto directo con el cliente, y así poder tener la posibilidad de obrar en consecuencia con los datos presentados, darle respuesta inmediata a las inquietudes y analizar cada uno de las peticiones que tiene el cliente.

Creación manual de servicios: es determinar el proceso que se tiene que llevar a cabo de acuerdo a las solicitudes que tiene el cliente, determinar cuales serian las posibles soluciones de acuerdo a las políticas de la cooperativa para evitar demora en el procesamiento de la información y dar respuesta en el tiempo real.
Tiempo estimado: 2 meses.

Registro de quejas y reclamos: La información sobre las quejas y los reclamos, reviste especial importancia para mejorar todos los procesos, vincular por medio de la información todas las áreas operativas de la empresa y así tener un conocimiento de las situaciones vividas por cada cliente y en consecuencia, ofrecerle mejores alternativas para resolver sus necesidades.
Tiempo estimado: 2 meses.

Análisis de satisfacción de clientes cada semestre: con el fin de evaluar si las estrategias se están cumpliendo de acuerdo a las especificaciones propuestas se **desarrollará actividades en las cuales en asociado dé sus comentarios** por medio de entrevistas, encuestas (telefónicas, personal, digital) y grupos focales.
Tiempo Estimado: cada 6 meses.

Evaluación de características de los segmentos: es determinar si las características de los asociados va ligado a las ventas, frecuencia de uso, con el fin de determinar si los sistemas de información están funcionando correctamente.
Tiempo estimado: 1 mes.

b. Tiempo Total:
6 meses.

c. Indicadores de Logro

S.I.M. (Sistema de Información de Mercadeo) funcionando y permanente actualizado.

Manual de servicios terminado y funcionando.

Tiempo de respuesta a los reclamos y las quejas de 24 horas.

Evaluación de la satisfacción del cliente evaluada cada 12 meses.

Desempeño de retención:

- Tasas de retención de clientes:

Tasa de Retención = $\frac{\text{Numero de Clientes Retenidos o Renovados en el Periodo}}{\text{Numero de Clientes en el Periodo}}$

Coste de Retención de Clientes = $\frac{\text{Costes de Retención}}{\text{Numero de Clientes Retenidos}}$

Churn Rate = Clientes que han Sido Baja en el Periodo / Clientes al final del periodo.

- Satisfacción del cliente:

Grado de Satisfacción = (Clientes que han Consumido en el Periodo – Clientes que se han Demostrado Insatisfechos) / Clientes Totales del Periodo

Grado de Insatisfacción = Numero de Clientes que se ha mostrado Insatisfechos en el Periodo / Clientes Totales en el Periodo

- Funcionamiento de Atención al Cliente:

Tiempo Medio de Devoluciones = Tiempo Total Dedicado a la Gestión de Devoluciones / Numero de Devoluciones

Control del Numero de Devoluciones (Tasa de Devoluciones) = Numero de Devoluciones / Numero Total de Productos y/o Servicios Vendidos

Tasa de Reclamaciones y/o Consultas = Número de Reclamaciones / Numero Total de Productos y/o servicios Vendidos

Tiempo Medio de Contestación de Reclamación y/o Consulta = Tiempo Total dedicado a la Atención de Reclamaciones / Numero de Reclamaciones

Adquisición de clientes:

Tasa de Adquisición = Numero de Clientes Nuevos en el Periodo / Numero de Clientes en el Periodo

Ingresos de Adquisición = Ingreso Nuevo Cliente / Inversión Directa de Captación

Promedio de Adquisición = Costes de Captación / Numero de Clientes Adquiridos

e. Costo Estrategia

Costo estrategia de crecimiento y búsqueda de nuevos asociados:

\$ 19.439.000 (Ver Anexo B)

2. Administración de Relaciones con los Clientes (CRM: Customer Relationship Management)

Es una estrategia que permite a la Cooperativa identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarles a incrementar la satisfacción de éstos y a optimizar así la rentabilidad de sus negocios. Hablamos, por tanto, de CRM como estrategia, lo que implica no sólo disponer del software adecuado que te permita gestionar las relaciones con los clientes, sino que además, supone un cambio en los procesos de la empresa y la vinculación de todos los empleados de la misma para que esta estrategia tenga éxito.

a. Objetivos

Alcanzar un nivel de satisfacción del 95%

Establecer parámetros que permitan conocer las preferencias de los asociados.

b. Tácticas

Estructura sistema de información de clientes CRM: lograr consolidar las características de los asociados, determinar las alternativas para la segmentación del mercado y determinar los productos y servicios que más tengan más similitud con el perfil del asociado.

Tiempo estimado: 12 meses.

Creación del área de servicio al cliente: es lograr el registro digital de la información de acuerdo a quejas y reclamos, con el fin de que cualquier miembro de la cooperativa tenga acceso a esta información histórica, que en cualquier momento y para cualquier proceso tener contacto directo con el cliente, y así poder tener la posibilidad de obrar en consecuencia con los datos presentados, darle respuesta inmediata a las inquietudes y analizar cada uno de las peticiones que tiene el cliente.

Tiempo estimado: 2 meses.

Creación manual de servicios: es determinar el proceso que se tiene que llevar a cabo de acuerdo a las solicitudes que tiene el cliente, determinar cuales serian las posibles soluciones de acuerdo a las políticas de la cooperativa para evitar demora en el procesamiento de la información y dar respuesta en el tiempo real.

Tiempo estimado: 2 meses.

Registro de quejas y reclamos: La información sobre las quejas y los reclamos, reviste especial importancia para mejorar todos los procesos, vincular por medio

de la información todas las áreas operativas de la empresa y así tener un conocimiento de las situaciones vividas por cada cliente y en consecuencia, ofrecerle mejores alternativas para resolver sus necesidades.

Tiempo estimado: 2 meses.

Análisis de satisfacción de clientes cada semestre: con el fin de evaluar si las estrategias se están cumpliendo de acuerdo a las especificaciones propuestas se desarrollará actividades en las cuales en asociado dé sus comentarios por medio de entrevistas, encuestas (telefónicas, personal, digital) y grupos focales.

Tiempo Estimado: cada 6 meses.

Evaluación de características de los segmentos: es determinar si las características de los asociados va ligado a las ventas, frecuencia de uso, con el fin de determinar si los sistemas de información están funcionando correctamente.

Tiempo estimado: 1 mes.

c. Tiempo

6 Meses.

d. Indicadores de Logro

S.I.M. (Sistema de Información de Mercadeo) funcionando y permanente actualizado.

Manual de servicios terminado y funcionando.

Tiempo de respuesta a los reclamos y las quejas de 24 horas.

Evaluación de la satisfacción del cliente evaluada cada 12 meses.

Desempeño de retención:

- Tasas de retención de clientes:

$$\text{Tasa de Retención} = \frac{\text{Numero de Clientes Retenidos o Renovados en el Periodo}}{\text{Numero de Clientes en el Periodo}}$$

$$\text{Coste de Retención de Clientes} = \frac{\text{Costes de Retención}}{\text{Numero de Clientes Retenidos}}$$

$$\text{Churn Rate} = \frac{\text{Clientes que han Sido Baja en el Periodo}}{\text{Clientes al final del periodo.}}$$

- Satisfacción del cliente:

$$\text{Grado de Satisfacción} = \frac{\text{Clientes que han Consumido en el Periodo} - \text{Clientes que se han Demostrado Insatisfechos}}{\text{Clientes Totales del Periodo}}$$

Grado de Insatisfacción = $\frac{\text{Numero de Clientes que se ha mostrado Insatisfechos en el Periodo}}{\text{Clientes Totales en el Periodo}}$

- Funcionamiento de Atención al Cliente:

Tiempo Medio de Devoluciones = $\frac{\text{Tiempo Total Dedicado a la Gestión de Devoluciones}}{\text{Numero de Devoluciones}}$

Control del Numero de Devoluciones (Tasa de Devoluciones) = $\frac{\text{Numero de Devoluciones}}{\text{Numero Total de Productos y/o Servicios Vendidos}}$

Tasa de Reclamaciones y/o Consultas = $\frac{\text{Número de Reclamaciones}}{\text{Numero Total de Productos y/o servicios Vendidos}}$

Tiempo Medio de Contestación de Reclamación y/o Consulta = $\frac{\text{Tiempo Total dedicado a la Atención de Reclamaciones}}{\text{Numero de Reclamaciones}}$

Desempeño de adquisición:

- Cantidad de clientes adquiridos.

Tasa de Adquisición = $\frac{\text{Numero de Clientes Nuevos en el Periodo}}{\text{Numero de Clientes en el Periodo}}$

Ingresos de Adquisición = $\frac{\text{Ingreso Nuevo Cliente}}{\text{Inversión Directa de Captación}}$

Promedio de Adquisición = $\frac{\text{Costes de Captación}}{\text{Numero de Clientes Adquiridos}}$

Desempeño de frecuencia y monto de compra.
Pareto.

d. Costo Estrategia
Administración de Relaciones de Clientes
\$21.540.600 (Ver Anexo C)

3. Incremento de la Cuota de Mercado

Del total de habitantes del departamento de Santander que alcanzan el millón novecientos cincuenta y ocho mil (1.958.000) de los cuales, el 1.1% corresponde al mercado potencial en Santander corresponde a personas mayores de edad con algún tipo de estudio con algún tipo de estudio técnico o profesional que equivale a 21.538 personas, que corresponde al mercado potencial, es decir, se está llegando solo al 10% de ese mercado potencial.

Consideramos efectiva esta estrategia pues a pesar de que el mercados se encuentra un poco saturado todavía existen potenciales asociados pendientes de entidades cooperativas que les ofrezcan tranquilidad, solidez y respaldo así como un mejoramiento de los servicios por las cooperativas actuales.

De acuerdo con lo anterior es de tal importancia que Coasmedas realice las **siguientes actividades para aumentar la cuota de mercado.**

a. Objetivos

Incrementar la cuota de mercado en un 10% en la seccional Bucaramanga.

b. Tácticas

Incremento en los servicios Post Venta: especialmente en las grandes empresas, por medio de la fuerza de ventas, correo directo, e-mail, y atención personalizada, con el fin de ofrecer los productos que el asociado no ha querido utilizar.

Tiempo estimado: 2 meses.

Mejorar el valor del costo de afiliación y el valor de los aportes relativo a los competidores.

Campañas de Comunicación donde se destaque las características que tienen una cooperativa, y el respaldo de una con más de 45 años en el sector cooperativo como lo es Coasmedas.

Televisión: estar presente en los canales regionales (TRO, TVC, Une) en los programas de mayor audiencia.

Tiempo estimado: 2 meses.

Prensa escrita: tener participación en los días de mayor circulación regional en el diario Vanguardia Liberal.

Tiempo estimado: 2 meses.

c. Tiempo

2 meses.

d. Indicadores de Logro

Cuota de mercado:

Cuota en Unidades = Unidades Vendidas / Total de Unidades vendidas en el Mercado

Cuota en Funcion de los ingresos = Ventas / Ventas del Mercado

Cuota en el Segmento = Ventas en el Segmento / Total Ventas en el Segmento

Cuota de Mercado Relativa = Ventas de Nuestra Marca / Ventas de la Principal Marca Competidora

Cuota de mercado relativa = Unidades de Nuestra Marca / Unidades Vendidas de la Principal Marca Competidora

d. Costo Estrategia

Costo estrategia incremento cuota de mercado:

\$ 1.525.220 (Ver Anexo D)

Cabe destacar que la estrategia del incremento de la cuota de mercado no depende únicamente de la fuerza del ATL, si no también del trabajo realizado por parte de la fuerza de ventas, por tal razón no se tuvo en cuenta el costo de la fuerza de ventas a esta estrategia.

4. Aumento de Frecuencia de Consumo

Para lograr el aumento de la frecuencia de consumo de los productos y servicios de la cooperativa Coasmedas que para en este caso en particular se refiere al incremento en el número de solicitudes de vinculación de solicitudes de crédito, tarjetas hogar, crédito rotativo y demás servicios como lo son los seguros a fin de posicionarlos como servicios de uso frecuente o aumentar el uso de aquellas líneas de servicio existente que ya tienen rotación.

c. Objetivos

Posicionar los productos y servicios de la cooperativa en productos y servicios de uso frecuente un 10%.

d. Tácticas

Realizando mayores esfuerzos en cuando a la publicidad de dichos productos y servicios con el fin de posicionarlo.

Determinando la frecuencia ideal de uso o consumo de los distintos productos y servicios ofrecidos por la cooperativa y decidiendo el coste y la probabilidad de éxito de los esfuerzos necesarios para alcanzar dicha frecuencia ideal.

Perfilar la cantidad ideal para el consumo de los productos y servicios de la cooperativa evaluando el coste y posibilidad de incremento del consumo medio para alcanzar la cantidad apropiada.

Investigar sobre las nuevas aplicaciones a dichos productos y servicios calculando la probabilidad de penetración en dichos usos promoviendo el consumo en diferentes momentos, lugares y funciones de uso.

c. Tiempo

12 meses.

d. Indicadores de Logro

Cuota de mercado:

Cuota en Unidades = $\frac{\text{Unidades Vendidas}}{\text{Total de Unidades vendidas en el Mercado}}$

Cuota en Función de los ingresos = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas del Mercado}}$

Cuota en el Segmento = $\frac{\text{Ventas en el Segmento}}{\text{Total Ventas en el Segmento}}$

Cuota de Mercado Relativa = $\frac{\text{Ventas de Nuestra Marca}}{\text{Ventas de la Principal Marca Competidora}}$

Cuota de mercado relativa = $\frac{\text{Unidades de Nuestra Marca}}{\text{Unidades Vendidas de la Principal Marca Competidora}}$

e. Costo Estrategia

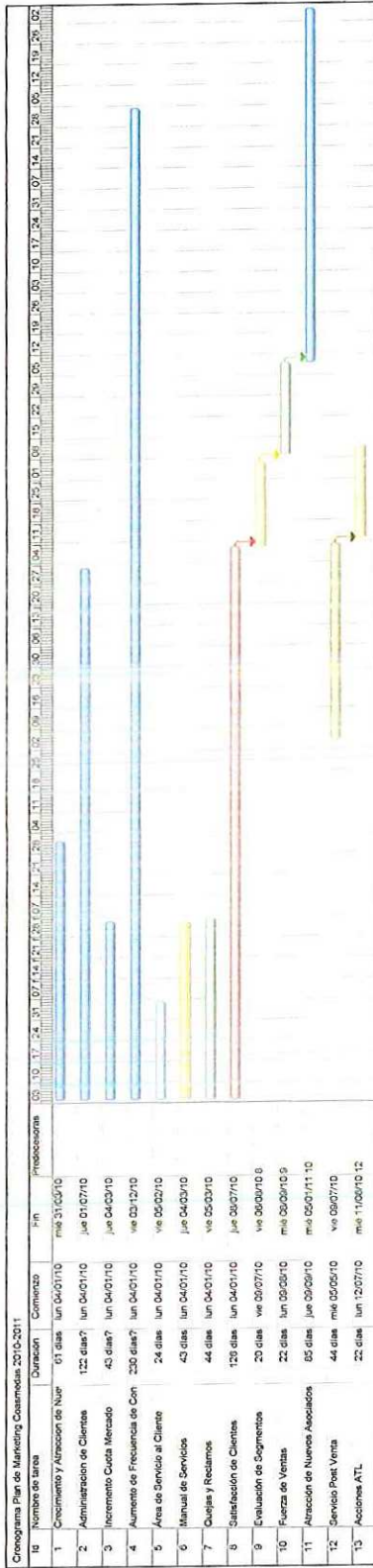
Costo estrategia incremento cuota de mercado:

\$ 3.561.000 (Ver Anexo E)

Costo Total Estrategia de Marketing de Coasmedas

Costo total estrategia:

\$ 46.065.820 (Ver Anexo F)



CONCLUSIONES

Esta actividad nos permitió conocer el sistema cooperativo y las distintas variables que lo conforman, así como, el poder aplicar los lineamientos que hemos obtenido en el estudio de la ingeniería de mercados, ampliando el panorama de las distintas aplicaciones que tiene esta disciplina en el campo profesional.

Observamos a fondo el sector cooperativo en Colombia pudiendo definir las variables que lo han afectado a lo largo de los años.

Obtuvimos información precisa de las distintas estrategias y tácticas que implementan los competidores que conforman el sector cooperativo y que están encaminadas hacia el mejoramiento de sus ingresos.

Denotamos que el mercado cooperativo, y en especial, una cooperativa con amplia trayectoria como Coasmedas debe permanecer siempre en constante evolución para de este modo no rezagarse frente a los cambios del mercado y a la entrada de nuevos competidores que puedan restarle participación.

Analizamos que una cooperativa dentro de su política no puede limitarse en cuanto al perfil del asociado, puesto que si lo hace deberá abarcar un amplio margen para evitar su desaparición.

Las cooperativas que lideran en mercado nacional son aquellas que le han apostado a una fuerte inversión en mercadeo y han implementado siempre las soluciones que sus asociados están esperando.

Se reconoció que existen estrategias que se aplican mejor en un mercado que otro lo cual nos hace pensar que en un acertado análisis radica el éxito de cualquier organización.

En algunas ocasiones es bueno implementar estrategias de tipo proactivo cuando se lidera el mercado, en otros casos es recomendable las estrategias de tipo reactivo como el caso de Coasmedas, puesto que, lo que se pretende es mejorar con respecto a la competencia.

BIBLIOGRAFIA



- BUILTINAN, JOSEPH. Gerencia de Marketing, estrategias y programas, 1998. Mc Graw Hill, México. Capitulo 7, pagina 175.
- MUNUERA, JOSE LUIS. Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección. 2007, Editorial Esic. España. Capitulo 6, pagina 179.
- DOMINGUEZ, ALEJANDRO. Métricas de Marketing. 2007, Editorial Esic, España. Capitulo. Apéndice, pagina 227.
- GREENBERG, PAUL. CRM, Gestión de Relaciones con los clientes. 2003, Editorial Mc Graw Hill, México.
- ZIGMUND, WILLIAM, CRM, Customer Relationship Management, Administración de relaciones con los clientes. 2004, Editorial CECSA, México.
- SAINZ DE VICUÑA, JOSE MARIA. El Plan de Marketing en la Práctica. 2004, Editorial Esic, España.
- DAVID, FRED. Conceptos de administración Estratégica. 2004, Editorial Pearson Educación. Capitulo 5, pagina 156.
- CONFEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS [en línea] citado el [20 de Agosto de 2008], disponible en: <http://www.portalcooperativo.coop/>
- SUPERFINANCIERA. [En línea] citado el [20 de Agosto de 2008], disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/>.
- SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA (SES). [En línea] citado el [24 de Agosto de 2008], disponible en: <http://www.supersolidaria.gov.co/>
- COOPCENTRAL. [En línea] citado el [30 de Agosto de 2008], disponible en: <http://www.coopcentral.com.co/>
- COOPROFESORES. [En línea] citado el [30 de Agosto de 2008], disponible en: <http://www.cooprofesores.com/>
- COOPERATIVA DE PROFESIONALES COASMEDAS. [En línea] citado el [30 de Agosto de 2008], disponible en: <http://www.coasmedas.com.co/>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA
SOLIDARIA. [En línea] citado el [20 de Agosto de 2008], disponible en:
<http://www.dansocial.gov.co/>

LISTA DE ANEXOS

Anexo A Encuesta Final

Encuesta No. _____
Encuestador: _____

	
Encuesta de Calidad de Servicio de Coasmedas	
Apreciado Asociado: en la actualidad estamos elaborando la investigación mencionada, razón por la cual comedidamente solicitamos quince minutos de su valioso tiempo, para diligenciar la presente encuesta.	

A continuación se darán algunas afirmaciones en las cuales usted deberá señalar UNA que este acorde a su pensamiento, señale a 1 como TOTALMENTE EN DESACUERDO, 2 como en DESACUERDO, 3 como INDIFERENTE, 4 como DE ACUERDO y 5 como TOTALMENTE DE ACUERDO.

Calidad del servicio	
1.Considera que la cooperativa cuenta con tecnología de punta:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
2.La sede de Bucaramanga tiene instalaciones físicas atractivas:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
3.Los empleados de la cooperativa se caracterizan por su buena atención:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
4.En la cooperativa se realizan publicaciones de interés general:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
5.La cooperativa cumple con las expectativas del asociado:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
6.Cuando se manifiesta una inquietud, la cooperativa muestra interés en resolverlo:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
7.La cooperativa desde el momento de la afiliación brinda un buen servicio:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
8.La cooperativa presta los servicios en el plazo prometido:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
9.La cooperativa mantiene un control de la información exento de errores:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
10.La cooperativa cuenta con personal altamente calificado:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
11.El personal administrativo inspira confianza en los asociados:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
12.El personal directivo inspira confianza en los asociados:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
13.Me siento contento con la calidad de los distintos servicios prestados por la cooperativa:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
14.El personal administrativo aclara las dudas de los asociados:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
15.El personal directivo aclara las dudas de los asociados:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
16.El personal administrativo y directivo siempre están dispuestos a solucionar mis inquietudes:	1 . 2 . 3 . 4 . 5
17.El personal directivo cumple con las actividades cooperativas contempladas dentro de la ley:	1 . 2 . 3 . 4 . 5

18.El personal administrativo y directivo presta la atención a requerimientos con prontitud:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
19.El personal administrativo y directivo siempre se muestran interesados en responder mis inquietudes:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
20.La cooperativa tiene horarios de atención convenientes para sus asociados:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
21.El personal administrativo y directivo da una atención personalizada a sus asociados:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
22.La cooperativa se preocupa por los intereses de los asociados:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
23. El personal administrativo comprende las necesidades de los asociados:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
24.El personal directivo comprende las necesidades de los asociados:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
25. En la cooperativa los asociados reciben capacitación y asesoría constante:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
26.El grado de liderazgo que tiene la cooperativa en la región es alto:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
27.El portafolio de servicios ofrece distintas líneas de crédito atractivas para el asociado:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
Satisfacción y lealtad	
28.Mi satisfacción con respecto a los servicios prestados por la cooperativa es acorde a lo esperado:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
29.En general, cuando pienso en la cooperativa en la cual estoy afiliado me siento satisfecho:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
30.La calificación global que le doy a los servicios prestados por la cooperativa es excelente:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
31.Me siento muy orgulloso de ser afiliado a la cooperativa:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
32.Me preocupo por el crecimiento de la cooperativa:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
33.Generalmente digo a otras personas aspectos positivos de esta cooperativa:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
34.Generalmente recomiendo esta cooperativa a las personas que solicitan mi consejo:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
35.Generalmente animo a mis amigos y familiares a utilizar los servicios de esta Cooperativa:	1 , 2 , 3 , 4 , 5
¿Cuál es su edad? (años):	1. Entre 18 y 30__ 2. Entre 31 y 45__ 3. Entre 46 y 60 4. Más de 60
Cuál es su género	1. Mujer 2. Hombre
La casa donde vive pertenece al estrato:	1. Bajo 2. Medio 3. Alto
Cuanto tiempo lleva en la cooperativa:	1. Menos de 1 año , 2. Entre 1 a 5 años , 3 Mayor de 5 años.
Cuál es su profesión:	1. Ciencias Administrativas y Económicas__ , 2. Salud__ , 3. Tecnología , 4. Ingeniería .

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B

Tabla 42: Costo Estrategia de Crecimiento y Búsqueda de Nuevos Clientes.

Costo Estrategia de Crecimiento y Búsqueda de Nuevos Asociados		
Concepto		Valor
Aumento de la Fuerza de Ventas		\$ 18.489.000
Salario Fuerza de Ventas	\$ 16.789.000	
Capacitación Fuerza de Ventas	\$ 500.000	
Incentivos Fuerza de Ventas	\$ 1.200.000	
Acciones BTL		\$ 950.000
Stands Universidades	\$ 350.000	
Stands Centros Empresariales	\$ 350.000	
Material POP	\$ 250.000	
TOTAL		\$ 19.439.000

Anexo C

Tabla 43: Costo Estrategia Administración de relaciones con los clientes.

Costo Estrategia Administración de Relaciones		
Concepto		Valor
Estructura sistema de información de Clientes CRM		\$ 15.000.000
Licencia Software CRM	\$ 10.000.000	
Capacitación Empleados	\$ 2.500.000	
Asistencia (Anual)	\$ 2.500.000	
Creación del Área de Servicio al Cliente		\$ 2.500.000
Capacitación Empleados	\$ 2.500.000	
Creación Manual de Servicios Atención Cliente	\$ 440.600	\$ 440.600
Registro de Quejas y Reclamos	\$ 600.000	\$ 600.000
Análisis de Satisfacción de Clientes	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Evaluación de Características de los Segmentos	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
TOTAL		\$ 21.540.600

Anexo D

Tabla 44: Costo Estrategia Incremento de la Cuota de Mercado.

Costo Estrategia Incremento de la Cuota de Mercado		
Concepto		Valor
Campaña ATL Bucaramanga		\$ 1.525.220
Prensa Escrita	\$ 825.000	
Televisión	\$ 700.220	
TOTAL		\$ 1.525.220

Anexo E

Tabla 45: Costo Total Estrategias de Aumento de Frecuencia de Consumo.

Costo Estrategia Aumento de Frecuencia de Consumo	
Concepto	Valor
Modificación Sistema Ventas	\$ 500.000
Investigación Nuevas Aplicaciones	\$ 3.061.000
TOTAL	\$ 3.561.000

Anexo F

Tabla 46: Costo Total Estrategias de Marketing Coasmedas.

Costo Total Estrategia de Marketing Coasmedas	
Concepto	Valor
Costo Estrategia de Crecimiento y Búsqueda de Nuevos Asociados	\$ 19.439.000
Costo Estrategia Administración de Relaciones	\$ 21.540.600
Costo Estrategia Incremento de la Cuota de Mercado	\$ 1.525.220
Costo Estrategia Aumento de Frecuencia de Consumo	\$ 3.561.000
TOTAL	\$ 46.065.820

Anexo G

Tabla 47: Datos Financieros

Datos Financieros	
Intereses Obligaciones	\$ 29.832.000
Intereses Sobregiros	\$ 26.115.000
Total	\$ 55.947.000
	\$ 2.342.445.000
Kd Financiero	2,3884%
Tasa Prom. Ahorros	4,82%
Tasa CDATs	9,01%
CDTS	\$ 23.150.944.000
	528.741.000
	12.478.000
Promedio Kd de Aportantes	2,3378%
Kd	2,3992%
Kdt	1,9193%
Ke=Tasa Libre de Riesgo + b(Prima-Libre de Riesgo)	
Tasa Libre de Riesgo= 4,2%	

Datos Financieros

Periodo	Ingresos	Egresos	Flujo	VPN	Flujo Corregido	VP inversión	VP flujo corregido	VP Acumulado
0	\$ 0	\$ 21.540.600	-\$ 21.540.600	-\$ 21.540.600	-\$ 39.730.988	\$ 21.540.600	\$ 39.730.987,83	
1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0,00	\$ 0		\$ 0,00	\$ 0
2	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0,00	\$ 0		\$ 0,00	\$ 0
3	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0,00	\$ 0		\$ 0,00	\$ 0
4	\$ 1.861.790	\$ 20.000.000	-\$ 18.138.210	\$ 16.785.759,16	\$ 0	\$ 18.508.727	\$ 0,00	\$ 0
5	\$ 2.482.386	\$ 0	\$ 2.482.386	\$ 2.253.214,52	\$ 2.482.386		\$ 2.253.214,52	\$ 2.253.215
6	\$ 3.102.963	\$ 1.525.220	\$ 1.577.763	\$ 1.404.628,67	\$ 0	\$ 1.357.852	\$ 0,00	\$ 2.253.215
7	\$ 3.723.579	\$ 0	\$ 3.723.579	\$ 3.251.375,10	\$ 3.723.579		\$ 3.251.375,10	\$ 5.504.590
8	\$ 5.213.011	\$ 0	\$ 5.213.011	\$ 4.464.591,73	\$ 5.213.011		\$ 4.464.591,73	\$ 9.969.181
9	\$ 3.723.579	\$ 0	\$ 3.723.579	\$ 3.127.809,92	\$ 3.723.579		\$ 3.127.809,92	\$ 13.096.991
10	\$ 4.964.772	\$ 0	\$ 4.964.772	\$ 4.090.399,51	\$ 4.964.772		\$ 4.090.399,51	\$ 17.187.391
11	\$ 2.482.386	\$ 0	\$ 2.482.386	\$ 2.005.960,47	\$ 2.482.386		\$ 2.005.960,47	\$ 19.193.351
12	\$ 3.599.460	\$ 3.000.000	\$ 599.460	\$ 475.116,23	\$ 599.460	\$ 2.377.721	\$ 475.116,23	\$ 19.668.467
13	\$ 1.278.429	\$ 0	\$ 1.278.429	\$ 993.808,89	\$ 1.278.429		\$ 993.808,89	\$ 20.662.276
14	\$ 1.278.429	\$ 0	\$ 1.278.429	\$ 974.741,63	\$ 1.278.429		\$ 974.741,63	\$ 21.637.018
15	\$ 1.278.429	\$ 0	\$ 1.278.429	\$ 956.040,20	\$ 1.278.429		\$ 956.040,20	\$ 22.593.058
16	\$ 1.278.429	\$ 0	\$ 1.278.429	\$ 937.697,57	\$ 1.278.429		\$ 937.697,57	\$ 23.530.756
17	\$ 1.278.429	\$ 0	\$ 1.278.429	\$ 919.706,87	\$ 1.278.429		\$ 919.706,87	\$ 24.450.463
18	\$ 1.278.429	\$ 0	\$ 1.278.429	\$ 902.061,34	\$ 1.278.429		\$ 902.061,34	\$ 25.352.524
19	\$ 1.278.429	\$ 0	\$ 1.278.429	\$ 884.754,35	\$ 1.278.429		\$ 884.754,35	\$ 26.237.278
20	\$ 1.278.429	\$ 0	\$ 1.278.429	\$ 867.779,42	\$ 1.278.429		\$ 867.779,42	\$ 27.105.058
21	\$ 1.278.429	\$ 0	\$ 1.278.429	\$ 851.130,17	\$ 1.278.429		\$ 851.130,17	\$ 27.956.188
22	\$ 1.278.429	\$ 0	\$ 1.278.429	\$ 834.800,35	\$ 1.278.429		\$ 834.800,35	\$ 28.790.988
23	\$ 1.278.429	\$ 0	\$ 1.278.429	\$ 818.783,84	\$ 1.278.429		\$ 818.783,84	\$ 29.609.772
24	\$ 1.278.429	\$ 0	\$ 1.278.429	\$ 803.074,62	\$ 1.278.429		\$ 803.074,62	\$ 30.412.847
25	\$ 265.402	\$ 0	\$ 265.402	\$ 163.519,63	\$ 265.402		\$ 163.519,63	\$ 30.576.366
26	\$ 530.804	\$ 0	\$ 530.804	\$ 320.764,66	\$ 530.804		\$ 320.764,66	\$ 30.897.131
27	\$ 928.906	\$ 0	\$ 928.906	\$ 550.568,31	\$ 928.906		\$ 550.568,31	\$ 31.447.699
28	\$ 1.194.308	\$ 0	\$ 1.194.308	\$ 694.292,25	\$ 1.194.308		\$ 694.292,25	\$ 32.141.992
29	\$ 1.459.710	\$ 0	\$ 1.459.710	\$ 832.298,53	\$ 1.459.710		\$ 832.298,53	\$ 32.974.290

30	\$ 1.592.411	\$ 0	\$ 1.592.411	\$ 890.541,84	\$ 1.592.411	\$ 890.541,84	\$ 33.864.832
31	\$ 1.592.411	\$ 0	\$ 1.592.411	\$ 873.455,87	\$ 1.592.411	\$ 873.455,87	\$ 34.738.288
32	\$ 1.725.112	\$ 0	\$ 1.725.112	\$ 928.089,19	\$ 1.725.112	\$ 928.089,19	\$ 35.666.377
33	\$ 1.194.308	\$ 0	\$ 1.194.308	\$ 630.195,80	\$ 1.194.308	\$ 630.195,80	\$ 36.296.573
34	\$ 398.103	\$ 0	\$ 398.103	\$ 206.034,95	\$ 398.103	\$ 206.034,95	\$ 36.502.608
35	\$ 265.402	\$ 0	\$ 265.402	\$ 134.721,30	\$ 265.402	\$ 134.721,30	\$ 36.637.329
36	\$ 265.402	\$ 0	\$ 265.402	\$ 132.136,53	\$ 265.402	\$ 132.136,53	\$ 36.769.466
37	\$ 274.691	\$ 0	\$ 274.691	\$ 134.137,40	\$ 274.691	\$ 134.137,40	\$ 36.903.603
38	\$ 549.382	\$ 0	\$ 549.382	\$ 263.127,68	\$ 549.382	\$ 263.127,68	\$ 37.166.731
39	\$ 961.418	\$ 0	\$ 961.418	\$ 451.638,77	\$ 961.418	\$ 451.638,77	\$ 37.618.369
40	\$ 1.236.109	\$ 0	\$ 1.236.109	\$ 559.537,50	\$ 1.236.109	\$ 559.537,50	\$ 38.187.907
41	\$ 1.510.800	\$ 0	\$ 1.510.800	\$ 682.745,96	\$ 1.510.800	\$ 682.745,96	\$ 38.870.653
42	\$ 1.648.145	\$ 0	\$ 1.648.145	\$ 730.523,75	\$ 1.648.145	\$ 730.523,75	\$ 39.601.177
43	\$ 1.648.145	\$ 0	\$ 1.648.145	\$ 716.507,89	\$ 1.648.145	\$ 716.507,89	\$ 40.317.685
44	\$ 1.785.491	\$ 0	\$ 1.785.491	\$ 761.324,35	\$ 1.785.491	\$ 761.324,35	\$ 41.079.009
45	\$ 1.236.109	\$ 0	\$ 1.236.109	\$ 516.958,31	\$ 1.236.109	\$ 516.958,31	\$ 41.595.967
46	\$ 412.036	\$ 0	\$ 412.036	\$ 169.013,31	\$ 412.036	\$ 169.013,31	\$ 41.764.980
47	\$ 274.691	\$ 0	\$ 274.691	\$ 110.513,74	\$ 274.691	\$ 110.513,74	\$ 41.875.494
48	\$ 274.691	\$ 0	\$ 274.691	\$ 108.393,42	\$ 274.691	\$ 108.393,42	\$ 41.983.888
				\$ 38.633.675	Suma VPEgre	\$ 43.784.900	

TIR 2,2651% Pendiente de recuperar \$ 129.811,20 42,18117205 Meses