

**Plan de mejora basado en estrategias de marketing para Beneficiar entidad  
Cooperativa para la relación con sus asociados**

Carlos Arturo Rojas Vásquez  
Diana Carolina Bohórquez Mola  
Jaiden Steven Villalobos Rincón  
Laura Camila Luna Cuenca

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing  
Bogotá D.C.

2020

**Plan de mejora basado en estrategias de marketing para Beneficiar entidad  
Cooperativa para la relación con sus asociados.**

Carlos Arturo Rojas Vásquez  
Diana Carolina Bohórquez Mola  
Jaiden Steven Villalobos Rincón  
Laura Camila Luna Cuenca

Director  
Ángel Leonardo Ávila Castaño

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

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing  
Bogotá D.C.

2020

## Resumen

El presente trabajo busca generar estrategias de fidelización para una empresa que lleva 44 años en el sector solidario llamada Beneficiar entidad Cooperativa especializada en ahorro y crédito; es una organización dedicada a promover productos y servicios financieros humanizados con el fin de mejorar la calidad de vida de sus asociados.

Por otra parte, el promotor que estuvo presente durante todo nuestro proceso de investigación fue el que nos dio algunas pautas para desarrollar correctamente las estrategias que nos llevarían al cumplimiento del objetivo trazado en nuestro plan de mejora. Este objetivo consiste en proponer estrategias de fidelización que permita a 'Beneficiar entidad Cooperativa' mejorar la relación, de forma significativa, con sus asociados disminuyendo en un 35% el número de retiros según lo proyectado por beneficiar para el 2022 que es de 18000 retiros, buscando reducirlos a 6300. Este objetivo nace con el fin dar respuesta a que la empresa no está teniendo un correcto control de las causas que llevan a sus asociados a retirarse, por lo tanto, decidimos generar estrategias de fidelización que le permita afianzar su relación.

Dentro de las estrategias que proponemos para llevar a cabo la reducción del 35% se encuentran las siguientes: que se capaciten las áreas que son la cara de la cooperativa ante los asociados, la automatización de los procesos de afiliación, crédito, tarjeta, servicios y la implementación de una base de datos donde se consoliden las necesidades.

## **Abstract**

The present work seeks to generate loyalty strategies for a company that has been in the solidarity sector for 44 years called Beneficiary Cooperative entity specialized in savings and credit; is an organization dedicated to promoting humanized financial products and services in order to improve the quality of life of its associates.

On the other hand, the promoter who was present throughout our research process was the one who gave us some guidelines to correctly develop the strategies that will carry us out to fulfill the objective outlined in our improvement plan. This objective consists of proposing loyalty strategies that allow 'Benefit cooperative entity' to improve the relationship, significantly, with its associates, reducing by 35% the number of withdrawals according to the project per beneficiary by 2022, which is 18,000 withdrawals, seeking to reduce them to 6300. This objective is born in order to respond to the company is not having a correct control of the causes that lead its associates to retire, therefore we decided to generate loyalty strategies that allow them to strengthen their relationship.

Within the strategy that it proposes to carry out the 35% reduction are the following: that the areas that are the face of the cooperative before members are trained, the automation of the affiliation processes, credit, card, services and the implementation of a database where needs are consolidated.

## Tabla de contenidos

Introducción .....	7
1 Evaluación de la compañía .....	9
1.1 Antecedentes históricos de cooperativismo .....	9
1.1.1 Reseña histórica beneficiar entidad cooperativa .....	9
1.2 Logo .....	10
1.3 Misión.....	10
1.4 Visión .....	10
1.5 Actividad económica.....	11
1.6 Organigrama.....	11
1.7 Descripción del producto .....	11
1.8 Proyecciones 2020 vs 2019 Beneficiar .....	12
1.9 Comparativo de presupuesto vs afiliaciones 2019 .....	13
1.10 Retiros vs vinculados 2019.....	13
1.11 Relación de clientes .....	14
1.12 Estado de resultados 2017 -2018 .....	15
1.13 Análisis de resultados 2017 vs 2018.....	16
1.14 Competencia directa o indirecta .....	16
1.15 Análisis de perfil de cliente .....	17
1.16 Análisis de competitividad y mercado.....	17
1.17 Matriz de perfil competitivo .....	19
2 Problema, los objetivos y su importancia .....	21
2.1 Planteamiento del problema .....	21
2.2 Pregunta problema.....	21
2.3 Objetivo General .....	22
2.3.1 Objetivos específicos. ....	22
2.4 Justificación.....	22
3 Marco Referencial.....	23
3.1 Marco contextual.....	23
3.1.1 Proyecto de investigación. ....	23
3.1.2 A partir de la revisión de otro trabajo de grado Proyecto de Investigación....	24

3.1.3	Posteriormente se revisa un tercer Proyecto de grado. ....	25
3.2	Marco teórico .....	26
3.3	Marco legal.....	28
3.3.1	La ley 79 de 1988.....	28
3.3.2	Ley 454 de 1998.....	28
3.3.3	Artículo 40 de la ley 454 de 1998.....	29
3.3.4	Ley 1233 de 2008.....	29
3.3.5	Decreto 4588 de 2006. ....	29
3.3.6	Decreto 704 de 2019. ....	29
3.4	Marco conceptual .....	29
4	Metodología del proyecto .....	31
4.1	Introducción a la metodología.....	31
4.2	Área de estudio y materiales para la investigación .....	31
4.3	Análisis situacional .....	32
4.4	Análisis asociados beneficiar .....	32
4.5	Análisis matricial.....	32
4.6	Matriz DOFA .....	33
5	Propuesta de mejora .....	33
5.1	Definición de estrategias .....	34
5.2	Indicadores que medirán las estrategias planteadas .....	37
6	Indicadores que miden la propuesta de mejora.....	38
6.1	Cálculo de ROI.....	38
6.2	Cálculo del ROI anualizado .....	39
6.3	Plan de marketing.....	39
7.	Conclusiones.....	41
8.	Recomendaciones .....	43
9.	Referencias.....	44

## Introducción

Beneficiar entidad Cooperativa es una entidad especializada en ahorro y crédito que en su estructura actual cuenta con diferentes convenios que tiene con entidades del sector privado. Actualmente cuenta con 16,400 socios que son la base principal de la cooperativa, ya que de los aportes que realizan los asociados es la fuente principal de ingresos y de ahí depende de los dividendos que recibirán los asociados a finalizar el año, y es lo que lo hace tan atractivo en el sector solidario. Los asociados adicionalmente cuentan con la posibilidad de adquirir diferentes productos financieros con las tasas más bajas del sector.

El último año la cooperativa Beneficiar ha visto cómo sus asociados, se han retirado en un 50% del total de los que se vincularon para el 2019, tanto es así que su presupuesto para el 2020 se proyectó un porcentaje de retiros del 63%, del total proyectado de afiliaciones para el año en curso, que para nuestro concepto es un porcentaje muy alto ya que si la cooperativa pretende constituirse en una de las cooperativas más reconocidas es un punto vital mantener a los asociados como lo afirma la ley Pareto donde nos indica que el 20 % de los clientes genera el 80 % de las compras y adicional tenemos que una de las características que definen una cooperativa es:

La posibilidad de asociarse y retirarse de ella libre y voluntariamente.

De esta característica nace la importancia de este plan de mejora que está constituido en estrategias de fidelización y retención, ya que permitirá que nuestros asociados nos vean como una cooperativa única en el mercado que le brinda beneficios para cambiar su estilo de vida, ya que hoy en día Colombia cuenta con más de 3560 cooperativas formalizadas con más de 6,3 millones de colombianos afiliados. Este dato es importante conocerlo por qué cuando hablamos de fidelización nos referimos a crear con los asociados una relación sólida, estable y duradera capaz de impulsarlos a elegirnos antes que a nuestra competencia directa.

Por tal razón la propuesta va encaminada en primer lugar a conocer el entorno en el cual se encuentra la empresa, seguido por la construcción de un marco teórico para conocer los antecedentes de las investigaciones, que se han realizado y así mismo utilizaremos una variable importante que será identificar cuáles son los posibles puntos de mejora, se evidencia que falta fidelización, captación y por último mayor beneficios para los asociados que tiene la cooperativa esto nos permitirá realizar un plan de acciones que nos defina el tiempo que

nos llevará el desarrollo de la propuesta para así incrementar su base de afiliados, fidelizar la misma y alcanzar un reconocimiento en el mercado de las cooperativas.

## **1 Evaluación de la compañía**

### **1.1 Antecedentes históricos de cooperativismo**

Las primeras cooperativas surgieron en 1844, cuando se crea en Rochdale, Inglaterra, la cooperativa de Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale (en 1769, se poseía la cooperativa de consumo de la Sociedad de las Hilanderas de Fenwick o "Fenwick Weavers' Society"). Paralelamente surgen otras en Francia, España y otros países europeos. Los primeros pensadores del cooperativismo fueron Robert Owen, Charles Fourier y Friedrich Wilhelm Raiffeisen, proporcionalmente, galés, francés y alemán, quienes hicieron una crítica en la que planteaban que la solución de problemas sociales se puede lograr por medio de la cooperación entre los individuos (Coop, s.f.).

#### **1.1.1 Reseña histórica beneficiar entidad cooperativa.**

A finales del año 1975 el gobierno de turno establece mediante la ley 52, la obligatoriedad de que los patronos debían a partir de enero de 1976, reconocer a sus trabajadores un rendimiento mínimo del 12% anual por el manejo que hacían de sus cesantías anuales. Para los tres funcionarios de Coopdesarrollo, este dinero representaba un valor no esperado, motivo por el cual su Gerente General Don José T. Niño Rodríguez, (q.e.p.d), propuso a sus demás compañeros que con aquel valor de los intereses a las cesantías, iniciaran un ahorro común que les permitiera en el futuro, mediante préstamos, solucionar algunas de sus necesidades (Beneficiar Entidad Cooperativa, s.f.).

La idea es secundada por las Señoras Lucila Carreño De Ardila y Graciela CAMERO De Trujillo, quienes conformaron el Fondo de Empleados de Coopdesarrollo, como una sociedad de hecho (sin personería jurídica). Así las cosas, FONDECOOP nace bajo la orientación de Don José T. Niño Rodríguez, al interior de lo que era Coopdesarrollo, cuyo nombre completo era "Central Cooperativa de Crédito y Desarrollo Social". Posteriormente allí mismo se inicia nuestro proceso de constitución legal, el cual se cristaliza el 7 de enero de 1983, cuando 54 funcionarios de la Central Cooperativa firman el acta de constitución de la Entidad, nombrando como primer presidente a Don José T. Niño y como primer gerente al Dr. Mario Pérez CH., quien se encarga en ese entonces de conseguir que el Dancoop, mediante la Resolución No. 893, le otorgue el reconocimiento legal (Beneficiar Entidad Cooperativa, s.f.).

Para finales del año 2005 y comienzos de 2006, FONDECOOP asumió nuevos retos y posibilidades que se abrían a futuro, siendo una de las decisiones más trascendentales en cuanto a la definición del futuro de la institución. De esta forma, mediante Resoluciones números 234 y 236 emitidas por la Superintendencia de Economía Solidaria, en Marzo de 2006, el Fondo de Empleados “Fondecop” se transformó en Cooperativa de Ahorro y Crédito para el Bienestar Social “Beneficiar Entidad Cooperativa” (Beneficiar Entidad Cooperativa, s.f.).

La siguiente información fue recuperada de la página web de Beneficiar, s.f.

## 1.2 Logo



¡La opción financiera más humana!

**Figura 1.** Logo empresa, (Beneficiar, s.f.).

## 1.3 Misión

Brindar satisfacción y felicidad a todos nuestros asociados, a través de servicios financieros humanizados del más alto nivel y la capacidad de manejar y controlar su bienestar financiero, fomentando el ahorro y el uso adecuado y sabio del crédito, con el soporte del talento humano y el respaldo tecnológicos (Beneficiar, s.f.).

## 1.4 Visión

Ser reconocidos por nuestros asociados y sus familias, como su institución financiera preferida por estar comprometida en hacer una diferencia positiva en su vida y las de sus familias, y por tener sus cimientos en los principios de la economía de las solidaridades y la ayuda mutua (Beneficiar, s.f.).

### 1.5 Actividad económica

La actividad económica que ejerce Beneficiar Entidad Cooperativa según el código CIUU es la 6492 Actividades financieras de fondo de empleados y otras formas asociativas del sector solidario (Cámara de comercio, 2012).

### 1.6 Organigrama

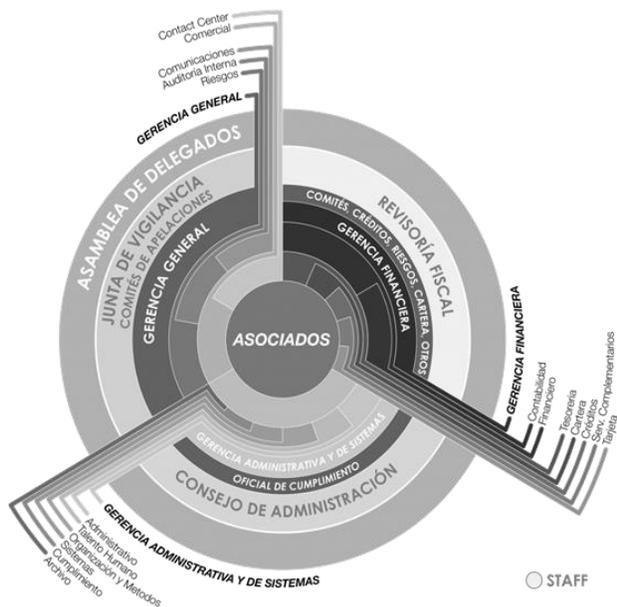


Figura 2. Organigrama, (Beneficiar, s.f.).

### 1.7 Descripción del producto

**Beneficiar para ti: tus beneficios**

	<i>Un homenaje al amor</i> 			
Crédito Online	Plan Exequias	Clasificados	Seguro sobre créditos	Seguro Aportes y Ahorros

**Beneficiar para ti: tus servicios**

Aportes y ahorro permanentes	Ahorros	Crédito Rotativo	Crédito	Consigna a tu Cuenta de Ahorros a la Vista BEC	Salud Prepagada

Figura 3. Productos y servicios, (Beneficiar, s.f.).

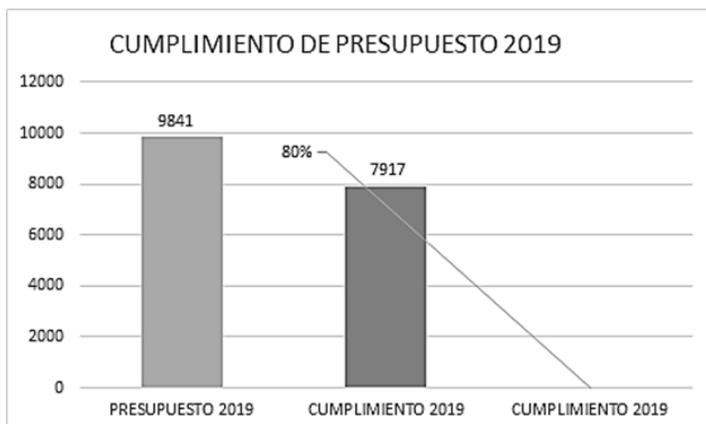
En gran parte del portafolio que tiene Beneficiar consiste para estar afiliados a la cooperativa deben hacer un aporte mensual mínimo del 6% de su salario básico máximo hasta el 50% del mismo, al momento en que sus aportes alcanzan el mínimo legal vigente que para este año es de 877.803, lo que él asociado siga ahorrando se convierte en un ahorro permanente, es decir que, al finalizar el año el asociado recibirá un rentabilidad por haber ahorrado, el % se define a fin de año por el consejo teniendo en cuenta el indicador económico de la inflación. El valor a pagar se saca de la siguiente manera en el mes que el asociado completa en sus aportes un mínimo legal vigente el mes siguiente de su aporte ya se ha convertido en un ahorro permanente a partir de ese mes se realiza un promedio el total se multiplica por el % que haya definido el consejo y ese valor si es mayor a 50.000 pesos se consigna a una cuenta que el asociado indique, en caso tal de ser inferior a 50.000 pesos se abona a su ahorro permanente.

### 1.8 Proyecciones 2020 vs 2019 Beneficiar

<b>PROYECCIONES DE AFILIACIONES BENEFICIAR</b>		<b>PORCENTAJE DE PROYECCION CRECIMIENTO AFILIACIONES</b>
AFILIACIONES AÑO AL 2019	16,600	20%
PROYECCIÓN CIERRE ACUMULADOS AFILIACIONES AÑO AL 2020	20,000	
CRECIMIENTO NETO AFILIACIONES A DIC 2020	3,400	
<b>PROYECCION DE RETIROS DE BENEFICIAR</b>		<b>PORCENTAJE DE PROYECCION DE RETIROS VS AFILIACIONES</b>
PROYECCIÓN RETIROS MENSUALES AÑO 2020	500	30%
PROYECCIÓN RETIROS TOTAL AÑO 2020	6,000	
META TOTAL ANUAL AFILIACIONES AÑO 2020 3400+6000	9,400	
IPC PROYECTADO AÑO CERRADO DIC 2019	4%	
INCREMENTO % META PARA AÑO 2020 CON RESPECTO AL AÑO 2019 $3400/16600= 21\%$	20%	

**Figura 4.** Proyecciones 2020 vs 2019. Información suministrada por Beneficiar Entidad Cooperativa (2019)

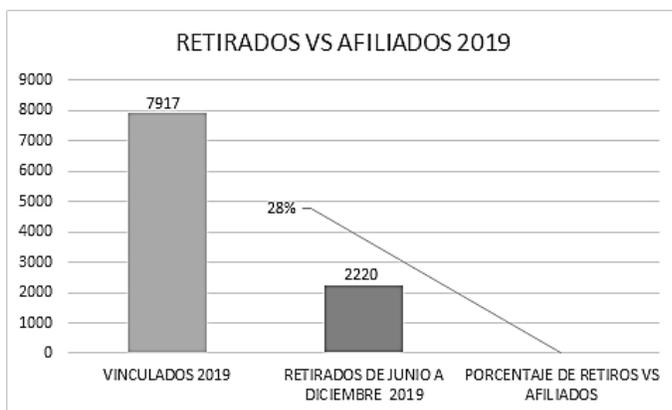
### 1.9 Comparativo de presupuesto vs afiliaciones 2019



**Figura 5.** Comparativo de presupuesto vs afiliaciones 2019. Información suministrada por Beneficiar Entidad Cooperativa (2019)

En la gráfica se evidencia cómo beneficiar para el año 2019 solo alcanzó el 80% de cumplimiento vs a lo propuesto para el año. Claramente se debe replantear las estrategias que se están utilizando ya que esto está impidiendo el crecimiento y el posicionamiento de la cooperativa en sector solidario.

### 1.10 Retiros vs vinculados 2019



**Figura 6.** Retiros vs vinculados 2019. Información suministrada por Beneficiar Entidad Cooperativa (2019)

En la gráfica se evidencia del total de los vinculados que realizó la cooperativa para el 2019 donde el 28% se retiró, sin tener cifras de los meses anteriores claramente este porcentaje es mayor, de aquí nace la importancia de la investigación donde claramente demuestra que la cooperativa no está realizando fidelización de sus asociados y es vital para toda organización mantener a sus clientes antiguos como se afirma en la Ley de Pareto que

el 20 % de los clientes genera 80 % de las compras, ya que siempre resulta más económico mantener a un cliente que conseguir a uno nuevo. Por eso, quien tiene un cliente fiel, tiene un tesoro.

### **1.11 Relación de clientes**

La cooperativa Beneficiar mantiene una buena relación con sus asociados debido a que el objetivo principal es cumplir con las expectativas de servicio al cliente como lo son excelente trato, adecuada información, búsqueda de acciones que generen mayor entidad cooperativista además de que los programas de educación sobre la cooperativa están dirigidos a los socios y familiares. La fidelidad de los asociados está determinada por la calidad del servicio. Este enfoque estratégico para la cooperativa es de gran beneficio ya que va más allá de solucionar quejas y reclamos basándose en gestionar las relaciones que mantiene la cooperativa con los clientes con el fin de lograr un beneficio para ambas partes para los clientes en la solución de sus necesidades y para la cooperativa en ganancias no solo económicas, en algo más importante como posicionamiento y fidelización.

## 1.12 Estado de resultados 2017 -2018

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL BIENESTAR SOCIAL BENEFICIAR ENTIDAD COOPERATIVA NIT. 860518250-8						
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL ( CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE PESOS \$ ) PARA LOS EJERCICIOS TERMINADOS A 31 DE DICIEMBRE						
	Diciembre 2018	PART. %	Diciembre 2017	PART. %	VARIACION \$	VARIACION %
<b>INGRESOS ACTIVIDAD FINANCIERA</b>						
INTERESES CARTERA DE CREDITO	16,228,593	84.11	15,468,889	88.47	729,501	4.71
<b>TOTAL INTERESES</b>	<b>16,228,593</b>		<b>15,468,889</b>		<b>729,501</b>	<b>4.71</b>
OTROS INGRESOS	3,066,364	15.89	2,019,335	11.53	1,047,529	51.87
<b>TOTAL INGRESOS POR ACTIVIDAD FINANCIERA</b>	<b>19,296,254</b>	<b>100.00</b>	<b>17,518,223</b>	<b>100.00</b>	<b>1,777,630</b>	<b>16.14</b>
<b>COSTOS DE ACTIVIDAD FINANCIERA</b>						
INTERESES IMPUESTO DE AHORRO A TERMINO CUAT	2,311,114	33.10	2,271,623	34.61	39,491	1.74
INTERESES DE AHORRO Y AHORRO CONTRACTUAL	185,311	2.88	218,817	3.32	-33,506	(15.31)
INTERESES DE AHORRO PERMANENTE	4,485,265	64.24	4,091,371	62.16	393,894	9.63
<b>TOTAL COSTO DE ACTIVIDAD FINANCIERA</b>	<b>6,981,780</b>	<b>100.00</b>	<b>6,581,811</b>	<b>100.00</b>	<b>399,919</b>	<b>6.08</b>
<b>EXCEDENTE BRUTO</b>	<b>12,313,524</b>		<b>10,936,413</b>		<b>1,377,111</b>	<b>12.89</b>
<b>CARGOS DE ADMINISTRACION</b>						
BENEFICIOS A EMPLEADOS	4,203,139	42.15	3,757,879	42.07	475,200	12.65
CARGOS GENERALES	3,896,362	38.80	3,422,755	38.78	473,607	13.85
DEPRECIO DE LOS ACTIVOS	1,761,196	17.74	1,523,448	17.26	257,748	16.92
DEPRECIO PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	131,379	1.31	123,192	1.39	8,279	6.73
<b>TOTAL CARGOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>10,992,076</b>	<b>100.00</b>	<b>8,827,192</b>	<b>100.00</b>	<b>1,215,184</b>	<b>13.77</b>
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>2,271,148</b>		<b>2,109,221</b>		<b>161,927</b>	<b>7.68</b>
<b>OTROS COSTOS Y GASTOS</b>						
OTROS COSTOS Y GASTOS	125,104		115,208		9,897	8.58
AMORTIZACIONES	10,897		8,635		2,262	26.20
OTROS GASTOS	297,121		302,691		-5,569	(1.84)
<b>EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>1,838,024</b>		<b>1,682,688</b>		<b>155,337</b>	<b>9.28</b>
<b>TOTAL EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>1,838,024</b>		<b>1,682,688</b>		<b>155,337</b>	<b>9.28</b>

  
JOSE ORLANDO QUECANO GOMEZ  
Representante Legal

  
CESAR ALBERTO SOLANO ALVARACIN  
Revisor Publico  
T.P 67134-T  
Delegado Revisoría AFINES S.A.S

  
LUZ STELLA AVILA RAMIREZ  
Contadora  
T.P 30083-T

Figura 7. Estado de resultados 2017 -2018. Información proporcionada directamente por Beneficiar Entidad Cooperativa (2019)

### 1.13 Análisis de resultados 2017 vs 2018

Ingresos por actividad financiera: El incremento de los ingresos están representados principalmente por los intereses generados por préstamos otorgados a los asociados por medio de las diferentes líneas de crédito autorizadas, la tasa de interés es vencida y se registra por el sistema de causación; para la vigencia del 2018 la tasa promedio de colocación en beneficiar fue del 14,12% efectiva anual, el promedio mensual de los intereses recibidos fue de \$1,352 millones.

Gastos y costos: Durante el año 2018 Beneficiar Entidad Cooperativa, continuó ofreciéndole a los asociados los beneficios como son: intereses ahorro permanente, intereses por ahorro plus y CDAT, seguro, ahorros y deudores, retención en la fuente asumida por rendimientos financieros (hasta julio de 2018) y consulta a CIFIN, los cuales ascendieron a la suma de \$8.133 millones, 172 millones más que el año 2017. Se incluyen dentro de los gastos y costos las erogaciones a favor de empleados o terceros, directamente relacionados con el objeto social de Beneficiar Entidad Cooperativa.

### 1.14 Competencia directa o indirecta

A continuación, podemos ver reflejado en un ranking publicado por el diario la república el top 10 de las cooperativas con mayor número de asociados a finalizar el año 2019, esto nos ayuda a conocer cuáles son nuestros competidores potenciales y a través de un benchmarking poder adoptar estrategias ganadoras para Beneficiar.



**Figura 8.** Competencia directa, (La República, 2019).

### **1.15 Análisis de perfil de cliente**

Beneficiar cuenta actualmente con 16.400 asociados, los cuales se clasifican en dos clases: asociado con convenio, los cuales son colaboradores que trabajan en empresas con las cuales se estableció un contrato que permite a la cooperativa hacer los respectivos descuentos de la nómina de cada uno de los asociados, por otra parte están, los asociados independientes que pueden ser los que laboran en empresas con las cuales no se tiene convenio, las personas que tienen su propio negocio o son pensionados. El perfil de cliente apunta a que de los 329 convenios que manejamos con las empresas sus empleados se afilien a la cooperativa, los sectores en los que más hacemos hincapié son estratos 1, 2 y 3 los cuales manejan un sueldo aproximado de 1 a 3 salarios MLV.

### **1.16 Análisis de competitividad y mercado**

Atendiendo a su actividad económica principal, el sector cooperativo colombiano está conformado básicamente por dos tipos de entidades: las de carácter financiero y las no financieras, es decir, aquellas vinculadas a las actividades de producción, comercialización y de servicios, incluyendo aquí una labor que cada día cobra mayor importancia tanto por la penetración en el mercado como por la calidad y significado social del aporte que ofrecen a los asociados las cooperativas de servicios funerarios (Nonsaque, 2020).

Todas las entidades de naturaleza cooperativa, en cumplimiento de disposiciones claramente establecidas en la legislación, deben realizar una labor enfocada a obtener un beneficio económico y principalmente social para sus asociados, basados en valores y principios como la libertad de asociación, el control democrático (un asociado, un voto) y el compromiso con la comunidad.

Especialmente en la presente década, el sector financiero cooperativo ha venido incrementando de manera significativa su presencia en la actividad económica del país, con una creciente participación al interior del conjunto de los establecimientos de crédito, demostrando un alto grado de solvencia, un importante fortalecimiento patrimonial y una gran capacidad para llegar a nichos de mercado, que de otra manera no tendrían opción de acceder ni siquiera a los más elementales servicios que ofrece el método financiero.

El cooperativismo financiero está consentido por la banca cooperativa, los tres bancos (Bancoop, Coopdesarrollo y Uconal) y un organismo cooperativo de grado superior

(Coopcentral), entidades de integración o de segundo grado conformadas principalmente por personas jurídicas (Nonsaque, 2020).

Por otra parte se encuentran las cooperativas de base o entidades de primer grado, cuyos asociados son en su totalidad personas naturales y cuyas operaciones se pueden realizar de acuerdo con el tipo de entidad: las cerradas de empresa con asociados vinculados a una determinada empresa mediante relación laboral, las cerradas únicamente con asociados pero que no requieren de un vínculo laboral específico, y finalmente, las autorizadas para ejercer una actividad financiera abierta con terceros, estén o no asociados a la cooperativa.

Adicionalmente, se encuentran otro tipo de entidades cooperativas de segundo grado como las aseguradoras (La Equidad y Solidaria), la fiduciaria (Fidubancoop) y una de las EPS de mayor tamaño en el país como es Saludcoop. Esto sin contar la aparición durante el presente año de 1997 de figuras como la conformada por Uconal mediante nuevas empresas como Ucoval (mercado de valores), Fiduconal (fiduciaria) y UCN (corporación financiera) (Nonsaque, 2020).

Cooperativas en números: Colombia cuenta con 3.560 cooperativas registradas ante la Superintendencia Economía Solidaria.

De este total, el 79 % son cooperativas de diferente actividad, el 20 % fondos de empleados y el 1 % organizaciones mutuales.

Se imponen las cooperativas de ahorro y crédito y financieras, seguidas por las relacionadas con actividades agropecuarias.

En Colombia, una cooperativa no puede nacer con menos de 20 asociados fundadores, mientras que en otras naciones es posible iniciar con tres personas.

En el 2003 había 12.000 cooperativas de trabajo asociado. Hoy solo quedan 69 en el país (Actualícese, 2019).

Según (Confecoop, 2019) se puede concluir que las cooperativas de ahorro y crédito, y las financieras, han crecido en promedio al ritmo de los bancos comerciales en la última década. Las cooperativas que ofrecen crédito también presentan una mayor estabilidad frente a choques externos de la economía, que los bancos comerciales. Las cooperativas presentan las tasas de interés más bajas del mercado, comparadas con los bancos comerciales, y han tenido esta ventaja en precio durante toda la década. Sin embargo, el crecimiento de los créditos en los bancos comerciales ha sido mayor que el de las cooperativas. Es necesario

evaluar qué factores, además de la tasa de interés, moviliza a los colombianos para escoger su entidad crediticia.

El crecimiento del patrimonio, en función de la cartera, es de mayor relevancia para las cooperativas de aporte y crédito que para las de ahorro y financieras. Es decir, que las financieras y de ahorro cuentan con instrumentos adicional es para sus actividades económicas, además de la cartera de los asociados. Finalmente, se evidencia que la oferta de crédito cooperativo se encuentra en el 46% del territorio nacional, en donde está el 84% de la población colombiana. Sin embargo, solo 1 de cada 10 personas son asociadas de estas cooperativas. Esta la oportunidad de ampliar la influencia del sector cooperativo gracias a la capacidad instalada actual, además de tener un conocimiento claro de las regiones y municipios en los que aún no hay oferta de crédito cooperativo y es posible llegar a explorar y generar nuevos mercados y beneficios para colombianos (Confecoop, 2019).

### 1.17 Matriz de perfil competitivo

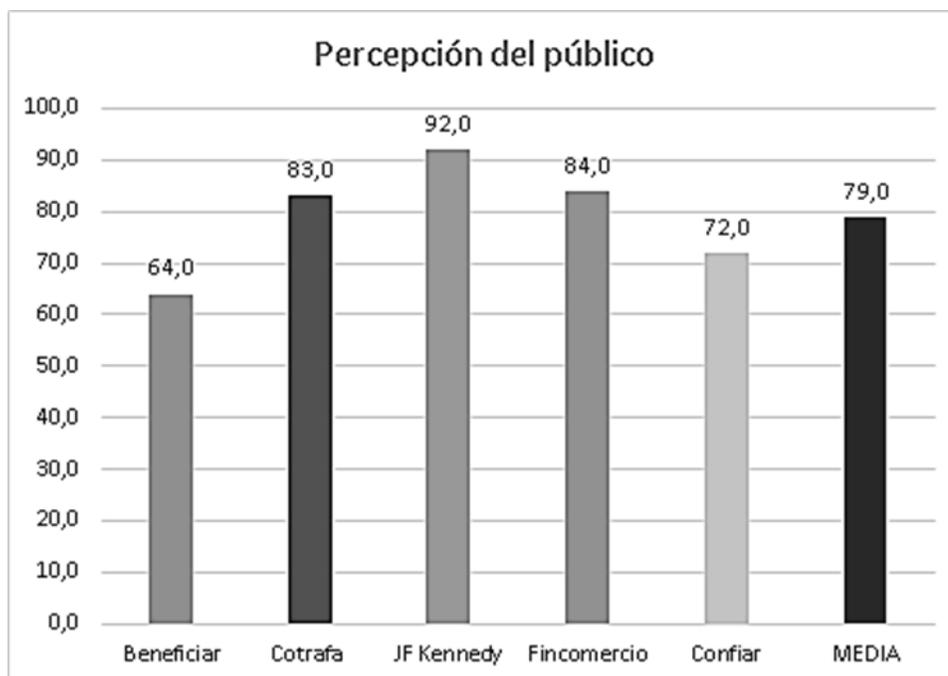
Tabla 1.

*Percepción del público objetivo.*

PERCEPCIÓN DE NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO						
CARACTERÍSTICAS	Nuestra empresa		COMPETIDORES			Media
	Beneficiar	Cotrafa	JF Kennedy	Fincomercio	Confiar	
Cuota de afiliación	7,0	8,0	7,0	6,0	7,0	7,0
Calidad	6,0	7,0	8,0	7,0	5,0	6,6
Imagen	5,0	8,0	9,0	8,0	7,0	7,4
Reconocimiento de marca	3,0	7,0	9,0	8,0	4,0	6,2
Relación con los clientes	5,0	7,0	8,0	7,0	6,0	6,6
Ubicación	5,0	8,0	9,0	7,0	6,0	7,0
Servicio al cliente	7,0	8,0	9,0	8,0	7,0	7,8
Servicio Post-Venta	5,0	8,0	9,0	8,0	7,0	7,4
Beneficios	5,0	7,0	8,0	9,0	7,0	7,2
Línea de productos	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
Costes de productos	8,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,8
<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>64,0</b>	<b>83,0</b>	<b>92,0</b>	<b>84,0</b>	<b>72,0</b>	<b>79,0</b>

Nota: Autoría propia.

Con lo anterior la tabla se identifican los principales competidores que tiene Beneficiar entidad cooperativa, así como las fortalezas y debilidades particulares que tiene la cooperativa. Se evidencia que el factor de reconocimiento de marca y relación con los clientes son los puntos más críticos que tiene la cooperativa para el éxito vs a su competencia que están muy situadas en recordación de marca.



**Figura 9.** Percepción del público. Autoría propia

Se realiza una lista de los factores identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se usan once factores internos que incluyen tanto fuerzas como debilidades. Se asignan un peso de 1 (baja percepción) a 10 (alta percepción). El peso adjudicado a un factor indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la cooperativa y se realiza un análisis ponderado de los datos suministrados para la toma de decisiones relacionadas a la creación de estrategia.

## **2 Problema, los objetivos y su importancia**

### **2.1 Planteamiento del problema**

Beneficiar pertenece al sector cooperativo, el cual nace de un fondo de empleados llamado “Fondecop” en 1976, la idea surge de tres funcionarios del fondo que decidieron invertir los intereses de sus cesantías, con el objetivo de iniciar un ahorro común que les permitiera con el paso del tiempo solicitar créditos, para mejorar su estilo de vida. Para el 2006 Fondecop toma un riesgo con el fin de alcanzar un mejor futuro para la empresa, basándose en la resolución 234 y 236 emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria convirtiéndose así en Beneficiar Entidad Cooperativa.

Se estima con la base de vinculados de la cooperativa que hay una deserción de asociados del 20% en comparación a los años anteriores. La cooperativa en el momento del retiro realiza una llamada de retención en la cual mediante una encuesta por medio de una llamada se indaga al asociado el motivo del por qué desea retirarse de la cooperativa, con este resultado se obtienen unos indicadores que muestran las cifras del motivo de retiro. Esta situación actualmente presenta unas oportunidades de mejora con la relación que sostiene con sus asociados ya que tiene un grado de desconocimiento acerca de las necesidades que tiene cada uno de ellos. Actualmente existen muchas estrategias que les permitirían tener una mayor claridad y manejo de las relaciones que sostienen con cada uno de los asociados. Por lo tanto, se analiza que, si la entidad continúa con esta práctica, se mantendrá con un crecimiento poco representativo ya que el número de asociados para el año 2019 fue de 16.400, y se desea aumentar en el 20% su base de asociados en un total de 19.560 para el año 2020.

Por lo anterior, se quiere proponer estrategias de marketing para tener un correcto manejo de las relaciones con sus asociados que le permita tener una visión global de cada uno de ellos, poder desarrollar técnicas de retención, fidelización y posicionamiento de la cooperativa para tener una mayor rentabilidad para cada parte interesada.

### **2.2 Pregunta problema**

¿Cómo mejorar la relación que sostiene Beneficiar entidad Cooperativa con sus asociados mediante estrategias de marketing?

## **2.3 Objetivo general**

Proponer estrategias de fidelización que permita a Beneficiar entidad Cooperativa mejorar la relación de forma significativa con sus asociados disminuyendo en un 35 %, el número de retiros según lo proyectado por beneficiar para el 2022 que es de 18000 retiros reducirlo a 6300.

### **2.3.1 Objetivos específicos.**

1. Realizar un análisis externo e interno para identificar la situación actual de la empresa y así conocer los motivos de deserción que presentan la cooperativa con respecto a sus asociados.
2. Generar una propuesta resultante del análisis del diagnóstico.
3. Diagnosticar, proponer y evaluar indicadores de gestión que vayan acorde a las estrategias de marketing propuestas.

## **2.4 Justificación**

Este trabajo tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico a Beneficiar entidad Cooperativa, para conocer cómo se encuentra actualmente la relación que sostiene con sus asociados, permitiendo así proponer un plan de mejora para esta situación, por medio de la propuesta de estrategias de marketing que le concederá a la Cooperativa tener una visión global de todas las necesidades detalladas que tienen cada uno de sus asociados y así poder anticiparse a ellas reduciendo la tasa de deserción. Todo esto teniendo en cuenta que las mismas le permitirán recopilar toda la información de cada una de las gestiones comerciales conservando así un histórico detallado evaluando cuales son las oportunidades de mejora del área comercial que le facilitará captar, mantener y fidelizar a nuevos asociados y los que tiene actualmente concediéndole crecer en su base social.

Por otra parte para nosotros como futuros especialistas en Gerencia estratégica de Marketing es de gran importancia poder realizar este plan de mejora para afianzar los conocimientos adquiridos en el transcurso de esta maravillosa etapa de nuestro camino como profesionales, que nos permite llevar la teoría a un ámbito empresarial real abriendo nuestra visión sobre los retos que se enfrentan las empresas en un mercado tan competitivo acerca de la toma de decisiones frente a sus clientes, competencia, necesidades del mercado y marketing.

### 3 Marco referencial

#### 3.1 Marco contextual

El propósito del presente trabajo es el de recopilar información que contenga y contribuya aspectos claves relacionados con las necesidades, principalmente la deserción de los asociados en las cooperativas.

##### 3.1.1 Proyecto de investigación.

La estudiante Arley Horta Solano (2018) de la Universidad Católica de Colombia explica por medio de su trabajo de grado “Las cooperativas de trabajo asociado como herramienta de subcontratación laboral” aspectos importantes en cuanto a la organización y respectivas responsabilidades que deben estar reguladas por la superintendencia de economía Solidaria de Colombia.

**Resumen:** las cooperativas en general, son asociaciones de personas sin ánimo de lucro que tienen como fin, atender y satisfacer las necesidades primordiales de los asociados y las de sus familias, mediante una empresa de propiedad conjunta y democrática, creada con el objeto de producir o distribuir bienes o servicios en donde todos los asociados son simultáneamente aportantes y gestores. Las Cooperativas de Trabajo Asociado son una clase de cooperativas. Estas empresas, buscan mediante la solidaridad, unión de esfuerzo y responsabilidad, llevar a cabo un plan de trabajo entre varias personas que simultáneamente se convierten en dueñas y trabajadoras. Aquí, todos los asociados de manera concertada, tienen derecho a decidir el destino de la cooperativa y a devengar las prestaciones económicas fruto del desarrollo de labores. Contrario a lo anterior, la realidad indica, que esta práctica se está ejecutando de manera irregular, cuando la dirección de estas cooperativas está en cabeza de un empresario hábil, quien de manera astuta, celebra contratos laborales con apariencia de convenios asociativos, desconociendo los derechos laborales mínimos de los trabajadores tales como salario, prima de servicio, auxilio de transporte, pago de cesantías, interés de las cesantías, vacaciones, liquidación y lo que es más grave, el pago de seguridad social, salud y pensión. Lo anterior, con el fin de reportar disminución en los costos de operación y con ello percibir aumento en las ganancias. Las consecuencias que busca el empresario con la materialización de esta conducta, son: 1). Sacar al “trabajador asociado” de la dimensión del derecho laboral, blindarse frente a posibles controversias emanadas del contrato laboral, que

puedan ser ventiladas frente a la jurisdicción ordinaria laboral. 2). Coarta el derecho constitucional que tienen los “trabajadores asociados” el cual consiste en la posibilidad de fundar sindicato dentro de la cooperativa. Todo lo anterior, porque en apariencia, lo que se celebra entre las partes es un acuerdo asociativo y no un contrato laboral.

**Metodología:** Para esta tesis se utilizó una metodología de investigación basados en las normas y regulaciones que permiten el funcionamiento legal de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

**Conclusiones:** Los asociados tienen unos derechos y deberes frente a las cooperativas una de ellas es la participación en la toma de decisiones frente al movimiento de los recursos, aunque en algunas cooperativas todos tienen el derecho a dar su opinión en otras solo pueden opinar asociados que tengan gran parte de las acciones o en su defecto tengan cierto monto de dinero invertido en la cooperativa por lo tanto no hay igualdad en la toma de decisiones lo que puede generar malas decisiones o beneficios más altos para algunos asociados, por lo tanto, se debe regular estos beneficios y auditar cada uno de los movimientos y decisiones que se tomen en las cooperativas.

### **3.1.2 A partir de la revisión de otro trabajo de grado proyecto de investigación.**

La estudiante Ángela Lucia Murillo Varón (2006) Universidad Nacional de Colombia en su trabajo de tesis “Una mirada a la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito - empresas de economía solidaria – subsector financiero – desde la teoría de la agencia.” hace una investigación exhaustiva sobre cuáles son los principios y valores fundamentales además las variables de éxito y fracaso de las cooperativas.

**Resumen:** los Asociados a las Cooperativas de Ahorro y Crédito además de aportar el capital para constituir la Organización y cumpla su objeto social, se encargan en virtud del principio de la participación democrática de la dirección, gestión, control y Vigilancia de la misma, a tal punto que el Asociado cumple varios roles simultáneos tales como Decisor, ejecutor de políticas y estrategias y beneficiario de las anteriores. Al ser el propietario el encargado de la gestión con llevaría de acuerdo a la Teoría de la Agencia a que no existiera asimetría de información, riesgo de hazard moral, ni costos de agencia, sin embargo, la investigación nos muestra unos resultados muy interesantes frente al tema.

**Metodología:** Para esta tesis se utilizó la metodología de investigación desde la teoría de la economía solidaria y el subsector financiero para las cooperativas colombianas.

**Conclusiones:** Los asociados a las Cooperativas lo hacen con el propósito de unir esfuerzos en forma colectiva para así lograr satisfacer su propio interés, por eso es que la cooperativa crecerá en la medida en que el interés del asociado en forma individual sea congruente al de la organización, ya sea el crédito o el ahorro, porque si en un momento determinado la Cooperativa no cumple su expectativa individual fácilmente se retira y es por eso que la tasa de deserción es muy alta y pocas son las cooperativas que se preocupan por este porcentaje y toman medidas oportunas frente a esta amenaza.

### **3.1.3 Posteriormente se revisa un tercer proyecto de grado.**

Los estudiantes José del Carmen Navarro y Paola del Carmen Sánchez (2014) Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña en su tesis de grado “estudio de factibilidad para la apertura de una cooperativa de ahorro y crédito en el municipio de Hacarí, norte de Santander” explican cuáles son los parámetros legales y los beneficios que pueden lograr con la apertura de una cooperativa en zonas del país que no se han realizado estos proyectos de sostenibilidad y desarrollo.

**Resumen:** la creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito para el municipio de Hacarí, Norte de Santander, se constituirá en un gran aporte para el desarrollo económico de la población y su zona de influencia, teniendo en cuenta que su razón social está enfocado a la captación de ahorros y a ofrecer créditos a sus ahorradores para poder financiar sus actividades comerciales o para libre inversión. La propuesta plantea un objetivo general y cinco objetivos específicos los cuales permiten fundamentar el trabajo a través de una serie de pasos que fueron desarrollados y establecieron su viabilidad.

**Metodología:** Para esta tesis la metodología fue un estudio de factibilidad relacionado a la apertura de una cooperativa.

**Conclusiones:** Cuando se realizan estos estudios de viabilidad para la apertura de una cooperativa el objetivo principal es el beneficio que tendrán los asociados y la responsabilidad social empresarial que tendrán como resultado una mejor calidad de vida de los asociados y habitantes pero teniendo en cuenta que la inversión y el retorno de la misma sea positiva y pueda suplir los gastos y las retribuciones económicas que espera la junta directiva por esta nueva inversión que representa un riesgo muy alto pero puede generar rentabilidad a largo plazo.

### 3.2 Marco teórico

Tabla 2.

*Estructura marco teórico.*

Conceptos	Definición	Conclusiones
<b>Ley de Pareto</b>	Esta ley menciona: el 20 % de los clientes genera el 80 % de las compras.	El principio establece que el 20% de lo que entra o se invierte es responsable del 80% de los resultados obtenidos. Dicho de otra manera, el 80% de las consecuencias se derivan de 20% de las causas.
<b>Estrategias de marketing</b>	José Luis Munuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez, enfatizan en que las estrategias de mercadeo son estrategias de negocio que generan una ventaja competitiva en el mercado la cual opera y desarrolla la empresa en sus negociaciones. en su proyecto de Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2000).	Se debe basar primero en buscar la principal preocupación y dado esto generar el mayor nivel de aprovechamiento de ella gracias a la coordinación de distintos recursos de la empresa y la coordinación e integración de las áreas para que así funcionen en el orden al logro de los objetivos propuestos.
<b>Fidelización de clientes</b>	Cooper, B., Floody, B. & Mc Neill, G. (2003), expresan que “Un cliente asiduo es publicidad gratuita... Mientras mejor conozca a sus clientes, más fácil le será el nivel de servicios y la calidad que ellos esperan” (Cooper, Floody, Mc Neill, 2003, p. 178).	Conseguir una clientela fiel es una de las claves del éxito de cualquier compañía es tener muchos clientes habituales demuestra que la cooperativa está ofreciendo excelente valor.
<b>El valor percibido: clave para la fidelización</b>	Cita de Cooper, B., Floody, B. & Mc Neill, G. (2003), donde nos habla de la necesidad de conocer a nuestros clientes. Philip Kotler define el valor percibido para el cliente como “la evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing respecto a la competencia” (Kotler, 2010)	
<b>Diagrama de Pareto</b>	Se realiza un diagrama de Pareto para conocer las cinco causales más importantes por las cuales un asociado toma la decisión de realizar el retiro de Beneficiar, esto con el fin de identificar diferentes estrategias para realizar retención pero sobre todo para evitar que el asociado llegue al punto de tomar la decisión de retirarse. Para aumentar los afiliados debe ser necesario concientizar a las personas que ya se encuentran afiliadas sobre los beneficios que le ofrece la cooperativa además se deben conocer las principales causas con datos estadísticos para generar un plan de acción, también se pueden desarrollar más líneas de servicio en las cuales las personas que se afilien tengan más opciones al momento de realizar sus trámites.	Las principales causas en el cuadro de Pareto son: 1. Con el 32% de la información incompleta o poco clara al momento de vincularse 2. El 31% corresponde a tiempos de respuesta en cuanto a (Afiliaciones o estudios de créditos) 3. El 13% corresponde a información incompleta, incorrecta o poco clara en el área de servicio al cliente lo que ocasiona que el afiliado tenga vacíos o confusión al momento de recibir la información suministrada por esta área. 4. El 13% corresponde al desarrollo e implementación de una plataforma dinámica en la cual el asociado pueda realizar su requerimiento sin necesidad de desplazarse hasta la oficina (esto también beneficiaría a los asociados que se encuentran en ciudades donde no está presente la cooperativa) además que la cooperativa no cuenta con esta herramienta de ayuda. 5. Y por último el 13% restante hace referencia a la ubicación de una nueva sede: esto se refiere a construir una nueva sede que esté en un punto estratégico de la ciudad, aparte de que está seda

		tenga un ambiente ameno para que el tiempo pasado allí por el afiliado sea agradable y le guste volver.
<b>Posicionamiento de confrontación directa</b>	Guitinan afirma “con esta estrategia una empresa busca detectar a fondo los beneficios que ofrece la competencia con el fin de igualarlos o superarlos de alguna manera en términos de calidad, selección, disponibilidad y reconocimiento de marca” (Guitinan, Paul, & Madden, 2005).	Basados en la estrategia de confrontación directa podemos notar que todas las empresas deben manejar varias alternativas para realizar un objetivo, entre ellas, analizar correctamente a la competencia con el fin de evaluar los factores que la destaca en el mercado y poderlos aplicar en la compañía, esto lo podemos hacer a través de una matriz de perfil competitivo.
<b>Marketing relacional</b>	Tomando como referencia a (Cambra, 2012) el marketing relacional, también llamado marketing de relaciones, surge por el cambio en la orientación de la estrategia de marketing con el fin de brindar una satisfacción integral a sus clientes. Es decir que, el marketing relacional es un proceso que emplea el servicio al cliente con calidad de primera y a su vez el marketing para poder mantener relaciones con ellos por un periodo largo de tiempo. No se debe confundir el Marketing tradicional con el relacional.	Ya que existen diferencias entre ambos y que se presentan a continuación: En el marketing tradicional podemos encontrar factores como: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfoque transaccional de intercambio</li> <li>● Acciones puntuales</li> <li>● Marketing de masas</li> <li>● Captación de clientes</li> <li>● Orientación del producto</li> </ul> Mientras que en el marketing relacional encontramos: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Acciones a lo largo del tiempo</li> <li>● Relación a largo plazo</li> <li>● Retención y fidelización de clientes</li> <li>● Marketing de servicios e industrial</li> </ul> La principal diferencia es que el marketing relacional busca crear relaciones en el largo plazo, reteniendo y fidelizando a los clientes, mientras que el marketing tradicional busca atraer al mercado meta.

Nota: Autoría propia.

### **3.3 Marco legal**

Este marco legal se asocia con nuestro trabajo ya que es importante conocer cuáles son las normas que reglamentan a las cooperativas en Colombia, teniendo en cuenta que este marco opera como un organizador de la información que se encuentra en este trabajo basándose en las políticas y/o normas que regulan actualmente en nuestro país, además que este nos proporciona las bases sobre las cuales se regularizan las cooperativas.

#### **3.3.1 La ley 79 de 1988.**

El propósito de la presente ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

1. Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social.
7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones (Congreso de la República, 1989).

#### **3.3.2 Ley 454 de 1998.**

El marco legal hace referencia a todas aquellas leyes por las cuales se debe regir la cooperativa para el cumplimiento adecuado de su actividad económica, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones (Congreso de la República, 1998).

### 3.3.3 Artículo 40 de la ley 454 de 1998.

Son cooperativas financieras los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988; las operaciones que las mismas realicen se registrarán por lo previsto en la presente ley, en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y demás normas que les sean aplicables. Las cooperativas financieras se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Bancaria y para todos los efectos son establecimientos de crédito.

### 3.3.4 Ley 1233 de 2008.

Es por medio de la cual determina los elementos de las contribuciones a la seguridad social en la Cooperativas y se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado (Poder Público - Rama Legislativa, 2008).

### 3.3.5 Decreto 4588 de 2006.

Regula el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento (Ministerio de la Protección Social, 2006).

### 3.3.6 Decreto 704 de 2019.

Se modifica el Decreto 1068 de 2015, en lo relacionado con la gestión y administración de riesgo de liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas multiactivas y demás cooperativas (República de Colombia, 2019).

## 3.4 Marco conceptual

Tabla 3.

*Concepto de palabras.*

Objetivo específico	Conceptos de las palabras claves	Autor
Realizar un análisis externo e interno para identificar la situación actual de la empresa y así conocer los motivos de deserción que presentan la empresa con respecto a sus afiliados.	Las empresas actuales buscan relacionarse con sus clientes para elevar la satisfacción, la confianza y la lealtad, así el valor del cliente alcanza una dimensión real y contribuye de forma efectiva a la rentabilidad.	Enrique Guadarrama, Elsa Mireya y 2015
Generar una propuesta resultante del análisis del diagnóstico.	El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e	Cummings y Worley, 2001.

---

	identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones.
Diagnosticar, proponer y evaluar indicadores de gestión que vayan acorde a las estrategias de marketing propuestas.	El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales de la empresa. Valdez Rivera, 1998.

---

Nota: Autoría propia.

## **4 Metodología del proyecto**

### **4.1 Introducción a la metodología**

Dentro este capítulo se describe el diseño de investigación que se utilizara para poder obtener la información necesaria y alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo. el tipo de investigación que se va utilizar es Investigación exploratoria examina numéricamente los datos de la pérdida de los clientes mes a mes de la cooperativa es decir que el problema y sus elementos se puedan definir, limitarlo y saber con exactitud, donde inicia el problema y qué incidencia existe entre sus elementos. Este proyecto es un plan de mejora empresarial ya que, como dice ISOTools en su página web: “Los planes de mejora son acciones conjuntas orientadas a optimizar los resultados de un proceso interno. Pero eso no quiere decir que cualquier acción tenga cabida en ellos. El objetivo siempre debe ser el mismo: la mejora” (isotools, mayo, 2015).

Con los datos entregados por beneficiar de número de afiliados vs el número de retiros del 2019 se ve la necesidad de generar estrategias que nos permitan que los asociados no se retiren de la cooperativa y lograr así posicionar la marca en la mente de los asociados ya que es más económico mantener un cliente antiguo que un cliente nuevo.

### **4.2 Área de estudio y materiales para la investigación**

El área de estudio será en la compañía, dónde se realizará la investigación al interior de la Cooperativa Beneficiar, por lo anterior este trabajo va enfocado en un plan de mejora empresarial, con información suministrada por la empresa; tal información se utiliza para el estudio interno y externo del negocio, con el fin de determinar su mayor problema y así definir su objetivo principal, de esta manera crear estrategias que ayuden a facilitar el cumplimiento del plan propuesto.

También se tuvo en cuenta la percepción que tiene su gerente con respecto a la visión y proyección de la empresa, de este modo, comprender la estructura, el comportamiento y la solidez que tiene la empresa actualmente para enfrentar los cambios, que sufrirá al decidir accionar en las diferentes estrategias propuestas.

### **4.3 Análisis situacional**

Las últimas cifras oficiales son las de noviembre. Allí, en activos, los bancos crecieron 9,1 %, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito reportaron un crecimiento de 9,3 % y las financieras de 13,3 %. Beneficiar se encuentra en el sector cooperativo colombiano como lo hemos mencionado anteriormente, sin embargo, compite con más de 3.205 cooperativas pequeñas, medianas y grandes de las cuales ocupa el puesto 140 de acuerdo a los datos de Coonfecop. Según la alianza cooperativa internacional alrededor del mundo hay más de 1.200 millones de personas asociadas a una cooperativa por lo cual fue decretada según la ONU un sector importante que ayuda a la economía y estabilidad de un país (LA REPÚBLICA, 2020).

El análisis situacional interno y externo de la cooperativa de ahorro y crédito Beneficiar se realiza teniendo en cuenta el entorno socio económico y la historia del sector cooperativista.

### **4.4 Análisis asociados beneficiar**

Beneficiar cuenta actualmente con 16.647 asociados, los cuales se clasifican en dos clases asociado con convenio que son colaboradores que trabajan en empresas con las cuales se estableció un contrato que permite a la cooperativa hacer los respectivos descuentos de la nómina de cada uno de los asociados y los asociados independientes que pueden ser los que laboran en empresa con las cuales no se tiene convenio, las personas que tiene su propio negocio y los pensionados.

### **4.5 Análisis matricial**

Podemos analizar que la compañía se encuentra ubicada en la posición media - alta debido a su necesidad de mayor crecimiento en el mercado, generar mayor rentabilidad, cabe destacar que, la empresa se encuentra ubicada en el puesto 39 de las mejores cooperativas en el país por su buen reconocimiento de nombre, además las buenas ofertas que ofrece en el sector cooperativista, entonces la empresa debe invertir selectivamente en capacitación, tecnología, ampliación de infraestructura y sobre todo estrategias de marketing enfocadas a la fidelización de clientes para disminuir su indicador de deserción.

Tabla 4.

*Matriz Mckinsey.*

Alto	Crecer selectivamente	Invertir para crecer	Proteger Posición
Medio	Limitar expansión	Buscar rentabilidad	Posición actual de la empresa Medio - Alto
			Invertir selectivamente
Bajo	Maximizar flujo de efectivo	Administrar resultados	Redefinir negocio
Posición competitiva de la unidad de análisis			

Nota: Autoría propia.

#### 4.6 Matriz DOFA

El análisis de la matriz DOFA nos ayudará a identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tiene la cooperativa tanto en la parte externa como en la parte interna de la compañía para así crear posibles estratégicas con el fin de que Beneficiar logre adquirir una mayor participación en el mercado y fidelización para sus asociados.

Tabla 5.

*Matriz DOFA.*

Debilidades	Amenazas
1. Sistematización de proceso en la parte tecnológica para facilitar y acortar tiempos de respuesta al asociado.	1. Introducción de nuevas cooperativas En el sector solidario.
2. Falta de capacitación a personal sobre la vinculación prospectos.	2. Riesgo de las inversiones realizadas a mediano y largo plazo.
3. Falta de sedes en las principales ciudades del país como (Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cali, Cartagena).	3. Tasa de deserción
4. La empresa maneja poca publicidad y por ello poco reconocimiento de marca	
5. La empresa no realiza la segmentación adecuada de clientes por convenios de empresas que maneja	
Fortalezas	Oportunidades
1. La empresa a pesar de que no tenga tanta recordación de marca su buena imagen la destaca en el sector cooperativista	1. Mayor participación en el mercado
2. Bajas tasas de interés frente al sector financiero (la diferencia es menor en un 2%)	2. Tendencia al crecimiento (Expansión a nuevas sedes)
3. Ofrece un plan exequial el cual a partir del 4 año a diferencia de otras cooperativas que no lo ofrecen	3. Desarrollo de tecnología moderna de información y comunicación para los afiliados
	4. Desarrollo del sector cooperativista.

Nota: Autoría propia.

## 5 Propuesta de mejora

### 5.1 Definición de estrategias

Nuestra propuesta de mejora está basada en el proceso de fidelización de asociados en la cooperativa, teniendo en cuenta la problemática anteriormente mencionada la cual es que la empresa tiene un indicador demasiado alto de desafiliación, por ello al realizar el diagnóstico como resultado se plantearon estrategias de marketing basadas en el proceso de fidelización con el fin de recuperar el 35% sobre el total del porcentaje de personas que se desafilian de la Beneficiar.

A continuación, presentamos tres tipos de estrategias de comunicación, productos, servicios y distribución las cuales están medidas de forma semanal, mensual y trimestral, para que así terminado el periodo de tiempo a través de su respectivo indicador podamos ver que tan eficaz fue la propuesta planteada.

Tabla 6.

#### *Estrategias.*

<b>Estrategia</b>	<b>Que</b>	<b>Como</b>	<b>Cuando</b>	<b>Objetivo de la estrategia</b>	<b>Métricas</b>
Estrategia de Comunicación	Dar a conocer los beneficios de la cooperativa a los asociados	Mediante la elaboración de 5.000 folletos	Se entregarán los folletos desde junio 2020 en los puntos de atención de beneficiar de cada ciudad	Este folleto está enfocado a comunicar que se está haciendo en la cooperativa y cuáles son los beneficios de pertenecer en beneficiar.	Indicadores
		Mediante la elaboración de 2.000 revistas	Se entregarán dos veces en el año en los puntos de atención de beneficiar de cada ciudad	Dar a conocer noticias y educar al asociado sobre la cooperativa	
Estrategia de Comunicación	Desarrollo de página web y app	Contratando un desarrollador que implemente las mejoras necesarias para que estos dos canales sean más efectivos y sean relevantes para los asociados, ejecutando las siguientes mejoras: Un botón de pagos	Se desarrollará a partir de agosto del 2020	Actualización y desarrollo de la página web y app	1) Tasa de conversión: Cantidad de usuarios y/o visitas que completan una transacción dentro del sitio ya que se sugiere implementar en la página un botón

		PSE para realizar pagos en línea, un chat en la página web, un botón de las redes sociales Facebook, Instagram. Un botón del Blog donde se puede compartir noticias importantes acerca del cooperativismo. Crear un botón de búsqueda en la página web para agilizar las búsquedas en la página web. Crear un botón de quejas y reclamos, Un botón de actualización de datos en tiempo real			donde las personas que quieran estar vinculadas a la cooperativa lo hagan. 2) Visitas recurrentes: Usuarios que han visitado la página más de una vez en un periodo 3) Tasa de rebote: Porcentaje de los usuarios que han ingresado a la página y la han abandonado.
Estrategia de Comunicación	Cuñas en radio	Realizar cuñas en los principales canales de radio como lo son ( RCN, Caracol )	A Partir de Octubre del 2020.	Desarrollar por medio de radio el posicionamiento de la marca	Número de oyentes de cada una de las emisoras
Estrategia de Comunicación	Capacitación a la fuerza de ventas y al Contact center	Capacitaciones acerca de los productos que tiene la cooperativa	Un sábado cada 15 días del mes	Capacitar a la fuerza comercial, administrativa y contact center en todos los beneficios que tiene la cooperativa para sus afiliados	Se realizarán Evaluaciones al momento de terminar la capacitación que nos dará un promedio de una nota de 4.0 para dar como efectiva la capacitación.
Estrategia de Comunicación	Pautar en redes sociales. Facebook, Instagram, LinkedIn	Pagando pautas que aparezcan tres veces por semana en las redes sociales para incrementar el tráfico en las cuentas que tenemos en redes sociales	A Partir de Agosto del 2020.	Incrementar el posicionamiento de la marca en los diferentes sitios de redes sociales.	El incremento de nuevos asociados debido a las visitas de las pautas en las redes sociales
Estrategia de Comunicación	Generar el proyecto de Community manager	Construyendo y administrando las diferentes redes sociales para generar identidad e imagen de marca, para mantener relaciones sociales con los asociados.	A Partir de Agosto del 2020.	Mantener relaciones estables y duraderas con los asociados y en general cualquier usuario interesado en la cooperativa beneficiar.	Se realizará la evaluación por número de likes y seguidores que obtenga en la semana.

Estrategia de incentivos	Plan de fidelización incentivos fuerza comercial	Para los asesores donde se mida la permanencia del afiliado en tiempo determinado de 6 meses.	A Partir de junio a diciembre	Se pretende evitar el retiro de los asociados vinculados en un plazo de 6 meses	Número de asociados vinculados por el asesor/Vinculados que perduren en el tiempo
Estrategia de fidelización	Club beneficiar	Los asociados que realicen aportes adicionales podrán ingresar al club tendrán cursos especiales cada mes en diferentes áreas.	A Partir de Agosto del 2020.	Fidelizar la base de los asociados e incrementar el monto ahorrado	Total de afiliados por número de matriculados al club
Estrategia de fidelización	Proyecto programa CRM	Mediante una herramienta de CRM empleado la empresa pueda sacar conclusiones de cuál puede ser la forma de atender y el motivo del porqué se retiran los asociados	A Partir de Noviembre del 2020	Permite almacenar toda la información sobre los asociados segmentando por tiempo movimientos financieros como su cuenta de ahorros para realizar estrategias de fidelización más adelante	
Estrategia de Comunicación	Sistematización de los procesos	Mediante un sistema de biometría verifique que el cliente está ingresando a la página web y sucursal sea realmente el asociado, para que los asesores lo tengan en un dispositivo móvil para que los asociados se sientan más seguros. Con esta validación las entidades tales como Serfin y Datacrédito podrán validar si realmente es el asociado	A Partir de Agosto del 2020	Validar identidad de los asociados para que se sientan más seguros frente a las medidas tomadas de seguridad.	Número de asociados que ingresen al biométrico sobre número que den como resultado negativo ante la entidad.
Estrategia de fidelización	Buscar convenios de diferentes empresas del sector	Realizando convenios con empresas tales como (Procinal) generando un descuento del 50% en las boletas que los asociados adquieran.	Cada trimestre del año	Fidelizar a los asociados mediante estos convenios con empresas que prestan el servicio de entretenimiento a los asociados	Número de asociados que adquieren boletas sobre el número total de asociados

Estrategia de Comunicación	Enviar mensajes de texto en fechas importantes	Enviando mensajes de texto en las fechas especiales tales como cumpleaños, día de la madre, día del padre.	A Partir de agosto del 2020	Generar Fidelización a los asociados.
----------------------------	--	--	-----------------------------	---------------------------------------

Nota: Autoría propia.

## 5.2 Indicadores que medirán las estrategias planteadas

% retiros: Con este indicador evaluará el porcentaje de asociados que desvinculan diariamente y se medirá por medio de la siguiente ecuación:

$$\% \text{ retirados} = \frac{\text{Total de asociados que se retiran}}{\text{Total de llamadas para retirarse}}$$

Total de vinculaciones canceladas. Este indicador medirá el total de vinculaciones canceladas a diario por los asociados.

$$\text{Vinculaciones canceladas} = \sum \text{de vinculaciones canceladas diariamente.}$$

Mediante este indicador se calculará el porcentaje de asociados que se retienen diariamente mediante la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de retención} = \frac{\text{Total de asociados retenidos}}{\text{Total de llamadas para cancelación}}$$

## 6 Indicadores que miden la propuesta de mejora

Para calcular qué tan viables son las estrategias planteadas en el presente trabajo, se establece el indicador ROI para revisar la viabilidad.

### 6.1 Cálculo de ROI

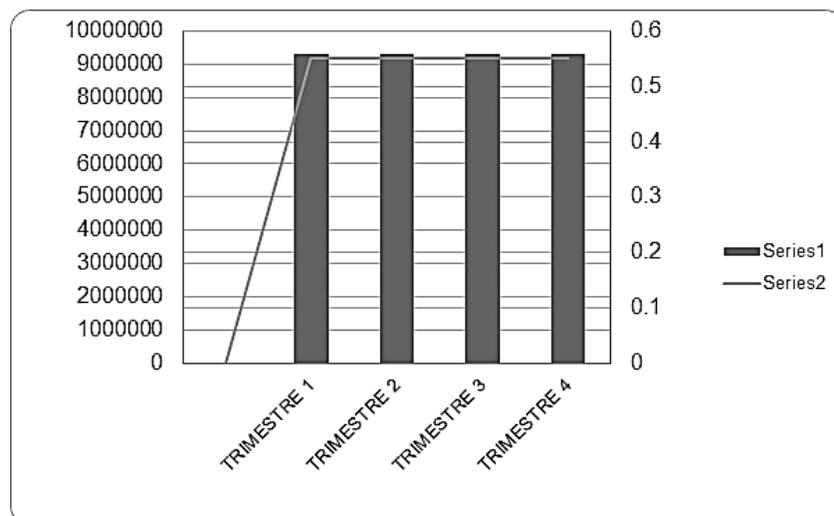
El retorno de inversión (ROI) cuando mi ingreso es \$105.000.000,000 y mi inversión es de \$62.073.000,000 es igual a 69% Por cada peso invertido, obtengo \$1,69 pesos de retorno.

Tabla 7.

*Cálculo ROI.*

Cálculo de Retorno de Inversión (ROI) - 4 Campañas de Marketing					
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
<b>Costo</b>	\$16.934.000,00	\$16.934.000	\$16.934.000	\$16.934.000	\$67.736.000
<b>Ganancia</b>	\$26.250.000	\$26.250.000	\$26.250.000	\$26.250.000	\$105.000.000
<b>ROI (\$)</b>	9.316.000	9.316.000	9.316.000	9.316.000	37.264.000
<b>ROI (%)</b>	55,01%	55,01%	55,01%	55,01%	55,01%

Nota: Elaborado por el autor.



**Figura 10.** ROI. Autoría propia

Tabla 8.

*Inversión.*

<b>Datos a completar:</b>	
Inversión	\$67.736.000
Ingresos netos producidos por inversión	\$ 105.000.000,00
<b>Resultados</b>	
ROI en %	55%
ROI en \$	\$ 1,55

Nota: Autoría propia.

El retorno de inversión (ROI) cuando mi ingreso es \$105.000.000,000 y mi inversión es de \$67.736.000,000 es igual a 55% Por cada peso invertido, obtener \$1,55014 pesos de retorno.

## 6.2 Cálculo del ROI anualizado

Tabla 9.

*ROI anualizado.*

Datos a completar:	
Inversión	\$203.208.000
Ingresos netos producidos por inversión	\$315.000.000
Tiempo de proyecto en años	3
Resultados	
ROI en %	55,01%
ROI anualizado %	15,73%

Nota: Autoría propia.

El retorno de inversión (ROI) cuando mi ingreso es \$315.000.000,000 y mi inversión es de \$203.208.000,000 es igual a 55%, el ROI anualizado por una inversión de 3 años es de 16%.

## 6.3 Plan de marketing

Tabla 10.

*Plan de Marketing.*

Plan de Marketing			\$ 67.736.000,00
Categoría	Cantidad estimada	Costo por unidad	Subtotal estimado
Búsqueda/Sitios			0
Búsqueda paga google	2	\$ -	0
Búsqueda otros buscadores	1	\$ -	0
Comunicación			13.732.000
Folletos	5.000	\$ 150,00	750.000
Desarrollador app y página WEB	1	\$ 3.000.000,00	3.000.000
Radio	13	\$ 350.000,00	4.550.000
Revistas	2.000	\$ 1.000,00	2.000.000
Mensaje por medio de mensaje de texto a los afiliados	18.000	\$ 24,00	432.000
capacitación	1	\$ 3.000.000,00	3.000.000
Redes sociales			1.754.000

Facebook pagó	3	\$ 50.000,00	150.000
LinkedIn pago	2	\$ 20.000,00	40.000
Instagram Pago	2	\$ 32.000,00	64.000
Community manager	1	\$ 1.500.000,00	1.500.000
Plan incentivos fidelización asesores Analista			52.250.000
plan incentivos por retención asociados por asesor	1	\$15.000.000	15.000.000
Analista de información	12	\$ 1.500.000,00	18.000.000
club beneficiar	12	\$ 200.000,00	2.400.000
CRM	1	\$10.000.000,00	10.000.000
Descuento 50% para asociados entradas de cine Procinal	2.100	\$ 3.000,00	6.300.000
5 lectores de biometría para identidad	5	\$ 110.000,00	550.000

Nota: Autoría propia.

## Conclusiones

Se realiza un análisis interno gracias a la matriz DOFA, estados de la empresa los últimos dos años, análisis de misión y visión, actividad económica y productos ofrecidos por la compañía los cuales nos permitieron identificar cuáles eran las fortalezas y oportunidades de mejora que de manera interna tiene la compañía frente al mercado, posterior se realizó un análisis situacional de la empresa frente al sector cooperativista y su participación en el mercado donde se logró identificar que la cooperativa en referencia a tasas de intereses, ahorros y créditos se encuentra mejor posicionada que el sector financiero, sin embargo, presenta oportunidad en presencia de ciudades, mejores beneficios en cuanto a productos, presencia en redes sociales, agilidad en tiempos de respuesta y automatización de procesos respecto a su competencia, este ítem lo pudimos profundizar con la matriz de perfil competitivo, análisis del mercado y entorno realizado a la compañía.

Teniendo en cuenta el análisis realizado anteriormente se realizó una propuesta basada en fidelización de cliente donde se brindan estrategias de comunicación, incentivos y fidelización del cual su objetivo principal es realizar la fidelización y disminuir el porcentaje de deserción de asociados que la empresa proyecta año tras año, ya que según la proyección del año anterior Beneficiar tuvo un indicador por encima del 50% de deserción, como resultante este porcentaje con las estrategias planteadas en el plan de mejora debe disminuir al 35%. En las estrategias planteadas se tomó en cuenta la actividad de la empresa en redes sociales como Instagram, Facebook, su actividad en la página web por ello se plantearon pautas publicitarias, capacitación al personal, una estrategia de incentivos cambiando así el modelo que venía manejando la empresa, también un sistema de CRM que nos permite identificar las necesidades actuales de los asociados, convenios con diferentes empresas de entretenimiento para brindar así al asociado aparte de un pensamiento ahorrativo el espacio para la diversión y recreación, posterior al planteamiento de estrategias se realizó la proyección del presupuesto que se utilizara para llevar a cabo el plan de mejora el cual tendrá un retorno de la inversión en 4 trimestres y que beneficiará a la empresa ya que logrará obtener una mayor participación en el mercado, mejor reconocimiento de marca y lo más importante disminuirá su nivel de deserción logrando así posicionarse en las primeras 10 cooperativas con mejores beneficios en el mercado colombiano ya que actualmente se encuentra en el puesto 35.

Si se toman en cuenta el plan de mejora propuesto se estima que el número de deserción se reduzca en un 35% para el año 2022 ya que se evidencia que los clientes hoy en día buscan que las cooperativas brinden sus beneficios ya que durante esta pandemia que se está viviendo en estos momentos el beneficiario ha tenido oportunidades de indagar sobre la competencia.

Por ello en el plan de marketing se realizaron estrategias con el fin de medir a través de un solo indicador el cual busca resolver nuestro objetivo principal que es el de disminuir la deserción, este indicador se trata de la cantidad de llamadas en las que se solicitan la desvinculación sobre el total de asociados que se retiran de la compañía.

Al finalizar el ejercicio y puesto en marcha el resultado será la disminución al 35% del indicador que en la última proyección se calculó por encima de un 50%.

### **Recomendaciones**

Crear una cultura solidaria donde los asociados comprendan la importancia de pertenecer a la cooperativa.

Realizar campañas educativas concientizando al asociado que son los dueños de la cooperativa y todo redundará en su propio beneficio.

Ejecutar el plan de retención de asociados propuesto en el objetivo del trabajo.

Continuar con las actividades que han generado un buen impacto en los asociados.

Informar permanentemente al asociado los beneficios que otorga la cooperativa.

Informar mediante informes semanales el número de llamadas que realiza el asociado al call center por distintas razones, para realizar planes de acción en las llamadas recurrentes.

Invertir en CRM para asesores comerciales donde se lleve la traza de la gestión realizada a diario en calle, y así comenzar a llevar un seguimiento de los clientes que quedaron en oferta y los clientes referidos por el call para la gestión de los comerciales.

### Referencias

- Beneficiar Entidad Cooperativa. (s.f.). Beneficiar Entidad Cooperativa. Obtenido de <https://www.beneficiar.com.co/>
- Beneficiar Entidad Cooperativa. (s.f.). Beneficiar Entidad Cooperativa. Obtenido de <https://www.beneficiar.com.co/>
- Beneficiar Entidad Cooperativa. (s.f.). Beneficiar Entidad Cooperativa. Obtenido de <https://www.beneficiar.com.co/>
- Bolívar, U. s., & Hernández Sánchez, J. (11 de 06 de 2015). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1184>
- Bolívar, U. S., & Hernández Sánchez, J. (21 de 06 de 2015). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1184>
- Cambra, J. (2012). Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Obtenido de <http://redalyc.org/html/280/28022784007>
- CFA Cooperativa Financiera de Corazón. (s.f.). Cfa Cooperativa Financiera de Corazón. Obtenido de <http://www.cfa.com.co/index.php/acerca-de-cfa/quienes-somos>
- CONFECOOP. (marzo de 2018). Confecoop. Obtenido de <http://confecoop.coop/wp-content/uploads/2018/06/Observatorio-No-45.pdf>
- Confecoop. (2019). Confecoop. Obtenido de <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/perspectivas-para-el-cooperativismo-colombiano-2019/>
- Confiar Cooperativa Financiera. (s.f.). Confiar Cooperativa Financiera. Obtenido de <https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/historia>
- Congreso de Colombia. (01 de agosto de 1998). Ley de economía solidaria Colombia LEY 454 DE 1998 (agosto 4) y creación del Departamento Nacional de Economía Solidaria. Obtenido de Socioeco.org: [http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-3898\\_es.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-3898_es.html)
- Congreso de Colombia. (s.f.). LEY 79 DE 1988. Obtenido de Gestor Normativo: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>
- Falconí, V. (2014). Plan de marketing relacional: modelo de fidelización de clientes con el uso de estrategias de marketing para la empresa & quot; Boutique Creativa & quot; empresa que compete en el sector de publicidad e impresiones. Obtenido de Plan de

- marketing relacional: modelo de fidelización de clientes con el uso de estrategias de marketing para la empresa & quot; Boutique Creativa & quot; empresa que compete en el sector de publicidad e impresiones: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7799>
- Financiera Comultrasan. (s.f.). Financiera Comultrasan. Obtenido de <https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-financiera-comultrasan/conoce-nuestra-historia>
- Flórez, D. (diciembre de 2015). Marketing Relacional y su incidencia en la Fidelidad de los. Obtenido de Marketing Relacional y su incidencia en: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/18327>
- García, J. (2012). Redalyc.org Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Obtenido de La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: <http://www.redalyc.org/html/2351/235126897011/>
- Guitinan, J. P., Paul, G. W., & Madden, T. J. (2005). Gerencia de marketing estrategias y programas. Bogotá: McGraw - Hill.
- Munuera Aleñan, J. L., & Rodriguez Escudero, A. I. (2000). Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Madrid: ESIC.
- Pérez, D. (29 de 07 de 2009). Sistematización de la información sobre el proceso histórico. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3079/T11.09%20P415s.pdf?sequence=1>
- Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (22 de diciembre de 2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. Obtenido de 3ciencias Empresas: [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_6.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf)
- Solano, A. H. (mayo de 2018). Universidad Católica de Colombia. Obtenido de Universidad Católica de Colombia: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15913/1/Ue%CC%8Cltimo%20Escrito%20Mayo%202018%255b4817%255d.pdf>

- Cámara de Comercio. (2012). Códigos CIU. Obtenido de [http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2012/cartilla\\_DANE\\_ciu/files/assets/downloads/page0384.pdf](http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2012/cartilla_DANE_ciu/files/assets/downloads/page0384.pdf)
- Confecoop. (2019). El crédito cooperativo en Colombia: una década avanzada por el bienestar. Obtenido de <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/el-credito-cooperativo-en-colombia-una-decada-avanzando-por-el-bienestar/>
- Coop. (s.f.). La historia del movimiento cooperativo. Obtenido de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo>
- Cortes, J. A. (s.f.). Diagnostico Organizacional. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Diagnostico%20Organizacional.htm>.
- Congreso de Colombia. (10 de enero de 1989). Ley 79 de 1988. Obtenido de [https://ascoop.coop/wp-content/uploads/2020/02/ley\\_79\\_de\\_1988.pdf](https://ascoop.coop/wp-content/uploads/2020/02/ley_79_de_1988.pdf)
- Congreso de la Republica. (1998 de agosto de 1998). Ley 489 de 1998. Obtenido de [https://ascoop.coop/wp-content/uploads/2020/02/ley\\_454\\_de\\_1998.pdf](https://ascoop.coop/wp-content/uploads/2020/02/ley_454_de_1998.pdf)
- Estrada, E. G. (20 de mayo de 2015). Marketing Relacional: Valor, satisfacción, lealtad y satisfacción del cliente. Análisis y reflexión teórica. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- La República. (19 de noviembre de 2019). Ranking. Obtenido de <https://amp.larepublica.co/finanzas/cuales-son-los-bancos-y-cooperativas-que-dan-mejores-rendimientos-e-intereses-en-cdt-2934085>
- La República. (01 de febrero de 2020). A noviembre del 2019, la cartera total de consumo creció 10 veces más que la comercial. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/a-noviembre-de-2019-la-cartera-total-de-consumo-crecio-10-veces-mas-que-la-comercial-2959146>
- Ministerio de la Protección Social. (2006 de diciembre de 2006). Decreto número 4588. Obtenido de [https://ascoop.coop/wp-content/uploads/2020/02/decreto\\_4588\\_de\\_2006.pdf](https://ascoop.coop/wp-content/uploads/2020/02/decreto_4588_de_2006.pdf)
- Nonsaque, J. C. (24 de febrero de 2020). El colombiano. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/cooperativas-apuntan-a-la-marca-compartida-BG12505150>

Poder Público - Rama Legislativa. (22 de Julio de 2008). Ley 1233 de 2008. Obtenido de [https://ascoop.coop/wp-content/uploads/2020/02/ley\\_1233\\_2008\\_cta.pdf](https://ascoop.coop/wp-content/uploads/2020/02/ley_1233_2008_cta.pdf)

República de Colombia. (24 de abril de 2019). Decreto 704 de 2019. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=92370>

Actualícese. (6 de mayo de 2019). Obtenido de <https://actualicese.com/cooperativas-principios-necesidades-y-actualidad-en-colombia/>

Appadvice. (s.f.). Obtenido de <https://appadvice.com/app/beneficiar-asociados/1444326263>

Beneficiar Entidad Cooperativa. (s.f.). Obtenido de [https://www.beneficiar.com.co/?page\\_id=13](https://www.beneficiar.com.co/?page_id=13)

Confecoop. (14 de junio de 2019). Confecoop Confederación de Cooperativas en Colombia. Obtenido de <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/el-credito-cooperativo-en-colombia-una-decada-avanzando-por-el-bienestar/>