

PLAN DE MERCADEO PARA MULTIACTIVA EL ROBLE ENTIDAD
COOPERATIVA

LINA MARIA PUERTO CASTRO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008

PLAN DE MERCADEO PARA MULTIACTIVA EL ROBLE ENTIDAD
COOPERATIVA

LINA MARIA PUERTO CASTRO

Pasantía para optar por el título de Profesional en Mercadeo y Negocios
Internacionales

Director
JAIRO IDARRAGA
Administrador de Negocios, Especialista en Mercadeo y Planeación

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar por el título de profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

JUAN MANUEL GONZÁLEZ

Jurado

FELIPE HUMBERTO FERRO

Jurado

Santiago de Cali, Febrero 19 de 2008

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. OBJETIVOS	19
4.1 OBJETIVO GENERAL	19
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
5. MARCO REFERENCIAL	20
5.1 MARCO TEÓRICO	20
5.2 MARCO CONCEPTUAL	20
6. METODOLOGÍA	23
6.1 METODOLOGÍA DE TRABAJO	23
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	24
8. PRESUPUESTO	25
9. DIAGNOSTICO	26
9.1 INFORMACIÓN CORPORATIVA	26
9.1.1 Nombre comercial	26
9.1.2 Sector	26

9.1.3 Objeto social	26
9.1.4 Estructura organizacional	27
9.1.5 Historia	27
9.1.6 Visión	28
9.1.7 Misión	28
9.1.8 Objetivos de la empresa	28
9.1.9 Portafolio de producto	29
9.2 EVALUACIÓN DIRIGIDA A DETERMINAR LA ACTITUD, LA COMPETITIVIDAD Y LA CULTURA DE SERVICIO DE LA COOPERATIVA	29
9.2.1 Evaluación sobre la manera bajo la cual la Cooperativa apoya a sus asociados	29
9.2.2 Aspectos en que se diferencia y en cuáles es especial y reconocida	30
9.2.3 Grado de pertenencia de los asociados con la Cooperativa	30
9.2.4 ¿Cómo puede convertirse en la mejor opción de acuerdo con los nuevos propósitos?	30
9.2.5 Definición de la cultura Institucional y las estrategias para crear la cultura requerida	31
9.3 MIX DE MERCADEO	31
9.3.1 Producto	31
9.3.2 Precio	31
9.3.3 Distribución	31
9.3.4 Comunicación	32
9.3.5 Servicio	32

9.4 MATRIZ DOFA	32
10. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, TENDENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	33
11. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PLAN DE MERCADEO	37
11.1 ESTRATEGIAS	37
12. OPERACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	38
12.1 OPERACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COBERTURA	38
12.1.1 Oferta de valor agregado	39
12.1.2 Indicadores	42
12.2 OPERACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	42
12.2.1 Indicadores	43
12.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
13. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	44
14. CONTROL DE LA ESTRATEGIA	46
14.1 INDICADORES DE VINCULACIÓN	46
14.2 INDICADORES DE COLOCACIÓN	46
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	47

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cronograma de actividades	24
Tabla 2. Presupuesto	25
Tabla 3. Matriz Dofa	32
Tabla 4. Crecimiento económico	33
Tabla 5. Proyecciones de tasas de Interés 2007-2008	36
Tabla 6. Recomendación tasas y plazos para créditos	39
Tabla 7. Recursos de comunicación para el proceso de venta	41
Tabla 8. Recursos de operación de la estrategia de cobertura	41
Tabla 9. Recursos de comunicación de la estrategia de comunicación	43
Tabla 10. Presupuesto para el plan de mercadeo	45

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Tasas de Interés créditos de consumo	13
Figura 2. Crecimiento por ingresos totales	15
Figura 3. Participación porcentual de cada línea de crédito en los ingresos por actividad financiera	15
Figura 4. Logo corporativo	26
Figura 5. Estructura organizacional	27
Figura 6. Crecimiento de la Cartera por Línea de Crédito	36
Figura 7. Proceso de la estrategia	40

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Crecimiento Económico. Servicios financieros	48
Anexo 2. Portafolio de productos y servicios	51

RESUMEN

Multiactiva el Roble Entidad Cooperativa ó Multiroble, es una empresa del sector de la economía solidaria de los empleados de Cartón de Colombia, con 48 años de experiencia cubriendo las necesidades de sus asociados en áreas como: la inversión de recursos, la obtención de crédito, la adquisición de vivienda, transporte, producción, comercialización de bienes y servicios, fomento del ahorro y crédito, así como la recreación, la previsión, la asistencia y la solidaridad, con lo cual ha logrado una posición de privilegio en el sector.

Sin embargo en los últimos cuatro años (2003 - 2006) ha presentado una disminución promedio del 4% en el número de asociados, por el retiro de sus asociados y por los cambios en los regímenes de contratación de Cartón de Colombia.

Lo anterior ha inducido a la Cooperativa a mantener bajas las tasas de interés de colocación con el objeto de lograr que los afiliados adquieran más créditos, llevándolos al tope de su capacidad de endeudamiento, y por lo tanto, está llegando al límite de colocación de cartera, lo cual conlleva a menores ingresos por intereses de colocación. Este rubro es el mayor generador de ingresos a la Cooperativa.

Se requiere diseñar y poner en acción un Plan de Mercadeo y Promoción que contenga la redefinición de la estructura y las estrategias, tácticas y procesos logísticos de promoción para flexibilizar los sistemas de acceso y convertir a Multiroble en la mejor alternativa para otras empresas, base para implementar un plan de crecimiento y expansión en asociados y en volúmenes de colocación.

INTRODUCCIÓN

En Colombia existen aproximadamente 6.877 cooperativas del sector solidario (al año 2006), de las cuales el 3% (209) son financieras¹.

Tomando la variable de ingresos como referencia del nivel de producción de las cooperativas y comparándola con el total de la producción nacional PIB para el cierre de 2006, el cooperativismo equivale al 5.36%, participación que presenta una evolución de 9 puntos básicos respecto al año anterior (5.27%).

Lo anterior muestra una permanente consolidación del cooperativismo en Colombia. Los datos arrojan un crecimiento promedio en los últimos 5 años del 10%.

Para los asociados y vinculados al sector cooperativo, el modelo representa además de la oportunidad de ser partícipes de una iniciativa empresarial, servicios conexos de educación, recreación, participación democrática, empleo, mejores precios en bienes y servicios. En términos macroeconómicos, el modelo contribuye a una redistribución equitativa del ingreso, disminución de los niveles de pobreza, contribución al PIB, disminución del desempleo, entre otros, convirtiendo al cooperativismo en una herramienta para luchar contra la desigualdad social y el subdesarrollo²

Las cooperativas están clasificadas en Especializadas, Multiactivas, Integrales, de Trabajo Asociado y Agropecuarias; Las Especializadas son aquellas que se organizan para atender una necesidad específica correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Las Multiactivas son aquellas entidades cooperativas que se organizan para atender varias necesidades, mediante ocurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Las Integrales son aquellas entidades cooperativas que en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades relacionadas y complementarias entre si, de producción, distribución y consumo, además de prestar otros servicios. En las cooperativas de trabajo asociado el asociado

¹ Confederación de cooperativas de Colombia información departamental 2006 [en línea]. Bogotá D.C.: Confederación de cooperativas de Colombia Confecoop, 2006. [Consultado 15 de septiembre de 2007]. Disponible en internet: <http://www.portalcooperativo.coop/estadist/diciembre06/departamental.xls>

² Informe de gestión 2006 [en línea]. Bogotá D.C.: Confecoop Confederación de cooperativas de Colombia Confecoop, 2006. [Consultado 15 de septiembre de 2007]. Disponible en internet: http://www.portalcooperativo.coop/flash/587/informe_gestion_06.doc

contribuye con su fuerza de trabajo y la cooperativa lo compensa mediante la valoración de una serie de factores preestablecidos - educación, responsabilidad, esfuerzo, riesgo, experiencia, valores que se convierten en aportes sociales del asociado. Las Cooperativas agropecuarias podrán desarrollar sus actividades por medio de la explotación colectiva o individual de la tierra y de los bienes vinculados a ella, dentro de la más amplia concepción contractual, pudiendo incluso celebrar contratos de fideicomiso con asociados o terceros³

Las cooperativas adicionalmente se pueden sub-clasificar en cerradas: las cuales operan con una sola empresa y no permiten la vinculación de personas de otras compañías ni trabajadores independientes. Las abiertas son cooperativas que permiten la vinculación de cualquier individuo que cumpla con unos requisitos sin importar en donde labore, y las semi-abiertas son cooperativas que asocian personas de otras empresas pero bajo condiciones específicas.

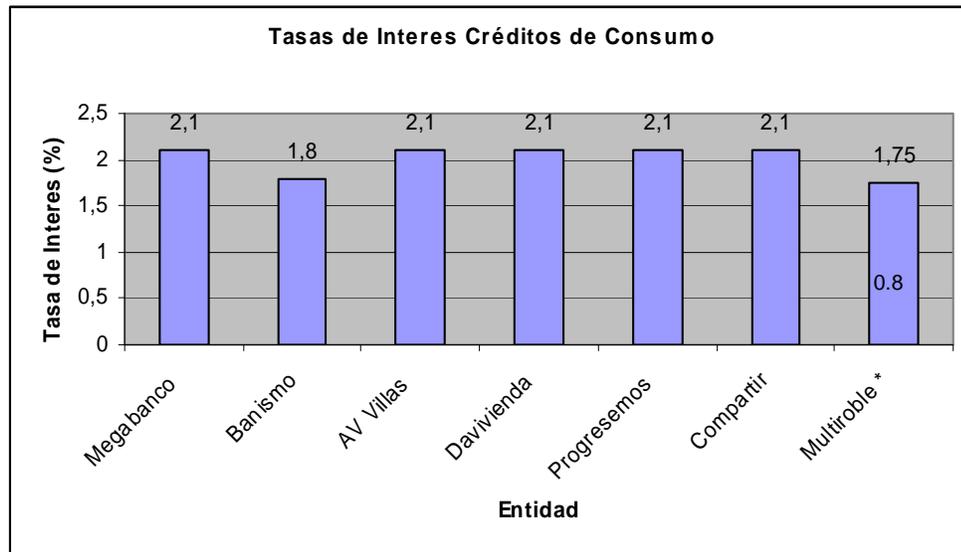
Multiroble es una cooperativa que existe desde 1959 y su base asociados al 2006 esta conformada por 2076 personas.

Actualmente Multiroble es una cooperativa semi-abierta en consideración a que más del 50% de sus asociados pertenecen a Smurfit Cartón Colombia y sus filiales. No obstante su crecimiento se ha visto afectado por tener al tope la capacidad de endeudamiento de gran parte de sus asociados. Adicionalmente en los últimos 4 años se ha presentado una disminución promedio de 4% en el número de asociados y para mantener los actuales ha tenido que sostener sus tasas de interés para créditos incluyendo otros beneficios que ofrece a sus asociados.

La competencia por tasas de interés más bajas (ver figura 1.) para los asociados, ha inducido que la cooperativa disminuya la rentabilidad, significando para sus cálculos financieros un futuro incierto, lo cual ha conllevado a tomar la decisión de buscar otras formas de crecer y mantenerse rentable, siendo la principal la apertura a otros mercados, transformándose en una cooperativa abierta.

³ Cooperativa [en línea]. Bogotá D.C.: Sena, 2007. [Consultado 15 de septiembre de 2007]. Disponible en internet: <http://www.sena.edu.co/downloads/Econom%C3%ADa%20Solidaria/Cooperativa.doc>

Figura 1. Tasas de interés de los créditos de consumo *



*Gráfica comparativa de tasas de interés de créditos de consumos que manejan algunos bancos y cooperativas del país. Agosto 2007. *Rango en el que fluctúan las tasas de interés de Multiroble.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

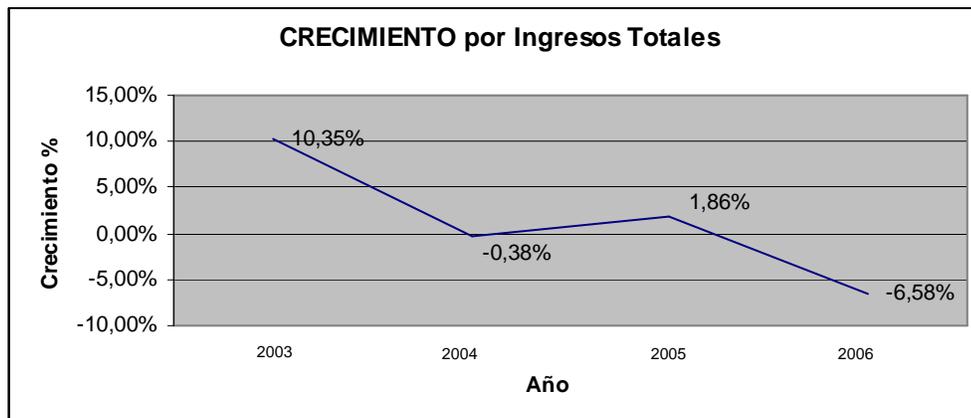
Multiactiva el Roble Entidad Cooperativa ó Multiroble es una empresa que pertenece al sector de la economía solidaria, lleva en el mercado 48 años de experiencia satisfaciendo las necesidades de sus asociados en áreas como la inversión de recursos, la obtención de crédito, la adquisición de vivienda, el transporte, la producción y comercialización de bienes y servicios, el fomento del ahorro y crédito, así como la recreación, la previsión, la asistencia y la solidaridad.

Multiroble no ha sido ajena al proceso de fortalecimiento en el sector cooperativo a través del ofrecimiento (casi cerrado) de beneficios a los empleados de Cartón de Colombia, sin embargo en los últimos cuatro años (2003 a 2006) ha presentado una disminución promedio del 4% en el número de asociados, por motivos de retiro de los mismos y por los cambios en los regímenes de contratación de Cartón de Colombia, que no hacen posible la vinculación del nuevo personal.

Lo anterior ha inducido a la cooperativa a mantener bajas las tasas de interés de colocación con el objeto de lograr que los afiliados adquieran más créditos, llevando a sus actuales asociados al tope de su capacidad de endeudamiento y por lo tanto está llegando al límite de posibilidad de colocación de cartera, lo que conlleva a menores ingresos por intereses de colocación para Multiroble, aún siendo la operación financiera la que le genera más ingresos a la cooperativa. (Ver figura 2).

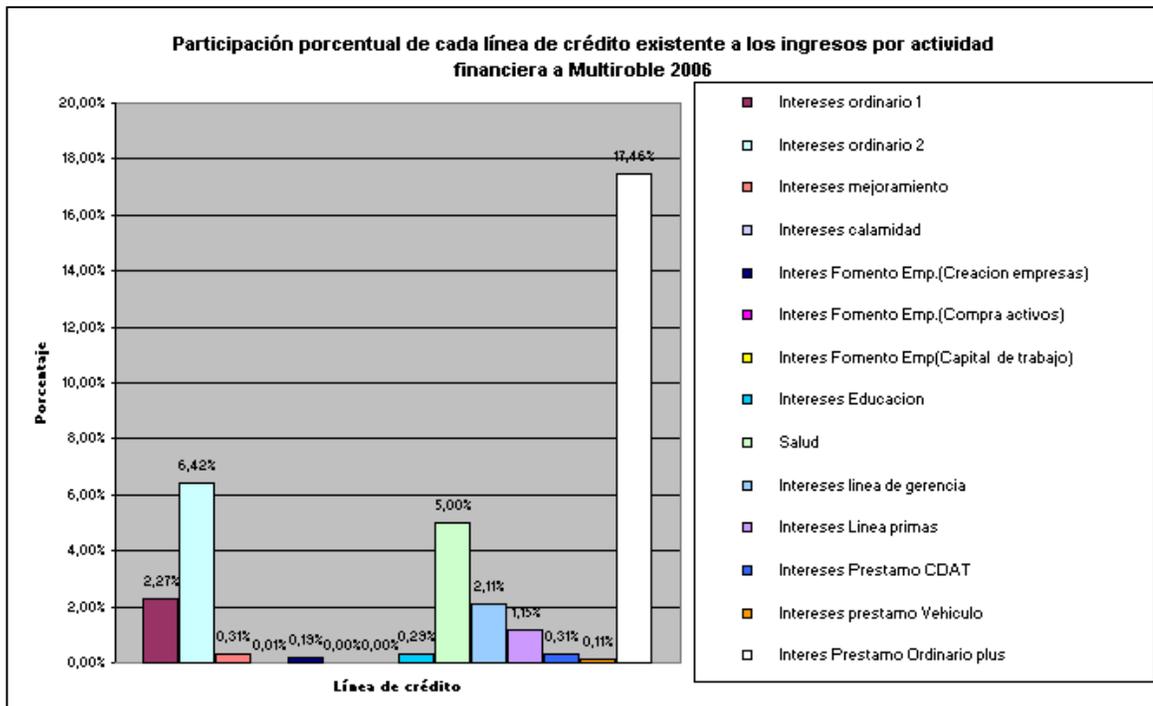
En la figura 3 se relaciona como es la participación porcentual de cada una de las líneas de crédito que existen actualmente a los ingresos por actividad financiera (servicios) de la cooperativa. Esto indica que en el último año la línea de crédito que más aportó a los ingresos financieros fue el crédito Ordinario plus y las de menos aporte fueron los créditos por Calamidad Doméstica (0.01%), Compra de Activos (0.00%) y Capital de Trabajo (0.00%).

Figura 2. Gráfica de crecimiento por ingresos totales 2003-2006.



Fuente: Informe de gestión 2006 Multiactiva el Roble Entidad Cooperativa. Santiago de Cali, 2006, 34 p.

Figura 3. Participación porcentual de cada línea de crédito en los ingresos por actividad financiera.



Fuente: ENTREVISTA con Bernardo Becerra, Gerente Financiero de Multiactiva el Roble Entidad Cooperativa. Santiago de Cali, noviembre de 2007.

Este escenario hace que Multiroble requiera ampliar su base de asociados, en un 7% (según objetivos corporativos de Multiroble), incluso por fuera de los empleados de Cartón de Colombia; amparados en el estatuto que les permite ampliar su base social, siempre y cuando los nuevos asociados estén vinculados a empresas que ofrezcan descuentos por nómina.

Bajo esta premisa o condición se requiere desarrollar alternativas estratégicas para su vinculación y la posterior colocación de créditos, para continuar con el crecimiento económico y social que ha destacado a Multiroble durante los últimos años de su existencia en el sector solidario, como una de las mejores entidades solidarias de la región.

Lo anterior resume la necesidad de buscar alternativas que permitan a Multiroble capturar nuevos mercados para incrementar la tasa de colocación de créditos y de esta forma crecer.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Como a través de la implementación de un plan de mercadeo la Cooperativa Multiactiva El Roble puede lograr incrementar la colocación de cartera para sus clientes actuales y crecer en su base con asociados nuevos?

3. JUSTIFICACIÓN

Se requiere diseñar un Plan de Mercadeo y Promoción que contenga las estrategias, tácticas y procesos logísticos de promoción para posicionar a Multiroble como la mejor alternativa para créditos con bajas tasas de interés, base para implementar un plan de crecimiento y expansión en asociados y en volúmenes de colocación.

El desarrollo de este plan deberá permitir el fortalecimiento de la entidad cooperativa, identificando oportunidades de mercado y diseñando estrategias para el cumplimiento de estos propósitos, fortaleciendo su mercado actual y logrando de esa forma incrementar el número de asociados y la colocación de cartera.

Los beneficiados directos de la ejecución de este plan serán los mismos asociados, dado que este es un tipo de empresa que rige bajo la figura de economía solidaria; sus activos, patrimonio y pasivos son compartidos comúnmente, por lo tanto, el incremento en el número de asociados y la colocación de créditos, permitirá beneficios indirectos para los miembros de Multiroble debido a que se podrán disfrutar de mayores beneficios, servicios y rentabilidad en las operaciones financieras de la misma.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Mediante un plan de mercadeo identificar nuevas oportunidades de mercado para Multiroble que le permitan ampliar su cobertura de colocación de créditos en su base actual y su crecimiento por razón del aumento de nuevos asociados.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el microentorno de la cooperativa.
- Analizar el entorno económico y financiero externo.
- Determinar las estrategias a seguir para incrementar la colocación de créditos.
- Diseñar el proceso de operación de cada estrategia de mercadeo.
- Determinar el presupuesto de mercadeo.
- Establecer un plan de control de ejecución de las estrategias.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

El plan de mercadeo permite ordenar las actividades que se deben desarrollar para cumplir los objetivos de mercadeo en la organización, controlando y manteniendo una correlación con los objetivos institucionales.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

La elaboración y aplicación del Plan de Mercadeo es el proceso que sirve para convertir las estrategias y los planes en actos mediante los cuales se alcanzarán los propósitos estratégicos⁴.

Plan de Mercadeo “es un documento que especifica la situación, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de mercadeo y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio existente o propuesto”⁵.

Estrategia: “es un patrón fundamental de objetivos, despliegue de recursos e interacciones presentes y planeadas, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente”⁶.

Mercadeo Estratégico es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y

⁴ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. 6 ed. México: Prentice-Hall, 1996. p. 60

⁵ Monografía mercadeo estratégico, plan de mercadeo, mezcla de mercadeo [en línea]. Bogotá D.C.: Wikilearning, 2006. [Consultado 8 agosto de 2007]. Disponible en internet: http://www.wikilearning.com/plan_de_mercadeo-wkccp-14351-4.htm

⁶ ORVILLE Walter et al. Marketing Estratégico: Enfoque de tomas de decisiones. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2006. p. 11

la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico⁷

“Los planes de acción permiten que el administrador prepare un Presupuesto de Mercadotecnia que los apoyará, y que en esencia es un estado de pérdidas y ganancias”⁸.

“El control de la mercadotecnia es un proceso mediante el cual se mide y evalúan los resultados de las estrategias y los planes de mercadotecnia y se toman medidas correctivas para garantizar que se cumplan los objetivos”⁹.

Tasa de interés es el porcentaje que se cobra como interés por una suma determinada. Las tasas de interés suelen denominarse *activas* cuando nos referimos a la que cobran los bancos y otras instituciones financieras que colocan su capital en préstamos a las empresas y los particulares, y *pasivas*, cuando nos referimos al interés que pagan dichas instituciones al realizar operaciones pasivas, es decir, cuando toman depósitos de ahorro o a plazo fijo¹⁰

El Mercado Monetario: “es un mercado al por mayor, donde se negocian activos de bajo riesgo y de alta liquidez, donde prácticamente no existe regulación financiera y en el que se negocian activos a corto plazo”¹¹.

Autoridad monetaria: “el Banco de la República es la autoridad monetaria en Colombia. Éste, por mandato Constitucional, debe mantener el índice de inflación en niveles aceptables con el fin de garantizar un adecuado desempeño de la actividad económica”¹².

⁷. Monografía mercadeo estratégico, plan de mercadeo, mezcla de mercadeo [en línea]. Bogotá D.C.: Wikilearning, 2006. [Consultado 8 agosto de 2007]. Disponible en internet: http://www.wikilearning.com/plan_de_mercadeo-wkccp-14351-4.htm

⁸ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Op. cit., p. 60

⁹ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Op. cit., p. 68.

¹⁰ Diccionario de economía y finanzas [en línea]: tasas de interés. Málaga: Eumed, 2008. [Consultado el 7 de febrero de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>

¹¹ Librería Financiera [en línea]: mercado monetario. España: Megabolsa, 2007. [Consultado el 7 de febrero 2008]. Disponible en Internet: <http://www.megabolsa.com/biblioteca/mer5.htm>

¹² Banca y Finanzas [en línea]: política monetaria. Bogotá, DC.: Colombialink, 2007. [Consultado el 7 de febrero 2008]. Disponible en Internet: http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/17_polmonetaria.html

Tasa de colocación: porcentaje sobre el cual se especifica la tasa de interés de los créditos.

Margen de contribución: diferencia entre los ingresos financieros y costos de captación.

Crédito de consumo: líneas de crédito dirigidas a financiar el consumo de las personas en donde las condiciones y plazos los determina cada entidad.

6. METODOLOGÍA

6.1 METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se desarrollaran 4 grandes capítulos descritos a continuación:

❖ DIAGNOSTICO

- Información corporativa.
- Evaluación dirigida a determinar la actitud, la competitividad y la cultura de servicio de la cooperativa
- Mix de mercado.
- Matriz Dofa.
- Análisis de la situación actual y tendencias económicas y financieras.

❖ ESTRATEGIA

- Determinación de la estrategia del plan de mercadeo.
- Operación de la estrategia.

❖ PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

❖ CONTROL DE LA ESTRATEGIA

- Sistema de control de la estrategia.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 1. Cronograma de actividades

Septiembre 24 a diciembre 07 de 2007

ACTIVIDAD	SEMANAS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Recolección de información corporativa	x										
Análisis del macro ambiente	x										
Evaluación de nivel de enfoque en el cliente, cultura organizacional, ventaja competitiva, grado de empoderamiento.		x									
Análisis del nivel de enfoque en mercadeo (producto, servicio, cultura se servicio al cliente)		x									
Evaluación y recomendación de recursos de apoyo de mercadeo.			x								
Investigación del nivel de competencia.			x								
Proyecciones de crecimiento empresa y créditos.				x							
Proyección de apertura de nuevos servicios					x						
Definición de objetivos y metas de plan de mercadeo						x					
Detallar las estrategias y planes de acción							x				
Establecer el funcionamiento de la estrategia								x			
Determinación del cronograma								x			
Estipular las proyecciones financieras, ingresos y gastos									x		
Puntualizar el sistema de control de calidad de servicios										x	
Elaboración de indicadores de gestión											x

8. PRESUPUESTO

Tabla 2. Presupuesto

Septiembre 24 a diciembre 07 de 2007

CONCEPTO para 10 semanas	DESEMBOLSO
TRANSPORTE	\$ 154.000
FOTOCOPIAS	\$ 20.000
IMPRESIÓN DE INFORMES	\$ 20.000
LLAMADAS TELEFÓNICAS	\$ 20.000
INTERNET	\$ 100.000
TRANSCRIPCIÓN DE INFORMES	\$ 50.000
ÚTILES DE ESCRITORIO	\$ 20.000
RECOLECCIÓN INFORMACIÓN	\$ 30.000
ALIMENTACIÓN	\$ 220.000
IMPREVISTOS	\$ 30.000
TOTAL	\$ 664.000

9. DIAGNOSTICO

9.1 INFORMACIÓN CORPORATIVA

9.1.1 Nombre comercial

Figura 4. Logo corporativo



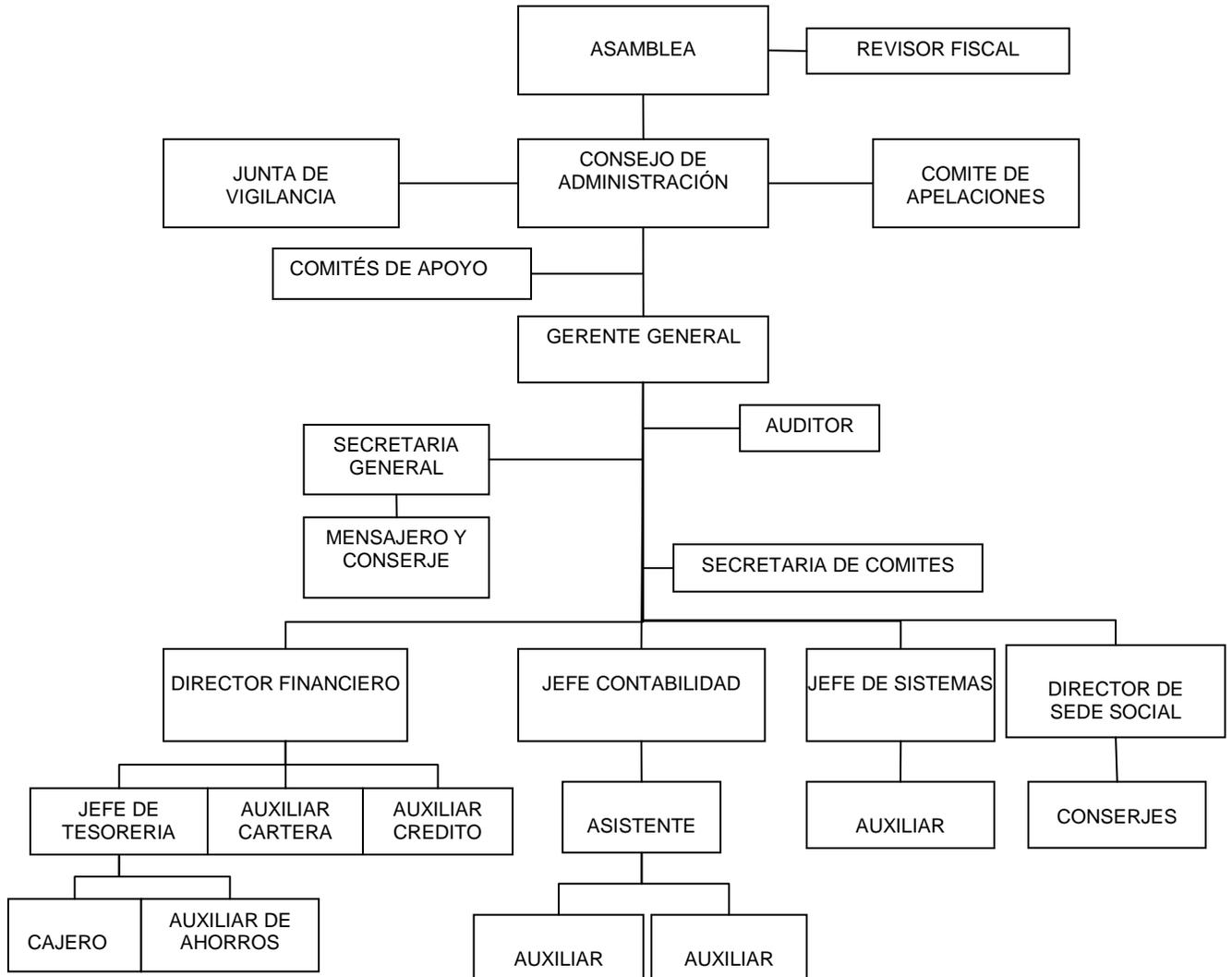
Fuente: Multiactiva el roble entidad cooperativa [en línea]. Cali: Multiactiva el roble entidad cooperativa, 2007. [Consultado el 10 de diciembre de 2007]. Disponible en internet: <http://www.multiroble.com>

9.1.2 Sector. Cooperativo. Subsector: Economía Solidaria

9.1.3 Objeto social. Contribuir mediante la cooperación al mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados, a través de la satisfacción de las necesidades en áreas como la inversión de recursos, la obtención de crédito, la adquisición de vivienda, el transporte, la producción y comercialización de bienes y servicios, el fomento del ahorro y crédito, la recreación, la previsión, la asistencia y la solidaridad.

9.1.4 Estructura organizacional.

Figura 5. Estructura organizacional



9.1.5 Historia. El 28 de Julio de 1959 en la ciudad de Cali, 21 trabajadores de la empresa Cartón de Colombia, motivados por el desequilibrio entre sus gastos y los salarios, la carencia de servicios de salud, las dificultades para la adquisición de vivienda, la escasez de transporte y los costos para un sostenimiento digno de sus familias, fueron razones suficientes para unirse y pensar en fundar una cooperativa. El 20 de enero de 1960 se obtuvo la personería jurídica como “Cooperativa de Trabajadores de Cartón de Colombia”. La entonces cooperativa

de consumo en sus primeros cinco años tuvo serias dificultades, en los dos siguientes años presentó un mediano desarrollo, y a finales de los sesenta se dio una enorme crisis que la llevó a la liquidación. Soportados por la crisis en el año 1972, se inicia una nueva etapa para la institución transformándose en “Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de Cartón de Colombia Ltda.”, actividad que ejerció hasta 1995 cuando la asamblea decidió crear la “Financiera El Roble Entidad Cooperativa”. En 1998 la entidad reformó nuevamente sus estatutos, ampliando sus posibilidades de realizar otras actividades, logrando la aprobación como “MULTIACTIVA EL ROBLE ENTIDAD COOPERATIVA”, razón social que conserva hasta la actualidad.

9.1.6 Visión. Ser reconocidos como la mejor institución en la prestación de servicios cooperativos a sus asociados, empleados y la comunidad en general, con programas que permitan un desarrollo sostenible para contribuir al mejoramiento de su calidad de vida, bajo los principios y valores solidarios.

9.1.7 Misión. Somos una empresa regida por los principios y valores del sector solidario, que mediante la multiactividad brinda en el contexto nacional productos y servicios sociales y económicos para satisfacer las necesidades de sus asociados, empleados y de la comunidad, en un ambiente adecuado, con tecnología avanzada, y mejoramiento continuo, propiciando un verdadero desarrollo por el sendero de la moral y la ética.

9.1.8 Objetivos de la empresa. Los objetivos generales del proyecto apuntan a lograra los objetivos de la empresa que se plantean a continuación:

❖ Corporativos

- Plantear e implementar una estrategia que nos permita obtener y mantener un crecimiento sostenible y ventajas diferenciales.
- Ofrecer productos, servicios de la más alta calidad y entregar más valor a nuestros asociados, generando lealtad
- Lograr ingresos y rentabilidad suficiente para financiar el crecimiento de Multiroble.
- Elevar y mantener altos niveles de participación y compromiso de los Asociados, de los Delegados, los Directivos y los Empleados, para garantizar la gobernabilidad institucional.

❖ De marketing

- Incrementar el posicionamiento de la marca en la mente de los asociados.

- Aumentar un 7% la colocación de la cartera, lo que corresponde a prestar aproximadamente \$3'000 millones de pesos.
- Lograr difundir eficazmente la información de los servicios de Multiroble entre los asociados.
- Ampliar un 7% el número de asociados, equivalente aproximadamente a 150 personas.

9.1.9 Portafolio de producto

❖ Líneas de Crédito

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| * Ordinario 1 | * Ordinario 2 |
| * Ordinario plus | * Gerencia |
| * Educación | * Mejoramiento |
| * CDAT | * Rápido Rotativo |
| * Primas | * Calamidad Doméstica |
| * Vehículos | * Salud |
| * Creación de Empresa | * Inversión en Activos |
| * Capital de Trabajo | |

❖ Ahorros

- * A la vista
- * Depósitos A termino (CDAT)

❖ Servicios

- * Recreación
- * Cursos de Fomento empresarial
- * Cursos de educación formal y no formal

9.2 EVALUACIÓN DIRIGIDA A DETERMINAR LA ACTITUD, LA COMPETITIVIDAD Y LA CULTURA DE SERVICIO DE LA COOPERATIVA

9.2.1 Evaluación sobre la manera bajo la cual la Cooperativa apoya a sus asociados. Multiroble trata de ser flexible con las necesidades de sus asociados. Cada asociado puede exponer su caso y este será evaluado por el comité respectivo, tratando siempre de satisfacer la necesidad del cliente sin dejar a un lado la responsabilidad que debe asumir el asociado frente a la cooperativa.

Multiroble, tal como lo establece en su objetivo social, realiza las gestiones necesarias para que los asociados interesados en el mejoramiento de la calidad de vida adquieran bienes, créditos para libre inversión y desarrollen sus ideas de empresa mediante el apoyo de algunas entidades como la Fundación Carvajal y Funda empresa.

9.2.2 Aspectos en que se diferencia y en cuáles es especial y reconocida.

Multiroble se diferencia por el servicio que ofrece a sus asociados, la atención y disposición a colaborar de todo el personal de trabajo permite un ambiente acogedor, adicionalmente, los asesores tiene alto conocimiento de cada línea de crédito y siempre tratan de ofrecer la mejor opción al cliente de forma tal que lo beneficie, previamente le hacen un estudio garantizando la capacidad de pago del asociado. Una de las variables por la que es reconocida es por sus bajas tasas de interés y por la personalización de casa caso de crédito de los asociados por parte de la empresa.

Multiroble posee como ventaja competitiva bajas tasas de interés para las colocaciones de crédito, una favorable rentabilidad de los depósitos a termino (CDAT) y múltiples beneficios a los asociados, lo que le permite diferenciarse y ser reconocida.

9.2.3 Grado de pertenencia de los asociados con la Cooperativa. Si analizamos el porcentaje de asociados que utilizan el servicio de cartera de la cooperativa para evaluar el nivel de pertenencia, el 81% de los asociados si lo hacen, esto podría permitir suponer que más de la mitad de los asociados sienten pertenencia por su Cooperativa. Pero en conversaciones con varias personas asociadas y trabajadores de la cooperativa, se puede concluir que el nivel de pertenencia es medio debido a que estas personas argumentan que el público de Multiroble es un grupo muy inconforme y no distingue claramente el concepto de cooperativismo, existiendo siempre el pensamiento individualista y del bien propio, inclusive, algunas veces queriendo que toda actividad sea asumida por la cooperativa.

De lo anterior se concluye en la necesidad de realizar un plan para el reforzamiento de la cultura del cooperativismo y lograr mayor participación y consenso de los asociados.

9.2.4 ¿Cómo puede convertirse en la mejor opción de acuerdo con los nuevos propósitos? El mercado actual requiere de empresas especializadas en el servicio, pero con una visión amplia de las necesidades de las personas; esto

implica desarrollar al máximo las cualidades que tienen el tipo de cooperativa multiactiva, buscando los campos donde pueda desarrollarse y crecer con sus clientes.

Es importante contar con un público satisfecho y conforme, pero ante todo conciente de la misión de las entidades cooperativas que permitan el desarrollo exitoso de las estrategias establecidas.

9.2.5 Definición de la cultura Institucional y las estrategias para crear la cultura requerida. Se debe realizar un trabajo que permita el buen entendimiento de la función del cooperativismo y guiar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales; consecuentemente se debe determinar mecanismos que permitan divisar la visión establecida por la cooperativa

9.3 MIX DE MERCADEO

9.3.1 Producto. Los nuevos productos y/o créditos que desarrolla la cooperativa a su mercado son pensando en el beneficio de sus clientes y de la misma cooperativa, de forma tal que este le permita el crecimiento. Este proceso se desarrolla basado las nuevas modalidades de crédito que ofrecen otras entidades financieras y por necesidades detectadas o planteadas por los mismos asociados al personal del consejo administrativo, puesto que ellos son los representantes de los clientes.

Multiroble como entidad financiera maneja los productos de crédito, ahorro y servicios al asociado. La variable de interés para este proyecto nos conduce a enfocarnos en el crédito, para lo cual ofrece una variada modalidad de líneas de créditos que buscan satisfacer las necesidades financieras de sus asociados. Sin embargo se hace indispensable la investigación del mercado para descubrir necesidades aun no satisfechas que le permitirían obtener un crecimiento rentable y competitivo.

9.3.2 Precio. El departamento de riesgo y liquidez de Multiroble hace monitoreo periódicamente para analizar como se comportan las tasas de interés en el mercado para así determinar y ofrecer las tasas de interés para ahorro y crédito. En este sentido la variable precio (Tasas de interés) es competitiva y flexible adecuándose a las circunstancias de mercado.

9.3.3 Distribución. Multiroble funciona al nivel nacional desde su sede administrativa en el norte de la ciudad de Cali (avenida 2c No. 23an-27) y en el sur con una sede social (calle 8 No 32-67).

9.3.4 Comunicación. La cooperativa informa de sus actividades mediante boletines trimestrales que se entregan en la dirección residencial del asociado y también en su página Web. (Lo que se considera no es suficiente)

Las entidades que son competencia para Multiroble son fundamentalmente los bancos. Estas empresas cuentan con un alto poder de inversión lo que les permite hacer una publicidad masiva de sus productos por televisión, prensa y radio, presupuesto que Multiroble no esta en la posibilidad de igualar. Ante este parámetro Multiroble no realiza un programa de comunicación efectivo de las líneas de crédito que tiene a disposición de sus asociados por lo tanto debe reforzar más.

9.3.5 Servicio. La atención al cliente o asociado en Multiroble es asumida por cada comité o área, dado que sí un asociado necesita hablar algún asunto con el representante de un comité se dirigirá a la sede principal y a la oficina correspondiente sin previo aviso y sin anunciarse. Esta atención al cliente no es controlada por ninguna área debido a que no existe. Lo anterior se concluye que existe la función de mercadeo en los procesos, pero que no existe una cultura de mercadeo, vista como el seguimiento, servicio de posventa hasta lograr la gratificación o el reconocimiento del asociado a su cooperativa.

9.4 MATRIZ DOFA

Tabla 3. Matriz DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado natural saturado. • Ausencia de un enfoque de mercadeo. • Limitación para expandirse. • La competencia en tasas de interés del sector financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solidez • Personal comprometido • Imagen de la empresa origen de la cooperativa. • Muy buenos beneficios.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El ingreso de entidades financieras multinacionales. • La variabilidad en el mercado. • La incertidumbre frente a la economía. • La competencia de los almacenes con sistemas de crédito directo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia de productos y servicios. • La aceptación de algunas empresas para asociarse. • La innovación y expansión del portafolio de productos y servicios. • Capacidad de competir con productos y servicios.

10. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, TENDENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

El panorama económico esta determinado por cuatro grandes variables que van creando gran turbulencia, inestabilidad y dificultad de predecir el comportamiento económico:

- Los continuos cambios en la tasa de interés, especialmente en el mercado de los Estados Unidos.
- El bajo crecimiento previsto de la economía mundial
- El alto precio del petróleo y la incertidumbre política
- El crecimiento de Asia y particularmente de China.

Frente a este panorama externo y considerando la permanencia de la estabilidad política y de seguridad en Colombia, para el año 2008 podrán registrar crecimientos alrededor del 6.0% en el PIB.

No obstante estas estimaciones favorables, los niveles de consumo interno pueden desacelerarse por los grandes niveles de endeudamiento registrados en el consumo de las familias dado que de las compras que hicieron a crédito ya tienen un saldo de 1.927 millones de pesos en mora, 65,8 por ciento más que hace un año. Los saldos atrasados de créditos de consumo vienen creciendo a un ritmo que es el doble del que crece la cantidad de plata prestada. Mientras la mora sube al 65 por ciento anual, los nuevos créditos solamente crecen al 37,5 por ciento¹³, para lo cual el banco de la republica ha tomado medidas preventivas incrementando las tasas de interés para controlar el endeudamiento y el incremento de la cartera morosa.

Algunas tendencias correlacionadas con nuestro propósito son que Colombia seguirá siendo una economía atractiva para el ingreso de nuevos participantes en el sector financiero, que ofrecerían mejores condiciones en tasas y plazos para crecer y posicionarse.

Seguirán las inversiones en capital de trabajo y tecnologías blandas como preparación al TLC.

¹³ Economía hoy [en línea]: Crece morosidad de la cartera de consumo. Bogotá D.C.: Portafolio, 2007. [Consultado 9 de diciembre de 2007]. Disponible en internet: http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-12-10/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3727377.html

Se incorporarán nuevos estratos socioeconómicos al consumo, segmentos que se convertirán en el eje del crecimiento en colocación de crédito de consumo.

Nuevos almacenes y cadenas se incorporarán ofreciendo precios y calidades de financiamiento que buscan desintermediar el sector financiero.

Tabla 4. Crecimiento económico de la oferta en el sector financiero

Años	2006	2007	2008
Sector Financiero	1,7%	7,0%	5,8%

Fuente: Investigaciones económicas [en línea]: Proyecciones macroeconómicas. Bogotá D.C.: Grupo Bancolombia. 2007. [Consultado 30 de Octubre de 2007]. Disponible en internet: [http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/\(0sffhe45ccpl1yl42tebim1\)/Informes/Informe.aspx?Id=10472&C=B](http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/(0sffhe45ccpl1yl42tebim1)/Informes/Informe.aspx?Id=10472&C=B)

Respecto a los Servicios Financieros, a diferencia del año 2006, en el cual el segmento de servicios financieros presentó un decrecimiento de 1.7%, se espera que en el año 2007 crezca de manera dinámica alcanzando un aumento de 7% y en el 2008 se desacelere levemente creciendo 6%, un dato que sigue siendo muy positivo (ver tabla 4). El buen comportamiento del crédito, el crecimiento económico y el mejor comportamiento de los títulos de deuda pública y las acciones, son las principales razones para la recuperación del sector este año. El efecto será un factor a la baja para los resultados de 2008. Los establecimientos de crédito, liderados por los bancos, presentarán una recuperación en relación a los pobres resultados de 2006 debido al fuerte crecimiento de la cartera de créditos que continúa acompañada de niveles históricamente bajos de cartera vencida. A pesar de las alzas de las tasas de interés de referencia del Banco de la República (BR), las tasas que cobran los bancos todavía no han absorbido por completo este efecto por lo que el crédito se ha venido expandiendo de manera importante generando mayores ingresos a estos establecimientos. Debido a los inevitables aumentos en las tasas de interés que ya empiezan a notarse, se espera que para el segundo trimestre de 2007 y para 2008 la dinámica del crédito se reduzca frenando un poco los ritmos de expansión que se ha presentado en lo corrido del año. La DTF, que venía decreciendo hasta el 2006, comenzó a subir este año y sus efectos sobre la tasa de interés activa se han empezado a sentir. Se espera que dicho efecto se acentúe en el corto plazo¹⁴

¹⁴ Investigaciones económicas [en línea]: Proyecciones macroeconómicas. Bogotá D.C.: Grupo Bancolombia, 2007. [Consultado 30 de Octubre de 2007]. Disponible en internet: [http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/\(0sffhe45ccpl1yl42tebim1\)/Informes/Informe.aspx?Id=10472&C=B](http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/(0sffhe45ccpl1yl42tebim1)/Informes/Informe.aspx?Id=10472&C=B)

El mercado monetario, las tasas de interés, la evolución de los diferentes agregados y la cartera son las contrapartes de los temas centrales del debate en el 2007: apreciación del tipo de cambio e inflación. La fuerte dinámica de la economía, una mayor accesibilidad al crédito y una menor percepción de riesgo por parte de los hogares han hecho que el crédito se acelere de forma considerable en un proceso de retroalimentación al crecimiento que incrementaron las presiones de inflación. A su vez el crecimiento y la menor percepción de riesgo en la economía fueron uno de los motivos que generaron apreciación cambiaria. Las autoridades monetarias vienen implementando una política cada vez menos expansiva en términos de política monetaria (mayores tasas de interés y controles directos a liquidez). Desde abril de 2006 se han decidido doce incrementos en la tasa de referencia del Banco de la República con lo que la tasa repo se ubica en 9.25% EA a septiembre de 2007, además se tomaron medidas sobre encajes encaminadas a desacelerar el crédito y drenar el exceso de liquidez de la economía. Lo anterior, unido al repunte sorpresivo de la inflación en el primer semestre de años motiva los pronósticos de desaceleración de los agregados monetarios y un entorno de tasas de interés mayores a las presentadas en los últimos años, para los próximos 12 meses. El crecimiento económico continua mostrándose dinámico, aunque la expectativa para lo que resta del 2007 y 2008 es de leve desaceleración mientras la brecha del producto en el corto plazo se mantiene elevada (el producto observado es mayor al potencial), tendencia que debería revertirse en la segunda mitad del 2008. Para lo que resta de 2007 y la primera parte del 2008 las expectativas de tasa de interés de captación y colocación continuarán al alza. Los recursos líquidos serán cada vez más escasos debido a los regazos de la política monetaria. Los mecanismos de contratación monetaria mantendrán su efecto en el corto plazo aunque se espera que antes de finalizar el 2007 se hayan eliminado los canjes marginales. Debido a esto y a que se tiene un vencimiento de monto significativo en el mercado de deuda pública en noviembre, la DTF desaceleraría temporalmente su ascenso en el cuarto trimestre para finalizar el 2007 en 9.09% EA promediando 8.05% en el año. La expectativa de DTF para final de 2008 es que se de una leve caída a 8.78% EA, con lo que el promedio anual se ubicaría en 9.12% EA¹⁵ (Ver tabla 5.)

Las diferentes líneas de cartera muestran un leve decrecimiento (ver figura 6.), siendo la cartera de consumo la que muestra una menor desaceleración. Es de esperar que en lo que resta del 2007 y buena parte del 2008 las tendencias continúen por el efecto base de los fuertes crecimientos

¹⁵ *Ibíd.*, Disponible en Internet:

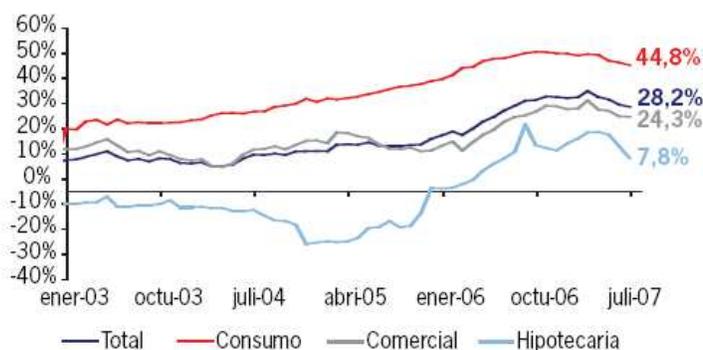
[http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/\(0sffhe45ccpll1yl42tebim1\)/Informes/Informe.aspx?Id=10472&C=B](http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/(0sffhe45ccpll1yl42tebim1)/Informes/Informe.aspx?Id=10472&C=B)

presentados a finales de 2006 y a que se debe continuar sintiendo los efectos de un entorno de menor liquidez y mayores tasas de interés¹⁶

Tabla 5. Proyecciones de tasas de interés 2007-2008*

Proyecciones de tasas de interés			
	DTF 90 días	Interbancaria	Repo BR
marz-06	5,97%	5,99%	6,00%
juni-06	6,12%	6,30%	6,50%
sept-06	6,42%	6,72%	7,00%
dici-06	6,75%	7,37%	7,50%
marz-07	7,52%	8,01%	8,25%
juni-07	8,02%	8,85%	9,00%
sept-07 py	8,72%	9,25%	9,25%
dici-07 py	9,09%	9,50%	9,50%
marz-08 py	9,33%	9,50%	9,50%
juni-08 py	9,23%	9,50%	9,50%
sept-08 py	9,09%	9,00%	9,00%
dici-08 py	8,78%	8,75%	8,75%

Figura 6. Crecimiento de la Cartera por Línea de Crédito*



*Fuente: Investigaciones económicas: Proyecciones macroeconómicas. Bogotá D.C.: Grupo Bancolombia. 2007. [Consultado 30 de Octubre de 2007]. Disponible en internet: [http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/\(0sffhe45ccpl1yl42tebim1\)/Informes/Informe.aspx?Id=10472&C=B](http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/(0sffhe45ccpl1yl42tebim1)/Informes/Informe.aspx?Id=10472&C=B)

¹⁶ Ibíd., Disponible en Internet
: [http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/\(0sffhe45ccpl1yl42tebim1\)/Informes/Informe.aspx?Id=10472&C=B](http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/(0sffhe45ccpl1yl42tebim1)/Informes/Informe.aspx?Id=10472&C=B)

11. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL PLAN DE MERCADEO

11.1 ESTRATEGIAS

Para el cumplimiento del plan de mercadeo se plantean dos estrategias descritas a continuación:

- ❖ Estrategia de cobertura: Ampliar la cobertura de convenios con empresas: esta permitirá lograr un crecimiento en el número de asociado lo cual conllevará a un incremento inmediato en la colocación de créditos.

- ❖ Estrategia de comunicación: Desarrollar un plan de comunicación para las diferentes modalidades de crédito: esta estrategia proporcionará el conocimiento necesario por parte de los asociados acerca de cada línea de crédito lo cual inducirá muy probablemente a que adquieran créditos.

12. OPERACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

12.1 OPERACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COBERTURA

Estrategia de cobertura: Ampliar la cobertura de convenios con empresas.

Esta permitirá lograr un crecimiento en el número de asociado lo cual conllevará a un incremento inmediato en la colocación de créditos.

El desarrollo de un cambio en una organización, presupone un cambio en la estructura y en los procesos, que facilite la gestión del desarrollo de la estrategia. Para crecer sostenidamente la Cooperativa requiere ampliar su cobertura con nuevos participantes, en consideración al nivel de madurez de penetración en el mercado natural. Por lo tanto requiere crear una estructura y procesos para promoción y vinculación de nuevas empresas, programa que debe realizarse en paralelo con un plan de innovación y promoción en sus clientes actuales.

Esta estrategia debe permitir la consideración de hacerlo en forma directa o una tercerización con una organización que se encargue de la promoción, venta y vinculación de nuevas empresas que requieran los servicios y se acojan a las exigencias de la Cooperativa, decisión que corresponde a las políticas propias e internas de la Cooperativa.

Con esta estrategia se quiere de lograr un crecimiento del 7% en el número de asociados (Corresponde a estudio previo que establece en este porcentaje un número adecuado de usuarios que la Cooperativa puede atender adecuadamente) y lograr captaciones por \$3.000 millones de pesos para el año 2008.

Si la estrategia se desarrolla de forma directa para capturar nuevos clientes se propone el proceso que se describe en la figura 7.

Previamente al proceso de vinculación de la empresa con Multiroble se deben haber cumplido el perfil que requiere Multiroble para convenios:

- Estar legalmente constituida.
- Trayectoria mínima de cinco años en el mercado.
- Acordar la forma de pago y envío de los descuentos a lo asociados, el cual debe hacerse en un plazo máximo de cinco días después de la deducción al asociado.
- Tener en nómina un mínimo de diez trabajadores.
- Estar al día en pago de seguridad social, parafiscales y sus obligaciones tributarias.
- La empresa deberá autorizar la consulta a las centrales de riesgo.

12.1.1 Oferta de Valor Agregado

Transmitir estos beneficios permitirá que los clientes potenciales se asocien y que los actuales piensen en la Cooperativa siempre como la primera opción.

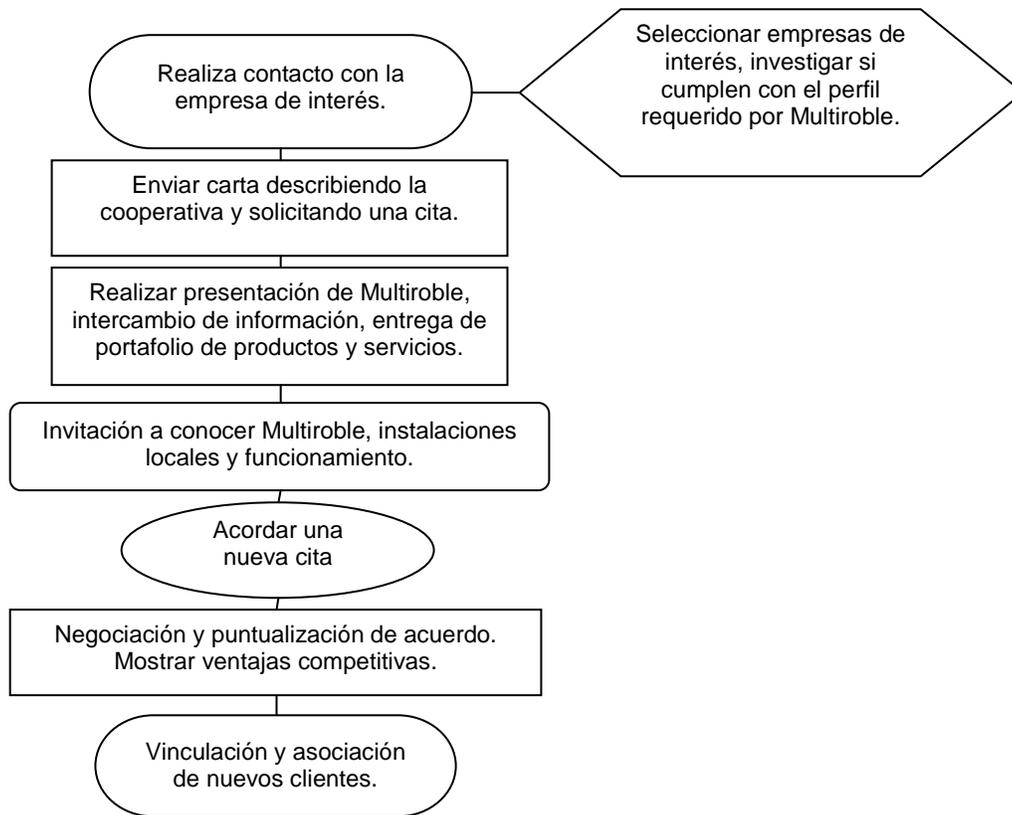
- ❖ Tasas de interés competitivas y flexibles, ajustadas a las variaciones del mercado, en condiciones de tasa y plazo.

Tabla 6. Recomendación tasas y plazos para créditos.

Carácter	Recomendación
Tasas	Se recomienda trabajar con don puntos menos para la asignación de la tasa interés de promedio en el mercado para establecer una posición de referencia y diferenciación frente a la competencia. (Ejemplo: Mercado 1.8%; Multiroble 1.6%)
Plazos	Mediante el crédito plus poder obtener un crédito de vivienda por un plazo superior a cuatro años. Para el crédito de vehiculo ampliar el crédito de 5 años a un plazo de 6 años.

- ❖ Ampliar y sustentarse en los beneficios de extensión de seguridad social:
 - Incrementar la Revalorización de los Aportes
 - Préstamos sin fiador, para determinados créditos y topes.
 - Incrementar los beneficios por Calamidad Doméstica
 - Incrementar los beneficios por Auxilio Funerario
 - Incrementar los beneficios de Auxilios de Educación
 - Educación
 - Recreación
 - Adquirir y trasladar a los asociados los Descuentos por seguro de automóvil, de vida, de deudores y educación
 - Nuevos convenios con entidades de educación, viajes y recreación
 - Incrementar los auxilios por becas
 - Crédito especial para pago del Impuesto Predial

Figura 7. Proceso de la estrategia



Los recursos de comunicaciones para el proceso de venta serán los que se plantean en la tabla 6.

Tabla 6. Recursos de comunicación para el proceso de venta

Instrumento	Método	Periodicidad	Costo Anual
Portafolio de producto	Proceso de negociación con empresas y venta de portafolio a clientes potenciales.	Programar 10 visitas* en el año a empresas con perfil requerido y entregar 10 portafolios de producto a personal de la negociación.	Costo total aprox.: \$4500 x 100 = \$450.000 Convenciones: Costo aprox. portafolio: \$4500 Portafolios requeridos: 100 Unidades.
Volantes publicitarios	Entregar a clientes potenciales durante el proceso de venta y decisión de los nuevos clientes, donde se exprese la ventaja competitiva en beneficios y tasas de interés que posee Multiroble de forma tal que permita impulsar la toma de una decisión asertiva.	Entregar en la vinculación y asociación de nuevos clientes. Se calculan aproximadamente 5.000 volantes al año necesarios.	Costo total aprox.: \$50 x 5.000 = \$250.000 Convenciones: Costo aprox. volante: \$50 Volantes año: 5.000

* Se sugieren 10 empresas suponiendo que cada empresa tenga como mínimo 20 empleados, lo cual permitirá lograr la meta del 7% equivalente a 150 nuevos clientes. Se estima que se cierre la negociación mínimo con siete empresas.

Los recursos para desarrollar efectivamente el proceso serán los descritos a continuación en al tabla 8.

Tabla 8. Recursos para la operación de la estrategia de cobertura.

Recurso	Cantidad	Costo anual
Asesores comerciales	Dos personas por convenio pactado. Estos asesores estarán encargados de brindar información y asesoría a los clientes potenciales.	\$461.000 x 2 x 7 = \$6.454.000 Convenciones: \$461.000; SMMLV 2; asesores 7; mínimo siete visitas a empresas que cerraron el convenio.
Papelería	Bolígrafos, documentación.	Bolígrafos: 30 x 500 = \$15.000 Convenciones: 30 bolígrafos al año. Costo aprox. De cada bolígrafo: \$500 Documentación: \$100.000

Responsables: Consejo de administración

Fecha de iniciación: Marzo de 2008

Fecha de terminación: Febrero 2009

12.1.2 Indicadores

- Número de clientes nuevos en el primer trimestre de ejecución del proyecto/ Número de clientes nuevos meta para el año 2008
- Número de empresas vinculadas en el primer trimestre de ejecución del proyecto / Numero de empresas proyectadas a vincular en el año 2008.
- Número de clientes nuevos en el año 2008 / Número de clientes nuevos meta para el año 2008
- Número de empresas vinculadas en el año 2008 / Numero de empresas proyectadas a vincular en el año 2008.

12.2 OPERACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Estrategia de comunicación: desarrollar un plan de comunicación para las diferentes modalidades de crédito; esta estrategia proporcionará el conocimiento necesario por parte de los asociados acerca de cada línea de crédito lo cual inducirá muy probablemente a que adquieran créditos.

Dado que el plan de mercadeo para nuevos clientes permitirá el crecimiento de la cooperativa ya que este conlleva el incremento en la colocación de cartera, se recomienda desarrollar tácticas de publicidad para los clientes actuales en los crédito con mayor demanda potencial como lo son el crédito de Vivienda y Vehículo (según encuesta de la cooperativa) desarrollándolo de la siguiente forma; en el año se pueden realizar por lo menos cada 3 meses publicidad a un crédito específico como de vivienda o vehículo, u otro crédito que se desee impulsar por poca demanda que ha tenido o para darlo a conocer más, promoviendo una tasa de interés especial, algún sorteo entre los que adquirirían el crédito en determinado tiempo u otro incentivo. Para esto se recomiendan los siguientes recursos de comunicación descritos en la tabla 9.

12.2.1 Indicadores

- Cantidad prestada en el primer trimestre del proyecto / cantidad esperada.
- Cantidad prestada en año 2007 / cantidad prestada después del proyecto.
- Número de créditos de nuevos clientes / numero de créditos meta.

Tabla 9. Recursos de comunicación de la estrategia de comunicación

Instrumento	Uso	Cantidad por año	Metodología	Costo Anual
Pendón Publicitario	En las dos sedes de la cooperativa.	2 Pendones por sede cada tres meses. Total 12 Ud.	Realizar publicidad cada tres meses a una línea de crédito específica. Ej.: Vehículo, Vivienda.	12ud x \$70.000 = \$840.000 Convenciones: Costo aprox. Pendón: \$70.000 Unidades necesaria: 12
Volantes publicitarios	Informar de las líneas de crédito.	25.000 volantes.	Entregar a los asociados en las fechas en que se haga publicidad a cada línea de crédito seleccionada. Esto debe ir acompañado del tiempo que dure la publicidad con el material de los pendones.	25.000 Ud. x \$50 = \$1.250.000 Convenciones: 25.000 volantes requeridos. Coto cada volante: \$50
Boletín trimestral	Informar de las líneas de crédito.	9.000 boletines.	Planear de forma anticipada la fecha de la actividad promocional para que esta pueda ser publicada en el boletín a tiempo.	9.000ud x \$800 = \$7.200.000 Convenciones: 9.000 boletines requeridos. \$800 coto de cada boletín.

Responsable: administración de Multiroble.

Fecha de incitación: Marzo de 2008

Fecha de terminación: Febrero de 2009

12.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La cooperativa Multiroble posee la capacidad de mejorar y lograr sus objetivos de mercadeo desarrollando efectivamente las estrategias propuestas. La empresa posee grandes oportunidades para continuar su crecimiento, sin embargo no debe descuidar el movimiento del mercado, pues continuamente la competencia crece y se hace más sólida, por lo que debe tomar acciones correctivas.

Para que Multiroble logre incrementar la colocación mediante el crecimiento de la base de clientes a través de convenios se sugiere que siga las estrategias planteadas anteriormente en el punto 12.1

Para lograr incrementar lo colocación de créditos debe seguir la estrategia de comunicación descrita anteriormente en el punto 12.2

Se deberá rediseñar el portafolio de las líneas de crédito para hacerlos más atractivos y cercanos a los usuarios y sus necesidades.

La empresa debe trabajar el enfoque a la gestión de mercadeo, de forma tal que todas sus actividades comerciales tengan ese direccionamiento.

La cooperativa puede pensar en especializarse en una línea de crédito determinada para tratar de ofrecer la mejor tasa de interés o trabajar bajo una estructura de costos bajos para poder ofrecer menores tasas de interés.

13.PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 10. Presupuesto para el plan de mercadeo

CONCEPTO	COSTO ANUAL
Recursos de comunicación para la estrategia de cobertura.	\$700.000
Recursos para la operación de la estrategia de cobertura.	\$6'469.000
Recursos de comunicación para la estrategia de comunicación.	\$9'290.000
Total	16'389.000

14. CONTROL DE LA ESTRATEGIA

El logro de los objetivos del proyecto se examinará mediante el siguiente sistema de indicadores de control estratégico y operativo:

14.1 INDICADORES DE VINCULACIÓN

Número de clientes nuevos en el año 2008 / Número de clientes nuevos meta para el año 2008

Número de empresas vinculadas en el año 2008 / Numero de empresas proyectadas a vincular en el año 2008

14.2 INDICADORES DE COLOCACIÓN

Cantidad prestada en año 2007 / cantidad prestada después del proyecto 2008
Número de créditos de nuevos clientes / numero de créditos meta.

BIBLIOGRAFÍA

Banca y Finanzas [en línea]: política monetaria. Bogotá, DC.: Colombialink, 2007. [Consultado el 7 de febrero 2008]. Disponible en Internet: http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/17_polmonetaria.html

Confederación de cooperativas de Colombia información departamental 2006 [en línea]. Bogotá D.C.: Confederación de cooperativas de Colombia Confecoop, 2006. [Consultado 15 de septiembre de 2007]. Disponible en internet: <http://www.portalcooperativo.coop/estadist/diciembre06/departamental.xls>

Cooperativa [en línea]. Bogotá D.C.: Sena, 2007. [Consultado 15 de septiembre de 2007]. Disponible en internet: <http://www.sena.edu.co/downloads/Econom%C3%ADa%20Solidaria/Cooperativa.doc>

Diccionario de economía y finanzas [en línea]: tasas de interés. Málaga: Eumed, 2008. [Consultado el 7 de febrero de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/T.htm>

Economía hoy [en línea]: Crece morosidad de la cartera de consumo. Bogotá D.C.: Portafolio, 2007. [Consultado 9 de diciembre de 2007]. Disponible en internet: http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-12-10/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3727377.html

Informe de gestión 2006 [en línea]. Bogotá D.C.: Confecoop Confederación de cooperativas de Colombia Confecoop, 2006. [Consultado 15 de septiembre de 2007]. Disponible en internet: http://www.portalcooperativo.coop/flash/587/informe_gestion_06.doc

Investigaciones económicas [en línea]: Proyecciones macroeconómicas. Bogotá D.C.: Grupo Bancolombia, 2007. [Consultado 30 de Octubre de 2007]. Disponible en internet: [http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/\(0sffhe45ccpl1yl42tebim1\)/Informes/Informe.aspx?Id=10472&C=B](http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/(0sffhe45ccpl1yl42tebim1)/Informes/Informe.aspx?Id=10472&C=B)

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. 6 ed. México: Prentice-Hall, 1996. 560 p.

Librería Financiera [en línea]: mercado monetario. España: Megabolsa, 2007. [Consultado el 7 de febrero 2008]. Disponible en Internet: <http://www.megabolsa.com/biblioteca/mer5.htm>

Monografía mercadeo estratégico, plan de mercadeo, mezcla de mercadeo [en línea]. Bogotá D.C.: Wikilearning, 2006. [Consultado 8 agosto de 2007]. Disponible en internet: http://www.wikilearning.com/plan_de_mercadeo-wkccp-14351-4.htm

ORVILLE Walter et al. Marketing Estratégico: Enfoque de tomas de decisiones. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2006. 431 p.

ANEXOS

Anexo 1. Proyecciones financieras



1.2.9 Servicios Financieros

A diferencia del año 2006, en el cual este segmento presentó un decrecimiento de 1.7%, se espera que en 2007 crezca de manera dinámica alcanzando un aumento de 7% y en 2008 se desacelere levemente creciendo 6%, un dato que sigue siendo muy positivo. El buen comportamiento del crédito, el crecimiento económico y el mejor comportamiento de los títulos de deuda pública y las acciones, son las principales razones para la recuperación del sector este año. El efecto sobre el crédito que tendrá la subida de las tasas de interés será un factor a la baja para los resultados de 2008.

Los establecimientos de crédito, liderados por los bancos, presentarán una recuperación en relación a los pobres resultados de 2006 debido al fuerte crecimiento de la cartera de créditos que continúa acompañada de niveles históricamente bajos de cartera vencida. A pesar de las alzas en las tasas de interés de referencia del Banco de la República, las tasas que cobran los bancos todavía no han absorbido por completo este efecto por lo que el crédito se ha venido expandiendo de manera importante generando mayores ingresos a estos establecimientos. De otro lado las inversiones que estuvieron marcadas por la baja rentabilidad (y hasta pérdidas) en 2006 actualmente han mejorado un poco y han perdido peso en los activos de estas firmas minimizando el impacto de su volatilidad sobre los balances de estas.

En todo caso debido los inevitables aumentos en las tasas de interés que ya empiezan a notarse, se espera que para el segundo semestre de 2007 y para 2008 la dinámica del crédito se reduzca frenando un poco los ritmos de expansión que se han presentado en lo corrido del año. La DTF, que venía decreciendo hasta 2006, comenzó a subir este año y sus efectos sobre la tasa de interés activa se han empezado a sentir. Se espera que dicho efecto se acentúe en el corto plazo.

A diferencia del año 2006, en el cual este segmento presentó un decrecimiento de 1.7%, se espera que en 2007 crezca de manera dinámica alcanzando un aumento de 7% y en 2008 se desacelere levemente creciendo 6%.

A lo largo de 2007, el IGBC ha tenido un comportamiento negativo, que contrasta con la positiva evolución que registró durante el año anterior. Así, mientras el índice general de la BVC ganó un 17.32% en 2006, al cierre del tercer trimestre de 2007, éste ha estado mayoritariamente en terreno negativo, con tan sólo 6 jornadas mostrando ganancias acumuladas a lo largo del año.

Dicho fenómeno respondió a la permanente amenaza que representó para los activos de renta variable el aumento de la inflación en Colombia durante la primera mitad del año, así como la inestabilidad de los mercados financieros internacionales en lo corrido del segundo semestre de 2007, que ha aumentado considerablemente la volatilidad del mercado accionario local. Agosto en particular se ubica como el mes más volátil del año, en donde en el 52.4% de sus ruedas de negociación el IGBC registró variaciones superiores a la desviación estándar de 30 días. Lo anterior ha derivado en que los positivos fundamentales de la economía nacional en términos de crecimiento, endeudamiento, y perfil de riesgo crediticio, así como los favorables resultados corporativos arrojados por los emisores, no se hayan visto reflejados en la demanda por acciones.

Gráfico 13:

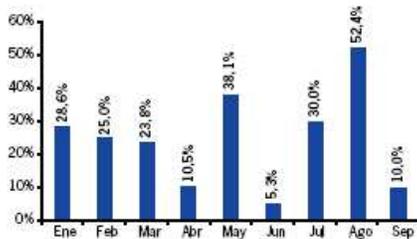
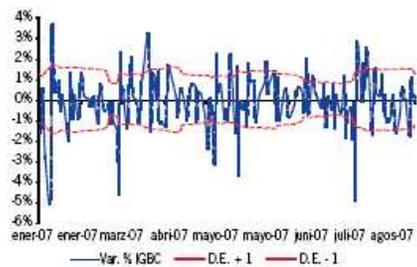
Para 2008, las perspectivas para este mercado continúan siendo positivas, desde el punto de vista fundamental y a partir de eventos específicos de mercado que pueden contribuir a aumentar el apetito por activos de renta variable. No obstante, también resulta prudente destacar aquellos obstáculos que pueden enfrentar las acciones durante 2008.

Perspectiva Fundamental

Las perspectivas de la economía Colombiana para 2008 resultan favorables para las acciones. La inflación ha mostrado un quiebre de tendencia, producto de las restrictivas medidas de política monetaria adoptadas por el

Emisor, para disminuir las presiones inflacionarias desde la perspectiva de la demanda vía un encarecimiento del crédito y una reducción en su ritmo de crecimiento, así como una desaceleración del consumo de los hogares.

Gráfico 13.
IGBC: volatilidad mensual y concentración de la volatilidad



Fuente: Grupo Bancolombia con datos de la BVC.

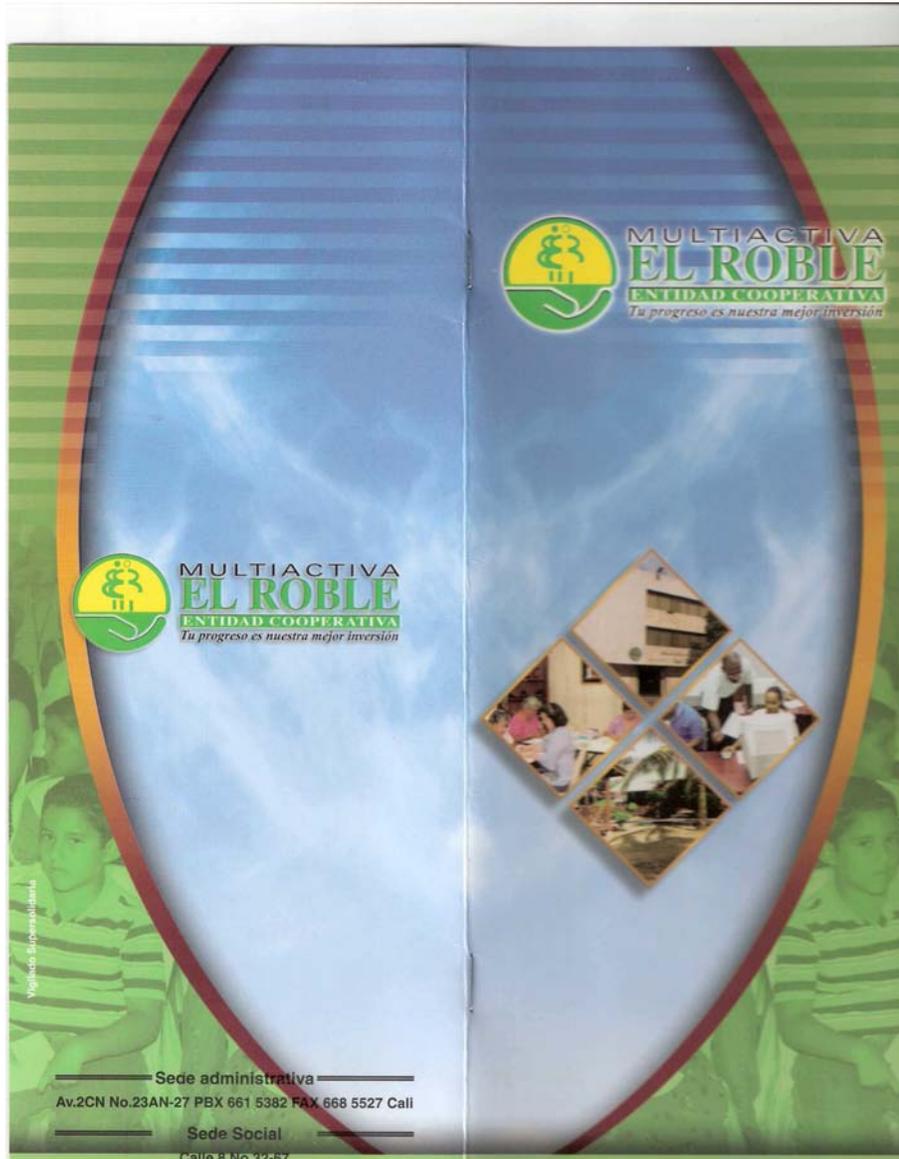
Se estima que el IGBC finalizará en el año 2008 en 13.845 puntos, lo que implica un potencial de valoración del 33% frente al cierre del 27 de septiembre.

Esto hace que las probabilidades de que el Banco de la República entre en una pausa en su política monetaria el año entrante son cada vez mayores.

De otro lado, si bien no se prevé que la economía continúe registrando tasas de crecimiento iguales a las observadas en los dos primeros trimestres de 2007, el Grupo Bancolombia considera razonable que el PIB durante 2008 varíe en por lo menos 5,60%. Esto a su vez, deberá traducirse en los resultados corporativos de los emisores, los cuales se espera continúen siendo positivos, en particular para firmas que durante 2007 tuvieron movidas empresariales². La consolidación de compras, fusiones y adquisiciones ejecutadas este año se espera empiecen a arrojar resultados en 2008, mediante el fortalecimiento de la generación interna de recursos y la estabilización de gastos administrativos no recurrentes, en favor de los márgenes de rentabilidad.

Así, un escenario de inflación controlada, aunado a un ritmo de crecimiento sólido, constituye una perspectiva macroeconómica propicia para la inversión en activos de renta variable.

Anexo 2. Portafolio de producto





Reseña histórica

El 28 de julio de 1959, en la ciudad de Cali, 21 trabajadores de la empresa Cartón de Colombia, motivados por el desequilibrio entre sus gastos y los salarios, la carencia de servicios de salud, las dificultades para la adquisición de vivienda, la escasez de transporte y los costos para un sostenimiento digno de sus familias, fueron razones suficientes para unirse y pensar en fundar una cooperativa. El 20 de enero de 1960 se obtuvo la personería jurídica como "Cooperativa de Trabajadores de Cartón de Colombia". La entonces cooperativa de consumo en sus primeros cinco años tuvo serias dificultades, en los dos siguientes años presentó un mediano desarrollo, y a finales de los sesenta se dio una enorme crisis que la llevó a la liquidación.

Soportados en la crisis en el año 1972, se inicia una nueva etapa para la institución transformándose en "Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de Cartón de Colombia Ltda.", actividad que ejerció hasta 1995, cuando la Asamblea decidió crear la "Financiera El Roble, Entidad Cooperativa". En 1998 la entidad reformó nuevamente sus estatutos, ampliando sus posibilidades de realizar otras actividades, logrando la aprobación como "MULTIACTIVA EL ROBLE ENTIDAD COOPERATIVA", razón social que conserva hasta la actualidad.

Institucional



Misión

Somos una empresa regida por los principios y valores del sector solidario, que mediante la multiactividad brinda en el contexto nacional productos y servicios sociales y económicos para satisfacer las necesidades de sus asociados, empleados y de la comunidad, con tecnología avanzada y mejoramiento continuo, propiciando un verdadero desarrollo por el sendero de la moral y la ética.

Visión

Ser reconocidos como la mejor institución en la prestación de servicios cooperativos a sus asociados, empleados y la comunidad en general, con programas que permitan un desarrollo sostenible para contribuir al mejoramiento de su calidad de vida, bajo los principios y valores solidarios.





Sede principal

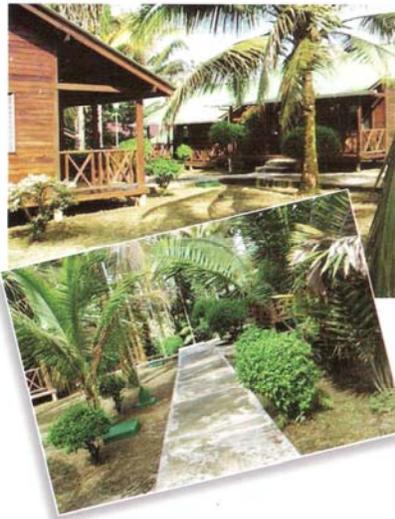
La oficina principal está ubicada en la Avenida 2C Norte No. 23AN - 27, Barrio San Vicente, en la ciudad de Santiago de Cali. Esta oficina es la sede administrativa de MULTIROBLE, donde están centralizadas todas las secciones administrativas y de servicio. Contamos con cómodas oficinas dotadas con todo lo necesario para ofrecer el mejor servicio a nuestros asociados en las áreas de caja, ahorro, cartera, crédito, social (educación y recreación), dirección financiera y gerencia, entre otros.



Sede social

Cuenta con un gran salón de eventos, siendo uno de los más elegantes y centrales de la ciudad, con capacidad para 130 personas, dotado de aire acondicionado, sillas, mesas y luces para pista de baile. Adicionalmente contamos con salones para conferencias, auditorio con capacidad para 54 personas, dotado con todas las ayudas audiovisuales y salones para talleres de manualidades, sistemas, clases de culinaria y baile.

Ubicación:
Calle 8 No.32-67 Cali
Informes y reservas:
514 2556-57 / 661 5382 ext. 118



Sede vacacional

Ubicada en *Juanchaco*, a 45 minutos en lancha del muelle turístico de Buenaventura.

Cuenta con:

- 4 confortables cabañas de 2 niveles, amobladas completamente, con capacidad para 10 personas cada una.
- Un amplio kiosco para integraciones, con equipo de sonido, televisión y juegos.
- Zonas verdes y juegos infantiles para la recreación.
- Las playas de Juanchaco se encuentran a 5 minutos de las cabañas y las de Ladrilleros están a 10 minutos.

Informes y reservas:
514 2556- 57/661 5382 ext. 118





Servicios



Ahorro

Los depósitos de ahorro se constituyen con el objetivo de conformar un capital para la previsión de las circunstancias desfavorables o inciertas que pudieran presentarse en el futuro.

Depósitos de ahorro

A la vista: es un sistema de captación de dinero mediante el cual el ahorrador deposita determinada suma, que está a disposición del depositante en cualquier momento. Además, el asociado puede abrir las cuentas de ahorros que desee, con rendimientos sobre saldo mínimo mensual.

A término (CDAT): certificado de ahorro a término desde un mes hasta un año, con tasas competitivas en el mercado.

Crédito

Nuestro servicio de crédito tiene como objetivo contribuir al mejoramiento económico de los asociados, mediante diferentes líneas que les permitan optimizar la utilización de los servicios de MULTIROBLE y planear su capacidad de endeudamiento.

Líneas de crédito para educación, salud, vehículo y de libre inversión.



Servicios

Educación



MULTIROBLE ofrece al asociado y su grupo familiar primario la posibilidad de capacitarse, mediante seminarios de actualización y talleres, tanto en educación cooperativa, como en otras ramas del saber.

Realizamos convenios con entidades reconocidas en el ámbito local y nacional para garantizar la mejor capacitación.

Recreación



MULTIROBLE, teniendo en cuenta las necesidades de los asociados, ha puesto a su alcance distintas actividades; al mismo tiempo ha establecido convenios con entidades reconocidas (gimnasios, agencias de viajes y lugares de recreación), logrando de esta manera ofrecer diferentes opciones de esparcimiento a los mejores precios del mercado.





Fomento Empresarial



MULTIROBLE tiene entre sus objetivos propender al desarrollo de habilidades y conocimientos en lo relacionado con la creación y puesta en marcha de negocios productivos que beneficien a los asociados y sus familias.

Para lograr este objetivo se ofrecen al asociado auxilios para la capacitación, acompañamiento al empresario, desarrollo de iniciativas, proyectos de integración y alianzas estratégicas.

1. Tener vinculación laboral, con contrato a término indefinido.
2. Devengar al menos 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
3. No pertenecer a otra cooperativa que ofrezca servicios similares a los que ofrece MULTIROBLE.
4. Autorizar a MULTIROBLE para ser consultado en las centrales de riesgo.



Requisitos para ser asociado a Multiroble:

1. Carta laboral actualizada.
2. Fotocopia de la cédula de ciudadanía.
3. Dos fotos.
4. Realizar el pago de la cuota de admisión no reembolsable, equivalente al valor de un día de salario mínimo legal vigente.
5. Aportar mensualmente el valor equivalente a dos días de salario mínimo legal vigente.



Perfil del asociado



Perfil de la empresa que ofrece hacer descuento por nómina:

1. Estar legalmente constituida, para lo cual presentará ante MULTIROBLE los siguientes documentos:
 - a) Certificado de Cámara de Comercio.
 - b) Copia del RUT vigente
 - c) Personería Jurídica vigente.
2. Trayectoria mínima de cinco (5) años en el mercado.
3. Acordar la forma de pago y envío de los descuentos realizados a los asociados, el cual debe hacerse en un plazo máximo de cinco días después de la deducción al asociado.
4. Tener en nómina un mínimo de diez (10) trabajadores.
5. Estar al día en pago de la seguridad social, parafiscales y sus obligaciones tributarias.
6. La empresa deberá autorizar la consulta a las centrales de riesgo



Beneficios de ser asociado

- Revalorización de los aportes al cierre del ejercicio anual, máximo hasta el IPC.
- Ahorro contractual permanente.
- Buena rentabilidad para sus ahorros.
- Acceso a líneas de crédito con bajas tasas de interés.
- Póliza vida aportes – Depósitos Ahorro a la vista (En caso de fallecimiento cubre un valor igual a los saldos).
- Póliza vida deudores (En caso de fallecimiento, cubre las deudas adquiridas por el Asociado con MULTIROBLE).
- Auxilios para educación no formal y recreación en actividades programadas por los comités de Multiroble.
- Auxilios de educación formal para estratos 1, 2 y 3, de acuerdo con la legislación vigente y el convenio con el Icetex, en entidades aprobadas por el Ministerio de Educación.
- Derecho a hacer uso de los convenios que MULTIROBLE realiza con Entidades que ofrecen servicios de Educación no formal y Recreación.
- Servicios funerarios para asociado y grupo familiar primario en los Olivos Sercofun y la Funeraria Metropolitana, a nivel nacional.

