

**Plan de mercadeo para el lanzamiento del Fondo Social de Movilidad para  
asociados pertenecientes a la regional Medellín**

**Eliana Moncada Betancur**

**Universidad EAFIT  
Escuela de Administración  
Maestría en Administración (MBA)  
Medellín  
2022**

**Plan de mercadeo para el lanzamiento del Fondo Social de Movilidad para asociados pertenecientes a la regional Medellín**

**Marketing Plan for the launch of the Social Mobility Fund for Associates belonging to the Medellin Region**

**Eliana Moncada Betancur**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración  
(MBA)

Asesora temática: Natalia Londoño

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa

**Universidad EAFIT**

**Escuela de Administración**

**Maestría en Administración (MBA)**

**Medellín**

**2022**

## Contenido

Introducción .....	10
1. Planteamiento del problema .....	13
2. Justificación.....	15
3. Objetivos .....	18
4. Marco conceptual .....	19
4.1 Plan de mercadeo .....	19
4.2 Marketing mix .....	22
4.3 Las nuevas “P” del marketing .....	25
4.4 Mercadeo relacional .....	28
4.5 Captación de clientes.....	32
5. Análisis situacional .....	35
5.1 Fondos mutuales y sociales .....	36
5.2 Fondo social de vivienda.....	36
5.3 Fondo social de movilidad .....	38
5.4 Cooperativas en el mundo .....	38
5.5 Cooperativas en Latinoamérica.....	39
5.6 Cooperativas en Colombia .....	40
5.7 Grupo empresarial cooperativo Coomeva.....	41
5.7.1 Modelo de negocio .....	42

5.7.2 Estructura administrativa .....	42
5.7.3 Balance social 2020.....	43
5.7.4 Coomeva en el mercado .....	45
5.7.5 Composición geográfica Coomeva cooperativa.....	47
5.7.6 Coomeva cooperativa- Regional Medellín.....	49
5.7.7 Principales indicadores.....	50
5.7.8 Resultados fondo social de vivienda Regional Medellín .....	52
5.8 Diagnóstico estratégico Coomeva.....	53
5.8.1 Perfil competitivo DOFA .....	54
5.8.2 Matriz de evaluación de factores internos.....	55
5.8.3 Matriz de evaluación de factores externos .....	57
5.8.4 Matriz interna externa (IE).....	63
5.9 Transporte y movilidad .....	64
5.9.1 Movilidad, más allá de la definición .....	65
5.9.2 Consumidor automotriz.....	66
5.9.3 ¿Vehículo nuevo o usado? .....	68
5.10 Modelos de financiación vehicular .....	69
5.11 Competencia.....	72
5.11.1 Chevyplan (Chevrolet) .....	72
5.11.2 Plan Rombo (Renault).....	75

6. Proceso metodológico .....	77
7. Diseño metodológico .....	80
8. Resultados encuesta y perfil de los asociados .....	82
8.1 Resultados conversatorio con expertos .....	91
8.2 Plan de marketing.....	99
8.3 Objetivos del plan .....	100
8.4 Marketing mix .....	100
8.5 Cronograma.....	107
9. Conclusiones .....	109
Referencias.....	111
Anexos.....	118
Anexo A .....	118
Anexo B .....	120

## Lista de figuras

Figura 1. Tipos de asociados.....	46
Figura 2. Matriz IE .....	63
Figura 3. Género .....	83
Figura 4. Ocupación.....	83
Figura 5. Pertenencia de vehículo automotor .....	84
Figura 6. Vehículo que tiene.....	84
Figura 7. Temporalidad para cambio de vehículo .....	85
Figura 8. Preferencia de temporalidad de cambio de vehículo.....	86
Figura 9. Plan de financiación de vehículo.....	86
Figura 10. Forma de financiación vehículo actual.....	87
Figura 11. Aspecto más relevante en la financiación del vehículo.....	87
Figura 12. Ocupación servicio de financiamiento Coomeva.....	88
Figura 13. Calificación al servicio de financiamiento .....	88
Figura 14. Cualidades servicios financieros de Coomeva .....	89
Figura 15. Medio de comunicación más ocupado .....	89
Figura 16. Redes sociales ocupadas.....	90
Figura 17. Tipo de atención que prefiere .....	90
Figura 18. Interés en financiación vehicular.....	91

## Lista de tablas

Tabla 1. Elaboración propia con información proyectada por Coomeva corte septiembre de 2021 .....	49
Tabla 2. Ingresos por secciones .....	52
Tabla 3. Matriz DOFA .....	54
Tabla 4. Análisis MEFI.....	56
Tabla 5. Matriz MEFE .....	58
Tabla 6. Matriz DOFA y estrategias para el mejoramiento de Coomeva cooperativa .....	60
Tabla 7. Banca comprometida con Coomeva .....	71
Tabla 8. Vehículos nuevos .....	74
Tabla 9. Vehículos usados .....	74
Tabla 10. Estadísticos descriptivos edad .....	82
Tabla 11. Pregunta conversatorio .....	93
Tabla 12. Presupuesto plan de mercadeo .....	105
Tabla 13. Cronograma de actividades.....	107

## Resumen

La cooperativa Coomeva, analizada en el presente documento, provee diferentes servicios a sus asociados incluyendo servicios financieros, con los cuales pueden adquirir diferentes tipos de obligaciones con tarifas y tratamiento diferencial; considerando las tendencias de mercado actuales, y las condiciones operativas que tiene la empresa, se encuentran como favorable el lanzamiento de un nuevo servicio referente al financiamiento de un vehículo. En este sentido, este proceso implica el marketing, la implementación de diversos procesos que coadyuven de manera significativa e impactar así adecuadamente a la población objeto de estudio o el target. De esta manera, la presente investigación parte de un proceso de acercamiento a los posibles clientes, desde un estudio de mercado, que provee los elementos necesarios y suficientes para soportar las estrategias que se idean en un espacio secundario, e igualmente, en el proyecto se tiene en cuenta la relevancia de crear expectativa para que en la instalación del servicio se cuente con una buena cantidad de clientes que soporten el proceso de inversión; de esta manera, se encuentra como necesidad latente la utilización de una metodología tipo mixta, que soporte el análisis tanto de datos cualitativos como cuantitativos, a partir de los cuales se logre llegar a la conclusión de que el entorno principal a impactar con el plan de mercadeo, se centra en las redes sociales, las cuales además de ser un instrumento para acercarse al cliente, permiten generar algunos procesos tendientes a la comunicación, ocupando elementos como fotos y grabaciones que tienen un mayor impacto en el público.

**Palabras claves:** Plan de mercadeo, Marketing mix, Lanzamiento de producto, Cooperativismo, Fondo Social de Movilidad.



## **Abstract**

The Coomeva cooperative, analyzed in this document, provides different services to its associates, including financial services with which they can acquire different types of obligations with rates and differential treatment. Considering the current market trends, and the operating conditions that the company has, the launch of a new service regarding the financing of a vehicle is found to be favorable, in this sense this process implies, from marketing, the implementation of various processes that contribute significantly to adequately impact the population under study or the target, in this sense this research starts from a process of approaching possible clients, from a market study, which provides the necessary and sufficient elements to support the Strategies that are devised in a secondary space in the project, the relevance of creating expectations is taken into account so that the installation of the service has a good number of clients who support the investment process, in this sense, the latent need is the occupation of a mixed type methodology that supports the analysis of qualitative data as well as quantitative, from which it is possible to reach the conclusion that the main environment to impact with the marketing plan focuses on social networks, which in addition to being an instrument to get closer to the client, allow to generate some processes tending to communication occupying elements such as photos and recordings that have a greater impact on the public.

**Key words:** Marketing plan, Marketing mix, Product launch, Cooperativism, Social Mobility Fund.

## **Introducción**

Cooomeva surge hace 55 años, como una iniciativa de varios médicos que decidieron crear un modelo de negocio que les permitiera ofrecer solidariamente servicios financieros y de seguros, bajo la naturaleza de ahorro y crédito. Gradualmente, el modelo fue exitoso; en su inicio fue exclusivo para médicos y posteriormente fue incorporando más asociados de otras profesiones. Desde su fundación, Coomeva ha vivido un constante proceso de cambio, asumiendo retos estratégicos para transformarse y atender las necesidades de los asociados, en la búsqueda de facilitarles cada vez más la vida. Es así como la Organización ha ido ampliando sus servicios, su territorio y su base social, hasta constituir hoy un Grupo Empresarial Cooperativo, presente en 1.050 municipios de Colombia, y los 254 mil asociados se benefician de las 17 empresas que la Cooperativa ha ido constituyendo en sectores tan diversos como el financiero, la salud, el aseguramiento y el recreativo.

El modelo empresarial por el cual la Cooperativa es propietaria mayoritaria de las empresas, permite que a través de éstas se ofrezca una gama integrada de productos y servicios, con el objetivo de mejorar la calidad de vida del asociado a lo largo de su ciclo de vida y, es así como por medio de las empresas del Grupo, se da lugar a otros productos o unidades de negocio, que permiten cubrir las necesidades de sus asociados y estar en constante evolución de acuerdo a las variaciones del mercado.

Bajo esta consideración, el presente proyecto concentra diferentes procesos que coadyuvan a generar resultados finales sobre la investigación planteada; así se da inicio a la investigación, partiendo de la construcción del problema de investigación y la justificación, posteriormente, se evidencia la estructuración de objetivos, tanto general como específicos, los cuales rigen en su

totalidad la investigación. En un tercer momento, se estructura el marco conceptual que ampara la construcción teórica de los elementos que se encuentran inmersos en la investigación, en este se encuentran anidados conceptos como: plan de mercadeo, marketing mix, nuevas P's del marketing, mercadeo relacional y captación de clientes.

En el mismo sentido, se encuentra la implementación de un análisis situacional, que permite concentrar toda la información, no solo sobre el modelo de negocio que es propio de Coomeva y las cooperativas de crédito, sino que adicionalmente muestra de manera tentativa el mercado al cual se enfrentará la organización, con el lanzamiento de un nuevo servicio financiero para la adquisición de vehículo. Así mismo, se establece la relevancia de la movilidad y la competencia al interior del proceso de análisis.

Seguidamente, se ubican el diseño metodológico y el plan de marketing, con los cuales se identifican las necesidades y preferencias presentadas de manera directa por los clientes, construyendo con esta información y, partiendo de la composición del marketing mix, diversas estrategias y tácticas direccionadas al lanzamiento del nuevo producto de movilidad de Coomeva, que garanticen el logro de los objetivos propuestos dentro del plan y que se conviertan en la respuesta idónea a lo manifestado por los clientes.

Desde los resultados encontrados en la presente investigación, se reconoce que además de relacionar el marketing implementado, debe tener dos elementos precisos: en un primer momento, la generación de relaciones mucho más centradas en la comunicación persona a persona y, en un segundo momento, un acercamiento a la población desde las redes sociales, las cuales son una buena herramienta para la generación de elementos comunicativos.

Se encuentra que Coomeva cuenta con las condiciones empresariales adecuadas y mantiene una confianza acentuada en la población, lo cual le permite generar relaciones de mercado apropiadas, que pueden ser aprovechadas para el lanzamiento de nuevos productos y servicios, sobre todo, considerando el incremento de demanda en vehículos.

## 1. Planteamiento del problema

El modelo de negocio de Coomeva Cooperativa contempla el conocimiento de sus Asociados y la identificación de sus necesidades, las cuales son resueltas a través de tres frentes: los productos cooperativos, productos y servicios de cada una de las empresas del Grupo y los aliados; es allí donde se han identificado oportunidades de mejora en la oferta de valor que se entrega a los asociados y la necesidad de fortalecer aspectos tan importantes en la calidad de vida de los mismos, como son la vivienda y la movilidad. Con relación a vivienda, en el año 2019 se creó el Fondo Social de Vivienda, presentando gran acogida entre los asociados y despertando especial interés en la población no asociada.

Este último aspecto, ha sido determinante para generar estrategias comerciales alrededor del Fondo, que no solo han impulsado su colocación, sino que han generado el crecimiento de los asociados. En materia de movilidad, el Grupo Empresarial carece de unidades de negocio que contengan dentro de su *core* este tipo de productos o servicios, lo más cercano a este sector es la financiación a través de Bancoomeva, con un modelo de poca diferenciación y con tasas similares a las del mercado financiero. De igual forma, la Cooperativa ha generado algunas alianzas con concesionarios, las cuales tienen como objetivo extender un descuento en la compra de un vehículo; sin embargo, restringe la accesibilidad para adquirir vehículo, ante la inexistencia de un mecanismo de financiación propio.

Adicionalmente, en el momento actual el mercado de vehículo tanto nuevo como usado, se encuentra generando tendencias altas, debido a que se han incrementado en un 75% la cantidad de matrículas en el Registro Único Nacional de Tránsito, e igualmente, es preciso considerar que las motocicletas también han sufrido este incremento acentuado, presentándose un índice de 73%;

además, otros tipos de vehículos tuvieron un incremento de 16%. Por su parte, el mercado del usado incrementó en un 105% en 2021 con respecto a 2020, lo cual movilizó en cifras oficiales 16.4 millones de pesos (Bloomberglínea.com, 2021). Este tipo de movimiento significa una amplia posibilidad de implementar negocios que estén acordes con este propósito, definiendo de esta manera una alternativa para gestionar un nuevo tipo de negocio.

En la misma medida, es preciso establecer que el propósito de lanzar este nuevo producto implica acrecentar la confiabilidad en el mercado de los vehículos, considerando en buena medida la experiencia que tiene la empresa en el negocio. Es de esta manera que se evidencia una oportunidad doble, representada en el incremento del comercio de vehículos y en la confiabilidad que tienen los clientes en Coomeva.

## 2. Justificación

Los motivos que llevan a desarrollar un Plan de Mercadeo, para el lanzamiento y posicionamiento del Fondo de Movilidad de Asociados Coomeva en la Regional Medellín, radican en la necesidad de generar mayor cobertura e integralidad de los beneficios que se otorgan a los Asociados, puntualmente frente a la accesibilidad y financiación con tasas compensadas, para subsanar necesidades de movilidad. Adicionalmente, se generan beneficios para el Grupo Coomeva relacionados con la retención y vinculación de asociados, se incrementa la conexión de las personas con la Cooperativa y se originan ingresos para la comunidad de Asociados.

En el mercado automotriz, se pueden identificar dos grandes segmentos de consumidores: los que adquieren vehículo por necesidad, desde una perspectiva de movilidad y herramienta para el trabajo; y los que adquieren vehículo por necesidad de autorrealización, evidenciándose amplias razones de tipo social, familiar y de status. Tras los grandes cambios en la dinámica social y económica a nivel mundial, como consecuencia de la actual pandemia (Covid-19), este mercado ha presentado unas desviaciones significativas con relación a los factores de decisión del consumidor final, prevaleciendo al momento de comprar, variables como el distanciamiento social, incremento en la responsabilidad ambiental (nuevos modelos de vehículos híbridos y eléctricos) y la consolidación de canales digitales para incentivar la reactivación del sector.

De acuerdo con el último informe (agosto 2021) de la Asociación Nacional de Movilidad Sostenible “Andemos”; las ventas de vehículos nuevos en Antioquia registraron una variación positiva del 57.63% con relación al mismo periodo del 2020, y unas cifras acumuladas en ventas (enero – agosto 2021) de 29.257 matrículas nuevas, evidenciando un crecimiento del 60.67% con relación al año anterior. Los datos muestran una clara tendencia de reactivación general del sector,

que, aunque aún no alcanza los niveles obtenidos en el 2019 (año sin pandemia), genera un clima de optimismo y oportunidad de cara al cierre de este año.

Según cifras de ProColombia (citado por technocio.com, 2021), Colombia busca fortalecer su posición en la industria automotriz, ya que este sector aporta un 6.2% del PIB industrial del país, pues además de fabricar partes y piezas usadas en el ensamblaje de vehículos, incluye el ensamblaje de todo tipo de automotores, fabricación de repuestos y vincula a otras industrias como la metalmecánica, petroquímica y textiles, lo que le permite emplear el 2,5% del personal ocupado dentro de la industria manufacturera. Previo a la llegada de la pandemia, en 2019, se produjeron 127.000 vehículos fabricados en Colombia, lo que le convierte en el cuarto productor más importante de la región.

Con el comportamiento general del sector y la presión de los grandes empresarios para reactivar las ventas, se entregaron varias iniciativas al Gobierno Nacional con relación a alivios tributarios, los cuales fueron analizados y finalmente normatizados mediante el Decreto 789 de 2020, el cual establece que debido a la emergencia sanitaria del Covid-19, hasta el 31 de diciembre de 2021, habría exención transitoria del IVA en la importación de vehículos automotores de servicio público de pasajeros y vehículos automotores de servicio público o particular de transporte de carga. Con esta nueva medida, se extiende el IVA CREI, un alivio tributario adicional que permite a los pequeños propietarios modernizar sus vehículos, ya sea para la prestación de servicio público de transporte de pasajeros y/o de servicio público o particular de carga. Con el IVA CREI, quienes hagan la importación (pequeño transportador, concesionario, distribuidor mayorista o la entidad financiera), tendrán una reducción significativa de su costo de inversión. A este beneficio podrán postularse los propietarios de hasta dos vehículos de transporte público de pasajeros y/o dos



vehículos de transporte público o particular de carga, de más de 10.5 toneladas de Peso Bruto Vehicular.

Con el contexto anterior, se puede visualizar como una gran oportunidad para el Grupo Coomeva, el lanzamiento de un producto que vaya en concordancia con la nueva dinámica del sector, garantizando una oferta de valor atractiva con relación a los planes de financiación dirigidos a sus Asociados, mediante un modelo diferencial en tasas y accesibilidad; adicionalmente, incentiva el incremento de nuevos Asociados, motivados por los beneficios exclusivos que permite la Asociatividad.

### **3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Estructurar un Plan de Mercadeo para el lanzamiento del Fondo Social de Movilidad para Asociados pertenecientes a la Regional Medellín.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar las necesidades y preferencias de los Asociados de la Regional Medellín, con relación a los planes de financiación de vehículo.
- Establecer las estrategias de mercadeo requeridas para el lanzamiento y comercialización del Fondo de Movilidad en la Regional Medellín.
- Determinar los principales canales de comunicación para el lanzamiento del producto a segmentos claves de la Regional Medellín.

## **4. Marco conceptual**

### **4.1 Plan de mercadeo**

Para conceptualizar con mayor profundidad lo que significa un Plan de Mercadeo, es importante comprender que este proceso hace parte de las acciones intrínsecas del marketing y marca un derrotero sobre aquellas estrategias que establecen las empresas para el logro de sus metas. La American Marketing Association (Asociación Americana de Marketing, 2017) ofrece la siguiente definición formal: Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio. Los procesos de intercambio requieren una gran cantidad de trabajo y habilidades. La dirección de marketing surge cuando, al menos una de las partes genera un intercambio potencial, y obtiene las respuestas esperadas de la otra parte.

Existen diferentes definiciones de plan de mercadeo, “el plan de marketing le conducirá, paso a paso, a través de una serie de procedimientos y formularios, a saber qué hacer, cómo y por qué hacerlo. No se trata únicamente de un procedimiento teórico, sino que ha sido puesto a prueba en muchas ocasiones y funciona” (Cohen, 2021, p. 1). Los teóricos de las ciencias económicas y empresariales hacen diferentes aportes en la búsqueda de conceptualizar y profundizar en el área de mercadeo y demás estrategias que permiten mejores resultados comerciales; se distingue entre este grupo de teóricos, el estadounidense Philip Kotler, considerado el padre del marketing moderno, quien afirma que el marketing se debe entender “como un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros” (Kotler & Armstrong, 1994, p. 5).

Por su parte Aaker & Joachimsthaler (2006) reconocen que buena parte del proceso de mercadeo, más que depender del valor que es presentado por el oferente, es necesario considerar el valor de la marca, la cual se representa en el valor de marca, conciencia de marca y la calidad que es percibida; en este sentido, se reconoce la relevancia de gestionar esta misma en el proceso de mercadeo, de ahí que es necesario promover postulados que anteceden al proceso de lanzamiento.

De acuerdo con Schoell y Guiltinan (1991), la planeación estratégica de marketing es el proceso por el cual la alta gerencia establece la dirección de una organización a largo plazo. Este proceso provee el mecanismo por el cual los gerentes responden a las amenazas y oportunidades que pone el entorno. Similarmente, Stoner (1998), define la planeación estratégica de marketing como el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales.

Para que las empresas puedan desarrollar unas estrategias competitivas que ayuden a que estas perduren y se posicionen en el tiempo, necesitan también de una planeación estratégica. Kotler y Armstrong, la definen como: “Proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 39). Así mismo, la estrategia del marketing se define como “el conjunto de directrices y políticas que se aplican para igualar los planes de marketing (producto, precio, promoción y distribución) con la oportunidad del mercado meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización” (Kotler & Armstrong, 1994, p. 22).

El plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. El plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de

marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios (Kotler& Keller, 2006, p. 35).

En ese mismo contexto, la teoría de McCarthy y Perrault (2002) describe que el plan de marketing es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) qué recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de marketing deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal.

En síntesis, las diferentes definiciones nos plantean que la importancia de un plan de marketing radica en el conocimiento del mercado y su entorno, competencia, aspectos legales, económicos y tecnológicos, además de la demanda y recursos de la empresa. Lo anterior, con el objetivo de anticiparse y evolucionar en diferentes situaciones y considerar las variables del marketing mix. McCarthy (1960) planteó este modelo definiendo cuatro variables básicas: precio, producto, distribución y promoción.

Cabe resaltar que, para aumentar las probabilidades de éxito en la implementación de un plan, se debe tener en cuenta las aspiraciones de la empresa, ya que si el plan de marketing no refleja la filosofía básica de la empresa, sus posibilidades de éxito se reducen (Brooksbank, 1999).

## **4.2 Marketing mix**

Marketing mix es “la unión de las acciones decididas por marketing, para asegurar el éxito de un servicio o producto, la primera etapa es realizar el análisis del mercado, y luego de haber realizado las 4p, resulta una herramienta para tomar decisiones con seguridad, calidad, y el desarrollo contribuye al éxito” (50minutos.es, 2016, p. 4).

“McCarthy determinó varias actividades de marketing, simplificándolo en herramientas de marketing, en cuatro tipos diferentes a las que denominó las 4p del marketing” (Kotler, 2002, p. 48).

Las estrategias de marketing mix son parte del plan de marketing de una empresa y tienen como objetivo analizar en cada una de las variables, el comportamiento de los mercados y los consumidores, para generar acciones en pro de retener y fidelizar los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

El concepto ha tenido una evolución a lo largo del tiempo, inicialmente fue desarrollado por Neil Borden (1950), quien propuso doce (12) elementos que formaban parte de las responsabilidades de un Director de Marketing, posteriormente, McCarthy (1960) simplificó esa lista original a cuatro elementos fundamentales, conocidos como las “Cuatro P’s”. Estas 4 P’s son: Producto, Precio, Punto de venta (distribución) y Promoción. Estos pilares nacieron con el objetivo de demostrar por qué algunas marcas son más caras que otras, porque sus ventas son mejores que otras y cómo se promocionan, creando un esquema que permite determinar el posicionamiento del producto/servicio analizado y adónde se quiere llegar. A continuación, se describen cada una de estas 4 P’s.

## **Producto**

Se entiende como el bien, servicio o ideas que se ingresa al mercado, no se debe centrar solamente en el producto, sino en los beneficios que brinda al cliente, para así mantener satisfecho a la hora de comprar y de usar dicho producto.

Si bien el producto como concepto es bastante amplio, debido a que abarca a todo aquello que se pone en un mercado para su adquisición y que de alguna manera puede llegar a satisfacer una necesidad o un deseo del consumidor, el producto debe ser algo que es palpable tangible y que en su parte subjetiva engloba ideas y valores; de esta manera, en un plan de marketing es necesario tener absolutamente claro algunas características que puedan tener el producto y, de manera esencial, es necesario considerar cuáles son las necesidades que satisface el producto, y cuáles son las características que tiene el producto, y cuáles son los beneficios que se obtienen de estos productos y de las características, y cuál es el valor agregado que el producto otorga.

## **Precio**

El precio no se lo valora solo de manera monetaria, se deben introducir estas variables: tiempo para adquirir el producto, esfuerzo y valor monetario, y se debe tomar en cuenta que el verdadero valor de un bien o servicio es el tiempo y esfuerzo hasta obtenerlo.

Para Kerin, Berkowitz, Hartley & Rudelius (2007), el precio en ciertos productos influye en la percepción que tienen los consumidores sobre la calidad global y, finalmente, en el valor que tienen ante los consumidores. El precio genera decisiones que se aplican y repercuten rápidamente en la forma como se ve visualizado el producto, en contraposición con los instrumentos de acción más lenta como son la publicidad y promoción, este aspecto es supremamente importante debido a que

el precio genera un efecto psicológico sobre los compradores, que afecta en buena medida la acción de compra; adicionalmente, sirve como un elemento de comparación entre productos y marcas, siendo este un elemento que provee mucha información que posee el comprador sobre el producto o servicio.

### **Punto de venta (distribución)**

Kotler y Armstrong (2003) nos dicen de lo que es la plaza o distribución física dentro de la compañía, “Incluye las actividades de la compañía que ponen el producto a la disposición de los consumidores meta” (p. 53).

Pride y Ferrel (1997) definen que la distribución son “actividades que ponen productos a disposición de los consumidores en el momento y lugar donde ellos desean adquirirlos” (p. 406).

Para Stanton (2004), la distribución “es la cobertura del mercado, la estructura para la distribución al mayoreo, y al detalle, los canales utilizados para llevar los productos al mercado” (p. 8).

### **Promoción**

Hace parte de una de las 4 p's del marketing táctico; la publicidad y la promoción son elementos cotidianos de nuestros sistemas empresariales y sociales (Hasen, 2012). Por todo el planeta, desde las grandes corporaciones multinacionales hasta las medianas y pequeñas empresas, se acepta que no existe mejor alternativa que la publicidad para comunicarse con los consumidores y para motivarlos a comprar sus productos o servicios (Sánchez & Pintado, 2012).

La promoción, parte de la necesidad de las empresas por dar a conocer sus productos a sus consumidores comerciales y representa la coordinación de todos los esfuerzos iniciados por el



vendedor para utilizar los canales de información y de persuasión, con el objetivo de vender mercancías y servicios o promover una idea (Belch & Belch, 2009).

### **4.3 Las nuevas “P” del marketing**

La evolución del mercado y la identificación de una propuesta de valor que contenga un diferencial, marcan la pauta para el origen y relevancia de evolucionar en las 4P del marketing de productos, y trascender a las 8P del marketing de servicios, visualizando una propuesta más integral que cubra todas las necesidades de los clientes.

Philip Kotler (2002) hizo referencia a estos nuevos conceptos, cuando publicó su teoría de las 8 P's de la comercialización de servicio, en donde presente cuatro (4) características que tienen los productos intangibles, la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. Es así como, alrededor de estos pilares y la reinención necesaria para la evolución de las empresas, no solo se considera importante comercializar productos sino mejorar los servicios. Las 8P del marketing de servicios, la conforman las 4P que se citan anteriormente, incorporando las nuevas: personas, procesos, evidencia física, *partners* y alianzas, relacionadas a continuación:

#### **Personas**

El personal cumple un rol fundamental en el proceso (interno) y en la entrega (externo) de un servicio o producto, ya que son ellos quienes representan a la empresa. La interacción o el contacto directo de un empleado con el cliente se convierten en un lazo que influye en la percepción sobre la calidad de la empresa, ya que los empleados pueden formar parte de las experiencias de sus clientes. Por lo tanto, es necesario contar con un adecuado personal que pueda representar el valor de la empresa y proporcionar experiencias memorables, para así satisfacer las necesidades de los

clientes. Para tener un personal adecuado, es necesario llevar a cabo un correcto reclutamiento, capacitación y motivación del personal (Lovelock & Wirtz, 2009).

El personal es un elemento clave de la capacidad productiva en todos los servicios de alto contacto y en muchos de bajo contacto. La cantidad de personal en una empresa debe cubrir la demanda de los clientes (Lovelock & Wirtz, 2009).

Las personas se sienten motivadas y satisfechas simplemente al saber que están haciendo un buen trabajo, se sienten bien consigo mismas y les gusta reforzar ese sentimiento. Esto ocurre especialmente si el trabajo también ofrece una variedad de actividades diferentes (Lovelock & Wirtz, 2009).

## **Procesos**

Ya no sólo es importante tener un producto acorde con lo que demanda el cliente, sino también cuidar todos los aspectos del proceso productivo, generar valor desde la adquisición de la materia prima, no sólo para la empresa sino también para todos sus grupos de interés.

En esta complejidad de procesos u operaciones empresariales, hay que dar un enfoque importante a la eficiencia de éstos, cumplir con la propuesta de valor de la empresa, en forma y tiempo. Por eso las principales empresas siempre tienen a profesionales trabajando en la optimización de sus procesos, para conseguir en ellos una ventaja competitiva real.

Se entiende por procesos la forma en que la empresa hace las cosas. “Los procesos son la arquitectura de servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan, para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes” (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 232).

## **Evidencia física**

Una de las características que juega en contra de los servicios es que son intangibles, por eso las empresas de servicios que tienen enfoque de marketing, se esfuerzan por hacer tangibles sus servicios, ya sea por los espacios físicos donde se prestan (decoración, música, olores) o por artículos que refuercen de una manera tangible la prestación del servicio (*merchandising*, panfletos, catálogos, manuales, etc.).

La evidencia física se da tanto en el exterior de las instalaciones, como en el interior de ellas y en otros tangibles. Además, hay ciertos alicientes que ayudan al posicionamiento de la calidad del servicio en la mente de los clientes, que deben ser tenidos en cuenta. Estos son:

- Alicientes para la vista: el tamaño, las formas y los colores.
- Alicientes para los oídos: la música, los avisos.
- Alicientes para el olfato: los aromas.
- Alicientes para el tacto: están asociados a la posibilidad de tocar un producto tangible o la evidencia física de un servicio, como saludar con la mano a los prestadores del servicio.
- Los alicientes para el gusto: equivalentes a las muestras gratis que se les regalan a los clientes (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 232).

## **Alianzas**

Contemplar las alianzas en el marketing es una política acertada, pues crecer en solitario es más complicado, así que el apoyo en otras empresas ayuda a crear sinergias que permiten obtener mejores resultados en menos tiempo.

A raíz de la crisis, muchos proveedores se empezaron a preocupar más de la forma en que sus clientes vendían sus productos, por eso comenzaron a brindar su apoyo para fortalecer los puntos de venta, claro que esto es algo que ya hacían muchas empresas, pero con la contracción del mercado, fueron más las que se dieron cuenta que proveedores e intermediarios podían aliarse para incrementar sus ventas (Kotler, 1990).

Finalmente, se puede determinar que la evolución del marketing mix obedece a nuevas dinámicas del mercado y necesidades de las personas; es indispensable ampliar el espectro y reconocer en cada uno de los elementos que lo conforman, la oportunidad de analizar a profundidad la caracterización del mercado objetivo y apuntar a estrategias focalizadas, que garanticen mayor efectividad para el logro de los objetivos organizaciones establecidos.

#### **4.4 Mercadeo relacional**

Uno de los procesos más importantes dentro del marketing es la Segmentación, dado que las características son específicas, de acuerdo con cada nicho y las acciones corresponden a diferentes variables y factores diferenciales, como claves para obtener un buen resultado. Comprender que todas las personas interesadas en un producto/servicio, no están motivadas por las mismas razones, permite dividir el público objetivo en diferentes grupos, con similares necesidades, gustos y preferencias, adaptando su comercialización.

Schiffman y Kanuk (2001) definen la segmentación de mercados como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos, que tienen necesidades o características comunes, y de seleccionar uno o varios de esos segmentos, como objetivos para alcanzar por medio de una mezcla de marketing específica.

Por su parte, para la American Marketing Association (2006), la segmentación de mercados es el proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores, que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares.

El enfoque masivo ha dejado de ser una opción para considerar, dado que no establece ningún tipo de diferenciación en los canales de comunicación, distribución y producción; asumiendo que todos los clientes tienen similitud. Kotler (2001) propone cuatro niveles de segmentación: marketing de segmento, marketing de nichos, marketing local y marketing individual, con los cuales la empresa pueda agrupar las preferencias e identificar gustos específicos, con los cuales se pueda atraer el segmento que pueda atender.

La segmentación del mercado se orienta a los clientes y, por lo tanto, es congruente con el concepto de marketing. Al estructurar un mercado, primero se identifican los deseos de los clientes en un submercado y entonces se decide si es práctico crear una mezcla de marketing para satisfacer tales deseos.

Al dirigir programas de marketing para los segmentos de mercado individuales, las compañías pueden realizar un mejor trabajo de marketing y aprovechar mejor estos recursos. El enfoque es especialmente importante para una empresa pequeña que posee o cuenta con recursos limitados. Esta empresa podría competir eficazmente en uno o dos segmentos pequeños del mercado; sin embargo, es probable que la abrume la competencia si aborda un segmento mayor. Al establecer posiciones sólidas en segmentos de mercado especializados, las empresas de tamaño mediano pueden crecer rápidamente (Stanton, Etzel & Walker, 2007).

Por consiguiente, la segmentación de mercados permite un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa e incrementa la satisfacción de los clientes, a través de la diferenciación de las

necesidades y los recursos de los diferentes grupos o segmentos, así como con los intereses de la empresa.

Don Peppers y Rogers (2001) reconocen que el mercadeo relacional es una estrategia integral del mercadeo, la cual a partir de un conocimiento profundo del mercado y de las necesidades, expectativas y comportamiento de los clientes actuales y potenciales, con una oferta de valor expresa, diseña un sistemas de relaciones, interacciones y redes, que faciliten la creación, mantenimiento y profundización de las relaciones de confianza con el cliente, con el fin de asegurar una vinculación de largo plazo, generadora de valor para el negocio barrial y sus clientes.

La esencia de cualquier estrategia comercial es segmentar, elegir los mercados objetivos y posicionarse (Kotler, 1998; Cobra, 1997), como se relaciona a continuación:

### **Pasos de la segmentación de mercados**

#### **Segmentación del mercado**

Se identifica en los principales autores del tema, algunas diferencias en el método de segmentación, a continuación, se relaciona el paso a paso según Kotler (1998) y Cobra (1997):

1. Periodo de levantamiento
2. Periodo de análisis
3. Periodo de clasificación del perfil (Kotler, 1998)

1. Clasificar el conocimiento disponible
2. Explorar la investigación cualitativa
3. Desarrollar instrumentos de medida

#### 4. Definir público objetivo- Target (Cobra, 1997)

Cabe resaltar que existen diferentes teorías, fundamentadas en lo que cada autor considera podrían ser los pasos de la Segmentación, algunas presentan similitudes y otros autores como Kotler y Armstrong afirman que “no hay una única manera de segmentar el mercado, los profesionales deben probar diferentes variables de segmentación para encontrar la mejor manera de ver la estructura del mercado” (Kotler y Armstrong, 1998, p. 162). Así mismo, Lindon et al. (2000, p 105), consideran que la primera etapa de la segmentación consiste en escoger criterios de segmentación, la segunda etapa en describir las características de cada segmento, y la tercera en escoger uno o más segmentos y, a diferencia de Kotler, identifican una cuarta etapa, en la cual se define la política de marketing para cada uno de los segmentos escogidos.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características: ser intrínsecamente homogéneos (similares): los consumidores del segmento deben ser lo más semejante posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación. Heterogéneos entre sí: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distinto posibles respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing. Bastante grandes: para poder garantizar la rentabilidad del segmento. Operacionales: para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción (Kotler, 2001, p. 217).

De acuerdo con lo anterior, podría conceptualizarse la segmentación de mercados como una oportunidad comercial para abordar estratégicamente un público objetivo, optimizando los recursos de la empresa y prevaleciendo la adaptación del producto o servicio a las necesidades de los clientes. Cuando se agrupan clientes con características similares u homogéneas, las estrategias

de marketing incrementan su efectividad y eficiencia, sin embargo debe tenerse en cuenta, que la segmentación debe realizarse con cierta frecuencia, dado los comportamientos cambiantes del mercado, los cuales, quizás revelen nuevos segmentos de mercados o la necesidad de una microsegmentación. En gran medida, el éxito de la estrategia de marketing se fundamenta en la segmentación, pero se debe recordar que las acciones empresariales también deben estar alineadas con la segmentación y las características identificadas, pues ambos frentes deben ir en paralelo.

#### **4.5 Captación de clientes**

El marketing ofrece varias formas para hacer crecer una empresa y diversas estrategias dependiendo de los objetivos propuestos. Es importante señalar que cada negocio cuenta con clientes actuales y clientes nuevos y, dependiendo de la estrategia de crecimiento de cada empresa, se debe definir la estrategia de marketing. La captación de clientes es una de las acciones comerciales y de marketing de mayor desafío, dado que los esfuerzos se encuentran enfocados en crecer el número de clientes, con dirección a incrementar las ventas, reconocimiento y posicionamiento de marca; en algunos casos, expansión o penetración en nuevos mercados.

De acuerdo con la entrevista realizada por la Revista Semana a Don Peppers (2019), cuando se le pregunta cuál es la mejor estrategia de Marketing, dice:

En el mundo actual de clientes siempre conectados, habilitados para teléfonos inteligentes, los mejores vendedores reconocen que los clientes tienen más información, poder y opciones que nunca. La mejor acción es diseñar su propuesta de valor para atraer a los clientes más formados e informados. Nunca asuma que no se descubrirá un defecto de producto o servicio, o que no se cuestionará un precio premium, o que un cliente actual descontento no se comunicará con un posible comprador. La única estrategia de marketing



exitosa es aquella que ofrece una experiencia al cliente completamente sin fricción: una experiencia que es (1) confiable, (2) valiosa, (3) relevante y (4) confiable. (p. 1)

Por su parte, según los autores Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000), las empresas que intentan aumentar sus ventas y beneficios tienen que emplear un tiempo y unos recursos considerables para lograr nuevos clientes. De igual forma, expresan que “conseguir nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales” (pp. 52, 55).

Desde el punto de vista de William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker, los tres pasos iniciales del proceso de marketing -entender el mercado y las necesidades del cliente, diseñar una estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente y elaborar un programa de marketing- conducen al cuarto paso, que es el más importante: atraer a los clientes y establecer relaciones redituables con ellos. Primero analizaremos los aspectos básicos de la administración de las relaciones con el cliente. Después examinaremos de qué forma las compañías atraen a los consumidores en un nivel más profundo en la presente era del marketing digital y de social media (Stanton, Etzel & Walker, 2007).

El relacionamiento con los clientes, tanto actuales como potenciales, es fundamental. Don Peppers y Martha Rogers (2001) en su libro *One to One*, definen el marketing uno a uno con una idea sencilla: “tratar de un modo distinto a los distintos clientes...”. Y esto “... mediante estrategias que se fundamentan en el conocimiento de las diferencias entre los clientes y de cómo éstas deberían influir en la conducta de la empresa hacia cada cliente en concreto...” (p. 25).

Los autores mencionados proponen cuatro pasos para implantar un programa de marketing uno a uno: identificar a los clientes, diferenciar a los clientes, interactuar con los clientes, personalizar el trato de la empresa hacia el cliente.

Estos autores coinciden con Kotler (2001), en lo que significa en términos financieros captar un nuevo cliente, no importa cuál sea la actividad de la empresa, lo más probable es que se gaste demasiado en adquirir clientes, y demasiado poco en retenerlos.

En términos generales, la captación de clientes obedece a una necesidad de las empresas directamente integrada con sus objetivos organizacionales y el plan estratégico. La creación de la estrategia de captación de clientes debe iniciar por una investigación de mercados, que permita identificar la mayor cantidad de clientes potenciales, así mismo, recopilar información de clientes actuales y del mercado en general, que posibilite establecer las preferencias del público objetivo. Reforzar los medios y canales de comunicación, también será determinante para su atracción o captar el interés hacia el producto o servicio y, dependiendo de su forma, permitirá una relación más estrecha y personalizada. Las tendencias del mercado muestran estrategias de marketing con altos componentes de relacionamiento, personalización y conocimiento del cliente, modelos que aplican no solo para los clientes nuevos, sino para los actuales, éstos últimos son pieza angular de la referenciación positiva de la empresa como elemento potencial de crecimiento del mercado.

## 5. Análisis situacional

Para determinar los elementos básicos de nuestro caso de estudio, es necesario conceptualizar el sector al cual pertenece el Grupo Coomeva, cuya composición está fundamentada en el sector de la economía solidaria, a través de los principios del Cooperativismo. Roberto Owen, padre del Cooperativismo, defendía la posibilidad de desarrollar un sistema económico alternativo basado en la cooperativa. Su planteamiento era utópico, pero no irreal, porque pretendía sustituir el sistema capitalista por otro más justo que evitara los problemas británicos. Posteriormente, Charles Fourier (1772-1837), al igual que Owen, desarrolló los principios cooperativos de asociación voluntaria y democrática, a través de empresas destinadas a servir las necesidades de sus miembros; además, destacó la propiedad particular de los asociados sobre sus acciones, y señaló algunos rasgos de las cooperativas de trabajo, tal como la retribución de los trabajadores mediante los beneficios producidos, de acuerdo con la cantidad y la calidad del trabajo realizado.

Con la consolidación de las teorías de los precursores y conceptos actuales, el cooperativismo se define como un movimiento socioeconómico basado en valores y principios de igualdad y equidad. Las personas se organizan y asocian voluntariamente en empresas cooperativas de propiedad conjunta y democráticamente controladas, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales. Para lograr esto, los socios de las cooperativas deben estar en un constante aprendizaje de los procesos asociativos y económicos del modelo cooperativo.

Dentro de los conceptos de economía solidaria, encontramos la definición de los fondos sociales, los cuales corresponden a los fondos pasivos de carácter agotable, para la prestación de servicios a los asociados de la entidad. La característica principal de estos fondos es que se crean y se proveen o abastecen de los excedentes del ejercicio anterior, y a través de diferentes mecanismos

pueden incrementarse: con excedentes, contribución directa del asociado, actividades, donación o cargos al presupuesto.

### **5.1 Fondos mutuales y sociales**

Las organizaciones de economía solidaria fueron creadas con el objetivo de prestar servicios sociales a sus Asociados y se caracterizan por utilizar un esquema de autogestión con eficiencia empresarial, que suplen necesidades de interés común, seguridad social y/o bienestar colectivo, a partir de los recursos de fondos sociales y mutuales. Su naturaleza es sin ánimo de lucro y, por esta razón, no se habla de utilidades, sino de excedentes.

Una de las principales fuentes de financiación a cero costos, diferente a los aportes sociales, son los recursos de los fondos sociales y mutuales pasivos agotables y los fondos de reserva patrimoniales, denominados fondos de destinación específica. Teniendo en cuenta las disposiciones normativas por parte de la SuperSolidaria, las organizaciones solidarias podrán constituir y administrar fondos mutuales para la prestación de servicios de previsión, asistencia y solidaridad, en cumplimiento del artículo 65 de la Ley 79 de 1988.

Con base en lo anterior, Coomeva Cooperativa destinó los excedentes anuales del 2018 para la creación del Fondo Social de Vivienda y, para el 2021, con los excedentes del 2019, se dará origen al Fondo Social de Movilidad.

### **5.2 Fondo social de vivienda**

El Grupo, pensando en generar mayores beneficios a sus Asociados, creó el Fondo Social de Vivienda en el 2019. Coomeva Cooperativa dispuso unos recursos para facilitar a los asociados el acceso a vivienda nueva o usada, con la financiación hasta del 100% del valor del inmueble. Como

se trata de un modelo de cooperación, a medida que más asociados se vinculen y contribuyan al Fondo, los nuevos recursos seguirán ayudando a otros a cumplir su sueño de tener vivienda.

El modelo cooperativo contempla dos frentes de financiación: la Cooperativa y Bancoomeva. Una vez la persona selecciona el inmueble deseado, del 100% de su valor total, podrá acceder al 30%, a través del Crédito Patrimonial de Coomeva con tasas subsidiadas desde 0.89% M.V. El 70% restante, puede obtenerlo por medio de un crédito de vivienda con Bancoomeva; ambos con tasas y plazos especiales.

Las condiciones básicas para acceder son:

- La persona debe ser asociada y figurar en estado activo.
- El monto máximo otorgado entre los dos créditos es de 621,4 SMMLV equivalente a \$564 millones aproximadamente.
- El Crédito de Vivienda es otorgado por Bancoomeva y está sujeto a sus políticas de otorgamiento.
- El asociado sólo podrá acceder a un Crédito Patrimonial a la vez.
- No aplica para compra de cartera hipotecaria ni construcción propia de vivienda.
- Se suspende la compensación de tasa cuando el asociado esté inactivo, o en mora superior a 120 días en el pago de sus obligaciones crediticias con Bancoomeva y/o con Coomeva, o se retire de la cooperativa.
- Si la persona normaliza sus obligaciones después de un estado de mora o inactividad en la Cooperativa, se reactivará la aplicación del beneficio de la compensación de tasa, aunque no de forma retroactiva.

### **5.3 Fondo social de movilidad**

Continuando con el propósito de generación de valor para los asociados a Coomeva, se identificó la oportunidad para desarrollar una solución que permita la adquisición de vehículos, para satisfacer las necesidades de movilidad de su comunidad, con mejores beneficios frente a otras alternativas de financiación tradicional que se encuentran en el mercado.

La LVIII Asamblea General Ordinaria de Delegados de Coomeva, mediante la Resolución No. 003 (AS-RE-2020.003) de fecha 30 de mayo de 2020, aprobó la creación del Fondo Social de Movilidad como un fondo pasivo de carácter agotable, para facilitar a los asociados la adquisición de vehículos en condiciones preferenciales, destinando \$3.000 millones de los excedentes de la Cooperativa del año 2019.

El modelo del Fondo de Movilidad contempla como requisito principal, la Asociatividad a Coomeva Cooperativa, una contribución inicial única del 2%, valor de ahorros mensuales, la participación de un sorteo, adjudicación y financiación.

Los beneficios del Fondo se enfocan en la planeación de la compra del vehículo, devolución de la cuota de inscripción y contribuciones exenta de IVA.

### **5.4 Cooperativas en el mundo**

Para consolidar datos precisos de las Cooperativas en el mundo, es necesario considerar las distintas variables de la economía solidaria, los cuales podrían segmentarse en los diferentes sectores económicos; de acuerdo con los últimos datos de FEDEAC (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito), existen 85.400 Cooperativas de Ahorro y Crédito, distribuidas en 118 países sirviendo a 274.227.022 Asociados, con una penetración en el mercado financiero del 9,38%.

Por su parte, las Naciones Unidas estiman que una de cada seis personas es miembro o cliente de una cooperativa y que existen unos 2,6 millones de cooperativas que emplean a 12,6 millones de personas, tienen activos que suman unos 20 billones de dólares y generan alrededor de 3 billones de dólares de ingresos anuales. Las cooperativas agrícolas contribuyen a mejorar la productividad de los pequeños productores, al facilitar el acceso a los mercados, el crédito, los seguros y la tecnología. Las cooperativas sociales pueden ofrecer una importante red de seguridad en un contexto en el que los servicios sociales públicos están disminuyendo o se han reducido al mínimo y, en el sector financiero, las cooperativas prestan servicios a más de 857 millones de personas, incluidas decenas de millones que viven en la pobreza.

Según Confecoop (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018), más del 12% de la población mundial es cooperativista de los 3 millones de cooperativas que existen en el mundo. De acuerdo con el World Cooperative Monitor (2020), las 300 empresas cooperativas y mutuales más importantes del mundo, suman un volumen de negocio de 2,14 billones de dólares, y proporcionan empleo al 10% de la población empleada.

Como empresas propiedad de sus miembros, dirigidas por ellos y al servicio de estos, las cooperativas empoderan a las personas para que logren sus aspiraciones económicas colectivamente, al mismo tiempo que refuerzan su capital social y humano, y desarrollan sus comunidades.

## **5.5 Cooperativas en Latinoamérica**

Por su parte, en uno de los últimos informes de la Confederación Alemana de Cooperativas (Dgrv), en el cual se consideró los tamaños de los sistemas financieros de 18 países de la región y la participación de las Cooperativas en ellos, diez entidades colombianas se encuentran entre las 65

más grandes por activos en América Latina (activos superiores a los 10 millones de dólares), y también se destacan por el número de asociados. La cooperativa más grande de Latinoamérica y el Caribe, según el informe, es la Caja Popular Mexicana, con activos por 1.312 millones de pesos (unos 2,8 billones de pesos), alcanzando una participación del 20,12 por ciento sobre el sistema financiero cooperativo mexicano. Se destaca a la Cooperativa Médica del Valle y Profesionales de Colombia (Cooomeva), como la tercera más grande de la región, sus activos representan una participación dentro del grupo de cooperativas financieras y de ahorro y crédito colombianas del 22,34 por ciento, dentro del sistema financiero colombiano del 1,09 por ciento y dentro del sistema financiero cooperativo latinoamericano del 2,28 por ciento. Dentro de las primeras cincuenta cooperativas por nivel de activos, se ubican 14 de Brasil, 12 de México, 7 de Colombia, 5 de Costa Rica, 4 de Panamá, 3 de Chile y los países de Bolivia, República Dominicana, Perú, Salvador y Paraguay aparecen con una cooperativa.

## **5.6 Cooperativas en Colombia**

De acuerdo con los datos de la Superintendencia de Economía Solidaria, Colombia cuenta con 3.560 cooperativas registradas, de las cuales el 79% (2.812) son de diferente actividad, el 20% son fondos de empleados y el 1% organizaciones mutuales. Según su actividad, se destacan las cooperativas de ahorro y crédito y financieras, seguidas por las de actividades agropecuarias.

En un informe realizado por International Cooperative Alliance y Cooperativas de las Américas, se muestra que a 2018, se generaron 139.093 empleos directos con las Cooperativas en Colombia y que el total de personas asociadas era de 6.290.927.

El último informe del observatorio económico de Confecoop, destaca que Coomeva y Bancoomeva son las cooperativas con mayor nivel de activos en el país, totalizando \$4,4 billones



y \$4,26 billones, respectivamente. Las más destacadas es el campo de medicamentos al por menor, en el cual las dos principales empresas en ese campo son dos cooperativas: Coopidrogas y Drogas La Rebaja. Por su parte, en el campo agroalimentario, destacó a Colanta como la principal empresa colombiana en dicho sector.

### **5.7 Grupo empresarial cooperativo Coomeva**

Coomeva Cooperativa fue fundada el 4 de marzo de 1964 por 27 médicos vallecaucanos, inició prestando servicios de ahorro y crédito, a sus 400 Asociados; todos bajo la condición estatutaria, de ser profesionales en medicina. Con los años, esta reglamentación se ha ido adaptando a las necesidades del mercado, y actualmente contempla la vinculación de Asociados en las categorías de tecnólogos, técnicos, estudiantes universitarios y familiares de Asociado, en las diferentes regiones del país.

Mantiene su naturaleza de principios y valores cooperativos, por lo que ampliamente se expresa a través de la alta gerencia que es el “emprendimiento social más grande de Colombia”. Coomeva Cooperativa es actualmente la casa matriz del Grupo Empresarial Coomeva; el cual, a través de sus 17 empresas (Coomeva Fundación, Lake House, Coomeva Medicina Prepagada, Coomeva EPS, Conecta Salud, Coomeva Corredores de Seguros, Bancoomeva, Fiducoomeva, Conectamos Financiera, Coomeva Servicios Administrativos, Coomeva Turismo y Agencia de Viajes, Fecoomeva, Christus Sinergia Salud,) ofrece un amplio portafolio de productos y servicios a sus 257.000\* Asociados, enmarcados en tres sectores: salud, financiero y protección. Actualmente, cuenta con 43 oficinas de atención en 77 ciudades del país, distribuidas en 6 Regionales: Regional Caribe, Medellín, Cali, Eje Cafetero, Bogotá y Palmira.

### ***5.7.1 Modelo de negocio***

Su promesa de valor “Coomeva nos facilita la Vida”, surge del modelo de negocio mediante el cual condensa las necesidades actuales y futuras de sus asociados, en dos frentes: necesidades básicas y necesidades de inversión, las cuales suple la Organización a través de los servicios directos: educación, vivienda, emprendimiento, recreación y créditos cooperativos. E igualmente, con las empresas propias: sector protección, sector financiero y sector salud; y a través de las alianzas: supermercados, vestuario, calzado, vivienda, deporte, tecnología, gastronomía, entretenimiento, hogar, entre otras. Es así, como el Grupo Empresarial genera soluciones y valor económico a sus asociados.

### ***5.7.2 Estructura administrativa***

Se encuentra conformada de acuerdo al principio cooperativo de participación democrática, con el cual la Asamblea de Delegados define el Consejo de Administración, cuyo presidente es el Dr. José Vicente Torres y la Junta de Vigilancia, en cabeza del Dr. Iván Elías Torres.

Se cuenta con la firma externa KPMG, para los temas de Revisoría Fiscal (KPMG) y un Presidente Ejecutivo, designado por el Consejo de Administración, que actualmente es el Dr. Alfredo Arana Velazco, quien se encuentra en este cargo desde el 2012.

La presidencia ejecutiva cuenta con un Comité Directivo de Presidencia, conformado por 24 personas, entre Gerentes Corporativos de las diferentes empresas del Grupo y Asesores. Así mismo, hacen parte de la estructura 3 altos directivos de empresas con las cuales el Grupo tiene participación accionaria y se denominan “Empresas de Control Conjunto”.

A nivel Regional, hay seis (6) Gerentes Corporativos Regionales, con funciones similares a la presidencia ejecutiva del Grupo, con alcance Regional.

### **5.7.3 Balance social 2020**

De acuerdo con el último informe anual (Balance Social Cooperativo 2020) presentado por la Presidencia Ejecutiva, el 2020 fue en términos generales, un buen año en resultados para el Grupo Empresarial, sin embargo, ha sido catalogado como el desafío más retador de su historia, con la llegada del Covid-19. La emergencia sanitaria mundial impactó directamente la administración, operación y sostenibilidad en el tiempo de las empresas que hacen parte del sector salud; adicionalmente, la incertidumbre y las condiciones del mercado, ocasionaron una crisis económica de la cual no fue ajena Coomeva. Aun así, el año 2020 mostró la fortaleza del cooperativismo bajo el concepto básico de la mutualidad, con el cual el Grupo Empresarial soportó la generación de alivios por más de \$66.000 millones, los cuales beneficiaron a más de 129.000 asociados; adicionalmente, brindaron ayudas a comunidades menos favorecidas, entregando 37.504 remesas básicas de alimentación a 4.362 familias vulnerables.

Pese a las dificultades, los excedentes del Grupo en el 2020 fueron de \$176.464 millones (resultados antes de impuestos en EPS) para un cumplimiento del 103%. Con las empresas del sector financiero (Bancoomeva y Fiducoomeva), se desembolsaron 1,8 millones en créditos a clientes del Banco y \$1.4 billones a Asociados. A través de Fondo Social de Vivienda, se desembolsaron \$202.286 MM en soluciones de vivienda aprobada, de igual forma, se otorgaron 7.228 auxilios de desempleo por un valor de \$21.794 MM y 3.995 auxilios de perseverancia por valor de \$159.691 MM.

Con relación a su población de Asociados, el 2020 cerró con 1.579 nuevos Asociados, para una población total de 254.094 Asociados frente a un presupuesto de 253.786, para un cumplimiento del 100%.

La retención de los Asociados representó uno de los mayores retos, dadas las circunstancias del entorno, en tanto en el transcurso del 2020 se presentaron 33.556 intenciones de retiro por parte de los asociados, de las cuales se lograron retener el 51% (17.116). Así mismo, el segmento de población inactiva (con moras superiores a 5 cuotas) se incrementó sustancialmente, llegando a superar los 46.000 Asociados; para tales efectos, se desarrollaron acciones de conexión y condonación de algunos Asociados con menos moras, logrando disminuir este indicador.

Actualmente, una de sus empresas insignia, Coomeva EPS, se encuentra intervenida por la Super Salud, mediante la designación de un agente especial y firma contralora, para garantizar la transparencia del proceso. Con esta medida, se busca salvaguardar la adecuada atención de los cerca de 1.4 millones de afiliados en todo el país (102 ciudades o municipios) y proteger los recursos designados para tal fin. Debido a las anteriores acciones, las demás empresas del Grupo han sentido el impacto sobre la reputación e imagen Organizacional, causando incertidumbre y nerviosismo en sus Asociados, visto como un riesgo el mantener sus aportes en la Cooperativa y sus ahorros en Bancoomeva, considerando un posible descalabro financiero. Es importante clarificar que los aportes sociales se encuentran amparados, tal como se describe en el capítulo VII, artículo 39, párrafos 2 y 3, artículo 40 de los Estatutos de Coomeva (2020, p. 34):

PARÁGRAFO 2.- Los fondos de carácter permanente no podrán ser afectados, en ningún caso, para cubrir contingencias originadas en actividades operativas o administrativas.

PARÁGRAFO 3.- En todo caso las reservas sociales son irrepartibles. En caso de liquidación, igualmente es irrepartible el remanente patrimonial.

Artículo 40.- Los aportes sociales de Coomeva serán variables e ilimitados. Sin embargo, durante la existencia de la Cooperativa y para todos los efectos legales y estatutarios, se establece un monto

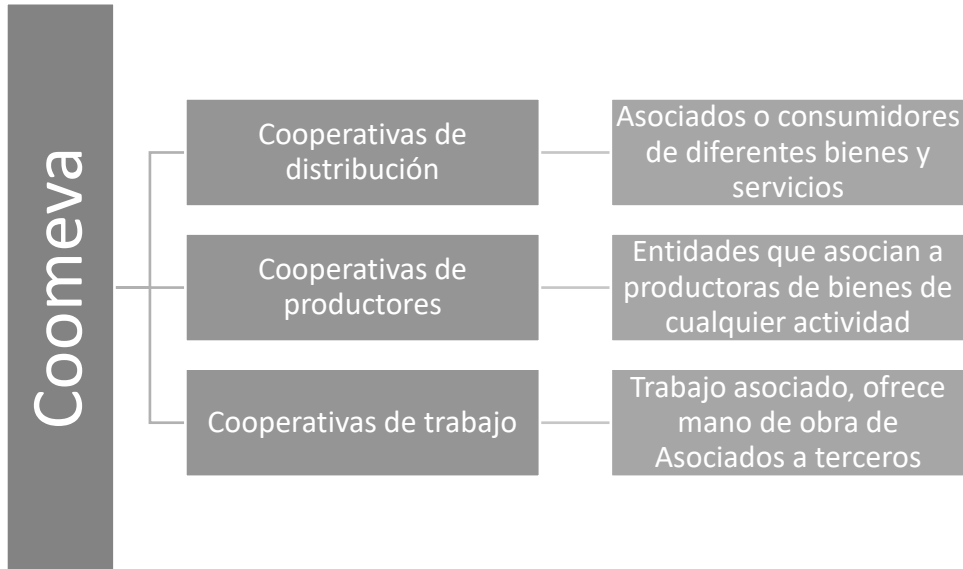
de aportes sociales mínimo e irreducible equivalente a 899.633 salarios mínimos legales mensuales vigentes, que para el año 2015 representan el 90% del total de los aportes realizados a la Cooperativa con corte al 31 de diciembre de dicho año. Dicho monto mínimo e irreducible se ajustará cada año, en función del total de los aportes sociales del año inmediatamente anterior, a los cuales se les aplicará el citado porcentaje del 90%. Artículo 41.- Los aportes sociales individuales no tienen carácter de títulos valores, no son embargables ni podrán gravarse por sus titulares a favor de terceros, pero podrán cederse a otros asociados, conforme al reglamento.

Cooameva continúa avanzando con su aliado estratégico, en el plan de capitalización y saneamiento de pasivos, permitiendo así una solución definitiva a la EPS.

#### ***5.7.4 Coomeva en el mercado***

Para analizar la posición de Coomeva Cooperativa dentro del mercado, es importante recordar que, dentro del marco jurídico y conceptual del cooperativismo, existe una clasificación para las entidades de economía solidaria, que tiene en cuenta su objeto social.

**Figura 1.** Tipos de asociados



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Así mismo, de acuerdo con el objeto para el cual se constituyen las cooperativas, y el desarrollo de sus actividades pueden ser (Ley 79 de 1988): especializadas, integrales y multiactivas.

En este orden de ideas, Coomeva Cooperativa podría considerarse dentro del grupo de las multiactivas, dado que “son las que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa” (Ley 79 de 1988, artículo 63, p. 20). Sin embargo, es importante aclarar que, por la composición de Grupo Empresarial, Coomeva como Cooperativa, no tiene competencia directa en el país. Para analizar la Cooperativa con relación a sus posibles competidores, se identifican aquellos productos y/o servicios que tienen mayor relevancia en el mercado y se determinan las variables de similitud con otras entidades.

Con base a datos de Confecoop (Observatorio económico), Colanta y Coopidrogas son las cooperativas más grandes del país, con relación a sus ingresos, los cuales totalizan \$2.3 billones y \$1.9 billones, respectivamente. En el tercer lugar se encuentra Aseguradora Solidaria, el cuarto lugar es para Copservir y el quinto lugar Coosalud. Coomeva, por su parte, se ubica en el puesto seis (6) de este ranking con \$724 MM. Desde otra perspectiva, Coomeva y Bancoomeva son número uno, con mayor nivel de activos en el país, totalizando \$4.4 billones y \$4.26 billones respectivamente (octubre, 2020).

De otro lado, tomando en consideración las cooperativas de ahorro y crédito, son cinco cooperativas las autorizadas, todas con domicilio en Antioquia, aunque su presencia es nacional: Cootrafa, Confiar, JFK, Coofinep y CFA. Estas son vigiladas por la Superintendencia Financiera debido a la naturaleza de sus servicios. Las otras 181 cooperativas financieras de ahorro y crédito, las que solo prestan servicios a asociados, son vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Desde la perspectiva del sector asegurador, Coomeva oferta sus productos a través de Coomeva Corredores de Seguros, mediante un colectivo estratégico con Liberty Seguros. En Colombia se destacan cinco (5) aseguradoras; por las características de sus productos y las coberturas que ofrecen, en primer lugar se encuentra: Sura, la cual integra varias soluciones y seguros, también hacen parte Allianz Seguros, Aseguradora Solidaria, Mapfre Seguros y Liberty Seguros.

#### ***5.7.5 Composición geográfica Coomeva cooperativa***

Como se menciona en la conformación del Grupo Empresarial y su Estructura, Coomeva cuenta con seis (6) Regionales distribuidas en el territorio nacional (Bogotá, Cali, Caribe, Eje Cafetero, Medellín y Palmira), las cuales se encuentran conformadas por zonas, cuyo objetivo principal es

garantizar la aplicabilidad del modelo de negocio de Coomeva en cada Región, mediante el otorgamiento y beneficios a todos su Asociados, a través de cada una de sus empresas y aliados.

La Regional Cali, cuenta con el mayor número de zonas (10), seguido de la Regional Medellín (8) y Bogotá (6); entre las seis (6) Regionales suman un total de 212.737 Asociados activos, donde se evidencia una similitud en el peso porcentual de la población activa (22%) entre la Regional Cali y Medellín, sin embargo, con una leve superioridad en esta última. Entre los años 2020 y 2021 la Regional Palmira evidencia un crecimiento de su población de Asociados en un 6%, originado por la implementación de estrategias comerciales de expansión geográfica alrededor de la zona.

Con relación al perfil de los Asociados, es importante aclarar que al interior de Coomeva, se realiza una clasificación especial de sus Asociados: con perfil y sin perfil, la cual permite identificar aquellos Asociados con mayor propensión a la toma de productos del Grupo, principalmente del Banco. Las variables que se tienen en cuenta para la identificación del perfil son: puntaje Acierta, ingresos, edad y tipo de vinculación de acuerdo a la categoría a la cual pertenece (profesional, técnico, tecnólogo, estudiante y familiar asociado). Aquellos Asociados cuyo score de Acierta sea superior a 620, en un rango de edad no superior a los 59 años, con ingresos mínimos a \$1.250.000 y que pertenezcan a la categoría profesional, técnico o tecnólogo, son considerados “con perfil”. Sobre este último grupo, se concentran las estrategias de mercadeo y comerciales, tendientes a incrementar la tenencia de productos y los montos, mientras que con los Asociados “sin perfil”, el enfoque es de saneamiento financiero e incremento de sus ingresos. La meta establecida por Coomeva con relación a los “Asociados con perfil”, es que al menos el 90% de sus Asociados, correspondan a esta clasificación, actualmente el indicador se encuentra en el 89%.



**Tabla 1.** Elaboración propia con información proyectada por Coomeva corte septiembre de 2021

REGIONAL	ZONAS	TOTAL OFICINAS	POBLACIÓN ACTIVA	%	VARIACIÓN % CRECIMIENTO 2019-2020	PERFIL DE LOS ASOCIADOS	TENENCIA
BOGOTÁ	Bogotá, Duitama, Sogamoso, Tunja, Villavicencio, Yopal	20	46988	22%	3%	91%	87,52%
CALI	Buenaventura, Buga, Cali, Florencia, Ibagué, Ipiales, Neiva, Pasto, Popayán, Tuluá	20	70192	33%	2%	88%	86,16%
CARIBE	Barranquilla, Cartagena, Mushaisa Riohacha, Santa Marta, Sincelejo, Valledupar	10	23345	11%	2%	88%	86,90%
EJE CAFETERO	Armenia, Cartago, La Dorada, Manizales, Pereira	8	17321	8%	1%	88%	87,05%
MEDELLÍN	Apartadó, Barrancabermeja, Montería, Bucaramanga, Cúcuta, Medellín, Quibdó,	16	47225	22%	3%	91%	88,60%
PALMIRA	Palmira	3	7666	4%	6%	88%	82,57%
TOTAL		77	212737	100%	3%	89%	86,50%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **5.7.6 Coomeva cooperativa- Regional Medellín**

La Regional Medellín representa el 22% de la población activa de la Cooperativa; su sede principal se encuentra ubicada en Medellín y, como se observa en la caracterización general presentada en el punto anterior, la conforman ocho (8) zonas: norte y sur en Medellín, Apartadó, Cúcuta, Barrancabermeja, Bucaramanga, Montería y Quibdó. Las zonas Norte y Sur de Medellín, cuentan con cuatro (4) oficinas, cada una dentro del casco urbano de la ciudad y municipios aledaños: Oviedo, Mayorca, Las Américas, Envigado, Centro, La 33, La 70 y Rionegro. Cada zona se encuentra liderada por un Gerente Zona, responsable de los resultados comerciales, relacionamiento y servicio con los Asociados, representante ante los diferentes entes de control y

agregaciones zonales y demás actividades requeridas relacionadas con su zona, cuando así se requiera.

La estructura directiva y administrativa se encuentra conformada por el Gerente Regional Corporativo, Dirección Regional Comercial, Dirección Regional de Productos y Alianzas, Jefatura de Administrativa y Financiera, Jefatura de Gestión Humana, Jefatura de Fundación, Jefatura de Educación, Coordinación de Recaudo y Retención, Coordinación de Operaciones y la Coordinación de Arquitectura de Negocios; cada una de éstas, con sus respectivos equipos de trabajo.

#### ***5.7.7 Principales indicadores***

En los últimos dos (2) años, el comportamiento de los indicadores de la Regional ha mostrado tendencias de recuperación histórica, posicionándola dentro de las dos mejores del país. Los ingresos brutos (nuevos Asociados) entre los años 2017 y 2019, tuvieron un cumplimiento promedio del 91% con relación al presupuesto, mientras que para el año 2020 y con corte a agosto de 2021, presenta un cumplimiento promedio del 109%. Otro de los indicadores más relevantes dentro de la dinámica de Asociatividad, es el neto; producto de la operación aritmética que calcula el ingreso de nuevos asociados, el cual se disminuye con los retiros voluntarios, las exclusiones y los Asociados fallecidos, neteando de esta manera, la gestión comercial. Los resultados Regionales en tal sentido, no han sido los esperados en los últimos años, lo cual ha impactado la brecha en el cumplimiento del presupuesto de ingresos brutos y una sobre ejecución de los egresos, incluso se puede evidenciar una crisis en el resultado del 2019, donde decreció significativamente el neto. Contrario a lo anterior, durante este año, los principales indicadores Regionales en materia de Asociatividad, muestran una tendencia de aumento y cumplimiento, tanto en los ingresos brutos

como en el neto; se vislumbra así un cierre de año muy positivo y con tendencias no vistas en los últimos cinco(5) años.

El perfil, al igual que el ingreso bruto, evidencia un incremento importante en el 2020 y 2021, con un incremento porcentual del 4% con relación al 2019, impactando positivamente los ingresos Regionales por concepto de recaudo. La tenencia y el producto promedio por Asociado, mantienen una similitud en los últimos dos años e inferiores al 2019; sin embargo, se destaca que en el 2019 con el decrecimiento de asociados nuevos, la tenencia de producto se concentró en los Asociados de mayor antigüedad, a diferencia de la dinámica actual, en la cual la tenencia de productos se ha extendido a la población nueva de Asociados.

Es importante resaltar, que los actuales buenos resultados en la Regional Medellín, obedecen a una gestión integral de cambio y transición que ha contemplado el ajuste en los procesos de selección y reclutamiento de los equipos comerciales, afinamiento en la metodología comercial, refuerzo en las capacitaciones y entrenamientos, ajustes en los modelos de remuneración variable, incremento de los acompañamientos por parte de los líderes comerciales y simplificación de algunos procesos mediante la sinergia con la demás unidades de negocio; es así como la fuerza comercial, finalmente la encargada de ejecutar las acciones tácticas para el incremento y sostenibilidad de los indicadores de la Regional Medellín, se encuentran en una curva ascendente de profesionalización y productividad individual, viéndose reflejado en los resultados de la Regional Medellín.

**Tabla 2. Ingresos por secciones**

AÑO		INGRESOS BRUTOS	EGRESOS	NETOS	POBLACIÓN TOTAL	PERFIL	TENENCIA	PRODUCTO PROMEDIO POR ASOCIADO
2017	PPTO	7527	5899	1628	54773	80,0%	87,2%	4,57
	REAL	6896	6127	770	53939	75,9%		
	%	92%	104%	47%	98%	94,9%		
2018	PPTO	8390	6636	1754	55693	80,0%	89,6%	4,64
	REAL	6971	5895	1077	54983	80,2%		
	%	83%	89%	61%	99%	100,3%		
2019	PPTO	6553	6453	100	55083	80,0%	90,2%	4,77
	REAL	6364	6764	-398	54579	86,7%		
	%	97%	105%	-398%	99%	108,4%		
2020	PPTO	4072	3903	169	54748	80,0%	88,8%	4,54
	REAL	4117	4020	74	54724	90,7%		
	%	101%	103%	44%	100%	113,4%		
2021*	PPTO	3721	3226	500	55219	80,0%	88,5%	4,48
	REAL	4331	3310	1006	55732	91,0%		
	%	116%	103%	201%	101%	113,8%		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**5.7.8 Resultados fondo social de vivienda Regional Medellín**

La colocación específica de productos asignada para la Regional Medellín obedece a un lineamiento de la Gerencia Nacional Comercial, a través de la designación de presupuestos anuales, garantizando el equilibrio del P y G Regional. El Fondo Social de Vivienda, es uno de los productos insignia en la Cooperativa a nivel nacional y representa los mejores ingresos en los balances contables; adicionalmente, desde el componente de servicio, genera importantes oportunidades a sus Asociados para adquirir vivienda nueva o usada, con un financiamiento del 100%, mediante tasas compensadas y dos frentes crediticias: el crédito patrimonial que ofrece la Cooperativa y el crédito hipotecario con Bancoomeva. Las condiciones de ambos créditos tienen características especiales, que incentiva en los Asociados la compra de vivienda, con plazo de hasta 240 meses, vivienda VIS o No VIS y tasas especiales.

Este producto ha tenido gran acogida en la Regional Medellín, pues al cierre del año 2020, se desembolsaron \$21.641.266.660 MM, destacándose las oficinas de Medellín, Bucaramanga y Barrancabermeja. El 2021, ya muestra un crecimiento importante del 7% con corte a septiembre y con relación a las cifras del año anterior, lo que vislumbra un cierre incremental y un posicionamiento de la Regional en este indicador. Así mismo, se mantiene la tendencia en el resultado de las oficinas de Medellín y Bucaramanga, con un crecimiento en Cúcuta y Quibdó.

Los resultados obtenidos con el Fondo Social de Vivienda, se han convertido en el punto de partida para la creación del Fondo Social de Movilidad, con el cual se espera beneficiar a más Asociados y ofertarlo como un mecanismo integral de ahorro, para que Coomeva se convierta en aliado y opción número uno para la adquisición de vivienda y transporte. Dados los resultados de la Regional Medellín, con el Fondo Social de Vivienda, esta ciudad será el referente para el lanzamiento del nuevo producto y marcará la pauta para su posterior incursión a nivel nacional.

### **5.8 Diagnóstico estratégico Coomeva**

Teniendo en cuenta los indicadores que ha presentado el Grupo Empresarial en los últimos años y, el próximo reto, de cara al lanzamiento del nuevo producto de movilidad, se considera importante realizar un diagnóstico estratégico, con el objetivo de analizar en un primer momento las capacidades con las que cuenta la Organización, para asumir el impacto de la demanda de acuerdo con el servicio de financiación para automotor.

### 5.8.1 Perfil competitivo DOFA

Este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de la empresa, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

**Tabla 3.** Matriz DOFA

<b>DOFA</b>	
<p><b>Oportunidades:</b></p> <p><b>O1.</b> Habilitación de nuevas plataformas para la comercialización de vehículos.</p> <p><b>O2.</b> El desarrollo hacia el comercio digital y el aumento de compras por internet.</p> <p><b>O3.</b> Ingreso de las personas de mayor capacidad de consumo a Coomeva.</p> <p><b>O4.</b> La aparición de medios de pago alternativos, para el pago de compras virtuales.</p> <p><b>O5.</b> Alternativas para incursionar en el comercio electrónico, anunciando y vendiendo a través de Marketplace.</p> <p><b>O6.</b> Existencia en el mercado de proveedores que ofrecen plataformas de comercio electrónico con soluciones básicas y altos niveles de sofisticación.</p>	<p><b>Amenazas:</b></p> <p><b>A1.</b> Reglamentación hacia vehículos automotores.</p> <p><b>A2.</b> Disminución de la compra de vehículo.</p> <p><b>A3.</b> Aumento del desempleo.</p> <p><b>A4.</b> Disminución del ahorro.</p> <p><b>A5.</b> Baja demanda de vehículos.</p> <p><b>A6.</b> Cambios en los hábitos de consumo, que se orientan a la utilización de bicicleta y medios electrónicos como forma de transporte.</p> <p><b>A7.</b> Alto costo del dólar que impactó sobre la compra de vehículos importados y autopartes.</p>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <p><b>F1.</b> La cooperativa tiene presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp.</p> <p><b>F2.</b> La empresa ha implementado la estrategia de marketing para otros servicios similares.</p> <p><b>F3.</b> La mayoría de las personas han adquirido alguno de los servicios prestados por Coomeva.</p>	<p><b>Debilidades:</b></p> <p><b>D1.</b> La empresa no cuenta con personal capacitado para hacer uso de medios virtuales ni tiene un plan de marketing para el servicio.</p> <p><b>D2.</b> La empresa no posee página web destinada al nuevo servicio.</p>

	<p><b>D3.</b> La empresa no cuenta con un canal especial, donde las personas puedan formular sus inquietudes y hacer recomendaciones.</p> <p><b>D4.</b> La empresa no cuenta con un álbum para la promoción de vehículos ofertados por empresas aliadas.</p> <p><b>D5.</b> En las redes sociales la empresa no desarrolla estrategia de contenidos.</p> <p><b>D6.</b> La empresa no realiza campañas Móviles.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con el resultado de la anterior matriz se constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, para las cuales es necesario llevar a cabo nuevas matrices como la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

### ***5.8.2 Matriz de evaluación de factores internos***

Para la elaboración de la MEFI, se tuvieron en cuenta las fortalezas y debilidades de la Organización con relación al lanzamiento del nuevo producto y se reconocen cuáles son las variables que en el entorno terminan afectando de manera consistente.

Con esta información se logra determinar un valor, el cual es asignado de 0.0 (considerando el menos importante) a 1.0 (el más importante), independientemente de si el factor sea una fortaleza o una debilidad; se les atribuyó a los factores o variables que repercutían en mayor medida en la competitividad de la empresa valores cercanos a 1.0. Seguidamente, se procede a calificar el grado de influencia que tienen las variables, categorizándolas con calificaciones que están entre 1 y 4,

con la intención de representar una mayor debilidad la calificación de 1, menor debilidad la calificación de 2, menor fuerza calificación 3 y mayor fuerza 4.

Finalmente, cabe resaltar que lo más importante de la matriz de evaluación de factores internos, es la comparación de la ponderación total de las fortalezas contra la ponderación de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la empresa en su conjunto son favorables o desfavorables.

**Tabla 4.** Análisis MEFI

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos</b>			
<b>Factor interno clave</b>	<b>Peso %</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
<b>F1.</b> La empresa tiene presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp.	0.09	3	0,27
<b>F2.</b> La empresa ha implementado la estrategia de marketing para otros servicios similares.	0.08	3	0.24
<b>F3.</b> La mayoría de las personas han adquirido alguno de los servicios prestados por Coomeva.	0.13	4	0.52
<b>Subtotal fortalezas</b>	<b>0,3</b>		
<b>Debilidades</b>			
<b>D1.</b> La empresa no cuenta con personal capacitado para hacer uso de medios virtuales ni tiene un plan de marketing para el servicio.	0.12	1	0.12
<b>D2.</b> La empresa no posee página web destinada al nuevo servicio.	0.07	2	0.14
<b>D3.</b> La empresa no cuenta con un canal especial donde las personas puedan formular sus inquietudes y hacer recomendaciones.	0.05	2	0.1
<b>D4.</b> La empresa no cuenta con un álbum para la promoción de vehículos ofertados por empresas aliadas.	0.10	1	0.10
<b>D5.</b> En las redes sociales la empresa no desarrolla estrategia de contenidos.	0.10	1	0.05



<b>D6</b> La empresa no realiza campañas Móviles.	0.02	2	0.04
<b>Subtotal debilidades</b>	<b>0.46</b>		
<b>Total</b>	<b>1,58</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la matriz se puede comparar el subtotal ponderado de las fortalezas contra el de las debilidades. En este caso, las fuerzas internas de la empresa tienen un peso de 0,3 contra 0,46 de las debilidades, lo que implica que Coomeva tiene más debilidades que fortalezas. Adicional a ello, el valor total ponderado es de 1,58, lo que significa que al estar por debajo del resultado promedio (2,5) en su posición estratégica, el desarrollo de la empresa es débil en el factor interno y necesita fortalecerlo, por ende, es necesario continuar con el correspondiente análisis para determinar estrategias que le ayuden a mejorar su posicionamiento.

### ***5.8.3 Matriz de evaluación de factores externos***

Con base en lo anterior, se procede a construir la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), que se reconoce de acuerdo con Min Shum (2018), como una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo especificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y la expansión del proyecto o empresa planteados; al interior del instrumento, se facilita la formulación de estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Para esta matriz se enlistan las oportunidades y amenazas que tiene la citada empresa, seguidamente se le asigna una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados, con el propósito de evaluar si las estrategias que se plantean son realmente eficaces. Posteriormente, se multiplica el peso de cada factor por su calificación, para obtener una

calificación ponderada y se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado.

**Tabla 5. Matriz MEFE**

<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos</b>			
<b>Factor externo clave</b>	<b>Peso %</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>O1.</b> Habilitación de nuevas plataformas para la comercialización de vehículos.	0.04	4	0.16
<b>O2.</b> El desarrollo hacia el comercio digital y el aumento de compras por internet.	0.13	4	0.52
<b>O3.</b> Ingreso de las personas de mayor capacidad de consumo a Coomeva.	0.02	3	0.06
<b>O4.</b> La aparición de medios de pago alternativos, para el pago de compras virtuales.	0.06	3	0.18
<b>O5.</b> Alternativas para incursionar en el comercio electrónico, anunciando y vendiendo a través de Marketplace.	0.03	3	0.09
<b>O6.</b> Existencia en el mercado de proveedores que ofrecen plataformas de comercio electrónico con soluciones básicas y altos niveles de sofisticación.	0.11	3	0.33
Subtotal oportunidades	1.34		
<b>Amenazas</b>			
<b>A1.</b> Reglamentación hacia vehículos automotores.	0.07	2	0.14
<b>A2.</b> Disminución de la compra de vehículo.	0.1	1	0.1
<b>A3.</b> Aumento del desempleo.	0.07	2	0.14
<b>A4.</b> Disminución del ahorro.	0.01	2	0.02
<b>A5.</b> Baja demanda de vehículos.	0.16	2	0.32
<b>A6.</b> Cambios en los hábitos de consumo, que se orientan a la utilización de bicicleta y medios electrónicos como forma de transporte.	0.09	1	0.09

A7. Alto costo del dólar que impactó sobre la compra de vehículos importados y autopartes.	0.11	2	0.22
<b>Subtotal amenazas</b>	<b>1.03</b>		
<b>Total</b>	<b>2.37</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El éxito de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, de acuerdo con Min Shum (2018), consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al de las amenazas. En este caso, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,34 y el de las amenazas es 1,03, lo cual indica que el ambiente externo es favorable para el desarrollo de la empresa.

Por último, al tener una visión general de la empresa frente a los factores internos y externos, y con el propósito de realizar recomendaciones que permitan tomar decisiones y acciones para mejorar el desarrollo de la Cooperativa, específicamente frente al lanzamiento del nuevo producto, se cruzan los resultados de las dos matrices anteriores, teniendo en cuenta que:

- Los valores de 1,0 a 1,99 representan una posición interna débil de la empresa.
- Una puntuación de 2,0 a 2,99 se considera la media.
- Unos resultados entre de 3,0 a 4,0 representan una posición fuerte de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, la Cooperativa con respecto al nuevo producto, se ubica dentro de una posición media, para lo cual requiere definir estrategias y objetivos que le permitan contrastar las amenazas identificadas y potencializar las fortalezas, a partir de la planificación y gestión de las ventas.

Teniendo en cuentas las variables analizadas en las matrices de evaluación de factores internos y externos, se procede a elaborar una matriz DOFA con el propósito de generar recomendaciones y estrategias, que ayuden a desarrollar un adecuado manejo de los productos y sus ventas.

**Tabla 6.** Matriz DOFA y estrategias para el mejoramiento de Coomeva cooperativa

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS</b>	<b>D1.</b> La empresa no cuenta con personal capacitado para hacer uso de medios virtuales ni tiene un plan de marketing para el servicio.	<b>F1.</b> La empresa tiene presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp.
	<b>D2.</b> La empresa no posee página web destinada al nuevo servicio.	<b>F2.</b> La empresa ha implementado la estrategia de marketing para otros servicios similares.
	<b>D3.</b> La empresa no cuenta con un blog donde las personas puedan formular sus inquietudes y hacer recomendaciones.	<b>F3.</b> La mayoría de las personas han adquirido alguno de los servicios prestados por Coomeva.
	<b>D4.</b> La empresa no cuenta con un álbum para la promoción de vehículos ofertados por empresas aliadas.	
	<b>D5.</b> En las redes sociales la empresa no desarrolla estrategia de contenidos.	

<b>PORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS OD</b>	<b>ESTRATEGIAS OF</b>
<b>O1.</b> Habilitación de nuevas plataformas con Aliados (Concesionarios) para la comercialización de vehículos.	<b>O1D1.</b> Estrategia de capacitación dirigida a la fuerza comercial para enfocarla en la afiliación al nuevo servicio.	<b>O1F1.</b> Estrategia de mejoras de las redes sociales que se maneja mediante el mayor acceso al comercio digital.
<b>O2.</b> El desarrollo hacia el comercio digital y el aumento de compras por internet.	<b>O2D2.</b> Estrategia de desarrollo de contenido en redes sociales para aumentar el flujo de la información virtual.	<b>O2F2.</b> Incremento de procesos de publicidad para el nuevo servicio.
<b>O3.</b> Ingreso de las personas de mayor capacidad de consumo a Coomeva.	<b>O3D3.</b> Aumento de las responsabilidades y tareas de los encargados del manejo de redes sociales, para fomentar la interacción virtual.	<b>O3F3.</b> Estrategia de facilidades de pago para los Asociados y clientes potenciales mediante medios virtuales.
<b>O4.</b> La aparición de medios de pago alternativos, para el pago de compras virtuales.	<b>O4D4.</b> Estrategia de campañas de marketing que ayuden a conocer el nuevo servicio.	<b>O4F4.</b> Lanzamiento del nuevo producto enfocado en el Asociado y su núcleo familiar.
<b>O5.</b> Alternativas para incursionar en el comercio electrónico, anunciando y vendiendo a	<b>O5D5.</b> Estrategia de implementación de canal PQRS para mejora del proceso de otorgamiento de crédito a Asociados.	<b>O5F5.</b> Estrategia de incentivos a Asociados recurrentes, otorgando disminución en las tasas de interés.

través de Marketplace, entre Asociados.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS AD</b>	<b>ESTRATEGIAS AF</b>
<b>A1.</b> Reglamentación hacia vehículos automotores.	<b>A1D1.</b> Estrategia de capacitación a empleados para mejoramiento de la producción y ventas empresariales con la adecuación de los diferentes medios virtuales.	<b>A1F1.</b> Estrategia de aprovechamiento de redes sociales para enfrentar las nuevas tendencias de mercado e información en oficinas de Coomeva a nivel nacional.
<b>A2.</b> Disminución de la compra de vehículo.	<b>A2D2.</b> Estrategia de desarrollo de contenidos virtuales que ayude a un incremento en el consumo vehicular.	<b>A2F2.</b> Estrategia de promociones y descuentos en vehículos de gamas de mayor rotación.
<b>A3.</b> Aumento del desempleo.	<b>A3D3.</b> Estrategia de selección y otorgamiento de tareas para cumplir con la meta de ventas planteadas por la empresa.	<b>A3F3.</b> Estrategia de pago por Referidos dirigida a Asociados, para descuentos en su estado de cuenta.
<b>A4.</b> Disminución del ahorro.	<b>A4D4.</b> Estrategia de campañas publicitarias que ayude a reorientar las preferencias.	<b>A4F4.</b> Estrategia de focalización en los clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 5.8.4 Matriz Interna Externa (IE)

Para elaborar la matriz IE se utilizan los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE, se grafican en la Matriz Interna-Externa, la cual consta de 9 cuadrantes. Que implican lo siguiente:

- **CRECER Y CONSTRUIR:** Celdas I, II o IV: estrategias intensivas (penetración de mercados, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o Integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal).
- **MANTENER Y PROTEGER:** Celdas III, V o VII: la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones.
- **COSECHAR O REDUCIR:** Celdas VI, VIII o IX: no se están obteniendo los resultados suficientes de esas divisiones (Reducción, Desinversión o Liquidación).

**Figura 2. Matriz IE**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con la ilustración anterior y acorde con las matrices de factores internos y externos, Coomeva se encuentra en el cuadrante VI, debido a lo cual se recomienda cosechar y recoger a la

empresa, con la ocupación de estrategias dedicadas al mantenimiento en el mercado desde la creación de nuevos productos y la ocupación del marketing, para generar el conocimiento de los mismos; para el caso es prudente mencionar que en el momento actual ya se cuenta con un nuevo servicio que, de ser implementado, puede otorgar muy buenos beneficios.

## **5.9 Transporte y movilidad**

Para comprender con mayor profundidad el impacto que generará en los Asociados de la Regional Medellín, el nuevo Fondo Social de Movilidad, es necesario comprender la importancia que tiene para el ser humano la movilidad y los medios que utiliza para suplir esta necesidad básica.

Desde el punto de vista de la política pública, la movilidad urbana es un factor esencial para la productividad económica y calidad de vida de los ciudadanos; es así como hemos visto a través de los últimos años, una evolución en los diferentes medios de transporte, inclusive en la denominación dada al desplazamiento de las personas y productos. El de personas es llamado transporte de pasajeros y el de productos, transporte de carga. El término transporte urbano es utilizado para designar los desplazamientos de personas y productos dentro de las ciudades (Kruger, 1993; Ferraz y Torres, 2001; Rojas, 2005).

Las ciudades están compuestas por un sistema de producción, uno de reproducción y uno de transporte. Ese sistema de transporte se vale de dos modos principales: no motorizados y motorizados. Dentro de los motorizados, está el transporte público, en el cual el servicio puede ser clasificado como masivo, cuando se utilizan metro, tren o Bus Rapid Transit –BRT–, y el colectivo, cuando son utilizados buses convencionales (Rojas, 2005).

Por su parte, el transporte colectivo es la denominación del servicio en donde principalmente se utiliza buses o microbuses para el desplazamiento de las personas. Cuenta con la existencia de



vehículos de varios tipos, tamaños y tecnologías, junto a una amplia variedad de esquemas operacionales (Rojas, 2005).

La nueva literatura referida, que recrea el concepto de movilidad y enfatiza en lo cultural y lo subjetivo, distingue entre transporte y movilidad. Si bien se sostiene una relación entre ambos conceptos, pues sin transporte no hay movilidad (excepto a pie) ni transporte sin movilidad, se debe aclarar que movilidad y transporte no resultan sinónimos. En un primer trazo grueso de definición, la distinción apunta a entender la movilidad urbana como una performance en el territorio, y al transporte como el medio o vector que realiza el desplazamiento (Gutiérrez, 2012).

### ***5.9.1 Movilidad, más allá de la definición***

La literatura no es precisa en la definición de movilidad, sin embargo, se puede identificar en distintas fuentes que el concepto integra varios elementos que sobrepasan los límites de una definición e involucra componentes sociales, humanísticos y antropológicos, estrechamente relacionados con las necesidades básicas de las personas, la calidad de vida y los derechos fundamentales. Movilizarse, implica aspectos tan relevantes como el tiempo y las variables de decisión: laborales, educativas, económicas, recreativas, etc., la intencionalidad de la permanencia y elementos de división geográfica.

La actual distinción entre transporte y movilidad no deja en claro qué tienen en común el transporte y la movilidad. Como punto de partida puede asumirse que ambos refieren a un mismo objeto de estudio: el desplazamiento de las personas y sus bienes en el territorio. En estos términos, efectivamente, sendos conceptos se “reducen” al desplazamiento territorial. Tanto la movilidad como el transporte remiten a un campo de conocimiento cuyo objeto de estudio es el desplazamiento territorial. (Gutiérrez, 2012, p. 14)

En términos normativos, la jurisprudencia colombiana tampoco define en concreto la movilidad, pero existen algunas disposiciones constitucionales que enmarcan el concepto y generan mayor relevancia. En el Título I. De los principios fundamentales, Artículo 24, de la Constitución Colombiana se expresa:

ARTÍCULO 24. Todo colombiano, con las limitaciones que establezca la ley, tiene derecho a circular libremente por el territorio nacional, a entrar y salir de él, y a permanecer y residenciarse en Colombia.

En cuanto a la condición de servicio público y su relación con el mejoramiento de la calidad de vida, la Carta Política señala en su artículo 334 que el Estado tiene la obligación de “conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes [...] y de preservar un ambiente sano”, entre otras cosas.

Finalmente, el transporte y la movilidad funcionan sinérgicamente y corresponden a una transformación social dentro de unas dinámicas urbanas complejas, que contempla el uso de medios de transporte públicos, privados, híbridos, sostenibles e integradas entre sí, en pro de contribuir a la calidad de vida de la sociedad.

### ***5.9.2 Consumidor automotriz***

Comprender las razones por las cuales los colombianos compran vehículo y los factores claves de decisión, se convierten en datos relevantes para el desarrollo del plan de mercado del Fondo Social de Movilidad de la Regional Medellín (Coomeva). El comportamiento del consumidor tiene puntos de vista sociales, psicológicos y económicos, que despliegan una serie factores que nos permiten identificar aquellos detonantes para el proceso de compra. La adquisición de un vehículo tiene una connotación de necesidad, que además conlleva representaciones culturales, razón por la cual el

vehículo no solo se compra por su funcionalidad como producto, sino por la percepción de status y posicionamiento social. Es prioritario analizar, conocer y monitorear el comportamiento de los consumidores, con el objetivo de diseñar estrategias precisas para el lanzamiento del producto, innovar, brindar soporte, entre otros. Según Kotler (2002), las variables que afectan el comportamiento de los consumidores pueden dividirse en grupos: factores culturales y factores sociales; ambos enfocados en la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores. El autor destaca que el desafío es entender a los clientes y sus comportamientos de consumo, es decir, saber cómo funciona el proceso de compra, para desarrollar estrategias que influyen en la toma de decisiones, mediante la creación de diferencias (Goldstein; Almeida, 2000).

A nivel mundial, las mujeres compran más vehículos que los hombres (3 de julio 2021). *El Universo*, hace referencia a la participación de la mujer en el mundo laboral y su capacidad adquisitiva, como variables decisivas para la compra de vehículo. En el mundo, las mujeres representan el 52% de los compradores de vehículos, prefiriendo vehículos tipo SUV (Sport Utility Vehicle), caracterizados por una estética todoterreno, buen espacio y comodidad. Así mismo, Chicago Tribune (febrero 2021), recopiló información con relación a las diferencias entre hombres y mujeres para la compra de vehículo, encontrando que los hombres son más emocionales que las mujeres, 63 días pueden tomarse para la compra del vehículo, focalizando su atención e interés en el diseño y la imagen, mientras que las mujeres hasta 75 días para la compra, mucho más concentradas en la funcionalidad del vehículo.

Finalmente, y no menos importante, el impacto de la actual pandemia Covid-19 ha cambiado las prioridades de todas las personas, es así como el temor al contagio ha provocado un descenso en el uso de medios de transporte público, y, por el contrario, un incremento en la intención y compra de vehículos particulares, especialmente usados. La bioseguridad se convirtió en un factor

decisivo, inclusive dentro de las estrategias comerciales de los concesionarios, que incluye en la argumentación la importancia de la seguridad y las instrucciones de distanciamiento, especialmente en este momento de retorno a los lugares de trabajo y con la posibilidad de volver a salir con fines recreativos en planes familiares, después de muchos días de confinamiento y restricciones.

CNN (2021), en una de sus publicaciones de junio, sostiene que a medida que las oficinas vuelven a abrir, los trabajadores que se habían quedado en casa están comenzando a reanudar sus desplazamientos, lo que impulsa aún más la demanda de automóviles.

### ***5.9.3 ¿Vehículo nuevo o usado?***

Fundamentalmente, el consumidor automotriz se encuentra concentrado en suplir una necesidad de movilidad o desplazamiento, con base en las circunstancias que rodean la pandemia, los retornos laborales y las condiciones económicas y familiares. Es importante aclarar que cuando hablamos de vehículos, nos referimos a diferentes medios de transporte como son: el carro, la moto, la bicicleta, entre otros.

Con relación a los carros, según la revista Motor (2021), los usados están de moda. El carro particular es una de las opciones que más está considerando la gente, al igual que las motos y las bicicletas. En medio de la pandemia, se vendieron 3,8 carros usados, por uno nuevo. En el 2019 esa proporción fue de 3,5 a uno y en el 2018 de 3,2 a uno. En el 2020 se realizaron 722.977 trasposos y en enero de este año, 44.949. Una alta demanda de usados, especialmente en el rango de precios hasta los 40 millones de pesos, y el aumento del precio de los carros nuevos, a tal punto que escasean en los concesionarios. La intención de compra está centralizada en estar bien de salud, pero con bajos costos, teniendo en cuenta la inestabilidad laboral y la incertidumbre.

## 5.10 Modelos de financiación vehicular

Dentro del portafolio de productos y servicios, de las entidades financieras en Colombia, inclusive del sector solidario, se encuentran los créditos de vehículo, con los cuales las personas pueden adquirir vehículo nuevo o usado, mediante diferentes modalidades de financiación, considerando variables como la tasa, la cantidad de cuotas, el plazo, el tipo de vehículo, el propósito del vehículo, etc. Colombia cuenta con 18 bancos y 17 compañías de financiamiento (muchos de ellos con líneas especiales para adquisición de carro), además de entidades especializadas en el sector, como GMAC o Finandina, o con planes especiales de ahorro exclusivo para vehículo, como ChevyPlan (Chevrolet) y Plan Rombo (Renault).

Cada entidad tiene condiciones especiales para la otorgación del crédito, sin embargo existen generalidades, dependiendo de la antigüedad del vehículo:

Nuevos: la mayoría de los bancos permite financiar entre 72 y 84 meses, con una financiación entre el 90% y 100%.

Usados: el plazo varía entre 72 y 76 meses, la financiación del monto es inferior que los vehículos nuevos, oscila entre el 70% y 80%. Algunos bancos incluyen dentro de sus requisitos, que el vehículo a financiar no tenga una antigüedad mayor a diez (10) años.

Es importante resaltar, que el nivel de ingresos de cada persona es un factor relevante, tanto para la decisión de compra como para el tipo de crédito. En tal sentido, el mercado ofrece varios tipos de crédito, el más común es el crédito tradicional, en el cual el vehículo es propiedad del cliente con una prenda o garantía (pignoración) que impide la libre venta del mismo. Según el plan de pago de las cuotas, puede ser:

- A cuota fija: el monto de las cuotas no varía a lo largo del tiempo.

- A cuota variable: el monto de la cuota puede variar a lo largo del tiempo que dure el contrato.
- Planes con periodos de gracia: el plan contempla lapsos donde el cliente no debe pagar cuotas.
- Planes con pagos extra programados: el cliente puede realizar abonos adicionales para disminuir el plazo o valor de la cuota mensual.

Importante tener en cuenta que, si la cuota inicial es alta, el monto financiado y los intereses serán menores. De otro modo, se puede financiar el vehículo con un Leasing con opción de compra, se trata de un contrato de arrendamiento con opción de compra entre una entidad financiera y un locatario, de manera que este último puede hacer uso del vehículo durante un plazo establecido, lo único que debe hacer es pagar un canon de arrendamiento mensual y, si al final el cliente decide no comprar el vehículo, el banco podrá rematarlo. Este tipo de financiación tiene como ventaja el hecho de que permite financiar hasta el 100% del vehículo y el bien es inembargable mientras dure el contrato. Así mismo, se puede adquirir un crédito de vehículo sin prenda a favor del Banco, con este tipo de financiación no se requiere que se aporte cuota inicial.

Los requisitos para la solicitud del crédito tienen sus particularidades, dependiendo de la opción seleccionada, sin embargo existen algunos que predominan: extractos bancarios de los últimos tres (3) meses, carta laboral o de ingresos, fotocopia de la cédula y certificado de ingresos o declaración de renta.

Las tasas de interés constituyen uno de los aspectos de mayor relevancia y validación por parte de los consumidores, antes de optar por la mejor opción para financiar su vehículo, este es un indicador que fluctúa con los aspectos macroeconómicos, pero en algunos casos se mantiene en un rango estable, de acuerdo a las condiciones pactadas para la financiación. A continuación, se

relacionan los Bancos que se destacan por ofrecer mejores tasas para los créditos de vehículo (Jiménez, 2021).

**Tabla 7.** Banca comprometida con Coomeva

<b>Banco</b>	<b>Modelo</b>	<b>Tasa E.A</b>
<b>Banco de Occidente</b>	Nuevo	Desde 10,84%
	Usado	Desde 10,82%
<b>BBVA</b>	Nuevo y Usado Con y Sin Prenda	Desde 10.5% Hasta 20.60%
<b>Colpatria</b>	Nuevo o Usado	Desde 13.62% Hasta 26.18%
<b>Bancolombia</b>	Nuevo o Usado	Desde 9.90%
<b>Banco de Bogotá</b>	Nuevo	Desde 12.55% Hasta 18.09%
	Usado	Desde 14.37% Hasta 18.34%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con relación al sector solidario, las Cooperativas Alianza, Fincomercio, Cooperativa Universitaria Bolivariana, Coofinep, Cooperativa Minuto de Dios, Financiera Comultrasan, Coopebis, Coopensura, entre otras, ofrecen planes de financiación vehicular tradicional; tanto sus condiciones como planes se encuentran en el marco general de financiación con características muy similares a las del mercado financiero, con oferta de financiación en autos nuevos y usados entre el 80% y 100%, plazos hasta 72 meses y facilidades de obtención del crédito.

A diferencia de los modelos de financiación descritos anteriormente, la estructura concebida por el Grupo Coomeva, se encuentra diseñada bajo el concepto de “planeación para la adquisición”, el cual se asemeja con el plan ofertado por Chevrolet, con su “Chevyplan” y/o el “plan rombo” de Renault, caracterizado por focalizar el producto a una comunidad específica, segmentada por

grupos de acuerdo a los plazos de financiación, con una cuota de administración, inscripción y acceso a autos nuevos y usados.

## **5.11 Competencia**

### ***5.11.1 Chevyplan (Chevrolet)***

Esta novedosa opción, nació hace 26 años con el respaldo de General Motors Colmotores y la red nacional de concesionarios Chevrolet, surgió como una alternativa financiera y de experiencia óptima para adquirir un vehículo. Se define como un “Plan de Ahorro Programado” para la adquisición de vehículo; con los productos de la organización, las personas planifican la compra de un carro, a partir del ahorro y de hacer parte de una comunidad de ahorradores que les da la posibilidad de acceder a múltiples beneficios. A la fecha, se han entregado más de 116.000 vehículos a través de Chevyplan y cuentan con una comunidad conformada por 65.000 personas y 400 nominados para septiembre de 2021.

Entre las principales características y beneficios de Chevyplan, se destaca el ahorro programado, como una alternativa financiera que incentiva el ahorro y el desistimiento a líneas de crédito, que básicamente incrementan el nivel de endeudamiento. Así mismo, la seguridad y transparencia en el uso de los recursos, dado que su administración se encuentra en cabeza de la Fiduciaria SERVITRUST SUDAMERIS S.A.

Hacer parte de una comunidad también representa un beneficio para quienes ingresan, pues adicionalmente pueden adquirir beneficios adicionales, si hacen parte de la Red de Multiplicadores, invitando a sus familiares y amigos a iniciar su ahorro programado, y los



Megasoñadores, que son aquellos Soñadores (clientes actuales) que deciden tomar un Plan de Ahorro programado adicional y se encuentran al día con sus aportes del Plan actual.

Por las características del plan, el valor de la cuota neta permanecerá estable durante la vigencia del contrato y los costos adicionales (SOAT, matrícula, entre otros) podrán ser cancelados al momento de la entrega del vehículo. Así mismo, el sistema de Autofinanciamiento Comercial no genera intereses corrientes, funciona a través de porcentajes de inscripción y administración, lo que permite manejar una cuota neta fija en cada uno de los Planes de Ahorro Programado, pagando menos de lo que se pagaría a través de un producto financiero.

## **Sorteo**

De manera mensual, los integrantes de Chevyplan, hacen parte de un sorteo que les brinda la posibilidad de ser el ganador del vehículo, pagando la misma cuota de ahorro.

El primer paso consiste en la creación de grupos de ahorradores de 150,180 y 200 personas máximo, dependiendo del plazo del plan, 60, 72 u 84 meses. Mensualmente, las personas que hagan parte del plan, participarán en la ceremonia de sueños cumplidos a través de dos formas: sorteo u oferta. Para obtener el vehículo, en la Asamblea de Adjudicación Pública en la Cámara de Comercio de Bogotá, se realiza tal adjudicación el décimo segundo día hábil de cada mes. Respecto a la adjudicación, se debe aclarar que se trata de un sorteo de extracción de balotas, en el cual por medio de una elección al azar y de acuerdo al número de afiliación de cada uno de los integrantes del fondo común, se elegirán a las personas a las que se podrá adjudicar un vehículo. Eso sí, hay que cumplir con requisitos, como por ejemplo, haber pagado la respectiva cuota en la fecha indicada para ello.

Para participar de la mecánica del sorteo de Chevyplan es necesario haber pagado en las fechas que corresponden la factura y por el 100% de su valor. Existe una variante, denominada Oferta, la cual consiste en aumentar las posibilidades de salir favorecidos en el sorteo para la adjudicación. Para ello, se requiere pagar un número de cuotas por adelantado, lo que brindará más opciones de salir elegidos en ese sorteo.

Los planes de ahorro que oferta Chevyplan, tanto para vehículos nuevos como usados, son similares en su composición, pero con algunas diferencias en los montos mínimos de cada plan y las tasas de administración e inscripción:

**Tabla 8. Vehículos nuevos**

	PLAN 72 GENERAL	PLAN 72 PREMIUM	PLAN 84 GENERAL
	Desde \$45 millones hasta \$82 millones	Desde \$83 millones en adelante	Desde \$45 millones hasta \$82 millones
Plazo (meses)	72	72	84
Administración	0.22%	0.16%	0.22%
Inscripción	3%	2.5%	3%
Nº de integrantes	180	180	200

Fuente: Elaboración propia, 2021

**Tabla 9. Vehículos usados**

	PLAN 72 GENERAL	PLAN 72 PREMIUM	PLAN 84 GENERAL
	Desde \$38 mill hasta \$82 mill.	Desde \$83 mill. en adelante	Desde \$38 mill.hasta \$82 mill.
Plazo (meses)	72	72	84
Administración	0.25%	0.19%	0.25%
Inscripción	3.5%	3.0%	3.5%
Nº de integrantes	180	180	200

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el caso de los vehículos usados, es importante tener en cuenta que el vehículo seleccionado debe tener máximo 60 mil kilómetros de recorrido y hasta 4 años de antigüedad, de igual manera, se exceptúan vehículos con marca de origen chino y los vehículos deben ser adquiridos en los concesionarios de la red Chevrolet a nivel nacional.

### ***5.11.2 Plan Rombo (Renault)***

El plan Rombo, nace como una alternativa para quienes no disponen de capital para la compra inmediata de su vehículo, pero que están en capacidad de realizar un aporte mensual y proyectarse para adquirirlo en el mediano plazo.

Al igual que Chevyplan, esta opción de Renault es una modalidad de ahorro y autofinanciamiento, con recursos administrados por una Fiducia, en la cual la persona programa la adjudicación de su vehículo; esto quiere decir que con el aporte cumplido de su cuota mensual puede salir adjudicado desde el primer mes, y si desea adelantar la adjudicación de su vehículo, puede realizar una oferta en la asamblea mensual.

### **Características**

El plazo que ofrece este plan es de 72 meses y conformará grupos de 180 aportantes. De acuerdo con el vehículo que se desee adquirir, se define la cuota mensual a pagar (cuotas variables), se paga una inscripción y se firma el contrato de adhesión. Todos los asociados a Plan Rombo participan en eventos mensuales denominados asambleas, en los que se asignan vehículos entre los integrantes de cada grupo. Cada mes Plan Rombo entregará, dependiendo del cumplimiento de los pagos, un vehículo por “sorteo” y otro por “oferta”, hasta que el 100% de los aportantes tenga un vehículo asignado. Inicialmente, los clientes podrán adquirir mediante Plan Rombo el Renault

Twingo, Renault Logan, Renault Sandero, Renault Clio, Renault Stepway, Renault Kangoo y Renault Symbol Avancée. Sin embargo, al momento de la asignación, el cliente podrá optar por otro vehículo de la gama en Colombia, pagando la diferencia. Adicionalmente, si un aportante no puede continuar con el ahorro y decide retirarse, se le devolverá el valor aportado, 30 días después de finalizado el plazo establecido en el contrato. El aportante puede ceder su cupo, si la persona que lo adquiere se compromete a pagar el saldo pendiente.

## 6. Proceso metodológico

Según la definición de Philip Kotler y Keller (2006), un plan de marketing es “un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso” (p. 60). Dado lo anterior, es necesario una planificación previa de todas las acciones de mercadeo, de tal forma que la organización guie las futuras actividades enfocadas en lograr los objetivos propuestos.

La presente investigación se fundamentó en la consecución de diferentes fuentes, como un instrumento de datos útiles para satisfacer la necesidad de información de la presente investigación. La fuente de información es la persona, organización u objeto de los que se obtienen datos para ser analizados; el dato es el valor de una variable o de una constante, que proporciona información sobre una situación y sirve para el análisis estadístico, los datos pueden ser primarios o secundarios, de acuerdo con la información de la que procedan (Santesmases, 2009).

Con relación a las fuentes primarias presentadas en esta investigación, se originan en:

- Encuesta:

Realizada a 328 personas, Asociados a Coomeva Cooperativa, con el objetivo de conocer la percepción propia sobre el lanzamiento del nuevo servicio de movilidad para la Regional Medellín. Con dicha información se pretende realizar un análisis, a través del cual se puedan identificar las preferencias de los Asociados, con relación a los modelos de financiación vehicular y los canales idóneos de comercialización y comunicación.

- Conversatorio con expertos:

Para este espacio se seleccionaron 7 Asociados geo, referenciados en la Regional Medellín, con una antigüedad en la Cooperativa superior a los 7 años y con una tenencia de productos, igual o superior a 6 años. Se consideró esta herramienta como un complemento a la Encuesta, teniendo en cuenta como variable de selección o de denominación como “experto”, a aquellos Asociados con amplio conocimiento en los productos de la Cooperativa, especialmente en los productos financieros (dado por el uso); así mismo, por su status de Asociados con alta participación en el “Programa de Referidos”, en las diferentes actividades democráticas y de construcción de los diferentes proyectos del grupo empresarial.

Durante hora y media, este grupo de expertos manifestaron libre y ampliamente sus percepciones con relación al lanzamiento del nuevo servicio de Movilidad. El conversatorio fue liderado por la investigadora, enmarcado en una metodología previamente ilustrada a los participantes, partiendo de un momento introductorio y de propósito del conversatorio; posteriormente, se expusieron las condiciones de participación, y finalmente se dio inicio al conversatorio, con base en un listado de 10 preguntas enfocadas en responder a cada uno de los objetivos propuestos en la presente investigación.

Fuentes secundarias:

Como fuentes secundarias, se recurrió a la información de libros, artículos y otros documentos que brindan bases científicas y del contexto del desarrollo de la investigación. Así mismo, se consolidaron datos de información interna del Grupo Empresarial (BI), con la cual se identificaron elementos claves, como el número de

Asociados de la Regional Medellín, geo referenciación, perfil, tenencia de productos, productos financieros, entre otros.

## **7. Diseño metodológico**

La investigación tiene un enfoque mixto que: “representa un conjunto de conocimientos sistemáticos, críticos y empíricos de la investigación, e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández Sampieri, 2008, p. 56), debido a que tiene como propósito el desarrollo de un plan de marketing de lanzamiento, con el fin de lograr la competitividad en el mercado.

Para su desarrollo, se llevó a cabo un proceso descriptivo: “el tipo de investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” (Tamayo y Tamayo, 2003, p. 44), porque para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, se desarrolló una investigación documental y un análisis de los diferentes elementos constitutivos de un plan de marketing.

De igual forma, se determinaron estrategias para el lanzamiento del Fondo Social de Movilidad para Asociados pertenecientes a la Regional Medellín, con un público objetivo y posicionamiento que responda al análisis previo y que permita dirigir las estrategias hacia los clientes con mayor probabilidad de aceptación del producto por su propuesta de valor. Finalmente, se construyó la mezcla de mercadeo, donde se definieron las acciones estratégicas para alcanzar los objetivos del plan propuestos.

Vale la pena considerar, que el enfoque cualitativo presenta como adicional, la estructuración de experiencias, sensaciones y credibilidad en las respuestas que otorgó el mercado objetivo



analizado, mientras que el estudio cuantitativo se encuentra centrado en la emisión de resultados medibles y cuantificables de las personas encuestadas.

El estudio cuantitativo se realizó por medio de una encuesta compuesta por:

- Seis preguntas de identificación de los sujetos de investigación.
- Once preguntas para concretar la tendencia hacia la posibilidad de ocupación del nuevo servicio de movilidad ofrecido por Coomeva.

La encuesta se ha generado desde un medio digital, anexa al siguiente link:  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSec4MYMmnDkbSxnAUY1jj9yYtInmw3dLYjGvx11zYcS613EoQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSec4MYMmnDkbSxnAUY1jj9yYtInmw3dLYjGvx11zYcS613EoQ/viewform?usp=sf_link)

La población se encuentra conformada por asociados a Coomeva, que se encuentren adscritos a la sede Medellín, y para el muestreo se ha decidido utilizar la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n: es el tamaño de la muestra= 47225

Z: es el nivel de confianza que para 95% es de 1.96

p: es la variable positiva

q: es la variable negativa

N: Tamaño de la población

e: es la precisión

Reemplazando, se obtiene una muestra de 328 personas, a quienes se les debe aplicar la encuesta en cuestión.

## 8. Resultados encuesta y perfil de los asociados

A continuación, se presentan los principales resultados relacionados en la encuesta de percepción inicial, realizada para el plan de Marketing; en ese sentido, se relaciona a continuación la información concerniente a la edad.

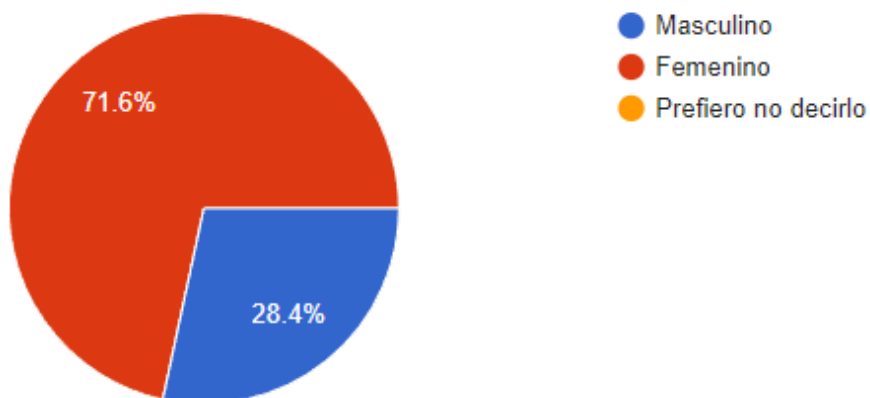
**Tabla 10.** Estadísticos descriptivos edad

<i>Edad</i>	
Media	37,0405405
Error típico	1,22337459
Mediana	35
Moda	35
Desviación estándar	10,5238661
Varianza de la muestra	110,751759
Curtosis	3,19719502
Coefficiente de asimetría	1,46589693
Rango	56
Mínimo	23
Máximo	79
Suma	2741
Cuenta	74
Nivel de confianza (95,0%)	2,43818204

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se logra evidenciar que, la mayoría de la población tiene como edad promedio los 37 años, con una desviación estándar de 10.52 años, lo que otorga un rango de edad entre los 27 y los 47 años. En la misma medida, el valor mínimo obtenido de edad es de 23 años y la edad más alta es de 79 años.

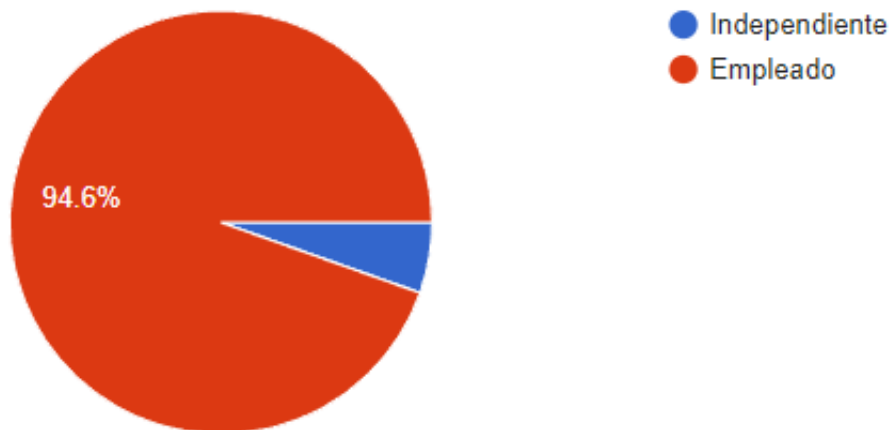
**Figura 3. Género**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En lo que respecta al género, se encuentra que la mayoría de la población que acude a los servicios de Coomeva son mujeres, ello con un porcentaje de 71.6%.

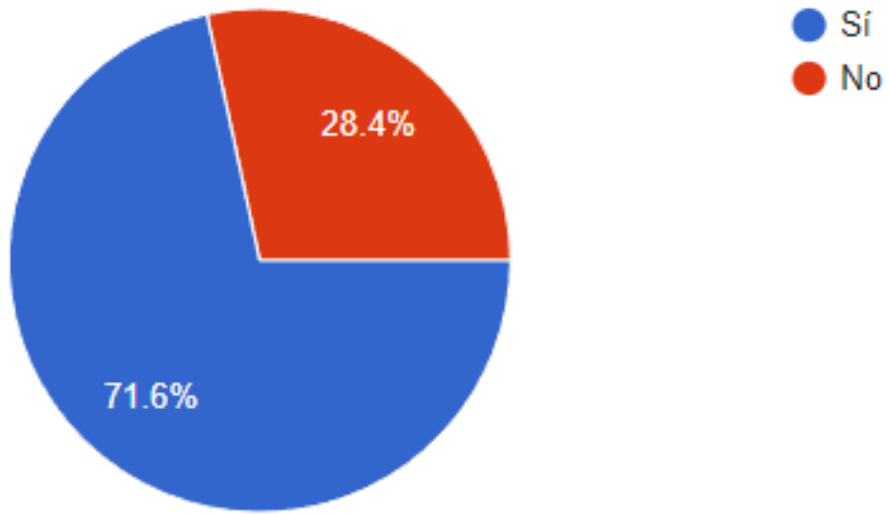
**Figura 4. Ocupación**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la misma medida, el 94.6% de las personas reconoce que tiene como ocupación principal ser empleados, solo el 5.4% de la población es independiente.

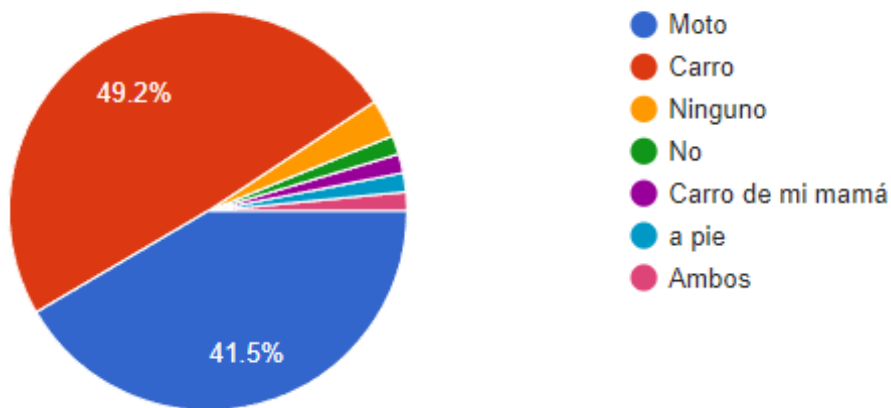
**Figura 5.** Pertenencia de vehículo automotor



Fuente: Elaboración propia, 2021.

En cuanto a la pertenencia de vehículo, se encuentra que el 71.6% de la población cuenta con carro o moto, mientras que el 28.4% de la misma no tiene un vehículo de ningún tipo.

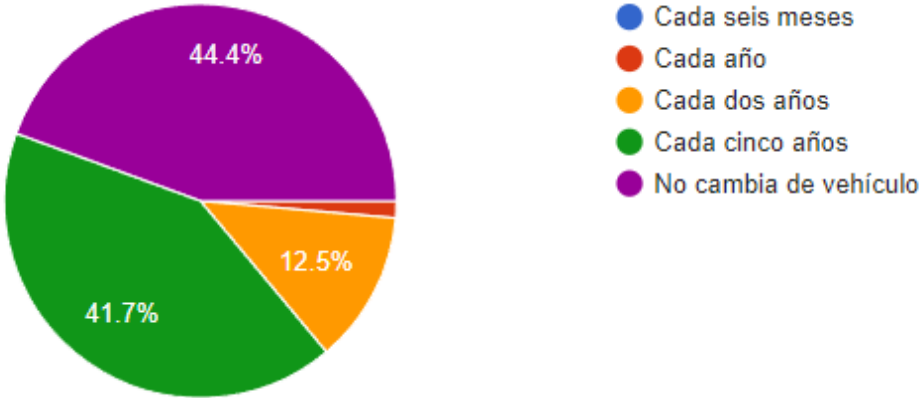
**Figura 6.** Vehículo que tiene



Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con la figura anterior, se encuentra que el 41.5% de la población cuenta con moto, mientras que el 49.2% cuenta con carro.

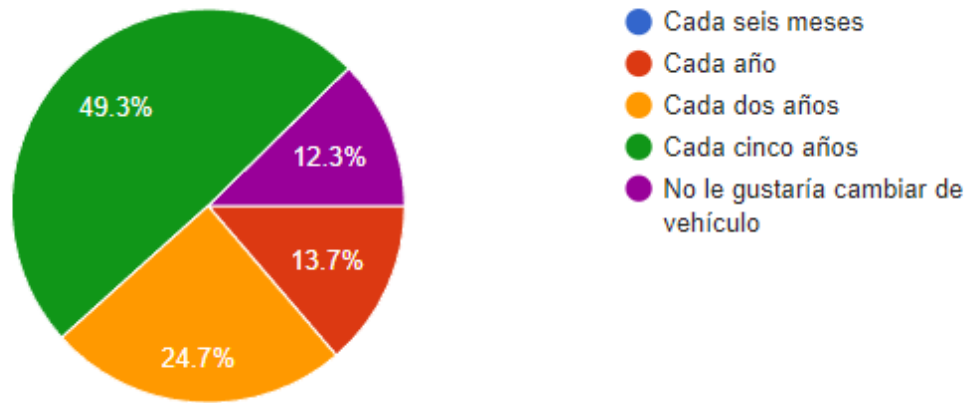
**Figura 7.** Temporalidad para cambio de vehículo



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es necesario mencionar que la mayoría de las personas reconoce que el cambio de vehículo no se realiza, debido a que ello implica una entrada en costos que no se encuentran estructurados, adicionalmente, el 41.7% de la población realiza un cambio de vehículo cada cinco años, el 12.5% cambia de vehículo cada dos años, y solo el 1.4% lo realiza cada año.

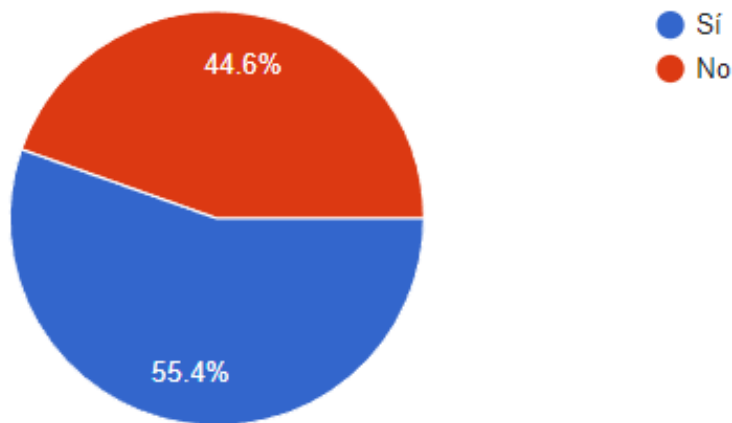
**Figura 8.** Preferencia de temporalidad de cambio de vehículo



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Ahora bien, ahondando en los detalles relacionados con la compra de vehículo, se reconoce la necesidad de cambiar este cada cinco años, mientras que el 24.7% reconoce que esta es una necesidad cada dos años, y el 13.7% establece que preferiría hacer compra cada año.

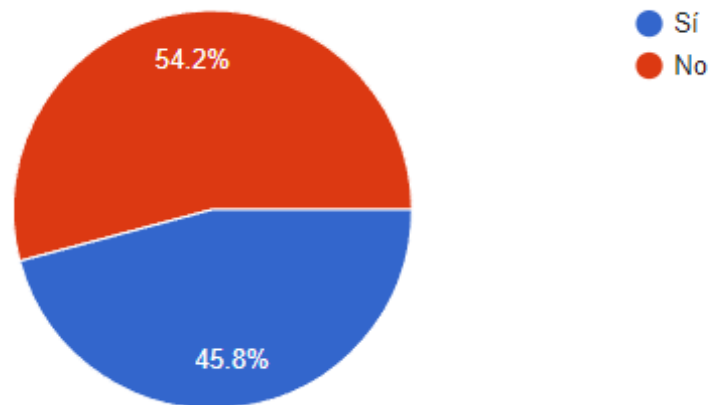
**Figura 9.** Plan de financiación de vehículo



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se encuentra que la mayoría de la población admite que desea adquirir un plan de financiamiento para la compra de vehículo.

**Figura 10.** Forma de financiación vehículo actual



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se reconoce que el vehículo actual, que es ostentado mayoritariamente por la población, no fue financiado, ello con una frecuencia del 54.2%, debido a que sus condiciones de pago no les permitía acceder al crédito.

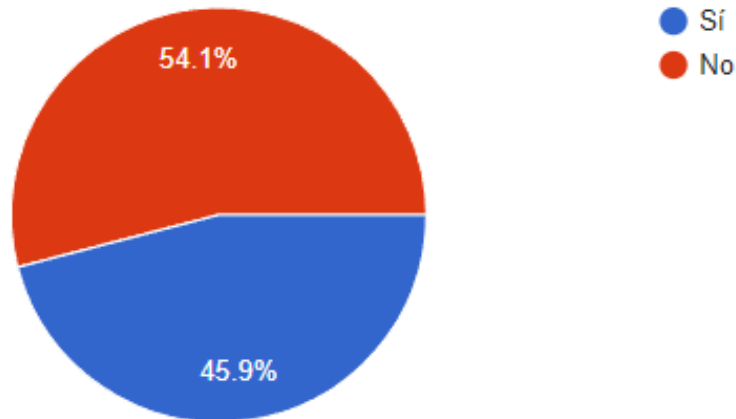
**Figura 11.** Aspecto más relevante en la financiación del vehículo



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Respecto a la figura anterior, se encuentra que la mayoría de las personas busca que el crédito cuente con un interés bajo, ello con una frecuencia del 78.4%.

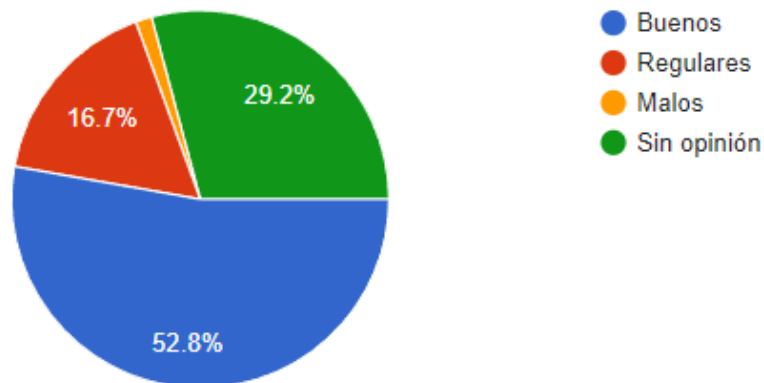
**Figura 12.** Ocupación servicio de financiamiento Coomeva



Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con los datos otorgados por los encuestados, se encuentra que el 54.1% de la población no ha tenido acceso a servicios financieros presentados por Coomeva.

**Figura 13.** Calificación al servicio de financiamiento



Fuente: Elaboración propia, 2021.



La figura anterior permite evidenciar que el 52.8% de la población tiene una calificación positiva frente a los servicios de financiamiento.

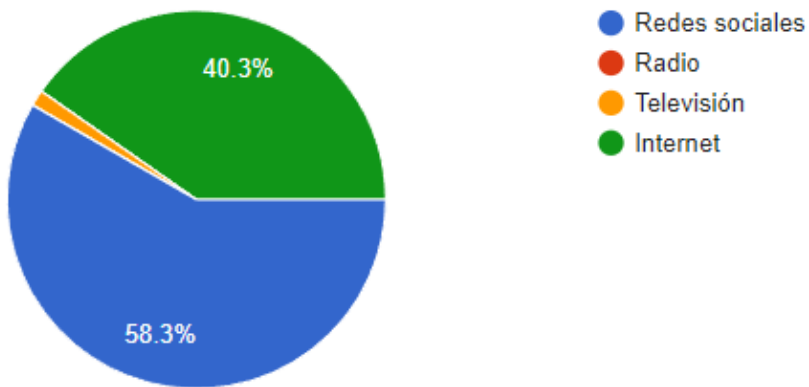
**Figura 14.** Cualidades servicios financieros de Coomeva



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Entre las características que se rescatan de Coomeva, es necesario reconocer que el 41.7% argumenta que Coomeva genera confianza, y el 23.6% establece que existen buenas tasas de interés.

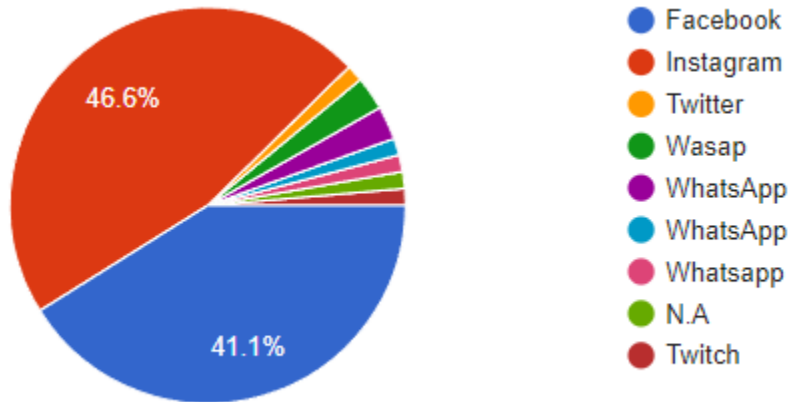
**Figura 15.** Medio de comunicación más ocupado



Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con la información encontrada en el estudio, se reconoce que el 58.3% ocupa mayoritariamente redes sociales, mientras que el 40.3% ocupa internet en general.

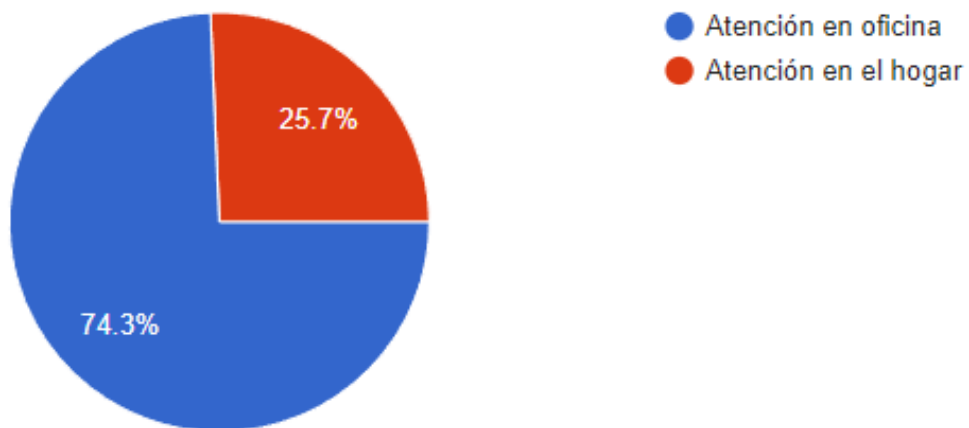
**Figura 16.** Redes sociales ocupadas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Generalmente la mayoría de la población admite ocupar Instagram, con una frecuencia del 46.6%, mientras que el 41.1% ocupa Facebook.

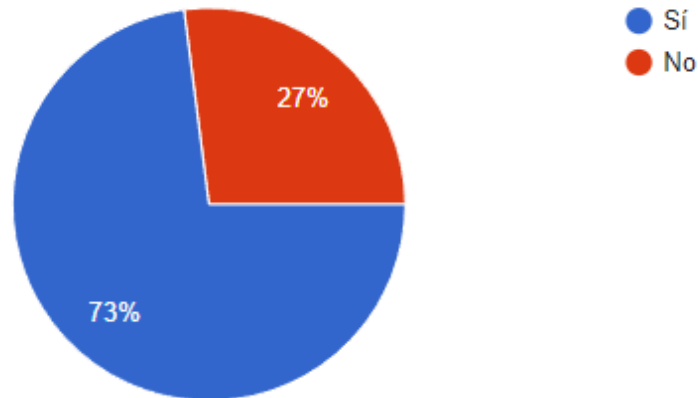
**Figura 17.** Tipo de atención que prefiere



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Adicionalmente, se reconoce que la mayoría de las personas prefiere ser atendida en oficina, con una frecuencia de 74.3%.

**Figura 18.** Interés en financiación vehicular



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Finalmente, se establece que las personas preferirían ocupar la financiación de un vehículo, ello con una frecuencia del 73%.

### **8.1 Resultados conversatorio con expertos**

La investigación basada en grupos focales ha sido tradicionalmente entendida como “una forma de recolectar datos cualitativos, la cual esencialmente, implica involucrar a un pequeño conjunto de personas en una(s) discusión(es) de grupo informal(es), ‘enfocada’ hacia un tema o una serie de temas específicos” (Wilkinson, 2004, p. 177).

Para el caso de la presente investigación, se promueve la realización de un Conversatorio con Expertos, conformado por 7 personas, con la designación de un moderador para interactuar con los participantes, el cual es conocedor de primera mano de la información sobre el servicio a

prestar; así mismo, las personas que lo conforma hacen parte del target, manteniendo un mismo criterio demográfico, que ayude a alcanzar el mayor nivel de precisión posible con respecto a la meta planteada.

Para la realización de esta metodología, en un primer momento se definió el objetivo del Conversatorio, con el cual se busca dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados en la investigación, orientado a analizar de manera precisa las condiciones mismas de lanzamiento del nuevo servicio de financiación de vehículo.

### **Conversatorio con expertos**

Segmento: Asociados a la Cooperativa, hombres y mujeres entre 30 y 40 años.

Muestra: 7 asistentes.

Generalidades de la sesión:

Convocatoria: 1 día antes de la fecha establecida (21 de diciembre)

Modalidad: presencial

Lugar: oficina principal de Coomeva Medellín

Tiempo de duración: 1 hora 30 minutos

Explicación introductoria:

- a. Agradecimiento de asistencia y presentación del moderador
- b. Objetivo de la sesión: conocer su percepción general con relación al lanzamiento del nuevo producto/servicio de Coomeva: Fondo Social de Movilidad.

Se brinda una breve descripción general sobre el nuevo servicio.

c. Presentación de los integrantes.

d. Condiciones generales de la sesión:

Se grabará la sesión para obtener una mayor precisión de las respuestas.

Por favor que hable una persona a la vez e indique cuando quiera hablar.

Si tiene una opinión diferente a la del grupo, es importante que lo haga saber.

A continuación, se relacionan las preguntas de la sesión, con el tipo de preguntas y el propósito de la indagación:

**Tabla 11.** Pregunta conversatorio

<b>PREGUNTAS</b>	<b>TIPO DE PREGUNTA</b>	<b>VALIDACIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>
¿Cuándo compra vehículo, cuál es la característica que más busca?	General	Preferencias	Identificar las necesidades y preferencias de los Asociados de la Regional Medellín, con relación a los planes de financiación de vehículo.
¿Financia su vehículo?	General	Preferencias	Identificar las necesidades y preferencias de los Asociados de la Regional Medellín, con relación a los planes de financiación de vehículo.
¿Cuál es su Entidad de preferencia para financiar?	General	Preferencias	Identificar las necesidades y preferencias de los Asociados de la Regional Medellín, con relación a los planes de financiación de vehículo.
¿Considera usted que la financiación ofertada por el	Transición	Mercadeo y Comercialización	Establecer las estrategias de mercadeo requeridas para el

mercado para adquisición de vehículos es la apropiada?			lanzamiento y comercialización del Fondo de Movilidad en la Regional Medellín.
¿Cada cuánto busca la opción de financiamiento vehicular?	Transición	Necesidades	Identificar las necesidades y preferencias de los Asociados de la Regional Medellín, con relación a los planes de financiación de vehículo.
¿Optaría usted por un servicio de financiamiento vehicular ofertado por Coomeva?	Específica	Mercadeo y Comercialización	Establecer las estrategias de mercadeo requeridas para el lanzamiento y comercialización del Fondo de Movilidad en la Regional Medellín.
¿Qué esperaría de este servicio?	Específica	Mercadeo y Comercialización	Establecer las estrategias de mercadeo requeridas para el lanzamiento y comercialización del Fondo de Movilidad en la Regional Medellín.
¿A través de qué medios, le gustaría recibir información sobre el nuevo servicio de financiación vehicular de Coomeva?	Específica	Canales de Comunicación	Determinar los principales canales de comunicación para el lanzamiento del producto a segmentos claves de la Regional Medellín.
¿Qué le cambiaría o agregaría al nuevo servicio de financiación vehicular?	Cierre	Mercadeo y comercialización	Establecer las estrategias de mercadeo requeridas para el lanzamiento y comercialización del Fondo de Movilidad en la Regional Medellín.
¿Lo recomendaría a su círculo de personas más cercano?	Cierre	Mercadeo y comercialización	Establecer las estrategias de mercadeo requeridas para el lanzamiento y comercialización del

			Fondo de Movilidad en la Regional Medellín.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2021.

e. Agradecimiento por la participación

Se agradece a los Asociados asistentes por su asistencia, puntualidad y calidad de sus respuestas. Se entrega a cada persona, un *souvenir*.

**Análisis resultados**

1. Cuando compra vehículo ¿cuál es la característica que más busca?

La respuesta predominante fue la del precio, evidenciada en el 71% de las intervenciones de los participantes. Este indicador nos lleva a concluir que el factor económico es altamente relevante en la intención de compra y que el nuevo producto de movilidad deberá considerar dentro de su modelo de financiación, una inclusión mayor, refiriéndonos a las personas y los rangos de otorgamiento crediticio.

2. ¿Financia su vehículo?

Con relación a la preferencia de los asistentes en financiar el vehículo o considerar otras opciones (pago de contado), el 100% respondió de forma afirmativa, con lo que intuitivamente se deduce que el nuevo producto deberá hacer especial énfasis (desde el lanzamiento) en el modelo de financiación y proporcionar información detallada, de acuerdo a las condiciones económicas de cada persona.

3. ¿Cuál es su Entidad de preferencia para financiar? ¿Por qué?

Las preferencias de los participantes del Conversatorio, con relación a la competencia, evidenciaron una tendencia marcada por Bancolombia, con un 57%; lo anterior, dado principalmente por las tasas de interés y la agilidad de sus canales virtuales.

4. ¿Considera usted que la financiación ofertada por el mercado para adquisición de vehículos es la apropiada? ¿Por qué?

El 85% de los participantes considera que la financiación ofertada en el mercado no es la apropiada. El alza en las tasas de interés fue la razón más recurrente frente a su mala percepción, con relación a la oferta actual. Así mismo, es importante tener en cuenta que, si bien la mayoría no se encuentra a gusto, encuentra en la financiación la única opción para adquirir vehículo.

5. ¿Cada cuánto busca la opción de financiamiento vehicular?

Con relación a la frecuencia de solicitud de financiación por parte de los participantes, la mayoría (71%) recurre a este modelo, en promedio cada 5 años.

6. ¿Optaría usted por un servicio de financiamiento vehicular ofertado por Coomeva? ¿Por qué?

El 85% de los participantes respondieron de manera afirmativa, sin embargo, la mayoría condicionaron la opción de tomar el servicio con Coomeva a una situación particular. La mayoría, manifestaron que las condiciones de las tasas deben ser acordes a lo que ellos esperan o similares a las del mercado, lo que podría indicar un alto riesgo de poca



adherencia al producto, si no se establecen tasas dentro de un margen que otorgue una diferenciación frente al mercado.

7. ¿Qué esperaría de este servicio?

Frente a las expectativas de los participantes con relación al nuevo servicio, se puede deducir que el 100% espera “preferencia” por su condición de Asociado a la Cooperativa, particularmente en tasas. De igual forma, esperan un proceso ágil en el cual se incluyan los aliados para acceder a descuentos e información transparente en las condiciones de financiación.

8. ¿A través de qué medios, le gustaría recibir información sobre el nuevo servicio de financiación vehicular de Coomeva?

El 100% de los participantes manifestaron su preferencia por los medios virtuales, destacándose en un 71% el correo electrónico, seguido del WhatsApp con un 57%. Lo anterior, reitera la necesidad de incursionar en nuevos canales e implementar acciones tendientes a potencializar los existentes.

9. ¿Qué le cambiaría o agregaría al nuevo servicio de financiación vehicular?

Las respuestas fueron diversas con relación al nuevo servicio, sin embargo, se puede intuir que los asistentes aún carecen de información para precisar su percepción. Dos participantes no le cambiarían nada (28%), otras dos personas (28%), requiere ampliar la información con relación al servicio. Los tres restantes, consideran que se deben tener más descuentos con aliados para la compra de vehículos, un asesor personalizado para revisar

permanentemente su financiación y, por último, esperar cómo se va desarrollando el servicio.

10. ¿Lo recomendaría a su círculo de personas más cercano?

El 100% de los participantes recomendaría el servicio a su círculo más cercano, cabe destacar que todos los participantes son Asociados a Coomeva Cooperativa, y en su mayoría, conocen el programa de Referidos ofertado por la Organización, en el cual pueden generar ingresos adicionales por Referir. Dos personas manifestaron su intención fundamentados en este programa.

Para concluir, el conversatorio se desarrolló en un ambiente agradable de libre participación y, una vez se brindó información general sobre el nuevo producto, los Asociados asistentes se mostraron muy interesados en profundizar en la información y hacer parte de los precursores de este producto. Con base en las respuestas y opiniones de los participantes, se puede evidenciar que dentro de sus necesidades y preferencias se encuentra muy marcada la financiación vehicular, incluso se percibe como la única alternativa para la adquisición de vehículo; así mismo, la tendencia de preferencia por Bancolombia se convierte para Coomeva en un gran reto con relación a la penetración y posicionamiento de mercado; para la mayoría de los asistentes es la primer opción, determinada por la tasas, considerándose como uno de los temas de mayor interés y debate por parte de los participantes. Los Asociados esperan de este producto un nivel de diferenciación superior, enmarcada por tasas preferenciales y accesibilidad al modelo de financiación. Dentro de las estrategias de mercadeo y comercialización, será importante contar con información muy precisa y transparente sobre el modelo de financiación, tasas especiales, una fuerza comercial altamente capacitada en el producto y simplificación de procesos para el acceso y otorgamiento oportuno del

crédito vehicular. La percepción de los asistentes conduce a un enfoque de diferenciación con relación al mercado, no solo por el producto sino por la condición de Asociados. De igual forma, las respuestas son unánimes con relación a los canales de comunicación, los cuales se direccionan a la virtualidad y a la referenciación positiva del producto.

## **8.2 Plan de marketing**

Teniendo en cuenta los objetivos planteados frente al lanzamiento del nuevo producto de movilidad para la regional Medellín, es necesario plantear estrategias alineadas con la investigación de campo realizada, la cual claramente sugiere cambios en algunas de las variables que hacen parte de marketing mix. La percepción general de los asociados es positiva frente al producto, sin embargo, su éxito dependerá de ajustar diferentes procesos, de tal forma que puedan dar respuesta a las necesidades o preferencias de las personas; así mismo, validar la posición del producto frente a la competencia podría proporcionar información más precisa para realizar los ajustes correspondientes y garantizar el éxito de este.

La comunicación digital cumplirá un papel preponderante, enfocándose específicamente en las mujeres que se encuentran asociadas a Coomeva, las cuales están en un rango de edad comprendido entre los 27 y 47 años de edad, que son las personas que más consumen productos financieros de Coomeva, y que adicionalmente manifestaron durante la encuesta realizada, la necesidad de tener un acercamiento con la organización, basado en las redes sociales y en la adquisición de productos financieros. De igual importancia será establecer estrategias enfocadas en la diferenciación de tasas, con base en lo manifestado por los asistentes en el conversatorio.

### **8.3 Objetivos del plan**

- Desarrollar durante el primer trimestre del 2022, un plan de comunicaciones para dar a conocer el servicio y sus beneficios, a los Asociados y clientes potenciales de la Regional Medellín.
- Incrementar en un 12% anual, el número de Asociados en la Regional Medellín.
- Alcanzar al cierre de 2022, la aprobación de 400 créditos de vehículo a través del Fondo Social de Movilidad, por valor de \$22.000 millones.
- Aumentar la participación del mercado al final del año en un 8%.

### **8.4 Marketing mix**

#### **Estrategia de Producto/ Servicio**

#### **Lanzamiento del nuevo servicio “Fondo Social de Movilidad” en la Regional Medellín**

Este producto/servicio surge como una alternativa para incrementar los beneficios y el portafolio que otorga la Cooperativa a todos sus Asociados y ser una oportunidad para incrementar sus ingresos.

Una de las grandes necesidades que tiene la Organización, es incursionar en modelos de financiamiento disruptivos, que le apuesten más a los planes de ahorro que al endeudamiento de sus clientes; por lo anterior, este lanzamiento tendrá un componente muy especial de despliegue de información, enfocada en ofertar el producto como una opción poco convencional, pero eficiente, a las necesidades de movilidad de los Asociados.

## **Tácticas**

- Difusión de información y generación de expectativa con relación al nuevo producto de movilidad, a través de las oficinas correspondientes a la Regional Medellín: Zona Norte, Zona Sur, Quibdó, Montería, Bucaramanga, Cúcuta y Barrancabermeja; así mismo, en medios virtuales como son: e-mails, WhatsApp, Instagram y Facebook.
- Lanzamiento del nuevo producto dirigido a diferentes grupos de interés y entrega de beneficios a pioneros.
- Realizar segmentación de asociados de la Regional Medellín, definiendo variables de data crédito.
- Identificación de asociados con buen comportamiento financiero para otorgamiento de ampliación de plazos entre 5 y 7 años.
- Ampliación en los plazos de financiación para asociados con calificación financiera superior a 590.

## **Estrategia de precio**

De acuerdo con la composición del producto/servicio y un análisis interno, se identifica una importante oportunidad frente a las tasas de interés correspondiente al modelo de financiación, dado que éstas podrían determinar o, en gran medida garantizar, un exitoso posicionamiento en el mercado. De igual forma, significaría el punto de partida para la captación de nuevos clientes. Así mismo, resulta relevante establecer tarifas diferenciales para aquellos Asociados que también hayan accedido al Fondo Social de Vivienda y tengan mayor antigüedad en la Cooperativa, como un mecanismo de diferenciación e incentivo de la venta cruzada y tenencia de productos Cooperativos.

## **Tácticas**

- Segmentación de asociados con mayor antigüedad en Coomeva para adjudicación de disminución en 0,3% en la tasa de financiación.
- Segmentación de asociados con créditos desembolsados del Fondo Social de Vivienda para otorgamiento de tasa preferencial del 0.8%.
- Otorgamiento de extensión de plazos de financiación, hasta por 84 meses, para “Asociados Pioneros” del nuevo producto/servicio.

## **Estrategia de plaza**

El proceso de comercialización de los productos del Grupo Empresarial Coomeva se realiza en su mayoría, a través de la multicanalidad, siendo los medios virtuales los de menos optimización y los de presencialidad los de mayor impacto. Por experiencias anteriores y las circunstancias que rodean actualmente el mercado, se recomienda potencializar la omnicanalidad y aprovechar la hiperconexión de las personas, sin dejar de lado las oficinas y el contacto presencial con que aún cuenta la Organización a lo largo del país.

## **Tácticas**

- Realizar ajuste tecnológico a todos los turneros de las oficinas de Coomeva, con el objetivo de implementar una fila preferencial para aquellos asociados que manifiesten interés en recibir información sobre el producto y/o iniciar el trámite correspondiente.
- Optimización de la página web y App de Coomeva, para accesibilidad y adquisición del producto, mediante la adición de ventanas y campos que permitan realizar el proceso de solicitud de crédito, visualizar los resultados de los sorteos y estados de cuenta.

## **Estrategia de promoción**

Con base en los datos obtenidos en el trabajo de campo, es importante direccionar la comunicación a través de los diferentes canales. Es necesario implementar un plan de comunicación digital que permita crecer el alcance de tráfico en redes sociales (Instagram y Facebook), para lograr un mejor posicionamiento y penetración del mercado. Se recomienda realizar un plan de comunicación y promoción, con alta relevancia digital que potencialice *engagement* en Instagram y Facebook, ejecutar campañas que impacten el género femenino (alta población en Coomeva), que recomienden los productos de la Organización. Así mismo, ejecutar la planeación de una campaña de SEO, en la cual se logre un posicionamiento orgánico en web, de tal forma, que tanto el producto como la marca, aparezcan como primera opción en las búsquedas de Google y así se logre una mejor penetración del mercado.

Adicionalmente, adherir los beneficios del nuevo producto al programa de referidos actual del Grupo Coomeva, incentivando el cliente habitual a la atracción de nuevos clientes con descuentos y dinero en efectivo.

## **Tácticas**

- Realizar evento de lanzamiento del producto, invitando a grupos de interés: colaboradores del Grupo Coomeva, clientes actuales, potenciales, aliados y medios de comunicación.
- Participación en eventos de aliados estratégicos como: concesionarios, salas de ventas, etc., con actividades de activación btl.
- Diseño y creación de *merchandising* y *souvenirs* para oficinas y eventos.

- Creación de contenido de valor basado en la experiencia del cliente y el marketing relacional, para post en redes sociales (Instagram y Facebook), propendiendo por la adherencia al nuevo producto.
- Incluir en el programa de referidos del grupo Coomeva un valor adicional para aquellas personas que refieran nuevos clientes al servicio de movilidad. Así mismo, incluir en el estado de cuenta mensual, la información correspondiente al dinero obtenido por referir.

### **Estrategia de proceso**

Considerando que se lanzará un nuevo producto y los procesos establecidos para tal fin se fundamentan en históricos, se recomienda realizar controles frecuentes al *routemap* y accionar las acciones a las que haya lugar. De igual forma, como parte del servicio post-venta, es importante tener comunicación permanente y directa con los clientes, para recibir cualquier tipo de manifestación y otorgar la respectiva retroalimentación.

### **Tácticas**

- Diseño y creación de canales alternos de soporte y servicio (Call Center- Centro de Soluciones y Servicio) para las diferentes PQRS de los clientes.

### **Estrategia de persona**

Teniendo en cuenta el *core* del negocio y las características del producto, esta estrategia cobra gran relevancia y requiere la implementación de varias acciones que garanticen un nivel óptimo de información y socialización, tanto a nivel interno como externo. Así mismo, priorizar el relacionamiento como una estrategia, que implica la construcción de la marca, la fidelización de los clientes y un contacto con el público objetivo a través de los diferentes canales. Parte del



propósito es ser referenciados en el mercado, debido a las buenas experiencias ofrecidas a los diferentes grupos de interés.

### Tácticas

- Formulación de un plan de *endomarketing*, con el objetivo de realizar una socialización interna de los beneficios correspondientes al nuevo producto, con plazos adicionales a los empleados de la organización.
- Diseño de parrilla de capacitación del nuevo producto dirigida a la fuerza comercial, segmentada por: atributos del producto y modelo financiero.
- Mejoramiento al “modelo de servicio Coomeva”, a través de la implementación del programa “Cliente Único”.
- Reconocimiento mensual de asociados que adquieren el nuevo producto, en canales virtuales y presenciales, georreferenciando la oficina a la cual pertenecen.
- Implementación de un chat virtual (WhatsApp) y línea de soporte para servicio post venta.

**Tabla 12.** Presupuesto plan de mercadeo

<b>Inversión</b>	<b>Tareas</b>	<b>Costo</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Producto</b>	Evento de lanzamiento del nuevo producto a grupos de interés.	50.000.000	1
	Difusión de información a través de canales presenciales y virtuales.	10.000.000	Mensual
	Segmentación de Asociados de acuerdo con puntaje de data crédito y comportamiento crediticio.	3.500.000	Mensual
<b>Precio</b>	Segmentación de Asociados por antigüedad y con Fondo Social de Vivienda para beneficios en tasa y plazos	3.500.000	Mensual
	Selección de “Asociados Pioneros” para extensión de plazos.	500.000	1
<b>Plaza</b>	Ajuste tecnológico de los turneros.	6.000.000	1
	Señalética de oficinas para fila preferencial.	10.000.000	1

	Optimización de la página web y App de Coomeva, para accesibilidad y adquisición del producto.	70.000.000	1
<b>Promoción</b>	Participación en eventos, ferias, btl.	250.000.000	Anual
	Diseño y creación de <i>merchandising</i> y <i>souvenirs</i> para oficinas y eventos.	70.000.000	Anual
	Plan de Comunicación digital para Facebook e Instagram	35.000.000	Mensual
	Implementación campaña SEO.	10.000.000	Mensual
	Recursos adicionales “Programa Referidos”.	50.000.000	Mensual
<b>Proceso</b>	Implementación de Call Center para PQRS.	10.000.000	Mensual
<b>Persona</b>	Plan de Endomarketing.	4.000.000	Mensual
	Capacitación fuerza comercial.	2.000.000	Trimestral
	Reconocimiento a clientes.	500.000	Mensual
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 585.000.000</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La inversión requerida para ejecutar el plan de mercadeo es de \$585.000.000. Se debe tener en cuenta que algunas actividades se realizan solo una vez, las cuales suman un valor total de \$133.000.000. Así mismo, el presupuesto estimado para la participación en eventos y ferias, como el *merchandising* es anual, por un valor total de \$320.000.000. Los demás valores, se encuentran distribuidos en las actividades mensuales y trimestrales.

## 8.5 Cronograma

En el siguiente cuadro se puede observar con detalle cada una de las actividades definidas, la meta y el indicador para evaluar el cumplimiento de dichos objetivos.

**Tabla 13.** Cronograma de actividades

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>KPI</b>	<b>Fecha</b>
<b>Producto</b>	Evento de lanzamiento del nuevo producto a grupos de interés.	1 actividad	% de cumplimiento	mar-22
	Difusión de información a través de canales presenciales y virtuales.	1 al mes, 9 al año	% de cumplimiento	mar-22
	Segmentación de Asociados de acuerdo con puntaje de data crédito y comportamiento crediticio.	1 al mes, 9 al año	% de cumplimiento	mar-22
<b>Precio</b>	Segmentación de Asociados por antigüedad y con Fondo Social de Vivienda para beneficios en tasa y plazos.	1 al mes, 9 al año	% de cumplimiento	mar-22
	Selección de “Asociados Pioneros” para extensión de plazos.	1 actividad	% de cumplimiento	abr-22
<b>Promoción</b>	Ajuste tecnológico de los turneros.	1 actividad	% de cumplimiento	abr-22
	Señalética de oficinas para fila preferencial.	1 actividad	% de cumplimiento	abr-22
	Optimización de la página web y App de Coomeva, para accesibilidad y adquisición del producto.	1 actividad	% de cumplimiento	mar-22
	Participación en eventos, ferias, btl.	1 al mes, 8 al año	% de cumplimiento	abr-22

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>KPI</b>	<b>Fecha</b>
<b>Promoción</b>	Diseño y creación de <i>merchandising</i> y <i>souvenirs</i> para oficinas y eventos.	1 al mes, 9 al año	% de cumplimiento	mar-22
	Plan de Comunicación digital para Facebook e Instagram.	1 al mes, 9 al año	% de cumplimiento	mar-22
	Implementación campaña SEO.	1 al mes, 9 al año	% de cumplimiento	ago-22
	Recursos adicionales “Programa Referidos”.	1 al mes, 9 al año	% de cumplimiento	sep-21
<b>Proceso</b>	Implementación de Call Center para PQRS.	1 al mes, 9 al año	% de cumplimiento	dic-21
<b>Personas</b>	Plan de Endomarketing.	1 al mes, 9 al año	% de cumplimiento	abr-22
	Capacitación fuerza comercial.	1 al mes, 10 al año	% de cumplimiento	ene-22
	Reconocimiento a clientes.	1 al mes, 9 al año	% de cumplimiento	ene-22

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 9. Conclusiones

A través de su historia, el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, se ha caracterizado por la generación de productos y servicios que integralmente aportan a mejorar la calidad de vida del Asociado y su núcleo familiar. Con el lanzamiento del Fondo Social de Movilidad, la Organización incursionará en un modelo de financiación innovador y disruptivo en comparación con los existentes dentro de su portafolio; en realidad es un mercado que aún no ha explorado, pero que sus Asociados lo perciben como una buena alternativa de financiación. Lo anterior, demandará grandes esfuerzos en materia de diseño financiero, estructuración general del modelo, captación de clientes, relacionamiento con los diferentes grupos de interés y, básicamente, todo lo relacionado con la socialización e interiorización de los beneficios del producto/servicio.

En general, los Asociados de Coomeva Cooperativa, tienen una buena percepción de Coomeva con relación a los productos financieros y, con relación a este nuevo servicio, tienen altas expectativas de diferenciación con el resto del mercado, enmarcadas en bajas tasas de interés, fácil accesibilidad al producto e información oportuna y detallada. Respecto a este último punto, se percibe una incertidumbre generalizada con relación a las condiciones del modelo de financiación, dado que se trata de un producto nuevo y los clientes requieren un plan que detalle los montos mensuales y el concepto al cual corresponde.

Claramente, la financiación vehicular es la opción que se destaca y con la cual muchos Asociados adquieren vehículo y/o vivienda, por lo que la Organización deberá tener canales de comunicación muy estrechos con los clientes (actuales y potenciales), que genere confianza y entendimiento del producto que están adquiriendo, garantizando de esta manera, una excelente referenciación del producto y el incremento en la captación de clientes.

De acuerdo con la investigación del mercado, los resultados nos indican que la Organización requiere desarrollar estrategias enfocadas en el posicionamiento y penetración del mercado, de tal forma que el nuevo producto logre sobrevivir en un mercado dinámico, con marcadas tendencias en Entidades financieras con mayor amplitud tecnológica y accesibilidad virtual.

Cooomeva debe avanzar con prioridad, en la consecución de Alianzas que apalanquen y brinden beneficios adicionales al nuevo servicio/producto. La carencia actual podría representar una disminución en la captación de los clientes, si se compara con los descuentos o valores agregados que ofrecen otras empresas del sector, razón por la cual se hace imperiosa cubrir esta necesidad.

Tras varios meses de pandemia y una tendencia digital en todos los sectores, la Organización presenta grandes oportunidades dentro del mercado y deberá implementar acciones que permitan no solo comunicar los beneficios del nuevo producto, sino interactuar a través de la virtualidad con sus Asociados actuales y potenciales. Las circunstancias actuales demandan una comunicación mucho más ágil y al alcance permanente de las personas, a través de los diferentes dispositivos móviles.

El Grupo Coomeva cuenta con una fuerza comercial profesionalizada y especializada en productos financieros, con la cual se han logrado importantes resultados a lo largo de su historia, por lo que su capacitación y entrenamiento en los elementos que conforman el nuevo producto se convierte en un pilar fundamental; que combina muy bien con la implementación de accesos digitales, uno a través del relacionamiento y, el otro, a través de la innovación de procesos. De igual forma, conjugar estos dos canales incrementa las posibilidades de crecimiento en el número de Asociados a la Cooperativa, como un modelo mucho más personalizado y ágil, donde predomine el servicio y la buena experiencia del cliente.

## Referencias

Aaker, D. and Joachimsthaler, E. (2006). *Liderazgo de marca*. Buenos Aires: Deusto.

American Marketing Association (AMA) (2006). *Definitions of Marketing*.

<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

American Marketing Association (2017). *Definitions of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Belch, G.E. & Belch, M.A. (2009). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. (8th ed.). New York: McGraw-Hill.

Bloomberglínea.com (2021). *El mercado de los carros usados sigue al alza durante el 2021 en Colombia*. <https://www.bloomberglínea.com.co/2021/11/28/el-mercado-de-los-carros-usados-sigue-al-alza-durante-el-2021-en-colombia/>

Borden, Neil (2017). *Qué es el marketing mix, qué son las 4P's, definición y ejemplos*. <https://fp.uoc.fje.edu/blog/que-es-el-marketing-mix-que-son-las-4ps-definicion-y-ejemplos/>

Brooksbank, R. (1999). *Marketing Intelligence & Planning*. Auckland, New Zealand: University Waikato.

Chicago Tribune (febrero 2021). *When it comes to cars, what do women want?*

<https://www.chicagotribune.com/autos/chicago-auto-show/ct-ott-chicago-auto-show-women-cars-0207-20200206-vx3e3kqy7ne5fhgppzmlkwmm-story.html>

CNN (2021). *¿Por qué algunas empresas quieren que todos vuelvan a la oficina?*

<https://cnnespanol.cnn.com/2021/05/17/volver-a-la-oficina-trax/>

Cobra, M. H. N. (1997). *Marketing básico: una perspectiva brasilera*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Cohen, W. (2021). *El Plan de Marketing (Effective Management)*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Confecoop (2018). *Confecoop presenta en Cifras el cooperativismo colombiano*.

<https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2018/confecoop-presenta-en-cifras-el-cooperativismo-colombiano/>

Comeva.com. (2020). *Informe Anual y Balance Social Cooperativo-Comeva*.

[file:///C:/Users/ELMB5604/Downloads/Informe\\_Anual\\_Comeva\\_2020\\_Vfinal%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ELMB5604/Downloads/Informe_Anual_Comeva_2020_Vfinal%20(1).pdf)

Comeva.com (2020). *Estatuto de Comeva*.

[file:///C:/Users/ELMB5604/Downloads/Estatuto%20Comeva%202020%20\(2\)%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ELMB5604/Downloads/Estatuto%20Comeva%202020%20(2)%20(2).pdf)

El Economista América.com/Colombia (2021). *Colombia busca fortalecer su posición en la*

*industria automotriz*. <https://www.eeconomistaamerica.co/economia-eAm-colombia/noticias/11104722/03/21/Colombia-busca-fortalecer-su-posicion-en-la-industria-automotriz.html>

El Universo.com. (2021). *A nivel mundial las mujeres compran más vehículos que los hombres*.

<https://www.eluniverso.com/entretenimiento/motores/a-nivel-mundial-mujeres-compran-mas-vehiculos-que-los-hombres-nota/>

Ferraz, A. C. P. y Torres, I. G. E. (2001). *Transporte público urbano*. São Carlos: RiMa.



Goldstein, Almeida, (2000). Crítica integradora modelos de comportamiento del consumidor. *V magazine-Rausp, Sao Paulo de la administración*, 35 (1), pp. 2-4.

Gutiérrez, Andrea (2012). ¿Qué es la movilidad? Elementos para re (construir) las definiciones básicas del campo del transporte. *Bitácora* 21, 65.  
file:///C:/Users/elmb5604/Downloads/Dialnet-QueEsLaMovilidadElementosParaReConstruirLasDefinic-5001899.pdf

Hasen, J. (2012). *Mobilized marketing: How to drive sales, engagement, and loyalty through mobile devices*. Trenton: New Jersey: Wiley.

Hernández Sampieri, R. (2008). *Los métodos mixtos*, capítulo 17.

<https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/15.pdf>

Hoffman, Douglas K. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos*. 2a ed. México: Thomson.

Jiménez, Juliana (2021, 18 febrero). *El mejor crédito de vehículo en Colombia*.  
<https://expertosdelahorro.com.co/mejor-credito-vehiculo-colombia/>

Kerin, R.A.; Berkowitz E.N.; Hartley, S.W. & Rudelius, W. (2007). *Marketing*. (7<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.

Kotler, P; Cámara, D; Grande, I y Cruz, I (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (1994). *Mercadotecnia*. Prentice -Hall Hispanoamericana, S.A.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod\\_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller\\_2006%29.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1998). *Principios de Marketing*. 7ed. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil LTDA.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6e. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. 14e. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (1990). *Dirección de Marketing*, 7ª Edición. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, Philip (2001). *Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control*.  
Trenton, Nueva Jersey: Prentice - Hall.
- Kotler, Philip (2002). *Marketing de Servicios*. Evanston, EE. UU.: Prentice Hall Press.
- Kotler, Philip (2008). *Principios de marketing*. 12a ed. São Paulo: Pearson Educación.
- Kruguer, J. (1993). *Análise institucional do sistema de transporte coletivo da cidade de Curitiba*.  
Curitiba: PUCPR.
- Lambin, Jean Jacques (1993). *Marketing Estratégico*. Madrid: Mc.Graw Hill.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues y Dionísio, P. (2000). *Mercator: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Lovelock Ch., Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México: Pearson Educación.
- McCarthy, E. Jerome. (1960). *Basic marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Erwin Inc.
- McCarthy, E.J. and Perrault, W.D. (2002). *Basic Marketing: A Global Managerial Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Muñiz González, Rafael (1993). *One to One, El Marketing del siglo XXI*. Ediciones CEF. [http://pdfi.cef.es/marketing\\_en\\_el\\_siglo\\_xx1\\_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf](http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf)
- Peppers, Don y Rogers, Martha. (2001). *One to One, B2B, Customer development strategies for the business-to-business world*. New York: Bantam Doubleday Dell, Inc.
- Pride y Ferrel (1997). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. México: Mc Graw-Hill.
- Revista Motor.com.co. (2021). *El carro usado está de moda*. <https://www.motor.com.co/actualidad/industria/carros-usados-moda/35754>
- Rojas, F. (2005). *Aportes para a melhoria da gestao do transporte público por onibus de Bogotá, a partir das experiencias de Belo Horizonte e Curitiba*. Tesis (Maestria). Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- Sánchez Herrera, J. & Pintado Blanco, T. (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. (2a ed.) Madrid: ESIC.

Santesmases, Miguel (2009). *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Schiffman, L.G. y Kanuk, L.L. (2001). *Comportamiento del consumidor*. 7ª edición. México: Prentice Hall.

Schoell, W. F. y Gultinan, J. P. (1991). *Mercadotecnia, Conceptos y Prácticas Modernas* (3a edición). México: Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A

Semana.com. (2019). *Así el gurú Don Peppers convierte a los clientes en “amigos”*.

<https://www.semana.com/management/articulo/don-peppers-habla-sobre-como-mejorar-la-experiencia-de-cliente/273053/>

Shum, Y. M. (2018). *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE)*:

<https://yiminshum.com/matriz-evaluacionfactores-externos-matriz-efe-mefe/>

Stanton, J (2004). *Fundamentos de Marketing* 13e. México: McGraw-Hill Interamericana.

Stanton, W.; Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 13a Edición. México: McGraw Hill.

Stoner, J. (1998). *Administración*. México: Editorial Prentice May.

Tamayo y Tamayo (2003). *Aprende a Investigar, módulo 2: La investigación*. Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior. Santa Fe de Bogotá: ICFES.

Technocio.com (2021). *Colombia busca fortalecer su posición en la industria automotriz*.

<https://technocio.com/colombia-busca-fortalecer-su-posicion-en-la-industria-automotriz/>

Wilkinson, S. (2004). Focus group research. En D. Silverman (ed.), *Qualitative research: Theory*. [https://viewer.joomag.com/paradigmas-vol-3-no-](https://viewer.joomag.com/paradigmas-vol-3-no-2/0121731001374626025?page=51)

[2/0121731001374626025?page=51](https://viewer.joomag.com/paradigmas-vol-3-no-2/0121731001374626025?page=51)

World Cooperative Monitor (2020). *Cómo beneficia el Word Cooperative Monitor a las cooperativas*. <https://www.ica.coop/es/nuestro-trabajo/monitor-cooperativo-mundial>

50minutos.es. (2016). *El marketing mix, las 4ps para aumentar sus ventas*.

<http://www.50minutos.es/libro/el-marketing-mix/>

## **Fuentes jurídicas**

Artículo 24 (Constitución Política de Colombia).

<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2001/0219.pdf>

Artículo 334 (Constitución Política de Colombia).

<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2001/0219.pdf>

Ley 79 de 1988. Artículo 63, p, 20. Sector Cooperativo.

<http://www.comilboy.com/me/NORMATIVIDAD/LEYES/LEY%2079%20DE%201988%20COOPERATIVAS.pdf>

## Anexos

### Anexo A

Se encuentra a continuación la encuesta aplicada a la población:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSec4MYMmnDkbSxnAUY1jj9yYtInmw3dLYjGvx11zYcS613EoQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSec4MYMmnDkbSxnAUY1jj9yYtInmw3dLYjGvx11zYcS613EoQ/viewform?usp=sf_link)

1. Nombre y apellido:

2. Edad:

3. Género:

4. Número de contacto:

5. Ocupación:

6. Ciudad donde reside:

7. ¿Hace cuánto se encuentra afiliado a Coomeva?

8. ¿Cuenta usted con vehículo automotor?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

9. Cuenta con:

moto\_\_\_ carro\_\_\_ otros\_\_\_

10. ¿Cada cuánto cambia de vehículo?

Cada seis meses\_\_\_ cada año\_\_\_ cada dos años\_\_\_ cada cinco años\_\_\_

no cambia de vehículo\_\_\_

11. ¿Cada cuánto le gustaría cambiar de vehículo?

Cada seis meses\_\_\_ cada año\_\_\_ cada dos años\_\_\_ cada cinco años\_\_\_

No le gustaría cambiar de vehículo\_\_\_

12. ¿Alguna vez se le ha ofrecido un plan de financiación de vehículo?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

13. ¿Si tiene vehículo, este ha sido financiado?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

14. ¿Qué es lo que más le interesa en la financiación de vehículo?

Un interés bajo\_\_\_ el tipo de vehículo que es financiado\_\_\_ el tiempo para el pago de la financiación\_\_\_ la empresa de donde proviene el vehículo\_\_\_

Que el vehículo sea nuevo\_\_\_

15. ¿Usted ha utilizado los servicios de financiación de Coomeva?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

16. ¿Cómo calificaría los servicios de financiación de Coomeva?

Buenos\_\_\_ Regulares\_\_\_ Malos\_\_\_ Sin opinión\_\_\_

17. ¿Qué es lo mejor que presentan los servicios de financiación de Coomeva?

Rapidez\_\_\_ Confianza\_\_\_ Buenas tasas de interés\_\_\_ Flexibilidad\_\_\_ Otros\_\_\_

18. ¿Cuál es el medio de comunicación que mayoritariamente ocupa?

Redes sociales\_\_\_ Radio\_\_\_ Televisión\_\_\_ Internet\_\_\_

19. ¿De las redes sociales cuál es la que mayoritariamente ocupa?

Facebook\_\_\_ Instagram\_\_\_ Twitter\_\_\_ Otros\_\_\_

20. ¿Por cuál medio le gustaría recibir información sobre productos y servicios relacionados con la financiación de vehículo? \_\_\_\_\_

21. ¿Para la atención financiera prefiere?

Atención en la oficina\_\_\_\_ Atención en el hogar\_\_\_\_

22. ¿Le gustaría recibir información por algún medio sobre la posibilidad de financiación de un vehículo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

## **Anexo B**

Registro de respuestas Conversatorio con Expertos:

1. Cuando compra vehículo ¿cuál es la característica que más busca?

Hildebrando Ramírez: la comodidad.

Javier Vásquez: que sea un carro nuevo y el precio se ajuste al presupuesto que tengo.

Juan Pablo Díaz: precio y calidad.

Liesel Callejas: precio y marca.

Vanesa Torres: que sea funcional.

Daniel Álvarez: precio de repuestos y costo de vehículos.

Natalia Álvarez: precio.

2. ¿Financia su vehículo?

Juan Pablo Díaz: sí.

Hildebrando Ramírez: sí.

Javier Vásquez: sí.

Liesel Callejas: sí.

Natalia Álvarez: sí.



Vanesa Torres: sí.

Daniel Hincapié: sí.

3. ¿Cuál es su Entidad de preferencia para financiar? ¿Por qué?

Liesel Callejas: Bancolombia por las tasas.

Juan Pablo Díaz: Occiauto de Banco de Occidente, son muy rápidos en la aprobación.

Daniel Hincapié: al igual que el primer participante, Bancolombia, principalmente por la facilidad en el acceso en los medios virtuales.

Hildebrando Ramírez: no tengo preferencia, donde mejores tasas de financiación me brinden en el momento.

Javier Vásquez: Bancolombia.

Natalia Álvarez: BBVA.

Vanesa Torres: Bancolombia.

4. ¿Considera usted que la financiación ofertada por el mercado para adquisición de vehículos es la apropiada?

Natalia Álvarez: no es apropiada porque las tasas en este momento están muy altas.

Liesel Callejas: no es apropiada.

Juan Pablo Díaz: no es apropiada, las tasas están muy altas.

Javier Vásquez: para mí sí, igual es la única forma de poder obtener vehículo.

Daniel Hincapié: no es apropiada por las tasas altas.

Hildebrando Ramírez: no es apropiada.

Vanesa Torres: no es apropiada, pero no tenemos más opción.

5. ¿Cada cuánto busca la opción de financiamiento vehicular?

Natalia Álvarez: la última vez fue hace cinco años.

Liesel Callejas: solo he solicitado una vez, hace dos años.

Juan Pablo Díaz: hace cinco años.

Javier Vásquez: en promedio cinco años.

Daniel Hincapié: cada dos años.

Hildebrando Ramírez: hace cinco años.

Vanesa Torres: actualmente estoy pagando una financiación, que adquirí hace cinco años.

6. ¿Optaría usted por un servicio de financiamiento vehicular ofertado por Coomeva?

Juan Pablo Díaz: he adquirido otros productos y tengo una buena experiencia, sin embargo, debe estar similar o mejor que el mercado.

Natalia Álvarez: sí.

Liesel Callejas: actualmente estoy financiando mi vivienda con Coomeva y me ha parecido de muy fácil acceso.

Javier Vásquez: sí, siempre y cuando las tasas sean buenas.

Daniel Hincapié: sí.

Hildebrando Ramírez: dependiendo de las condiciones del financiamiento.

Vanesa Torres: sí.

7. ¿Qué esperarías de este servicio?

Juan Pablo Díaz: que todos los Asociados podamos acceder sin tanta tramitología, que sea ágil e incluyente.

Natalia Álvarez: que tengamos tasas preferenciales por ser Asociados a la Cooperativa.

Liesel Callejas: yo también considero que debemos tener tasas preferenciales y plazos. Debemos ser diferentes al resto del mercado.

Javier Vásquez: además de las tasas, considero que es muy importante que la compra del vehículo se haga con aliados para mejores precios.

Daniel Hincapié: me parece que las condiciones deben ser mejores que las del mercado.

Hildebrando Ramírez: que podamos acceder todos los Asociados, incluso aquellos que no tenemos tan alto el puntaje de data crédito.

Vanesa Torres: yo creo que la información que nos brindan sobre el producto debe ser muy clara desde el principio y es indispensable que se mantengan las condiciones, sin ajustes después.

8. ¿A través de qué medios, le gustaría recibir información sobre el nuevo servicio de financiación vehicular de Coomeva?

Juan Pablo Díaz: e-mail y redes sociales.

Natalia Álvarez: WhatsApp y redes sociales.

Liesel Callejas: redes sociales.

Javier Vásquez: WhatsApp y correo electrónico.

Daniel Hincapié: WhatsApp y correo electrónico.

Hildebrando Ramírez: WhatsApp, redes sociales y correo electrónico.

Vanesa Torres: correo electrónico.

9. ¿Qué le cambiaría o agregaría al nuevo servicio de financiación vehicular?

Juan Pablo Díaz: hasta el momento se ve bien, pero creo que requiere más información.

Natalia Álvarez: me gustaría que la información de las fechas de los sorteos me la envíen por WhatsApp.

Liesel Callejas: yo quisiera tener un asesor personalizado que de forma permanente me revise mi financiación.

Javier Vásquez: no le cambiaría nada.

Daniel Hincapié: más descuentos con los aliados para los vehículos.

Hildebrando Ramírez: por ahora está bien, pero es necesario que miremos cómo se va dando el acceso de las personas a la financiación.

Vanesa Torres: por ahora nada.

10. ¿Lo recomendaría a su círculo de personas más cercano?

Juan Pablo Díaz: sí.

Natalia Álvarez: sí, teniendo en cuenta el modelo de referidos que tiene Coomeva.

Liesel Callejas: sí.

Javier Vásquez: sí.

Daniel Hincapié: sí.

Hildebrando Ramírez: también me inscribiría al programa de referidos.

Vanesa Torres: sí.