

PLAN DE MERCADEO COOPERATIVA DE PROFESIONALES SANITAS

MARÍA ANDREA CAVALLAZZI CRUZ

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN MERCADEO
SANTIAGO DE CALI**

2020

PLAN DE MERCADEO COOPERATIVA DE PROFESIONALES SANITAS

MARÍA ANDREA CAVALLAZZI CRUZ

Trabajo de grado presentado para optar al título de Maestría en Mercadeo

Directora:

GIUSEPPINA MARCAZZO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MAESTRÍA EN MERCADEO
SANTIAGO DE CALI**

2020

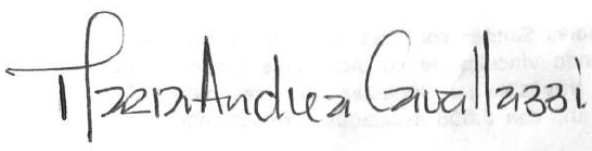
Santiago de Cali, marzo 31 de 2020

Doctor,
SILVIO BORRERO CALDAS
Decano Académico
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

Por medio de la presente estoy entregando a usted el trabajo de grado cuyo título es “Plan De Mercadeo Cooperativa de Profesionales Sanitas”.

Espero que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



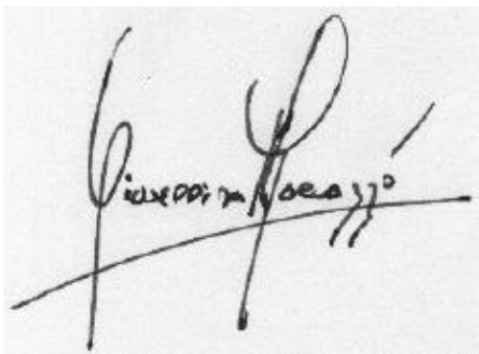
MARÍA ANDREA CAVALLAZZI

Santiago de Cali, marzo 31 de 2020

Doctor,
SILVIO BORRERO CALDAS
Decano Académico
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle que, en mi calidad de directora de trabajo de grado, he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Plan De Mercadeo Cooperativa de Profesionales Sanitas”, realizado por la estudiante de Maestría en Mercadeo en la Pontificia Universidad Javeriana, María Andrea Cavallazzi, con cédula de ciudadanía No. 29.118.581 y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Giuseppina Marcazzo', written over a horizontal line.

GIUSEPPINA MARCAZZO

ARTÍCULO 23 de la resolución No. 13 de julio 6 de 1946.

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“Plan de Mercadeo Cooperativa de Profesionales Sanitas”

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Mercadeo.

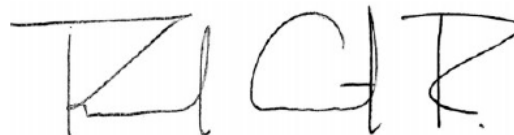


SILVIO BORRERO CALDAS
NOMBRE (S) APELLIDOS (S)
Decano

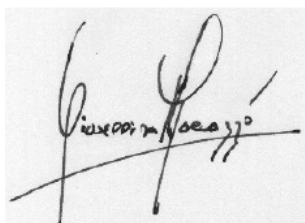
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Juan Carlos Londoño Roldan
Director Adjunto
Maestría en Mercadeo



Ricardo Castaño Robledo
Jurado



Giuseppina Marcazzo
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, fecha 02 -Julio -2020

Dedicatoria

Dedico este proyecto de trabajo de grado a Dios, a la persona que me motivo a hacer mi Maestría y a mis padres.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, protegiéndome y cuidándome en cada segundo de mi vida

A la persona que me motivo a empezar la Maestría, por la confianza que deposito en mí y el acompañamiento que tuvo durante el proceso.

Y a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y mi educación siendo mi apoyo en todo momento y depositando su confianza en mí. Gracias a ellos estoy donde estoy y soy lo que soy.

Agradecimientos

La autora expresa sus agradecimientos:

A la Pontificia universidad Javeriana que contribuyó a mi proceso de formación en la Maestría.

A Giuseppina Marcazzo, directora de este proyecto, por su acompañamiento.

A los profesores:

- Elizabeth María Osorio: por su vitalidad, su entusiasmo y su disposición para entrar al corazón de cada uno de nosotros.

- José Rafael González Díaz: por su disposición y enseñanza

- Diana Aristizábal.: Por ser una persona cálida para llegarle a las personas

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de este proyecto.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	16
Abstract	17
Introducción	18
1. Análisis de la empresa y sus entornos.....	20
1.1 Descripción de la organización.....	20
1.1.1 Reseña histórica	20
1.1.2 Misión	22
1.1.3 Visión.....	23
1.1.4 Objetivos	23
1.2 Análisis del entorno	25
1.2.1 Análisis del macro entorno	25
1.2.1.1 Entorno político	25
1.2.1.2 Entorno económico	27
1.2.1.3 Entorno social	34
1.2.1.4 Entorno tecnológico	35
1.2.1.5 Entorno ecológico	37
1.2.1.6 Entorno legal.....	39
1.2.1.7 Impacto de los entornos la Cooperativa Profesionales Sanitas.....	40
1.3 Análisis de la Industria.....	42
1.4 Análisis de la Empresa Cooperativa de Profesionales Sanitas	48
2. Análisis DOFA.....	53

	10
3. Caracterización de los clientes.....	54
3.1 Público objetivo primario	54
3.2 Público objetivo natural	54
4. Investigación de mercados	58
4.1 Investigación de calidad del servicio prestado a los asociados.....	58
4.1.1 Formulación del problema u oportunidad.....	58
4.1.2 Definición del objetivo general de la investigación.....	59
4.1.3 Formulación de objetivos específicos de la investigación.	59
4.1.4 Tipo de investigación.....	59
4.1.5 Fuentes de datos	59
4.1.6 Instrumentos utilizados	60
4.1.7 Plan de muestreo	60
4.1.8 Trabajo de campo.....	62
4.1.9 Análisis de la información	62
4.2 Resultados de la investigación de calidad del servicio SERVQUAL aplicada a la cooperativa de Profesionales Sanitas	64
5. Direccionamiento Estratégico.....	69
5.1 Creación de valor	69
5.2 Definición de objetivos estratégicos	70
5.3 Gestión de la oferta al mercado	71
5.3.1 Elementos del servicio	71
5.3.2 Complemento de la oferta.....	72
5.3.3 Componente o estrategia de innovación	73
5.3.4 Estrategia de relacionamiento	75

5.3.5 Estrategia de mejoramiento del servicio	77
5.3.6 Estrategia de personalización.....	79
5.4 Entrega de Valor. Canales.....	79
5.5 Estrategia de Precio.....	81
5.6 Comunicar valor: estrategia de promoción	83
5.6.1 Desarrollo de la estrategia publicitaria	83
5.6.2 Ejecución de promociones de ventas	84
5.6.3 Aprovechamiento de canales digitales.....	84
6. Cuadro de Acciones Múltiples y Plan de Acción	86
7. Plan de Acción	87
8. Presupuesto de mercadeo	91
8.1 Proyección de ingresos esperados por ventas	91
8.2 Costo de las estrategias	92
8.3 Punto de equilibrio.....	93
9. Cronograma de actividades.....	94
10. Indicadores de gestión.....	102
11. Conclusiones.....	103
12. Recomendaciones	105
Referencias.....	106
Anexos	109

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Hitos históricos</i>	20
Tabla 2. <i>Leyes y normas</i>	39
Tabla 3. <i>Impacto de los entornos</i>	40
Tabla 4. <i>Aspectos positivos y negativos de la cooperativa</i>	52
Tabla 5. <i>Matriz DOFA</i>	53
Tabla 6. <i>Expectativas, evaluaciones y niveles de satisfacción obtenidos con la aplicación del modelo</i>	65
Tabla 7. <i>Aspectos positivos y negativos identificados en la encuesta Servqual</i>	68
Tabla 8. <i>Canales de comunicación a utilizar para cada una de las estrategias</i>	80
Tabla 9. <i>Comparativo de precios</i>	82
Tabla 10. <i>Cuadro de acciones múltiples</i>	86
Tabla 11. <i>Plan de acción</i>	87
Tabla 12. <i>Ingresos proyectados de la Cooperativa de Profesionales Sanitas</i>	91
Tabla 13. <i>Ingresos proyectados derivados de las estrategias</i>	91
Tabla 14. <i>Costo de las estrategias</i>	92
Tabla 15. <i>Cronograma de actividades (Gantt)</i>	94
Tabla 16. <i>Indicadores</i>	102

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Organigrama	24
<i>Figura 2.</i> Tasa de crecimiento año corrido 2018-2019.....	29
<i>Figura 3.</i> Tasa de crecimiento PIB año corrido Trimestre 2014-2019.....	29
<i>Figura 4.</i> Tasa de crecimiento PIB año corrido Trimestre 2014-2019.....	30
<i>Figura 5.</i> Tasa de desempleo 2014-2019.....	31
<i>Figura 6.</i> Tasa de interés, colocación de promedio ponderado por monto	32
<i>Figura 7.</i> Número de cooperativas por sectores	43
<i>Figura 8.</i> Participación en las principales variables por sector económico.....	44
<i>Figura 9.</i> Tamaños de las cooperativas del sector primario	45
<i>Figura 10.</i> Tamaños de las cooperativas del sector secundario.....	45
<i>Figura 11.</i> Participación en las principales variables por tamaño de cooperativa del sector secundario	46
<i>Figura 12.</i> Tamaños de las cooperativas del sector terciario.....	47
<i>Figura 13.</i> Participación en las principales variables por tamaño de cooperativa sector terciario.....	47
<i>Figura 14.</i> Indicadores alineados con los objetivos.....	51
<i>Figura 15.</i> Asociados por grupos.....	55
<i>Figura 16.</i> Base social	55
<i>Figura 17.</i> Composición por género.....	56
<i>Figura 18.</i> Estado civil	56
<i>Figura 19.</i> Distribución por grupos adscritos a la cooperativa.....	57
<i>Figura 20.</i> Asociados.....	57

<i>Figura 21.</i> Modelo SERVQUAL. Determinantes de la calidad del servicio.....	64
<i>Figura 22.</i> Escala de satisfacción	66
<i>Figura 23.</i> Representación gráfica de las brechas encontradas al aplicar el modelo	67
<i>Figura 24.</i> Cadena de valor de la Cooperativa de Profesionales Sanitas	80

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Encuesta Calidad del Servicio para la Cooperativa de Profesionales Sanitas.....	109
Anexo B. Investigación de deserción de la Cooperativa Sanitas.....	111
Anexo C. Encuesta SERVQUAL	118

Resumen

Las Cooperativas son empresas económicas que persiguen dentro del régimen cooperativo, promover la cooperación para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de los asociados y sus familiares; para tal fin deben desarrollar políticas de cooperación y de asistencia con otras cooperativas.

El objetivo general del presente trabajo es diseñar un plan de mercadeo para la Cooperativa de profesionales Sanitas en el cual se consideran las estrategias y acciones, que se implementarán para el logro de los objetivos de rentabilidad y posicionamiento de la cooperativa al cierre del año 2020. Para cumplir con este objetivo fue necesario realizar un diagnóstico externo e interno de la cooperativa de profesionales Sanitas, caracterizar los clientes, definir el direccionamiento estratégico y elaborar el plan de acción estratégico, así como los recursos a considerar, acompañados de los recursos a invertir.

El presente plan se soporta en investigaciones de mercado que se llevaron a cabo con los asociados, relacionadas con: 1. Encuesta de calidad del servicio prestado a los asociados SERVQUAL; 2. Resultados de investigación anteriores llevadas a cabo por la cooperativa, 3. Información documental. En las dos primeras investigaciones se recurrió a los asociados actuales de la Cooperativa de Profesionales Sanitas y la tercera investigación corresponde a información secundaria proporcionada por la gerencia de la cooperativa.

Los principales resultados de la Cooperativa de Profesionales de Sanitas muestran que para lograr su posicionamiento se deben implementar estrategias de innovación, mejoramiento de servicio, nuevos productos, personalización y relacionamiento.

Palabras clave: plan de mercadeo, sector cooperativo (profesionales de la salud), posicionamiento de marca.

Abstract

Cooperatives are economic companies that pursue within the cooperative regime, promote cooperation to improve the economic, social and cultural conditions of members and their families; To this end, they must develop cooperation and assistance policies with other cooperatives.

The general objective of this work is to design a marketing plan for the Sanitas Professional Cooperative, which considers the strategies and actions that will be implemented to achieve the cooperative's profitability and positioning objectives at the end of 2020. To meet this objective, it was necessary to carry out an external and internal diagnosis of the Sanitas professional cooperative, characterize the clients, define the strategic direction and prepare the strategic action plan, as well as the resources to be considered, accompanied by the resources to invest.

This plan is supported by market research carried out with members, related to: 1. Survey of quality of service provided to members, 2. Results of previous research carried out by the cooperative, 3. Documentary information. In the first two investigations, the current members of the Cooperativa de Profesionales Sanitas were used, and the third investigation corresponds to secondary information provided by the management of the cooperative.

The main results of the Sanitas Professionals Cooperative show that in order to achieve its position, innovation strategies, service improvement, new products, personalization and relationships must be implemented

Key words: marketing plan, cooperative sector (health professionals), brand positioning.

Introducción

La Cooperativa de Profesionales Sanitas a lo largo de 15 años ha vivenciado los principios cooperativos, enmarcados en el respeto profundo por sus asociados y una relación basada en la amistad, así, su crecimiento ha sido importante y acelerado estableciendo procesos y desarrollos tecnológicos que le permiten tener agilidad en la atención, seguridad en las transacciones financieras y mayores beneficios para todos. Todo sin perder de vista los valores que hacen diferencia en el asociado como la atención personalizada, el trato cercano y la intención permanente de ofrecer siempre lo mejor. Como resultado, los asociados perciben a la Cooperativa como “una mano amiga que siempre está cuando la necesitan”.

Sin embargo, por medio de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los Asociados, se ve la necesidad de desarrollar un Plan de Mercadeo para la Cooperativa Sanitas y por medio de este llegarle a todos los asociados con una comunicación permanente de todas las actividades, los beneficios y los convenios que existen y que algunos asociados desconocen a pesar de la constante comunicación y promoción que ofrece la Cooperativa Sanitas todos los jueves de la semana enviando boletines de sus actividades, sus convenios por medio del correo electrónico y se ve la necesidad de crear medios y políticas de comunicación con objetivos claros que permitan a la Cooperativa comunicar de manera asertiva y al mismo tiempo se pueda mantener actualizada la base de datos del asociado como un gran “activo”.

Por este motivo y para fortalecer la relación con los asociados es valioso diseñar un plan de mercadeo para la Cooperativa de Profesionales Sanitas que ayude a comunicar y fomentar una buena relación con los clientes

La Cooperativa de Profesionales Sanitas, es una empresa que trabaja por el bienestar de sus asociados, sin dejar de lado la calidad de sus productos (aportes, crédito y servicios), por esto es pertinente realizar un análisis que permita identificar los momentos de verdad en la prestación de los mismos y la importancia de cada uno dentro de los procesos, así mismo identificar en qué puntos o partes existen fallas.

Teniendo en cuenta la importancia del servicio en la CPS, es necesario que cada uno de los colaboradores trabaje en sinergia para lograr el resultado esperado, a través de propuestas y

acciones de mejoramiento, para disminuir las fallas que en algunas actualmente se presentan ante los requerimientos de los asociados, que son atendidos pero sin darle la suficiente importancia, así mismo el diseño de nuevos servicios que conlleven a la fidelización de los asociados actuales y a la Plan de Fidelización 2019-2021, vinculación de nuevos, permitiendo así el crecimiento y fortalecimiento de la base social de la CPS, cabe anotar que son los mismos asociados los que cuestionan, solicitan servicios nuevos y atractivos, comparan con la competencia, por esto es necesario consultar a los asociados la percepción de la Cooperativa de Profesionales Sanitas y su experiencia con la misma, a partir de ese acercamiento será más útil entender y analizar, dónde radican las fallas y cuáles son las posibles propuestas que llevarán al mejoramiento del servicio.

El mercado financiero de hoy, ofrece diversos productos, pero siguen siendo los créditos, el producto más fuerte, los que constituyen para la Cooperativa, una competencia. La diferencia radica en que el banco ofrece un portafolio amplio de productos, pero no incluye el valor agregado como la atención más personalizada, seguro de vida sin ningún costo y el interés simple, beneficios adicionales que otorga la CPS.

El proyecto se realizó en nueve capítulos: en el primero se hace el análisis de la empresa y su entorno a nivel interno y externo; en el segundo capítulo se realiza la caracterización de los clientes primarios y naturales; el tercero contiene la investigación de mercados, el cuarto es el direccionamiento estratégico que se refiere a la crear de valor, entregar valor, y comunicar valor, a través de las estrategias propuestas; el quinto capítulo se refiere al presupuesto de mercadeo, los últimos cuatro son: cronograma de actividades, indicadores de gestión, conclusiones y recomendaciones.

1. Análisis de la empresa y sus entornos

Este capítulo contiene la descripción de la organización para la cual se realiza el estudio, el análisis de los entornos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; el análisis de la industria y de la empresa en cuestión. De esta descripción y análisis se obtienen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

1.1 Descripción de la organización

1.1.1 Reseña histórica

La Cooperativa de Profesionales Sanitas es una empresa asociativa de carácter multiactivo que, con base en los valores de ayuda mutua, pretende dar respuesta integral a las necesidades económicas, sociales y culturales de los asociados y sus familias; contribuyendo así, a su desarrollo y al de la comunidad en la que lleva a cabo sus actividades (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2011).

Desde su inicio, la Cooperativa fomentó la solidaridad y ayuda mutua, principios que se han utilizado como herramientas claves para su funcionamiento. Día a día, con el esfuerzo propio y el apoyo de todos los participantes de este proyecto ha ido conformándose este grupo como uno de los más importantes del país. La solidez y credibilidad han sido factores indispensables para su crecimiento.

Tabla 1. Hitos históricos

Año	Suceso	Especificación
2002	Fundación	Con la presencia de 27 socios fundadores, se instauró la Asamblea de Constitución de la Cooperativa de Profesionales Sanitas, organización asociativa en 1º grado, que funciona de acuerdo con la ley como cooperativa multiactiva abierta a todos los profesionales de la salud adscritos a Colsanitas, Medisanitas y E.P.S. Sanitas, representantes de las agencias exclusivas y los funcionarios de la organización.
2003	Constitución	Como el 1º peldaño a la consolidación de la empresa, es así como de 62 asociados que cerró en el 2002, pasó a 797 para este año, ampliando la cobertura no sólo a los profesionales de la salud sino también a las agencias de Colsanitas y algunos funcionarios de la Organización.

Año	Suceso	Especificación
		De esta manera, se comenzó a hablar de un futuro promisorio para la Cooperativa, ofreciendo a sus asociados mejores beneficios.
2004	Crecimiento de estabilidad y respaldo a los asociados	Año en que la economía nacional paso a una Situación Difícil Pese a ésta se resalta la profunda visión humanitaria y solidaria que tuvo su grupo de dirección dando como resultado una estabilidad y respaldo de todos sus asociados, los cuales crecieron un 32% cerrando este período con más de 1000 asociados.
2005	Punto de equilibrio	<p>La Cooperativa ya contaba con más de 1500, logrando llegar a su punto de equilibrio, resultado de tres años de una ardua labor, interpretado en un constante posicionamiento del portafolio de servicios y crédito.</p> <p>Hablando de asociados, no se podía dejar de lado a sus familiares, específicamente a los niños. Es así como el Consejo de Administración dio el visto bueno para la creación del Club Huellitas, un proyecto que abrió las puertas a los más pequeños de la familia, enseñándoles la importancia de formarse dentro de una cultura de ahorro, para construir un futuro mejor.</p> <p>Ya contando con más de 1500 asociados, se crea la necesidad de tener una herramienta más efectiva de comunicación con ellos, por esta razón aparece en internet el portal www.cooperativasnitas.com, permitiendo mostrar a la Cooperativa como una empresa moderna, comprometida con la calidad de su información, la cual podría ser consultada por los asociados de forma inmediata en cualquier lugar de nuestro país.</p>
2006	Fortalecimiento de la situación financiera	Con 4 años de funcionamiento, la Cooperativa Sanitas sigue en su camino de fortalecer su situación financiera, permitiéndole ofrecer un portafolio financiero muy completo, donde los asociados han encontrado un soporte económico para el desarrollo de sus proyectos; en este año se consolidaron importantes programas de bienestar social para los asociados y sus familias, fortaleciendo así las necesidades de los asociados en cuanto a las áreas de recreación, cultura y protección (programa de seguros).
2007	Crecimiento en asociados	Con un crecimiento del 34% en sus asociados, alcanzó un número de 2605 asociados, cifra muy importante para sus 5 años al servicio, con este crecimiento, rebasó las expectativas trazadas en el proyecto de factibilidad que se presentó en el 2002, año de su creación. Este resultado no se ha logrado de la noche a la mañana, siendo un esfuerzo mancomunado donde los actores principales han sido los asociados que han creído en este proyecto, sus directivos, la Organización Sanitas Internacional y FECOLSA han sido también protagonistas de un sueño que un grupo de personas algún día tuvo.
2008	Relación de fortalecimiento con los asociados	<p>Con el objetivo de fortalecer la relación con los asociados, concentró sus esfuerzos en el crecimiento de los programas de atención, bienestar y optimización del área comercial llegando a 3.279 asociados, y contando con una sede propia administrativa.</p> <p>A través de la historia la Cooperativa en sus 7 años de vida logró generar un ritmo de crecimiento muy dinámico mayor al promedio de otras cooperativas, construyendo un patrimonio de más de \$ 10.000 millones de pesos.</p>

Año	Suceso	Especificación
2010	La historia del balance social	Queda enmarcada en la historia, no solo por los resultados, sino por la elaboración del primer balance social, un trabajo que se constituyó en una herramienta de trabajo para el autocontrol que genera ventajas competitivas, mejora la reputación, genera procesos y operaciones más eficientes.
2011	La Cooperativa continuo enfocada	En el proceso de calidad en el servicio, la familia Cooperativa trabajó como un todo, como una comunidad con igualdad de oportunidades para todos sus asociados, buscando siempre mejorar la calidad de vida y crear vínculos indisolubles de confianza y solidaridad.
2012	La superintendencia otorga el primer nivel de supervisión por resultados y crecimiento	Fue un año que no pasar en vano, pues fue un año declarado por la organización de las Naciones Unidas como el año internacional de las cooperativas, la Superintendencia de Economía Solidaria le otorgó el primer nivel de supervisión, gracias a los resultados y crecimiento en los activos y patrimonio ocupando los puestos: 36 en activos, 24 capital social y 11 en patrimonio.
2013	Conformación del equipo administrativo	Con altas competencias y capacidades elevados estándares de desempeño y se contó con un claro ordenamiento estatutario y reglamentario, el cual contempla las normas internacionales y los estándares de buen gobierno y ética empresarial.
2014	Sostenibilidad económica	Alcanzando unos fondos sociales que superan los \$ 1.000 millones de pesos, unos activos por encima de los \$ 28.105 millones y un patrimonio superior a los \$ 25.000 la Cooperativa de profesionales sanitas implemento políticas con el interés por avanzar en la sostenibilidad económica, mediante una eficiente gestión de los recursos y el fortalecimiento de la estructura financiera, generando provisiones, fondo, reservas y un capital institucional muy fuerte para finalizar el año.
2015	Sistema de gestión integral	A través del sistema de gestión integral en el que se consolidó el compromiso con la responsabilidad social, con sostenibilidad en el cuidado y la protección del planeta.
2016	Logro de solidez financiera	Registrando un crecimiento importante, alcanzando los \$29.000 millones de pesos en el patrimonio, la propuesta visionaria de la cooperativa se ve cristalizada como una organización solida, solidaria y financieramente sostenible.

Fuente: elaboración propia con base en (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2017)

1.1.2 Misión

Con base en los valores de ayuda mutua, damos respuesta integral a las necesidades económicas, sociales y culturales de los asociados y sus familias; contribuyendo así, a su desarrollo y al de la comunidad en la que lleva a cabo sus actividades, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados a través de actividades sociales que les brinden bienestar y de servicios que impacten su salud financiera, todo esto enfocado en

generar un consumo responsable y solidario ayudándoles a construir un capital social propio y disponible (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2011).

1.1.3 Visión

1. Ser una cooperativa multi-activa cerrada con sección de ahorro y crédito.
2. Tener 7.037 asociados.
3. Contar con ingresos totales de \$7.440.556.200.
4. Generar un margen neto superior al 30%.
5. Tener un indicador de cartera máximo del 5%.
6. Tener vinculados al 50% de los Profesionales de la Salud adscritos a la OSI.
7. Lograr que el 50% de los asociados provengan de regionales.
8. Lograr un aporte promedio por asociados de \$150.000.
9. Cumplimiento al 100% de la normatividad legal, tributaria y contractual.
10. El equipo de trabajo debe tener un nivel de competencias por encima del 90%.
11. Disponibilidad de los sistemas de información superior al 98%.
12. Tener indicadores de satisfacción de usuarios por encima del 90% (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2011).

1.1.4 Objetivos

General

Diseñar un plan de mercadeo para la Cooperativa de Profesionales Sanitas en el cual se consideren las estrategias y acciones, que se implementaran para el logro de los objetivos de rentabilidad y posicionamiento de la cooperativa al cierre del año 2020.

Objetivos específicos:

- Realizar el análisis de la Cooperativa de Profesionales Sanitas y sus entornos, mediante el diagnóstico externo e interno.
- Analizar a los usuarios (clientes) de los servicios de cooperativa mediante su caracterización y nivel de satisfacción.
- Definir el direccionamiento estratégico de la Cooperativa de Profesionales Sanitas a través de los principios de crear, entregar, y comunicar valor.
- Esbozar un análisis básico de resultados financieros esperados e indicadores que permitan medir los objetivos propuestos.

1.1.5 Estructura actual de la Organización

La cooperativa Sanitas tiene un Sistema de Gobierno Corporativo de liderazgo, cuyo propósito es permitir la toma de implementación de decisiones que garanticen el respeto de los derechos de todos los grupos de interés y la interacción entre ellos; dirigir, controlar y gestionar la empresa, asegurando la convergencia de intereses, la creación de valor sostenible y la distribución equitativa de la riqueza, a través de una actuación ética, transparente y generadora de confianza.

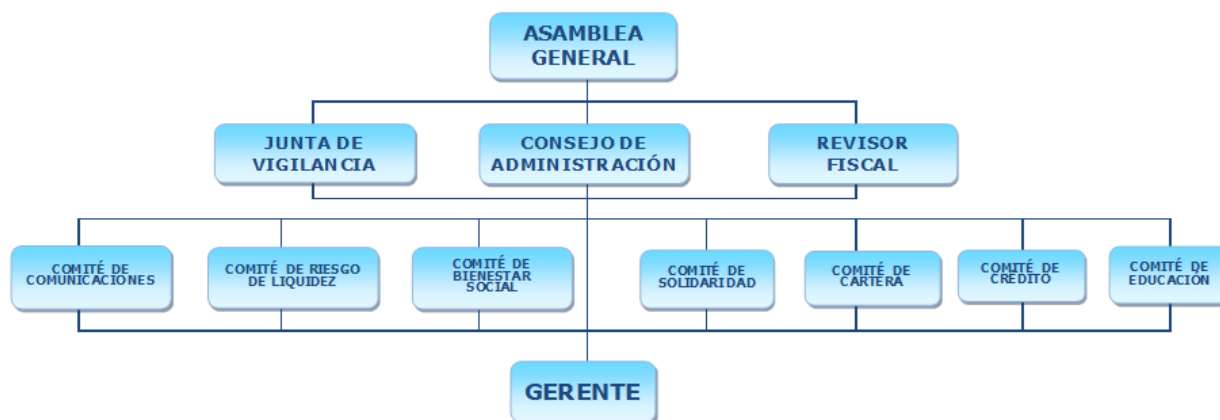


Figura 1. Organigrama

Fuente: (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2017)

1.2 Análisis del entorno

1.2.1 Análisis del macro entorno

Para la descripción de los entornos se usó la estructura PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; se describe cada uno de los entornos y se especifica el impacto que tienen en la cooperativa, lo que al final permite definir las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la Cooperativa.

1.2.1.1 Entorno político

En el año 2019 la palabra que caracterizó a Colombia de acuerdo a su condición política fue incertidumbre para el país. En el año que está iniciando hay tres escenarios fundamentales para su desarrollo: que están totalmente interrelacionados: 1) la calle, 2) el Congreso y 3) Electoral (Vargas, 2019).

El último trimestre estuvo caracterizado por protestas sociales que afectaron a los colombianos impactando la economía familiar y colectiva del país; esta parálisis generó impactos a través de uno de los escenarios que se ha vivido en Colombia, también llamado Paro Nacional que significa una serie de manifestaciones realizadas en varias ciudades de Colombia de manera no consecutiva, a partir del 21 de noviembre del año 2019, convocadas por diferentes sectores de oposición.

Es probable que las centrales sindicales lideren jornadas de protesta por la mejora de las condiciones de trabajo –paros sindicales o cívicos, tienden a llamarlas-; pero igualmente las organizaciones campesinas, indígenas y de población afro muy seguramente se vayan a expresar en el mismo sentido, por el derecho a la vida –contra el asesinato de líderes sociales de los territorios-, pero también por las condiciones económicas y por supuesto, si el Gobierno inicia fumigaciones de cultivos de uso ilícito de forma masiva, es previsible que las organizaciones que agrupan a estos cultivadores se vayan a movilizar (Vargas, 2019, p.1).

El Congreso continuará como escenario de concertación y confrontación política en torno a las iniciativas legislativas entre el ejecutivo y las fuerzas políticas y en los debates de control político. Donde según afirman muchos congresistas que sí hay pago de favores políticos en lo regional expresada en cargos, o en el Fondo de Inversión de Iniciativa Congresional, para ‘facilitar’ el trámite de los proyectos en el Congreso (Vargas, 2019).

La rama legislativa representada por el Congreso, esta polarizada por temas que cuestionan la integridad de los congresistas, manchada por acusaciones referentes a corrupción que hacen perder el norte, este tema debe ser importante para la agenda de los colombianos, como: apostarles a temas de educación, trabajos informales o disminuir la tasa de desempleo.

Desde el ejecutivo se deberá trabajar en generar confianza e inversión de Colombia, hacia el mundo que permita aumentar las oportunidades para la conformación de pequeñas y medianas empresas que activen la economía del país y genere el bienestar para todos los colombianos.

El segundo semestre estará marcado por los debates electorales para renovar mandatarios regionales y locales, así como las corporaciones públicas de esos niveles – Asambleas Departamentales y Consejos-. Estas elecciones actúan como una especie de elecciones de ‘mitaca’ que va a permitirles a los diferentes partidos políticos medir sus fuerzas electorales y comenzar a posicionarse para las elecciones nacionales futuras. Hay elecciones especialmente relevantes como la de la Alcaldía de Bogotá, por tratarse del segundo cargo del país. Las elecciones regionales reflejan dinámicas políticas regionales o locales particulares en las cuales se superponen las diversas fuerzas políticas (Vargas, 2019).

Estos últimos tres escenarios anteriores se interrelacionan en la llamada incertidumbre política de Colombia.

En este entorno político, en el último trimestre de 2019 se generaron protestas sociales en el país, que estaban enfocadas en mejorar las condiciones laborales de las organizaciones, estas mejoras redundarían en un impacto positivo para las Cooperativas, atacando la informalidad de los trabajadores. Por otro lado estas protestas generaron una parálisis en las ciudades principales y muchas de estas demanda excedían la capacidades políticas, económicas del país según los líderes políticos, retando al Gobierno desde la rama ejecutiva y al congreso desde la rama s legislativa en

adoptar políticas de Estado que mejoren las condiciones del colombiano del común, que garanticen la calidad de la educación para los jóvenes y protección para los más vulnerados, todo lo anterior daría una bases sólidas para la sostenibilidad del país.

Las protestas que se llevaron a cabo, pueden impactar positivamente las decisiones o cambios políticos para la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores y para los asociados de las cooperativas las condiciones y políticas de los nuevos candidatos pueden favorecer debido a que se abre un análisis de grandes y nuevos beneficios que las Cooperativas puede ofrecer.

1.2.1.2 Entorno económico

A partir de cifras publicadas recientemente por el Banco de la República de Colombia, referentes al comportamiento económico hasta el primer trimestre de 2019, es posible advertir que, de nuevo, la economía crece, pero con cifras menores a 3%. En efecto, los primeros tres meses de este año, el aumento del producto interno bruto (PIB) fue de 2,8%. Lejos del 4 o 5% que se estima debe aumentar anualmente este indicador a fin de que cedan los números de pobreza e indigencia en el país (Reyes, 2019).

Los indicadores del país se vieron marcados por varios hechos internos como el paro nacional, el cierre de la vía al Llano y la caída de las exportaciones que dispararon el precio del dólar, llegando en varias ocasiones a alcanzar precios históricos por encima de los \$3.700. De igual manera, eventos externos, como la guerra comercial entre Estados Unidos y China y la desaceleración de la economía global, dejaron huella en el desempeño económico durante el año 2019 (Reyes, 2019).

Las cifras que corresponden a los sectores de crecimiento en la economía colombiana, además dan base para establecer las razones por las que, aunque el aumento del PIB ha llegado a ser sostenido, este no se traduce en mayores niveles de empleo, tal y como era de esperarse. Es decir, no se ha alcanzado plenamente lo que se reconoce como crecimiento “a favor de los pobres” (Reyes, 2019).

Los sectores con más crecimiento y que ayudan a la economía colombiana son: finanzas, comunicaciones, banca, minería y comercio. Los que realmente no crecen y no aportan a la economía son: la construcción y la agricultura, el carbón o minería en general, las del petróleo y del narcotráfico (Reyes, 2019).

Además, de esto, se sabe que es el consumo privado (4,1% de crecimiento), el consumo público (2,6% de crecimiento) la inversión (2,8% de crecimiento), las exportaciones (3,6%) y el crecimiento de las importaciones (13,7%), son factores que también están detrás del comportamiento del PIB durante 2018 y el primer trimestre de 2019” (Reyes, 2019).

Todo lo anterior da a entender que la política fiscal expansiva no ha sido diseñada con el más mínimo detalle de las herramientas factibles, restringiendo el crecimiento de la economía colombiana.

Para el sector cooperativo la economía inicia una aceleración este año del PIB colombiano de 3,5% se tiene en cuenta el alza del dólar, esto abre una serie de posibilidades de crecimiento y se debe aprovechar para tener una posición en el mercado. Las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas financieras, los bancos del sector y la compañía comercial que hacen parte de este segmento del sistema financiero, demuestran comportamientos positivos en su actividad de intermediación, con adecuados indicadores de calidad, apalancamiento y solvencia” (Confederación de Cooperativas de Colombia - COFECOOP, 2019)

En el año 2019, la economía colombiana se recuperó, mostró mejor desempeño frente a los últimos años desde la desaceleración del 2016. De acuerdo con el DANE, el crecimiento estimado fue de 3,3%, una cifra que si bien se ubica por debajo de las expectativas del gobierno (y de entidades como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional) es muy importante y en el desempeño de la región y de otras economías emergentes.

En la figura 2, se evidencia el mejoramiento de la economía, esto se debe a que el crecimiento fue por el lado de la demanda, al mayor gasto por parte de los hogares y a la formación bruta de capital. Por el lado de la oferta, los servicios financieros y de seguros siguen liderando la economía mostrando un crecimiento del 6,08% para el tercer trimestre del 2019, mientras que otros

rubros como el comercio y la administración pública muestran un crecimiento saludable de 4,94% y 3,81% respectivamente.

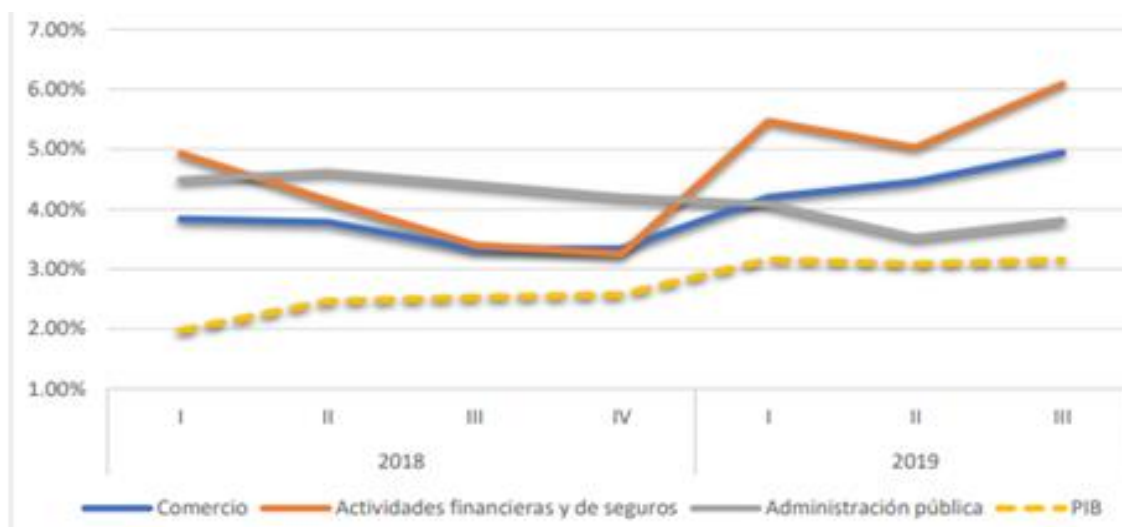


Figura 2. Tasa de crecimiento año corrido 2018-2019

Fuente: (DANE, 2019)

El bajo rendimiento se dio por sectores importantes como el agropecuario, manufacturero y el de construcción, los cuales crecieron muy por debajo del promedio nacional para el 2019. Para el 2020 se espera un repunte en el sector de construcción al aumentar la venta de vivienda de segmento medio y VIS.



Figura 3. Tasa de crecimiento PIB año corrido Trimestre 2014-2019

Fuente: (DANE, 2019)

Para Colombia el sector cooperativo con mayor crecimiento en el 2019 y mejor rendimiento previsto para el 2020, es el financiero y de seguros. En el sector cooperativo, las actividades financiera y crediticia, actualmente tienen más de \$31.4 billones de pesos en activos, un 70% del total de los activos del sector cooperativo nacional. Con esto, se esperan condiciones favorables para el dinamismo de las cooperativas en el 2020, en donde las entidades podrán aumentar su participación en las carteras de consumo, comercial y de microcrédito.

El crecimiento del PIB en el año 2019 se ligó al consumo de los hogares (4,7%) y a la formación bruta de capital (4,8%). El comportamiento de la formación bruta de capital en el 2020 dependerá del futuro de la Ley de crecimiento económico. Este crecimiento para el sector cooperativo es una oportunidad porque puede enfocarse en la actividad en materia financiera y de seguros, e impone retos importantes en otros segmentos del sector real como el agropecuario, el de transporte, el manufacturero o el industrial.

Además, el 2019 terminó con una inflación del 3,8%, esto se debe al empuje de los alimentos y la educación que subieron 5,8% y 5,75% anual. La cifra se ubica en la parte superior del rango meta del Banco de la República (2% - 4%). Esto marca el segundo año consecutivo en el cual se logra quedar dentro del rango. En la gráfica 3 se aprecia que el Banco ha podido controlar la inflación que había quedado por encima del rango meta desde el 2014.



Figura 4. Tasa de crecimiento PIB año corrido Trimestre 2014-2019

Fuente: (DANE, 2020)

Un factor que puede acelerar la inflación es la transferencia de la depreciación de la moneda al precio pagado por los consumidores. Esta depreciación (más del 10% nominal en el 2019) puede consolidarse como alcista de la inflación, lo que puede ser un factor fundamental en el comportamiento inflacionario del 2020. Para el sector cooperativo la inflación en la economía es un elemento fundamental para su gestión, ya que modelo del cooperativismo en Colombia ayuda y acompaña a las personas en necesidades básicas. La estabilidad en materia de precios, se traduce en estabilidad en las decisiones de política monetaria y por tanto en estabilidad en las tasas de interés del mercado financiero, ello redundando en una reducción de la volatilidad y de los riesgos asociados (mercado, crédito, liquidez), permitiendo a los asociados a tomar decisiones con mayor tranquilidad y permitiendo diseñar de mejores escenarios a los que se enfrentan las organizaciones. Para el asociado, esta estabilidad le permite tomar mayor riesgo a la hora de buscar fuentes de financiamiento para proyectos de mediano plazo, generando una dinámica favorable para la colocación y para el ahorro.

En el año 2019, el mercado laboral registró un comportamiento desalentador, el desempleo aumentó con respecto al año 2018. En 2019 se observa una tasa de desempleo de todo el año de 10,5%, superior al año anterior (9,7%). Este indicador es una desaceleración en términos económicos y sociales del actual gobierno, ya que no se ve mejoría para el año 2020. La OIT estima que para el 2020 el país tendrá un aumento de 100,000 personas desempleadas.



Figura 5. Tasa de desempleo 2014-2019

Fuente: (DANE, 2019)

Otra variable económica a considerar son las tasas de interés. En Colombia ha tenido una reducción desde el año 2017, De esta manera, se pasó de un promedio en colocación de 15,1% en enero de 2017, hasta el nivel de 10,7% en noviembre de 2019. Sobre los tipos de crédito, es importante subrayar la reducción en los tipos de interés en créditos de consumo, comerciales y en las tarjetas de crédito entre 2017 y 2019. Al observar la tendencia en cada uno de los tipos de crédito, hay una enorme diferencia que existe entre los intereses ofrecidos por bancos comerciales y las cooperativas financieras, estas últimas ofreciendo tasas de interés más bajas para los créditos de menor tiempo.

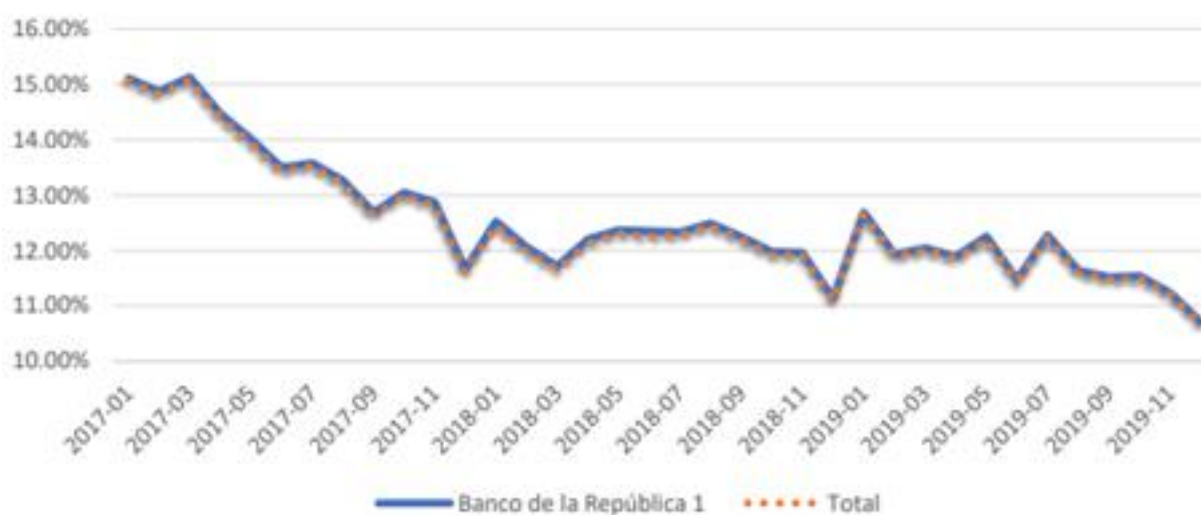


Figura 6. Tasa de interés, colocación de promedio ponderado por monto

Fuente:

Las cooperativas financieras ofrecen mejores tasas para créditos de corto plazo, mientras que los bancos han bajado su tasa para créditos de largo plazo a más de 5 años. Analizando los datos otorgados por el Banco de la República, de los créditos de consumo inferiores a un año, en 2019, los intereses en las cooperativas financieras fueron, en promedio, 4.67 puntos más bajos que en los bancos. En los créditos de 1 a 3 años se presentó una tasa promedio de 6 puntos más baja, y en los créditos de 3 a 5 años fue 1.34 puntos más baja la tasa.

De acuerdo a las encuestas hay buenas expectativas que tienen las entidades bancarias, financieras y gremios consultados, en donde se reduce la percepción de riesgo en el sector, por lo

cual hay un aumento de la confianza para el año 2020. Hay diferentes tendencias observadas a lo largo del año 2019 cómo la reducción en tasas de interés y en el aumento de cartera, que brinda una señal de recuperación y consolidación del mercado, lo cual impacta la inversión y el consumo interno, con repercusiones importantes para el crecimiento económico del presente año (CONFECOOP, 2020).

El cooperativismo como modelo de desarrollo social, económico, cultural y ambiental, tiene mucho por aportar en esta materia, hay una oportunidad única debido a que la cooperativa debe promover y fortalecer esta forma de hacer empresa, son requisitos esenciales para que un mayor número de colombianos puedan ver en la cooperación una opción de vida y de generación de ingresos.

Para Confecoop, el modelo cooperativo en Colombia tiene total vigencia, de hecho, y pese al poco interés que el Estado ha mostrado, se vislumbra como uno de los modelos económicos con mayor potencial en el país dado las difíciles condiciones socioeconómicas de la población. Conforme a los datos recopilados por el gremio, 1,2 de cada 10 colombianos es asociado de una cooperativa, cifra que, aunque pequeña en comparación a países desarrollados (en Europa 3.3 de cada 10), sólo debe ser vista como un referente para dimensionar el inmenso potencial que este modelo (Vargas, 2019, p.3).

Algunos aspectos positivos del entorno económico que se encontraron fueron: que los sectores que más reportan aumentos de producción en términos anuales, hasta el tercer trimestre de 2019, son: la banca, comunicaciones, minería y comercio, esto ayuda a las Cooperativas y a sus asociados para tener una mayor solidez económica ya que pueden aportar más a la inversión y a la demanda. Otro aspecto para considerar como oportunidad es la evidencia de una percepción positiva del mercado con relación al mercado solidario, un reposicionamiento del sector en la economía. Para las cooperativas del sector financiero, esta coyuntura económica abre un campo de posibilidades de crecimiento importantes que deberán ser aprovechadas para seguir consolidando su posición en el mercado colombiano. El país evidencia nuevos escenarios como generación de emprendimientos propicios para la creación de nuevas empresas, alta capacidad de endeudamiento, excelentes relaciones con otras organizaciones que apalanquen las Cooperativas y una alta capacidad de endeudamiento. Sin embargo, en el año 2019 se inició con perspectivas

por una aceleración de la economía, mientras que en el 2018 se creció 2,3%; el Banco Mundial prevé un crecimiento del PIB colombiano y en Colombia la política fiscal que opera tiene limitado los alcances esto es una amenaza para las cooperativas de Colombia.

1.2.1.3 Entorno social

Colombia empieza a crecer en las coberturas sociales. Sin embargo, baja un poco en los índices de ingreso familiar y de informalidad laboral, es decir Colombia crece, pero sin empleo, el Estado le apuesta a la informalidad a generar incentivos al desempleo estructural lo que dice que realmente los colombianos siguen en la pobreza y la alta desigualdad de las regiones, y da a entender que más informalidad en temas de empleo son mayores demandas sociales para el Estado. “Es el momento de poner en práctica el enunciado de Bertrand Russell: “en todas las actividades es saludable poner un signo de interrogación sobre las cosas que por mucho tiempo se han dado como seguras” (Núñez, 2013, p.1). Esto significa que hay que pensar en la entrega de subsidios como una forma de cubrir la informalidad en Colombia y solucionar los problemas de la sociedad, lo que deja mucho para pensar.

El centro de los problemas sociales está en: I) la baja calidad de la educación que reciben los menos favorecidos (i.e. la educación pública); II) el asistencialismo exagerado; III) la captura de recursos por grupos de interés, y IV) la reproducción del poder (Las dos últimas, como consecuencia de una democracia débil con baja representación de los más pobres y niveles de corrupción altos) (Núñez, 2013, p.1).

La trampa mencionada se refuerza cuando los beneficios del gasto social retornan a quienes pagan impuestos (actualmente, casi la mitad del gasto público social es percibido por el 20% más rico de la población), de tal forma que la desigualdad ha sido institucionalizada a través del ciclo de vida de las personas pertenecientes a los grupos más desfavorecidos: los niños reciben educación de baja calidad, los jóvenes no pueden entrar al mercado de trabajo formal, los adultos reciben salarios de supervivencia y los adultos mayores no acceden a una pensión; son excluidos de la sociedad a lo largo de su vida y dependientes del Estado a través de la limitada atención a la infancia, la educación pública de baja calidad, la salud pública incompleta, los subsidios para informales y la subvención para los adultos mayores.

En todos los casos, hay una transferencia de ingresos equivalente a una pequeña fracción del salario mínimo o de la línea de pobreza. Mediante estas transferencias o subsidios, el sistema político y el económico son soportados (Núñez, 2013).

La presencia de las Cooperativas son el fruto de la coordinación de recursos y voluntades, estas empresas no solo existen por razones históricas sino por representar una forma organizativa para la provisión de bienes y servicios, esto permite que las cooperativas tengan un espacio en economías de mercados. La existencia de alianzas estratégicas entre organizaciones de la economía social y administraciones públicas es otra expresión de coordinación consciente (Vidal, 2013).

Uno de los aspectos que se encontró en el sector social es que Colombia avanza en las coberturas sociales, además de participar de la construcción de un modelo por esencia sostenible como: la generación de autoempleo, la creación de cadenas productivas, la dinamización de los mercados locales, la inclusión dentro del sistema productivo de grupos marginalizados, la participación en la gestión empresarial de la comunidad, la facilidad en la transmisión de conciencia colectiva en el cuidado ambiental; y por otro lado se encontró amenazas como índice de concentración del ingreso y de informalidad laboral, el Estado genera incentivos a la informalidad y al desempleo y la desigualdad ha sido institucionalizada.

Dando una mirada a la actualidad, el impacto del COVID-19 está obligando a tomar medidas preventivas que llevan a modificar la forma de interactuar, afectan las relaciones interpersonales, limitando los ambientes sociales, generando un ambiente hostil con matices de pánico que afectaría el diario vivir del colombiano, con un impacto colateral la economía solidaria del país.

1.2.1.4 Entorno tecnológico

En el año 2019 una empresa colombiana que no se adapte a las nuevas demandas de las nuevas tecnologías está marcada para desaparecer, ahora todas las empresas entran en la era de transformación digital y todas están a la vanguardia, este año los desafíos que se tiene por los desarrollos de internet de las cosas, que significa una interconexión digital de objetos cotidianos que usan las personas en el diario vivir y que dependen mucho de ello. Seguirán mandando la parada y retando a las compañías a ser más analíticos, creadores e innovadores para que ellos

puedan transformar la vida de la sociedad. Todo esto retando a la Cuarta Revolución Industrial, que seguirá impactando con la tecnología llamada, inteligencia artificial (IA) y big data (analítica de datos) para tomar decisiones estratégicas a cualquier nivel (García, 2018).

El gobierno ha venido avalando el cambio tecnológico, en el 2009 se creó el Ministerio de las Tecnologías de la Información y la comunicación” en el 2019, 10 años después fue promulgada la ley 1978 (2019), por la cual se moderniza el sector de TIC, se distribuyen competencias y se crea un regulador único.

La industria 4.0. seguirá siendo el primero en traer tecnología en Colombia para que las empresas puedan tener una experiencia única con el cliente y acercarse más a ellos para poder lograr una satisfacción con el usuario, lo cual deja a las compañías pensar en que se deben retar para que todos sus procesos interactúen y que esto sea un reto para dar un servicio especial y personalizado hacia el cliente antes y después de las demandas (García, 2018).

¿Esta tecnología significaría la “desaparición” del operador humano para ser sustituido por robots? Según John Pugliano, autor de *The Robots are coming: a human's survival guide to profiting in the age of automation*, se podría repetir el mismo escenario del último siglo, en el que muchos trabajos realizados por operarios en fábricas fueron desplazados por los avances de la tecnología (García, 2018, p.1).

Analistas vislumbran que el impacto de las nuevas tecnologías en el siglo XXI sería el reemplazo de operarios y de muchas profesiones altamente calificadas que podrían estar amenazadas con esta nueva realidad, como abogados, médicos, arquitectos, contadores, pilotos de guerra e ingenieros, por supuesto. Si bien este riesgo comienza a hacerse evidente, también es cierto que la adaptación de los profesionales a los nuevos escenarios debería generar nuevas oportunidades más que temores en la medida en que se revisen y se adapten sus competencias al entorno tecnológico y todo lo que ello conlleva a nivel de análisis, creatividad e innovación (García, 2018).

En todo este mundo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la conectividad es y seguirá siendo la infraestructura fundamental de los individuos, las empresas y las sociedades. “Según Internet World Stats, a junio de 2018, el 55,1 % de la población mundial

tenía acceso a internet, es decir, 4.200 millones de los 7.600 millones de personas en todo el mundo” (García, 2018, p.1).

Las cooperativas tienen un papel importante y clave para crecer al ritmo del mercado de hoy en día. Debido a la globalización, en este mercado han ingresado nuevos competidores a la actividad bancaria y es ahí donde las Cooperativas deben invertir en herramientas tecnológicas para ser más competitivas en el mercado.

Las cooperativas financieras, de crédito y de ahorro, desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico de América Latina y el Caribe, ya que atienden a gran parte de la población no bancarizada.

En el entorno tecnológico, se encontró aspectos positivos como la implementación de nuevas tecnologías que permitan un mejor desempeño, simplificación de procesos y de inteligencia de negocios, para facilitar la vida al asociado, las cooperativas financieras, de crédito y de ahorro, que desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico de América Latina y el Caribe. La globalización ha hecho desarrollar a las organizaciones con internet de las cosas e inteligencia artificial, esto hace retar a los profesionales calificados para ser más innovadores.

En Colombia se encuentra la riqueza natural y la biodiversidad, ya que son un potencial que sin lugar a dudas representa grandes oportunidades de desarrollo económico y social para el país; esto es positivo. Y como aspectos negativos se encontró que el desarrollo tecnológico de aliados en el sector solidario es incipiente porque no todos los sectores productivos de la economía han insertado nuevas tecnologías, y se puede decir que la automatización de procesos robóticos sustituirá actividades que el hombre podría realizar.

1.2.1.5 Entorno ecológico

Colombia es un país privilegiado por sus riquezas naturales, por la variedad y belleza de su geografía y por la diversidad de sus ecosistemas: Esta biodiversidad que caracteriza a Colombia crea muchas oportunidades de desarrollo social y económico, sin embargo, hay que cuidar mucho de ellos porque puede ser contaminante.

“Según el Ministerio de Ambiente, 2018 cerró con una cifra aproximada entre 260 mil y 270 mil hectáreas deforestadas, de las cuales se atribuye el 48 por ciento al acaparamiento de tierras, factor enemigo de los bosques tropicales de la Amazonía y el Pacífico” (Radio Nacional de Colombia, 2019).

Entre los retos que se tiene está frenar la deforestación. Definitivamente el año pasado, se hicieron predicciones y no se cumplieron, aumentó la deforestación de las selvas, los Parques Nacionales están amenazados. Con la prohibición del mercurio en la actividad minera en Colombia, el director científico de la Fundación Omacha reconoce que se ha dado un paso decisivo en la lucha contra este elemento en los ríos. Se destaca además la firma del Convenio de Miramata (Japón), que busca proteger la salud humana y el medio ambiente de la acción perjudicial del mercurio, y el seguimiento continuo del Ministerio de Ambiente a este tema en el país, pero recalca que es necesario tomar más medidas” (Radio Nacional de Colombia, 2019). Hay minería ilegal y se debe combatir y evitar que el mercurio se derrame con el país, de acuerdo a los adscritos es el tercer país con mayor contaminación.

El Movimiento Cooperativo a partir de sus valores de ayuda mutua, autogestión, solidaridad y democracia se conjugan en el cumplimiento de objetivos económicos y sociales, enmarcados dentro del interés por el desarrollo de la comunidad en general, se perfila como un modelo de desarrollo que por sus características y su propia definición se encuentra claramente inmerso dentro de una gestión y relación con el medio ambiente y todos los temas conexos a este como son la protección de la biodiversidad, el uso adecuado de tecnologías, la educación ecológica y la protección de los bosques.

El Cooperativismo cuenta con herramientas de un alcance invaluable y efectividad para mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de la población, para así combatir uno de los factores que más está influyendo en el deterioro de las regiones boscosas, y del medio ambiente en general: la pobreza.

La generación de autoempleo, la creación de cadenas productivas, la dinamización de los mercados locales, la inclusión dentro del sistema productivo de grupos marginalizados, la participación en la gestión empresarial de la comunidad, la facilidad en la transmisión de conciencia colectiva en el cuidado ambiental, característicos de las organizaciones cooperativas,

brindan a los millones de seres humanos que se encuentran en condiciones de pobreza una alternativa real no solo para una mejora sustantiva de sus condiciones sociales y económicas sino también en participar de la construcción de un modelo por esencia sostenible como es el mencionado (Palacino, s.f).

Las cooperativas crean conciencia colectiva sobre el cuidado del medio ambiente en pro de la construcción de un modelo sostenible. El Cooperativismo cuenta con herramientas de un alcance invaluable y efectividad para mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de la población, para así combatir uno de los factores que más está influyendo en el deterioro de las regiones boscosas, y del medio ambiente en general.

1.2.1.6 Entorno legal

Según el gobierno las cooperativas deberán en 2019 enfrentar la implementación de la reforma tributaria, cumpliendo con nuevos requerimientos ante la DIAN, lo cual les implica revisar algunas de sus estrategias empresariales. Igualmente, la implementación de sistemas de administración de riesgo, demandarán esfuerzo y recursos en la actividad financiera cooperativa.

2019 trajo también nuevas reglas en materia de gobierno corporativo para las cooperativas, un tema de vital importancia para organizaciones que basan su modelo de gestión en la participación democrática de grupos generalmente numerosos (ASCOOP, 2020).

Tabla 2. Leyes y normas

Norma	Consideración
Decreto 1481 de 1989	Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados.
Ley 454 de 1998	La cual determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
Decreto 4588 de 2006	Regula el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento.

Norma	Consideración
Decreto 1481 de 1989	Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados.
Ley 1233 de 2008	La cual determina los elementos de las contribuciones a la seguridad social en la Cooperativas y se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.
Decreto 4588 de 2006	Regula el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento.

Fuente: (ASCOOP, 2020)

En el entorno legal recientemente se han creado nuevas leyes y normas en Colombia, para que las Cooperativas puedan operar eficientemente y que brinde las Garantías necesarias para el sector Cooperativo, estas leyes o normas deben estar alineados con los estatus internos del sector de las Cooperativas generándole a los asociados un nivel de confianza y que le permita contrarrestar aspectos negativos provenientes de reformas tributarias o cambios que afecten la economía familiar del asociados llevándolos a pensar sobre la continuidad en las Cooperativas (Presidencia de la República, 2019).

1.2.1.7 Impacto de los entornos la Cooperativa Profesionales Sanitas

Con base en la descripción del entorno y específicamente del impacto que cada uno de ellos tiene sobre el sector Cooperativo, se presentan en la siguiente matriz los impactos positivos y negativos derivadas de los mismos.

Tabla 3. Impacto de los entornos

Entorno	Impacto positivo	Impacto negativo
Político	Las decisiones o cambios políticos pueden impactar las Cooperativas, por las protestas para la mejora de las condiciones laborales	Movilizaciones y protestas sociales que acabó siendo un paro contra una situación que excedía por mucho a esas demandas y que se sintetiza en la violencia existente en el país y afecta a las organizaciones de Colombia
		El congreso continúa siendo un escenario de concentración y confrontación política entre ejecutivos y fuerzas política y que da lugar a las iniciativas legislativas
Económico	Solidez económica de los Asociados.	El año 2019 inicia con perspectivas por una aceleración de la economía, mientras

Entorno	Impacto positivo	Impacto negativo
		que en el 2018 se creció 2.3% el Banco Mundial prevé un crecimiento del PIB colombiano
	Uno de los sectores que más reportan aumentos de producción en términos anuales son: finanzas y banca, comunicaciones, minería y comercio	La política fiscal que opera en Colombia tiene limitado los alcances
	Se evidencia una percepción positiva del mercado con relación al mercado solidario.	
	Reposicionamiento del sector Solidario en la economía.	
	Para las cooperativas del sector financiero, esta coyuntura económica abre un campo de posibilidades de crecimiento	
	El país evidencia nuevos escenarios como generación de emprendimientos propicios para la generación de nuevas empresas	
	Alta capacidad de endeudamiento	
	Excelente relación con la Organización Sanitas Internacional	
Social	Participar de la construcción de un modelo por esencia sostenible.	Índice de concentración del ingreso y de informalidad laboral, el estado genera incentivos a la informalidad y al desempleo
	Colombia avanza en las coberturas sociales	La desigualdad ha sido institucionalizada
Tecnológico	Implementación de nuevas tecnologías que permitan un mejor desempeño, simplificación de procesos y de inteligencia de negocios, para facilitar la vida al Asociado.	Desarrollo tecnológico de aliados en el sector solidario es incipiente
	Las cooperativas financieras, de crédito y de ahorro, desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico de América Latina y el Caribe	No todos los sectores productivos de la economía han insertado nuevas tecnologías.
	La globalización ha hecho desarrollar a las organizaciones con internet de las cosas e inteligencia artificial, esto hace retar a los profesionales calificados para ser más innovadores	La automatización de procesos robóticos sustituirá actividades que el hombre puede realizar.
	La riqueza natural y la biodiversidad que caracterizan a Colombia, son un potencial que sin lugar a dudas representa grandes oportunidades de desarrollo económico y social para el país desde el medio ambiente.	Ley de protección de datos Habeas Data art. 23 de la ley 1581.

Entorno	Impacto positivo	Impacto negativo
Ecológico	El Cooperativismo cuenta con herramientas de un alcance invaluable y efectividad para mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de la población, para así combatir uno de los factores que más está influyendo en el deterioro de las regiones boscosas, y del medio ambiente en general.	
Legal	Nuevas leyes y Nomas Aprobadas, creadas en Colombia	Cambios en la reforma tributaria
		Cambios en las políticas de descuento de las diferentes nóminas.

1.3 Análisis de la Industria

En 2017, tomando como referencia los reportes hechos por las cooperativas a las seis superintendencias que las vigilan, 6,4 millones de colombianos se encuentran asociados a una cooperativa (13% de la población), generando un impacto indirecto a nivel familiar sobre alrededor de 19 millones de colombianos (39% de la población). Las 3.488 cooperativas, que presentaron dichos reportes, están presentes en múltiples ramas de la actividad económica, destacándose los servicios financieros, el sector agropecuario, la comercialización y el consumo, los seguros, el transporte, la educación, la salud y la prestación de servicios personales y empresariales (Confederación de Cooperativas de Colombia - COFECOOP, 2019).

Los servicios cooperativos llegan a los 32 departamentos del país. El 65% de las cooperativas se encuentran domiciliadas en 20 ciudades capitales y el 35% restante se distribuyen en 477 municipios. 186 cooperativas que ejercen la actividad financiera ofrecen sus servicios a través de 962 oficinas en 29 departamentos y 301 municipios. Los activos de las cooperativas ascienden a \$41 billones de pesos⁴, de los cuales \$20 billones corresponden a la cartera de créditos colocada. Sus ingresos anuales superan los \$28 billones de pesos. Su patrimonio colectivo es de \$16 billones de pesos y generan alrededor de 166 mil puestos de trabajo (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018)

Confecoop (2018), máximo organismo de integración cooperativa, que unifica la representación del sector cooperativo colombiano en el ámbito nacional e internacional, ejerce la defensa del mismo a nivel nacional y promueve la integración entre las cooperativas y su

sostenibilidad. Hace una mirada extensa de lo que representa el cooperativismo colombiano e informa las áreas con mayor desarrollo e impacto socioeconómico y muestra cuales son las áreas que tienen oportunidades en el modelo Cooperativo. Este análisis se divide en tres secciones 1). Las actividades del sector primario, relacionadas con la explotación de recursos naturales; 2) las actividades del sector secundario, relacionadas con la industria y 3) las actividades del sector terciario relacionadas con los servicios.

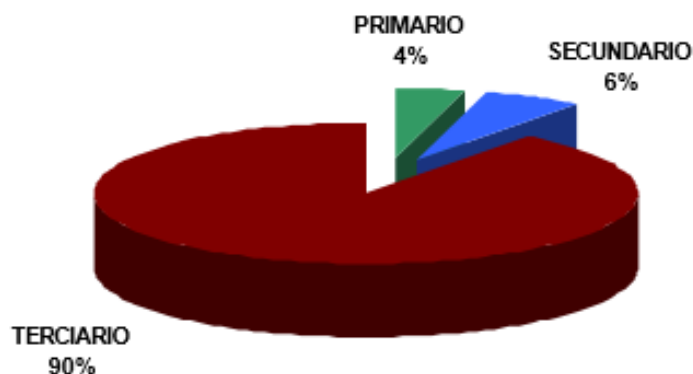


Figura 7. Número de cooperativas por sectores

Fuente: (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018)

En Colombia las cooperativas tienen una vocación por el servicio, una cooperativa tiene como propósito crear una alianza y trabajar en conjunto entre personas que se asocian de manera voluntaria, con el fin de satisfacer las necesidades (económicas, culturales, de educación, etc.), de cada uno de sus asociados a través de una empresa que ayuda a la administración, es decir busca el bienestar para las personas y sus familias. Otro de sus objetivos consiste en darle solución a las necesidades de las comunidades donde operan. “Este sector se ha ubicado en sector terciario de la economía, dejando atrás los sectores primarios (explotación de recursos naturales) y secundario relacionado con la industria” (Confederación de Cooperativas de Colombia - COFECOOP, 2019)

Igualmente, el grupo de cooperativas dedicadas a las actividades de servicios, concentran el 93% de los activos de las cooperativas en el país (\$15,5 billones), generan el 84% de los ingresos (\$16.2 billones), asocian al 98% de las personas vinculadas al sector cooperativo (3.881.752 asociados) y generan el 94% de los puestos de trabajo promovidos por cooperativas (552.342 puestos) (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018).

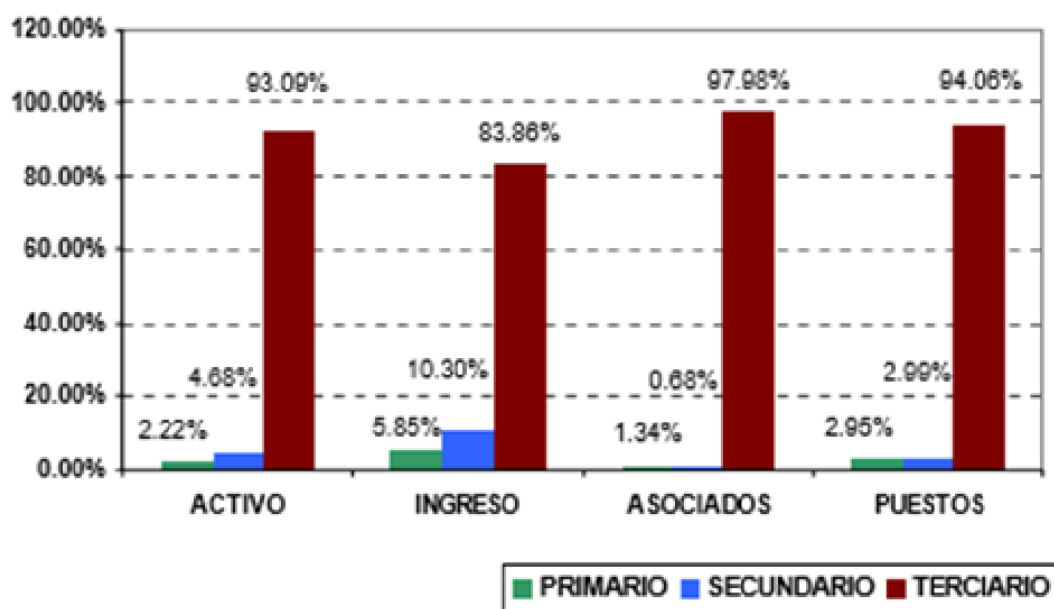


Figura 8. Participación en las principales variables por sector económico

Fuente: (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018)

El modelo muestra que la población no ve a las cooperativas como una alternativa empresarial en los sectores de explotación de recursos naturales, el sector primario y las actividades del sector secundario que están relacionadas con la industria muestran que la población que se asocia a estas organizaciones corporativas lo hacen por los beneficios que tienen hacia las personas. En cambio, el sector secundario (industrias) genera ingresos importantes con pocos asociados. Es decir que de los sectores primarios y secundarios se obtienen mayores márgenes.

Actividades del sector primario. Entre estas actividades se encuentran las relacionadas con la agricultura, la ganadería, la pesca, la silvicultura y la explotación de minerales. El 4% de las cooperativas del país se ubican en este sector, alrededor de 281 cooperativas vinculan a 53.000 asociados, generan 17.467 puestos de trabajo, tienen activos por \$370.132 millones y generan ingresos anuales por \$1.1 billones (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018)

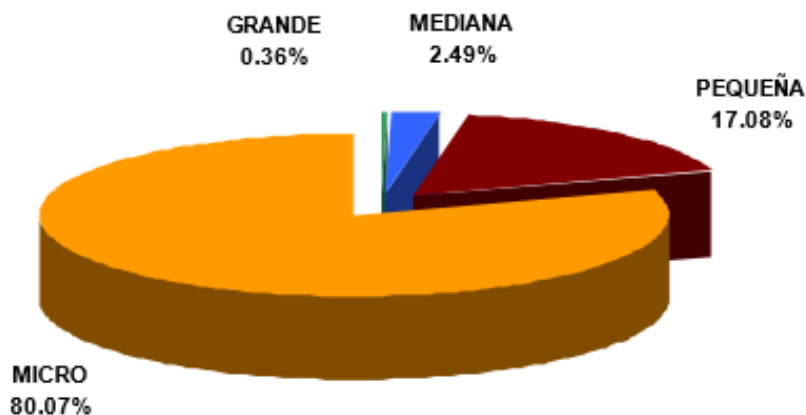


Figura 9. Tamaños de las cooperativas del sector primario

Fuente: (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018)

El aporte que hace el sector primario es representativo en términos de ingresos, generación de puestos de trabajo y asociados a la Cooperativa, a pesar de ser cooperativas con poca participación.

Actividades del sector secundario. Este sector comprende un grupo de actividades como son: la construcción, la manufactura y la industria. “El 6% de las cooperativas del país se ubican en este sector, alrededor de 368 cooperativas vinculan a 27.000 asociados, generan 18.000 puestos de trabajo, tienen activos por \$780.051 millones y generan ingresos anuales por \$1.9 billones (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018)

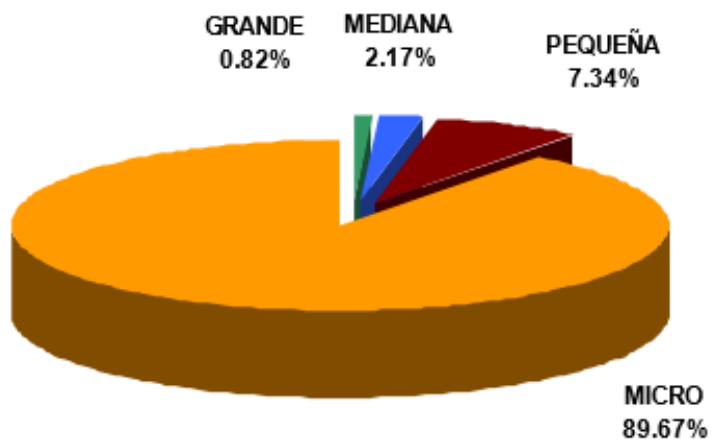


Figura 10. Tamaños de las cooperativas del sector secundario

Fuente: (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018)

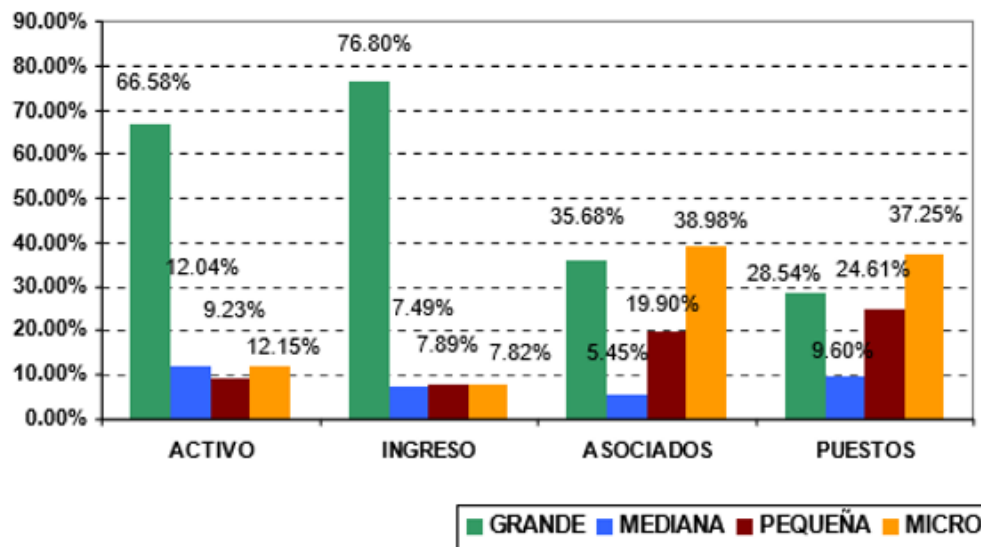


Figura 11. Participación en las principales variables por tamaño de cooperativa del sector secundario

Fuente: (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018)

Al igual que en el sector primario, la mayoría de las cooperativas se encuentran en los segmentos pequeña y micro empresa. Lo que se aprecia en las cifras es una gran diferencia en cuanto a la participación que tienen las grandes cooperativas en materia de activos y generación de ingreso, condición que mejora en los segmentos pequeños para las variables que miden la asociatividad y la capacidad de generación de puestos de trabajo (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018).

Actividades del sector terciario. El sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios no productores o transformadores de bienes materiales el comercio, la educación, la salud, el transporte, los servicios financieros, los seguros, los servicios funerarios, los servicios empresariales, los servicios públicos, las telecomunicaciones, que generan servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de cualquier población en el mundo.

“El 90% de las cooperativas del país se ubican en este sector, alrededor de 5.900 cooperativas vinculan a 3.8 millones de asociados, generan 552.000 puestos de trabajo, tienen activos por \$15.5

billones y generan ingresos anuales por \$16.2 billones” (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018).

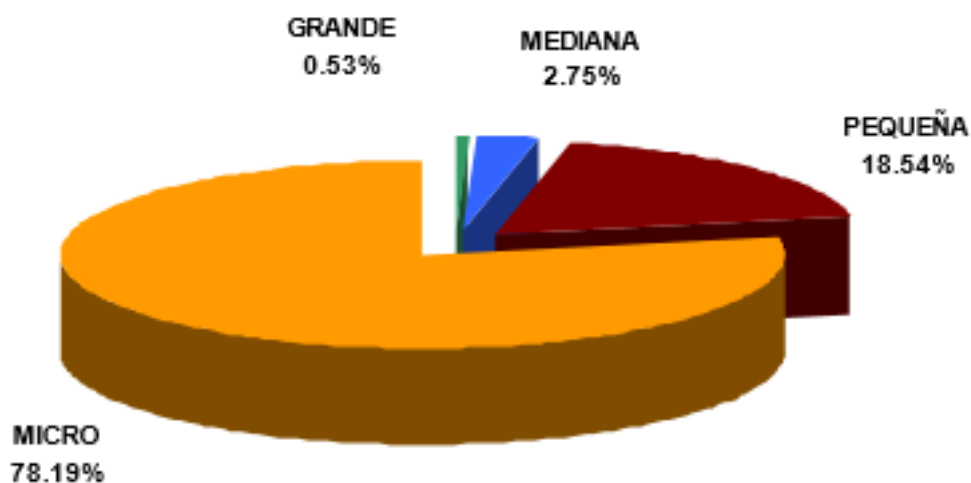


Figura 12. Tamaños de las cooperativas del sector terciario

Fuente: (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018)

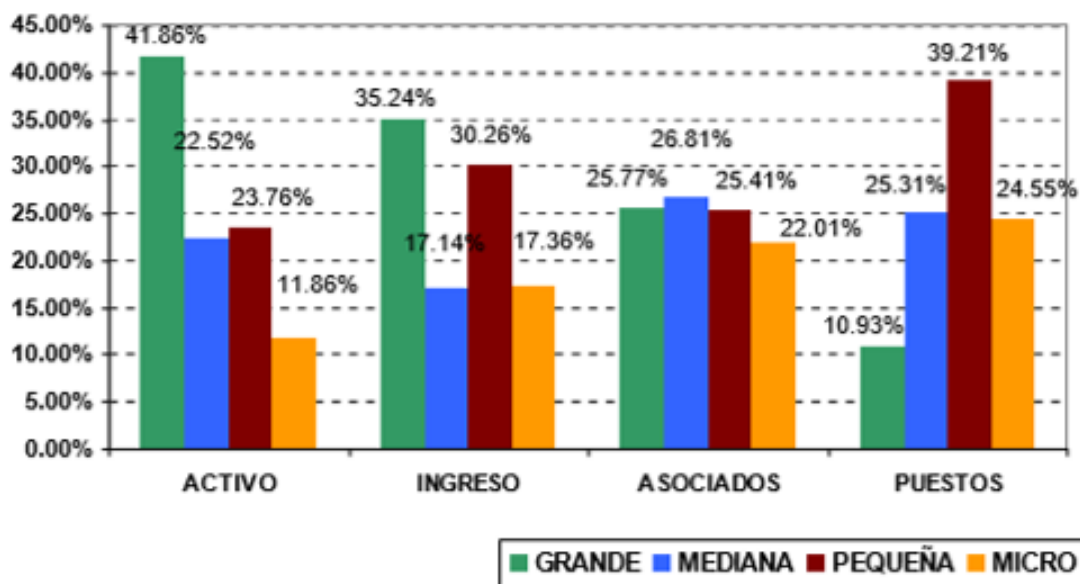


Figura 13. Participación en las principales variables por tamaño de cooperativa sector terciario

Fuente: (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018)

Al igual que en los sectores anteriores, el predominio es de las cooperativas de tamaño pequeño, pero aquí se evidencia una reducción en la brecha entre las grandes y las de menor tamaño en las variables sujetas del análisis.

Se trata de un sector desarrollado por los servicios financieros y otros servicios que contribuye a la generación de empleo e ingresos a los asociados y a sus familias o su entorno a través de créditos con tasas de colocación inferiores a las de los bancos. Y esas utilidades que deja la cooperativa son 100% invertidas en servicios para el bienestar de los asociados.

Sobre los sectores primarios y secundarios que tiene una mayor expansión hay iniciativas pero de menor tamaño y otros sectores que se destacan por su desarrollo crean sus actividades para potencializarlas pero en el mediano plazo “y se ubican cooperativas agrícolas en productos como el café o los cereales, cooperativas en el ramo de la construcción, cooperativas en actividades vinculadas a los textiles, cooperativas funerarias, cooperativas de reciclaje, cooperativas de vigilancia, cooperativas de servicios públicos, gremios sectoriales, sumado a los sectores mencionados anteriormente como consolidados o desarrollados” (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2018).

Para los demás sectores y actividades relacionados a lo largo del documento, se aprecia un grado de desarrollo menor, y es allí hacia donde se deben orientar los esfuerzos para conseguir un cooperativismo de mayor impacto económico y por ende social. En especial se hace necesario consolidar las actividades de los sectores primario y secundario con lo que se conseguirían mayores oportunidades de creación de esquemas de Intercooperación y asociatividad como cadenas productivas o clúster. Igualmente, por la vocación agrícola y rural del país, la promoción de la figura cooperativa como opción empresarial es una alternativa para las poblaciones menos favorecidas (CONFECOOP, 2018).

1.4 Análisis de la Empresa Cooperativa de Profesionales Sanitas

Esta propuesta visionaria de la Cooperativa se ve cristalizada en la actualidad como una organización solidaria, sólida y financieramente sostenible, ubicada en un puesto muy importante dentro del ranking cooperativo nacional, situados en el tercer puesto del capital social, alcanzando unos aportes sociales de \$ 32.808 millones de pesos, puesto 19 por nivel de activos, registrados

por \$41.700 millones y en el patrimonio puesto 31 por \$ 38 mil millones, lo que la llevo a clasificarse en el primer nivel de supervisión de la superintendencia de economía solidaria.

A lo largo de este recorrido, quienes en sus diferentes momentos lideraban los destinos de la Cooperativa sanitas, quizás no alcanzaron a imaginar lo que llegaría a ser, pero confiaron en una visión, creyeron en ese potencial y trabajaron en ello, hasta hacer posible esta compañía, que hoy beneficia y apoya a sus 5.484 asociados y a sus familias, quienes son el motor diario.

2017 fue un año lleno de nuevos retos para la Cooperativa de Profesionales Sanitas, siguen proyectándose como una compañía sólida y en constante crecimiento, capaz de adaptarse a las dinámicas del mercado. Ese año gracias a sus resultados favorables y crecimiento, los llevó a repensar, reevaluar e incluso aprender sobre cómo querían que la Cooperativa de Profesionales Sanitas se proyectara ante sus asociados.

Por esta razón se puso en marcha el Plan Estratégico para el 2017-2023, fundamentado en el crecimiento de la base social, la disminución de cartera morosa y la satisfacción del asociado y la estructura; cada uno de estos aspectos son el norte de la gestión de CPS, un plan ambicioso pero alcanzable, permitiendo obtener resultados contundentes que se verán reflejados en los próximos cinco años.

Los resultados tomados de documentos internos de la Cooperativa de Profesionales Sanitas se presentan a través de los siguientes indicadores:

En ingresos operacionales obtuvieron un crecimiento del 11,4%, llegando a los \$ 4.000 millones de pesos, indicador positivo no sólo como valor sino porque expresa la participación de los asociados en la utilización de los servicios de la Cooperativa, el EBITDA también mostró un crecimiento por encima de lo presupuestado, ubicándose en un 35%, lo que sumado a la cifra del 2016 demuestra que en dos años se han duplicado estos indicadores financieros en la Cooperativa. Por su parte, el margen EBITDA se mantuvo estable en un 38%, evidenciando que la Cooperativa Sanitas sigue siendo eficiente.

Durante el 2017 la gestión del año arrojó un crecimiento en el Excedente neto del 9% respecto al año anterior, La Cartera muestra un crecimiento del 10%. El resultado es un reflejo de la competitividad de la Cooperativa de Profesionales Sanitas frente al mercado financiero y de los

beneficios que los asociados encuentran en tasas, valores administrativos y la oportunidad en la asignación de los créditos. Este crecimiento los lleva a asumir un compromiso vital hacia el cuidado de la calidad de la cartera.

A diciembre de 2017, la base social neta alcanzó los 5.480 asociados en todo el territorio nacional. En la Cooperativa de Profesionales Sanitas, les dan un gran valor a los asociados, pues son la razón de ser de la Cooperativa por lo tanto se fortalece día a día el trabajo desde el Sistema de Gestión de Calidad, que los lleva a evaluar de forma sistemática los diferentes momentos de verdad, a gestionar oportunamente las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS), siendo estos un insumo importante para las acciones de mejora de los procesos.

Los logros dan evidencia de la evolución del equipo de trabajo y del mejoramiento de los procesos. Continuarán con la misión de fortalecer el modelo de sostenibilidad y consolidar la cultura organizacional enfocada en innovación y capacidad de adaptarse a circunstancias cambiantes, sin perder de vista las exigencias del mercado ni el compromiso ético con los grupos de interés.

El año 2019 fue exitoso para la Cooperativa de Profesionales Sanitas, con un crecimiento por encima del 8%. El balance fue positivo y puede afirmarse que también es afortunado, ante las duras condiciones presentes y futuras de la economía. La oportunidad de estar presente en la vida de los más de 6.900 asociados, con los servicios y las experiencias que ofrece, reta y moviliza a proponer soluciones que reconozcan sus necesidades. Todo esto se gestiona a través de un modelo de negocio dinámico y sostenible, liderado por un equipo humano talentoso, soportado en un portafolio de servicios que genera valor a las personas, familias y comunidades. En el año 2019 se fijó un horizonte de acción para estrechar las relaciones con nuestros asociados y para enriquecer este trabajo, se avanzó en el nuevo planteamiento estratégico 2017-2023, buscando direccionar de manera más puntual este lineamiento, a través de la agilidad y la oportunidad. Fortalecimos nuestros Pilares Estratégicos a través de la cultura de servicio, con nuestro lema ‘Tu bienestar, nuestra prioridad’, sumada a un portafolio de alianzas líderes e innovadoras. Fueron implementados mecanismos digitales para encuestas y se innovó en la forma de medir la satisfacción del asociado. El crecimiento de los colaboradores fue fundamental y el mejoramiento en cada uno de los procesos.

Indicadores alineados con los objetivos



Figura 14. Indicadores alineados con los objetivos

Fuente: (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2019).

La Cooperativa continúa consolidando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, que apuntan al crecimiento sostenible, foco en el asociado, excelencia operacional, optimización de gastos y foco en el flujo de caja, arrojando unos excelentes resultados para el año 2019. En dos años de ejecución del Plan Estratégico 2017-2023, se ha logrado una mejora en el activo, alcanzando los \$53.768 millones con un crecimiento equivalente al 15%, soportado principalmente por la cartera de crédito neta que llegó a \$42.447 millones y un crecimiento del 13%. Por su parte, el patrimonio creció en 15%, la generación de ingresos tuvo un crecimiento del 14% y la base social aumentó en 1.433 asociados, un incremento del 36% con respecto al año anterior, cerrando con 6.928 asociados (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2019).

Estos buenos resultados han permitido, año tras año, obtener los excedentes positivos con los cuales son alimentados los fondos sociales y fortalecido el patrimonio de la Cooperativa.

En la tabla 4 se relacionan los aspectos positivos y negativos de la Cooperativa, tomados del Plan Estratégico 2017-2023.

Tabla 4. Aspectos positivos y negativos de la cooperativa

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Confianza y credibilidad de los asociados.	Aumento de la cartera en mora.
Poder de negociación con los proveedores, dada la base de asociados.	El espacio de la oficina no es el adecuado para generar una experiencia de atención y servicio.
Identificación asociada a la Organización Sanitas Internacional.	No se cuenta con un plan de atención para las regionales.
Alta capacidad de endeudamiento.	Canales de comunicación con el asociado son débiles
Atención personalizada, preferencial a la medida de los médicos	Falta de comunicación entre áreas y de trabajo en equipo
Alto potencial de datos confiables	Retiros masivos por maduración en la base de Asociados
Agencia In House	Pérdida en la capacidad adquisitiva.
Compromiso con los empleados con la misión de la cooperativa, la sienten suya y la expresan	
Manejo de los procesos dentro de cada área de forma ordenada	
Disponibilidad de herramientas tecnológicas a la medida (desarrollo de software in house)	
Diferentes planes en busca de cultivar el mercado potencial.	

2. Análisis DOFA

Para dar paso al plan estratégico se utilizó la matriz DOFA a través de la cual se cruzan los análisis externo e interno para definir las estrategias a aplicar.

Tabla 5. Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
ANALISIS EXTERNO	<p>O1. Protestas para la mejora de las condiciones laborales.</p> <p>O2. Solidez económica de los Asociados.</p> <p>O3. Sectores con más aumentos de producción son finanzas y banca, comunicaciones, minería y comercio.</p> <p>O4. Percepción positiva del mercado con el mercado solidario.</p> <p>O5. Reposicionamiento del sector Solidario en la economía.</p> <p>O6. Sector de crecimiento financiero.</p> <p>O7. Generación de emprendimientos.</p> <p>O8. Alta capacidad de endeudamiento.</p> <p>O9. Excelente relación con la Organización Sanitas.</p> <p>O.10. Construcción de un modelo sostenible.</p> <p>O11. Avance en las coberturas sociales.</p> <p>O12. Implementación de nuevas tecnologías.</p> <p>O13. Las cooperativas contribuyen al crecimiento económico</p> <p>O14. Retos a los profesionales calificados para ser más innovadores</p> <p>O15. Riqueza natural y biodiversidad es potencial de desarrollo económico.</p> <p>O.16. Mejora las condiciones sociales, económicas y culturales de la población.</p> <p>O.17. Nuevas leyes y normas aprobadas, creadas en Colombia.</p>	<p>A1. Protestas sociales como paro que se sintetiza en la violencia.</p> <p>A2. Congreso continúa siendo un escenario de concentración y confrontación política.</p> <p>A3. Aceleración de la economía.</p> <p>A4. La política fiscal tiene limitado los alcances.</p> <p>A5. Informalidad laboral.</p> <p>A6. Desigualdad institucionalizada.</p> <p>A7. Desarrollo tecnológico de aliados.</p> <p>A8. No todos los sectores han insertado nuevas tecnologías.</p> <p>A9. La automatización de procesos robóticos.</p> <p>A10. Ley de protección de datos habeas data art. 23 de la ley 1581.</p> <p>A11. Cambios en la reforma tributaria.</p> <p>A12. Cambios en las políticas de descuento en las diferentes nóminas.</p>
ANALISIS INTERNO		
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>F1. Confianza y credibilidad de los asociados.</p> <p>F2. Poder de negociación con los proveedores.</p> <p>F3. Identificación asociada a la organización sanitas internacional.</p> <p>F4. Alta capacidad de endeudamiento.</p> <p>F5. Atención personalizada</p> <p>F6. Alto potencial de datos confiables.</p> <p>F7. Agencia in house.</p> <p>F8. Compromiso de los empleados.</p> <p>F9. Manejo de los procesos ordenados en cada área.</p> <p>F10. Disponibilidad de herramientas tecnológicas.</p> <p>F11. Planes en busca de cultivar el mercado potencial.</p> <p>F12. Fiabilidad</p> <p>F13. Responsabilidad</p> <p>F14. Buena percepción del servicio</p>	<p>Estrategia de relacionamiento (F5, F6, F7, F12, O2, O12)</p> <p>Estrategia de personalización (F1, F2, O12)</p> <p>Estrategia de innovación (F4, F10, F11, O1, O3, O10, O11, O12, O14, O15)</p> <p>Estrategia de diversificación (F10, O3, O11, O13,</p> <p>Estrategia de promoción (F1, F3, F7, F14, O4, O5, O6, O7)</p>	<p>Estrategia de precios (F1, F2, A11, A12)</p> <p>Estrategia de innovación (F10, F11, O1, A7, A8, A9)</p> <p>Estrategia de mejoramiento del servicio (F3, F8, F13, F14, A6, A7, A8)</p>
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>D1. Aumento de la cartera en mora.</p> <p>D2. Espacio de la oficina no es el adecuado para generar una experiencia.</p> <p>D3. Sin plan de atención para las regionales.</p> <p>D4. Canales de comunicación con el asociado son débiles.</p> <p>D5. Falta de comunicación entre áreas y de trabajo en equipo.</p> <p>D6. Retiros masivos por maduración en la base de Asociados (deserción).</p> <p>D7. Pérdida en la capacidad adquisitiva.</p> <p>D8. La capacidad de respuesta es susceptible a mejorar.</p> <p>D9. Los empleados no logran transmitir un interés genuino en los problemas de los asociados como lo prometen las campañas publicitarias de la cooperativa.</p> <p>D10. Para los consumidores los materiales y canales de comunicación empleados por la cooperativa no son una vía rápida y clara para acceder a la información.</p>	<p>Estrategia de relacionamiento (D3, D4, D8, D9, D10, O2, O12)</p> <p>Estrategia de personalización (D4, O12)</p> <p>Estrategia de mejoramiento del servicio (D2, D5, O8)</p> <p>Estrategia de precios (D7, O2, O11)</p> <p>Estrategia de innovación (D1, D6, O1, O3, O10, O11, O12, O14, O15)</p>	<p>Estrategia de mejoramiento del servicio (D2, D5, A6, A7, A8)</p> <p>Estrategia de precios (D7, A3, A11, A12)</p> <p>Estrategia de innovación (D1, D6, O1, A7, A8, A9)</p>

3. Caracterización de los clientes

En este punto se presenta el reconocimiento de los clientes objetivo, tanto primario como natural.

3.1 Público objetivo primario

El público objetivo por excelencia es profesional de la salud que tienen vínculo con la Organización Sanitas Internacional.

3.2 Público objetivo natural

- Profesionales de la salud adscrita a la Organización Sanitas Internacional.
- Funcionarios de la Organización Sanitas Internacional, profesionales, que tengan contrato a término indefinido con antigüedad mínima de dos años.
- Agencias exclusivas de la Organización Sanitas Internacional (Medicina Preparada) y sus empleados, profesionales, que tengan contrato a término indefinido con antigüedad mínima de dos años.
- Empleados de la Cooperativa Sanitas con contrato indefinido.
- El cónyuge y los hijos de los asociados menores de 25 años.
- Otras empresas (anteriormente asociadas) adscritas como: Clínica Fundación Cardioinfantil, Clínica Marlín.

A continuación, se observa los grupos de asociados que están adscritos a la Cooperativa de Profesionales Sanitas con su respectivo porcentaje de participación.

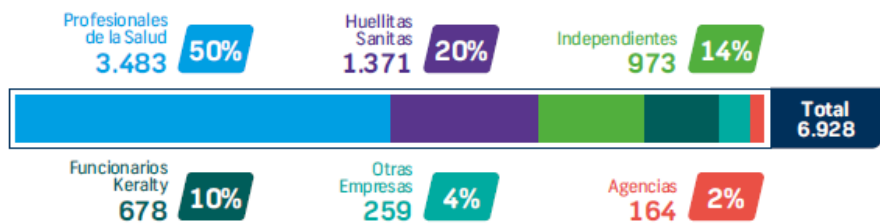


Figura 15. Asociados por grupos

Fuente: (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2019)

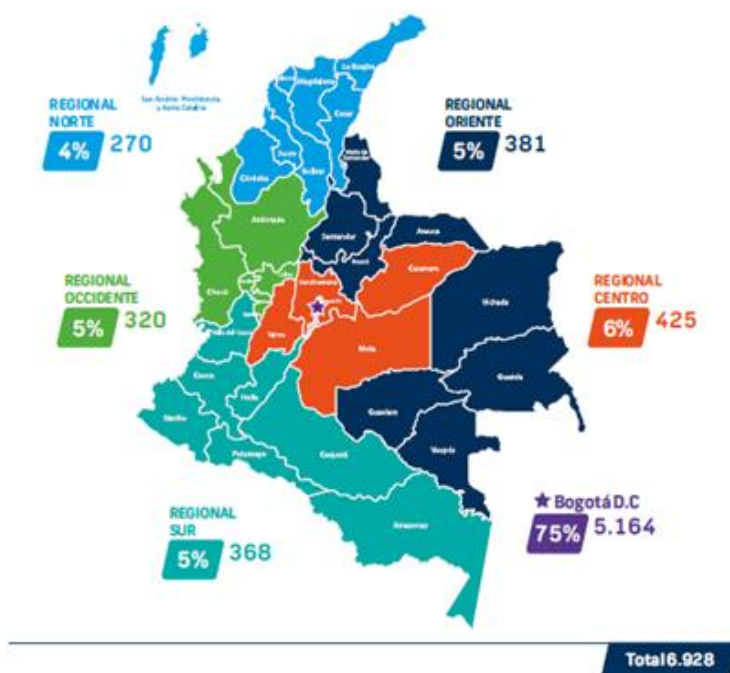


Figura 16. Base social

Fuente: (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2019)

Base social: Durante el 2019, la Cooperativa de Profesionales Sanitas enfrentó grandes desafíos y registró un importante crecimiento de la base social, superando los más de 6.900 asociados. Para lograr esta meta, la CPS adoptó estrategias basadas en el crecimiento sostenible, la educación, la gestión del recurso humano, la eficiencia en el manejo de los recursos, la optimización de los procesos y el fortalecimiento de la cultura de servicio, centrada en los asociados. Un trabajo de afinidad, que estuvo enfocado en brindar una solución solidaria, nos permitió cerrar el año con un total de 6.928 asociados, de los cuales 6.691 son asociados activos y

237 se encuentran en el proceso de asociación, lo que representa un crecimiento del 15% frente al año anterior, fruto del incremento de 1.433 asociados nuevos, con un crecimiento del 36% frente al año 2018. Todo esto, enmarcado dentro de nuestra vocación de brindar un servicio excelente, capaz de generar excedentes, fondos sociales, reservas y un fuerte capital institucional solidario.

La Cooperativa de Profesionales Sanitas en el análisis a su balance social, determina la estructura y conformación a su base social con el fin de ofrecer soluciones acordes a sus necesidades.

El 59% lo conforma el género Femenino y el 41% lo conforma el género masculino

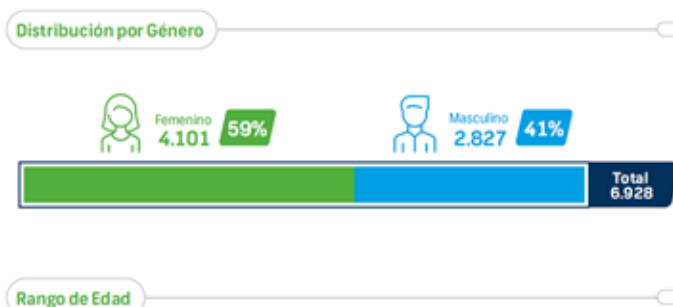


Figura 17. Composición por género

Fuente: (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2019)

El 54% del total de la base social tiene un vínculo conyugal, por esta razón gran parte de los programas de la EPS esta relacionados al asociado y su grupo familiar.

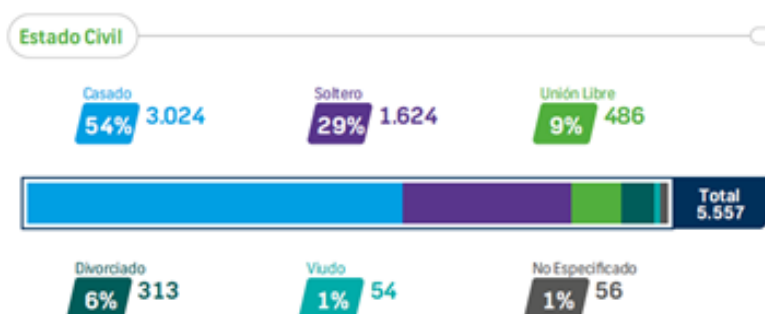


Figura 18. Estado civil

Fuente: (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2019)

Los profesionales de la salud conforman el grupo que tiene mayor participación dentro de la base social de la Cooperativa de Profesionales Sanitas con un 50%, seguido del programa de Huellitas con un 20%. Y seguido de independientes con una participación del 14%.

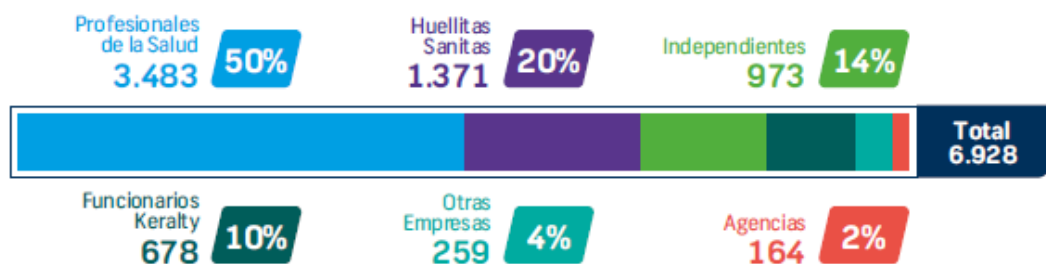


Figura 19. Distribución por grupos adscritos a la cooperativa

Fuente: (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2019)

La base social, está compuesta principalmente por asociados entre los 41 años y 60 años de edad.

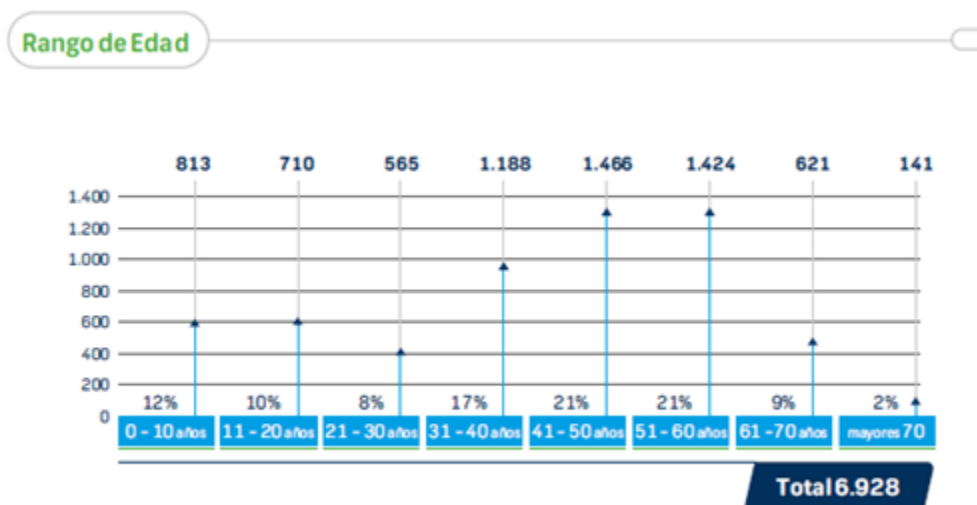


Figura 20. Asociados

Fuente: (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2019)

4. Investigación de mercados

El presente plan se soporta en investigaciones de mercado que se llevaron a cabo con los asociados, relacionadas con: 1. Investigación de calidad del servicio prestado a los asociados, 2. Resultados de investigación anteriores llevadas a cabo por la cooperativa, 3. Información documental. En las dos primeras investigaciones se recurrió a los asociados actuales de la Cooperativa de Profesionales Sanitas y la tercera investigación corresponde a información secundaria proporcionada por la gerencia de la cooperativa.

Se llevó a cabo una investigación con el apoyo de la gerencia cuyos resultados se anotan a continuación. (Ver encuesta en Anexo A)

4.1 Investigación de calidad del servicio prestado a los asociados

4.1.1 Formulación del problema u oportunidad

Si bien las amenazas y oportunidades de los entornos que se viven en Colombia afectan también al sector solidario, la Cooperativa de Profesionales Sanitas cumple algunos de los objetivos trazados. Se registran como elementos críticos de la gestión: 1) la permanencia de los asociados en la cooperativa y su involucramiento con los diferentes productos, servicios y programas que se ofrecen a través de ella y 2) abordar programas de capacitación de futuros asociados para garantizar de alguna forma la supervivencia de la Cooperativa de Profesionales Sanitas.

Por su parte la Dirección de la Cooperativa considera importante conocer si la mezcla de mercadeo que se ofrece y en especial el servicio, se ajusta totalmente a los requerimientos o expectativas de sus asociados.

Partiendo de estas consideraciones, la autora plantea llevar a cabo una investigación bajo los términos a continuación expuestos:

4.1.2 Definición del objetivo general de la investigación

Explorar las oportunidades para el desarrollo de la Cooperativa de profesionales Sanitas desde la perspectiva de los diferentes públicos.

4.1.3 Formulación de objetivos específicos de la investigación.

- Conocer las principales causas de deserción de los asociados a la Cooperativa de Profesionales Sanitas.
- Identificar las brechas existentes entre las expectativas y percepciones de los asociados.
- Conocer el impacto que generan en los asociados la mezcla de mercadeo que ofrece la Cooperativa.

4.1.4 Tipo de investigación

Se aborda la investigación complementando la información resultado de indagaciones previas de la organización retomando la información secundaria que se tiene y se procede a diseñar la investigación de calidad del servicio utilizando el Modelo SERVQUAL, el cual permite identificar las brechas del servicio que entrega la cooperativa además de algunos aspectos concernientes a la mezcla de mercadeo.

Investigación descriptiva que utilizó la encuesta para recabar los datos de campo, en de la cual se identificaron las brechas del servicio existentes y algunos de los impactos generados por la oferta de valor de la organización.

4.1.5 Fuentes de datos

Fuentes secundarias: resultados de investigaciones anteriores:

- Documento interno de la cooperativa de plan de fidelización sobre las principales causas de retiro y rotación de asociados (investigación)

- Documentos internos de la Cooperativa de Profesionales Sanitas.

Fuentes primarias: clientes actuales de la Cooperativa de Profesionales Sanitas a los cuales se les aplicó encuesta con el método de SERVQUAL. La gerencia y personas de cargos operativos que fueron entrevistados.

4.1.6 Instrumentos utilizados

Resultados de investigación previa realizada por la cooperativa en la que se identifican las causas de deserción de los asociados y el impacto de la mezcla de mercadeo, en este informe se puede ver la causa de deserción (ver anexo B).

Entrevista informal con la gerente general de la Cooperativa. La información obtenida de la entrevista se encuentra ubicada a lo largo del trabajo puesto que su propósito estaba direccionado a conocer la situación interna.

Encuestas: Permite conocer los atributos más y menos valorados por los clientes de la Cooperativa de Profesionales Sanitas, llevando a encontrar nuevas oportunidades de mejoramiento y formas de retener a los usuarios (Ver anexo C).

4.1.7 Plan de muestreo

Población: para realizar la investigación, se seleccionaron dos grupos objetivos los cuales son:

- Público objetivo primario: *Asociados médicos de la Cooperativa de Profesionales Sanitas*: el objetivo es encuestar a por lo menos, el 70% de los clientes, con el fin de conocer sus expectativas y satisfacción respecto al servicio y de esta manera implementar estrategias que permitan la retención.

- Público objetivo natural: funcionarios de la Organización Sanitas Internacional, el objetivo es encuestar a por lo menos, el 30% de los clientes, con el fin de conocer sus expectativas y satisfacción respecto al servicio y de esta manera implementar estrategias que permitan la retención.

Tipo de muestreo: se utiliza el aleatorio simple. Es un procedimiento de muestreo probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado” (QuestionPro, 2020).

Tamaño de la muestra: para calcular el tamaño de la muestra se consideraron los siguientes datos:

Asociados actuales: La población seleccionada para el cálculo de la muestra es 6.008, lo cual corresponde al número de asociados que hay en la Cooperativa de Profesionales Sanitas, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% dada la homogeneidad de la población. De acuerdo con la fórmula se deben realizar 362 encuestas.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

$$n = (6928 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95) / 0,05^2 \times (6928 - 1) + 0,95^2 \times 0,05 \times 0.95$$

$$N = 6928$$

$$Z_a = 1.96 \text{ al cuadrado (si la seguridad es del 95\%)}$$

$$p = \text{porción esperada (en este caso } 5\% = 0.05)$$

$$q = 1 - p \text{ (en este caso } 1 - 0.05 = 0.95)$$

$$d = \text{precisión (en su investigación use un 5\%)}$$

$$n = 365$$

Unidad de Muestreo: Asociados de la Cooperativa de Profesionales Sanitas de la ciudad de Bogotá

Recolección de la muestra: para la encuesta de clientes actuales, se usó la base de datos de la Cooperativa de Profesionales Sanitas y se seleccionaron los asociados activos.

4.1.8 Trabajo de campo

La aplicación de la encuesta se hizo en la ciudad de Bogotá dentro de la Organización de la Cooperativa de Profesionales Sanitas y la clínica Reina Sofia, Clínica Colombia, Clinicentro de Chía y Edificio de Consultores de Horizonte, con el fin de obtener mayor participación de los asociados y de obtener de una forma rápida los datos.

Con el apoyo de la dirección y con la colaboración de los asesores de la organización en cuatro sesiones, se logró la participación de las 362 personas encuestadas, quienes respondieron la totalidad de las preguntas y se cumplió con el objetivo para la muestra

Se realizaron entrevistas en profundidad con la gerencia y dos operativos de la Cooperativa de Profesionales Sanitas en las que se discutió sobre los resultados de la encuesta a manera general y, se retomaron aspectos del impacto de la mezcla de mercadeo que la cooperativa ofrece.

4.1.9 Análisis de la información

Resultados de la última investigación realizada por la cooperativa para conocer las causas de deserción de los asociados y el impacto de la mezcla de mercadeo

Luego de indagar a los asociados que se han retirado de la Cooperativa en los últimos tres años las siguientes fueron las causas que manifestaron ser el motivo para retirarse de la Cooperativa Sanitas:

- Inconformidad con el servicio
- Compra de cartera otras entidades
- Disposición del aporte
- Disminuir endeudamiento
- Terminación del contrato laboral
- Retiro de la empresa

- Muerte del asociado
- Viaje por fuera del país.
- No satisface sus expectativas.
- Incumplimiento en sus obligaciones.

El año 2018 presentó una disminución del retiro de asociados en comparación con el año anterior, presentando un índice de deserción del 6%. El mejoramiento de este indicador se logró gracias a las propuestas de fidelización enfocadas en los asociados y que se vienen trabajando para lograr un mantenimiento y satisfacción de sus necesidades, a través del portafolio de servicios de la Cooperativa de Profesionales Sanitas lo que va del 2018.

De acuerdo a los asociados retirados en los dos últimos años se muestra que en el año 2018 reingresó el 3% de las personas que se retiraron y lo que va del 2019, el 5 % se ha vinculado de nuevo a la Cooperativa Sanitas, este indicador demuestra que los asociados no están 100% fidelizados.

El origen de los problemas de la retención de asociados radica en que actualmente no se tiene una relación con el asociado de reciprocidad para lograr la mejor experiencia, adicional no existe conocimiento profundo de quién es el asociado, cuáles son los servicios que él desea, es decir, no se tiene una segmentación clara por parte de los funcionarios.

Y, por último, se entregan resultados de la encuesta realizada por la Cooperativa de profesionales Sanitas a sus asociados arrojando como resultado oportunidades y fortalezas como:

- La capacidad de respuesta de la Cooperativa de Profesionales Sanitas hacia los asociados es oportuna, donde siempre hay un sincero interés por parte de los empleados en resolver los problemas.

- En las preguntas formuladas para el ítem empatía se destaca que lo empleados tienen un conocimiento de los servicios, resuelven las preguntas acertadamente, aunque las llamadas telefónicas no son atendidas a tiempo, ésta siempre ha sido una queja frecuente por parte de los asociados.

- En las preguntas de seguridad los asociados se sienten tranquilos realizando las transacciones con la Cooperativa de Profesionales Sanitas.

- Por último se destaca que la página Web es amigable, aunque la información en el estado de cuentas no es clara y no esta actualizada.

4.2 Resultados de la investigación de calidad del servicio SERVQUAL aplicada a la cooperativa de Profesionales Sanitas .

A continuación, se exponen los resultados relevantes de la investigación. El informe final de la misma se adjunta a este documento como soporte (Ver anexo C).

El Modelo SERVQUAL, que se explica brevemente a continuación y como se observa en la figura 15, está compuesto por cinco determinantes o dimensiones de la calidad del servicio. Estas dimensiones son definidas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) de la siguiente manera:

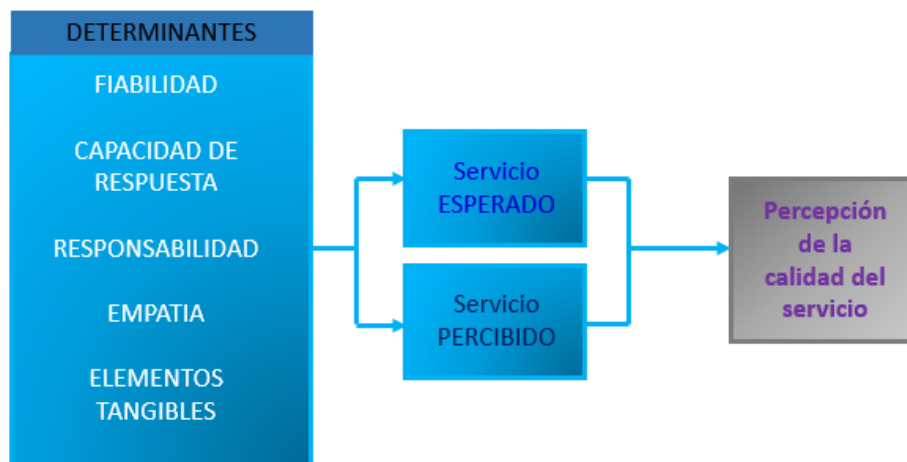


Figura 21. Modelo SERVQUAL. Determinantes de la calidad del servicio.

Fuente: elaboración propia basada en Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26).

Fiabilidad: capacidad para realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa.

Capacidad de respuesta: disposición de ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.

Responsabilidad: conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza.

Empatía: atención individualizada y atenta que la empresa ofrece a sus clientes.

Elementos tangibles: instalaciones físicas, equipo y apariencia del personal.

Se contrasta en la expectativa y la percepción que del servicio tiene el mercado sujeto de análisis, en este caso la cooperativa Colsanitas.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 5.

Tabla 6. Expectativas, evaluaciones y niveles de satisfacción obtenidos con la aplicación del modelo

Expectativa	%	Evaluación	%	Dimensión	Satisfacción	Subescala de satisfacción
¿Cuándo Ud. ingresó a la Cooperativa, Ud. esperaba ser informado cuando los servicios solicitados se ejecutarán?	6,30	¿La Cooperativa le informa cuando los servicios solicitados se ejecutan?	6,51	FIABILIDAD	0,22	Satisfecho
Al momento de ingresar a la Cooperativa, Ud. ¿Sentía la seguridad para realizar transacciones?	6,43	¿Se siente seguro al realizar transacciones que realiza en la Cooperativa?	6,52	FIABILIDAD	0,10	Satisfecho
¿Al momento de ingresar a la Cooperativa, Ud. esperaba un servicio rápido y ágil?	6,39	¿Ofrece la Cooperativa un servicio rápido, ágil a los Asociados?	6,38	CAPACIDAD DE RESPUESTA	0,00	Neutral
¿Al momento de ingresar a la cooperativa, Ud. esperaba que le brindaran una asesoría constante?	6,36	¿Se siente seguro de la asesoría que le brindan los empleados de la Cooperativa?	6,47	GARANTIA	0,10	Satisfecho
¿Cuándo Ud. ingreso a la Cooperativa, esperaba que los empleados se preocuparan por sus interés y necesidades?	6,46	¿En la Cooperativa se preocupan por los intereses y necesidades de los Asociados?	6,45	EMPATIA	-0,01	Limbo

Expectativa	%	Evaluación	%	Dimensión	Satisfacción	Subescala de satisfacción
Al ingresar a la Cooperativa, Ud. ¿Esperaba que los empleados estuvieran dispuestos a atenderlo?	6,43	¿Siente que los empleados de la Cooperativa están dispuestos a ayudar a los Asociados?	6,48	CAPACIDAD O EMPATIA	0,06	Neutral
¿La Cooperativa es claro con el mensaje que entrega a los Asociados a través de los diferentes medios de comunicación?	6,23	¿El material de comunicación que entrega la Cooperativa a los Asociados es visualmente atractivo?	5,96	TANGIBLES	-0,27	Limbo

Escala utilizada:

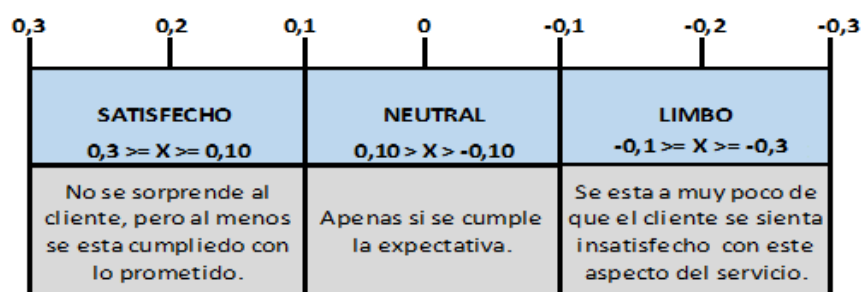


Figura 22. Escala de satisfacción

Fuente: Elaboración propia basado en Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)

La dimensión de fiabilidad representa un pilar fuerte dentro del protocolo de servicio de la organización, dado que, los niveles de satisfacción de los consumidores se encuentran dentro de la subescala denominada “satisfecho”. En la misma situación se encuentra la dimensión de responsabilidad. Por lo tanto, se puede concluir que el servicio prestado por la cooperativa es percibido como seguro, confiable y constante. Por consiguiente, se deduce que, en la evaluación de este servicio, no están presentes las brechas uno y tres. Así pues, la percepción que el gerente tiene acerca del servicio prestado es congruente con lo que esperan los consumidores. Y las especificaciones de calidad planeadas por este se ven reflejadas en el servicio entregado.

Por otra parte, la dimensión de capacidad de respuesta se encuentra en la mitad de la subescala denominada “neutral”. Ello constituye una situación problemática. Sugiere que no existe un consenso, entre los consumidores, acerca de las capacidades con las que cuenta el personal de la organización. Por tal motivo, dicha dimensión puede tornarse impredecible y en algún punto puede afectar la percepción de calidad del servicio. En este orden de ideas, es preciso resaltar los resultados obtenidos para la dimensión de Empatía. Dicha dimensión es clasificada dentro de la subescala “Neutral” y después desciende hasta el “Limbo”. Su evaluación permite identificar un problema de comunicación dentro de la prestación del servicio. Puesto que, los empleados no logran transmitir un interés genuino en los problemas de los asociados como lo prometen las campañas publicitarias de la cooperativa.

Representación gráfica de las brechas

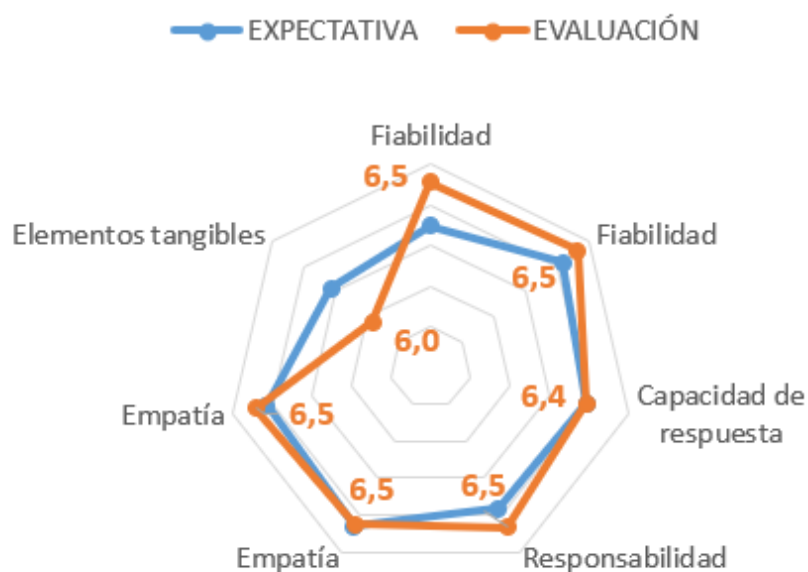


Figura 23. Representación gráfica de las brechas encontradas al aplicar el modelo

Finalmente, la figura 23 demuestra la existencia de una brecha considerable en la dimensión de los Elementos Tangibles del servicio (*brecha 5*). El nivel de satisfacción se ubicó en el límite de la subescala denominada “limbo”. Esto demuestra que sus asociados consideran que están recibiendo un servicio de menor calidad con respecto al que la organización les ha prometido.

Para los consumidores los materiales y canales de comunicación empleados por la cooperativa no son una vía rápida y clara para acceder a la información.

De los resultados arrojados por la investigación se concluye que la Cooperativa de Profesionales Sanitas está muy cerca de entregar a sus consumidores el servicio que estos esperan. No obstante, es necesario que la organización emprenda acciones de mejora en dos áreas. Primero, debe desarrollar mejores estrategias de comunicación para informar de manera oportuna y clara a sus asociados. Segundo, es necesario trabajar en la percepción que los consumidores tienen acerca de las capacidades del personal de la cooperativa. Así como, capacitar a estos para que brinden un servicio más personalizado con el fin de crear una atmosfera de empatía para sus asociados.

Cabe resaltar que las dimensiones donde la cooperativa ha logrado sorprender a los consumidores, dándoles más de lo que esperaban, no pueden ser descuidadas por la gerencia. Al contrario, deben ser gestionadas para que mantengan un proceso de mejora continua.

Tabla 7. Aspectos positivos y negativos identificados en la encuesta Servqual

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
La dimensión de Fiabilidad “Ser informado y seguridad en realizar transacciones en la Cooperativa de Profesionales Sanitas” representa un pilar fuerte dentro del protocolo de servicio de la organización, los niveles de satisfacción de los consumidores se encuentran dentro de la subescala denominada “satisfecho”.	La dimensión de capacidad de respuesta se encuentra en la subescala “neutral”. Esto constituye una situación problemática. No existe un consenso, entre los consumidores, acerca de las capacidades con las que cuenta el personal de la organización. Esto afecta la percepción de calidad del servicio.
La dimensión de responsabilidad. “Esperaba sentirse seguro que la Cooperativa de Profesionales Sanitas brindara una asesoría constante” es percibido una garantía para los asociados.	La dimensión de empatía está en una subescala “Neutral” y pasa al “Limbo”. Su evaluación permite identificar un problema de comunicación dentro de la prestación del servicio, los empleados no logran transmitir un interés genuino en los problemas de los asociados como lo prometen las campañas publicitarias de la cooperativa.
La percepción que la gerente tiene acerca del servicio prestado en la Cooperativa de Profesionales Sanitas es congruente con lo que esperan los consumidores. Y las especificaciones de calidad planeadas por este se ven reflejadas en el servicio entregado.	La dimensión de los elementos tangibles del servicio está en una subescala denominada “limbo”. Los asociados consideran que están recibiendo un servicio de menor calidad con respecto al que la organización les ha prometido. Para los consumidores los materiales y canales de comunicación empleados por la cooperativa no son una vía rápida y clara para acceder a la información.

5. Direccionamiento Estratégico

Las estrategias derivadas de la matriz DOFA para lograr un mejor posicionamiento de marca, evitar la deserción de los asociados y mejorar el servicio al cliente se clasificaron en aquellas que crean valor como: innovación, relacionamiento, personalización, mejoramiento del servicio; y las que entregan valor: precios y promoción.

5.1 Creación de valor

La creación de valor en marketing hace alusión a tres actividades centrales en la gestión de mercadeo de una organización, como lo son la segmentación del mercado, la escogencia del mercado meta y el posicionamiento (Amstron & Kotler, 2014), siendo de estas tres tal vez la más relevante, la segmentación de mercados dado que presupone un conocimiento profundo del mercado y en segundo lugar la escogencia de mercado meta porque implica el contraste de las necesidades del mercado y la oferta de valor de la organización. Las primeras dos actividades están claramente definidas, tanto la segmentación como el mercado meta se detallan en el capítulo 2 de este documento que corresponde a la caracterización de los clientes donde se establecen dos públicos: objetivo primario y objetivo natural.

La Cooperativa de Profesionales Sanitas ofrece respuesta integral a las necesidades: económicas sociales y culturales contribuyendo a cada uno de los asociados con las actividades brindadas para generar una calidad de vida única a través de actividades sociales que impactan la salud financiera de todos los miembros, ayudándole a cada uno a construir un capital social propio y disponible para poder tener una calidad de vida y momentos inolvidables con sus familiares.

Posicionamiento de la marca

La Cooperativa de Profesionales Sanitas se enfoca en entender las necesidades de los asociados para ofrecerles los mejores créditos, la mejor protección, el mejor turismo y para que puedan acceder a los mejores convenios, acompañado del compromiso y dedicación desde el asesor comercial hasta la asamblea general, manteniendo una relación de afecto y compromiso con el asociado, de esta manera la Organización entrega y capta valor de sus asociados.

La Cooperativa trabaja por posicionarse como una organización que acompaña y ayuda en todo momento a sus asociados y a sus familias enfocándose en el mantra: “TU BIENESTAR, NUESTRA PRIORIDAD”.

Bienestar entendido como el fortalecimiento de su patrimonio, la protección en todo momento, y el disfrute de momentos de esparcimiento y descanso con sus familiares.

La Cooperativa de Profesionales Sanitas desea ser percibida como una organización con experiencia y disposición para coadyuvar el desarrollo personal y profesional de los asociados y sus familias. Se proyecta como una organización que trabaja para que sus asociados perciban una satisfacción total, a través del acompañamiento en el logro de sus metas de manera incondicional, flexible para ajustarse a los cambios e innovadora para ir con los tiempos.

La Cooperativa de Profesionales Sanitas trabaja por posicionarse como la institución amiga, cercana, que hace posible el desarrollo integral de los asociados

5.2 Definición de objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta que la Cooperativa Profesionales Sanitas ha logrado un reconocimiento en los asociados se debe trabajar en:

- Recuperar el 15% los asociados que se han retirado de la Cooperativa durante el último quinquenio con base en las cifras de asociados registrados al 31 de diciembre de 2019.

- Ampliar la base social en un 10% (Adscritos a la organización Sanitas, médicos empleados de la OSI, con base en la cifra de asociados registrados el 31 de diciembre de 2019.

- Incrementar el uso del portafolio de servicios en un 5% y créditos en un 15%

- Ampliar la gama de productos y servicios, acordes con las necesidades y deseos de los asociados de la Cooperativa, con base en el portafolio actual.

5.3 Gestión de la oferta al mercado

5.3.1 Elementos del servicio

Actualmente la Cooperativa de Profesionales Sanitas cuenta con varias categorías de servicio:

Créditos: tasas preferenciales: Buscando ofrecer servicios que beneficien a los asociados, el portafolio de créditos se ha fortalecido, ofreciendo opciones acordes a cada una de las necesidades económicas de los asociados. La línea de crédito se caracteriza por ofrecer a los asociados bajos intereses, una cuota que siempre disminuye y la facilidad en el momento de realizar la solicitud.

-Créditos adquisición de equipos médicos.

Recreación y cultura y deporte: se consideran actividades de recreación, cultura y deporte, todas aquellas que permitan el esparcimiento de los beneficiarios, así como su integración social, deportiva, cultural o ecológica en adecuadas condiciones de seguridad, salubridad y moralidad, como las que se indican enseguida:

- a. Fiestas de integración.
- b. Carreras de observación.
- c. Exhibición de películas.
- d. Encuentros deportivos.
- e. Caminatas ecológicas.

Educación: El Fondo de Educación es la destinación específica de una determinada porción de los excedentes de la Cooperativa y de otras fuentes de recursos, de conformidad con lo establecido en el presente reglamento.

La finalidad tendrá como finalidad desarrollar y hacer efectivo el principio de educación en los términos indicados por la Alianza Cooperativa Internacional, en especial, para impartir

educación cooperativa y solidaria entre los asociados, administradores, trabajadores y la comunidad que potencialmente puede vincularse al movimiento cooperativo.

Salud: para la Cooperativa de Profesionales Sanitas lo define no es solamente la ausencia de enfermedades, sino que se trata de un estado de completo bienestar físico, mental y social en el puesto de trabajo.

Se consideran actividades de salud las que se indican enseguida:

- a. Jornadas de vacunación
- b. Actividades de prevención en salud (conferencias, seminarios, talleres, etc.)
- c. Todas las demás que tengan por objeto la promoción de la salud de los beneficiarios de estas actividades.

Protección: La Cooperativa de Profesionales Sanitas busca impulsar medidas de protección; con las pólizas de responsabilidad social, médica, de vida, vehículos, universitarios y seguros de hogar, para que los asociados tengan un cuidado preventivo ante un eventual riesgo o problema.

Tecnología: La Cooperativa de Profesionales Sanitas brinda los beneficios a los asociados para acceder a la mejor tecnología y así mismo modificar su entorno material o virtual para satisfacer sus necesidades

Convenios Comerciales: La Cooperativa de Profesionales Sanitas, buscando brindar mejores servicios y generar beneficios a todos los asociados para que puedan disfrutar descuentos especiales en sus compras.

5 3.2 Complemento de la oferta

Todos los servicios que hasta el momento satisfacen en buena manera las necesidades de sus asociados, pero además se sugiere que esta oferta se vaya ajustando en el tiempo a las necesidades de los asociados, la evolución del sector cooperativo y los cambios en el contexto

general. La oferta genérica la Cooperativa de Profesionales Sanitas se complementa con los siguientes servicios que crean un valor agregado:

Pólizas: hogar, autos y vida.

Salud: Colsanitas-Medisánitas. Plan odontológico

Actividades: día de la mujer, jornada de salud y belleza, día del niño, obsequio de navidad, integración asociados y cumpleaños fidelización y educación.

5.3.3 Componente o estrategia de innovación

Teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los asociados la evolución del sector cooperativo y los cambios del contexto general, se recomienda crear proceso de innovación.

Es importante para la Cooperativa de Profesionales Sanitas tener claridad las debilidades encontradas, y poder tener la oportunidad de crear procesos de innovación en la organización, especialmente en la disponibilidad de recursos del manejo de la cartera: sostenibilidad. Para poder minimizar los riesgos de morosidad y de pérdida de cartera y así eliminar y trabajar en gestionar el proceso de retiros masivos por maduración en la base de asociados, estas dos debilidades encontradas se pueden mitigar por medio de estrategias de innovación ya que permite tanto a las personas como a la organización interactuar en un mundo altamente dinámico y competitivo en el cual es necesario estar a la vanguardia de manera que pueda conseguir una favorable participación en el mercado. Al innovar, la organización tiene nuevos desafíos, ideas, productos, conceptos y prácticas que benefician a sus asociados, esto puede tener como resultado múltiples desafíos que aportan a incrementar el beneficio y los márgenes de la organización.

Estrategia de sostenibilidad

Táctica 1: Negociación de la deuda

-Definir un escenario de capacidad de préstamo y cobro para aclarar la capacidad máxima de préstamo.

-Crear un programa para refinanciar o renegociar la deuda con los asociados.

Táctica 2: Políticas de cartera

-Evaluar permanentemente el riesgo crediticio en todo el ciclo del crédito y para su asignación se dispondrá de modelos de otorgamiento para las diferentes clases de cartera.

-Crear las políticas de préstamos diferenciales entre independientes y médicos OSI adscritos.

- Para el caso de clientes especiales Médicos OSI adscritos, se manejarán condiciones especiales de pago.

Táctica 3: Plan de prevención

-Desarrollar actividades preventivas antes de iniciar la mora (educación financiera, acordar fechas de pago mutuamente beneficiosas).

- Implementar un sistema de facturación eficaz: crear un sistema eficaz de facturación y cobranza que alerte sobre la falta de pago en el primer día de retraso, para tener la oportunidad de hacer un recordatorio, siendo amable y ético.

-Hacer una trazabilidad a todos los créditos para que los asociados no se conviertan en morosos.

Táctica 4: Darles valor a los buenos pagadores

- Ofrecer alternativas a los asociados que realmente tienen un problema extraordinario y no pudieron cumplir con el pago en la fecha.

Estrategia de nuevos productos y/o mejoramiento de los servicios

Táctica 1: Nuevos productos

-Buscar aliados Comerciales con Universidades dando un porcentaje de descuento para que los hijos de los asociados puedan acceder a los servicios.

-Crear convenios con páginas como el empleo.com para buscar un mejor empleo para los familiares de los asociados.

- Crear sistema de acompañamiento para los médicos en asesoría (habilitación de consultorios, atención de pacientes, control de emociones)

Táctica 2: Mejoramiento de los servicios actuales

- Mejoras en la fidelización de nuevos clientes entregando, Kit de bienvenida para asociados: carta y presentación de la Cooperativa a través de la página web, descuento en su primera compra en 'TuCooPaga'

- Buscar aliados estratégicos en todas las regiones para que los asociados puedan disfrutar de los beneficios en otras ciudades.

- Ampliar los aliados comerciales con restaurantes para acceder a descuentos especiales.

- Comunicar de manera impactante el beneficio de descuento del plan de Medicina Prepagada y de Odontosanitas.

- Hacer un plan de comunicación, definiendo el rol estratégico de Huellitas, para llegarle a cada niño y adolescente.

- Crear un programa de Carnetización virtual de 'Huellitas' menores (0-12 años) y 'Pisando Fuerte' adolescentes (13-18 años) para incentivar al ahorro.

5.3.4 Estrategia de relacionamiento

Para la Cooperativa de Profesionales Sanitas Los planes de relacionamiento deben estar diseñados para realizar una gestión adecuada y eficaz de diferentes asuntos que surgen a partir de la interacción entre la organización y los asociados y que son considerados como más relevantes para lograr la sostenibilidad. Estas estrategias están basadas en las debilidades encontradas

Táctica 1: Plan de atención para las regionales

- Implementar herramientas tecnológicas que permitan un acercamiento más eficiente con los asociados como, App móvil para consulta del estado de cuenta. (Información de productos,

servicios y realizar la solicitud de los mismos). Chat y WhatsApp en línea para resolución de inquietudes y orientación.

-Fortalecer y ampliar los convenios de créditos, protección y turismo a las diferentes regionales para que los asociados puedan acceder.

-Reforzar el programa de fidelización de las diferentes ciudades, ofreciendo servicios en paquetes o créditos especiales a los nuevos asociados.

-Motivar a los asociados de cada ciudad a ofrecer sus sedes a la Cooperativa.

Táctica 2: Canales de comunicación con el asociado

-Creación de App móvil para consulta del estado de cuenta. (Información de productos, servicios y realizar la solicitud de los mismos).

-Chat y WhatsApp en línea para resolución de inquietudes y orientación.

-Formatos de solicitudes digitales para optimizar y generar calidad en la información.

-Cambio de página web que permita incluir nuevos contenidos y herramientas que generen una experiencia intuitiva para los asociados - (consultar estado de cuenta en tiempo real).

Táctica 3: Capacitación para mejorar la capacidad de respuesta

Capacitación del equipo comercial: Toma de conciencia del detectar, escuchar, entender y actuar de forma presencial y no presencial (contacto telefónicos formatos de percepción del asociado).

Capacitación y monitoreo permanente del Contac Center, del equipo comercial y la recepción: un trato amable, un trato personalizado un ambiente agradable en la oficina y una rápida y efectiva atención.

Capacitación por áreas para que los funcionarios consideren que el proceso de solicitud de asociación, servicios, sedes vacacionales, créditos y pólizas son servicios de preventa y postventa y que le corresponde a cada uno llevarla a feliz término como se hace en una venta. Al asociado

se le debe facilitar cada proceso entendiendo las dificultades y canalizando oportunamente los requerimientos propios de cada uno.

Táctica 4: Auditoría de servicio al cliente

-Crear un programa de auditoría para medir de manera periódica la satisfacción del cliente, el cual consiste en realizar trimestral o semestralmente una encuesta de satisfacción del servicio al cliente, con el propósito de identificar los aspectos en los cuales se debe mejorar y tomar medidas oportunamente.

- Establecer un sistema PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) para estar a la vanguardia sobre las necesidades y requerimientos de los clientes.

5.3.5 Estrategia de mejoramiento del servicio

Para la Cooperativa de profesionales Sanitas, un factor crítico son las instalaciones, una de las debilidades encontradas es la falta de espacio en la oficina ya que no es el adecuado para generar una experiencia única con el cliente, la Cooperativa también está presente en las Clínicas de Colsanitas, pero estas clínicas son lugares donde los asociados y adscritos no le dedican el tiempo suficiente a los asesores para poder conocer los beneficios que ofrece la Cooperativa,

El entorno físico debe ser una experiencia real que lleve a cada asociado a vivir un momento soñado de lo que puede acceder con los beneficios que brinda la organización.

Adicional la falta de comunicación entre áreas y trabajo en equipo, es importante porque hace que la comunicación sea eficaz entre los miembros de un grupo de trabajo, sea fundamental para enfrentar situaciones críticas y ayuda a encontrar soluciones adecuadas a los conflictos,

Táctica 1: Nueva sede

Obtener una nueva sede que brinde las siguientes características:

-Sede donde se destaque el punto de exhibición, muebles cómodos tipo lounge, móviles, pancartas, cintas colgantes con publicidad de la Cooperativa

-Aromatización: con aroma que genere tranquilidad lavanda para que los asociados y las personas reconozcan la marca

-Botellas de agua con la marca de la Cooperativa para las personas que lleven a visitar la nueva sede

- Entrega de obsequios con merchandising corporativo a las personas que visiten la sede principal.

- Pantallas que muestren las actividades y despierten la curiosidad, estimulen las emociones y provoquen experiencias significativas durante el proceso de visita

Táctica 2: Diseños novedosos

-Ambiente elegante y cómodo con un diseño novedoso tipo lounge que propicie la tranquilidad y el servicio hacia el asociado.

- Espacios de atención confortables con módulos modernos para las áreas de contacto directo con el asociado.

Táctica 3: Stand en clínicas Colsanitas

-Crear stands de la cooperativa, en las clínicas Colsanitas que estén presente durante todo el tiempo para crear recordación de marca.

-Generar experiencias únicas con aroma, música y ambientación para que las personas reconozcan la marca de la Cooperativa de profesionales Sanitas.

Táctica 4: Comunicación entre áreas y trabajo en equipo

-Realizar actividades y dinámicas de trabajo en equipo entre áreas de trabajo que estén enfocadas en crear sentido de pertenencia, construir confianza, definir objetivos comunes, motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo.

-Implementar herramientas y medición del clima laboral a través de encuestas de compañeros y buzón de sugerencias, creando un comité de convivencia

5.3.6 Estrategia de personalización

Para la Cooperativa de Profesionales Sanitas es importante trabajar en los canales de comunicación debido a que hay una oportunidad para comunicar de manera oportuna y constante los beneficios que ofrece la cooperativa para sus asociados ya que la cooperativa de Profesionales Sanitas está buscando entender claramente, de qué manera sus productos o servicio son relevante para los asociados y también pueden descubrir productos que puedan ser de su interés, generando nuevas oportunidades de fidelización es así como la Cooperativa debe conocer con más detalle a los asociados para generar una conexión y pueda conectar con detalles personalización cada vez que el cliente llegue sobresalga en algún beneficio.

Táctica 1: Buzón de sugerencias virtual

-Montar en las redes sociales un link de formulario web para recibir información que puede ser valiosa para la cooperativa.

Táctica 2: Contáctenos con asunto

-Crear un sistema de comunicación vía mail donde los asociados nos contacten para preguntas como: Quiero información general, necesito un crédito, necesito una póliza, necesito un servicio, tengo una sugerencia, tengo una queja, tengo múltiples preguntas.

5.4 Entrega de Valor. Canales

En la tabla 8 se ilustra los aspectos importantes de la administración de canales para entregar valor

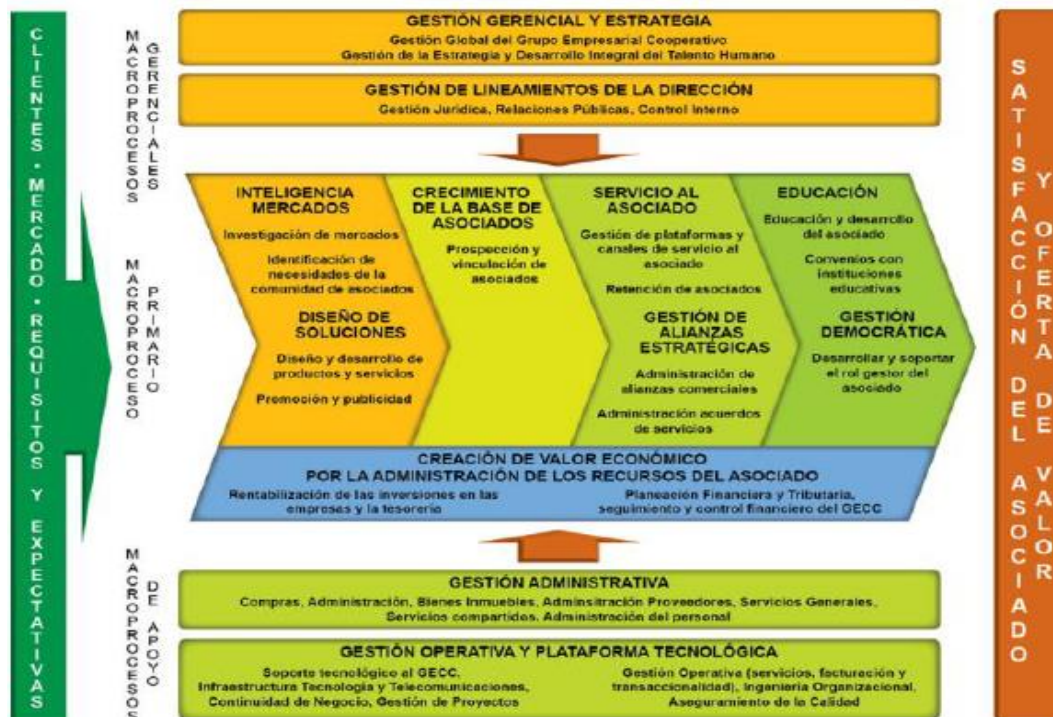


Figura 24. Cadena de valor de la Cooperativa de Profesionales Sanitas

En la tabla 8 se relacionan los canales para cada estrategia definida.

Tabla 8. Canales de comunicación a utilizar para cada una de las estrategias

Estrategias	Canales	Explicación de la selección del canal
Promociones	Redes sociales: Facebook e Instagram	Las redes sociales no solo son ambientes de relación y entretenimiento, sino que también son excelentes herramientas de negocio para interactuar con los Asociados.
Innovación	Vídeos por medio de página web y redes sociales	Los vídeos no son utilizados solo para entretenimiento o divulgación de productos y servicios. Ellos son también producidos y pensados para fines didácticos y educacionales. Este tipo de contenido, además de ser rápido y atrayente, facilita la comprensión del mensaje hacia los Asociados.
Mejoramiento del servicio	Telemercadeo	El objetivo es conectar con los Asociados a través de medios telefónicos, y que ofrece en la actualidad una serie de ventajas para incrementar el mejoramiento del servicio y volumen de ventas.
Personalización	Atención al cliente por medio de Telemercadeo y Página Web	La atención de calidad transforma el punto de dolor del Asociado en solución, y puede convertirlo en defensor de la marca. Además de lograr anticipar posibles dificultades, a través de la atención al cliente se pueden identificar cuellos de botella y descubrir cuáles son sus principales dudas y necesidades.

Estrategias	Canales	Explicación de la selección del canal
	Email marketing	El email marketing es un canal de comunicación que permite entregar el mensaje de manera personalizada para una base de leads y clientes. Este canal es muy utilizado por su bajo costo, y por hablar directamente con un público que ya mostró interés en tu negocio.
Relacionamiento	Blogs	Con los blogs es posible construir un ciclo de publicaciones y crear nuevas maneras de aproximación con los asociados, la idea del relacionamiento es exponer el conocimiento de temas generales de interés que ofrece la Cooperativa para cada uno de ellos Es importante mantener el blog actualizado. De esta forma, se crea una dinámica, ya que el público sabe que siempre se publicará textos.
Precios	Medios Sociales	Las redes sociales son utilizadas como estrategia para estrechar la relación con el cliente, permiten interaccionar de manera directa con el público, además de aumentar su involucramiento con la marca. En ella podrás responder a los comentarios y ofrecer contenidos relevantes en diversos formatos, como fotos, vídeos, textos y precios.
Publicidad		

5.5 Estrategia de Precio

Táctica 1: Precios por debajo de la competencia

La fijación de precios está dictada por las condiciones competitivas. Es una herramienta para alcanzar los objetivos de ventas (Nagle & Holden, 2010). En relación con lo anterior, la definición de los precios se hace con base en los precios de la competencia, además por ser una cooperativa los precios deben ser menores. Hay una normatividad de la superintendencia para las cooperativas donde les exigen tener un balance social y beneficios para otorgarle a los asociados.

El Beneficio Solidario Identificador busca que las organizaciones solidarias vigiladas cuantifiquen el beneficio de carácter social que reciben sus asociados, los cuales pueden ser de carácter directo, como lo serían los auxilios y otros beneficios entregados al asociado, o indirectos; reflejados en los costos y gastos asumidos por la organización en la prestación de servicios; tales como, menores costos en crédito, mayores tasas de captación, descuentos generados en la suscripción de convenios sobre productos y servicios en pro de mejorar las condiciones de acceso por parte de los asociados (Superintendencia de la Economía Solidaria - Supersolidaria, 2020).

Tabla 9. Comparativo de precios

Productos	Productos/servicios	Costo promedio de La Cooperativa de Profesionales Sanitas por Asociado	Costo Promedio del servicio en el mercado por persona	Diferencia
Actuales	Créditos especial	Cp. Interés \$5.4	Cp. Interés \$10.6	\$5.2
	Créditos vivienda	Cp. Interés \$83.1	Cp. Interés \$102,3	\$19,2
	Crédito Vehículo	Cp. Interés \$11,7	Cp. Interés \$19,1	\$7,4
	Vales Colsanitas	\$25.650	\$30.300	\$4,650
	Vales Medisanitas	\$15.967	\$21.400	\$4,650
	Vacunas	\$374.868	\$393.503	\$18,635
	Medicina prepagada Colsanitas	\$2,773.260	\$5.421.996	\$2,648,736
	Medicina Medisanitas	\$1.950.480	\$3465.996	\$1,603,484
	Plan Dental	\$374.400	\$462.996	\$88,596
	Convenios Comerciales y Cultura	\$387.367	\$464.840	\$77,473
	Cuidado personal y Deporte	\$588.705	\$706.446	\$117,741
	Recreación	\$42.843	\$57.838	\$14,995
	Telefonía Celular	\$72.953	\$76.601	\$3.648
	Chubb-Vida	\$1.302.840	\$1.635.048	\$332,208
	Aseguradora Solidaria Vida	\$636.216	\$1.635.048	\$998,832
	Mapfre Vida	\$2.116.812	\$2.242.080	\$125,268
	Póliza Hogar Seguro del Estado	\$1.020.000	\$1.255.944	\$235,944
	Póliza Hogar Mapfre	\$568.788	\$999.996	\$431,208
	Mapfre RC	\$436.200	\$539.292	\$103,092
	Mapfre Póliza de Vehículo	\$1.061.340	\$2.250.000	\$1,188,660
Previsión Exequial	\$147.372	\$202.092	\$54,720	
Nuevos Productos:	Convenios con Universidades	\$8.000.0000	\$8.500.000	\$500.000
	Convenios con Páginas de Empleos	-	-	-
	Sistema de Acompañamiento para Médicos	Oferta de Valor	-	-

Táctica 2: Descuentos especiales

Con el propósito de retener a los asociados y atraer a nuevos clientes se propone que se hagan descuentos especiales como:

- En la póliza de vehículo se buscará la mejor prima y mejor condición de cobertura para ofrecerle al Asociado.

- Por 1 año se otorgará el beneficio de descuento del 15% en los beneficios que ofrece la Cooperativa de Profesionales Sanitas en Convenios y Turismo.

5.6 Comunicar valor: estrategia de promoción

Para la Cooperativa la estrategia de promoción es un recurso de marketing, Con esta se podrá dar a conocer los productos, crear la necesidad en el mercado, incluso conseguir un buen posicionamiento de la marca.

-Crear una campaña de lanzamiento cuando se vaya a lanzar un nuevo beneficio teniendo en cuenta que su comunicación sea principalmente precio especial.

-En fechas especiales (día del padre y madre) tener paquetes Multipack para que los asociados puedan disfrutar de esos momentos inolvidables (hotel, spa y gastronomía).

5.6.1 Desarrollo de la estrategia publicitaria

La estrategia de publicidad para la cooperativa es importante porque ayuda a incentivar las ventas de los diferentes beneficios, persuadiendo a futuros compradores.

Táctica 1: Contenido emotivo

Crear campañas de asociados que disfrutaron de los beneficios mostrando momentos de felicidad para hacer sonreír a los espectadores. Por medio de Email Marketing y Pagina Web, Facebook e Instagram.

Táctica 2: Publicidad de contenido

-Tener en las Clínicas pantallas de la Cooperativa haciendo publicidad de contenido promoviendo a los usuarios a afiliarse y mostrando los beneficios que se otorgan.

5.6.2 Ejecución de promociones de ventas

Para la cooperativa de profesionales sanitas es importante crear estrategia de promoción debido a que los recursos de marketing con los que se promueven los beneficios ayudan a generar reconocimiento de marca y ayuda a los lanzamientos de algunos beneficios que no se han motivo dentro de la organización por eso es importante entender a los asociados y saber la disposición a este tipo de estrategias.

Táctica 1: El programa 'Invita a un Amigo' para colaboradores

Este programa de prescriptores también servirá de reclamo para cerrar colaboraciones con comercios locales, que recomienden sus asociados. Por cada cliente que envíen recomendado 'Invita a un Amigo' ellos también ganarán puntos, que podrán acumular y canjear por descuentos en productos y servicios. Esto le ayudará a la Cooperativa crear relaciones de confianza con los negocios vecinos y a atraer a clientes corporativos.

Táctica 2: Sistema de recompensas fantástico

Para motivar al asociado la Cooperativa Sanitas utilizará el Programa de puntos como un sistema de recompensas. La estrategia consiste en averiguar la cantidad de puntos que suele acumular un cliente de media y así el asociado se retará a estipular cuánto debe tardar en poder canjear sus puntos para superar la media, con esto tendrá beneficios especiales como descuentos y premios

5.6.3 Aprovechamiento de canales digitales

Para la Cooperativa de Profesionales Sanitas los diferentes canales digitales pueden ser la vía de distribución de los mensajes estratégicos que se le envía a los Asociados o Mercado potencial para orientarlos en sus consumos. Por lo tanto, los canales más oportuno y más idóneo, para aportar valor informativo al diario vivir del consumidor son:

Página Web: Una de las mejores maneras de inspirar confianza online a los Asociados es a través de la página web de la Cooperativa de Profesionales Sanitas. Es por medio de este canal que los Asociados pueden conocer Los Beneficios o servicios de manera completa. Además, estás

brindándoles vías de comunicación directas que, en el largo plazo, forman parte de una estrategia de fidelización.

Blog: Los contenidos, ya sean artículos especializados, videos, galerías, infográficos, e-books, presentaciones explicativas o *white papers* son la piedra angular de la estrategia comunicativa de una marca, es el producto comunicativo que se envía por los diferentes canales de marketing para promocionar productos y la experticia de la marca.

Redes Sociales: La mayoría de las personas al escuchar el nombre de la Cooperativa de Profesionales Sanitas, lo primero que harán es buscarla en las redes sociales porque son canales estratégicos para posicionar la marca frente a la competencia y llegar a los consumidores de manera masiva. Utilizar Facebook e Instagram como las principales canales digitales ayuda a incrementar el consumo de los beneficios ofrecidos por la cooperativa

Mensajes de texto: Los mensajes de texto funcionan como recordatorios breves de una acción a realizar por parte de los Asociados, ya sea el pago de su factura, un nuevo beneficio. De esta manera la Cooperativa de Profesionales Sanitas informa de forma útil a sus Asociados al tiempo que mantiene un vínculo valioso con ellos.

Email marketing: Este medio permite ser más atractivos y puede estar más enfocado a la promoción de nuevos productos. El carácter informativo del email, a diferencia del mensaje de texto, pasa a un segundo plano. Por tanto, tiene más posibilidad de usar videos o gráficas atractivos para mostrarle nuevos elementos a los Asociados.

6. Cuadro de Acciones Múltiples y Plan de Acción

Tabla 10. Cuadro de acciones múltiples

Objetivo	Recuperar el 15% los asociados que se han retirado de la Cooperativa durante el último quinquenio con base en las cifras de asociados registrados al 31 de diciembre de 2019.	Ampliar la base social en un 10% (Adscritos a la organización Sanitas, médicos empleados de la OSI, con base en la cifra de asociados registrados el 31 de diciembre de 2019.	Incrementar el uso del portafolio de servicios en un 5% y créditos en un 15%.	Ampliar la gama de productos y servicios, acordes con las necesidades y deseos de los asociados de la Cooperativa, con base en el portafolio actual.
Target	Asociados Retirados de La Cooperativas de Profesionales Sanitas del último quinquenio.	Mercado potencial que este adscrito en a la Organización Sanitas.	Los asociados de la Cooperativa de Profesionales Sanitas.	Asociados de la Cooperativa de Profesionales Sanitas y Clientes potenciales.
Acción	Análisis de retiros permanente con causales y perfiles de asociados. Desarrollo del Programa de Detección de Necesidades 2020, que incluye: Encuesta 'Conociendo a Nuestro Asociado'. Momento de Verdad' en Oficina y Web ¿Cómo lo atendimos? Entrevista de Profundidad con asociados VIP 'Queremos conocer su opinión'. Focus Group con los retirados Telemercadeo 'Califique nuestro servicio'.	Reconocimiento del asociado Fidelización, aumentar la satisfacción del asociado día a día. Fortalecer el equipo. Comercial para trabajar en equipo y estar alineados en los objetivos. Fortalecer la relación con las ciudades para mantener los beneficios.	Volver la página Web más atractiva para poder interactuar con el Asociado. Crear más convenios que satisfagan las necesidades de los Asociado. Establecer una estrategia de Comunicación interna y externa para que los asociados recuerden y tengan claros los beneficios otorgados.	Crear encuestas para identificar los beneficios que desea el asociado. Crear nuevos convenios con diferentes empresas que sean atractivas para el Asociado.
Recompensa	Poder disfrutar de los descuentos especiales. Atención personalizada para los asociados.	Mayor y mejores beneficios en las varias ciudades. Mejoramiento del Servicio al tener en pre y pos venta.	Asociados pueden interactuar más con la página web para encontrar lo que necesitan.	Pueden disfrutar de mejores beneficios en cualquier lugar.
Soporte	Crear paquete de reincorporación. Crear mejores beneficios. Atención personalizada de parte del Ejecutivo Comercial.	Visitas a diferentes ciudades. Volver más atractiva la Pagina Web para poder interactuar con el asociado. Comunicación constante en las clínicas con un mensaje emotivo que enganche al asociado.	Innovar en Página Web y redes sociales el contenido. Tener a los asociados informados de los beneficios otorgados. Comunicar de manera impactante los beneficios brindados.	Aumentar el número de convenios de los beneficios a los Asociados. Entregar información sobre el convenio para que para que los asociados puedan disfrutar de ellos.
Medios	Página Web. Telemercadeo. Email Marketing. Atención personalizada.	Redes Sociales. Página Web Telemercadeo.	Página Web. Redes sociales. Telemercadeo. Eventos.	Página Web Redes sociales Eventos ofrecidos por la Cooperativa.
Personalidad	Gobernante: Autoridad, liderazgo de su linaje	Mago: Hace posible lo imposible	Creativo: La imaginación es la fuente de Vida	Explorador: Vivir bajo la adrenalina de la aventura

7. Plan de Acción

Tabla 11. Plan de acción

Estrategia	Tácticas	Actividades	Responsable	Requerimientos	Costo	Fecha planeada	
Innovación	Negociación de la deuda.	Definir un escenario de capacidad de préstamo y cobro para aclarar la capacidad máxima de préstamo.	Líder de créditos	Análisis de préstamos	-	1° Jul 2020 – 20 Jul 2020	
		Crear un programa para refinanciar o renegociar la deuda con los asociados	Departamento de Cartera	Análisis de créditos	-	1° Jul 2020 – 20 Jul 2020	
	Políticas de cartera	Evaluar permanentemente el riesgo crediticio en todo el ciclo del crédito y para su asignación se dispondrá de modelos de otorgamiento para las diferentes clases de cartera.	Director de Riesgos	Análisis de riesgos	-	20 jul 2020- 30 Jul 2020	
		Para el caso de clientes especiales Médicos OSI adscritos, se manejarán condiciones especiales de pago.	La Gerencia y El Consejo	Comprar un paquete con Data crédito para la Revisión de estados de Cuentas y reportes en centrales de riesgos de los Médicos	\$2.400.000	20 jul 2020- 30 Jul 2020	
		Desarrollar actividades preventivas antes de iniciar la mora (educación financiera, acordar fechas de pago mutuamente beneficiosas).	La Gerencia y El consejo	Análisis de Cartera Seguimiento mes a mes Análisis de evaluación de cartera	-	30 jul 2020 – 15 ago. 2020	
	Plan de prevención	Implementar un sistema de facturación eficaz: crear un sistema eficaz de facturación y cobranza que alerte sobre la falta de pago en el primer día de retraso, para tener la oportunidad de hacer un recordatorio, siendo amable y ético.	Departamento de Cartera	Sistema de alertas de facturación, Programa módulo de cartera	\$36.00.000	15 ago. 2020 – 1° sep. 2020	
		Hacer una trazabilidad a todos los créditos para que los asociados no se conviertan en morosos.	Área de Riesgos	Hacer un seguimiento a las personas con mora a partir de 30 días	-	1° sep. 2020—1° nov 2020	
		Darles valor a los buenos pagadores:	Ofrecer alternativas a los asociados que realmente tienen un problema extraordinario y no pudieron cumplir con el pago en la fecha.	Departamento de cartera	Hacer renegociación por medio de telemercadeo con los asociados	-	1° sep. 2020—1° nov 2020
	Subtotal					\$38.400.000	
		Nuevos productos:	Buscar aliados Comerciales con Universidades dando un porcentaje de descuento para que los hijos de los asociados puedan acceder a los servicios	Bienestar social	Alianzas con empresas	-	1° nov 2021 -1° dic 2021
Crear convenios con páginas como el empleo.com para buscar un mejor empleo para los familiares de los asociados.			Bienestar social	Alianzas con empresas	-	1° nov 2021 -1° dic 2021	

Estrategia	Tácticas	Actividades	Responsable	Requerimientos	Costo	Fecha planeada
Nuevos productos y/o mejoramiento de los servicios		Crear sistema de acompañamiento para los médicos en asesoría (habilitación de consultorios, atención de pacientes, control de emociones)	Departamentos de Bienestar social y fidelización	Contrato con empresas que presten el servicio de acompañamiento con experiencia en habilitación médica y calidad	\$60.000.000	1° ene-2022 - 30 ene 2022
	Mejoramiento de los servicios actuales:	Mejoras en la fidelización de nuevos clientes entregando, Kit de bienvenida para asociados: carta y presentación de la Cooperativa a través de la página web, descuento en su primera compra en 'Tu CooPaga'	Departamento de Fidelización	Convenios con empresas especializadas que manejen Material pop	\$20.000.000	1° dic de 2021 - 1° ene de 2022
		Buscar aliados estratégicos en todas las regiones para que los asociados puedan disfrutar de los beneficios en otras ciudades	Bienestar social	Convenios con empresas de otras ciudades	-	1° ene 2022 - 20 ene 2022
		Ampliar los aliados comerciales con restaurantes para acceder a descuentos especiales.	Bienestar social	Convenios con empresas	-	1° ene 2022 - 20 ene 2022
		Comunicar de manera impactante el beneficio de descuento del plan de Medicina Prepagada y de Odontosanitas.	Departamento de Comunicaciones	Realizar comunicación en redes sociales y capacitación a los asociados	\$60.000.000	1° ene de 2022 - 20 ene 2022
		Hacer un plan de comunicación, definiendo el rol estratégico de Huellitas, para llegarle a cada niño y adolescente.	Departamento de Marketing y área de Tecnología	Realizar comunicación por redes sociales a los asociados y al mercado potencial	\$24.00.000	20 enero 2022 - 1° feb 2022
		Crear un programa de Carnetización virtual de 'Huellitas' menores (0-12 años) y 'Pisando Fuerte' adolescentes (13-18 años) para incentivar al ahorro	Departamento de Marketing	Contratar una empresa para el desarrollo de la carnetización	\$5.000.000	20 enero 2022- 1° feb 2022
Subtotal					\$169.000.000	
Relacionamiento	Plan de atención para las regionales.	Implementar herramientas tecnológicas que permitan un acercamiento más eficiente con los asociados como, App móvil para consulta del estado de cuenta. (Información de productos, servicios y realizar la solicitud de los mismos). Chat y WhatsApp en línea para resolución de inquietudes y orientación	Departamento de Tecnología	Contratar empresas de tecnología	\$6.000.000	15 ene 2021- 1° feb 2021
		Fortalecer y ampliar los convenios de créditos, protección y turismo a las diferentes regionales para que los asociados puedan acceder	La Gerencia y El Departamento de Créditos	Convenios con aliados	-	1° feb 2021 -15 feb 2021
		Reforzar el programa de fidelización de las diferentes ciudades, ofreciendo servicios en paquetes o créditos especiales a los nuevos asociados.	Departamento de Fidelización	Viajar para fortalecer los convenios en las diferentes ciudades y realizar eventos de fidelización.	\$ 30.000.000	15 feb 2021- 1° mar 2021
		Motivar a los asociados de cada ciudad a ofrecer sus sedes vacacionales	Departamento de Fidelización	Alianza con Asociados	-	20 feb 2021- 1° mar 2021

Estrategia	Tácticas	Actividades	Responsable	Requerimientos	Costo	Fecha planeada
	Canales de comunicación con el asociado	Creación de App móvil para consulta del estado de cuenta. (Información de productos, servicios y realizar la solicitud de los mismos)	Departamento de Tecnología	Contratar empresas de tecnología	\$6.000.000	15 ene 2021- 1° feb 2021
		Chat y WhatsApp en línea para resolución de inquietudes y orientación	Departamento de Tecnología	Crear un programa en el chat y WhatsApp para que los Asociados puedan interactuar	-	15 ene 2021- 1° feb 2021
		Formatos de solicitudes digitales para optimizar y generar calidad en la información. Tecnología	Departamento de Tecnología	Contratar empresas de tecnología	\$36.0000.000	1° mar 2021 – 20 mar 2021
		Cambio de página web que permita incluir nuevos contenidos y herramientas que generen una experiencia intuitiva para los asociados - (consultar estado de cuenta en tiempo real)	Departamento de Marketing y Tecnología	Contratar empresas de tecnología	\$ 8.0000.000	20 mar 2021 -1 jun 2021
	Capacitación para mejorar la capacidad de respuesta	Capacitación del equipo comercial: Toma de conciencia del detectar, escuchar, entender y actuar de forma presencial y no presencial (contacto telefónicos formatos de percepción del asociado).	Gestión Humana	Contrato con empresas especializadas en asesorías de servicio al cliente	\$30.000.000	1° jun 2021 – 1° jul 2021
		Capacitación y monitoreo permanente del Contac Center, del equipo comercial y la recepción: un trato amable, un trato personalizado un ambiente agradable en la oficina y una rápida y efectiva atención.	Gestión Humana	Contrato con empresas experta en Call Center	\$36.000.0000	1°jul 2021 – 1°ago 2021
		Capacitación por áreas para que los funcionarios consideren que el proceso de solicitud de asociación, servicios, sedes vacacionales, créditos y pólizas son servicios de preventa y postventa y que le corresponde a cada uno llevarla a feliz término como se hace en una venta. Al asociado se le debe facilitar cada proceso entendiendo las dificultades y canalizando oportunamente los requerimientos propios de cada uno	Gestión Humana y Fidelización	Contrato con empresas experta en Servicio al cliente	\$20.000.000	1 ago. 2021 – 1° sep. 2021
	Auditoría de servicio al cliente	Crear un programa de auditoría para medir de manera periódica la satisfacción del cliente, el cual consiste en realizar trimestral o semestralmente una encuesta de satisfacción del servicio al cliente, con el propósito de identificar los aspectos en los cuales se debe mejorar y tomar medidas oportunamente.	Departamento de Fidelización	Herramientas de medición para el programa	-	1° sep. 2021 -20 sep. 2021
		Establecer un sistema PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) para estar a la vanguardia sobre las necesidades y requerimientos de los clientes	Departamento Fidelización	Crear un sistema de gestión de quejas en la página Web	\$3.000.000	20 sep. 2021- 30 sep. 2021
	Subtotal					\$175.000.000
Mejoramiento del servicio	Nueva sede	Sede donde se destaque el punto de exhibición, muebles cómodos tipo lounge, móviles, pancartas, cintas colgantes con publicidad de la Cooperativa	La Gerencia	Contratar diseñador de interiores	\$100.000.000	1° jul 2022 - 15 ago. 2022

Estrategia	Tácticas	Actividades	Responsable	Requerimientos	Costo	Fecha planeada
		Aromatización: con aroma que genere tranquilidad lavanda para que los asociados y las personas reconozcan la marca	Departamento de Marketing	Focus Group para análisis de aromas	\$10.000.000	1° jul 2022 - 15 ago. 2022
		Botellas de agua con la marca de la Cooperativa para las personas que lleven a visitar la nueva sede	Departamento de Marketing	Convenios con empresas de agua	\$12.000.000	1° jul 2022 - 15 ago. 2022
		Entrega de obsequios, merchandising corporativo a las personas que visiten la sede principal.	Departamento de Marketing	Contratación empresas de merchandising	\$20.000.000	1° jul 2022 - 15 ago. 2022
		Pantallas que muestren las actividades y despierten la curiosidad, estimulen las emociones y provoquen experiencias significativas durante el proceso de visita	Departamento de Marketing	Compra de Televisores	\$10.000.000	1° jul 2022 - 15 ago. 2022
	Diseños Novedosos	Ambiente elegante y cómodo con un diseño novedoso tipo lounge que propicie la tranquilidad y el servicio hacia el asociado	Departamento de Marketing	Contratación de diseñador	\$15.000.000	1° jul 2022 - 15 ago. 2022
		Espacios de atención confortables con módulos modernos para las áreas de contacto directo con el asociado.	Departamento de Marketing	Diseñador de interiores	\$20.000.000	1° jul 2022 - 15 ago. 2022
	Stand en Clínicas Colsanitas	Crear stands de la cooperativa, en las clínicas principales de Colsanitas que estén presente durante todo el tiempo para crear recordación de marca	Departamento de Marketing	Compra de Stands	\$50.000.000	1° jul 2022 - 15 ago. 2022
		Generar experiencias únicas con aroma, música y ambientación para que las personas reconozcan la marca de la Cooperativa de profesionales Sanitas.	Departamento de Marketing	Focus Group de análisis de aromas	\$20.000.000	15 jul 2022 – 1°ago 2022
	Comunicación entre áreas y Trabajo en equipo:	Realizar actividades y dinámicas de trabajo en equipo entre áreas de trabajo que estén enfocadas en Crear sentido de pertenencia., Construir confianza., Definir objetivos comunes., Motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo	Departamento de Gestión Humana	Contratación de empresas expertas en trabajo en equipo	\$20.000.000	1° ago. 2022-1°oct 2022
		Implementar herramientas y medición del clima laboral a través de encuestas de compañeros y buzón de sugerencias, creando un comité de convivencia	Departamento de Gestión Humana	Creación de encuestas	\$6.000.000	1° jul 2022 - 15 ago. 2022
Subtotal					\$283.000.000	
Personalización	Buzón de sugerencias virtual	Montar en las redes sociales un link de formulario web para recibir información que puede ser valiosa para la cooperativa	Departamento de Tecnología	Creación de formulario	-	1° oct 2021 -15 oct 2021
	Contáctenos con asunto	Crear un sistema de comunicación vía mail donde los asociados nos contacten para preguntas como: Quiero información general, necesito un crédito, necesito una póliza, necesito un servicio, tengo una sugerencia, tengo una queja, tengo múltiples preguntas	Departamento de Comunicaciones	Creación de un plan de comunicaciones	-	20 sep. de 2021 – 30 sep.2021
Subtotal					\$-	
Total					\$665.400.000	

8. Presupuesto de mercadeo

8.1 Proyección de ingresos esperados por ventas

Para determinar los ingresos esperados por ventas, es necesario conocer cuáles son los ingresos proyectados de la Cooperativa.

Tabla 12. Ingresos proyectados de la Cooperativa de Profesionales Sanitas

Concepto	2020	2021	2022
Servicio de Crédito	\$ 3.656.586.941	\$ 3.839.416.288	\$ 4.031.387.102
Recuperaciones Deterioro	\$ 391.099.375	\$ 410.654.344	\$ 431.187.061
Cuota de Admisión y/o Afiliación	\$ 66.084.514	\$ 69.388.740	\$ 72.858.177
Cuotas de Administración y Sostenimiento	\$ 19.192.406	\$ 20.152.026	\$ 21.159.627
Cuotas de Administración Pólizas RC	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000	\$ 6.615.000
Otros ingresos (Comisiones Seguros)	\$ 1.047.378.245	\$ 1.099.747.157	\$ 1.154.734.515
Ingreso por Actividad Inmobiliaria	\$ 132.893.983	\$ 139.538.683	\$ 146.515.617
Ingreso de Servicio Social y de Salud (Torneos)	\$ 102.750.000	\$ 107.887.500	\$ 113.281.875
Ingresos Financieros	\$ 134.830.992	\$ 141.572.541	\$ 148.651.168
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 5.556.816.456	\$ 5.834.657.279	\$ 6.126.390.142

Fuente: (Cooperativa de Profesionales Sanitas, 2020)

Para proyectar los ingresos generados por las estrategias fue necesario considerar los objetivos estratégicos establecidos (punto 4.1.2). Una vez proyectados los ingresos generados por las estrategias se le restan los costos operativos, siendo la diferencia los ingresos reales que generan las estrategias.

Tabla 13. Ingresos proyectados derivados de las estrategias

Concepto	Cálculo	2020	2021	2022
Ingresos por recuperación del 15% de los asociados	Aportes Mensuales de los asociados x el 15% de la recuperación de asociados $\$100.0000 * 297$	\$29.700.000	\$34.155.000	\$39.278.250
Ampliación de la base social en un 10%	Valor de la afiliación por asociado * el 10% de la ampliación de la base social $\$80.000 * 601$	\$48.080.000	\$52.888.000	\$58.176.800
Incremento del uso del portafolio de servicios (5%)	Retorno de la plata por otros ingresos * 5% del incremento de los servicios $\$1.047.378.245 * 5\%$	\$ 1.099.747.157	\$ 1.154.734.515	\$ 1.212.471.241

Concepto	Cálculo	2020	2021	2022
Incremento del portafolio de créditos (15%)	Servicio de crédito * 15% \$ 3.656.586.941 * 15%	\$ 4.205.074.982	\$ 4.835.836.229	\$ 5.561.211.664
Nuevos productos	Oferta de valor	-	-	-
Total		\$ 5.382.602.139	\$ 6.077.613.744	\$ 6.871.137.955
Costos operativos (80%)		4.306.081.711	4.862.090.995	5.496.910.364
Ingresos – Costos operativos		1.076.520.428	1.215.522.749	1.374.227.591

8.2 Costo de las estrategias

El costo de las estrategias corresponde a \$665.400.000 (ver tabla 11).

Tabla 14. Costo de las estrategias

Estrategia	Inversión	Costos
Innovación		
Negociación de la deuda.	-	-
Políticas de cartera		\$2.400.000
Plan de prevención		\$36.000.000
Darles valor a los buenos pagadores:	-	-
Subtotal		\$38.400.000
Nuevos productos y/o mejoramiento de los servicios		
Nuevos productos:		\$60.000.000
Mejoramiento de los Servicios Actuales		\$109.000.000
Subtotal		\$169.000.000
Relacionamiento		
Plan de atención para las regionales.	\$36.000.000	
Canales de comunicación con el asociado	\$50.000.000	
Capacitación para mejorar la Capacidad de Respuesta	\$86.000.000	
Auditoría de servicio al cliente	\$3.000.000	
Subtotal	\$175.000.000	
Mejoramiento del servicio		
Nueva sede	\$152.000.000	
Diseño Novedoso	\$35.000.000	
Stand en Clínicas Colsanitas	\$70.000.000	
Comunicación entre áreas y Trabajo en equipo	\$26.000.000	
Subtotal	\$283.000.000	
Total, Inversión y Costos:	\$458.000.000	\$207.400.000
Total Estrategias		\$665.400.000

8.3 Punto de equilibrio

Para hallar el punto de equilibrio se toman los siguientes datos:

$$\text{Ingresos} = \$5.382.602.139$$

$$\text{Costos operativos} = \$4.306.081.711$$

$$\text{Inversión más costos fijos} = \$458.000.000 + \$207.400.000 = \$665.400.000$$

La fórmula para el punto de equilibrio es:

$$PE\$ = \text{Costos fijos} + \text{Inversión} / [1 - (\text{Costos operativos} / \text{Ingresos})]$$

$$PE\$ = \$665.400.000 / [1 - (\$4.306.081.711 / \$5.382.602.139)]$$

$$PE\$ = 3.168.571.428$$

El punto de equilibrio se logra en el primer año.

10. Indicadores de gestión

Tabla 16. Indicadores

Objetivo	Indicador	Fórmula
Recuperar el 15% los asociados que se han retirado de la Cooperativa durante el último quinquenio con base en las cifras de asociados registrados al 31 de diciembre de 2019	% Retención	= Aportes Mensuales x el % de los asociados recuperados
Ampliar la base social en un 10% (Adscritos a la organización Sanitas, médicos empleados de la OSI, con base en la cifra de asociados registrados el 31 de diciembre de 2019	Aumento de la base Social	= Pago de la afiliación * el % del incremento de la base social
Incrementar el uso del portafolio de servicios en un 5% y créditos en un 15%	Aumento del uso del portafolio	= Retorno de la plata por otros ingresos * % del incremento de los servicios
Ampliar la gama de productos y servicios, acordes con las necesidades y deseos de los asociados de la Cooperativa, con base en el portafolio actual.	Ventas nuevos productos	Ventas nuevos productos

11. Conclusiones

· De acuerdo al análisis de los entornos se encontraron varios aspectos positivos para la Cooperativa de Profesionales Sanitas debido a que el sector cooperativo abre posibilidades de crecimiento para las organizaciones y sobre todo una cobertura social, económica y cultural para los asociados y sus familias, mostrando un modelo sostenible, adicional crea una cultura de nuevos emprendimientos, aprovechando las riquezas naturales y la biodiversidad que caracterizan a Colombia, ya que sin lugar a dudas representa grandes oportunidades sociales para los asociados.

· De acuerdo al análisis de la caracterización de los clientes la cooperativa se encontró que hay dos grupos: 1. grupo objetivo primario y 2. grupo objetivo naturales. En el año 2019 la Cooperativa de Profesionales Sanitas obtuvo un crecimiento en su base social del 15% cerrando con 6.928 asociados de los cuales el 59% son mujeres y el 41% son hombres esta base social, está compuesta por asociados entre los 41 años y 60 años de edad.

· De acuerdo al análisis estratégico, la cual se definió el direccionamiento estratégico de la Cooperativa de Profesionales Sanitas, se desarrollaron las estrategias para lograr un posicionamiento de marca y un mejoramiento en su servicio, estas se clasificaron en aquellas que crean valor como: innovación, relacionamiento, personalización, mejoramiento del servicio; y las que entregan valor como: precios y promoción. La creación de valor de la Cooperativa de Profesionales Sanitas se basa en entregar una respuesta integral a los asociados con los beneficios que se otorgan, adicionalmente se enfocan en entender el valor que se obtiene al escuchar a los asociados y sus familia, para poder protegerlos, cuidarlos y beneficiarlos con los diferente es productos otorgados y así mismo mantener una relación de afecto y compromiso con la Cooperativa de Profesionales Sanitas, enfocándose en su mantra “Tu bienestar nuestra prioridad“.

Los objetivos a los que se apunta con este plan de mercadeo están basados en: recuperar a los asociados retirados, ampliar la base social, incrementar el uso del portafolio y ampliar la gama de productos, con estos objetivos se crean indicadores que serán medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos en la cooperativa de profesionales sanitas.

· Para la Cooperativa de Profesionales Sanitas la proyección de los ingresos se hizo con base en los objetivos estratégicos que apuntan la recuperación del 15% de los asociados, ampliación de la base social en un 10%, incremento del uso del portafolio de servicios (5%), e incremento del portafolio de créditos (15%); lo que significa un ingreso esperado para el primer año de \$5.382.602.139. La inversión en el plan estratégico de mercadeo es de \$458.000.000 y costos anuales por \$207.400.000. Se debe considerar que los costos operativos de la cooperativa son del 80%. Con esta información se halló el punto de equilibrio el cual se ubicó en \$3.168.571.428, lo que significa que se alcanza en el primer año, puesto que los ingresos estarán por encima de este valor.

12. Recomendaciones

Considerando la posición de la marca de la Cooperativa de Profesionales Sanitas las recomendaciones apuntan a que se necesita incrementar la mercadotecnia, sobre todo en el experiencia que puede tener el asociado con la marca, una de las dificultades más grande que tiene la Cooperativa para la satisfacción de asociado es la atención personalizada y la experiencia que pueda vivir dentro de la cooperativa, por eso el marketing parte de la idea de conectar un producto o servicio con los consumidores finales. Lo que la cooperativa debe buscar es convencer e impulsar a usar los beneficios que brinda. Se trata de seducir mediante la comunicación de necesidades y satisfactores. Esto debe ser mensajes cargados de emociones, valores, atributos y aspiraciones. Mensajes con un objetivo. El objetivo debe ser atraer al asociado y nuevos asociados.

Todo esto se basa en recomendar la implementación de stands en las diferentes Clínica de Colsanitas que apoye la asociación de diferentes clientes prospectos y se convierta en el centro de consulta o exhibición de productos para aquellas personas que prefieren tener contacto físico para entender los beneficios que la cooperativa de Profesionales Sanitas brinda

Esta implementación debe apoyar la estrategia del modelo de negocio on-line y la venta directa por medio de las aplicaciones Tecnológicas que se pueden implementar, adicional es necesario conformar un sistema de información con los perfiles de los clientes para poder ofrecer una mejor atención y una mejor asesoría. En ese sentido, se debe iniciar con la estructuración de atención personalizada que recojan información de los asociados y así poder llevar a cabo una estructura de innovación para la atención en la Cooperativa de Profesionales Sanitas

Se debe hacer inversión en diseño de empaque y material de merchandising para que la entrega de los kits de productos se haga acompañada de estos elementos que apoyan y crean recordación de la marca. Todo esto para hacer y mantener una experiencia única a los asociados.

Referencias

- Amstrong, G., & Kotler, P. (2014). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson. Obtenido de https://issuu.com/issuesoto/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k
- ASCOOP. (2020). *Normatividad colombiana*. Obtenido de <https://ascoop.coop/normatividad-colombiana/>
- CONFECOOP. (Julio de 2018). Presencia del cooperativismo en los sectores económicos. *Observatorio Cooperativo*(3). Obtenido de <http://www.confecoop.coop/observatorio/03/files/doc03.pdf>
- CONFECOOP. (2020). *Informe Macroeconómico Febrero 2020*. Bogotá. Obtenido de confecoop.coop/wp-content/uploads/2020/05/Observatorio-No-54.pdf
- Confederación de Cooperativas de Colombia. (Agosto de 2018). *El valor de la Cooperativa informe de desempeño* . Obtenido de <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2018/11/INFORME-2017.pdf>
- Confederación de Cooperativas de Colombia - COFECOOP. (Marzo de 2019). *Sector cooperativo con actividad financiera*. Obtenido de <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2019/06/Observatorio-No-50.pdf>
- Congreso de Colombia. (25 de Julio de 2019). Ley 1978 de 2019 . *Por la cual se moderniza el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones -TIC, se distribuyen competencias, se crea un regulador único y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia.
- Cooperativa de Profesionales Sanitas. (2011). *La Cooperativa*. Obtenido de http://www.cooperativasanitas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=74
- Cooperativa de Profesionales Sanitas. (2017). *Informe de gestión*. Documento interno, ????????

- Cooperativa de Profesionales Sanitas. (2019). *Informe de gestión y balance social 2019*. Documento interno, Bogotá.
- Cooperativa de Profesionales Sanitas. (2020). *Presupuesto 2020* . Bogotá.
- DANE. (2019). *Cuentas Nacionales Trimestrales. Año base 2015*. Bogotá.
- DANE. (2020). *Índice de Precios al Consumidor. Variaciones Porcentuales*. Bogotá.
- García, A. (5 de Enero de 2018). Tendencias tecnológicas para 2019 . *Revista El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/tecnologia/tendencias-tecnologicas-para-2019-articulo-832495>
- Nagle, T., & Holden, R. (2010). *Estrategia y Tácticas de Precios: una guía para tomar decisiones rentables*. (Y. Moreno, Trad.) Madrid: Pearson Educación.
- Núñez, J. (13 de Marzo de 2013). La situación social en Colombia y la Tragedia de Sisifo. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/situacion-social-colombia-tragedia-sisifo-76830>
- Palacino, C. G. (s.f). *Cooperativismo: Modelo de Equilibrio Ecológico*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/XII/MS22-S.htm>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Presidencia de la República. (2019). *Leyes aprobadas* . Obtenido de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190629-16-leyes-aprobadas-10-meses-muestra-que-si-pueden-sacar-normas-en-Colombia-teniendo-un-relacionamiento-transparente.aspx>
- QuestionPro. (2020). *Muestreo aleatorio simple, uno de los tipos de muestreo de probabilidad*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-aleatorio-simple/>

- Radio Nacional de Colombia. (6 de Enero de 2019). *¿Cuáles son los retos de medio ambiente para Colombia en 2019?* Obtenido de <https://www.radionacional.co/noticia/actualidad/medio-ambiente-colombia-retos-2019>
- Reyes, G. (27 de Mayo de 2019). Aumento del PIB no se traduce en oportunidades para la población. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/de-colombia-en-2019-sectores-y-factores-en-el-crecimiento-de-la-produccion-529986>
- Superintendencia de la Economía Solidaria - Supersolidaria. (2020). *Informe de balancea social y beneficio solidario*. Circular externa 09, Bogotá.
- Vargas, A. (7 de Enero de 2019). *La política colombiana en el 2019*. Obtenido de El Colombiano: <https://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/la-politica-colombiana-en-el-2019-XE9987257>
- Vargas, A. (7 de Enero de 2019). *La política en Colombia en el año 2019* . Obtenido de El Colombiano: <https://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/la-politica-colombiana-en-el-2019-XE9987257>
- Vidal, I. (Septiembre de 2013). El impacto social de las cooperativas. *Revista compartir*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/FundacionCIES/el-impacto-social-de-las-cooperativas>

Anexos

Anexo A. Encuesta Calidad del Servicio para la Cooperativa de Profesionales Sanitas

COOPERATIVA DE PROFESIONALES SANITAS Calidad del Servicio							
AGRADECEMOS A Ud. su disposición para recoger sus percepciones sobre el servicio de la Cooperativa. Las respuestas aquí consignadas tienen carácter anónimo, pero serán utilizadas para poder generarle un mejor servicio a Ud. y su familia. MUCHISIMAS GRACIAS!							
La encuesta siguiente, recoge sus expectativas y percepciones con relación al servicio de la Cooperativa de Profesionales Sanitas. Cada pregunta tiene 7 opciones de respuesta, donde 7 significa que Ud. está completamente de acuerdo y 1 que usted está totalmente en desacuerdo.							
Para empezar. ¿Cuál es su antigüedad como asociado de la Cooperativa de Profesionales Sanitas? 0 a 5 años _____ 6 a 10 años _____ 10 o más _____							
	1	2	3	4	5	6	7
¿Cuándo Ud. ingresó a la Cooperativa, Ud. esperaba ser informado cuando los servicios solicitados se ejecutarán?							
¿La Cooperativa le informa cuando los servicios solicitados se ejecutan?							
¿Al momento de ingresar a la Cooperativa, Ud. esperaba un servicio rápido y ágil?							
¿Ofrece la Cooperativa un servicio rápido, ágil a los Asociados?							
¿Cuándo Ud. ingreso a la Cooperativa, esperaba que los empleados se preocuparan por sus interés y necesidades?							
¿En la Cooperativa se preocupan por los intereses y necesidades de los Asociados?							
Al ingresar a la Cooperativa, Ud. ¿Esperaba que los empleados estuvieran dispuestos a atenderlo?							
¿Siente que los empleados de la Cooperativa están dispuestos a ayudar a los Asociados?							
¿Al momento de ingresar a la cooperativa, Ud. esperaba que le brindaran una asesoría constante?							
¿Se siente seguro de la asesoría que le brindan los empleados de la Cooperativa?							
Al momento de ingresar a la Cooperativa, Ud. ¿Sentía la seguridad para realizar transacciones?							

Anexo B. Investigación de deserción de la Cooperativa Sanitas

La finalidad principal es identificar las causas por las cuales los asociados se retiran de la Cooperativa de Profesionales Sanitas, para así diseñar un plan de retención y Fidelización de asociados planteando estrategias acorde con las necesidades de los asociados, reforzar aquellas de éxito y además alcanzables, teniendo en cuenta la filosofía de la administración de la Cooperativa de Profesionales Sanitas, “ser diferenciadores, no ofrecer lo mismo”, todo basado en el aumento considerable de asociados retirados en los dos últimos .

Para el lograr estos planteamientos se realizó una encuesta a los asociados para conocer sus percepciones acerca de la Cooperativa Sanitas, lo que más destacan y lo que esperan, además se complementó con un estudio de benchmarking con Otros Fondos de Empleados y Cooperativas que permitieron conocer las causas que inciden en la buena o mala prestación de los servicios.

Luego de indagar a los asociados que se han retirado de la Cooperativa en los últimos tres años las siguientes fueron las causas que manifestaron ser el motivo para retirarse de la Cooperativa Sanitas:

Inconformidad con el servicio

Compra de cartera otras entidades

Disposición del aporte

Disminuir endeudamiento

Terminación del contrato laboral

Retiro de la empresa

Muerte del asociado

Viaje por fuera del país

No satisface sus expectativas

incumplimiento en sus obligaciones.

Retiros. El año 2018 presentó una disminución del retiro de asociados en comparación con el año anterior, presentando un índice de deserción del 6%. El mejoramiento de este indicador se logró gracias a las propuestas de Fidelización enfocadas en los asociados y que se vienen trabajando para lograr un mantenimiento y satisfacción de sus necesidades, a través del portafolio de servicios de la Cooperativa de Profesionales Sanitas lo que va del 2018

Año	Asociados activos	Retiros
2014	4.437	462
2015	4.634	443
2016	5.001	314
2017	5.480	387
2018	6.008	371

CAUSA RETIROS	ENERO	FEBRERO	MARZO
VOLUNTARIO	18	22	23
VIAJE	3		1
EDAD Y CALAMIDAD			
RETIRO DE LA EMPRESA	2	1	3
CAPACIDAD DE PAGO	6	10	5
CARTERA			16
NO ASOCIADO			1
INCONFORMIDAD EN EL SERVICIO		2	2
FALLECIMIENTO	1		
TOTAL	30	35	51

Como se observa en el número de retirados ha venido disminuyendo, siendo la más representativa “Capacidad de endeudamiento” y disposición del aporte y la menos “muerte asociado” y retiro de la empresa.

Disminuir endeudamiento:

Debido a que su flujo de caja se ve afectado por las deducciones que les realiza las diferentes entidades (Bancos, Cooperativas y Fondos de Empleados); que les ofrece un portafolio de servicios en especial los créditos y que ellos acceden fácilmente se endeudan, luego acuden al retiro porque compensan sus ahorros obligatorios que poseen en la Cooperativa sanitas con lo adeudado y así mejoran su flujo de caja, prefiriendo reingresar en el tiempo estipulado (6 meses).

Disposición de ahorro:

Este es repetitivo en asociados que no tienen capacidad de endeudamiento porque le supera el 50% y al no poder acceder al crédito prefieren acudir al retiro. En otros asociados aplica porque poseen un valor ahorrado representativo el cual utilizan para cancelar obligaciones externas y al ofrecerle la opción del crédito manifiestan no querer endeudarse y mucho menos pagar intereses por un dinero que ya tienen ahorrado.

Retiro de la empresa:

Debido a los cambios administrativos (fusiones) que ha tenido la organización en los últimos ha llevado a terminar la relación laboral con algunos empleados afectando de esta manera a la Cooperativa de Profesionales Sanitas, debido a que quedan sin ingresos y afecta su capacidad de endeudamiento.

Inconformidad con el servicio:

En este ítem, aunque es poco representativo se debe dar la importancia porque ese asociado insatisfecho promulgará su Experiencia no grata. Dentro de las inconformidades planteadas por los asociados es falta de flexibilidad en los Reglamentos, manifiesta que la cooperativa no le cubre ni satisface las necesidades. Teniendo en cuenta que los asociados que se retiran de la Cooperativa por causas diferentes a la de terminación del contrato laboral pueden reingresar en 6 meses a partir de su retiro; en el siguiente cuadro observaremos un comparativo de las personas que se retiran Vs las que reingresan.

Retiros en los dos Últimos Años

INGRESOS RETIROS.

En el año 2.018 reingresó el 3 % de las personas que se retiraron y lo que va del

2.019, el 5 % se ha vinculado de nuevo a la cooperativa sanitas, este indicador demuestra que los asociados no están 100% fidelizados.

El origen de los problemas de la retención de asociados radica en que actualmente no se tiene una relación con el asociado de reciprocidad para lograr la mejor experiencia, adicional no existe conocimiento profundo de quién es nuestro asociado, cuáles son los servicios que él desea, es decir, no se tiene una segmentación clara por parte de los funcionarios.

Los asociados tienen varias alternativas en el mercado solidario, la Cooperativa no está sola, el centro de atracción de todos es el asociado ellos tienen el poder de elegir y exigir, por ello se hace necesario conocerlo a profundidad con el fin de hacer efectiva y eficiente las acciones de captación y mantenimiento, por esta razón la Cooperativa, debe enfocar sus estrategias hacia los asociados, Conocer su perfil, sus expectativas y preferencias logrando así una ventaja competitiva.

Por lo anteriormente planteado se hace necesario conocer las percepciones de los asociados que tienen de la Cooperativa sanitas y los servicios, para esta la recolección de información se aplican la técnica de la encuesta.

La encuesta se realiza a un grupo de asociados de las diferentes Regionales.

Está estructurada en diferentes bloques de preguntas:

Preguntas de tipo general para conocer si utilizan el servicio y qué tipo de servicio.

En un segundo bloque 3 preguntas evaluando la capacidad de respuesta de La Cooperativa sanitas.

Preguntas donde calificaban de “siempre, casi siempre, frecuentemente o nunca” sobre la atención que brindan los empleados de la Cooperativa Sanitas.

Preguntas que ayudan a identificar qué tan seguros se sienten los asociados de la Cooperativa sanitas con el servicios y beneficios que brinda.

Por último, se realizan preguntas donde los asociados responden los aspectos que destacan y los que puede mejorar la Cooperativa sanitas

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Las siguientes son las variables que se evaluaron en la encuesta realizadas en el año 2018.

Portafolio

El 67% de los asociados encuestados y asociados utilizan los servicios de la cooperativa sanitas, donde el servicio más utilizado es el crédito y un 42 % utilizan todos los servicios.

Capacidad de respuesta

El 89% de los encuestados considera que la cooperativa sanita realiza los procesos en el tiempo estimado, el 11% piensa que hay un sincero interés por solucionarlo.

Empatía

El 90 % de los encuestados considera que la Cooperativa sanitas ha realizado los Procesos en el tiempo estimado, un 10 % piensa que los empleados muestran un Sincero interés en solucionarlos.

El 85% opina que los empleados de la cooperativa Sanitas responden oportunamente las inquietudes planteadas por los asociados, mientras a la pregunta: “las llamadas telefónicas son atendidas rápidamente” se puede observar un porcentaje muy similar en cada una de las respuestas das por los asociados.

Siempre: 20%

Casi siempre: 60%

Frecuentemente: 20%

Seguridad

En este ítem, se puede observar que la mayoría de los asociados encuestados se

Sienten seguros en la información suministrada y en las transacciones que realiza con la Cooperativa sanitas.

Sistemas

En cuanto a los sistemas de la cooperativa los asociados consideran que son apropiados y claros, donde un 35 % piensan que la página web es amigable, el 76 % opina que la información enviada por correo electrónico es clara y el 67 % piensa que la información registrada en el estado de cuenta no es comprendida Fácilmente.

Los asociados consideran que la Cooperativa Sanitas debe mejorar en:

Mejorar las tasas de interés

Auxilios Educativos, salud y calamidad

Mayor facilidad en los créditos,

Mejorar los convenios con los proveedores

Atención en las llamadas telefónicas, debido a que se tarda en contestar.

Retener a los asociados que desean retirarse de la cooperativa sanitas

Los aspectos que los asociados destacan

Rapidez en las respuestas en los trámites realizado

La amabilidad y atención de las personas que allí laboran

La organización

Cercanía con los asociados

Ofrecen alternativas de solución para los problemas planteados por los Asociados.

Detalles, en fechas especiales para los asociados.

Beneficios obtenidos al aplicar la encuesta

Cuando se habla si utilizan los servicios de la cooperativa sanitas y cuáles, se encuentra que la mayoría los utiliza, con un porcentaje representativo el servicio de crédito de este modo, los

resultados obtenidos al aplicar la encuesta son de aspectos a mejorar y las fortalezas. Analizando cada una de las preguntas formuladas en la Encuesta, obtenemos que:

La capacidad de respuesta de la Cooperativa sanitas hacia los asociados es oportuna, donde Siempre hay un sincero interés por parte de los empleados en resolver los Problemas.

En las preguntas formuladas para el ítem empatía se destaca que lo Empleados tienen un conocimiento de los servicios, resuelven las preguntas Acertadamente, aunque las llamadas telefónicas no son atendidas a tiempo, ésta siempre ha sido una queja frecuente por parte de los asociados.

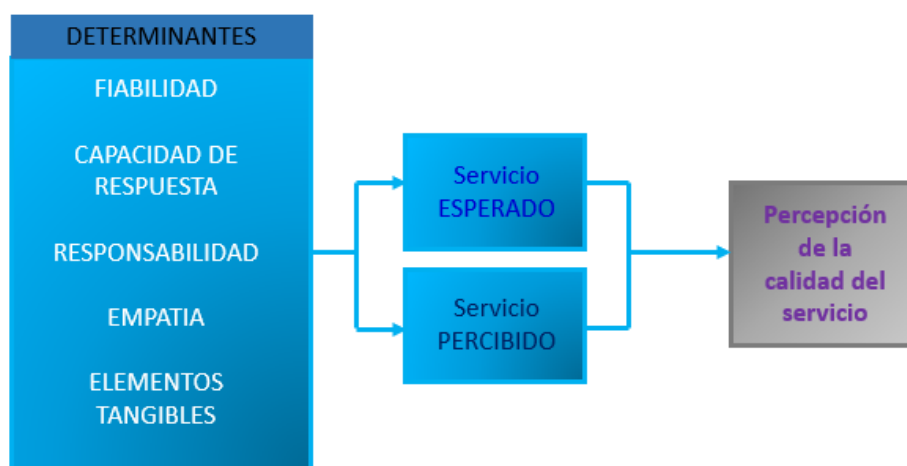
En las preguntas de seguridad los asociados se sienten tranquilos realizando las transacciones con la Cooperativa sanitas.

Por últimos se destaca que la página Web es amigable, aunque la información en el estado de cuentas no es clara y no está actualizada.

Anexo C. Encuesta SERVQUAL

Aplicación del modelo SERVQUAL a la Cooperativa Colsanitas

El modelo SERVQUAL de los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) tiene como objetivo principal mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Constituye una herramienta útil para la toma de decisiones porque permite enfrentar las expectativas de los consumidores con los resultados que les son entregados por las compañías.



Modelo SERVQUAL. Determinantes de la calidad del servicio. Elaboración propia basada en Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 9).

Como se observa en la figura el modelo SERVQUAL está compuesto por 5 determinantes o dimensiones de la calidad del servicio. Estas dimensiones son definidas por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988) de la siguiente manera:

Fiabilidad: capacidad para realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa.

Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.

Responsabilidad: Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza.

Empatía: Atención individualizada y atenta que la empresa ofrece a sus clientes.

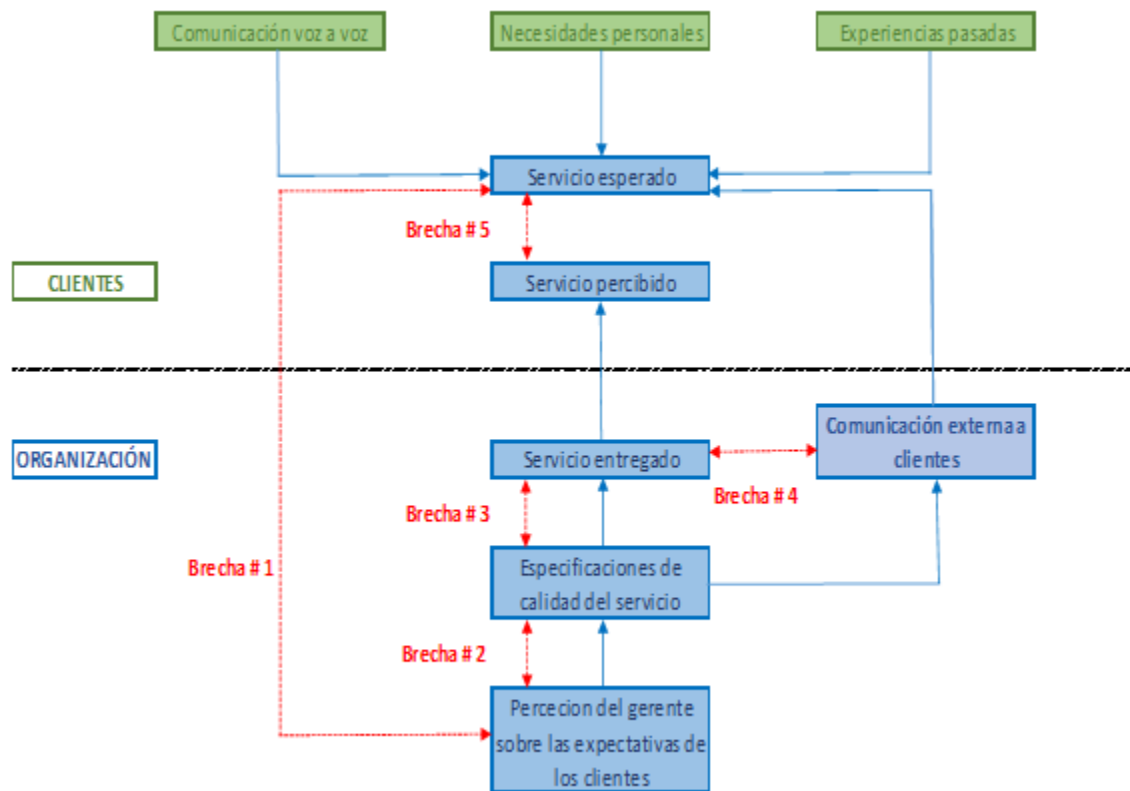
Elementos tangibles: instalaciones físicas, equipo y apariencia del personal.

Teniendo en cuenta que, este modelo constituye un instrumento de mejora para cualquier compañía; fue escogido, ajustado y aplicado al caso particular de la Cooperativa Colsanitas. Para tal fin se establecieron tres escalas de medición para cada uno de los siguientes aspectos: expectativa de los clientes, evaluación de los consumidores y nivel de satisfacción logrado por la cooperativa. La expectativa y la evaluación fueron medidas a través de una escala de Likert con valores comprendidos entre uno (1) y siete (7). Para el nivel de satisfacción, se estableció una escala con valores comprendidos entre 0,3 y -0,3. Los cuales se fragmentaron en subescalas para delimitar los diferentes tipos de satisfacción hallados. A continuación, se adjunta dicha escala.

0,3	0,2	0,1	0	-0,1	-0,2	-0,3
SATISFECHO $0,3 \geq X \geq 0,10$		NEUTRAL $0,10 > X > -0,10$		LIMBO $-0,1 \geq X \geq -0,3$		
No se sorprende al cliente, pero al menos se esta cumpliendo con lo prometido.		Apenas si se cumple la expectativa.		Se esta a muy poco de que el cliente se sienta insatisfecho con este aspecto del servicio.		

Escala de satisfacción. Elaboración propia basado en Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988).

Los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) enumeran cinco tipos de brechas o “gaps”, correspondientes a las dimensiones del modelo. La primera brecha relaciona las expectativas del consumidor con la percepción que tiene el gerente sobre la calidad del servicio brindado. La segunda enlaza la percepción del gerente con las especificaciones de calidad del servicio. La tercera conecta las especificaciones de calidad del servicio con el servicio realmente entregado al consumidor. La cuarta enlaza la calidad del servicio entregado con la brecha de comunicación existente entre el consumidor y la organización. La quinta relaciona el servicio esperado por los consumidores con el servicio realmente entregado por la compañía.



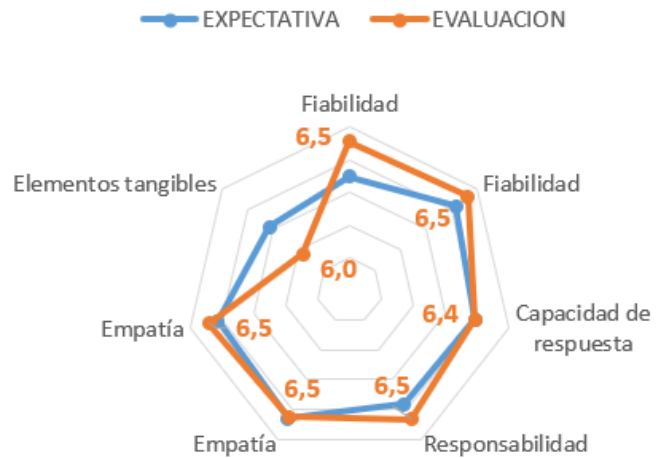
Representación gráfica de las brechas del modelo SERVQUAL. Elaboración propia basada en Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 5).

A continuación, se enumerarán los resultados obtenidos y se presentará un análisis sobre las implicaciones que tienen las diferentes brechas sobre la percepción de la calidad de servicio en Colsanitas. Dicho análisis se basará en los resultados expuestos en la siguiente tabla.

Tabla de expectativas, evaluaciones y niveles de satisfacción obtenidos con la aplicación del modelo.

	EXPECTATIVA	EVALUACION	SATISFACCION	SUBESCALA DE SATISFACCION
FIABILIDAD	6,30	6,51	0,22	Satisfecho
FIABILIDAD	6,43	6,52	0,10	Satisfecho
CAPACIDAD DE RESPUESTA	6,39	6,38	0,00	Neutral
RESPONSABILIDAD	6,36	6,47	0,10	Satisfecho
EMPATIA	6,46	6,45	-0,01	Limbo
EMPATIA	6,43	6,48	0,06	Neutral
TANGIBLES	6,23	5,96	-0,27	Limbo

Representación gráfica de las brechas



Representación gráfica de las brechas encontradas al aplicar el modelo.