

Elaboración de un plan de mercadeo para la virtualización de los servicios ofertados por la  
empresa Coopenessa de Santander.

Andrea Juliana Velásquez Pérez

Id. 000281672

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2020

Elaboración de un plan de mercadeo para la virtualización de los servicios ofertados por la  
empresa Coopenessa de Santander.

ANDREA JULIANA VELÁSQUEZ PÉREZ

000281672

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Director:

AIZAR MEJIA JÁLABE

Mag. en Administración

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2020

## **Dedicatoria**

*Principalmente dedico este proyecto a Dios quien ha sido mi guía y mi fortaleza en este camino, a mis padres Leonardo y Sandra Milena que son mi motor, gracias por su apoyo incondicional en este proceso por sus sacrificios, sus consejos y su amor infinito, a mi nona Leonor quien ha sido mi apoyo fiel y a quien le dedico cada uno de mis logros. A mi familia que fue esencial en este largo camino, gracias por nunca dejarme sola y por último a cada una de esas personas que siempre creyeron en mí, que estuvieron en los momentos más difíciles, gracias por recordarme cada instante que si podía lograrlo.*

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer principalmente a mi director de proyecto de grado Aizar Mejia Jálabe, quien me apoyo incondicionalmente en este proceso, me guió y me brindó cada uno de sus conocimientos para llevar a cabo este proyecto, a la Gerente de Coopenessa Luisa Mercedes Porras Muñoz por su disposición y apoyo en la ejecución del proyecto, así mismo a los colaboradores de la empresa por su entera asistencia. A la universidad Pontificia Bolivariana y a los docentes de la facultad de Ingeniería Industrial, especialmente a Olga Gómez Manosalva, Reinaldo Arenas fajardo y María del Coral Pérez Ordoñez, gracias porque desde su experiencia me aportaron diversos conocimientos.

## Tabla de Contenido

	Pág.
<b>1. Introducción .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Delimitación del problema .....</b>	<b>16</b>
<b>3. Antecedentes.....</b>	<b>18</b>
3.1. Resumen histórico y desarrollo del cooperativismo en Colombia .....	18
3.2. Estudio de caso de la Cooperativa de GESA CTA.....	21
3.3. Estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva El Roble.....	24
<b>4. Justificación.....</b>	<b>26</b>
<b>5. Objetivos.....</b>	<b>28</b>
<b>6. Marco Teórico .....</b>	<b>29</b>
6.1. Cooperativismo y el sector solidario. ....	29
6.1.1. El sector solidario .....	29
6.1.2. Cooperativas .....	30
6.1.3. Cooperativa de trabajo asociado - CTA .....	30
6.1.4. Cooperativas financieras.....	30
6.1.5. Cooperativas especializadas.....	30
6.1.6. Cooperativas multiactivas.....	31
6.1.7. Cooperativas integrales.....	31
6.1.8. Precooperativas .....	31
6.1.9. Asociaciones mutuales. ....	31
6.1.10. Fondos de empleados.....	32
6.2. Métodos y herramientas administrativas .....	32

6.2.1. Matriz DOFA o FADO.....	32
6.2.2. Análisis PESTEL.....	37
6.2.3. Metodología para aplicar análisis PEST.....	41
6.3. Plan de mercadeo.....	41
6.3.1. Importancia del mercadeo.....	42
6.3.2. Etapas del plan de mercadeo.....	43
6.4. Marketing Digital.....	44
<b>7. Metodología.....</b>	<b>45</b>
7.1. Población.....	46
7.2. Muestra.....	48
7.3. Instrumentos.....	49
7.3.1. Entrevista.....	49
7.3.2. Encuesta.....	51
<b>8. Caracterización de la información.....</b>	<b>53</b>
8.1. Entrevista.....	53
8.2. Encuesta.....	54
8.2.1. Género.....	54
8.2.2. Rango de edad.....	55
8.2.3. Lugar de residencia.....	56
8.2.4. Medio regular pago de servicios públicos.....	57
8.2.5. Factores por los cuales se realizan pagos en puntos físicos.....	58
8.2.6. Conocimiento de la Cooperativa Coopenessa.....	60
8.2.7. Motivos por los cuales indican no conocer a Coopenessa.....	61

8.2.8. Servicios empleados de Coopenessa .....	62
8.2.9. Aceptación del pago virtual por medio de una plataforma virtual de Coopenessa ....	63
8.2.10. Motivo por el cual las personas no pagarían los servicios a través de la plataforma virtual de Coopenessa .....	64
8.2.11. Percepción de seguridad de los pagos de facturas por medios electrónicos .....	64
8.2.12. Medio de pago virtual sugerido para implementar en Coopenessa.....	65
8.2.13. Posible suscripción al aplicativo móvil .....	66
8.2.14. Futuras comunicaciones por parte de Coopenessa .....	67
<b>9. Diagnóstico estratégico.....</b>	<b>70</b>
9.1. Análisis externo .....	70
9.1.1. Factores PEST.....	70
9.2. Análisis situacional.....	73
9.2.1. Análisis competitivo.....	73
9.3. Matriz EFE .....	74
9.4. Análisis interno.....	76
9.4.1. Análisis CAME .....	78
9.5. Matriz DOFA .....	81
<b>10. Propuesta de la estrategia de virtualización, posicionamiento y mejora.....</b>	<b>86</b>
10.1. Estudio Técnico .....	86
10.2. Propuesta financiera.....	88
10.3. Propuesta de marketing y publicidad.....	94
10.3.1. Plan de Marketing Online .....	98
10.4. Definición de objetivos estratégicos .....	98

10.4.1. Objetivo General .....	99
10.4.2. Objetivos Específicos .....	99
10.5. Definición de políticas de la estrategia comercial .....	100
10.6. Diseño de la Estrategia Comercial.....	102
10.6.1. Mercados y Servicios.....	102
10.6.2. Selección de Audiencias (Público Objetivo) .....	103
10.6.3. Logística de Comunicación.....	104
10.7. Direccionamiento de los Usuarios al sitio web de la agencia virtual desde otros sitios Web .....	104
10.8. Presupuesto estimado utilización de redes sociales y buscadores.....	108
<b>11. Proyección financiera del tiempo de recuperación de la inversión mensual en promoción y difusión por redes sociales .....</b>	<b>110</b>
11.1. Direccionamiento de los usuarios al sitio web de la agencia virtual desde otros medios no digitales.....	111
11.1.1. Tácticas .....	112
11.2. Plan de Acción.....	113
11.3. Diseño de indicadores de desempeño de las estrategias sugeridas.....	117
<b>12. Conclusiones .....</b>	<b>122</b>
<b>13. Recomendaciones .....</b>	<b>124</b>
<b>14. Anexos.....</b>	<b>125</b>

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Formato de anotaciones PESTEL .....	40
<b>Figura 2.</b> Etapas metodológicas de la investigación. ....	46
<b>Figura 3.</b> Distribución Bucaramanga .....	47
<b>Figura 4.</b> Género .....	54
<b>Figura 5.</b> Rango de edad.....	55
<b>Figura 6.</b> Lugar de residencia .....	56
<b>Figura 7.</b> Medio regular de pago de los servicios públicos .....	58
<b>Figura 8.</b> Factores por los cuales se realizan pagos en puntos físicos. ....	59
<b>Figura 9.</b> Conocimiento de la cooperativa Coopenessa .....	60
<b>Figura 10.</b> Motivos por los cuales indican no conocer a Coopenessa. ....	62
<b>Figura 11.</b> Aceptación del pago virtual por medio de la plataforma virtual de Coopenessa.....	63
<b>Figura 12.</b> Percepción de la seguridad de pagos de facturas por medios electrónicos .....	65
<b>Figura 13.</b> Medio de pago sugerido para implementar en Coopenessa .....	66
<b>Figura 14.</b> Posible suscripción al aplicativo móvil .....	67
<b>Figura 15.</b> Futuras comunicaciones por parte de Coopenessa.....	68
<b>Figura 16.</b> Puntos de Recaudo competencias .....	74
<b>Figura 17.</b> Puntos de recaudo de Coopenessa.....	76
<b>Figura 18.</b> Histórico de Ingresos monetarios Coopenessa .....	77
<b>Figura 19.</b> Esquema de mapa de Mercado Digital.....	78
<b>Figura 20.</b> Matriz CAME Coopenessa .....	79
<b>Figura 21.</b> Parámetro de comparación EFI-EFE.....	81

<b>Figura 22.</b> Modelo de Planificación basado en metodología SOSTAC.....	98
<b>Figura 23.</b> Matriz de Desarrollo de Mercados y Productos.....	102
<b>Figura 24.</b> Tarifas Pautas con Facebook .....	107
<b>Figura 25.</b> Estimaciones de Tráfico/Alcance estimado.....	108
<b>Figura 26.</b> Proyección financiera del tiempo de recuperación de la inversión mensual .....	110
<b>Figura 27.</b> Estimación contacto a través de Asociados.....	111
<b>Figura 28.</b> Áreas de Actuación de la estrategia. ....	112
<b>Figura 29.</b> Mapa estratégico .....	118
<b>Figura 30.</b> Líneas estratégicas de innovación Balance ScoreCard .....	119

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Plantilla de análisis DOFA.....	35
<b>Tabla 2.</b> Ponderación del DOFA.....	36
<b>Tabla 3.</b> Ficha técnica entrevista.....	50
<b>Tabla 4.</b> Ficha Técnica encuesta. ....	51
<b>Tabla 5.</b> Matriz EFE.....	75
<b>Tabla 6.</b> Matriz EFI.....	80
<b>Tabla 7.</b> Matriz DOFA.....	82
<b>Tabla 8.</b> Estrategias matriz DOFA.....	85
<b>Tabla 9.</b> Características del App móvil.....	87
<b>Tabla 10</b> Ponderación propuestas desarrolladores.....	88
<b>Tabla 11.</b> Cumplimiento de características App Colombia.....	90
<b>Tabla 12.</b> Cumplimiento de características de Earsoft.....	91
<b>Tabla 13</b> Cronograma actividades desarrollo APP.....	93
<b>Tabla 14</b> Importancia de la estrategia de marketing y publicidad.....	95
<b>Tabla 15.</b> Propuestas comerciales de promoción en redes sociales. ....	96
<b>Tabla 16</b> Características Usuarios objetivo. ....	104
<b>Tabla 17</b> Fechas y Franjas de Pautas en Redes.....	105
<b>Tabla 18</b> Presupuesto Utilización Redes/Buscadores.....	109
<b>Tabla 19</b> Indicadores de seguimiento.....	120

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** Elaboración de un plan de mercadeo para la virtualización de los servicios ofertados para la empresa COOPENESSA de Santander

**AUTOR(ES):** Andrea Juliana Velásquez Pérez

**PROGRAMA:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Aizar Mejía Jálabe

### **RESUMEN**

El presente trabajo de grado plantea el objetivo de elaborar un plan de mercadeo para la virtualización de los servicios ofertados por la empresa Coopenessa de Santander, el cual parte de la caracterización de la información obtenida por medio de las fuentes primarias y secundarias. Esto se realizó con la finalidad de comprender las necesidades y expectativas de los clientes, competidores y proveedores. Posteriormente se elaboró un diagnóstico estratégico de la cooperativa, permitiendo identificar y analizar los factores externos e internos de la empresa para lograr definir una serie de estrategias que permitan mejorar el posicionamiento en el mercado por medio de las redes sociales. Finalmente, se logra concluir que, al habilitar una plataforma de pago virtual, Coopenessa podría llegar a penetrar nuevos mercados, ofertando nuevos servicios y llegando a nuevas ciudades, logrando así, un incremento en el número de recaudos realizados y mejorando la rentabilidad de la organización.

### **PALABRAS CLAVE:**

Economía solidaria, PESTEL, cooperativismo

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Preparation of a marketing plan for the virtualization of the services offered for the company COOPENESSA de Santander

**AUTHOR(S):** Andrea Juliana Velásquez Pérez

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Aizar Mejía Jálabe

### **ABSTRACT**

The present degree project sets out the objective of developing a marketing plan for the virtualization of the services offered by the Coopenessa de Santander company, which starts from the characterization of the information obtained through primary and secondary sources. This was done in order to understand the needs and expectations of customers, competitors and suppliers. Subsequently, a strategic diagnosis of the cooperative was elaborated, allowing the identification and analysis of the external and internal factors of the company to be able to define a series of strategies that allow to improve the position in the market through social networks. Finally, it is possible to conclude that, by enabling a virtual payment platform, Coopenessa could penetrate new markets, offering new services and reaching new cities, thus achieving an increase in the number of collections made and improving the profitability of the organization

### **KEYWORDS:**

Solidarity economy, PESTEL, multi-asset cooperative

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## 1. Introducción

Las empresas no se encuentran solas en el mercado, en la actualidad la competencia se ha convertido en un factor determinante y en diversas ocasiones ha sido el causal de la corta o larga sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones, razón por la cual los planes de mercadeo son considerados en la actualidad como una herramienta valiosa para lograr comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas (clientes, proveedores, asociados y empleados) y de esta manera preparar a las compañías para los cambios que se presentan en el mundo digitalizado y globalizado del siglo XXI y de la última década (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA; Revista dinero; UNAB, 2017). Anteriormente, la competencia se encontraba enfocada en las empresas de carácter privado, sin embargo, desde la aparición del sector solidario en Colombia, este tipo de organización han tenido que competir con empresas de su mismo sector y con empresas productivas o prestadoras de servicios.

Coopenessa es una empresa cooperativa perteneciente al sector de la Economía Solidaria, se encuentra especializada en la prestación del servicio de recaudo de las facturas de los servicios públicos y domiciliarios, con el fin de propiciar el bienestar social de sus asociados y de la comunidad en general, en la actualidad la cooperativa cuenta con 25 puntos de servicio y 171 aliados en Santander; La presente investigación tiene como finalidad elaborar un plan de mercadeo para la virtualización de los servicios ofertados por la empresa Coopenessa de Santander, la cual tiene planeado desarrollarse en 5 meses, donde inicialmente se realizará una caracterización y el análisis de información obtenida a través de fuentes primarias y secundarias para comprender las necesidades y expectativas de los clientes, competidores y proveedores para lo cual se empleará el primer mes de la investigación, posteriormente se elaborará un diagnóstico

estratégico de la cooperativa Coopenessa, que facilite identificar y analizar los factores externos e internos de la empresa para definir estrategias que permitan mejorar su posicionamiento en el mercado a partir de sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, donde se empleará el segundo mes de la investigación.

En continuidad a lo anterior, esto se planea durante el tercer mes proponer una estrategia de virtualización, posicionamiento y mejora para Coopenessa basado en el análisis integral realizado, que permita aumentar la competitividad, el número de recaudos e ingresos a la cooperativa y finalmente durante el cuarto mes de la investigación se diseñarán indicadores que logren medir el desempeño de las estrategias y mejoras propuestas resultantes del plan de mercadeo para evaluar el correcto funcionamiento de este y el impacto que se genere en el mercado tanto interno como externo de la cooperativa, el quinto mes será empleado la redacción de memorias.

## 2. Delimitación del problema

La economía solidaria en la actualidad se ha convertido en una representación del esfuerzo que tienen algunas personas por reconstruir la sociedad sobre las bases de algo que ha existido desde tiempos inmemoriales, el bien común. Ya que tras las diferentes crisis que se han originado a través del capitalismo y del estado centralista, se ha generado una desintegración y descomposición de la sociedad moderna. Donde las cooperativas en particular se fundamentan en el principio de la autogestión convirtiéndose en el órgano líder de este importante renglón de la economía. De la misma manera, la ayuda mutua, se ha constituido en la mayor fuente del progreso humano, donde se busca reconstruir y fortalecer las comunidades humanas, por medio del fundamento social orientado hacia la conformación y desarrollo de organizaciones y empresas, logrando mejorar la calidad de vida de sus asociados (Diario del huila, 2019).

Coopenessa es una empresa cooperativa perteneciente al sector de la Economía Solidaria, con autonomía, autocontrol, autogestión, basados en los principios cooperativos y la solidaridad; se encuentra especializada en la prestación del servicio de recaudo de las facturas de los servicios públicos y domiciliarios, con el fin de propiciar el bienestar social de sus asociados y de la comunidad en general.

Actualmente la cooperativa cuenta con 25 puntos de servicio y 171 aliados en Santander, así mismo, la cooperativa es reconocida entre los bumangueses por su trayectoria, rapidez en la prestación de sus servicios y confiabilidad, sin embargo, se ha identificado que el número de recaudos realizados anualmente ha presentado una tendencia a la baja y al cierre del año 2019 se presentó una disminución del -10,3%, siendo la disminución más notoria entre el periodo comprendido entre el 2014 y 2019, los cuales oscilaban entre el -4,6% y -10,2% (Coopenessa ,

2019), del mismo modo, se presentaron cambios estructurales en algunas de las empresas aliadas, cambiando políticas por sus nuevos dueños, tal como ocurrió con Telebucaramanga quien fue comprada en su totalidad por otra empresa extranjera quien determinó bajar la tarifa de la comisión, generando una disminución de los ingresos en el año por este producto en 220 millones de pesos aproximadamente y por el producto de Gas Natural un ingreso aproximado en 130 millones de pesos más. Por lo tanto, vemos como el año 2018 frente al año 2017 tuvo una disminución del -5,4% en sus ingresos dado por las comisiones de las transacciones realizadas, con ingresos de \$ 4.920 millones, razón por la cual, se establece como amenaza potencial el recaudo de las facturas de servicios públicos a través de las plataformas bancarias e incluso a través de puntos baloto, efecty, entre otros.

Con base a lo anteriormente expuesto, se ha generado la necesidad de realizar un estudio de mercadeo que permita identificar, reconocer y comprender la importancia de la virtualización de los servicios ofertados respecto a la competencia presente a nivel local y regional para satisfacer las necesidades insatisfechas de las partes interesadas y de esta manera incrementar en número de recaudos anuales y mensuales, razón por la cual se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿Qué elementos se deben contemplar dentro del plan de mercadeo para que la virtualización de los servicios prestados por Coopenessa, impacten de manera positiva y logren incrementar el número de recaudos y la cantidad de ingresos anuales generados por las actividades misiones de esta?

### **3. Antecedentes**

#### **3.1. Resumen histórico y desarrollo del cooperativismo en Colombia**

Tras la llegada del cooperativismo en Colombia, durante el año 1953 y hasta el año 1962, las empresas de dicho sector solidario reciben un trato y atención especial por parte del estado donde se les brindaron una serie de privilegios e innumerables ventajas donde se ven incluidas aquellas de tipo fiscal, como consecuencia de esto, la promoción y el crecimiento en número y cobertura de cooperativas son significativos, pues según las estadísticas reportadas por los organismos de representación registran que para 1960 se encontraban en Colombia 425 cooperativas con 234.392 asociados, siendo las más numerosas las de consumo, vivienda, comercialización agrícola, transporte y servicios especiales. Dentro de este periodo de tiempo, se crean organismos de grado superior como Uconal, Ascoop, Cecora, Ucopan y Cencoa, los cuales integran respectivamente a las cooperativas de crédito y ahorro; multiactivas y de consumo; agropecuarias de la reforma agraria; agrícolas de producción y mercadeo y las de caficultores, organizaciones que potencializan las actividades de la Superintendencia Nacional de Cooperativas y logran la reforma y modernización de la legislación cooperativa vigente desde los años 1930 con la expedición del Decreto ley 1598 de 1963, que orienta el control estatal del sector por 25 años. Posterior a esto, entre 1960 y 1965 se presenta un periodo de expansión producido por la labor promocional de cooperativas de ahorro y crédito realizada por la Unión Cooperativa Nacional (Uconal), entidad de educación, asesoría y asistencia técnica que durante sus 3 primeros de funcionamiento logra organizar en casi todos los municipios, parroquias, empresas económicas y en los barrios de las ciudades más importantes del país, alrededor de 517 cooperativas, las cuales fueron fundadas tomando como guía base el modelo de las credit unions

norteamericanas y canadienses, de las cuales su principal característica adoptada es el concepto del “vínculo común”, desde la perspectiva de vínculos de trabajo o de residencia de la población asociada, que en la población colombiana se presenta en diversas ocasiones de manera paralela (Pardo-Martínez & Mora, 2014).

Finalmente, la consolidación del cooperativismo se vive entre los años 1965-1976 ya que durante este periodo se presentan algunas tendencias y características que se destacan durante el proceso evolutivo y de desarrollo de las cooperativas del país, donde la principal de ellas es el debilitamiento de la cooperación de consumo ya que después de un relativo auge en la década anterior se pierde el impulso y toma acogida los almacenes del Instituto de Mercadeo Agropecuario (Idema), y de las Cajas de Compensación Familiar tras decidir que sus afiliados, “prestan sus servicios con eficiencia y buena organización”. Sin embargo, el Instituto Idema y la nueva política agropecuaria brindan nuevas características para la conformación de una cooperativa agropecuaria e impulsa a aquella forma empresarial de cooperativa agroindustrial que se originen a través de la reforma agraria e impulsa políticas a través de Corveica (Fondo de Empleados de las Instituciones y Empresas Colombianas del Sector Agropecuario). La segunda característica relevante se presenta cuando en Colombia la mayoría de las cooperativas pertenecen a los empleados de grandes compañías, creándose como resultado de la presión de las fuerzas sindicales o por iniciativas de las directivas de la misma empresa para prestar servicios a sus empleados. La tercera característica, la creación de colegio cooperativos la cual es considerada como un novedoso tipo de cooperativismo en Colombia, ya que dichos colegios llegaron a solucionar un déficit educacional en el país, especialmente en las zonas rurales y en los barrios marginados de las grandes ciudades, se considera que los primeros colegios se fundaron en 1965 y en 1975 en el país se cuenta con cerca de 200 cooperativas

educacionales. Entre las tendencias nacientes de la época, se logra observar propuestas de cooperativas de vivienda, en sus tres formas: para construcción comunitaria, para administración y para viviendas de propiedad cooperativa; tendencia que no presenta un desarrollo masivo, pero que muestra experiencias que incluso hoy siguen activas (Pardo-Martínez & Mora, 2014).

Tres hechos que son considerado como hitos que caracterizaron el periodo de fortalecimiento del cooperativismo en Colombia como es el fortalecimiento y desarrollo de las cooperativas y el surgimiento de éstas como parte de las organizaciones integrativas de grado superior, la creación de la Confederación Colombiana de Cooperativas, Confecoop, como organismo nacional de integración de todos los subsectores del movimiento cooperativo del país, y la expedición de la Ley 79 de 1988, como nuevo estatuto legal del sector cooperativo colombiano. Se abre paso para recibir la influencia de las tendencias del sector financiero en el mundo, las cuales cada vez fueron más dominantes y orientados hacia los mercados de capitales y secundarios que presentaron ideas innovadoras y disruptivas o cual género que dicho periodo se conociera como el sector social o de economía social. Ya que el número de cooperativas a diciembre de 1990 era de 3984, el de las precooperativas de 704, de los organismos de grado superior con enfoque cooperativo de 115, para un total de 4803 entidades del sector solidario que agrupan un total de 1 534 000 personas asociadas. Con un total de activos es de \$515 837 millones de pesos en la época. Las principales instituciones auxiliares del cooperativismo en esa fecha eran la Universidad Cooperativa de Colombia, antiguo Indesco, y la Aseguradora Solidaria. Paralelo a ello el sector público, la vigilancia y el control, así como el fomento del cooperativismo, se ponen al cuidado del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas Dancoop, creado mediante la Ley 24 de 1981, que sustituye a la Superintendencia Nacional de

Cooperativas, erigida en 1933 mediante el Decreto 1339 de ese año, como una instancia con nivel homologado a instancia ministerial (Pardo-Martínez & Mora, 2014).

Dentro de los hechos que fueron significativos para el sector solidario fue el del periodo de promulgación de la Ley 79 de 1988, que sustituye al Decreto Ley 1598 de 1963 como nuevo estatuto legal cooperativo que adecúa las disposiciones legales a los requerimientos de un movimiento en expansión y desarrollo acelerados. Se considera de importancia tener en cuenta que a pesar de esta nueva estructura que se encuentra enfocada hacia aquellas cooperativas que han logrado mejor desarrollo, especialmente las de ahorro y crédito. Por otra parte, a pesar los logros legislativos, no se aporta la estructura necesaria para su autocontrol o la supervisión estatal adecuada, ya que inicia durante 1991 y 2010 en Colombia se inicia una crisis al subsector de ahorro y crédito (Pardo-Martínez & Mora, 2014).

Teniendo en cuenta el origen y desarrollo del cooperativismo en Colombia anteriormente expuesto, a continuación, se presentan dos estudios de caso relevantes en el sector solidario de planes de mercadeo.

### **3.2. Estudio de caso de la Cooperativa de GESA CTA**

Para poder realizar el análisis del estudio de caso de la cooperativa GESA CTA, se referencia a continuación la definición de la cooperativa expuesta en sus documentos públicos virtuales, con la finalidad de comprender sus alcances y definir el tipo de cooperativa al cual pertenece.

“Gestiones Administrativas es una Cooperativa de Trabajo Asociado del sector solidario GESA CTA, que busca integrar la capacidad laboral de sus asociados con el fin de prestar sus servicios, en los procesos y subprocesos directos, complementarios y conexos a terceros con un alto nivel de calidad y eficiencia, actividades que permiten fortalecer y

optimizar el proceso productivo de los clientes contratantes. Socialmente GESA CTA, está en la búsqueda permanente de la generación y mantenimiento de los puestos de trabajo de sus asociados en un ambiente digno, que les permita a ellos y sus familias elevar su nivel de vida en especial en lo económico, social y cultural; todo esto enmarcado en un modelo solidario donde prima la autogestión, autonomía y autodeterminación de los asociados de la Cooperativa” (GESA CTA, 2013).

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que la competitividad usualmente es considerada como un factor externo fundamental para el crecimiento económico en las organizaciones, para la cooperativa GESA CTA era problemático no contar con herramientas estratégicas claras que le permitieran construir objetivos enfocados hacia el crecimiento y posicionamiento en el mercado que permitiera a la Cooperativa de GESA CTA ser competitiva en el entorno económico en el cual se desarrolla, ya que la Cooperativa no es ajena a los cambios económicos y del mercado que se presentan y por ende debe prepararse para solventar las crisis y generar mayor retorno de inversión. Motivo por el cual la cooperativa decide contar con un plan de mercadeo el cual pueda definir estrategias de acuerdo con los objetivos que desea la empresa. Conforme a esta problemática y de acuerdo con el análisis interno realizado a la cooperativa se evidencia que hay diferentes falencias en los procesos realizados. En principio, la visión se encontraba desactualizada, lo cual impide que haya objetivos claros en la cooperativa, de la misma manera, se evidencia que su estructura organizacional u organigrama no son claros y no dan respuesta a las necesidades de la organización, este no está de manera específica lo cual no permitía ser entendido por los operarios. De igual forma se observó que para todo el trabajo que realizan en la parte de recursos humanos no cuentan con el personal necesario (Murio Chacon & Rojas Chacon, 2018).

Paralelamente a esto, en el análisis externo se evidenció que el sector cooperativo comprende con más de 6.386.176 asociados de los cuales el 15% es decir 957.926 asociados comprende el sector que la cooperativa se encuentra trabajando es decir, el sector agropecuario e industrias alimenticias de esos 957.926 asociados el 80% lo comprende la ciudad de Bogotá la cual representa en grosso modo GESA CTA. Dentro de los hallazgos más representativos, se encuentra que la cooperativa no cubre la totalidad del mercado en el que desarrolla, es decir establecimientos de alimentos como supermercados de frutas y verduras en localidades como Kennedy, Ciudad Bolívar, entre otras las cuales no han sido abarcados en su totalidad por la empresa (Murio Chacon & Rojas Chacon, 2018).

En consecuencia, de los anteriores hallazgos, y enfocados en la competitividad, desarrollo y crecimiento para la empresa, se demuestra que enfocándose en establecimientos de frutas y verduras en las principales ciudades de Bogotá se puede lograr el objetivo de alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado. Así mismo, se crea en GESA CTA el objetivo comercial de ampliar sus clientes en su mismo mercado y en su misma zona de trabajo ya que cuenta con pocos clientes que tienen en cada localidad en la ciudad de Bogotá, donde la demanda de supermercados, carnicerías y demás establecimientos de alimentos es muy alta empresa (Murio Chacon & Rojas Chacon, 2018).

Finalmente se diseña una estrategia para GESA CTA, la cual es fundamentada en lograr una mayor penetración en el mercado actual, es decir deben de barrer o recorrer todos los supermercados de las localidades que se encuentran trabajando, con el fin de posicionar mercado y crear nuevos clientes. La demanda es grande y la cooperativa debe entender su posicionamiento en esta gran demanda, así mismo, al contar con servicios especializados, la cooperativa podrá obtener un mayor número de clientes, y de esta manera satisfacer las

necesidades de sus clientes, los servicios especializados quieren decir que se ofrecen de manera separada los servicios del área de talento humano, salud ocupacional y capacitación empresa (Murio Chacon & Rojas Chacon, 2018).

Se resalta que los autores emplearon en la investigación herramientas académicas tales como el DOFA, PORTER, las 4c, matriz EFI, EFE, PESTEL, tablas de presupuesto y estrategias explícitas de elaboración, ya que a través de éstas se alcanzó una comprensión de la situación de la cooperativa y de su mercado (Murio Chacon & Rojas Chacon, 2018).

### **3.3. Estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva El Roble**

Multiactiva el Roble Entidad Cooperativa desde ahora y en adelante Multiroble por sus siglas en español, es una empresa del sector solidario conformada por empleados de Cartón de Colombia, cuenta con más de 30 años de experiencia y se ha caracterizado a lo largo de su historia por satisfacer las necesidades que tienen sus asociados en inversión de recursos, el otorgamiento de créditos, y la adquisición de vivienda, transporte, producción, comercialización de bienes y servicios, uno de sus servicios con mayor fortaleza es el fomento del ahorro , así como la recreación, la previsión, la asistencia y la solidaridad, con lo cual ha logrado el reconocimiento y posicionamiento en el sector (CASTRO, 2008).

Sin embargo, en el periodo de tiempo comprendido entre los años 2003 y 2006 se presentó un retiro del 4% de los asociados, motivo por el cual se reconoce la necesidad de establecer un plan de mercadeo que permitiera identificar nuevas oportunidades de mercado para Multiroble y así se lograra ampliar su cobertura de otorgamiento de créditos en su base actual y su crecimiento reflejado en el aumento de nuevos asociados (CASTRO, 2008).

Tras realizar el plan de mercadeo el autor de la investigación concluye que la cooperativa Multiroble posee la capacidad de mejorar y lograr sus objetivos de mercadeo, y se sugiere rediseñar el portafolio de las líneas de crédito para hacerlos más atractivos y cercanos a los usuarios y sus necesidades, del mismo modo plantea que la cooperativa debe orientar sus esfuerzos hacia la gestión de mercadeo y lograr que todas sus actividades comerciales tengan este direccionamiento. Paralelamente a ello, el autor determina que la cooperativa debería manejar solo una línea de crédito y especializarse en ella, de manera en que sus tasas de interés sean más atractivas, finalmente, para dar cumplimiento a dichos objetivos de mejora, se plantean dos estrategias; Estrategia de cobertura, que tiene como finalidad firmar convenios con empresas que descuenten de nómina el valor del aporte a la cooperativa de sus empleados-asociados, estrategias de comunicación donde se dé a conocer las líneas de crédito existentes y la facilidad que estas tiene para su adquisición (CASTRO, 2008).

#### 4. Justificación

Tras la presentación del ‘Pacto por la economía solidaria y cooperativa’ de la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) ante el Departamento Nacional de Planeación, se crea una iniciativa nacional enfocada hacia el fortalecimiento y consolidación de las cooperativas para alcanzar un mayor grado de profundización de estas en todo el país y sobre todo en el sector económico, dicha iniciativa cuenta con tres pilares los cuales son: la equidad, el emprendimiento y la legalidad, el cual se desarrolla a través de 12 pactos transversales y 9 regionales con la finalidad de crear, sostener y autogestionar el desarrollo integral de las comunidades con la reconstrucción del tejido social, roto por el conflicto armado, la inequidad y la desigualdad. Asimismo, en dicho pacto se presenta la capacidad con la que cuenta el sector solidario para garantizar en el mediano y largo plazo el desarrollo en los territorios, dada su presencia con 7,7 millones de asociados y a través de 6.000 empresas de economía solidaria que atiende las necesidades y aspiraciones del 51 por ciento de la población colombiana (El tiempo, 2019).

Con base a lo anterior, se detecta una oportunidad de crecimiento y desarrollo amparado por políticas gubernamentales nacionales, las cuales se encuentran orientadas hacia el desarrollo de las regiones por medio de las cooperativas y en consecuencia de esto se considera de gran importancia llevar a cabo un plan de mercadeo que permita plantear estrategias para apalancar el crecimiento de la empresa y construir tejido social en Santander, alcanzando así, una mayor sostenibilidad y reconocimiento en el mercado de la cooperativa Coopenessa, ya que actualmente la cooperativa cuenta con gran competencia en el mercado y con amenazas de plataformas virtuales y servicios que están migrando a los usuarios de manera progresiva a medios donde

pueden realizar el pago de los servicios públicos de manera no presencial y desde la comodidad de sus casas.

Por otra parte, se reconoce que según los estados financieros e informes fiscales de los últimos 3 años, han presentado una disminución entre los años 2017 y 2018 del -6% es decir, -309,444,177 millones de pesos colombianos, lo cual refleja un disminución de transacciones realizadas a través de la cooperativa, a pesar de que ésta durante este mismo periodo de tiempo ha incrementado su cobertura a nivel regional abriendo nuevos puntos de pago y firmado nuevos convenios con entidades prestadoras de servicios para el recaudo de los mismo a través de Coopenessa (Coopenessa, 2018), por lo cual se considera de gran importancia realizar estudios de viabilidad y competitividad como los planes de mercadeo dentro de la organización que le brinde herramientas estratégicas y valiosas que pueden apoyar la toma de decisiones de manera positiva y pro del beneficio de la empresa ayudando a los gerentes y asociados a orientar sus esfuerzos y recursos hacia la consecución efectiva de mercado alcanzando una posición más competitiva en el sector (EAE Business school, 2018).

Del mismo modo, como futura ingeniera industrial es relevante realizar este trabajo aplicado ya que es un método para poner en práctica los conocimientos teóricos aprendidos dentro del aula a lo largo de la carrera, conocer un sector económico que ha presentado un gran auge y ha disfrutado de una serie de beneficios ofrecidos por el estado y que sin lugar a duda tiene una tendencia a incrementar su participación en la economía tanto nacional como internacional.

## 5. Objetivos

### Objetivo general:

Elaborar un plan de mercadeo para la virtualización de los servicios ofertados por la empresa Coopenessa de Santander.

### Objetivos específicos:

- Caracterizar información de fuentes primarias y secundarias con la finalidad de comprender las necesidades y expectativas de los clientes, competidores y proveedores.
- Elaborar un diagnóstico estratégico de la cooperativa Coopenessa, que permita identificar y analizar los factores externos e internos de la empresa para definir estrategias que permitan mejorar su posicionamiento en el mercado a partir de sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.
- Proponer una estrategia de virtualización, posicionamiento y mejora para Coopenessa basado en el análisis integral realizado, que permita aumentar la competitividad, el número de recaudos e ingresos a la cooperativa.
- Diseñar indicadores que logren medir el desempeño de las estrategias y mejorar propuestas resultantes del plan de mercadeo, utilizando el Balance Score Card para evaluar el correcto funcionamiento de este y el impacto que se genere tanto interno como externo de la cooperativa

## **6. Marco Teórico**

El presente marco teórico se desarrollará en tres etapas, la primera presenta una breve conceptualización del cooperativismo y la clasificación del sector solidario en Colombia; posteriormente se realizará una descripción de métodos y herramientas administrativas que pueden emplearse para el desarrollo del trabajo de grado en la identificación de oportunidades en el sector y finalmente se explicará teóricamente el desarrollo e implementación de un plan de mercado.

### **6.1. Cooperativismo y el sector solidario.**

#### ***6.1.1. El sector solidario***

Las empresas pertenecientes al sector solidario son organizaciones sin ánimo de lucro, que son constituidas para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaria y autogestión de sus asociados, desarrollando actividades democráticas y humanísticas de beneficio particular y general. Se resalta como característica principal de este tipo de empresas la percepción de la solidaridad como una responsabilidad compartida y que se ve reflejada empresarialmente en ofertar bienes y servicios que brinden bienestar común a sus asociados, a sus familias y a los miembros de la comunidad en general.

Este tipo de empresas pueden ser llamadas como cooperativas son: COOPERATIVAS, COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO, y se encuentran subdivididas en Cooperativas financieras, especializadas, multiactivas e integrales, PRECOOPERATIVAS, ASOCIACIONES MUTUALES y FONDO DE EMPLEADOS (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2017).

### **6.1.2. Cooperativas**

Según la cámara de comercio, se considera como cooperativa a aquellas entidades donde los trabajadores o los usuarios son simultáneamente los aportantes y los gestores de la misma, así mismo su principal objetivo misional es producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes y servicios que satisfagan las necesidades de sus asociado y de la comunidad en donde se desarrolla (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2017).

### **6.1.3. Cooperativa de trabajo asociado - CTA**

Se considera como CTA a aquellas empresas que vinculan el trabajo personal de sus asociados en el proceso de producción de bienes ejecución de obras o la prestación de servicios (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2017).

### **6.1.4. Cooperativas financieras**

Las cooperativas financieras son aquellas que se especializan en la actividad financiera, se resalta que su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988, del mismo modo, las operaciones que este tipo de cooperativas realicen se registrarán por lo previsto en la presente ley, en el estatuto orgánico del sistema financiero y demás normas que les sean aplicables (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2017).

### **6.1.5. Cooperativas especializadas**

Este tipo de cooperativas son aquellas que se especializan en atender una necesidad específica correspondiente a una sola rama de actividad económica, así mismo, solo podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social, a través de la suscripción de

convenios con otras entidades del sector solidario (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2017).

#### **6.1.6. Cooperativas multiactivas**

“Son aquellas que atienden varias necesidades mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica” (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2017).

#### **6.1.7. Cooperativas integrales**

Son aquellas cooperativas que realizan dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, producción, distribución, consumo y prestación de servicios (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2017).

#### **6.1.8. Precooperativas**

“Son los grupos que bajo la orientación y con el concurso de una entidad promotora, se organiza para realizar actividades permitidas y que por carecer de capacidad económica, educativa, administrativa o técnica no están en posibilidad inmediata de organizarse como cooperativa. Se conforma mínimo con 5 personas” (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2017).

#### **6.1.9. Asociaciones mutuales.**

“Son personas jurídicas constituidas por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicio de seguridad social” (Cámara de Comercio de

Barrancabermeja, 2017).

#### **6.1.10. Fondos de empleados.**

“Son empresas asociativas constituidas por trabajadores dependientes y subordinados. Prestan servicios de ahorro y crédito exclusivamente a sus asociados, los cuales se comprometen a hacer un ahorro permanente” (Cámara de Comercio de Barrancabermeja, 2017).

### **6.2. Métodos y herramientas administrativas**

#### **6.2.1. Matriz DOFA o FADO.**

El análisis prospectivo y administrativo por medio de la matriz DOFA o FADO, surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre los años 1960 y 1970, la cual es originada a partir de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa, por medio de una investigación que es financiada por las empresas del Fortune 500, la cual tiene el objetivo de indagar y analizar qué se podía hacer ante estos fracasos. Razón por la cual, el equipo de investigación que estaba conformado por Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie, emprende una búsqueda de información y establecimiento de una herramienta que facilite su labor (López, 2015).

Inicialmente la planificación a largo plazo o visionaria se convirtió en una tendencia dentro de las empresas pertenecientes al Fortune 500, ya que inicialmente DuPont en 1949 fue pionera en emplear la planeación estratégica fundamentada en el análisis del sector, sin embargo, al pasar pocos años se desarrolló una opinión unánime en todas las empresas acerca de que la planificación corporativa ya que la planificación a largo plazo no se estaba cumpliendo generando pérdidas de inversión en las empresas y elevados costos administrativos dentro de las

compañías. Por consiguiente, se pensaba que la solución a dichos percances se debería fundamentar en el gerenciamiento del cambio y el establecimiento de objetivos realistas (López, 2015).

Dicha investigación fue desarrollada entre 1960 y 1969 donde 1100 empresa y organizaciones fueron entrevistadas, se empleó un cuestionario como herramienta de diagnóstico el cual constaba de 150 preguntas y se aplicó a 5000 personas integrantes ejecutivos. Dentro de los hallazgos clave se llegó a la conclusión de que, en las corporaciones, los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, y que sus directores inmediatos funcionales, debían ser su equipo de planificación. El Dr. Otis Benepe definió una “Cadena de lógica”, que se convirtió en el sistema medular diseñado para arreglar el eslabón necesario para obtener la aprobación y compromiso (López, 2015).

1. Valores
2. Evaluar
3. Motivación
4. Búsqueda
5. Selección
6. Programar
7. Actuar
8. Monitorear y repetir los pasos 1, 2 y 3

Del mismo, se concluye que no puede cambiar los valores del equipo, ni establecer los objetivos para el mismo, de manera que se plantea iniciar haciendo la pregunta de evaluación “¿qué hay de bueno y de malo sobre las operaciones? y ¿qué hay de bueno y de malo sobre el

presente y el futuro? Donde lo que es bueno en el presente es Satisfactorio, bueno en el futuro se considera como Oportunidad, malo en el presente es Falta, y malo en el futuro es Amenaza, denominándose a esto como análisis SOFA (SOFT en inglés) o DOFA (en español). Dicho modelo fue presentado por los investigadores organizacionales Urick y Orr en el año 1964, en el seminario de planificación a largo plazo en el Dolder Grand en Zurich, Suiza, ellos cambiaron la F a W, y lo denominaron análisis SWOT. Sin embargo, el método SWOT fue entonces promovido en Gran Bretaña por Urick y Orr como ejercicio. Pero como herramienta empresarial no cumplió los resultados esperados ya que le hacía falta contemplar y ordenar los asuntos en las categorías de planificación (López, 2015):

1. Producto (qué estamos vendiendo)
2. Proceso (cómo lo estamos vendiendo)
3. Cliente (a quién le estamos vendiendo)
4. Distribución (cómo se lo hacemos llegar)
5. Finanzas (cuales son los precios, costos e inversiones)
6. Administración (y cómo administramos todo esto)

Por consiguiente, el segundo paso se constituyó como “qué debe hacer el equipo” sobre los asuntos en cada categoría, dicho proceso de planificación se diseñó entonces mediante ensayo y error, y resultó finalmente en el proceso de 17 pasos, comenzando por el SOFT/SWOT, con cada asunto registrado por separado en una página, denominada “asunto de planificación” (López, 2015). Este cambio fue aprobado y publicado en 1966, basado en el trabajo realizado en “Erie Technological Corp” en la ciudad de Erie Pennsylvania. En 1970 el prototipo se llevó a Gran Bretaña, bajo el patrocinio de W H Smith & Sons plc, y completado hacia 1973. El

programa operacional fue utilizado para fusionar el negocio de molino y horneado de CWS con el de J W French Ltd (López, 2015).

Finalmente, la matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es considerada como una gran herramienta de utilidad para lograr entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones presentes en los sectores y a nivel interno dentro de las organizaciones, adoptando como nombre DOFA que representa el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, los cuales son los encabezados de la matriz que proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. Las situaciones internas son evaluadas por las fortalezas y debilidades, mientras que las situaciones del contexto o sector son evaluadas por oportunidades y amenazas (López, 2015).

**Tabla 1.**

Plantilla de análisis DOFA

Matriz DOFA:		
	Fortalezas (F).	Debilidades (D)
Oportunidades (O) <b>Son las oportunidades q se deben aprovechar</b>	<b>Son los puntos fuertes internos</b> <b>Estrategias FO:</b> Es la estrategia para seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	<b>Son los puntos débiles internos</b> <b>Debilidades DO:</b> Es la estrategia que seguir con base en las debilidades y oportunidades.
Amenazas (A) <b>Son los riesgos externos que se deben afrontar</b>	<b>Estrategias FA:</b> Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	<b>Estrategia DA:</b> Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

Fuente: (Ingenio y empresa)

Tabla 2.

Ponderación del DOFA

<b>PONDERACIÓN DEL DOFA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>F1: RECONOCIMIENTO DE MARCA: La marca Amazon es sinónimo de ventas en línea y de servicio orientado al cliente</p> <p>F2 EL MODELO DE NEGOCIO: Tiene la posibilidad de aumentar sus ventas en (\$ y unidades) sin necesidad de grandes aumentos en sus costos directos.</p> <p>F3 DIVERSIFICACIÓN: La variedad de productos que vende y de mercados geográficos que atiende le confiere una gran estabilidad</p> <p>F4 EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO: durante los últimos años, se han reinventado continuamente, mejorando constantemente la propuesta de valor</p>	<p>D1 ESTRATEGIA BASADA EN BAJOS PRECIOS: El mayor incentivo de la empresa son sus precios; aunque estos han logrado su propósito, es posible que los clientes sean atraídos a otras tiendas que provean mayores incentivos.</p> <p>D2 COMPLEJIDAD DEL NEGOCIO: Al aumentar la variedad de productos y el alcance geográfico, se hace más compleja la distribución.</p> <p>D3 CRECIMIENTO: El crecimiento de la empresa, si se excluyen eventos especiales (como los son lanzamientos de Harry Potter), no son impresionantes.</p> <p>D4 COSTO DE ENVIO: Durante algún tiempo, la empresa ha ofrecido envío gratis para ganar clientes, esta estrategia resulta costoso y no sostenible en el tiempo.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>O1 AUMENTAR LA PREVENTA: la preventa de artículos (los clientes pagan antes de estar disponibles y mese antes que tengan que pagarle al proveedor), resulta un gran negocio que puede incrementarse.</p> <p>O2 ESTRATEGIA MULTI PROVEEDOR: incluir tiendas de terceros (como circuit city, toys R US y Office Depot), le permite agregar cantidad de productos, mejorar su propuesta de valor y reforzar su marca.</p> <p>O3 SERVICIOS WEB: el servicio AWS, mediante el cual permite a terceros desarrollar aplicaciones para su plataforma tecnológica, le permite innovar constantemente sin grandes inversiones.</p> <p>O4 MERCADOS INTERNACIONALES POCO DESARROLLADOS; el aumento acelerado del uso de internet y de banca ancha en otros países (incluyendo aquellos en donde ya tiene presencia) le permitirá seguir creciente internacionalmente.</p>	<p>A1 CRECIENTE COMPETENCIA: el segmento de comercio electrónico evoluciona rápidamente y es altamente competido. Empresas como eBay y Walmart son amenazas a corto plazo.</p> <p>A2 RIESGO DE INVENTARIO: Para cumplir con sus tiempos prometidos de entrega, la empresa tiene que mantener un inventario importante. Esto la pone en riesgo ante cambios de la demanda y ciclos de producto.</p> <p>A3 DESEMPEÑO BAJO PRESIÓN; la empresa debe justificar el “precio agresivamente alto” que le asignan los mercados financieros.</p>

Fuente: (López, 2015, pág. 7). (Ejemplo utilizado en el funcionamiento de Amazon.com)

### **6.2.2. Análisis PESTEL.**

El análisis PESTEL es una metodología que se basa en el análisis de algunas variables del contexto externo, mediante las cuales se es capaz de definir el escenario en el cual opera la organización, esta herramienta se basa en un análisis y tiene como finalidad delimitar los factores que podrían ser relevantes en las tendencias del sector, paralelamente, brinda a la organización información y datos que son considerados útiles en la toma de decisiones organizaciones sobre todo en las de carácter estratégico y operativo de la compañía, éste análisis puede ser adaptado para crear una perspectiva enfocada hacia el futuro, con el objetivo de identificar los principales elementos de cambio que deberán o podrán afrontarse de manera oportuna, la presente metodología se centra en la evaluación de cuatro variables macroestructurales (Rosso, 2014).

**6.2.2.1. Variable Política.** El primer elemento del Análisis PESTEL que se debe investigar es el que se encuentra constituido por los factores políticos, ya que estas dimensiones pueden influir sobre el contexto general y el sector concreto al que pertenece la organización mediante procedimientos legislativos que regulan su funcionamiento” (Rosso, 2014). Al momento de estudiar este tipo de variables se recomienda evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar la empresa o negocio, si éste se encuentra operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen. Dentro de los aspectos que se deben considerar se resalta, la aplicación del derecho internacional humanitario, el respeto de los derechos civiles y constitucionales, la normas de protección al medio ambiente, la protección a la inversión y a la propiedad industrial e intelectual (Ej. Marcas, patentes), la legislación tributaria, laboral y la forma de gobierno (Ej. Democracia, autocracia) y el sistema de organización política (Ej.

Centralista, federalista), el nivel de riesgo país, la presencia de conflicto armado interno o externo y el terrorismo y finalmente la estabilidad social y las alianzas políticas internacionales (Cervantes, 2015).

**6.2.2.2. Factores económicos.** El análisis de la situación económica serán de gran ayuda para determinar decisiones y las estrategias de las organizaciones, condicionando por ejemplo, la capacidad de acceso al crédito o el gasto de los usuarios, clientes o las propias administraciones (Rosso, 2014), ya que se reconoce que los factores y decisiones de políticas públicas no operan en el vacío pues estas se encuentran fundamentadas en implicaciones económicas, del mismo modo, se debe tener en cuenta que todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global, ya sean de orden público, privado o del sector solidario, y que el comportamiento y el poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese un país o región. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas (Cervantes, 2015).

Dentro de los aspectos a considerar Cervantes en el artículo Administración estrategia – Análisis PESTEL recomienda tener en cuenta, la etapa del ciclo económico, las tasas impositivas, las tasas de interés, los niveles de inflación y las tasas de crecimiento económico actuales y potenciales, el nivel de deuda y ahorro y de confianza del consumidor. La disponibilidad de mano de obra calificada, los costos de las materias primas y La calificación riesgo-país. La disponibilidad de recursos, la confiabilidad del país como socio comercial, los tratados comerciales internacionales vigentes, las tasas de empleo, la política monetaria, la tasa de cambio (Cervantes, 2015).

**6.2.2.3. Factores sociales.** Nos encontramos inmersos en un mundo cambiante, globalizado y tecnificado, donde la automatización de los sistemas y la prestación de servicios a través del mundo digital han creado tendencias sociales y culturales, donde los cambios de comportamiento, de estilo de vida, de opinión ciudadana con respecto a ciertas circunstancias, junto con transformaciones en la estructura sociodemográfica, están generando efectos significativos sobre la demanda y la oferta de bienes y servicios (Rosso, 2014). Y en consecuencia de esto, se considera como uno de los factores más importantes analizados por el estudio, ya que se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Así mismo, se debe reconocer que los factores sociales varían en diferentes países ya que se ven influenciados por aspectos como religiones dominantes, la percepción hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad (Cervantes, 2015).

**6.2.2.4. Factores Tecnológicos.** Las dinámicas tecnológicas, con la irrupción de la digitalización y las nuevas infraestructuras, pueden modificar radicalmente el entorno en el que opera la Organización (Rosso, 2014). Por ende, se considera como un factor importante en las empresas de sector tanto industriales como comerciales, ya que la tecnología es un factor que puede impulsar o llevar a la quiebra a una empresa, pues muchos servicios están siendo reemplazados por máquinas automáticas o medios digitales, los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la



### **6.2.3. Metodología para aplicar análisis PEST**

- Paso 1-Investigue en fuentes de información primaria o secundaria el valor de cada uno de los indicadores correspondientes a los seis factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales.
- Paso 2-Analice en la columna 2 de la figura No 4 cómo se comporta actualmente el factor.
- Paso 3-Analice el Impacto Potencial del Indicador de Manera General para el entorno.
- Paso 4-Analice el marco temporal. Éste depende del horizonte de tiempo en el que se puede analizar el factor. Por ejemplo, el tema de las leyes de protección internacional al medio ambiente para los responsables de planificación Gran Cola solamente contemple un plazo de un año, porque la ley podría ser revisada al año siguiente.
- Paso 5- Determine si el impacto es positivo o negativo.
- Paso 6- Determine el comportamiento con el tiempo.
- Paso 7- Determine la importancia relativa.
- Paso 8- Analice y determine si es una oportunidad o amenaza para empresa y su sector.
- Paso 8- Determine la probabilidad de ocurrencia.
- Paso 9- Analice y determine el impacto para la empresa y el sector en el que se encuentra inmersa.

### **6.3. Plan de mercadeo**

Un plan de mercadeo, también conocido como plan de marketing es considerado un instrumento de gestión imprescindible dentro del proceso de planificación que se debe llevar a cabo para lograr el éxito en una organización, principalmente la herramienta es estratégica a la

hora de definir sus funciones y los campos de responsabilidad, así mismo se permite conocer el mercado, los competidores, las condiciones económicas, la tecnología entre otros, de este modo ayuda a lograr los objetivos corporativos relacionados con cada organización y puede controlar la gestión ya que prevé los diferentes cambios que pueden presentarse para resolverlos de una manera adecuada. (Castrillón, 2016)

### ***6.3.1. Importancia del mercadeo***

Las empresas de hoy en día que son exitosas están muy comprometidas con los clientes para poder satisfacer sus necesidades, por tal motivo ponen en funcionamiento la mercadotecnia. Es por esto por lo que a diario motivan y capacitan al personal que tienen dentro de la empresa para establecer una buena relación con los clientes inculcando valores y principios para que así puedan dar lo mejor de ellos. Es por esto por lo que al Desarrollar grandes estrategias se ayuda a las empresas a posicionarse en un lugar muy rentable en el mercado, dándose a conocer, mejorar la oferta, aumentar las ventas y utilidades, optimizar recursos y sobre todo hacer que los clientes sean leales al producto o servicio.

De este modo el mercadeo o la mercadotecnia se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios que ofrece, así como la definición del producto o servicio en base a las preferencias del consumidor, de forma tal que permitan crear un intercambio entre empresa y consumidor que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización. (Ceballos, 2017)

### **6.3.2. Etapas del plan de mercadeo.**

Generalmente el plan de mercadeo se realiza en 3 etapas, análisis, diagnóstico y definiciones; El análisis, en esta etapa inicial se debe realizar una investigación detallada de los aspectos, factores y variables presentes en el micro y macroentorno que afectan a la empresa de manera directa o indirecta, se recomienda emplear datos que sean cuantificables, verificables y sustentables que faciliten el contraste con los resultados de la organización durante los últimos 5 años. Posterior a ello, se realiza un diagnóstico el cual se fundamenta en realizar un análisis de los datos obtenidos anteriormente y los cuales permitan determinar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas, donde se organizan en una matriz de opciones estratégicas. Finalmente, las definiciones se plantean inicialmente con los objetivos de la empresa, de los cuales se desprenden estrategias, tácticas y planes de acción, que se integran de manera organizada en un cronograma de actividades, que facilita la elaboración del costo cada acción de mejora y finalmente se diseña un estado de resultados asociado al plan de mercadeo (Universidad Autónoma de Cali - UAO, 2017).

Cabe resaltar que diversos autores destacan la importancia de establecer un complemento a las definiciones se establecidas en un sistema de control y evaluación que permita hacer los ajustes necesarios al plan cuando las circunstancias lo exija, en casos donde exista no conformidades detectadas por clientes o indecisión sobre alguna acción de mejora misional de la organización.

Otros autores, sugieren que dentro del plan de mercadeo debe incluirse los siguientes pasos para la elaboración del plan de marketing: (Rodriguez S. G., 2014)

1. Identificar la misión, visión y objetivos de la empresa.
2. Realizar análisis externos e internos acerca del negocio.

3. Definir los objetivos generales basados en los resultados de los estudios o análisis externos e internos.
4. Identificar las estrategias idóneas, para lograr un mercadeo estratégico.
5. Poner en práctica los planes, con el fin de lograr un mercadeo operacional.
6. Se deben revisar y controlar los resultados.

#### **6.4. Marketing Digital**

El marketing digital se está convirtiendo en un nuevo método para poder hacer negociaciones a nivel global sin necesidad de pertenecer a un trabajo convencional, donde someterse a cumplir horarios estrictos hoy en día suele ser una carga para la mayoría de las personas. De este modo el marketing digital consiste en todas las estrategias de mercadeo que realizamos en la web, este se caracteriza por dos aspectos fundamentales, la personalización y la masividad donde es más fácil conseguir un mayor volumen de conversión en el mundo online que en el mundo tradicional y esto es lo que se conoce como personalización, por otro lado, la masividad supone que con menos presupuesto tienes mayor alcance y mayor capacidad de definir de qué forma tus mensajes son recibidos.

Por lo que hoy en día existen diferentes aplicaciones como Facebook, Instagram, Pinterest que nos facilita mecanismos imprescindibles donde se logran negociaciones en esta nueva era de la información; así mismo se logra captar nuevos clientes potenciales para las organizaciones (Selman, 2017).

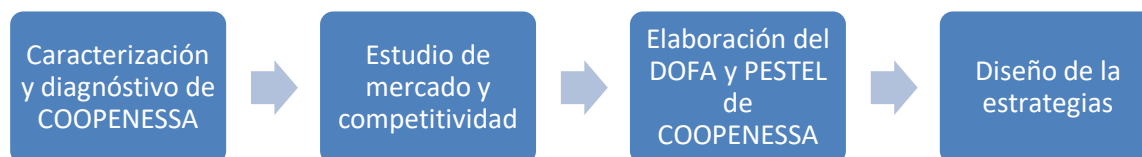
## 7. Metodología

La presente investigación tiene una metodología de tipo propositiva, ya que dentro del estudio se plantea un análisis de datos donde se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las partes interesadas de la cooperativa Coopenessa, donde únicamente se pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, con la finalidad proponer una estrategia que permita alcanzar la sostenibilidad en el mercado de la empresa Coopenessa, por consiguiente, se planea desarrollar en un tiempo de 5 meses en los cuales se desarrollarán las actividades establecidas en el siguiente cronograma (Hernandez Sampieri, 2014).

Del mismo modo, se plantea desarrollar en 4 etapas donde la primera consta de la caracterización y diagnóstico de la cooperativa, en esta etapa se pretende analizar cómo se encuentra estructurada la cooperativa desde la conformación de sus estatutos y la viabilidad jurídica con la que cuenta para abrir nuevos servicios o mercados; durante la segunda etapa, se realizará un estudio de mercado y competitividad para conocer las expectativas que tienen las partes interesadas de la cooperativa ( clientes, proveedores, asociados y clientes potenciales); Posterior a esto, se realizará un análisis DOFA y PESTEL con la finalidad de conocer las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la cooperativa en el sector y finalmente diseñar una estrategia que permita la sostenibilidad en el mercado de Coopenessa (ver **Figura 2**).

**Figura 2.**

Etapas metodológicas de la investigación.



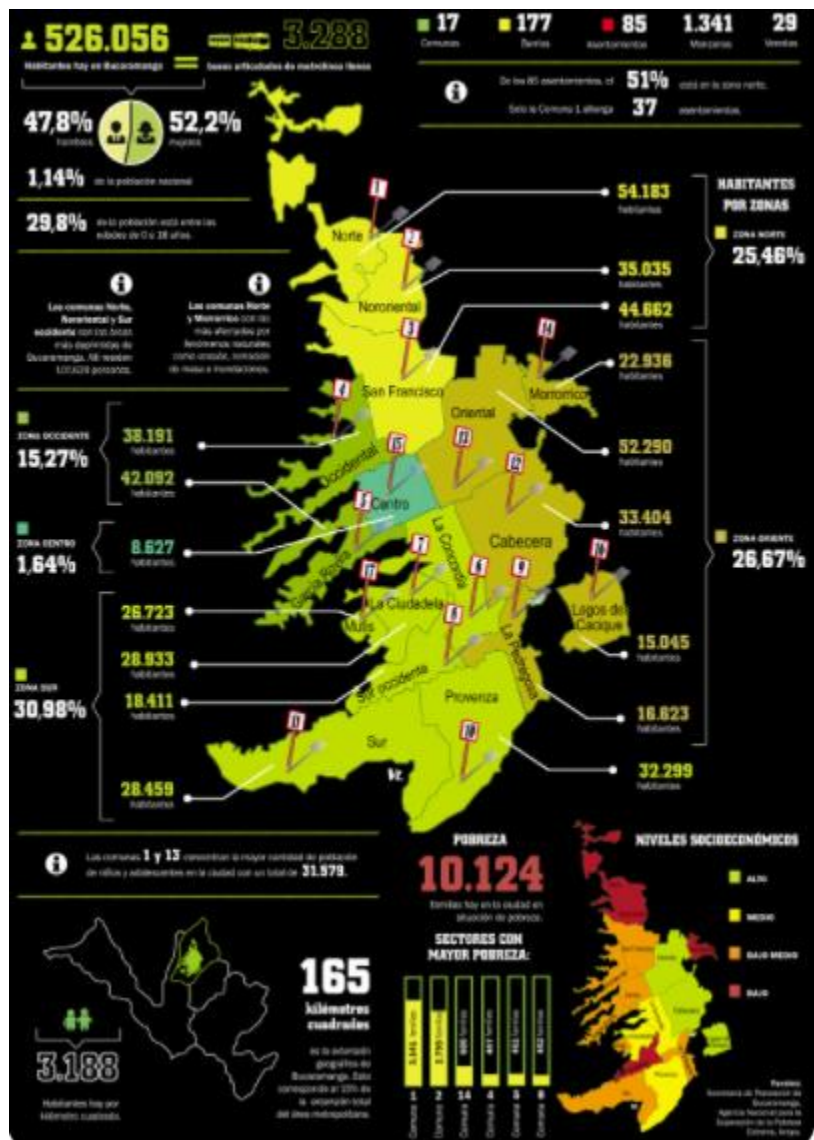
Fuente: Elaboración propia.

### 7.1. Población

Debido a que la cooperativa Coopenessa cuenta con presencia en diferentes puntos de servicio y atención al cliente en el departamento de Santander, de los cuales el 80% se ubican en ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, se tomará como población estudio las 526.026 personas que residen en el casco urbano de la ciudad según Valencia, Mantilla y Martínez (2018) (ver **Figura 3**)

Figura 3.

Distribución Bucaramanga



Fuente: (Valencia, Mantilla, & Martínez, 2018)

## 7.2. Muestra

Para la selección de la muestra se realizó un Muestreo Aleatorio Simple (M.A.S) a partir del número de habitantes de Bucaramanga. Para obtener el valor de la muestra, se aplicó inicialmente la fórmula de población finita y conocida para determinar el número de la muestra completa.

### Ecuación 1.

Tamaño de la muestra

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N=Tamaño de la población

$\sigma$  = Desviación estándar de la población, que cuando no se obtiene su valor es de 0.5

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Para 95% =1.96

e= Límite aceptable error muestral = 0.05

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{526.056 * 1.96^2 * 0.5^2}{(526.056 - 1) * 0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2} = 370$$

### 7.3. Instrumentos

A continuación, se presenta la ficha técnica de los instrumentos aplicados (entrevista y encuesta) los cuales dictaron las pautas para su aplicación

#### 7.3.1. Entrevista

Se realizó una entrevista semi-estructurada a la gerente de la cooperativa Coopenessa la cual constaba de 5 preguntas base y 2 complementarias que permitían evaluar y reconocer si la alta gerencia de la cooperativa reconocían e identificaban su competencia directa e indirecta, sus ventajas competitivas y el nivel de satisfacción de los usuarios, así mismo, se logró reconocer el impacto que ha tenido la declaración de cuarentena nacional o aislamiento obligatorio por Covid-19 en el número de recaudos realizados durante esta temporada. Las preguntas base empleadas fueron las siguiente:

- ¿Reconoce la competencia directa e indirecta que tiene Coopenessa en sus actividades misionales como es el recaudo y pago de servicios públicos del área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga?
- ¿Cuál considera que es la mayor ventaja que tiene la competencia frente a Coopenessa en tiempos normales y de cuarentena?
- ¿Cuál considera que es la mayor ventaja competitiva que tiene Coopenessa frente a la competencia en tiempos normales y de cuarentena?
- ¿Reconoce o identifica las expectativas que tiene las partes interesadas de Coopenessa (clientes, empresas aliadas), en tiempos normales y de cuarentena?
- ¿Dentro de este proceso de cuarentena y aislamiento social, Coopenessa continúa ofreciendo sus servicios? - ¿Si o no y por qué?

Si la respuesta es afirmativa,

- ¿Cómo ha sido la afluencia de las personas a los puntos?
- ¿Qué servicios son los que se han pagado con mayor frecuencia desde el 25 de marzo del presente año (fecha de inicio de la cuarentena o aislamiento social obligatorio a nivel nacional)?

**Tabla 3.**

Ficha técnica entrevista

<b>Ficha técnica</b>	
Nombre del entrevistador:	Andrea Juliana Velásquez Pérez
Nombre del entrevistado:	Luisa Mercedes Porras
Solicitada por:	Andrea Juliana Velásquez Pérez
Motivo:	Reconocimiento de la situación actual de Coopenessa y los efectos de la emergencia sanitaria sobre el número de recaudos
Pregunta	Respuesta
¿Reconoce la competencia directa e indirecta que tiene Coopenessa en sus actividades misionales como es el recaudo y pago de servicios públicos del área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga?	Sabemos que muchas personas pagan los servicios por medio del pago directo con el banco o en corresponsales bancarios, los jóvenes no son muy amantes de hacer filas por eso activan débito automático.
¿Cuál considera que es la mayor ventaja competitiva que tiene la competencia frente a Coopenessa en tiempos normales y de cuarentena?	Contar con pagos virtuales, sin lugar a duda.
• ¿Cuál considera que es la mayor ventaja competitiva que tiene Coopenessa frente a la competencia en tiempos normales y de cuarentena?	En esta cuarentena y en tiempos normales el hecho de que se pueden pagar todos los servicios públicos en un solo lugar, incluso algunas administraciones de conjuntos, también contamos con puntos casi en todos los barrios.
¿Reconoce o identifica las expectativas que tiene las partes interesadas de Coopenessa (clientes, empresas aliadas), en tiempos normales y de cuarentena?	Todos esperan poder tener más servicios en un mismo punto, a nadie le gusta ir de un lugar a otro para hacer los pagos del mes.
¿Dentro de este proceso de cuarentena y aislamiento social, Coopenessa continúa ofreciendo sus servicios? - ¿Si o no y por qué?	Si, habilitamos desde el principio de la cuarentena protocolos de bioseguridad en la totalidad de nuestros puntos.
¿Cómo ha sido la afluencia de las personas a los puntos?	Con tendencia a disminuir, el gobierno, los bancos e incluso las mismas entidades prestadoras del servicio han promovido o activado sistemas de pagos en línea.

---

**Ficha técnica**


---

¿Qué servicios son los que se han pagado con mayor frecuencia desde el 25 de marzo del presente año (fecha de inicio de la cuarentena o aislamiento social obligatorio a nivel nacional)?	Agua y luz, al parecer las plataformas de pago de estos servicios están siendo complejas o presentan fallas con facilidad.
---	--

---

Fuente: Elaboración del autor.

### 7.3.2. Encuesta

Con base a la información obtenida a través de la entrevista, se procederá a realizar la encuesta para conocer las necesidades y expectativas que tienen los usuarios de Coopenessa en la actualidad, así mismo, dicha encuesta también tiene como finalidad lograr identificar por medio de cual método realizar los pagos seguros en línea y que consideran más eficaz los usuarios.

**Tabla 4.**

Ficha Técnica encuesta.

Aspecto	Descripción
Tipo de investigación	La investigación tiene una metodología de tipo propositiva, ya que dentro del estudio se plantea un análisis de datos donde se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las partes interesadas de la cooperativa Coopenessa, con la finalidad proponer una estrategia que permita alcanzar la sostenibilidad en el mercado de la empresa Coopenessa
Método de investigación	El método de estudio corresponde al deductivo, debido al proceso que se realiza para obtener conclusiones exclusivas a partir de generalidades obtenidas por medio de la observación del fenómeno objeto de estudio.
Fuentes de información	Fuentes Primarias: Se utilizará un cuestionario estructurado a personas que realicen el pago de servicios públicos en la ciudad de Bucaramanga. Fuentes Secundarias: Informes fiscales y financieros de la cooperativa e Internet.
Técnicas de recolección de información	Encuesta realizada a 370 hombres y mujeres quienes voluntariamente respondieron la encuesta.
Instrumento	Cuestionarios estructurados para la recolección de datos el cual abarcará una serie de preguntas que estarán asociadas con el objetivo de la investigación, con preguntas de tipo cerradas y abiertas.
Modo de aplicación	Debido a la declaratoria de emergencia sanitaria en el mes de marzo del 2020 y las normas de bioseguridad y distanciamiento social establecidas por el gobierno, se decide aplicar el instrumento mediante la plataforma gratuita de Google "Google Forms" a 370

---

Aspecto	Descripción
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	<p>personas, de manera aleatoria que tuvieran como lugar de domicilio la ciudad de Bucaramanga – Santander.</p> <p>Para determinar el número de población se tuvo en cuenta como base los datos estadísticos establecidos con la información suministrada de la población en el DANE donde el total de la población en 2018 son 568.881 personas</p>
Proceso de muestreo	Para la recolección de la información se utilizó un Muestreo Aleatorio Simple el cuál es un método donde todas las personas descritas en el marco muestral tienen la misma posibilidad de participar.
Marco muestra	Personas que realicen el pago de servicios públicos residentes en el municipio de Bucaramanga, Santander
Alcance	Municipio de Bucaramanga, Santander
Tiempo de aplicación	Mayo de 2020.
Observaciones	Cabe resaltar que dentro de la encuesta la primera pregunta correspondió a la autorización para el tratamiento de datos con fines académicos donde la totalidad de encuestados respondieron de manera afirmativa,

Fuente: Elaboración del autor.

## 8. Caracterización de la información

### 8.1. Entrevista

Tras la realización de la entrevista realizada por medio telefónico, debido a las medidas de aislamiento social decretadas, se logra identificar que la principal competencia que tiene Coopenessa son las sucursales bancarias ya sea de manera presencial, virtual o por medio de cajeros automáticos de última generación, considerando que la principal ventaja competitiva con que éstos cuentan es la posibilidad de realizar pagos por medio de tarjetas de crédito y/o pagos automáticos, ya que Coopenessa actualmente sólo tiene habilitado el pago en efectivo. Sin embargo, el reconocimiento en el mercado que tiene la cooperativa en el área metropolitana y la presencia de sus puntos físicos en la mayoría de comunas de la ciudad permiten que éste continúe siendo su mayor factor diferenciador, sin dejar a un lado, los nuevos servicios complementarios a los misionales que se presentan en los puntos de venta con mayor afluencia, como lo son corresponsales bancarios, puntos de giros de efectivo, compra de tiquetes de transporte terrestre y pago de certificados y afiliaciones a la cámara de comercio de Bucaramanga (Muñoz, 2020).

Dentro del tiempo de cuarentena, Coopenessa ha continuado ofreciendo sus servicios en la totalidad de sus puntos de recaudo, debido a que han implementado protocolos de bioseguridad que les facilita su funcionamiento. Sin embargo, la gerente de esta entidad, manifestó que se presentó una disminución en el número de recaudos alarmando a la junta de asociados y gerencia de la cooperativa, así mismo, la gerente reconoce que ésta tendencia a la baja puede deberse a los pagos en línea que han sido incentivados por el gobierno, entidades bancarias e incluso por las mismas empresas prestadoras de servicios como luz, agua, gas y

telefonía, sin embargo, dentro del estudio efectuado de los recaudos realizados en tiempo de aislamiento social, prevalece el pago de servicio de luz y de agua (Muñoz, 2020).

## 8.2. Encuesta

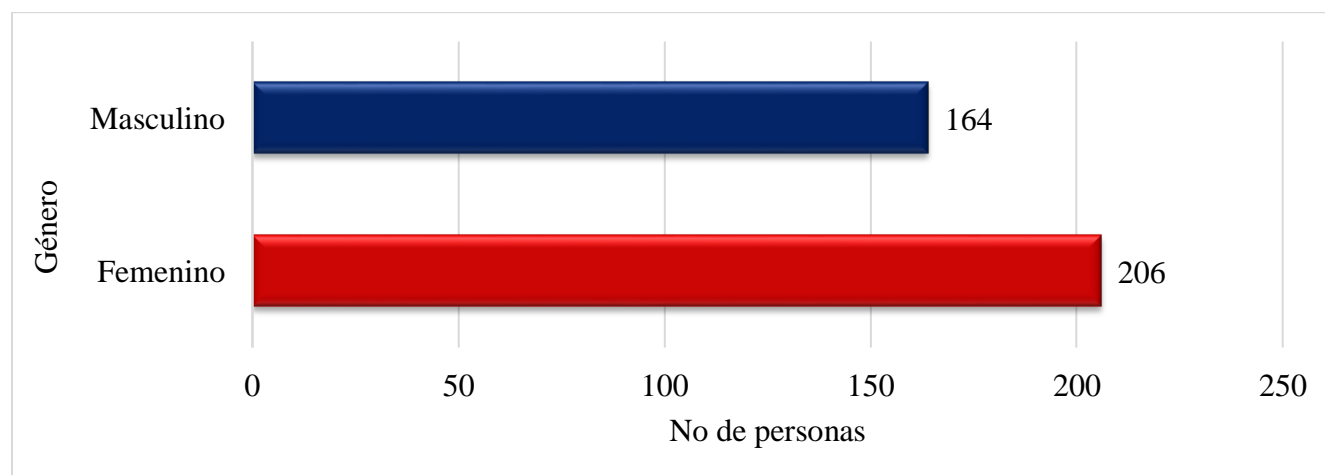
Los resultados obtenidos por medio de la encuesta se presentan a continuación:

### 8.2.1. Género

Se logra identificar que el 56% de los encuestados son mujeres y el 44% son hombres, de manera en que logra determinar que las personas de género femenino presentan un mayor interés por los servicios de recaudo de servicios públicos en la ciudad de Bucaramanga.

Figura 4.

Género



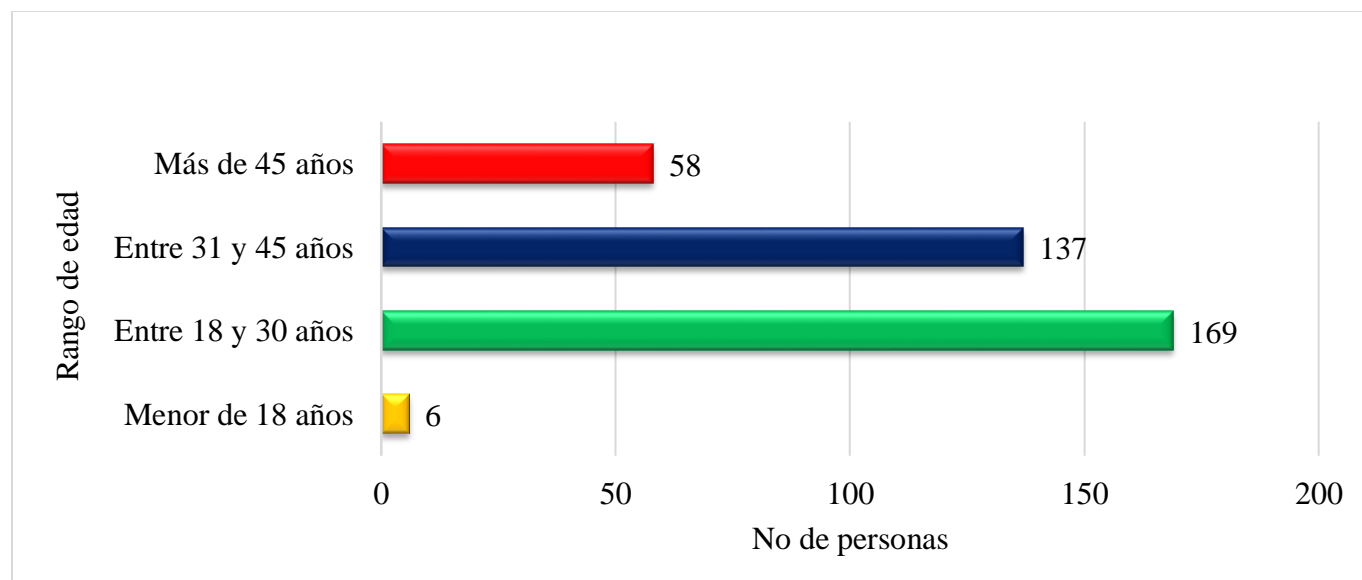
Fuente: Elaboración del autor.

### 8.2.2. Rango de edad

Como se puede observar el 46% de los encuestados, es decir 169 personas del total de encuestados se encuentran entre los 18 y 30 años, seguido de aquellos que se encuentran entre los 31 y 45 años con un 37%, de lo que se puede deducir por el rango de edad que son personas que han nacido o se encuentran inmersos en la era digital y que probablemente se encuentren familiarizados con medios de pago por electrónicos, lo cual se considera como una gran ventaja para la creación de un medio de recaudo de servicios públicos virtual por medio de la cooperativa Coopenessa.

**Figura 5.**

Rango de edad



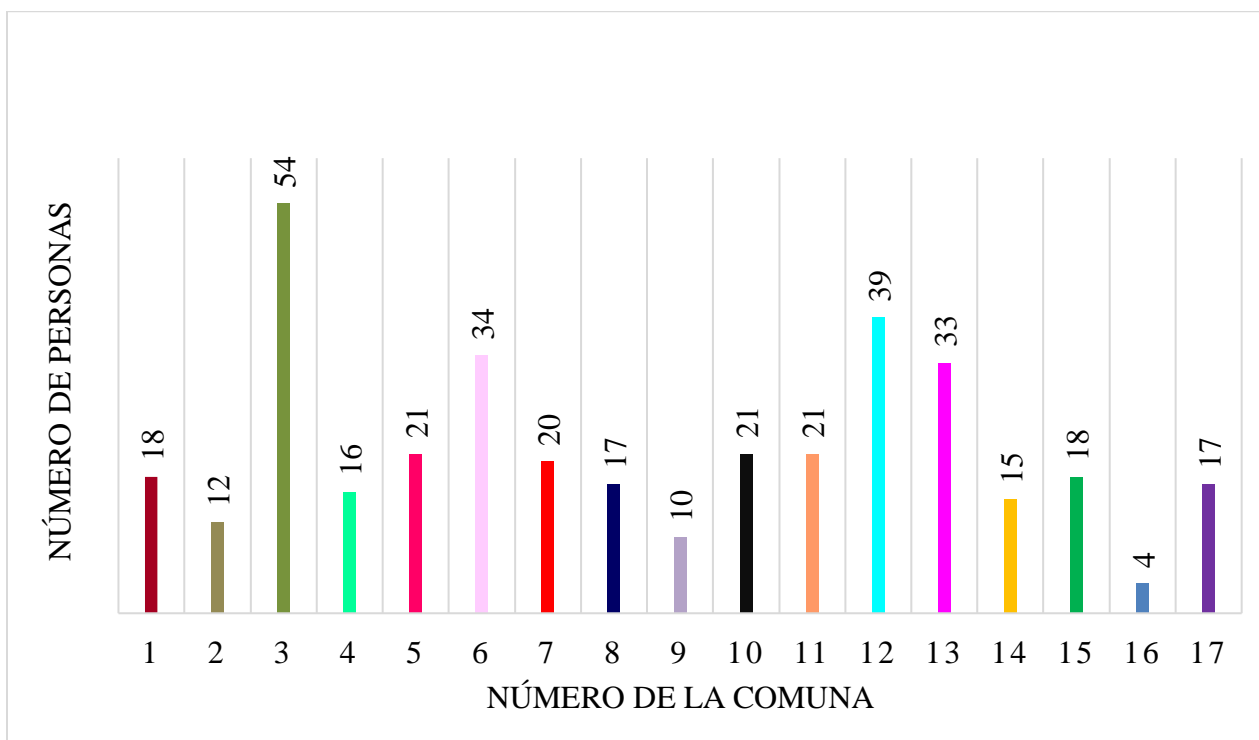
Fuente: Elaboración del autor.

### 8.2.3. Lugar de residencia

Para la tabulación de esta pregunta se categorizaron las respuestas de los participantes en comunas, las cuales se encuentran expuestas en el eje horizontal de la **Figura 6**, dicha agrupación o caracterización se realizó teniendo en cuenta las comunas y los barrios que pertenecen a cada comuna.

**Figura 6.**

Lugar de residencia



Fuente: Elaboración del autor.

A partir de esta pregunta se logra determinar que la mayoría de las personas encuestadas residen en las comunas 3,12,6 y 13 las cuales corresponden a los barrios Norte Bajo, San Rafael, El Cinal, Chapinero, Comuneros, La Universidad, Mutualidad, Modelo, San Francisco, Alarcón,

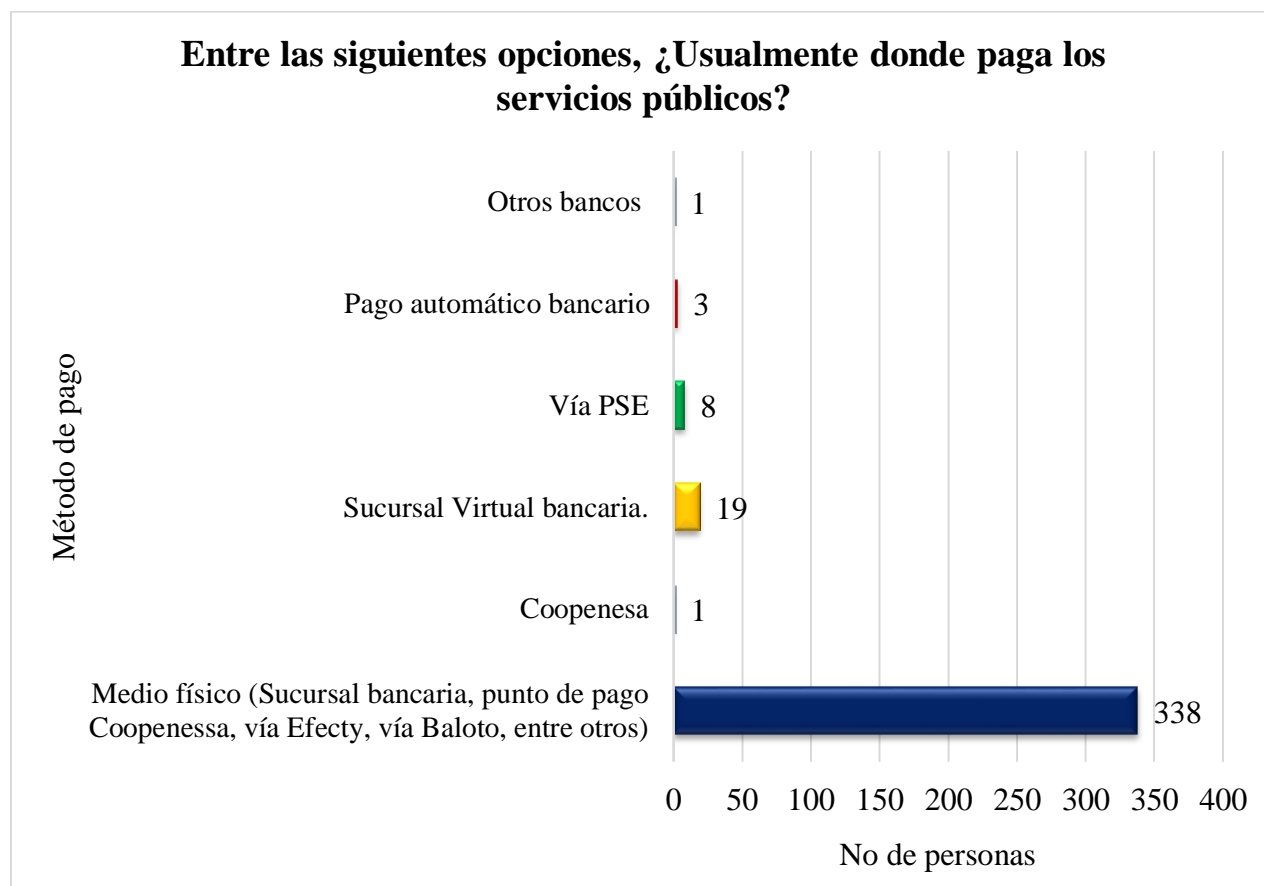
UIS, Cabecera del Llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarquí, Mercedes, Puerta del Sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas, La Floresta, La Concordia, San Miguel, Candiles, Aeropuerto Gómez Niño, Ricaurte, La Ceiba, La Salle, La Victoria, Los Pinos, San Alonso, Galán, La Aurora, Las Américas, El Prado, Mejoras Públicas, Antonia Santos, Bolívar, Álvarez. Creando como una posibilidad potencial de generar promoción y publicidad virtual por medio de Google ADS y/o a través de redes sociales sectorizada para las personas que dentro de su geocalización de dispositivos móviles indiquen que tiene como lugar de residencia dichos barrios, así mismo, la cooperativa Coopenessa puede determinar en un futuro incrementar el número de puntos de atención físico en dichos sectores.

#### ***8.2.4. Medio regular pago de servicios públicos***

Como se puede observar, el 92% es decir 258 personas de la totalidad de los encuestados usualmente realizan el pago de sus servicios públicos en puntos físicos, determinando de ésta manera una posible barrera ante la virtualización de los recaudos virtuales de Coopenessa, por consiguiente, se considera que se debe realizar una gran sensibilización orientada hacia la resistencia al cambio de los usuarios, de igual manera, se valida la percepción con la que cuenta la alta gerencia expresada en la entrevista, al considerar a las entidades financieras como la principal competencia directa e indirecta con la que cuenta la cooperativa actualmente.

**Figura 7.**

Medio regular de pago de los servicios públicos



Fuente: Elaboración del autor.

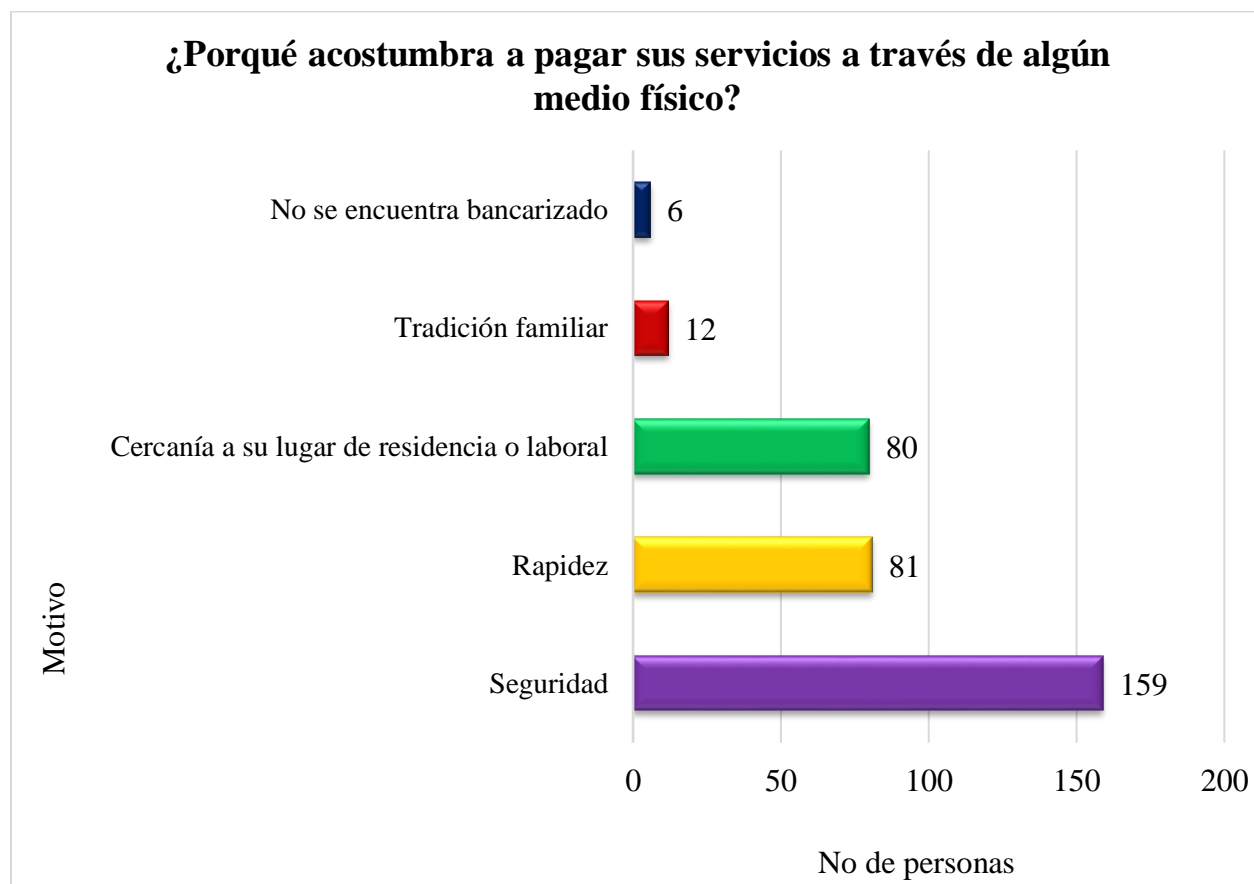
### 8.2.5. Factores por los cuales se realizan pagos en puntos físicos.

Como se puede observar en la **Figura 8**, se logra determinar que la principal razón por la cual las personas encuestadas respondieron que realizan sus pagos en puntos físicos fue seguridad, seguido de rapidez y cercanía al lugar de residencia, de manera en que permite evidenciar que la primera característica de la plataforma de pago virtual de Coopenesa debe ser la seguridad, creando un interfaz de interacción con cliente que sea rápido, ágil y refleje la

seguridad, generando una experiencia basada en la confianza que puede llegar a reflejar la cooperativa en sus puntos físicos.

**Figura 8.**

Factores por los cuales se realizan pagos en puntos físicos.



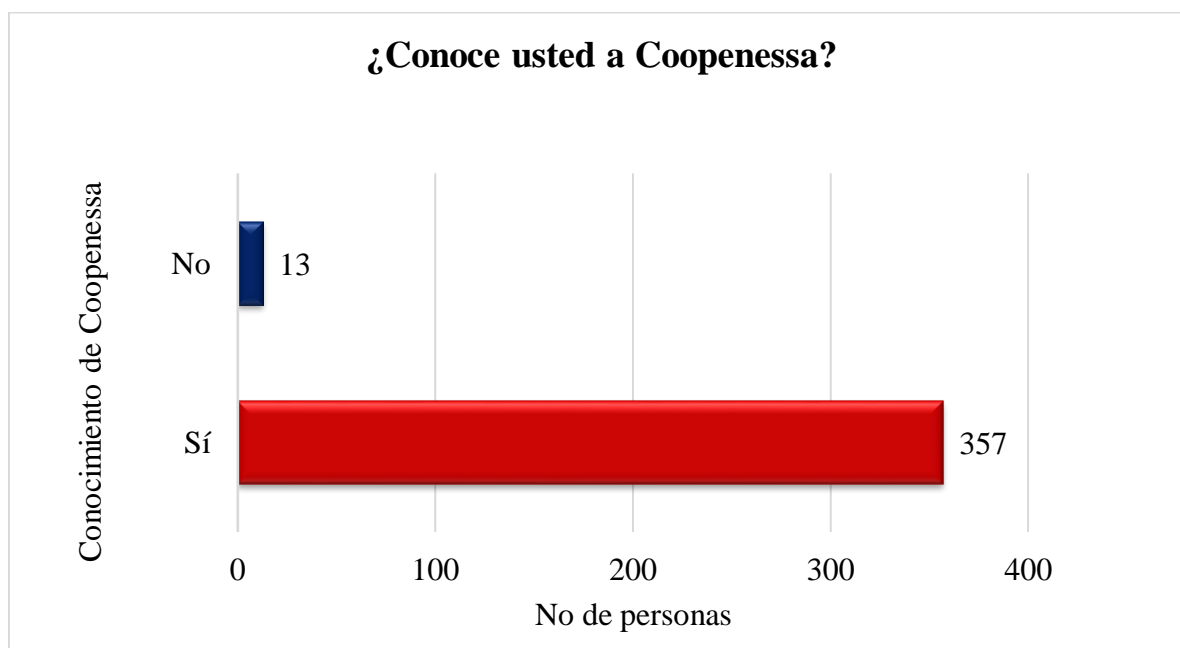
Fuente: Elaboración del autor.

### 8.2.6. Conocimiento de la Cooperativa Coopenessa

Se puede identificar que el 96% de los encuestados dicen conocer a Coopenessa, lo cual es un factor positivo para el presente proyecto de investigación, ya que facilita el posicionamiento y reconocimiento del nuevo método de pago o recaudo propuesto para la cooperativa, ya que su reconocimiento en el mercado apalanca de manera positiva la plataforma virtual, disminuyendo de esta manera el esfuerzo y recursos tanto monetarios como de tiempo para lograr posicionar la virtualidad de Coopenessa.

**Figura 9.**

Conocimiento de la cooperativa Coopenessa



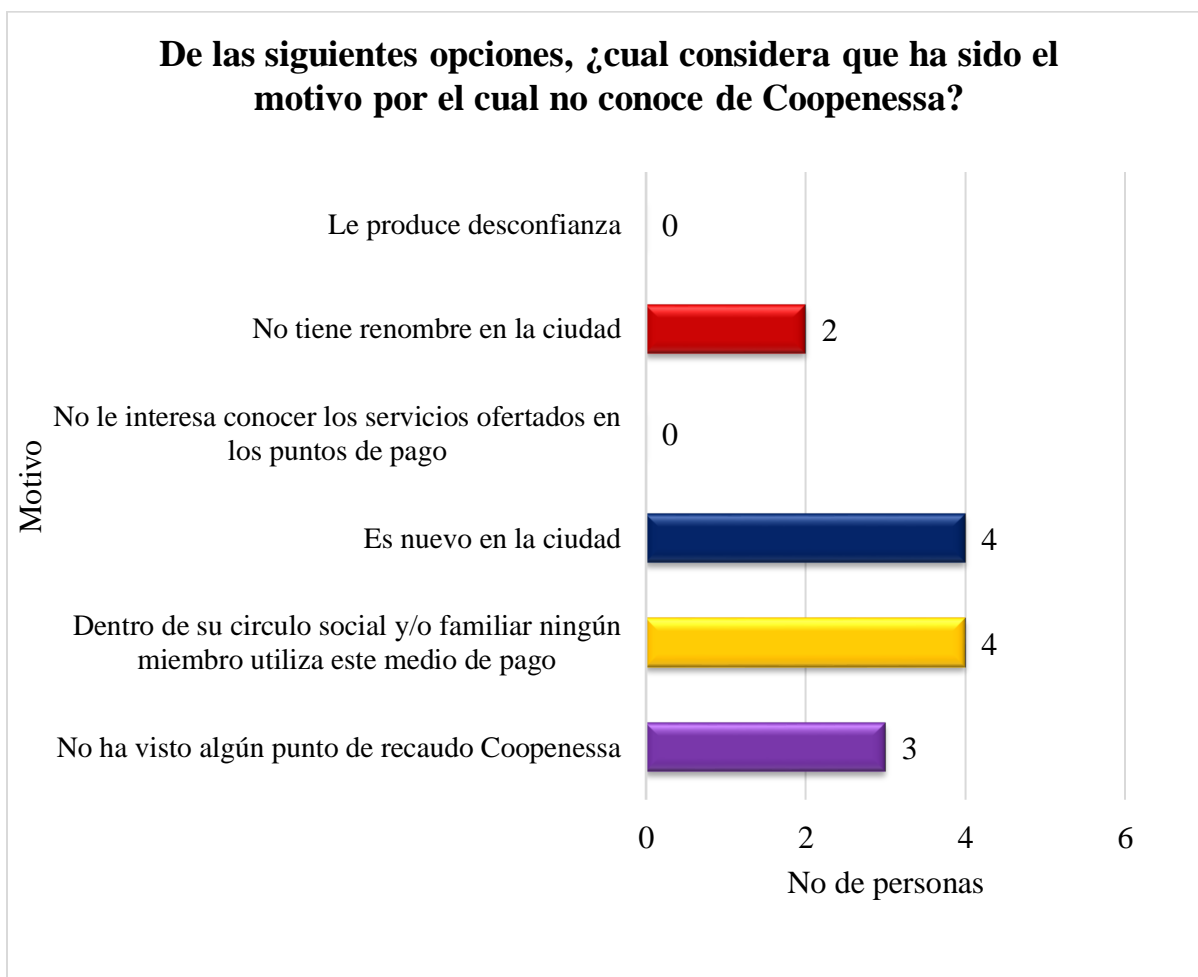
Fuente: Elaboración del autor.

### ***8.2.7. Motivos por los cuales indican no conocer a Coopenessa.***

De las 13 personas que indicaron desconocer a Coopenessa, se logra identificar que el principal motivo o razón por la cual dichas personas no conocen la cooperativa es porque dentro de su círculo social o familiar ningún miembro utiliza este medio de pago, o porque son nuevos en la ciudad, de manera en que se logra identificar que en la capital santandereana algunos hogares conservan la tradición familiar de pagar los servicios en los mismos puntos de recaudo que sus padres, o abuelos, así mismo, al ser considerada una ciudad universitaria y cosmopolita Bucaramanga alberga personas de diferentes regiones del país, y en vista de que Coopenessa actualmente solo puede generar recaudos de servicios al nivel local, las personas nuevas en la ciudad desconocen la empresa y deciden emplear métodos de pago como entidades bancarias (ver **Figura 10**).

**Figura 10.**

Motivos por los cuales indican no conocer a Coopenessa.



Fuente: Elaboración del autor.

### **8.2.8. Servicios empleados de Coopenessa**

Las personas que indicaron conocer Coopenessa, aseguran emplearla para efectuar el pago de facturas servicios públicos (Agua, Luz, Gas), Pago de facturas Claro, Pago de Facturas Movistar, Giros y pagos Efecty, lo cual permite evidenciar que pocas personas conocen o emplean los servicios de sucursal bancaria, compra de tiquetes de transporte terrestre y pago de certificados y matriculas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, de lo anterior se deduce

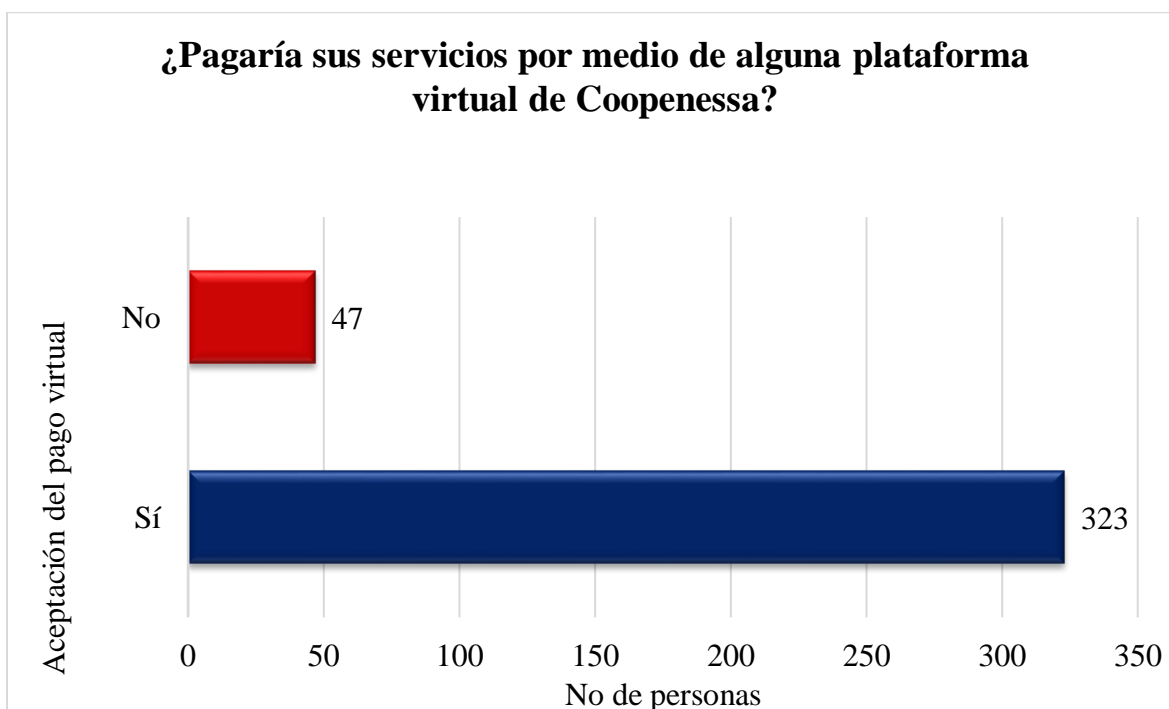
que como primera opción de la plataforma de recaudo virtual de Coopenessa se incluyan el pago de los servicios públicos y telefonía móvil.

### 8.2.9. Aceptación del pago virtual por medio de una plataforma virtual de Coopenessa

Como se puede observar en la **Figura 11**, el 87% de los encuestados, es decir 323 personas, afirmaron que estarían dispuestos a emplear la plataforma de pagos virtuales de Coopenessa, creando de esta manera un parte de tranquilidad para el proyecto, debido a que se considera viable desde el punto de vista del usuario virtualizar los recaudos de la cooperativa, y de antemano se puede conocer por medio de la muestra representativa que tendría una acogida este nuevo método de pago en la ciudad de Bucaramanga.

**Figura 11.**

Aceptación del pago virtual por medio de la plataforma virtual de Coopenessa.



Fuente: Elaboración del autor.

#### ***8.2.10. Motivo por el cual las personas no pagarían los servicios a través de la plataforma virtual de Coopenessa***

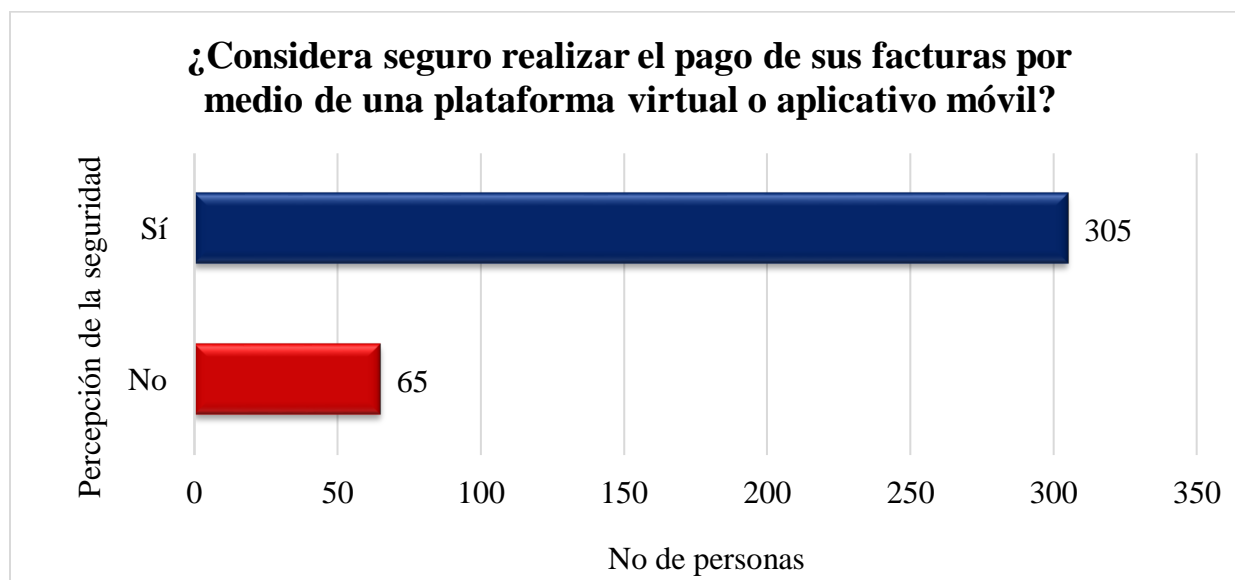
La pregunta relacionada con este ítem de evaluación contaba con la opción de respuesta abierta corta, de manera en que tras analizar las respuestas de las 47 personas que contestaron de manera negativa a la anterior pregunta, se logra evidenciar que la prevalencia del motivo están relacionado con la desconfianza de proporcionar datos bancarios tales como números de tarjetas de crédito o de cuentas bancarias por posibles robos de información, pagos no efectuados de manera correcta y cobros realizados fuera de los autorizados por la plataforma. Por consiguiente, se considera un factor determinante al momento de realizar el diseño de la propuesta de plataforma de pago.

#### ***8.2.11. Percepción de seguridad de los pagos de facturas por medios electrónicos***

Como se puede observar en la **Figura 12** “Percepción de la seguridad de pagos de facturas por medios electrónicos”, el 82% de los encuestados tienen la percepción de que los pagos electrónicos son seguros de realizar, lo que genera la necesidad de crear un convenio con una pasarela de pago virtual que brinde seguridad, y cuente con reconocimiento en el mercado, ya que de esta manera se podrá crear y reflejar confianza en el nuevo método de recaudo planteado para la cooperativa.

**Figura 12.**

Percepción de la seguridad de pagos de facturas por medios electrónicos



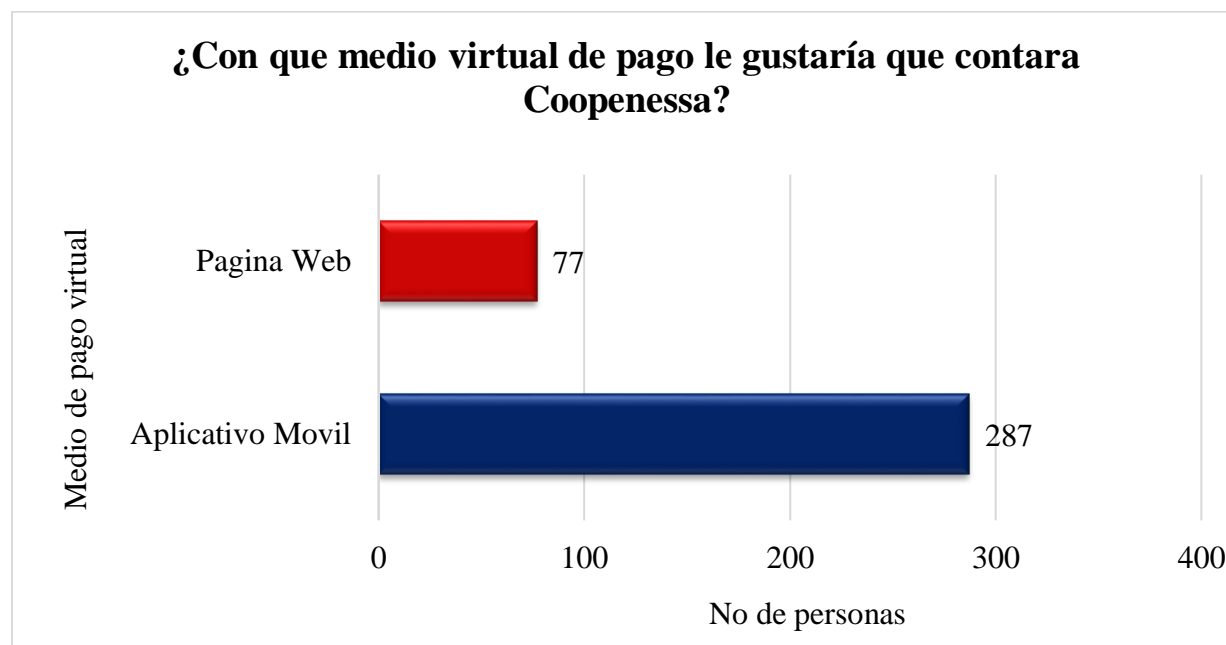
Fuente: Elaboración propia.

### ***8.2.12. Medio de pago virtual sugerido para implementar en Coopenessa***

A partir de los resultados presentados en la **Figura 13**, se logra determinar que la virtualización de Coopenessa debe realizarse por medio de un aplicativo móvil y no por medio de la página web, ya que el 79% de los encuestados reflejan que le gustaría que la cooperativa empleara este nuevo método de recaudo, de manera, que para el desarrollo del diseño de la virtualización de Coopenessa, se debe realizar por medio de una interfaz intuitiva y que sea de fácil manejo y comprensión.

**Figura 13.**

Medio de pago sugerido para implementar en Coopenessa



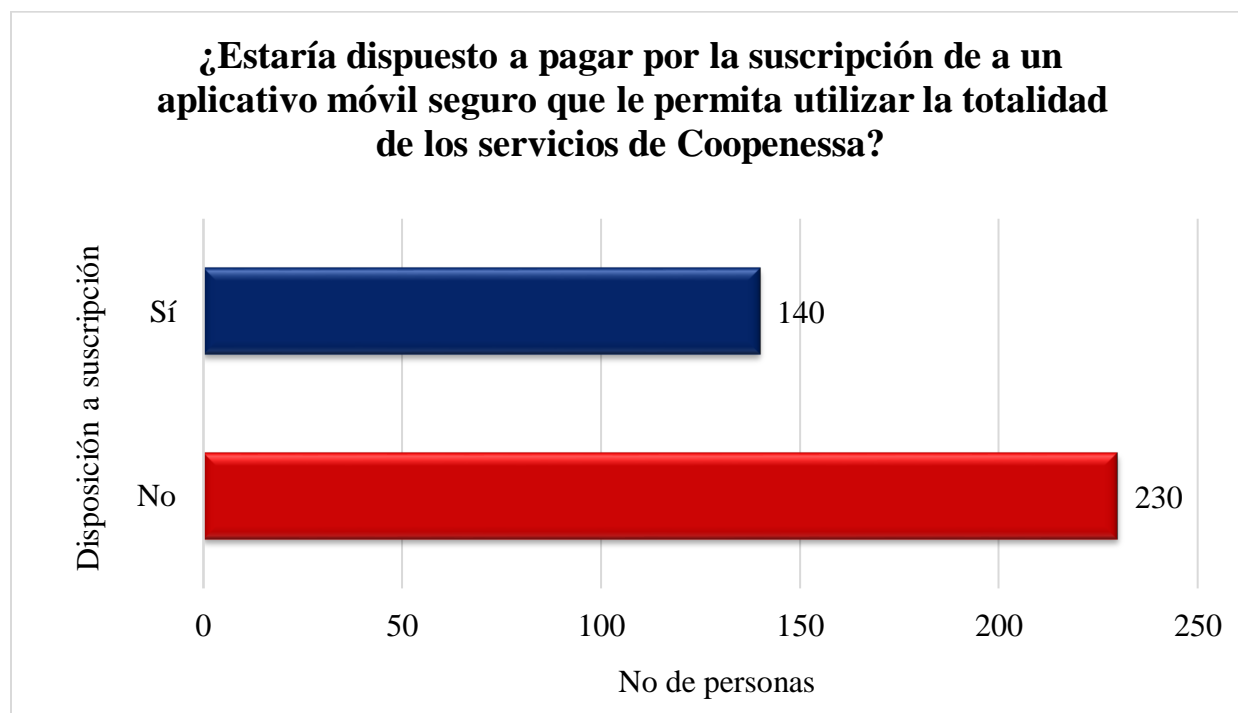
Fuente: Elaboración del autor.

### 8.2.13. Posible suscripción al aplicativo móvil

Teniendo en la cuenta la anterior respuesta, se le preguntó a los encuestados si estarían dispuestos a pagar una suscripción para poder emplear el aplicativo móvil de Coopenessa, de manera en que a través de ésta se lograra acceder a la totalidad de los servicios recaudados por la cooperativa, tales como pagos de servicios públicos, telefonía fija y móvil, certificados y renovación de matrículas de la cámara de comercio de Bucaramanga, compra de tiquetes de transporte terrestre y giros de efectivo, donde se logra evidenciar que el 62% no estarían dispuestos a pagar por dichas posibilidades, por consiguiente se considera que el aplicativo debe ser gratuito y con los pagos de los servicios más empleados por los usuarios (ver **Figura 14**)

**Figura 14.**

Posible suscripción al aplicativo móvil



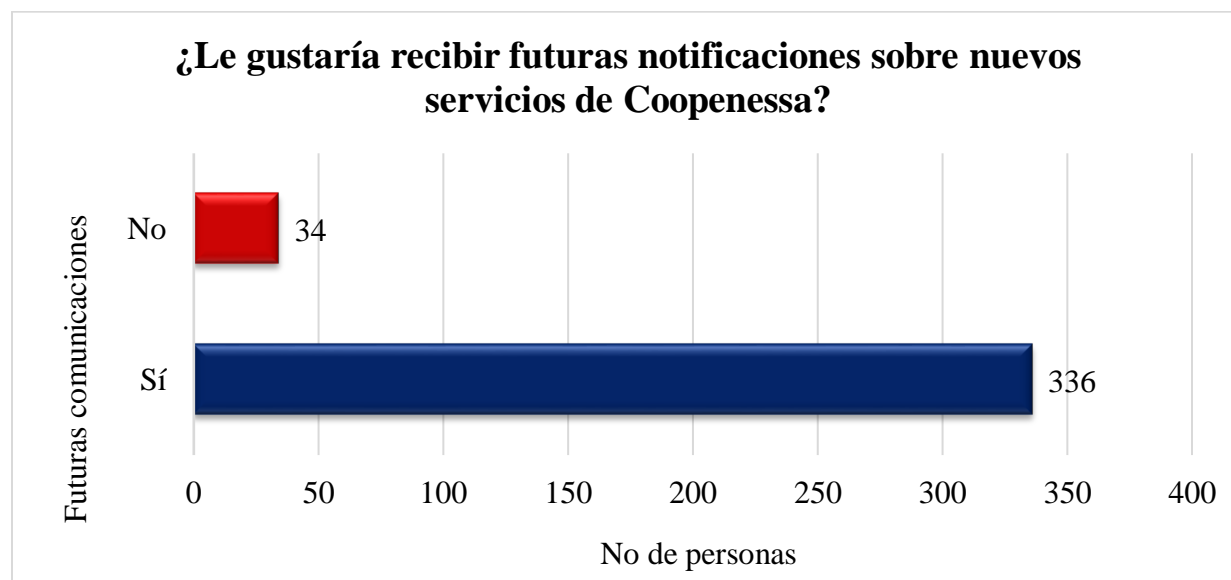
Fuente: Elaboración del autor.

#### **8.2.14. Futuras comunicaciones por parte de Coopenessa**

Para concluir la encuesta se les pregunta a las personas si les gustaría recibir futuras comunicaciones por parte de la cooperativa Coopenessa, a lo cual responden el 91% de manera afirmativa, por consiguiente, se considera que dentro del primer informe que se socialice con la gerente de la cooperativa, se debe recomendar abrir una canal de comunicación directo con los clientes, que no sea la página web, ya que como se puede evidenciar en las respuestas anteriores, los usuarios no se encuentran familiarizados con ésta.

**Figura 15.**

Futuras comunicaciones por parte de Coopenessa



Fuente: Elaboración propia.

De manera general, se logra concluir tras la aplicación de la encuesta que la creación de un canal virtual para el recaudo de servicios por medio de Coopenessa, se considera viable y con acogida en el mercado por parte de los usuarios, así mismo, se define que el diseño para éste nuevo método de pago debe realizarse por medio de un aplicativo móvil, que refleje y genere seguridad para los usuarios, enfocado hacia el pago de servicios públicos ( agua, luz y gas ) y facturas de telefonía móvil y fija , de la misma manera se puede considerar un interfaz intuitivo y fácil de entender, que se relacione con una pasarela de pago segura que cuente con gran reconocimiento en el mercado y en lo posible que tenga antigüedad en el mismo, se considera como dato a resaltar que la mayoría de los encuestados se encontraban entre los 18 y 45 años, de manera en que se considera que los usuarios de Coopenessa se encuentran inmersos en el mundo tecnológico y se encuentran familiarizados con los pagos en línea, así mismo, se recomienda realizar campañas para comunicar y dar a conocer el nuevo medio de pago por medio de Google

ADS, redes sociales y puntos físicos especialmente en las comunas 3, 12, 6 y 13 de la ciudad de Bucaramanga, es decir, en los barrios Norte Bajo, San Rafael, El Cinal, Chapinero, Comuneros, La Universidad, Mutualidad, Modelo, San Francisco, Alarcón, UIS, Cabecera del Llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarquí, Mercedes, Puerta del Sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas, La Floresta, La Concordia, San Miguel, Candiles, Aeropuerto Gómez Niño, Ricaurte, La Ceiba, La Salle, La Victoria, Los Pinos, San Alonso, Galán, La Aurora, Las Américas, El Prado, Mejoras Públicas, Antonia Santos, Bolívar, Álvarez, se considera como futura recomendación ampliar la aplicación de la encuesta al área metropolitana de la ciudad, para contemplar y analizar los resultados de posible usuarios del nuevo método de recaudo.

Finalmente, tras realizar una verificación de los datos obtenidos de las fuentes primarias, se determina que los corresponsables bancarios y las plataformas virtuales bancarias presentan en su totalidad la opción de pagos de recibos por medio de tarjetas débito o crédito, considerándose una competencia directa para la organización.

## **9. Diagnóstico estratégico**

### **9.1. Análisis externo**

#### **9.1.1. Factores PEST**

Se realizó un análisis PEST con la finalidad de identificar nuevos cambios en el macroentorno de la organización que puedan afectar de manera positiva o negativa el funcionamiento de las labores misionales de la cooperativa.

##### **9.1.1.1. Factores Políticos**

- Decreto 457 de 2020: Decreto mediante el cual se dictamina la declaratoria de emergencia sanitaria en Colombia originada por la pandemia del Covid-19, en donde se declara el aislamiento social obligatorio a nivel nacional, medidas de contención y orden público.
- Resolución 0844 de 2020: Resolución mediante el cual se extiende el aislamiento social obligatorio y se dictaminan nuevas medidas de contención y orden público.
- Cambio de pico y cedula en la ciudad de Bucaramanga, donde se vuelve a tomar la medida de dos dígitos autorizados para salir: medida tomada el 30 de julio de 2020 debido al incremento de los picos de contagios en el departamento, lo cual obliga a que los ciudadanos de Bucaramanga y su área metropolitana puedan salir solamente 1 día a realizar compras y diligencias (Redacción Vanguardia , 30).

Expresado lo anterior, se considera que los factores políticos afectan de manera directa el funcionamiento de Coopenessa ya que los usuarios tendrán restricción de movilidad, llevando a

que se presenten grandes filas para el pago de servicios de manera presencial y/o se genere la imposibilidad de pagar de manera presencial porque no coinciden las fechas de pago establecidas en los servicios con las fechas en la que los ciudadanos pueden transitar, como consecuencia de esto se crean parámetros influyentes para realizar pagos virtuales.

#### **9.1.1.2. Factores Económicos.**

- Índices de desempleo más altos de la historia registrados en la ciudad de Bucaramanga: Tras la declaratoria de emergencia sanitaria y la crisis económica mundial originada por el Covid-19, el índice de desempleo para el mes de julio en la ciudad de Bucaramanga es del 18,8% (Periodo El Tiempo, 2020).
- Crisis económica generada por el Covid -19 en las clases bajas y medias de Colombia: Para el 77 % de los comerciantes las ventas, desde el inicio de la cuarentena cayeron entre un 81% y un 100%. Muchos tienen sus negocios cerrados. Solo un 9,4 % dijo que las ventas disminuyeron entre el 50% y el 80% y apenas el 4% manifestaron que cayeron menos del 15% (Revista semana, 2020).

Con base en lo anterior, se considera que la crisis económica generada por el Covid-19, ha llevado a que los ciudadanos empleen formas no regulares para los pagos de servicios públicos, como es el uso de tarjetas de crédito, lo que influye directamente a que se empleen medios de recaudo virtual que tengan habilitado dicho canal de pago.

### **9.1.1.3. Factor Social**

- Índices de violencia intrafamiliar en aumento por aislamiento social: Los reportes de violencia intrafamiliar durante el aislamiento preventivo obligatorio se incrementaron en un 175%, de acuerdo con el informe Observatorio Colombiano de las Mujeres (Vivas, 2020).

La coyuntura social generada por el aislamiento ha llevado a que se incremente el índice de violencia intrafamiliar, de manera, en que el temor al señalamiento y juzgamiento social lleva a que las mujeres no salgan de casa y se empleen medios pagos virtuales.

### **9.1.1.4. Factor Tecnológico.**

- Invitación por parte del gobierno nacional para que las empresas prestadoras de servicios públicos en Colombia habiliten canales de pago y recaudo virtual de las facturas (Pineda, 2020).

Como consecuencia de los factores tecnológicos, sociales, políticos, y económicos, se considera que Coopenessa debe realizar un proceso de innovación y reinversión de sus canales de recaudo, orientados hacia la adaptación del cambio de necesidades que tienen sus usuarios y que a la misma vez les permita realizar una ampliación en el mercado regional o nacional de bajo costo.

## **9.2. Análisis situacional**

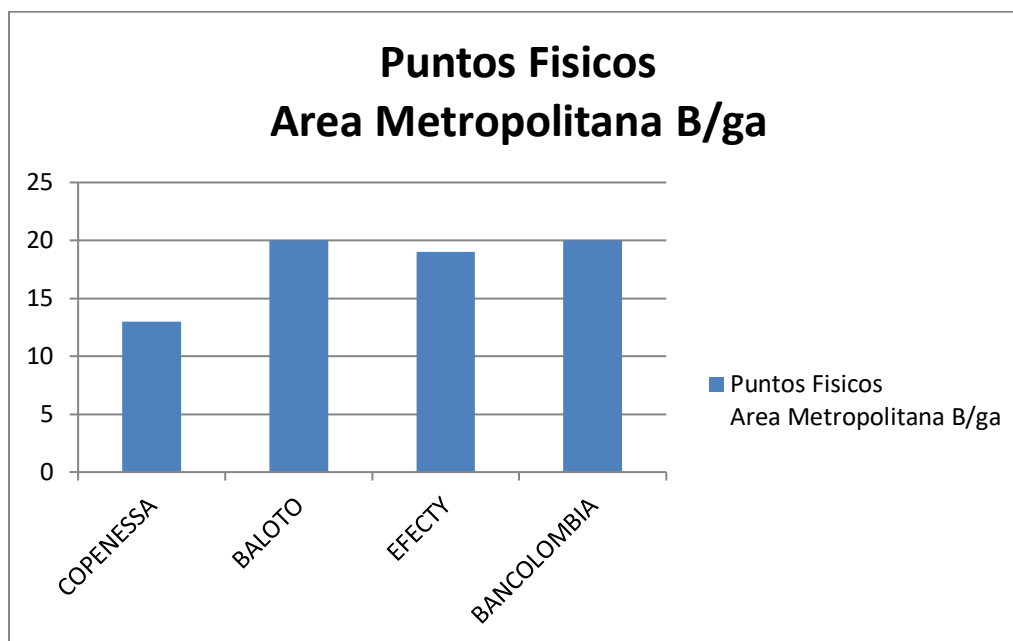
### ***9.2.1. Análisis competitivo***

Teniendo en cuenta que la actividad principal de Coopenessa es la prestación del servicio de recaudo de los valores de las facturas de los servicios en general, y con base en las opciones de pago presentes en los servicios públicos y de telefonía, se determina que los principales competidores son Baloto, Efecty, corresponsales Bancolombia y cualquier plataforma bancaria ya que todas estas presentan la modalidad de pago de facturas programada de manera automática o manual.

Baloto maneja un portal de pagos en línea que da la opción de pagar las facturas de servicios públicos y privados desde cualquier lugar. (Baloto, 2016), Efecty maneja portal transaccional web únicamente para giros y Bancolombia, maneja la sucursal virtual personas, pero para acceder a ella se debe manejar una cuenta bancaria con la entidad. Además, compite en plataformas virtuales de recaudo con todas las plataformas bancarias.

**Figura 16.**

Puntos de Recaudo competencias



Fuente: Elaboración propia a partir de información tomada del buscador Google Maps.

### 9.3. Matriz EFE

Para la propuesta de las estrategias, se realizó una matriz de evaluación de factores externos e internos, donde se presentaron las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la cooperativa a la gerente y representante de la junta directiva, quienes determinaron cuales variables pueden afectar de manera directa los procesos misionales de Coopenessa y asignaron un valor o peso relativo a cada uno, el cual fue asignado desde el 0.0 (el menos relevante) a 1.0 (el más relevante) independientemente de que el factor represente una fortaleza o un aspecto a mejorar (debilidad), se recomendó atribuir a los factores o variables que repercutirán más en el desempeño y productividad de la cooperativa llevar los valores más altos, cabe recalcar que el total de todos los pesos debe sumar 1.0.

Posterior a ello, se procedió a calificar el grado de influencia de las variables categorizándolas con calificaciones de valores entre 1 y 4, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4)

**Tabla 5.**

Matriz EFE

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Incremento de búsqueda de medios de pago virtuales de servicios públicos en la ciudad de Bucaramanga por medio del buscador en línea Google.	<b>0,4</b>	<b>4</b>	<b>1,6</b>
Incremento de porcentaje de ganancia por valor de recaudo	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
Convenio interinstitucional con ACH	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Privatización o cambios de dueños en las empresas prestadoras de servicios públicos	<b>0,1</b>	<b>2</b>	<b>0,2</b>
Aislamiento social obligatorio generado por la emergencia sanitaria Covid-19	<b>0,1</b>	<b>1</b>	<b>0,1</b>
Pagos virtuales directos con las empresas prestadoras de los servicios públicos	<b>0,2</b>	<b>1</b>	<b>0,3</b>
		<b>Total</b>	<b>2,4</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se logra observar para la gerente y representante de la junta directiva, los factores externos que logran afectar de manera directa la productividad y el crecimiento de la cooperativa se encuentran variables directamente relacionadas con la declaratoria de emergencia sanitaria causada por la pandemia del Covid- 19, y tras realizar la matriz EFE se determina que a pesar de ser una oportunidad para abrir nuevos canales de recaudo como pagos en línea por la página web o aplicativo móvil de no llegar a realizar una reinversión o innovación en los procesos misionales de Coopenessa, dichas variables pueden afectar de manera negativa el desarrollo sostenible de la cooperativa.

## 9.4. Análisis interno

Figura 17.

Puntos de recaudo de Coopenessa.



Fuente: Informe Gerencia 2018 Coopenessa (Porrás, 2019)

En el año 2018 Coopenessa logró hacer presencia en 13 municipios de Santander, ampliando su cobertura fuera del área metropolitana de Bucaramanga, fortaleciendo alianzas como la obtenida con la empresa A.M.B

De igual forma ejecutó 52 nuevos convenios para que los usuarios pudieran realizar transacciones de pago de sus obligaciones de servicios básicos, financieros y otros, pero en contra parte y debido a cambios estructurales de algunas empresas que eran aliadas, perdieron contratos como el de Gas Natural y tuvieron bajas en las tarifas de comisión, ocasionándoles disminución en los ingresos percibidos.

**Figura 18.**

Histórico de Ingresos monetarios Coopenessa



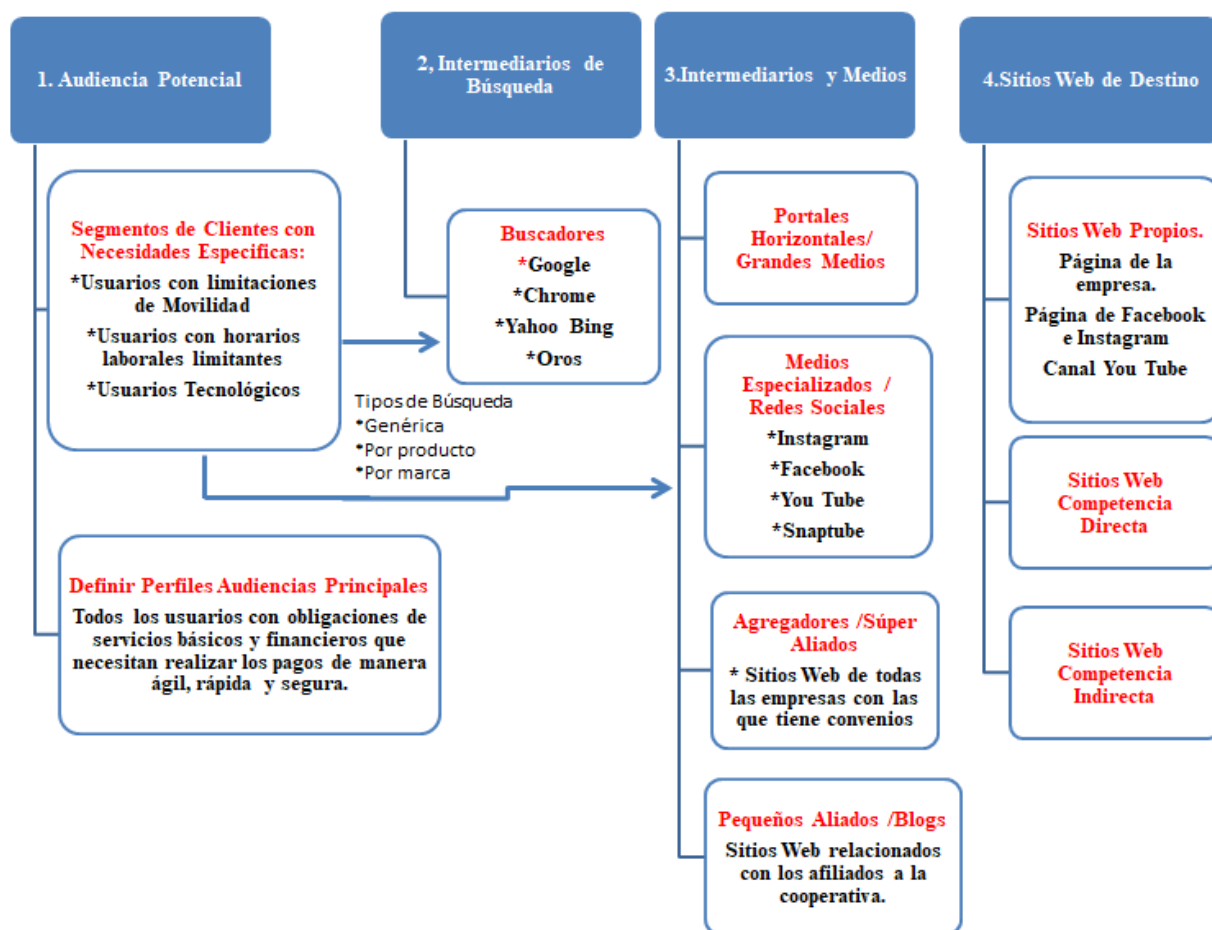
Fuente: Informe Gerencia 2018 Coopenessa (Porras, 2019)

En cuanto a la implementación tecnológica, en el año 2018 invirtió 29 millones de pesos en equipos tecnológicos (mantenimiento y mejoras), con miras a incrementar su presencia en las plataformas digitales.

En el contexto específico de mercado digital en el que queremos trabajar, es probable que varíen las características, desde los clientes potenciales a los que se dirija la estrategia hasta los competidores que se encuentren, por ello este enfoque de análisis de situación se debe trasladar a un análisis de entorno de mercado digital, para comprender el comportamiento de los usuarios en su búsqueda internautica, los intermediarios que participan y los sitios web de destino; también será necesario realizar la comparación del sitio web o publicidad web respecto a la de los competidores.

Figura 19.

Esquema de mapa de Mercado Digital



Fuente: Elaboración Propia

### 9.4.1. Análisis CAME

Otro paso importante para crear una buena estrategia es realizar un Análisis **CAME**

(Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

- Corregir las Debilidades: Hacer que desaparezcan las debilidades.
- Afrontar las Amenazas: Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades.
- Mantener las Fortalezas: Tomar medidas para evitar perder nuestras fortalezas

- Explotar las Oportunidades: Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas. (Ruiz, 2019)

**Figura 20.**

Matriz CAME Coopenessa



Fuente: Elaboración propia a partir de Estrategia comercial para PYME. (Ruiz, 2019)

**Tabla 6.**

Matriz EFI

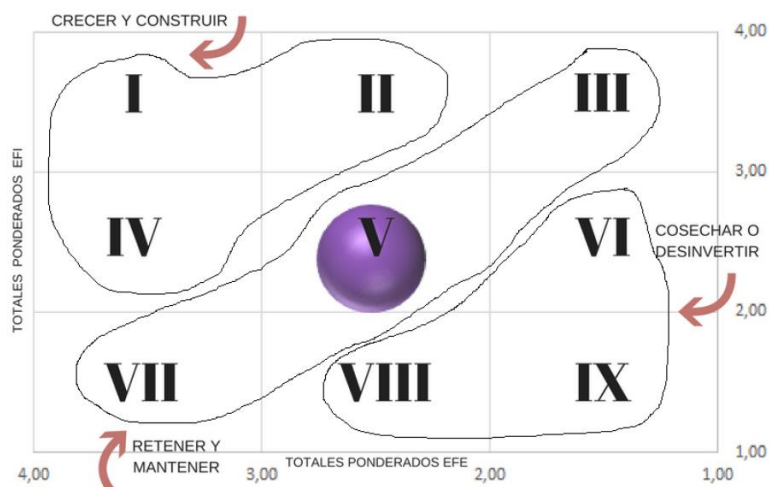
<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Presencia en 13 municipios de Santander.	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
			<b>0,8</b>
Firmas de 52 nuevos convenios de recaudos.	<b>0,2</b>	<b>4</b>	
Convenio con entidades bancarias para que algunos de sus puntos de recaudo sean corresponsales bancarios	<b>0,2</b>	<b>4</b>	<b>0,8</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
No cuenta con pagos electrónicos.	<b>0,3</b>	<b>1</b>	<b>0,3</b>
No cuenta con presencia a nivel nacional	<b>0,2</b>	<b>2</b>	<b>0,4</b>
		<b>Total</b>	<b>2,6</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tras realizar el estudio de la matriz EFI, se logra identificar que Coopenessa ha realizado un trabajo estructurado y enfocado hacia incrementar el posicionamiento y presencia de la cooperativa tanto en mercados locales – Bucaramanga y área metropolitana- como en mercados regionales -municipios de Santander. Sin embargo, la ausencia de la virtualización de los canales de pago se han convertido en una debilidad que ha permitido que los usuarios migren a plataformas bancarias u otros métodos de pago antes y durante la pandemia de Covid-19, ya que los tramites presenciales cada día son menos necesarios y para las generaciones de los adultos jóvenes (personas entre los 18 y 35 años) en Colombia los pagos presenciales son cada vez menos empleados (Portafolio, 2019).

**Figura 21.**

Parámetro de comparación EFI-EFE



Fuente: Tomado de (Gehisy, 2016)

Como se puede observar en la **Figura 21**, tras realizar el análisis de fuerzas internas y externas de la organización y cotejarlo con el parámetro de comparación, se logra determinar que la situación actual de la empresa se puede considerar como favorable y la recomendación es que busquen estrategias empresariales enfocadas hacia la retención de nuevos clientes y fidelización de clientes antiguos, esto con la finalidad de incrementar el número de recaudos realizados.

## 9.5. Matriz DOFA

Para la realización de dicha actividad y para alcanzar el cumplimiento del objetivo propuesto relacionado con ella, se realizó un análisis externo e interno de la cooperativa Coopenessa, por medio de la matriz DOFA, en donde se tuvieron en cuenta los factores, económicos, políticos y sociales generados por la emergencia sanitaria del Covid – 19 (ver **Tabla 7**)

**Tabla 7.**

Matriz DOFA

DOFA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Teniendo en cuenta las estadísticas brindadas por la plataforma de Google trends, se pudo determinar que, desde el inicio de la cuarentena, es decir, desde el 22 de marzo de 2020, la búsqueda de las palabras " Pago de servicios públicos" en el departamento de Santander mediante el buscador Google se ha incrementado en un 100% comparado con los datos del mismo periodo, pero del año 2019.</p> <p>Incremento en el porcentaje de ganancia por valor de recaudo ya que se presenta un incremento del consumo residencial en los distintos servicios, con valores que pueden estar entre un 20 a 30% dependiendo del servicio y de la región, lo cual implica necesariamente un mayor valor a pagar (Asociación Nacional De Empresas De Servicios Públicos y Comunicaciones, 2020).</p>	<p>Cambios estructurales en algunas de las empresas clientes, que han generado nuevas políticas por sus nuevos dueños, quienes determinan bajar la tarifa de la comisión, generando una disminución de los ingresos en el año (Coopenessa , 2019).</p> <p>Temporada de aislamiento social en la cual las personas no pueden transitar con la misma regularidad que antes en la calle la cual se encuentra restringida por pico y cedula (Periodico El Tiempo, 2020).</p> <p>Mayor sinergia familiar en donde los jóvenes se involucran en los procesos familiares, lo cual puede originar que se realicen pagos de servicios por medio de plataformas bancarias que anteriormente no se realizaban por desconocimiento o temor de los padres hacia el proceso o método de pago (Pais, 2020).</p> <p>Según Colombia Fintech el incremento de pasarelas de pago en línea en Colombia ha incrementado cerca del 54% durante el año 2020, lo cual representa un riesgo de competencia en el sector de pagos en línea ante la posible virtualización de Coopenessa (Riaño, 2020).</p> <p>Servicios públicos exentos en estratos 1, 2 y 3 que son el 60% de los suscriptores a nivel nacional por motivo de la declaración del estado de emergencia sanitaria por Covid-19 (Prensa La República, 2020).</p>

---

**DOFA**


---

Las empresas de servicios públicos y empresas de telefonía han establecido convenios propios con pasarelas de pago virtual, para brindar el servicio de recaudo en línea directamente (Pineda, 2020).

28 millones de adultos, de los 34 millones del país, tengan acceso a productos y servicios financieros, y si bien la cuenta de ahorro sigue siendo el producto estrella para bancarizar a más ciudadanos, también son estas las que más dejan en el olvido las personas, al punto de que más de 43,3 millones no han registrado movimiento alguno en los últimos seis meses (El Tiempo virtual , 2019).

Por declaración de emergencia sanitaria se presentan pagos diferidos en la totalidad de los servicios públicos en todos los estratos en Colombia (Prensa La República, 2020).

**FORTALEZAS**

Coopenessa cuenta con un convenio de pago con la pasarela ACH mediante el cual se puede crear un botón de pago virtual sin que generen recargos extra y con tarifa especial para la cooperativa (Muñoz, 2020)

El reconocimiento en el mercado que tiene Coopenessa en la capital santandereana (Coopenessa, 2018).

Los motores de búsqueda más conocidos como Google plantean como primera opción a Coopenessa al realizar búsquedas que involucren las palabras "pago + servicios publico+ Bucaramanga"

Reconocimiento en el mercado.

La cooperativa cuenta con presencia en 13 municipios de Santander (Coopenessa, 2018)

Coopenessa cuentan con 24 puntos de atención propios y 143 puntos aliados estratégicos distribuidos en Bucaramanga, área metropolitana, Barrancabermeja y otros municipios de Santander, para un total de 167 puntos de servicio de recaudo (Coopenessa , 2019)

**DEBILIDADES**

Coopenessa no cuenta con un sistema de recaudo de servicios virtual o en línea (Coopenessa , 2019).

---

---

**DOFA**

---

Los convenios para el recaudo de facturas de servicios públicos, privados, administraciones, pensiones de colegios, cuotas de crédito entre otros, firmándose y ejecutando 52 nuevos convenios (Coopenessa , 2019).

Convenios con bancos para obtener en algunos puntos sucursales bancarios que les permite realizar recaudos, pagos de nuevos servicios, consignaciones, transferencias, entre otros (Coopenessa , 2019).

Coopenessa solo cuenta con cobertura en el departamento de Santander, no tiene convenios a nivel nacional (Muñoz, 2020).

---

Fuente: Elaboración del autor.

De las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas planteadas anteriormente, se logran plantear las siguientes estrategias para dar finalización al estudio de los factores internos y externos a través de la matriz DOFA.

**Tabla 8.**

Estrategias matriz DOFA

<b>Estrategias Matriz DOFA</b>	
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p>Crear un botón de pago virtual por medio la pasarela de pago ACH que se encuentre bajo el marco del convenio interinstitucional con la finalidad de evitar recargos que disminuyan el porcentaje de ganancia por recaudo realizado (Corporativa)</p> <p>Realizar una campaña publicitaria del nuevo canal de recaudo virtual por medio de Google ADS, ya que de esta manera se potencializará la presencia de Coopenessa dentro de este motor de búsqueda, persuadiendo a los usuarios a realizar el pago de los servicios públicos por medio de "Coopenessa virtual" (Corporativa)</p> <p>Ampliar el convenio con los bancos, de manera en que se puedan hacer giros de manera virtual y estos se puedan reclamar en el punto físico de Coopenessa más cercado del beneficiario (Competitiva)</p>	<p>Establecer un protocolo de bioseguridad acorde a las medidas establecidas por el gobierno, que garantice la protección al riesgo al contagio de los usuarios de Coopenessa en los puntos físicos. (Corporativa)</p> <p>Crear un botón de pago virtual o una plataforma que permita realizar el pago seguro de la totalidad de servicios presentes en los hogares promedio de Bucaramanga dentro de la misma interfaz. (Competitiva)</p> <p>Realizar una campaña comercial dirigida a las entidades con las cuales se tiene convenio y enfocada hacia la importancia de la virtualización fácil y segura de los servicios en el tiempo de pandemia. (Competitiva)</p>
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>Ampliar los convenios de pago de servicios públicos con entidades a nivel nacional, de manera en que le pago virtual Coopenessa sea una posibilidad de ampliar el mercado y ganar mayor presencia y reconocimiento en el territorio nacional (Competitiva)</p>	<p>Permitir que las personas no bancarizadas o personas no activas en la bancarización puedan realizar el pago no presencial de sus servicios públicos, de manera en que se pueda realizar una cobertura total de la población objetivo o de usuarios potenciales. (Corporativa)</p>

Fuente: Elaboración del autor.

## **10. Propuesta de la estrategia de virtualización, posicionamiento y mejora**

Con base en los anteriores análisis, se plantea como propuesta para la virtualización de Coopenessa a través de un aplicativo móvil que se encuentre disponible para dispositivos Android y IOS el cual tenga un acceso completamente gratuito y que sea desarrollado con una interfaz amigable, de manera en que el usuario pueda emplearlo de manera intuitiva y ágil, así mismo, debe realizarse un convenio con una pasarela de pago segura que permita realizar el recaudo virtual del servicio pagado.

### **10.1. Estudio Técnico**

Para el desarrollo del estudio técnico de la parametrización de los requerimientos básicos que debe contener la aplicación móvil – app-, y en conjunto con el departamento de soporte y tecnología de la cooperativa, se emplearon las siguientes preguntas que determinaron las características básicas para identificar las necesidades o requerimientos técnicos en el tipo de desarrollo y lenguaje de programación y el interfaz a emplear.

**Tabla 9.**

Características del App móvil

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Característica</b>
¿Para qué sirve?	Realizar pagos en línea y brindar información sobre las novedades que conciernen a los usuarios tanto de la cooperativa Coopenessa como de las empresas prestadoras de servicios públicos.	Ventana de información y de pago en línea.
¿A quién le sirve?	Clientes actuales y potenciales que residan en la ciudad de Bucaramanga	Fácil acceso y manejo.
¿Qué va a incluir el sistema?	Botón de pago con pasarela segura.	Convenio de pago seguro.
¿Qué información se necesita?	Convenio con la pasarela segura elegida, el No de convenio con la entidad prestadora de servicio público y No de facturación.	Número de convenio de pasarela de pago. Número de factura de servicio público Número de convenio con entidad prestadora del servicio.
¿Quién lo hace?	Desarrollador – persona natural o jurídica- que cuente con reconocimiento en el mercado, los estudios técnicos pertinentes certificados.	Hoja de vida y propuesta formal de la persona o entidad desarrolladora.

Fuente: Elaboración propia basado en (Espacios media , 2017)

Teniendo en cuenta lo anterior se catalogan como características básicas de cumplimiento para el desarrollador:

- a) Brindar el desarrollo, diseño e implementación de software.
- b) Realizar el diseño e implementación de la base de datos
- c) Implementar el sitio con Certificado Digital SSL
- d) Implementar el vpn´s con Pagos Seguros en Línea PSE
- e) Generación de reportes Generales Consolidación Diaria de los recaudos
- f) Brindar el soporte técnico permanente y disponible 24 horas ante incidentes durante la puesta en marcha.

## 10.2. Propuesta financiera

Con base en las características técnicas requeridas para el diseño del aplicativo móvil, se realizaron dos cotizaciones con la finalidad de evaluar el costo que tendría la virtualización de los recaudos de Coopenessa, a continuación, se presentarán las características que cumplen los desarrolladores de software contactados, la calificación y el peso asignado fueron determinados por la alta gerencia de la cooperativa se estableció cada factor y se determinó una escala de calificación, donde 5 es muy importante, 4 bastante importante, 3 moderadamente importante, 2 poco importante y 1 no es importante.

**Tabla 10**

Ponderación propuestas desarrolladores

Característica	Peso asignado	Earsot		App Colombia	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Diseño, desarrollo e implementación de software.	30%	5	1,5	4	1,2
Diseño de base de datos de clientes.	24%	5	1,2	4	0,96
Implementación del certificado digital SSL.	16%	4	0,64	3	0,48
Implementar el VPN'S con Pagos Seguros en Línea PSE.	14%	3	0,42	3	0,42
Brindar el soporte técnico permanente y disponible 24 horas ante incidentes durante la puesta en marcha.	10%	2	0,2	1	0,1
Generación de reportes Generales Consolidación Diaria de los recaudos.	6%	2	0,012	1	0,06
Total			3,972		3,22

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la diferencia entre la ponderación del proponente Earsot y App Colombia son cercanas, en consecuencia, de esto, la gerencia decide realizar un análisis a

profundidad de cada una de las propuestas para lograr identificar el valor agregado que de las empresas y establecer cuál se encuentra orientada o direccionada a las necesidades puntuales de la cooperativa, a continuación, se presenta una breve descripción de las cotizaciones y brochures.

- App Colombia:

Empresa colombiana con más de 3 años en el mercado, la cual tiene como propuesta de valor implementar soluciones y herramientas tecnológicas que permitan la virtualización de cualquier empresa o emprendimiento sin importar su tamaño. Dentro de sus clientes corporativos se encuentran Audi Colombia, Willard y Land Rover Colombia.

De la misma manera se resalta que la propuesta está planeada en desarrollarse entre 120 y 180 días con una opción de pago 50% anticipado y 50% contra entrega, la propuesta económica fue presentada por un valor de \$ 15.000.000 COP y un pago mensual de \$190.000 COP para poder contar con el servicio de soporte y reportes diarios.

**Tabla 11.**

Cumplimiento de características App Colombia

Característica	Cumple	No cumple
Diseño, desarrollo e implementación de software.	X	
Diseño de base de datos de clientes.	X	
Implementación del certificado digital SSL.	X	
Implementar el vpn´s con Pagos Seguros en Línea PSE.		
Brindar el soporte técnico permanente y disponible 24 horas ante incidentes durante la puesta en marcha.		X
Generación de reportes Generales Consolidación Diaria de los recaudos.		X

Autor: Elaboración propia basada en la cotización presentada por App Colombia,2020.

- Earsfot.

Empresa colombiana con más de 7 años en el sector, la cual cuenta con reconocimiento en el mercado y con clientes corporativos como Sociedad Minera de Santander y Enciso, cuenta con una propuesta de valor basada en brindar un servicio completo, ágil, oportuno y a la medida de los clientes. La propuesta presentada se encuentra proyectada para ser ejecutada entre 90 y 120 días, los cuales se encuentran sujetos al ambiente de pruebas y evolución con la entidad que provee la pasarela de pagos PSE, así mismo, el complemento ya sea la App o la aplicación en línea tardaría 45 días más en desarrollarse.

De la misma manera, se resalta que la propuesta presentada tiene un valor de Veintidós millones quinientos mil pesos m/cte (\$22.500.000) + IVA y el desarrollo de la App o el sistema virtual de pagos como complemento de la que se desarrolle primero tendría un valor de Cinco Millones de pesos M/CTE (\$5.000.000) + IVA.

**Tabla 12.**

Cumplimiento de características de Earsoft

<b>Característica</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Diseño, desarrollo e implementación de software.	X	
Diseño de base de datos de clientes.	X	
Implementación del certificado digital SSL.	X	
Implementar el vpn's con Pagos Seguros en Línea PSE.		
Brindar el soporte técnico permanente y disponible 24 horas ante incidentes durante la puesta en marcha.	X	
Generación de reportes Generales Consolidación Diaria de los recaudos.	X	

Fuente: Elaboración propia basado en la cotización presentada por Earsoft.

Como se puede observar, la cooperativa Coopenessa debe realizar una inversión aproximada de \$23.000.000 COP para realizar la virtualización de sus recaudos ya sea mediante un aplicativo móvil o mediante su página web, así mismo, se estima que se el desarrollo de este nuevo canal de pago tardaría entre 3 y 4 meses y la implementación o salida en vivo para realizar las pruebas reales de pago se realizarían durante el primer mes de funcionamiento en el mercado del APP, razón por la cual se sugiere a la cooperativa que durante este tiempo se realicen campañas de sensibilización hacia los pagos seguros en internet y se dé a conocer que dicho medio de pago se encuentra en proceso de construcción, facilitando que los usuarios reconozcan la innovación tecnológica de Coopenessa dentro de sus procesos de mejora continua.

En base en el estudio de mercado realizado por medio de las encuestas, se identifica que el canal virtual adecuado para realizar el recaudo de los servicios de agua, luz, gas y telefonía es un APP, ya que éste permite un interfaz más amigable que la página web y permite realizar el pago de manera ágil y rápida, razón por la cual se plantean los siguientes objetivos para garantizar el desarrollo e implementación exitoso de este proyecto.

- Objetivo general:

Desarrollar e implementar una aplicación (APP) que permita realizar los pagos de los diferentes servicios públicos desde la comodidad del hogar o donde se encuentre el usuario de forma rápida y confiable.

- Objetivos específicos:

- i. Diseño visual de la interfaz del APP basado en las ideas de diseño propuestas por la gerencia y área comercial de la cooperativa.
- ii. Programación del interfaz del APP basado en el diseño visual aprobado.
- iii. Programación del servidor en el que será recopilada y salvaguardada la información de pago y datos de registro de los usuarios.
- iv. Programación del canal de pago articulando la pasarela de pago ACH como medio de pago virtual.
- v. Implementación o salida en vivo del APP móvil para recaudo de servicios de agua, luz, gas y telefonía de la cooperativa.

De manera que para lograr dar cumplimiento a los objetivos anteriores se sugiere la realización de las actividades propuestas dentro del tiempo establecido en la **Tabla 13**.

Tabla 13

Cronograma actividades desarrollo APP

ACTIVIDADES	MESES												
	1				2				3				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>Diseño visual de la interfaz del APP basado en las ideas de diseño propuestas por la gerencia y área comercial de la cooperativa.</b>													
<b>Actividad 1.</b> Reunión de reconocimiento de ideas del interfaz del APP de la cooperativa.													
<b>Actividad 2.</b> Diseño del interfaz del APP en Adobe Illustrator.													
<b>Actividad 3.</b> Presentación y aprobación del interfaz por parte de las partes interesadas-gerencia, representante de la junta, entre otros.													
<b>Programación del interfaz del APP basado en el diseño visual aprobado.</b>													
<b>Actividad 4.</b> Programación del interfaz del APP basado en el diseño aprobado por las partes interesadas.													
<b>Actividad 5.</b> Programación del canal de pago del APP con base en los requerimientos de la pasarela de pago ACH Colombia.													
<b>Actividad 6.</b> Programación y diseño de la base de datos de pagos realizados, pagos rechazados, pagos aprobados y datos de usuarios registrados.													
<b>Programación del servidor en el que será recopilada y salvaguardada la información de pago y datos de registro de los usuarios.</b>													
<b>Actividad 7.</b> Compra del servidor que garantice que se logre tener acceso a la base de datos en tiempo real.													
<b>Actividad 8.</b> Programación del servidor y articulación con la programación de la base de datos.													
<b>Actividad 9.</b> Simulación y puesta a prueba de la base de datos y servidor.													
<b>Programación del canal de pago articulando la pasarela de pago ACH como medio de pago virtual</b>													
<b>Actividad 10.</b> Programación del canal de pago articulando la pasarela de ACH garantizando las políticas de tratamiento de datos y seguridad informática exigidas por ACH Colombia..													
<b>Implementación o salida en vivo del APP móvil para recaudo de servicios de agua, luz, gas y telefonía de la cooperativa</b>													
<b>Actividad 11.</b> Implementación y simulaciones con pagos de prueba ficticios para garantizar la corrida del APP y la adecuada programación.													
<b>Actividad 12.</b> Implementación y salida en vivo del APP móvil para el recaudo de los servicios públicos y telefonía móvil de Coopenessa.													

Fuente: Elaboración propia.

### **10.3. Propuesta de marketing y publicidad.**

Con base en los análisis realizados anteriormente, se determina que el canal publicitario primordial serán las redes sociales, enfocándose a usuarios de la ciudad de Bucaramanga que se encuentren entre los 18 y 35 años ya que según el estudio realizado por MasterCard en Colombia, dicho segmento de clientes son los principales usuarios de los canales de pago virtual (Portafolio, 2019).

De la misma manera, la gerente de Coopenessa determina que se debe realizar una estrategia enfocada hacia la generación de una experiencia de compra basada en la confianza y seguridad del medio de pago virtual y que a la misma vez logre atraer personas con la probabilidad de realizar el recaudo de los servicios públicos a través de la cooperativa; se resalta que en la actualidad la cooperativa cuenta con redes sociales pero no son activas, por consiguiente, se considera que dentro de los factores importantes para la estrategia publicitaria se encuentre el diseño de las redes sociales y campañas de tráfico al sitio web. A continuación, se presentan los factores que la gerencia y el área comercial de Coopenessa determinaron como importantes para la creación de las campañas publicitarias por redes sociales, donde la importancia es catalogada entre 1 y 5, siendo 1 menos importante y 5 imprescindible.

**Tabla 14**

Importancia de la estrategia de marketing y publicidad

<b>Factor o variable</b>	<b>Importancia</b>
Diseño de Facebook	5
Diseño de Instagram	5
Diseño de LinkedIn	5
Campaña de tráfico al sitio Web	4
Campaña de interacción (likes, comentarios, compartidos)	4
Campaña de Lead o registro de posibles clientes	3
Campaña de visualización de videos de Youtube	3
Creación de contenido visual	2
Posicionamiento en motores de búsqueda	2

Fuente: Elaboración del autor

Con base en la categorización en orden de importancia realizada por la gerente y representante de la junta directiva, se considera que se debe realizar una estrategia publicitaria en las redes sociales de Facebook, Instagram, LinkedIn que sea orientada hacia la migración de tráfico a la página web y aplicativo móvil, considerando como un factor importante que las personas diligencien un formulario de registro de posible cliente con la finalidad de realizar un contacto comercial por medio telefónico o chat interactivo que permita persuadir y promocionar el uso del app de Coopenessa como medio de pago de los servicios públicos.

De la misma manera, se considera como a YouTube como un canal de apoyo importante en el proceso de promoción y difusión ya que se puede presentar de manera explicativa el funcionamiento del App, lo cual facilita la comprensión para los posibles usuarios mayores de 40 años.

Con base en la categorización de factores importantes dentro de la estrategia de virtualización de los recaudos de Coopenessa, las directivas de la cooperativa deciden realizar la tercerización de los procesos comerciales y de difusión del nuevo canal en redes sociales, ya que

en la actualidad no se cuenta con el personal idóneo ni con la infraestructura tecnológica y de innovación para realizar dichas funciones.

Por consiguiente y a petición de la gerencia de Coopenessa, se realiza la cotización con dos empresas reconocidas en el sector- JPL Colombia e Ideo Visual- obteniendo los resultados presentados en la Tabla 15

Para la elaboración de la elaboración de esta tabla, se efectuó una ponderación de las variables más representativas según la gerencia y el área comercial de Coopenessa. A partir de la selección de estas variables, se evaluaron las empresas seleccionadas determinando un resultado a partir de una valoración individual a partir del juicio de las partes involucradas para su evaluación.

**Tabla 15.**

Propuestas comerciales de promoción en redes sociales.

<b>Característica</b>	<b>Ponderación</b>	<b>JPL Colombia</b>	<b>Ideo viral</b>
Campaña de tráfico al sitio web.	5	5	5
Campaña de lead o registro de posibles clientes.	5	5	-
Campaña de interacción (likes, comentarios, (compartidos).	5	4	5
Creación de contenido visual.	4	4	4
Posicionamiento en motores de búsqueda.	4	4	4
Diseño de Facebook.	3	3	3
Diseño de Instagram.	3	3	3
Diseño de LinkedIn.	2	-	-
Campaña de visualización de videos de YouTube.	2	2	2
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>26</b>

Fuente: Elaboración propia basado en las cotizaciones presentadas

Como se puede observar la empresa JPL, cuenta con una mayor puntuación y cumplimiento de las características solicitadas, sin embargo, la empresa Ideo viral, proporciona los servicios adicionales de la creación de un informe que puede ser obtenido en Tiempo Real 24 horas al día y los 7 días de la semana con las estadísticas de los tráficos en redes sociales y

pagina web, así mismo, plantean la creación y optimización semanal de campaña enfocado en los resultados diarios obtenidos, esto con la finalidad de garantizar que las campañas estructuradas semanal y mensualmente siempre sean atractivas para los clientes potenciales y sean productivas, en consecuencia, se considera que esta empresa permite la creación de un filtro de calidad basado en indicadores en tiempo real que facilitan la flexibilidad comercial de la empresa y la rápida reacción hacia los cambios del constante mundo del consumo de información a través de las redes sociales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se busca definir una estrategia de marketing digital, donde se de uso al potencial que tienen en este momento las plataformas digitales y sociales como lo son Instagram, Facebook, YouTube y Google, ya que según información histórica más de 5.5 millones de colombianos tienen acceso a internet y redes sociales, siendo una óptima oportunidad para aumentar el flujo de usuarios, llegando a ellos de una manera directa, con gestión oportuna y eficaz.

Las transacciones de comercio electrónico van cada vez más en aumento y teniendo en cuenta la situación actual mundial con respecto al estado de pandemia, es un momento crucial para fortalecerse en el ámbito online.

La estrategia comercial que se quiere desarrollar en el plan de marketing es una estrategia Ofensiva, optimizando las fortalezas (marca posicionada, base de usuarios existente, canal de sucursales existente) para maximizar las oportunidades (aumento de recaudos, nuevos usuarios, alianzas), por medio de la divulgación y pautas comerciales por redes y plataformas sociales la apertura de una AGENCIA VIRTUAL mediante un aplicativo web que permita los pagos de servicios públicos desde la comodidad del hogar o donde se encuentre el usuario de forma rápida y Confiable.

### 10.3.1. Plan de Marketing Online

Normalmente un plan de Marketing Online parte de la utilización de los principios de marketing tradicionales, para demarcar cómo se pueden aprovechar las nuevas tecnologías en la actividad comercial de la organización de manera rentable, por tanto un plan de marketing online debe ser parte de un plan de marketing general en el que ya se han establecido previamente mercados, audiencias, objetivos y estrategias generales.

**Figura 22.**

Modelo de Planificación basado en metodología SOSTAC



Fuente: Recuperado de Plan de Marketing Online (Docavo, 2010)

### 10.4. Definición de objetivos estratégicos

Es importante resaltar que se deben tener muy claros los objetivos estratégicos a desarrollar ya que permitirán al final definir el mejor uso del plan de marketing.

Para la definición de los objetivos estratégicos se tomaron en cuenta las siguientes aseveraciones muchos proyectos fracasan por no definir en sus fases iniciales objetivos concretos y realizables en función del presupuesto de marketing disponible. Por tanto, su correcta especificación, es uno de los factores clave en la implementación de un plan de marketing. (Docavo, 2010)

Estos objetivos, deben cumplir unas características, por ello se definirán a través de la metodología de objetivos **SMART** (Siglas por su nombre en inglés):

- S (specific): Concreto y estar convenientemente detallado.
- M (measurable): Medibles para identificar el seguimiento y correctivos.
- A (achievable): Alcanzable; en caso contrario, carecería absolutamente de sentido.
- R (result-oriented): Orientado a resultados; de no ser así el objetivo carece de sentido.
- T (por time-limited): En tiempo; debe contar con una fecha límite de logro **definido**, para luego revisar su efectivo cumplimiento.

Acuñando las anteriores indicaciones, se establecen los objetivos.

#### ***10.4.1. Objetivo General***

Difundir a través de redes sociales y buscadores web la implementación de la agencia Virtual de la empresa COOPENESSA, donde se encontrará un aplicativo web que permitirá los pagos de servicios públicos desde la comodidad del hogar o donde se encuentre el usuario de forma rápida y Confiable, en el último trimestre del año 2020 y primer semestre del año 2021.

#### ***10.4.2. Objetivos Específicos***

- Pautar a través de las redes sociales Facebook, Instagram, YouTube y Snaptube y a través de los buscadores Web Google y Chrome la información y los beneficios de la

nueva agencia virtual, en el último trimestre del año 2020 y primer semestre del año 2021.

- Investigar los costos de las pautas publicitarias en el transcurso de esta investigación.
- Generar el presupuesto de gastos de acuerdo a los datos que se obtengan de la investigación de los costos de las pautas publicitarias.
- Realizar los convenios comerciales con dichas redes y buscadores para establecer los planes y precios más convenientes para Coopenessa.
- Ampliar el número de recaudos mensuales para conseguir el punto de equilibrio de 8 mil recaudos mensuales, en un plazo de 9 meses.
- Ampliar el número de usuarios y de asociados a la cooperativa en un 10% en los próximos 9 meses.
- Utilizar los medios digitales como herramienta para extender la presencia de la empresa en el mundo digital.

### **10.5. Definición de políticas de la estrategia comercial**

Para esta estrategia se debe definir una política para manejo de las redes Sociales, ya que estas son el principal elemento dentro de la propuesta.

- Diferenciar la forma de presentación de la información según las características de cada red social.
- Definir dentro de la organización el personal específico encargado de las tareas de community manager (crear y subir contenidos, comunicación con los seguidores, organización de concursos o eventos, etc )

- Crear un documento que contenga información sobre las fechas especiales tanto de la empresa como de sus clientes potenciales, para poder incluirla dentro de los contenidos a publicar.
- Establecer dentro del presupuesto anual rubros para la planificación de posibles concursos donde se ofrezca un premio para aumentar la cifra de recaudos.
- Establecer dentro del presupuesto anual rubros destinados a posibles aumentos publicitarios en situaciones apremiantes según contexto del momento.

## 10.6. Diseño de la Estrategia Comercial

### 10.6.1. Mercados y Servicios

Para alinear la estrategia con los objetivos previamente definidos, se aplica la matriz de desarrollo de mercados y productos, en el caso de Coopenessa, mercados y servicios.

Para Coopenessa, esta estrategia se dirigiría a nuevos mercados geográficos y nuevos segmentos de clientes, aumentando su cuota de recaudos, incrementando la lealtad de sus usuarios actuales, migrándolos al canal online y agregando valor a la prestación de servicios, aumentando rentabilidad y disminuyendo costos operacionales.

Figura 23.

Matriz de Desarrollo de Mercados y Productos

<b>Desarrollo de Mercado</b> <b>Nuevos Mercados</b>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias de desarrollo de mercado</b></p> <p>Usando internet para dirigirse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos mercados geográficos</li> <li>• Nuevos segmentos de clientes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias de diversificación:</b></p> <p>Usando internet para apoyar la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación hacia negocios relacionados</li> <li>• Diversificación hacia negocios no relacionados</li> <li>• Integración hacia arriba (suministradores)</li> <li>• Integración hacia abajo (intermediarios)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias de penetración de mercado</b></p> <p>Usando internet para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la cuota de mercado</li> <li>• Incrementar la lealtad de los clientes – migrando clientes al canal online y agregando valor a los productos y servicios</li> <li>• Incrementar el valor de los clientes – aumentando la rentabilidad por cliente reduciendo costes e incrementado compra o frecuencia de uso y volumen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias de desarrollo de productos:</b></p> <p>Usando internet para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agregar valor a los productos existentes</li> <li>• Desarrollar nuevos productos digitales (nuevas formas de entrega o uso)</li> <li>• Ampliar los modelos de pago: suscripciones, pago por uso, paquetización de oferta)</li> <li>• Incrementar la gama de productos</li> </ul>
	<b>Productos existentes</b>	<b>Nuevos Productos</b>
	<b>Desarrollo de Productos</b>	

Fuente: Plan de Marketing Online. (Docavo, 2010)

### ***10.6.2. Selección de Audiencias (Público Objetivo)***

Uno de los puntos más importantes del proceso de planificación de la estrategia es definir el conjunto de personas a las que se va a dirigir y sobre las que se concentraran las actividades y los recursos de marketing.

En la delimitación de este conjunto o segmento de personas se busca dar respuesta a preguntas como:

- Características: ¿Quiénes son?
- Comportamiento: ¿Qué es lo que hacen y cuándo?
- Opiniones: ¿Cómo valoran la marca y servicios Online respecto a la competencia?
- Valor: ¿Qué y cuanto valor aportan a la organización?
- Actitudes: ¿Qué es lo que piensan?

**Tabla 16**

Características Usuarios objetivo.

<b>GEOGRAFIA</b>	
<b>Región:</b>	Territorio Nacional
<b>Densidad de Población:</b>	Urbana, Suburbana y Rural
<b>DEMOGRAFIA</b>	
<b>Edad:</b>	Usuarios entre los 14 y los 80 años
<b>Sexo:</b>	Hombres y Mujeres
<b>Profesión u Oficio :</b>	Cualquiera sin discriminación
<b>Educación:</b>	Con conocimientos básicos en manejo de internet
<b>Clase Social:</b>	Cualquiera sin discriminación
<b>PSICOGRAFÍA</b>	
<b>Actividades:</b>	Todo aquel usuario que en su diario vivir contrae obligaciones financieras y de servicios básicos
<b>Intereses:</b>	Comodidad, agilidad, rapidez, confiabilidad.
<b>Opiniones:</b>	Positivas y referenciadoras.

Fuente: Elaboración Propia

### **10.6.3. Logística de Comunicación**

Para este ítem, se define como los usuarios son llevados al sitio Web desde otros sitios Web o a través de comunicaciones en otros canales (marketing directo, folletos, etc. )

## **10.7. Direccionamiento de los Usuarios al sitio web de la agencia virtual desde otros sitios**

### **Web**

Objetivos: comunicarse con los usuarios relevantes a través de medios digitales para lograr los objetivos del negocio.

Foco: Acaparamiento de usuarios.

Táctica: Comunicarse con los segmentos objetivos a través de publicidad interactiva, marketing en buscadores, relaciones públicas online, patrocinios, acuerdos con terceros, email y marketing viral.

## Definición de Franjas Horarias por Sitios Web

**Tabla 17**

Fechas y Franjas de Pautas en Redes

REDES/BUSCADORES	FRANJAS HORARIAS PARA PAUTAS	FECHAS
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre las 13 y 17 horas</li> <li>• Entre las 20 y 21 Horas</li> </ul>	De Lunes a Domingo a partir del 01/10/2020 hasta el 30/06/2021(revisando resultados mes a mes)
Instagram	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre las 11 am y 1 pm</li> <li>• Entre las 19 y 21 Horas</li> </ul>	De Lunes a Sábado a partir del 01/10/2020 hasta el 30/06/2021(revisando resultados mes a mes), haciendo énfasis en los días Lunes y Jueves con mayor número de publicaciones.
You Tube	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre las 12 pm y las 4 pm</li> <li>• Entre las 9 am y 11 am</li> </ul>	De Jueves a Domingo a partir del 01/10/2020 hasta el 30/06/2021
Snaptube	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre las 9 a 11 am</li> <li>• Entre las 12 pm y las 4 pm</li> </ul>	De Jueves a Domingo a partir del 01/10/2020 hasta el 30/06/2021
Google/ Chrome	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre las 9 a 11 am</li> </ul>	Días Laborales, haciendo énfasis en los días miércoles

Fuente: Elaboración Propia

### **Costo de Publicidad o Pautas por sitios Web**

- **Facebook**

La red Social Facebook maneja los costos de anuncios por el método de puja y la persona o empresa es la que le indica a Facebook cuánto quiere gastar en publicidad.

Los costos pueden definirse de dos formas: Importe total invertido / costo de cada resultado que se obtiene.

El importe total invertido se puede controlar mediante el presupuesto. El costo por resultado se controla mediante la estrategia de puja (la persona o empresa ofrece un valor determinado, este es comparado con el ofrecido por la competencia y si llegado el caso es mayor el valor ofrecido lo ajustan a solo un peso de diferencia).

Existen varios planes y costos que se detallan en la siguiente imagen, pero para el desarrollo de esta estrategia se elegirá el Plan Pyme Avanzado con un costo mensual de \$129.990 + IVA.

**Figura 24.****Tarifas Pautas con Facebook**

The screenshot shows the Facebook advertising pricing page. It is divided into two main sections: 'Planes Pyme' (Small Business) and 'Planes Enterprise'. The Pyme section includes a sub-note '(Comisión TusClicks + inversión en Facebook)'. The Enterprise section includes a sub-note '(Sólo comisión TusClicks)'. A 'Contratar' (Contract) button is visible in the top right. Below the section headers is a table comparing four plan tiers: Básico, Avanzado, Premium, and Jumbo. The table lists monthly costs, included services, and features like monthly visits, ad creation, daily campaign management, account execution, periodic reports, phone and email support, and conversion measurement.

	Básico	Avanzado	Premium	Jumbo
<b>Valor Mensual*</b> Incluye comisión TusClicks + inversión en Google	<b>\$79.990</b> por mes + IVA	<b>\$129.990</b> por mes + IVA	<b>\$199.990</b> por mes + IVA	<b>\$299.990</b> por mes + IVA
Visitas Mensuales	Depende del valor del costo por click.	Depende del valor del costo por click.	Depende del valor del costo por click.	Depende del valor del costo por click.
Creación de avisos con imágenes	✓	✓	✓	✓
Administración diaria de la campaña	✓	✓	✓	✓
Ejecutivo de cuenta	✓	✓	✓	✓
Informes periódicos	✓	✓	✓	✓
Asesoría telefónica y por correo	✓	✓	✓	✓
Medición de conversiones	✓	✓	✓	✓

Fuente: Planes y Precios Facebook Tus Clicks. (Clicks, S/F)

- **Instagram**

En Instagram la publicidad se puede pagar por el número de interacciones o por las impresiones. El costo promedio por Clic de una campaña de publicidad de Instagram es de 0.72 centavos de dólar, ósea \$2.723.

- **YouTube y Snaptube**

Con YouTube la empresa también puede decidir el presupuesto y cuánto quiere invertir y puede realizar ajustes cuándo lo desee, solo se paga cuando los usuarios deciden mirar el anuncio y la inversión con la que se puede iniciar es de 10 dólares al día, unos \$37.830

- **Google/ Chrome**

Los anuncios publicitarios se manejan a través de Google Ads, y se puede optar por cualquier presupuesto publicitario. Se establece un límite mensual que se puede detener o ajustar en cualquier momento. Para las empresas que van iniciando recomiendan invertir entre un rango de 100 a 400 dólares mensuales, lo que serían en pesos colombianos \$ 378.300 a \$1.513.200.

### Alcances estimados según Pautas y Trafico al aplicativo

**Figura 25.**

Estimaciones de Tráfico/Alcance estimado

Pauta en feed:

Ciudad	Público potencial total	Objetivo: Alcance	Objetivo: Tráfico	
		Alcance estimado	Alcance estimado	Clics estimados
Bogotá DC	3.300.000	2.500 a 7.500	750 a 2.800	10 a 60
Medellín	1.600.000	3.100 a 7.800	660 a 2.400	8 a 48
Cali	950.000	1.900 a 4.800	760 a 3.000	8 a 50
Barranquilla	670.000	2.900 a 9.300	880 a 3.400	7 a 43
Pereira	540.000	2.200 a 7.900	920 a 3.600	7 a 43
Bucaramanga	390.000	3.400 a 7.300	720 a 2.900	7 a 41
Cartagena	320.000	3.400 a 7.300	910 a 3.700	7 a 47

Pauta en historias:

Ciudad	Público potencial total	Objetivo: Alcance	Objetivo: Tráfico	
		Alcance estimado	Alcance estimado	Clics estimados
Bogotá DC	2.600.000	2.700 a 7.100	600 a 2.200	8 a 47
Medellín	1.200.000	2.500 a 6.000	590 a 2.100	7 a 44
Cali	730.000	2.600 a 9.800	700 a 2.600	7 a 45
Barranquilla	520.000	2.400 a 11.000	720 a 2.700	6 a 39
Pereira	420.000	2.700 a 10.000	750 a 2.900	7 a 41
Bucaramanga	310.000	2.800 a 4.700	770 a 2.900	7 a 42
Cartagena	250.000	3.000 a 9.000	910 a 3.300	7 a 42

Fuente: ¿Cuánto cuesta crear un anuncio en Instagram? (MEDIUM, S/F)

## 10.8. Presupuesto estimado utilización de redes sociales y buscadores

Según la información obtenida de los costos que cobran cada una de las redes sociales y buscadores se estima el siguiente presupuesto a necesitar:

**Tabla 18**

Presupuesto Utilización Redes/Buscadores

<b>REDES/BUSCADORES</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>PLAN DE PAUTA</b>
<b>Facebook</b>	\$154.680	Plan Pyme Avanzado, controlando el presupuesto.
<b>Instagram</b>	\$163.380	Objetivo de Tráfico de hasta 60 clics estimados o interacciones
<b>YouTube</b>	\$605.280	Se pautan 16 días al mes, en las fechas seleccionadas, se controla el presupuesto asignado
<b>Snaptube</b>	\$605.280	Se pautan 16 días al mes, en las fechas seleccionadas, se controla el presupuesto asignado
<b>Google/Chrome</b>	\$756.600	Limite mensual sujeto a modificaciones
<b>TOTAL PRESUPUESTO A</b>		
<b>INVERTIR EN REDES</b>	<b>\$2.285.220</b>	

Fuente: Elaboración Propia presupuesto

## 11. Proyección financiera del tiempo de recuperación de la inversión mensual en promoción y difusión por redes sociales

**Figura 26.**

Proyección financiera del tiempo de recuperación de la inversión mensual

		TASA DE OPORTUNIDAD	14%	EA
PERIODO - SEMANTAL -	INGRESO	EGRESOS	NETO	ACUMULADO SIN TASA DE OPORTUNIDAD (PB)
0		\$ 2.285.220	\$ 2.285.220	\$ 2.285.220
1	\$ 1.500.000		\$ 1.500.000	\$ 785.220
2	\$ 4.500.000		\$ 4.500.000	\$ 3.714.780
3	\$ 10.500.000		\$ 10.500.000	
4	\$ 15.000.000		\$ 15.000.000	
		VPN	\$ 18.461.578	
		<b>PB</b>	<b>1,174</b>	<b>SEMANAS</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la **Tabla 18** “Proyección financiera del tiempo de recuperación de la inversión mensual”, en el primer mes de implementación de la plataforma de pago virtual y su gestión de promoción y difusión por medio de las redes sociales se realizará en 1,17 semanas, proyectando que se realicen 200 recaudos en la primera semana, 600 en la segunda, 1.400 en la tercera y 2.000 recaudos en la cuarta semana.

### 11.1. Direccionamiento de los usuarios al sitio web de la agencia virtual desde otros medios no digitales

**Objetivo:** Incentivar a posibles clientes potenciales a utilizar los canales digitales.

**Foco:** Adquisición y migración de clientes actuales para utilizar estos canales digitales.

**Tácticas:** marketing directo, voz a voz a través de WhatsApp

En este campo se desea utilizar la fuerza cooperativa. El objetivo es utilizar a cada asociado para que replique la información y realice la invitación a todos sus contactos a través de la herramienta WhatsApp a visitar la agencia virtual. La ventaja de esta táctica sería su gratuidad y ahondaría en beneficios económicos para cada asociado, que es la idea con la que se les debe presentar la solicitud.

**Figura 27.**

Estimación contacto a través de Asociados



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la utilización de marketing directo se utilizarían las herramientas de: correos electrónicos a los usuarios de la base actual, asociados y la utilización de folletos a repartir en los

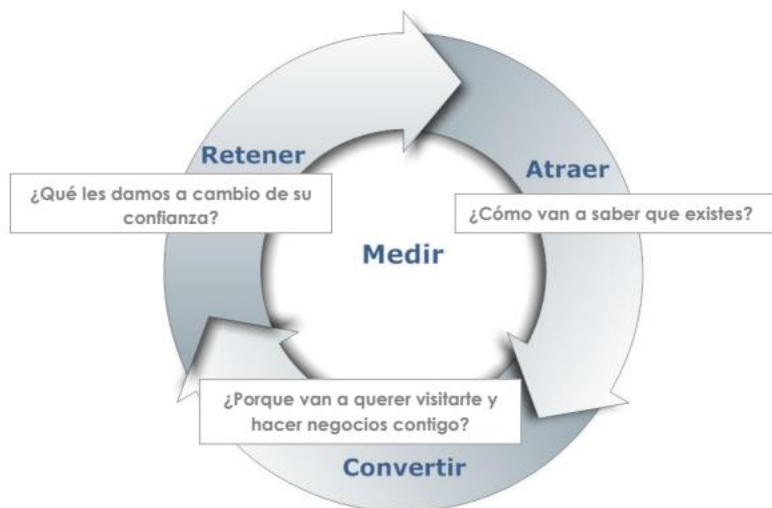
puntos físicos. El presupuesto para inversión en folletos sería de \$180.000 por 2000 folletos a color.

### 11.1.1. Tácticas

Luego de haber definido los objetivos y la estrategia general se deben especificar las tácticas a poner en marcha. Partiendo de la base que el sitio web de la agencia virtual será el eje sobre el cual se van a desarrollar las actividades de marketing orientadas a la captación y fidelización de usuarios en canales digitales, agruparemos 4 áreas de actuación:

**Figura 28.**

Áreas de Actuación de la estrategia.



Fuente: Plan de Marketing Online. (Docavo, 2010)

- **ATRAER:** Se alcanzarán los usuarios mediante los motores de búsqueda, imanes publicitarios para neveras con la información de la página y la divulgación personal.

- **CONVERTIR:** Se captará la atención de los usuarios mediante la oferta de valor de agilidad, confiabilidad y todos los pagos que necesite realizar a través de un solo sitio, una sola plataforma de pagos.
- **RETENER:** A cambio de su confianza se les ofrecerá mensajes de recordación de sus gestiones, resolución de inconvenientes de forma personalizada.
- **MEDIR:** Se sacará provecho de los informes que presentan todas las plataformas de redes sociales en cuanto a tráfico y gestión de clientes.

Dentro de los niveles de medición se debe hacer énfasis en la contribución al negocio, para identificar el logro del punto de equilibrio de los recaudos y los resultados de marketing basados en el tráfico de usuarios en la plataforma virtual y los reportes de plataformas divulgadoras, teniendo en cuenta indicadores relativos como No. De recaudos, registros que se puedan medir como oportunidades futuras de utilización de los pagos en la agencia virtual, costes promocionales vs total de recaudos, etc.

También se debe definir la frecuencia con la que se debe evaluar estos indicadores.

Dentro de los indicadores comerciales

## **11.2. Plan de Acción**

A continuación, se presenta el calendario de ejecución de las actividades en función de la estrategia seleccionada.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGIA  
COMERCIAL**

PÁGINA WEB			
ESTRATEGIA	TÁCTICA/ACTIVIDAD	MES DE IMPLEMENTACIÓN	PÚBLICO OBJETIVO
Implementación de Ventana Emergente	Utilizar la página de Inicio de la Página Web <a href="http://www.coopenessa.com/">http://www.coopenessa.com/</a> para anunciar la próxima apertura de la agencia virtual	Ya implementada desde el mes de Julio 2020	Usuarios actuales
			Usuarios potenciales a nivel nacional

REDES SOCIALES			
ESTRATEGIA	TÁCTICA/ACTIVIDAD	MES DE IMPLEMENTACIÓN	PÚBLICO OBJETIVO
Divulgación Y Pautas comerciales Redes Sociales	Revisión de Plataformas Facebook Instagram, Snaptube, You Tube y Google para validar políticas, condiciones y beneficios	ago-20	Área Tecnológica
Divulgación Y Pautas comerciales Redes Sociales	Gestión con el área financiera para concretar contratos con las plataformas y realizar los pagos correspondientes	sept-20	Área Financiera y Tecnológica
Divulgación Y Pautas comerciales Redes Sociales	Despliegue de pautas publicitarias en todas las redes seleccionadas y contratadas	oct-20	Usuarios definidos en la segmentación de mercado realizado

MARKETING DIRECTO			
ESTRATEGIA	TÁCTICA/ACTIVIDAD	MES DE IMPLEMENTACIÓN	PÚBLICO OBJETIVO
Utilización de Correos Electrónicos	Envío de Correos Electrónicos a toda la base actual de usuarios y asociados con la información de la apertura de la agencia virtual	oct-20	Usuarios base actual y Asociados de la Cooperativa.
Folletos	Reparto de folletos con la divulgación de la nueva agencia virtual y sus beneficios, se colocaran en cada punto fisico	oct-20	Usuarios presenciales y actuales

RELACIONES PÚBLICAS			
ESTRATEGIA	TÁCTICA/ACTIVIDAD	MES DE IMPLEMENTACIÓN	PÚBLICO OBJETIVO
Despliegue Publicitario como refuerzo de las estrategias de Redes Sociales en la reunión de presentación del informe Gerencial 2020-2021	Presentación de un video clic con los anuncios publicitarios presentados en las redes sociales, reparto de folletos	mar-21	Asociados, junta de Vigilancia, colaboradores y demás personal asistente

MATERIAL ADICIONAL			
ESTRATEGIA	TÁCTICA/ACTIVIDAD	MES DE IMPLEMENTACIÓN	PÚBLICO OBJETIVO
Utilización contactos Whatsapp asociados	Hacer uso de los contactos de cada asociado para generar voz a voz y una cadena de información	Octubre y Noviembre 2020	Asociados y contactos personales de los Asociados

MEDICIONES O CONTROLES			
ESTRATEGIA	TÁCTICA/ACTIVIDAD	MES DE IMPLEMENTACIÓN	PÚBLICO OBJETIVO
Revisión de los niveles de medición	En la contribución al Negocio revisión del Logro del Punto de equilibrio de los recaudos	mar-21	Área financiera, gerencial y operativa
Revisión de los niveles de medición	En los resultados de Marketing Revisión Tráfico de usuarios en la plataforma virtual vs reportes de plataformas divulgadoras	Mes a Mes a partir de octubre 2020	Área Tecnológica

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan las propuestas de piezas publicitarias para las redes sociales de Instagram y Facebook, las cuales son elaboradas en tonos llamativos para los jóvenes, con lenguaje sencillo e imágenes que permiten reflejar la realidad de los momentos vividos en pandemia de manera divertida y que llaman la atención.

Imagen publicitaria redes sociales	Imagen Publicitaria para Google ADS
 <p><b>coopenés</b>sa <i>reserva responsable</i></p> <p><b><u>Limita el contacto físico</u></b></p> <p>Pagar en línea todos tus servicios si es posible.</p> <p><b>Descarga ya nuestra app</b></p>	 <p><b>Durante una crisis.</b></p> <p><b>Paga tus servicios en donde confías.</b></p> <p>Sabías que ahora podrás pagar tus servicios de manera virtual?</p> <p><b>coopenés</b>sa <i>reserva responsable</i></p>

Imagen publicitaria para redes sociales.	Imagen publicitaria Mini - para YouTube App y redes sociales.
<p data-bbox="337 296 756 369">No te pierdas la graduación de tu hija!</p>  <p data-bbox="266 684 656 758">Paga tu telefonía en Coopenessa App</p> 	<p data-bbox="878 464 997 478">● RAPIDO Y CONFIABLE</p> <p data-bbox="878 516 1013 541">NUEVO CANAL</p> <p data-bbox="878 569 1081 600">COOPENESSA APP</p> <p data-bbox="878 625 1024 657">CONTIGO DONDE QUIERA QUE ESTES</p>  

### **11.3. Diseño de indicadores de desempeño de las estrategias sugeridas**

Con base en las estrategias anteriormente propuestas se plantea realizar un seguimiento de desempeño por medio de la herramienta balance scorecard, ya que ésta nos permite evaluar la efectividad del APP desde la perspectiva financiera, cliente externo e interno teniendo en cuenta el desarrollo de aprendizaje y experiencias que fortalecen el grado de conocimiento del equipo de trabajo.

El diseño de éste cuadro de mando integral, fue realizado con base en la misión actual de la cooperativa, la cual es ser “una empresa Santandereana del sector de la economía solidaria dedicada a la venta de productos y servicios, especializada en el recaudo de las facturas de empresas públicas y privadas, ofreciendo una atención rápida y confiable a los usuarios, labor desarrollada por talento humano calificado, utilizando herramientas y tecnología adaptadas a las necesidades de los clientes para contribuir con la conservación del medio ambiente, el crecimiento, desarrollo social, cultural y económico de la empresa, los asociados, su entorno familiar y la comunidad en general” (Cooperativa Coopenessa, s.f.).

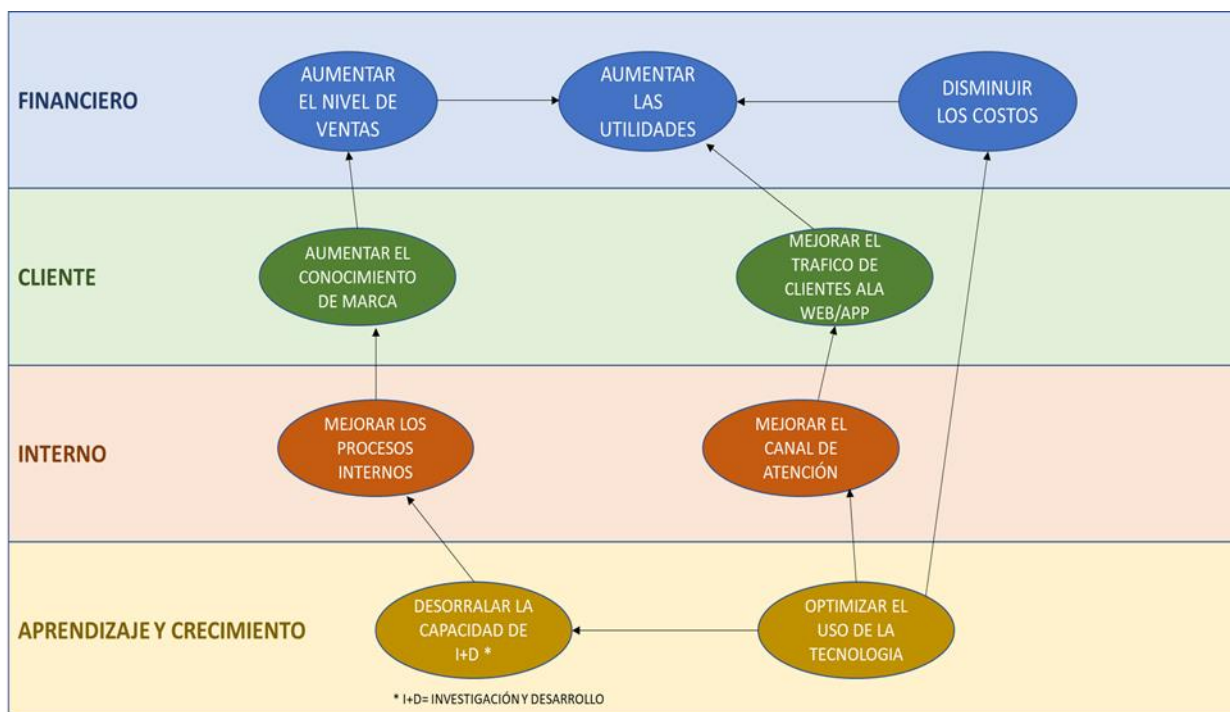
Del mismo modo, la visión permitió diseñar las líneas de acción estratégicas ya que la cooperativa tenía planteado ser “una empresa líder en la venta de productos y servicios especializada en el recaudo de las facturas de empresas públicas y privadas a nivel nacional que cumplirá con las expectativas y necesidades de nuestros clientes” (Cooperativa Coopenessa, s.f.).

Por consiguiente, con base en los objetivos generales por medio de los cuales se desarrollaron las estrategias para la implementación del canal de recaudo virtual, se desarrolla el siguiente Balance Scorecard abarcando el enfoque financiero, la percepción del cliente externo o

usuario en el caso de estudio, el desarrollo interno u operativo y el nivel de aprendizaje y crecimiento.

**Figura 29.**

Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera se plantean las siguientes líneas de enfoque estratégico, que permiten determinar los indicadores de seguimiento a la gestión o desarrollo del canal de recaudo virtual

**Figura 30.**

Líneas estratégicas de innovación Balance ScoreCard



Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta el anterior cuadro de mando integral, se sugiere a la cooperativa emplear los siguientes indicadores para evaluar el desempeño del APP, en la **Tabla 19** “indicadores de seguimiento”, se presenta el nombre, objetivo, fórmula matemática, frecuencia de medición, resultado esperado y enfoque de medición.

**Tabla 19**

Indicadores de seguimiento

Nombre	Objetivo	fórmula matemática	frecuencia de medición	resultado esperado	Enfoque
<b>INDICADORES FINANCIEROS.</b>					
Efectividad del APP	Evaluar el impacto en el nivel de recaudos tras la implementación del APP como medio de pago	$(\text{No de recaudos realizados por la organización} / \text{No de recaudos realizados en el mercado}) * 100$	Semestral	60%-70%	cliente
Efectividad en las campañas comerciales	Evaluar el nivel de efectividad de las campañas realizadas en redes sociales, el porcentaje de efectividad debe ser superior al 80%	$(\text{No de recaudos realizados} / \text{No de clientes registrados}) * 100$	Quincenal	60%-70%	cliente
Cumplimiento del presupuesto	Evaluar el nivel de cumplimiento del presupuesto para la habilitación del canal de pago virtual mediante APP	$\text{Valor del presupuesto ejecutado} / \text{Valor total presupuestado}$	mensual	Inferior al 100%	financiero
<b>INDICADORES INTERNOS</b>					
Mejorar el conocimiento de la marca	Evaluar el nivel de reconocimiento de la marca en la población productiva de Bucaramanga, el porcentaje objetivo debe ser superior al 70%	$(\text{No de seguidores en las redes sociales del bimestre} / \text{No de seguidores en las redes sociales del bimestre anterior}) * 100$	quincenal	60%-70%	cliente
Índice de satisfacción del cliente CSAT	Evaluar el índice de satisfacción del cliente con el nuevo canal de pago de Coopenessa.	Escala Likert de 0 a 5	Quincenal	4 estrellas	cliente

Nombre	Objetivo	fórmula matemática	frecuencia de medición	resultado esperado	Enfoque
<b>INDICADORES DE CLIENTE</b>					
Tasa de retención de clientes	El indicador permite evaluar la eficiencia de las estrategias comerciales desarrolladas y la eficacia del interfaz desarrollado para el pago mediante APP	Número de clientes al final del período - número de clientes obtenidos en el período anterior	mensual	>0	aprendizaje
<b>INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.</b>					
Analytics	Evaluación de la evolución del tráfico de la página Web, redes sociales y analytics de la Web y APP particular de la empresa.	Evolución de la visita a la página Web, % de incremento/descenso, ídem por páginas más visitadas	Quincenal	>15%	financiero
Problemas recurrentes	El número de problemas recurrentes permite evaluar el resultado de los esfuerzos de mejora en el desarrollo del APP	No de tiquetes cerrados/ No de tiquetes reabiertos	Quincenal	>90	aprendizaje
Problemas transaccionales	El número de pagos rechazados por problemas de comunicación entre la pasarela de pago y la entidad financiera permite evaluar el nivel de desempeño del algoritmo y comunicación de la programación efectuada	No de transacciones rechazadas por problemas de comunicación / No de intento de pagos efectuados	Quincenal	<15%	aprendizaje

Fuente: Elaboración propia.

## 12. Conclusiones

Tras elaborar el plan de mercadeo para la virtualización de los servicios ofertados por la cooperativa Coopenessa, se logra concluir que:

- A través del análisis PEST se logró identificar la necesidad que tienen las entidades en implementar nuevas estrategias que a su vez permitan facilitar los diferentes trámites bancarios con la inclusión de las nuevas tecnologías lo que permitiría, a su vez, velar por el cuidado de la salud dada la situación actual que se presenta en el marco de la pandemia mundial.
- La cooperativa Coopenessa cuenta con reconocimiento en los habitantes de la ciudad de Bucaramanga, facilitando la penetración en el mercado de nuevos canales de recaudo y ampliación de presencia con puntos físicos en el departamento de Santander
- Los usuarios y clientes de Coopenessa al ser personas catalogadas en la generación de los millennial, centennial y generación X, tienen la necesidad de encontrar un canal de recaudo virtual que sea fácil de ejecutar, integral y que garantice la seguridad y efectividad del pago.
- El recaudo de servicios públicos y telefonía por medio de plataformas de pago virtual se ha convertido en una necesidad de los clientes y usuarios de Coopenessa en tiempo de pandemia y distanciamiento social, ya que garantizan la bioseguridad de las personas y minimizan costos al no tener cargas prestacionales, costos de arrendamiento de locales entre otros.
- Se logró identificar que Coopenessa cuenta con los recursos técnicos para la puesta en marcha de la aplicación. Sin embargo, es importante fortalecer algunos puntos

coyunturales que permitan a la entidad brindar un nivel de satisfacción oportuno dadas las expectativas de los diferentes clientes

- La virtualización de los recaudos facilita la posibilidad de crear convenios con entidades prestadoras de servicios públicos a nivel nacional ya que la misma infraestructura tecnológica diseñada y creada para la ciudad de Bucaramanga, puede ser empleada en cualquier municipio o ciudad del país.
- La publicidad por medio de redes sociales se convierte en una herramienta de bajo costo e inversión que puede ser muy efectiva si se gestiona adecuadamente, disminuyendo los gastos de administración y ventas del ejercicio contable e incrementado el margen de ganancia de este.
- La creación de una plataforma o pasarela de pago virtual de Coopenessa se convierte en un factor diferenciador y competitivo de la cooperativa, facilitando una nueva prospectiva comercial.
- Se reconoce como principal competidor de Coopenessa las plataformas bancarias al integrar métodos de pago automáticos o manuales desde el aplicativo móvil o plataforma virtual.
- La proyección financiera se percibe dentro de un escenario posible donde se percibe un Periodo de Recuperación viable para la ejecución de la estrategia propuesta

### 13. Recomendaciones

Tras realizar la presente investigación se recomienda a Coopenessa habilitar nuevos servicios como giros de dinero a bajo costo, ya que cuentan con la infraestructura regional para realizarlos y al ser reconocidos a nivel local como una entidad segura y confiable de pagos, se prevé que este tipo de servicios logren una rápida penetración en el mercado.

De la misma manera, se recomienda a la gerencia la implementación del método de recaudo virtual propuesto el presente trabajo de grado, ya que como se logra evidenciar en los diversos estudios realizados, les permitirán ampliar el número de usuarios e incrementar las ganancias.

Por otra parte, la cooperativa podría establecer un plan comercial orientado hacia la ampliación de su presencia a nivel regional y en centro oriente colombiano, ya que, al crear un método de pago virtual, facilita la realización de convenios con entidades prestadoras de servicios públicos a nivel nacional.

Finalmente, se recomienda que el departamento de publicidad y mercadeo implementen la estrategia de promoción y difusión en redes sociales propuesta, ya que esta está catalogada como una publicidad de gran alcance a bajo costo, que les permitirán ampliar la base de datos de clientes potenciales, de usuarios y de clientes frecuentes.

#### **14. Anexos**

Debido a que durante el desarrollo del presente trabajo se realizaron formatos de implementación por medio de plataformas virtuales y en línea, hojas de cálculo de Excel formuladas con la finalidad de ser implementadas por la cooperativa y se recibieron cotizaciones de entidades externas a la empresa, estudio de caso. Los anexos se presentan en formato .zip en una carpeta a solicitud de los calificadores.

## Bibliografía

(s.f.).

Alonso, M. P. (2009). *Diagnóstico del Sistema de Planificación y Control de la Producción en la empresa de cepillos y artículos plásticos de Ciego de Avila*. Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu de las Villas.

Alvarez-Moro, O. (20 de Agosto de 2009). *El Blog Salmón*. Obtenido de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-productividad>

Ardila, E. K. (11 de Octubre de 2018). *Vanguardia*. Obtenido de Por los barrios de Bucaramanga: El tradicional San Alonso: <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/por-los-barrios-de-bucaramanga-el-tradicional-san-alonso-HBVL447527>

Argueta, J. (15 de Febrero de 2016). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/zwkgazxr6f5o/enfoque-metodologico-descriptivo/>

Asociación Nacional De Empresas De Servicios Públicos y Comunicaciones. (7 de Mayo de 2020). *Libreta de apuntes*. Obtenido de <https://www.andesco.org.co/2020/05/04/servicios-publicos-evitar-el-derroche-dosificar-el-consumo-y-pagar-la-factura/>

Baloto, V. (2016). *Portal de Pagos en Línea Vía Baloto*. Obtenido de <https://www.via.com.co/pagos/portal-de-pagos-en-linea/portal-de-pagos-en-linea/>

Cámara de Comercio de Barrancabermeja. (23 de julio de 2017). *CCC Barranca*. Obtenido de Sector solidario: <https://www.ccbarranca.org.co/assets/guia-entidades-del-sector-solidario.pdf>

Caracol Radio Bucaramanga. (9 de Julio de 2019). Bucaramanga tiene 528 mil 855 habitantes, la séptima ciudad más poblada de Colombia. Bucaramanga., Colombia.

Castrillón, D. Y. (2016). ORBIS. *Revista científica electrónica de ciencias humanas* , 55-58.

CASTRO, L. M. (2008). PLAN DE MERCADEO PARA MULTIACTIVA EL ROBLE ENTIDAD COOPERATIVA. Santiago de cali: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE .

Ceballos. (20 de febrero de 2017). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-importancia-la-mercadotecnia-las-empresas/>

Cervantes, O. A. (2015). Administración Estratégica. Analisis PESTEL. 4.

Clicks, T. (S/F). *Publicidad en Facebook*. Obtenido de <https://www.tusclicks.cl/publicidad-en-facebook/planes-y-precios/>

Coopenessa . (2019). *Informe de recaudos*. Bucaramanga .

Coopenessa. (2018). *Coopenessa - ¿ Quienes somos?* Obtenido de <http://www.coopenessa.com/empresa/>

Coopenessa. (31 de Diciembre de 2018). Informe de revisión fiscal 2018-2017. *Estado de resultados integral*. Bucaramanga, Santander.

Cooperativa Coopenessa. (s.f.). *Empresa*. Obtenido de Quienes Somos:

<http://www.coopenessa.com/empresa/#:~:text=Coopenessa%20es%20una%20empresa%20Santandereana,por%20talento%20humano%20calificado%2C%20utilizando>

Corvo, H. (2018). *Análisis Pesta: Para Qué Sirve, Cómo Hacerlo*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de <https://www.lifeder.com/analisis-pesta/>

Diario del huila. (25 de mayo de 2019). *La importancia de la economía solidaria en Colombia*. Obtenido de El portal de la economía solidaria:

<https://www.economiasolidaria.org/noticias/la-importancia-de-la-economia-solidaria-en-colombia>

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México DF: Facultad de Medicina, UNAM. .

Docavo, M. (2010). *WEBASESOR*. Obtenido de

<https://drive.google.com/file/d/0B2XgCMFk6axQbkg4bTUwQ2g2aFk/view?ts=59b413d5>

Dominguez, J., Lourido, A., & Garcia, M. (2013). *ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA MANUFACTURA DE PULPA DE FRUTAS, MORA, MARACUYA Y LULO EN EL MUNICIPIO DE YUMBO DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA*. Cali: FUNDACION UNIVERSITARIA CATOLICA LUMEN GENTIUM.

Duque, V. J., & Rodas, A. S. (2018). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA CREAR UNA EMPRESA DE RECICLAJE DE DESECHOS PLASTICOS EN LA CIUDAD DE PEREIRA*. Pereira : UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA.

EAE Business school. (27 de Enero de 2018). *EAE Business school*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/estudio-de-viabilidad-razones-para-hacerlo/>

El tiempo. (Febrero de 7 de 2019). Presentan pacto para impulsar sector solidario en el país. *El tiempo*.

El Tiempo virtual . (12 de junio de 2019). *Economía y Negocios*. Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/bancarizacion-en-colombia-alcanza-el-81-4-por-ciento-374316>

- Espacios media . (2017). *Análisis de requerimientos para aplicativos móviles*. México D,F: E-Book .
- Flores, J. M. (2012). *Análisis y propuesta de mejora del proceso productivo de una línea de fideos en una empresa de consumo masivo mediante el uso de herramientas de manufactura esbelta* . Lima : Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gehisy. (6 de noviembre de 2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*.  
Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Gerencie.com. (30 de Abril de 2018). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/materia-prima.html>
- GESA CTA. (2013). *¿Quiénes Somos?* Obtenido de <http://www.gesa.com.co/index.php?view=article&id=1>
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico DF: Mc Graw Hill Education.
- Herrera, J. E. (2013). *Investigación de mercados* . Bogotá: Ecoe ediciones.
- hoctro. (09 de 05 de 2009). *Blogger* . Obtenido de <http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com/2009/05/el-estudio-legal-y-la-formulacion-y-la.html>
- Ingenio y empresa. (s.f.). *Análisis FODA*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- Jiménez, L. (S.f). *Crece mujer* . Obtenido de <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/comienzo-un-negocio/por-que-es-importante-conocer-el-mercado-antes-de-comenzar-un>
- López, J. C. (2015). Obtenido de *Análisis de matriz DOFA - Los orígenes del modelo de analisis DOFA:*

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33337001/Analisis\\_de\\_matriz\\_DOF\\_A\\_Actualizado.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAUDITORIA\\_DE\\_SISTEMAS\\_INFORMATI COS.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53U](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33337001/Analisis_de_matriz_DOF_A_Actualizado.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAUDITORIA_DE_SISTEMAS_INFORMATI COS.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53U)

Lunatica18. (2015). *Enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto de la investigacion espesificando su definicion, partes y, Guías, Proyectos, Investigaciones de Biología*. San cristobal de La Laguna: Universidad de La Laguna.

MEDIUM. (S/F). *MEDIUM.COM*. Obtenido de <https://medium.com/sporahub/cu%C3%A1nto-cuesta-crear-un-anuncio-en-instagram-8570567c5026>

MICROTECH. (10 de Enero de 2018). *Problemas de producción y productividad en una empresa industrial*. Obtenido de <https://www.microtech.es/blog/problemas-de-produccion-y-eficiencia-en-una-empresa-de-fabricacion>

Molineria, I. a. (11 de 10 de 2010). *Blogger*. Obtenido de <http://tesisutepal.blogspot.com/2010/10/la-investigacion-exploratoria.html>

Morales, C. M. (2010). *Formulación y Evaluación de Proyectos- Notas de clase*. Obtenido de [https://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2010/07/notas-de-clase\\_1.pdf](https://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2010/07/notas-de-clase_1.pdf)

Muñoz, L. M. (18 de Mayo de 2020). Entrevista de caracterización y diagnostico. (A. J. Pérez, Entrevistador)

Murcia economía. (26 de Enero de 2017). Obtenido de La importancia de conocer el mercado : <https://murciaeconomia.com/art/48372/la-importancia-de-conocer-el-mercado>

Murio Chacon, J., & Rojas Chacon, X. (2018). DISEÑO PLAN DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA GESTIONES

ADMINISTRATIVAS GESA CTA. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Universidad Santo Tomás. .

Niño, O. G. (2011). Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga. *Revista EAN*, 7.

Norte, U. p. (14 de Noviembre de 2016). *Blogs Universidad Privada del Norte*. Obtenido de <https://blogs.upn.edu.pe/ingenieria/2016/11/14/que-es-un-cuello-de-botella-en-el-proceso-de-produccion/>

Ochoa, C. (2015). *Muestreo probabilístico: muestreo estratificado*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-estratificado>

Pais, A. (15 de mayo de 2020). *BBC Mundo*. Obtenido de Cuarentena por coronavirus: qué es el "efecto padres" en la educación y cómo podría marcar a la generación covid-19: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52636384>

Palacio, E. (02 de 11 de 2010). *Plan de Negocios*. Obtenido de <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2010/11/02/como-hacer-el-estudio-tecnico-del-plan-de-negocios/>

Pardo-Martínez, L. P., & Mora, M. V. (8 de mayo de 2014). *Revistas UCC*. Obtenido de La historia del cooperativismo en Colombia: hitos y periodos: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/970/1501>

Paruma, O. L., & Rojas, M. K. (2017). *ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA RECICLADORA DE PLASTICOS EN LA CIUDAD DE CALI*

"INDUSTRIAS PLASTICAS CALI S.A.S. Santiago de Cali: FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM.

Pedrosa, S. J. (15 de Enero de 2019). *Economipedia* . Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/oferta.html>

Periodico El Tiempo. (3 de abril de 2020). *Santander*. Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/colombia/santander/en-bucaramanga-rotara-el-pico-y-cedula-492508#:~:text=La%20medida%20empez%C3%B3%20a%20regir,3%20de%20abril%20en%20Bucaramanga.&text=06%20de%20mayo%202020%20%2C%2003,lunes%2011%20de%20mayo%202020>.

Periodo El Tiempo. (1 de julio de 2020). *Novedades santander*. Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/colombia/santander/historica-cifra-de-desempleo-en-bucaramanga-expertos-proponen-soluciones-513032#:~:text=La%20Gran%20Encuesta%20Integrada%20de,mes%20de%20mayo%20de%202020>.

Pineda, J. L. (18 de mayo de 2020). *Vanguardia Virtual* . Obtenido de

<https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/asi-puede-pagar-sus-facturas-del-acueducto-metropolitano-de-bucaramanga-CL2379051>

Porras, L. (2019). *Informe de Gerencia Coopenessa*.

Portafolio. (9 de noviembre de 2019). *Finanzas*. Obtenido de ‘Millennials’, del efectivo a los

pagos por móviles: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/millennials-del-efectivo-a-los-pagos-por-moviles-535414>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Planeta DeAgostini Profesional y Formación.

Obtenido de

[https://books.google.com.co/books?id=CIgKoErmS\\_MC&printsec=frontcover&dq=michael+porter+libros+las+5+fuerzas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi3nde8y8LIAhXSjVkkHVA-CvMQ6wEIKzAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=michael+porter+libros+las+5+fuerzas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi3nde8y8LIAhXSjVkkHVA-CvMQ6wEIKzAA#v=onepage&q&f=false)

Porto, J. P. (2013). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/viabilidad/>

Prensa La República. (26 de marzo de 2020). *Actualidad*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/economia/cambio-pago-en-servicios-publicos-2983552>

Quintana, J. G., & Mejía, J. D. (s.f.). *Estudio de factibilidad para reciclar envases de plásticos de polietileno tereftalato pet*.

Quispe, D., & Sánchez, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revistas Bolivianas* , 5.

Redacción Vanguardia . (2020 de julio de 30). *Vanguardia*. Obtenido de Novedades

Bucaramanga: <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/amplian-toque-de-queda-y-pico-y-cedula-en-santander-BK2693773>

Revista semana. (30 de abril de 2020). *La crisis económica que atraviesa la clase media en Colombia*. Obtenido de Tendencias: <https://www.semana.com/semana-tv/el-poder/articulo/covid-19-la-crisis-economica-que-atravesia-la-clase-media-en-colombia/667210>

Riaño, N. C. (23 de mayo de 2020). *Novedades*. Obtenido de

<https://www.colombiafintech.co/novedades/estas-son-las-pasarelas-de-pago-para-vender-de-forma-segura-en-su-negocio-online>

Rico, V. (2017). *Estudios de Mercados* . Obtenido de

[https://www.estudiosdemercado.org/que\\_es\\_un\\_estudio\\_de\\_mercado.html](https://www.estudiosdemercado.org/que_es_un_estudio_de_mercado.html)

- Rodriguez, F. (2018). *Análisis DOFA: Qué es y cómo hacerlo*. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de <https://www.modoemprendedor.com/analisis-dofa/>
- Rodriguez, S. G. (28 de Agosto de 2014). *Gestiopolis* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-incluye-el-plan-de-marketing-para-un-negocio/>
- Rosso, R. (noviembre de 2014). *ANÁLISIS PEST DEL SECTOR DENTAL- Un modelo teórico de análisis estratégico adaptado al sector odolontologico*. Obtenido de Key-Stone Network : [http://key-stone.it/press\\_adv\\_pdf/GacetaDental\\_263\\_nov2014\\_pest.pdf](http://key-stone.it/press_adv_pdf/GacetaDental_263_nov2014_pest.pdf)
- Ruiz, M. (2019). *Estrategia comercial para PYME*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/estrategia-comercial-pyme/>
- Selman, H. (2017). *MARKETING DIGITAL* . Ibukku.
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA; Revista dinero; UNAB. (2017). *Plan de mercadeo / estrategias de comercialización*. Bucaramanga: Revista Dinero.
- Silva, K. D. (23 de Agosto de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13078544/que-cause-un-cuello-de-botella-en-la-produccion>
- Sinnaps. (S.f). *Sinnaps* . Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estudio-financiero-proyecto>
- Torres, M., & Paz, K. (S.f). *TAMAÑO DE UNA MUESTRA PARA UNA INVESTIGACION DE MERCADO* . Guatemala : Universidad Rafael Landivar .
- Ucha, A. P. (S.f). *Economipedia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/demanda.html>

Universidad Autónoma de Cali - UAO. (Mayo de 2017). *Ciencias económicas y administrativas*.

Obtenido de [https://www.uao.edu.co/facultades/ciencias-economicas-y-administrativas-](https://www.uao.edu.co/facultades/ciencias-economicas-y-administrativas-1/trabajodegrado/wp-content/uploads/2018/02/GUIA-PLAN-DE-MERCADEO.pdf)

[1/trabajodegrado/wp-content/uploads/2018/02/GUIA-PLAN-DE-MERCADEO.pdf](https://www.uao.edu.co/facultades/ciencias-economicas-y-administrativas-1/trabajodegrado/wp-content/uploads/2018/02/GUIA-PLAN-DE-MERCADEO.pdf)

Universidad ESAN. (22 de Septiembre de 2016). *conexiónesan*. Obtenido de

[https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-estudio-de-la-viabilidad-de-](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-estudio-de-la-viabilidad-de-los-proyectos/)

[los-proyectos/](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-estudio-de-la-viabilidad-de-los-proyectos/)

Valencia, A., Mantilla, M., & Martínez, E. (2018). *¿Cómo está distribuida en cifras*

*Bucaramanga?* Recuperado el 3 de Diciembre de 2019, de

[https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/como-esta-distribuida-en-](https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga-IDVL17066)

[cifras-bucaramanga-IDVL17066](https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga-IDVL17066)

Vivas, M. (15 de mayo de 2020). *Consultor Salud* . Obtenido de Actualidad:

[https://consultorsalud.com/procupante-aumento-de-violencia-intrafamiliar-durante-la-](https://consultorsalud.com/procupante-aumento-de-violencia-intrafamiliar-durante-la-cuarentena/)

[cuarentena/](https://consultorsalud.com/procupante-aumento-de-violencia-intrafamiliar-durante-la-cuarentena/)