

Planteamiento de estrategias comerciales y gerenciales que buscan disminuir el fenómeno de cancelación de productos y deserción de asociados de la Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito Afroamericana sucursal Quibdó.

Yarlenis Córdoba Arias

43842392

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

ECACEN

Quibdó, 2018

Modalidad de Grado Proyecto de Investigación: Planteamiento de estrategias comerciales y gerenciales que buscan disminuir la cancelación de productos y deserción de asociados de la Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito Afroamericana sucursal Quibdó.

Yarlenis Córdoba Arias

43842392

Asesor: Judally Donoso

Magister en Administración de Organizaciones

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

ECACEN

Quibdó, 2018

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi hija Irene Reales Córdoba, porque es quien le da sentido a mi existencia y por quien doy cada paso al elegir un camino en la vida.

Agradecimientos

Primeramente a Dios por encontrar en él paz, tranquilidad y sosiego para llevar éste proyecto a cabo y superar los inconvenientes encontrados en el camino, a mis padres Luz Celina Arias y Tomás Antonio Córdoba por enseñarme y demostrarme que puedo ser una persona independiente y capaz, a la Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito Afroamericana que me facilitó el despliegue de éste trabajo de grados, y a mi asesora Judally Donoso en quien encontré siempre disposición, acompañamiento y apoyo durante éste trayecto de mi proceso académico.

Resumen

Este proyecto de investigación se vislumbra desde que se hace manifiesto un fenómeno en la sucursal Quibdó de la Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito Afroamericana, el cual consiste en una marcada deserción de clientes y el decrecimiento en ventas después de haber alcanzado una demanda importante entre la población desde que la oficina abrió sus puertas en septiembre de 2011.

En el sector solidario existen mecanismos de control en sentido económico para asegurarse de que quienes administran actúen conforme a los intereses de los asociados, es decir, que además de incluir controles con la junta de vigilancia y la rendición de informes en la asamblea de socios, también lo ejercen en forma preventiva y concomitante, y tiene que ver con el direccionamiento y los preparativos para la toma de decisiones, este tipo de control se da mediante los siguientes instrumentos: la emigración, la no reelección y la contradicción:

La emigración llamada “control con los pies” consiste en la facultad que tienen los asociados de retirarse de la cooperativa en cualquier momento, concordante éste con el principio legal de adhesión voluntaria y abierta, (“a nadie se le puede impedir el ingreso a una cooperativa por perjuicios o caprichos de clase alguna. Tampoco se le puede retener dentro de la cooperativa contra su voluntad” (Lobo Guerra, 2002); esta emigración puede ser desarrollada de dos formas: la primera restringiendo el uso de los productos de la cooperativa, acudiendo para ello a la competencia, por ejemplo, utilizar un banco para un crédito; y segundo retirándose definitivamente. Si se reduce el número de operaciones realizadas por los asociados o si estos

disminuyen puede ser imputado a un bajo rendimiento de la Gerencia; constituyéndose en un mecanismo de control externo ya que la competencia es un medio de comparación para los asociados. En el anterior caso, la emigración puede tener efectos altamente negativos para la cooperativa, primero porque no da tiempo para que la gerencia tenga en cuenta la insatisfacción del asociado o porque afecta el capital de la organización.

La no reelección, parte del principio de gestión democrática que tienen los asociados, quienes mediante el voto en forma interna tienen la posibilidad de emitir su juicio sobre la gestión y los resultados obtenidos en un periodo; y por último la contradicción, mecanismo de control que consiste en el derecho que tiene el asociado para expresar su opinión frente a las actuaciones del Gerente.

Sin embargo, para el desarrollo de esta investigación la metodología estuvo enfocada en el trabajo de campo desplegado en la entidad y la aplicación de la encuesta como instrumento para lograr la estructura lógica del proceso, y no sería necesario esperar cualquiera de los mecanismos de control descritos para encontrar respuestas al planteamiento del problema.

Conociendo el portafolio de productos y servicios que tiene la entidad financiera, motivó la decisión de realizar una investigación de mercados que permita determinar la causa real de la pérdida de asociados, situación que no está generando valor afectando a la entidad financieramente poniendo en peligro ejecuciones de crecimiento y su permanencia en el mercado.

El resultado, que sin duda deja ver que la pérdida es real, hace imperante el establecimiento de estrategias comerciales que de manera trascendental favorezcan la contención, eviten una mayor pérdida de asociados y propendan por mejorar los índices de inversión, ahorro y rentabilidad; para ello se introducen primero instrumentos de estudio que permitieron recopilar datos de opinión y decisión, que posteriormente revelaron información que habilita determinar las acciones necesarias y pertinentes.

Palabras claves

Cancelación, Asociados, Deserción, Estrategias Gerenciales, Permanencia, Cooperativas.

Abstract

This research project is visible since a phenomenon is manifested in the Quibdó branch of the Afroamerican Specialized Savings and Credit Cooperative, which consists of a marked attrition of customers and considerable negative variations in the acquisition of products after having reached an important demand among the population since the branch opened its doors in September 2011.

In the solidarity sector there are control mechanisms in the economic sense to ensure that those who administer act in accordance with the interests of the members, that is, that in addition to including controls with the monitoring board and the rendering of reports in the assembly of partners, they also exercise it in a preventive and concomitant way, and it has to do with the direction and preparations for decision-making, this type of control is given through the following instruments: emigration, non-reelection and contradiction:

Emigration called “foot control” consists of the faculty members have to withdraw from the cooperative at any time, in accordance with the legal principle of voluntary and open membership, (“no one can be prevented from entering a cooperative for damages or whims of any kind, nor can it be retained within the cooperative against its will ”(Lobo Guerra, 2002); this emigration can be developed in two ways: the first restricting the use of the products of the cooperative, going to the competition for this purpose, for example, using a bank for a loan, and second, withdrawing definitively, if the number of operations carried out by the associates is reduced or if they decrease, it can be attributed to a low performance of the Management;

becoming an external control mechanism since competition is a means of comparison for the partners. In the previous case, emigration can take place. Highly negative for the cooperative, first because it does not allow time for management to take into account the dissatisfaction of the associate or because it affects the capital of the organization.

The non-reelection, part of the principle of democratic management that the associates have, who through the vote internally have the possibility of issuing their judgment on the management and the results obtained in a period; and finally the contradiction, a control mechanism that consists in the right that the associate has to express his opinion regarding the actions of the Manager.

However, for the development of this research the methodology was focused on the field work deployed in the entity and the application of the survey as an instrument to achieve the logical structure of the process, and it would not be necessary to wait for any of the control mechanisms described to find answers to the problem statement.

Knowing the portfolio of products and services that the financial entity has, I decide to conduct a market investigation that allows us to determine the real cause of the loss of associates, a situation that is not generating value because it is a company with a non-profit corporate purpose.

The result, which undoubtedly shows that the loss is real, makes it imperative to establish commercial maneuvers that strategically favor containment, avoid greater resignation of

associates and tend to improve investment, savings and profitability rates; To this end, first study instruments were introduced that allowed the collection of opinion and decision data, which subsequently revealed information that allows determining the necessary and relevant actions.

Keywords

Cancellation, Clients, Desertion, Management Strategies, Permanence, Cooperatives.

Tabla de contenido

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	6
Características de las Cooperativas	6
Tipos de Cooperativas	7
Fases para la constitución de una cooperativa.....	8
Primera fase: Requisitos	8
Segunda fase: Procedimiento.....	8
Tercera fase: Registro ante Cámara de Comercio	9
Cuarta fase: Control de Legalidad	10
Quinta Fase: Solicitud ante la DIAN	11
3. OBJETIVOS	13
3.1. Objetivo General	13
3.2. Objetivos Específicos.....	13
4. MARCO REFERENCIAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1. Marco Teórico.....	14
4.2. Marco Conceptual	27

4.2.1. Cooperativismo	27
4.2.2. Estrategias comerciales	29
4.2.3. Deserción de asociados	30
4.3. Marco Legal	30
4.4. Marco Espacial	32
4.4.1. Identificación del Municipio:.....	32
4.4.2. Geografía	32
4.4.4. Clima.....	34
4.5. Marco Temporal.....	35
5. METODOLOGÍA.....	37
5.1. Población – muestra	38
5.2. Tipo de muestreo	39
5.3. Tamaño de la muestra.....	40
5.4. Programa estadístico utilizado	40
5.5. Técnica e instrumento de recolección	40
6. RESULTADOS	42
7. VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS	51

8. CONCLUSIONES	53
9. RECOMENDACIONES	54
10. REFERENCIAS	56
11. ANEXOS	58

Lista de tablas

Tabla 1..... 36

Lista de Gráficos

<i>Figura 1:</i> Mapa Político del Chocó.....	33
<i>Figura 2.</i> Rango de edades personas encuestadas.....	42
<i>Figura 3.</i> Ocupación de los encuestados	42
<i>Figura 4.</i> Tiempo de permanencia en la entidad financiera.....	43
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de encuestados según la oferta de productos de la Cooperativa	44
<i>Figura 6.</i> Cantidad de encuestados que recomiendan productos de la Cooperativa Afroamericana.....	45
<i>Figura 7.</i> Probabilidad de continuar como asociado.....	46
<i>Figura 8.</i> Razones para desertar de la Cooperativa	46

Lista de anexos

Anexo 1. Encuesta.....	58
Anexo 2. Tabla de datos.....	59

Introducción

El futuro y éxito de las empresas se fundamenta en la satisfacción de las necesidades implícitas del cliente, del conocimiento por éste y del interés en que se enmarque la conservación de los mismos, finalmente son ellos en donde se cimienta la sostenibilidad de los negocios; por esto, se deben elegir mercados adecuados para triunfar sobre la competencia; para lograrlo, deben diseñarse métodos útiles para informar a los gerentes y facilitar la identificación de oportunidades o de situaciones problemáticas, sin pasar por alto factores como las dinámicas económicas con todas sus variables, el precio, el servicio, el producto, la marca, entre otras.

Para el caso, La Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito Afroamericana es una entidad financiera sin ánimo de lucro que basa su oferta en la innovación, la modernización, la tecnología y la inclusión con productos y servicios para diferentes nichos de la sociedad, hace presencia en el Departamento del Chocó con dos sucursales, una en Quibdó y la otra en el municipio de Itsmina y en Antioquia con un punto de servicios en Medellín, la entidad cuenta con 4.150 asociados a la fecha, abrió sus puertas desde septiembre de 2011, impactando de manera significativa el desarrollo de la región principalmente a la población mestiza, indígena y afrocolombiana a través de procesos de bancarización desde la colocación y la captación de recursos.

La oferta de servicios financieros permite diversificar la decisión del cliente por un producto u otro, y en ello tiene incidencia la forma de vender, la estrategia y el proceso. Dentro del portafolio encontramos productos que van desde la financiación, la inversión y la propuesta

transaccional; en éstos tres frentes La Afroamericana es una entidad abocada a los productos de inversión, más que la financiación, lo que constituye un reto para los comerciales en la oferta de productos de cartera.

Este proyecto, precisamente pone en contexto la realidad frente a la asociación de clientes a la Cooperativa, la cual comenzó como una propuesta local: La primera entidad financiera netamente Chocoana fundada con un capital social aportado por 25 personas naturales, pero que actualmente es perceptible la deserción y la importante disminución en el volumen de recursos movilizados en los productos de ahorro y crédito; sin duda la situación llama la atención de la alta gerencia de la entidad y de las áreas que convergen en la fidelización del cliente.

El objetivo del proyecto entonces se enmarca en identificar las causas por las cuales se presenta la disminución de clientes y la cancelación de productos y con ello diseñar las estrategias y un plan de intervención que genere valor en la relación cliente – Cooperativa; la metodología supone un trabajo de campo desde la observación y la aplicación de la encuesta como instrumento de investigación para estructurar el proceso.

En tal sentido, se establece una muestra de 351 personas del total de los asociados (4.150), teniendo en cuenta aspectos como el género, la ocupación y el rango de edades para darle definición, consistencia y trazabilidad a los resultados; así mismo en la determinación de las variables se busca conocer la preferencia de los asociados respecto a los productos financieros ofrecidos por la cooperativa.

Al final, el trabajo y toda la experiencia de campo se convierten en una herramienta de visión y proyección para la Cooperativa, pues no puede dejarse de lado que para que las empresas operen con éxito, es necesario que la administración de las mismas desarrolle un método ordenado a partir de la recolección y el análisis de datos para interpretar la información, y sobre los hechos que tienen lugar en el proceso de comercialización de productos y servicios tomar decisiones con un menor grado de incertidumbre y riesgo.

1. Planteamiento del Problema

Quibdó es la capital del Departamento de Chocó, un municipio con 126 mil habitantes mayoritariamente afrodescendientes, ubicado al occidente del país bordeando el río Atrato. Es una población carente aún de recursos necesarios para satisfacer necesidades básicas y con una notorias diferencias en materia económica, social y académica frente a otras capitales del país.

En el Departamento del Chocó, el sistema financiero tiene presencia en los Municipios de Quibdó, Itsmina, Condoto, Tadó, Acandí, Bahía Solano, Carmen de Atrato, Pizarro y Riosucio; sin embargo es solo en Quibdó donde se encuentran los Bancos y Corporaciones financieras más importantes del país como Banco AvVillas, Bancoomeva, Banco Popular, Banco BBVA, Bancolombia, Banco Agrario, Banco Bogotá, WWB, Bancompartir, Banco de la Mujer y Coopetaban; todos ellos con oferta de productos y servicios para diferentes segmentos y nichos de mercados compuestos por personas naturales y jurídicas de la región.

De los 126 mil habitantes de Quibdó, 4.150 son clientes asociados de la Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito Afroamericana, entidad que comenzó operaciones en septiembre de 2011 en el Chocó, con la apertura de dos sucursales, una Quibdó y la otra en el municipio de Itsmina.

Fue en su momento una gran novedad, una entidad financiera nacida del Chocó una población donde pocos apuestan y una minoría invierte, fue realmente un acontecimiento.

La Afroamericana entonces inicia con su oferta de productos financieros encontrando gran acogida y aceptación por parte de la población, entre las ofertas de ahorro se hallan las cuentas, bonos y CDAT, mientras que en los productos de crédito se destacan los créditos de estudio, libre inversión y carteras rotativas, productos de fácil acceso que se venden con la promesa de obtener rendimientos financieros importantes y la financiación de diferentes proyectos particulares.

Una entidad que llena de orgullo al pueblo Chocoano, que fue creciendo a medida que fue siendo conocida por los habitantes de Quibdó y la región conocida como el San Juan, que vincula los municipios de Itsmina, Tadó y Condoto entre otros; logrando un máximo de asociados de 4.550 en 2014 entre personas naturales y jurídicas; sin embargo durante el último año se viene haciendo notoria la pérdida de afiliados y/o la cancelación de productos. Actualmente la Cooperativa cuenta con 4.150 clientes, es decir que se observa una disminución del 9% aproximadamente en 5 años y es allí precisamente donde es relevante el planteamiento del problema, el cuestionamiento surge tras evidenciar la falta de retención y las variaciones encontradas, por ejemplo para 2017 se alcanzó a tener un máximo de 4.047 asociados, es decir una disminución del 12%. ¿qué ha hecho entonces que los Chocoanos ya no quieran ser ni pertenecer a la Cooperativa? Sin duda la situación obliga a la fuerza comercial en cabeza del gerente a determinar los niveles de satisfacción y con ello es imperante plantear estrategias que coadyuven a la fidelización de asociados.

2. Justificación

La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias es la entidad que promueve y fortalece el fomento de las Cooperativas en Colombia y las define como una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumple los siguientes requisitos:

- Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

Características de las Cooperativas

1. Que tanto, el ingreso de los asociados como su retiro sean voluntarios.
2. Que el número de asociados sea variable e ilimitado.
3. Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.
4. Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa.
5. Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo.

6. Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.
7. Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.
8. Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.
9. Que tenga una duración indefinida en los estatutos, y
10. Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

Tipos de Cooperativas

Cooperativas especializadas: Las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Tipos de Cooperativas Especializadas: Estas cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social (financieras, ahorro y crédito, aporte y crédito, transporte, vigilancia, agropecuarias, y pesqueras), mediante la suscripción de convenios con otras entidades cooperativas.

Cooperativas Multiactivas: Las que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa.

Cooperativas Integrales: Aquellas que, en desarrollo de su objeto social, realicen dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.

Cooperativas de Trabajo Asociado: Empresas asociativas sin ánimo de lucro que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales.

Precooperativas: Empresas asociativas sin ánimo de lucro de duración limitada, impulsadas por entidades promotoras (persona jurídica, pública o privada) con el ánimo de propiciar la asociación de personas y de apoyar el proceso evolutivo de estas hacia entidades cooperativas.

Fases para la constitución de una cooperativa

Primera fase: Requisitos

1. Contar con un mínimo de 20 personas para la constitución de la cooperativa.
2. Nombrar un comité organizador.
3. Todos los socios deben tomar el curso básico en economía solidaria de mínimo 20 horas, que debe ser dictado por una entidad acreditada que entregará la certificación obligatoria dentro del proceso. Podemos encontrar el listado de acreditadas en la página web orgsolidarias.gov.co, en el link Trámites y servicios – acreditación - listado de acreditadas.
4. Elaborar los estatutos
5. Según la actividad e intereses de la organización deberá determinarse el tipo de cooperativa a construir

Segunda fase: Procedimiento

1. Convocar a la asamblea de Constitución.
2. Nombrar al presidente y secretario de la Asamblea

3. Realizar la asamblea, y en ella se elige al Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, el revisor Fiscal y los Comités.
4. Definir el nombre de la cooperativa (primero consultar en Cámara de Comercio que el nombre no exista) y los aportes sociales.
5. Aprobar los estatutos.
6. El Consejo de Administración nombra representante legal o Gerente.
7. Elaborar el acta de constitución con la firma del presidente, secretario de la asamblea y de todos los asociados fundadores La Junta de Vigilancia estará integrada por máximo tres asociados hábiles con sus respectivos suplentes; su período y causales de remoción serán fijados en los estatutos.

Tercera fase: Registro ante Cámara de Comercio

Para obtener el registro de Empresa sin ánimo de Lucro, ESAL y registrar la Corporación ante la Cámara de Comercio, es necesario tener los siguientes documentos:

1. Actas de la asamblea de constitución, aportes y aceptación de cargos suscrito por presidente y secretario de la asamblea y de todos los que conforman la cooperativa.
2. Copia de los estatutos firmados por los asociados, el presidente y secretario de la asamblea.
3. Diligenciar el formulario del registro único empresarial de la Cámara de Comercio.
4. Diligenciar el formulario adicional de registro con otras entidades.
5. Diligenciar el formulario pre-RUT que se pueda encontrar en la página de internet de la DIAN o reclamarlo en las oficinas de dicha entidad.
6. Pueden asociarse, tanto personas jurídicas de derecho privado y del sector cooperativo, sin ánimo de lucro; como personas naturales mayores de 15 años.

Cuarta fase: Control de Legalidad

El control de legalidad se tramita para las cooperativas de ahorro y crédito, multiactivas e integrales ante la superintendencia de la economía solidaria, Supersolidaria y las demás de acuerdo a su especialidad por actividad económica con la superintendencia respectiva y con los siguientes documentos:

1. Petición firmada por el representante legal y presidente de la junta de vigilancia en el formato de trámites.
2. Original del acta de la asamblea de constitución y estatutos firmados por presidente y secretario de la asamblea.
3. Certificado general del curso básico de veinte horas, dictado por una organización acreditada.
4. Constancia de pago de por lo menos el 25% de los aportes iniciales suscritos por los asociados fundadores.
5. Certificado de antecedentes disciplinarios del revisor fiscal.
6. Certificado de existencia y representación legal expedido por Cámara de Comercio.
7. Certificación del representante legal en la cual conste que el revisor fiscal no es asociado

Todos estos documentos se escanean en un formato de archivo TIFF, se almacenan en un CD, adicionando el formato de trámites debidamente diligenciado y se entregan en las oficinas de la superintendencia respectiva. La dirección de la cooperativa está a cargo de la asamblea como máxima autoridad y del consejo de administración; el control social, lo ejecuta la junta de vigilancia y el control financiero lo hace el revisor fiscal.

Quinta Fase: Solicitud ante la DIAN

En la DIAN el representante legal debe solicitar el registro único tributario RUT, al igual que la autorización de facturación. Para este trámite se debe llevar el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.

Teniendo en cuenta lo anterior, la afrocolombiana nació en el Chocó en 2011 con objetivos concretos de fomentar el ahorro, facilitar a través de la financiación los proyectos de sus asociados y el fortalecimiento económico de las personas. Con domicilio principal en la ciudad de Quibdó, las expectativas eran enormes, el portafolio prometía productos de ahorro, inversión y financiación; seis meses después de iniciar labores la cooperativa contaba con 1.005 asociados, la cartera sumaba \$.1.710 millones de pesos y los ahorros alcanzaban los \$358 millones.

Sin embargo, durante los últimos años se ha venido presentando una disminución progresiva de asociados con porcentajes entre el 5% y el 12%, aminorando la permanencia de los mismos y el volumen de recursos movilizados en captación y colocación, es decir ha decrecido la inversión; dicha situación eleva la alerta a diferentes áreas de la entidad financiera.

Es por ello que cobra importancia la necesidad de analizar, contextualizar y hacer visibles las posibles causas, y que ello permita desarrollar la práctica comercial desde la alta gerencia involucrando un equipo de trabajo esencialmente articulado con la estrategia para lograr la contención; es concluyente que el resultado de la deserción impacta significativamente los objetivos, el presupuesto y los indicadores financieros. De otra parte y más allá de la significancia que tiene este fenómeno en la entidad misma, es también relevante lo que puede

llegar a representar en la conciencia colectiva del pueblo chocoano, puesto que son pocas las empresas propias de la zona en el entorno socio económico, además del marcado estigma por la falta de empleo, la corrupción y la pobreza que infortunadamente son propias de la región.

Para la formulación de las estrategias, el problema planteado requiere principalmente una intervención en los equipos de trabajo, desde la construcción en la oferta de productos hasta la venta final involucrando las habilidades comerciales que deben existir allí. Se requieren equipos comprometidos, motivados y alineados que generen valor agregado a la relación asociado – Cooperativa.

Desde un enfoque gerencial abocado al coaching, al acompañamiento de equipos y el alto desempeño, es desde donde debe partir la estrategia para generar mayor fidelización entre los asociados.

3. Objetivos

3.1.Objetivo General

Proponer estrategias comerciales desde un enfoque gerencial con la finalidad de disminuir el fenómeno de deserción de asociados y la cancelación de productos en la Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito Afroamericana en la ciudad de Quibdó.

3.2.Objetivos Específicos

- Conocer las características del cliente potencial asociado a la Cooperativa, para definir el universo sobre el cual se desarrolla la investigación.
- Determinar las causas por las cuales los asociados vinculados a la Cooperativa vienen desertando haciendo evidente una disminución en los recursos movilizados a través de los productos de captación y colocación.
- Establecer estrategias de marketing dirigidas a la fidelización de clientes actuales y la obtención de nuevos asociados, basadas en la metodología de acompañamiento al equipo comercial.

4. Marco Referencial

4.1. Marco Teórico

Dado que la investigación está centrada en uno de los sectores económicos más importantes del país, hablamos del sistema financiero colombiano, partimos de la historia de la Banca y el desarrollo de la misma en la evolución de la nación.

En este sentido, Meisel (1954) hace un recorrido a través de la historia afirmando que para el año 1870 no había un solo banco en Colombia. Hasta esa época la Iglesia y los principales comerciantes dominaron el limitado mercado crediticio existente. No circulaban billetes de ningún tipo. El circulante estaba compuesto por monedas de oro, plata, níquel y cobre. El país tenía, pues, un sistema monetario y crediticio muy poco desarrollado.

Las condiciones para el surgimiento de la banca colombiana se gestaron en la década de 1860 con tres cambios importantes. El primero, fue la desamortización de los bienes de manos muertas, es decir, la puesta en el mercado de aquellas propiedades eclesiásticas que hasta ese momento eran inajenables y de los bienes raíces privados que por estar hipotecados a entidades religiosas no podían ser comprados ni vendidos. Ello permitió el desmonte del sistema de crédito hipotecario que controlaba la Iglesia desde la colonia, los llamados censos.

El segundo cambio importante fue la promulgación en 1863 de la Constitución de Rionegro, la cual defendió los principios de la libertad para la iniciativa económica privada, incluyendo el negocio bancario, el cual debía ceñirse a un mínimo grado de regulación.

El tercer elemento fue el auge de las exportaciones que se inició a mediados del siglo y que permitió una recuperación y ampliación de la economía nacional, la cual se había contraído como consecuencia de los desajustes institucionales a que llevó la independencia.

En su primera etapa, y mientras rigió la Constitución de 1863, el negocio bancario estuvo muy poco regulado y controlado por el gobierno. Los bancos emitían sus propios billetes: lo que se conoce en la literatura como la banca libre.

La banca libre se caracteriza por la emisión en forma competitiva por parte de los bancos privados de billetes convertibles a una moneda mercancía, como el oro, y por la ausencia de barreras a la entrada en el negocio bancario. Las experiencias de banca libre en el mundo fueron múltiples. Algunas, tal vez la mayoría, fueron exitosas, como ocurrió en Escocia. Otras fueron poco favorables, como sucedió en algunas regiones de los Estados Unidos. Las diferencias en el marco institucional y legal en el cual se desarrolló la banca libre en los distintos países determinaron si este tipo de organización monetaria y bancaria resultaba exitosa.

Entre 1870 y 1886, Colombia vivió una era de banca libre muy exitosa. En ese período, se crearon un total de 34 bancos privados, más que en cualquier otro subperíodo de la etapa inicial

de la banca en Colombia y probablemente más que en cualquier otro período de nuestra historia económica.

En 1875 se fundó en la capital el Banco de Colombia el cual, junto con el de Bogotá, fundado en 1870, tal como se mencionó, ayudaron al éxito de la banca libre, ya que fueron bancos muy influyentes y estuvieron muy bien administrados, absteniéndose de adelantar actividades de tipo especulativo. Ello contribuyó a que sus billetes siempre fueran aceptados sin reticencias y a que éstos siempre mantuvieran la convertibilidad por oro. Como resultado, en 1886 entre el Banco de Bogotá y el Banco de Colombia habían emitido el 46 % de todos los billetes de los bancos bogotanos.

Luego con la creación del Banco Nacional en 1880, las cosas empezaron a cambiar para la actividad bancaria en Colombia, puesto que ya los bancos comerciales no gozaban de todas las libertades que les había otorgado la Constitución de 1863.

En efecto, aunque se permitió que los bancos siguieran emitiendo billetes después de la creación del Banco Nacional, estos debían aceptar los billetes de dicha institución a su precio de mercado.

Sin embargo, para 1886 el Banco Nacional había sobre-emitido sus billetes y, ante la inminente depreciación, se vio forzado a suspender su convertibilidad por oro. A los bancos privados se les suspendió el derecho a seguir emitiendo los suyos, y se les obligó a recogerlos en

un breve período de tiempo. Se inició así lo que se conoce en la historia monetaria colombiana como el curso forzoso, el cual existió hasta la reforma monetaria de Rafael Reyes en 1905.

A los bancos comerciales nunca más se les restableció su capacidad para emitir billetes: la era de la banca libre en Colombia llegó a su fin en 1886. Ello ocurrió no por el mal funcionamiento de la banca libre sino, todo lo contrario, por el mal manejo que hizo el banco estatal, el Banco Nacional, de sus propios billetes. Es decir, que la competencia en la provisión de billetes resultó en la estabilidad monetaria. Todo lo contrario, sucedió con el monopolio para emitir que se le dio al Banco Nacional a partir de 1881. En efecto, dicho banco llevó al país entre 1889 y 1903 a la peor inflación de su historia.

Senacsbc (2011), nos dice que la Primera Guerra Mundial trajo a Colombia graves dificultades económicas y financieras que no mejoraron con el advenimiento de la paz. Las perspectivas de las entidades bancarias durante las dos primeras décadas del siglo XX no eran halagüeñas por el desorden monetario existente: se emitía dinero sin control y las reservas de los bancos estaban dispersas. Además, se carecía de un sistema formal de garantías y respaldo gubernamental para los bancos.

En marzo de 1923, el presidente Pedro Nel Ospina contrató un grupo de expertos presidido por el profesor Edwin Walter Kemmerer, que más tarde se llamó la Misión Kemmerer. La primera actividad de esta misión fue el estudio de nuestra realidad económica mediante el contacto y discusión con cámaras de comercio, sociedades de agricultores y agentes oficiosos regionales. Luego, sin que se tratara de un trasplante de normas y organización vigentes en otras

economías ni de innovación total, la misión condujo al ordenamiento de lo aprovechable en las leyes dictadas el año anterior, como base para la elaboración del estatuto orgánico de la entidad que iba a nacer.

Mediante la Ley 25 de julio de 1923 se creó el Banco de la República, como banco central colombiano. Se organizó como sociedad anónima con un capital original de \$10 millones oro, de los cuales un 50% lo aportó el Gobierno y la diferencia los bancos comerciales nacionales, extranjeros y algunos particulares. A esta entidad se le confió, en forma exclusiva, la facultad de emitir la moneda legal colombiana, se le autorizó para actuar como prestamista de última instancia, administrar las reservas internacionales del país, y actuar como banquero del Gobierno. La Junta Directiva del Banco, conformada por 10 miembros, representantes del sector privado y del Gobierno, fue encargada por la misma Ley, de ejercer las funciones de regulación y control monetario bajo estrictos parámetros de ortodoxia financiera. Se le encomendó, además, fijar la tasa de descuento y la intervención para controlar las tasas de interés. (Banco de la República, s.f.)

La creación del Banco de la República constituye un elemento fundamental en la organización económica e institucional del país. Con el paso de los años, esta institución ha experimentado cambios importantes que han buscado adecuarla a una economía en permanente proceso de crecimiento y actualización.

Segunda Misión Kemmerer. Mediante la Ley 82 de 1931, se modificó la composición de la Junta Directiva del Banco, en la cual se incorporaron representantes de la Federación Nacional

de Cafeteros de Colombia y de las Cámaras de Comercio, y se formalizó la inclusión del Ministro de Hacienda. Se estableció un control de cambios para regular las operaciones con el resto del mundo. Específicamente se reguló el cambio de moneda nacional a extranjera y se determinó que todo pago al exterior debía tener la autorización del Banco Emisor. Ello condujo a intensificar la actividad del Banco como regulador de las operaciones monetarias tanto de moneda doméstica como en divisas.

En septiembre de 1931 Inglaterra desmontó el patrón oro asociado con la libra esterlina, que era la moneda internacional de referencia. Para evitar la disminución de las reservas de oro, el Gobierno suspendió temporalmente el comercio de este metal y la convertibilidad de la moneda y estableció el control de las operaciones con el resto del mundo. También, se asignó al Banco el monopolio de la compra y venta de oro y moneda extranjera, función relacionada con el manejo de las reservas.

1949. La Misión Grove. En este año, el Gobierno invitó a una misión de la Reserva Federal de Nueva York, dirigida por Daniel Grove, a fin de que realizara un diagnóstico del sistema bancario colombiano. Esta misión recomendó dotar al Banco de la República de más instrumentos para regular la oferta monetaria y la canalización del crédito con el objeto de incentivar el desarrollo económico. En tal sentido, se facultó a la Junta Directiva del Banco, con el voto favorable del Ministro de Hacienda, para fijar cupos de crédito ordinario, especial o de fomento, y de emergencia, para fijar y variar las tasas de interés y descuento a las operaciones de préstamo, descuento y redescuento, y para señalar y modificar el encaje legal de los establecimientos bancarios, entre otras funciones.

Adicionalmente, se prorrogó el término de duración del Banco y se le extendió la exclusividad de la emisión de billetes por 20 años más, a partir del 20 de julio de 1953. La composición de la Junta Directiva se modificó al permitir una mayor participación de los gremios, para conocer más a fondo los distintos sectores de la economía. (Proyectos SENA – BCSC, 2011)

1950. En este año se tomaron las primeras medidas para que el Banco asumiera la función de crédito de fomento. El Gobierno decidió orientar los créditos de mediano y largo plazo hacia las actividades productivas. Esta política de fomento fue reforzada, durante la década de los setenta, con la creación de varios fondos financieros adscritos al Banco de la República, como el Agropecuario, el de Inversiones Privadas, Industrial, Promoción de Exportaciones y Desarrollo Urbano.

1951. Desde finales de los años 40 se venían adoptando decisiones encaminadas a ampliar las funciones del Banco en materia de regulación y ejecución de la política monetaria y crediticia. Tales medidas se concretaron mediante el Decreto legislativo 756 de 1951, el cual le otorgó al Banco atribuciones para diseñar políticas monetaria, crediticia y cambiaria, a fin de crear condiciones propicias para el desarrollo ordenado de la economía colombiana. Para ello se hicieron flexibles algunas de las facultades que el Banco tenía, y se le asignaron nuevas funciones sobre la fijación de los cupos de crédito, la determinación del descuento y de las tasas de interés, los porcentajes de encaje legal y las condiciones de elegibilidad de las obligaciones bancarias. Mediante estas atribuciones se consolidó su función como banco central, con amplias facultades para el diseño y ejecución de la política monetaria y crediticia del país.

1957. Obtuvo poder para establecer controles a las importaciones y a las operaciones de giro al exterior.

1960. En los años 60, se consideró conveniente que el Estado delegara la función reguladora de los flujos monetarios en una corporación pública distinta de la Junta Directiva del Banco de la República.

1963. Se creó la Junta Monetaria, constituida por los siguientes miembros: el Ministro de Hacienda y Crédito Público, quien la presidía, el Ministro de Desarrollo, el Ministro de Agricultura, el jefe del Departamento Nacional de Planeación y el Gerente del Banco de la República. En 1976 se incorporó al director del Instituto Colombiano de Comercio Exterior – INCOMEX. Con voz, pero sin voto, asistían el Secretario Económico de la Presidencia de la República y el Superintendente Bancario, además de dos asesores técnicos.

1967. El Decreto 444 puso en vigencia un nuevo sistema cambiario que intensificó la actividad del Banco en el control de los movimientos cambiarios, fundamentalmente en lo referente al manejo de los presupuestos de divisas y a la regulación de la oferta y la demanda de cambio extranjero.

1973. Accionista del Banco de la República, del que se había retirado en 1951. Adquirió todas las acciones, dejando sólo una por cada banco accionista.

Las reformas al sistema monetario y al Banco Emisor, contenidas en la Ley 7 y el Decreto 2617, culminaron con la oficialización del capital del Banco de la República, ya que el Estado pasó a ser propietario de la casi totalidad de sus acciones. Así mismo, se transformó en entidad de derecho público económico cuyas funciones no son delegables. Sin embargo, se mantuvo la participación de los diferentes sectores en su Junta Directiva incluyendo representantes del Gobierno y de los sectores exportador, consumidor, bancario y de la producción y distribución.

1980. Hacia finales de 1980 se empezó a discutir la necesidad de una Junta más independiente del Gobierno, ya que la Junta Monetaria no lo era, por cuanto la mayoría de sus miembros eran ministros y funcionarios del ejecutivo, con responsabilidades e intereses en diversos frentes de la economía. En consecuencia, se venían planteando algunos proyectos de reforma que se cristalizaron con la convocatoria a la Asamblea Nacional Constituyente en 1991, en la cual se incluyó el sistema monetario del país dentro de los temas que, en el ámbito económico, debían ser objeto de regulación constitucional.

1991. Con la Constitución de 1991, la Asamblea Nacional Constituyente introdujo varias reformas al sistema de banca central que existía en Colombia.

Las principales reformas estuvieron encaminadas a la sustitución de la Junta Monetaria por la actual Junta Directiva como máxima autoridad monetaria, cambiaria y de crédito, que actúa independientemente del Gobierno, y está conformada por siete miembros, así:

El Ministro de Hacienda, quien la preside, el Gerente General del Banco y cinco miembros permanentes de dedicación exclusiva, nombrados por el Presidente de la República para un período de cuatro años, al término del cual el siguiente Presidente podrá cambiar sólo a dos de ellos, mientras que los restantes podrán continuar en sus funciones. Sin embargo, ninguno de los miembros podrá permanecer más de tres períodos consecutivos. Este sistema garantiza la continuidad en las políticas del Banco y evita que éstas se vean influenciadas por los ciclos políticos, lo cual asegura una planeación de más largo plazo y una mayor credibilidad para el público.

1993. Se acuerda que la función primordial del Banco será garantizar la estabilidad de la moneda. (Banco de la República “Introducción al análisis económico, el caso colombiano” Banco de la república. Bogotá)

Hasta este punto es posible evidenciar la historia, el desarrollo y la evolución de la banca en el país, desde 1993 a la fecha los bancos colombianos han crecido y diversificado en productos y servicios, con ofertas para todos los nichos de la sociedad. A medida que la globalización emerge las necesidades van cambiando y de la misma manera los sectores económicos se van adaptando. Así comenzaron a aparecer distintos instrumentos y formas financieras, entre ellos la introducción del cooperativismo, que también tiene una reseña que data de 1916 cuando Benjamín Herrera, ministro de agricultura y comercio de la época, presentó a consideración del Congreso de la República el primer proyecto cooperativo del que se tenga noticia.

La Asociación Colombiana de Cooperativas nos dice que Hacia 1920 el Presbítero Adán Puerto, después de un viaje a Europa donde pudo apreciar directamente los adelantos del sistema, se dedicó a difundir el pensamiento cooperativo y a indicar la necesidad de unir la actividad sindical con las de las cooperativas.

Las ideas de los precursores y el interés de otros políticos y estadistas tuvieron su culminación cuando el Congreso de la República en 1931 aprobó la primera ley cooperativa en cuya preparación participaron juristas conocedores del sistema.

A partir de los treinta el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente. De acuerdo con datos estadísticos, en 1933 existían cuatro cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados.

La integración de las cooperativas colombianas en organismos de grado superior se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito, Uconal que más tarde se convirtió en Banco Uconal.

Posteriormente en 1960 se fundó la Asociación Colombiana de Cooperativas Ascoop, al igual que instituciones financieras y de otro carácter como la Central de Cooperativas de Crédito y Desarrollo Social Coopdesarrollo, el Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo, Financiacoop, que más tarde sería el Banco Cooperativo de Colombia, Seguros La Equidad, Seguros Uconal, entre otros.

Con apoyo estatal de entidades como la Federación Nacional de Cafeteros y sus Comités Departamentales y de organismos de desarrollo regional se promovieron diversas entidades de integración cooperativa

Como máximo organismo de integración, las cooperativas de segundo grado crearon el 14 de noviembre de 1989 la Confederación de Cooperativas de Colombia, Confecoop.

4.1.1. Cooperativas de Ahorro y Crédito. En 1963, como la necesidad de actualizar la Legislación Cooperativa se expide el decreto 1598, el cual introduce el concepto de la especialización y a las cooperativas de ahorro y crédito les permite la captación de ahorros a través de depósitos por parte de socios o terceros en forma ilimitada.

En 1985, se expide el decreto 1659, modificado posteriormente por el decreto 1658 de 1986 que reconoció la existencia de organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero. Con la expedición de la Ley 79 de 1998 se reconoce la condición de organismos financieros a las cooperativas de ahorro y crédito, así como a los organismos de integración que desarrollan tal actividad.

En esta Ley, por primera vez, se permitió la organización de instituciones financieras, en sus diversas modalidades, bajo la naturaleza jurídica cooperativa. De aquí surge la posibilidad y la razón por la cual nacieron los Bancos Cooperativos en Colombia.

En 1998, fue expedida la Ley 454 que definió el concepto de cooperativas financieras para las que captaban depósitos de terceros con la vigilancia de la Superintendencia Bancaria y las cooperativas de ahorro y crédito que captaban recursos únicamente de sus asociados con vigilancia especializada de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Las cooperativas iniciaron una competencia con el sector financiero de mercado abierto y confrontaron circunstancias comunes de riesgo en el ejercicio de la actividad financiera como la alta morosidad, iliquidez, etc. Debido a esto y a que no estuvieron en capacidad de resistir, entraron en crisis a partir de 1997 ocasionando la intervención del Estado para liquidar alrededor de 45 cooperativas, las más grandes de ahorro y crédito y especialmente las denominadas cooperativas financieras.

En este caso las cooperativas solo han sido obligadas a aplicar normas de regulación prudencial, a partir de 1997 y en 1998 han pasado a vigilancia de la Superintendencia Bancaria las cooperativas que captan de terceros, coincidiendo esta medida con la desaparición de la mayoría de ellas. En 1997 se liquidaron los dos bancos cooperativos, Uconal y Bancoop. Coopdesarrollo se convirtió en sociedad anónima luego de las fusiones forzosas de Cupo crédito y Coopsibate y de recibir los activos y pasivos de Bancoop y Coopdesarrollo con el fin de transformarse en Banco Megabanco S.A. (Proyectos SENA – BCSC, 2011)

4.2.Marco Conceptual

El marco conceptual incluye los conceptos, definiciones y temas de mayor relevancia relacionados con la investigación; se destacan entonces axiomas sobre el tema que estructura el desarrollo de la investigación y que servirán para interpretar los resultados que se obtengan en el trabajo de campo.

4.2.1. Cooperativismo: También denominado **movimiento cooperativo** se refiere a un movimiento social o doctrina que intenta que las personas se puedan organizar mediante sociedades llamadas Cooperativas para poder, en conjunto, lograr objetivos comunes. Este término ha ganado una creciente importancia en los últimos tiempos gracias a la creación de sociedades con fines comunes entre sus socios.

No obstante, este concepto también cuenta con una **vertiente social**, pues no solo se intenta lograr cierto dinamismo dentro de la cooperativa para su propio beneficio, sino también para la sociedad. Existen ciertas cooperativas de índole social cuyo principal objetivo es la satisfacción de las necesidades comunes de la sociedad antes que el lucro.

Existen valores corporativos que rigen la actividad, entre ellos:

- El apoyo mutuo entre los socios.
- La democracia directa.
- El esfuerzo propio mediante la motivación mutua
- La existencia de equidad e igualdad
- La solidaridad

Características de las Cooperativas

- Que tanto, el ingreso de los asociados como su retiro sean voluntarios.
- Que el número de asociados sea variable e ilimitado.
- Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.
- Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa.
- Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo.
- Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.
- Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.
- Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.
- Que tenga una duración indefinida en los estatutos, y
- Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.
-

Clases de Cooperativas

- Cooperativas especializadas: Las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Tipos de Cooperativas Especializadas: Estas cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social (financieras, ahorro y

- crédito, aporte y crédito, transporte, vigilancia, agropecuarias, y pesqueras), mediante la suscripción de convenios con otras entidades cooperativas.
- **Cooperativas Multiactivas:** Las que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa.
 - **Cooperativas Integrales:** Aquellas que, en desarrollo de su objeto social, realicen dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.
 - **Cooperativas de Trabajo Asociado:** Empresas asociativas sin ánimo de lucro que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales.
 - **Precooperativas:** Empresas asociativas sin ánimo de lucro de duración limitada, impulsadas por entidades promotoras (persona jurídica, pública o privada) con el ánimo de propiciar la asociación de personas y de apoyar el proceso evolutivo de estas hacia entidades cooperativas. (Cooperativa Alianza, s.f.)

4.2.2. Estrategias comerciales: Son un conjunto de actividades que se planean y ponen en marcha para alcanzar una serie de objetivos en un mercado específico. Intenta desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos; su implementación consiste en asignar acciones a los

distintos elementos que participan en la organización de manera planificada, ordenada y enfocada. (Caballero, 2014)

4.2.3. Deserción de asociados: La satisfacción de las necesidades, la diferenciación y la vinculación de clientes son los tres objetivos empresariales más importantes para las entidades financieras que favorecen, en este sentido, la lealtad de clientes.

Según Momparler (2008) la situación actual de sector financiero se ha visto caracterizada en los últimos años por varios factores, entre ellos el incremento de la competencia, el desarrollo de innovaciones tecnológicas y la mayor accesibilidad a los servicios.

El mantenimiento de las relaciones en el tiempo favorecerá la fidelidad de los individuos hacia las empresas y, por tanto, una reducción significativa en los costos de búsqueda, captación de nuevos clientes y retención de los actuales. Esto, implícitamente, repercutirá sobre los resultados de la empresa con una mejora de su eficiencia y productividad.

4.3. Marco Legal

Decreto 4588 de diciembre 27 de 2006 Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

Decreto 1333 de junio 21 de 1989 Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas.

Ley 79 de diciembre 23 de 1988 Por la cual se actualiza la legislación cooperativa, su propósito es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.

Ley 454 de agosto 4 de 1998 Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Ley 1233 de julio 22 de 2008 Por la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar; se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones.

Ley 1391 de junio 18 de 2010 Por la cual se modifica el decreto ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones. Su objetivo es reformar la norma rectora de la forma asociativa conocida como Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el que hacer de estas empresas.

Decreto 3553 de septiembre 16 de 2008 Por el cual se reglamenta la Ley 1233 de 2008. Compensaciones y excepción al pago de contribuciones especiales.

Decreto 1481 de julio 7 de 1989 Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados.

4.4. Marco Espacial

La alcaldía de Quibdó en su página web oficial, hace la siguiente descripción del municipio:

4.4.1. Identificación del Municipio:

Nombre del municipio: Quibdó

NIT: 891680011-0

Código Dane: 270001

Gentilicio: Quibdoseño

Otros nombres que ha recibido el municipio: Existen dos teorías sobre la fundación de Quibdó, la que fue fundado en el año 1664 por los evangelizadores padres Jesuitas. Francisco de Otra y Pedro Cáceres, con el nombre de Citará y la que el minero antioqueño, Don Manuel Cañizales, la fundara con el nombre de Quibdó (Cacique Guasebá y Quibdó) en 1690; ambos hechos pertenecientes al siglo XVII y habitada en su mayoría por indígenas y negros.

4.4.2. Geografía. El municipio de Quibdó limita por el norte con el municipio de Medio Atrato, por el sur con los municipios de Río Quito y Lloró, por el oriente con el municipio de El Carmen de Atrato, por el nororiente con el departamento de Antioquia, por el occidente con el municipio del Alto Baudó.

Tiene un área de 3337,5 km² y una población de 97.714 habitantes, la cual representa el 32% del total del departamento. El 65% se encuentran en el área urbana. La cabecera municipal Quibdó, se encuentra a 5°41'13'' de latitud norte y 76°39'40'' de longitud este, respecto al

meridiano de Greenwich; se encuentra entre 43 y 53 m.s.n.m. y tiene una temperatura promedio de 28°C.

Está ubicado en la región de las calmas ecuatoriales y según el sistema de Holdrige (1963), corresponde a las zonas de vida de bosque muy húmedo tropical (bmh – T) y bosque pluvial tropical (pb-T). Los cuales se caracterizan por altas precipitaciones y temperaturas superiores a 24°C. El municipio de Quibdó presenta tres unidades climáticas: Cálido súper húmedo (Cs), con una extensión aproximada de 275.000 Ha, equivalentes al 82,39 % del territorio, en donde se localizan todos los centros poblados del municipio. Medio súper húmedo (Mh), con 47.500 Ha y 14,23 %, se encuentra en esta zona el sector occidental del resguardo de Bebaramá. Muy frío y frío húmedo y per húmedo (Fh), 11.250 Ha. Equivalentes al 3,38%, en este sector no se encuentran poblaciones.



Figura 1: Mapa Político del Chocó
Elaborado por SIGAC

4.4.3. Límites del municipio: El municipio de Quibdó limita por el norte con el municipio de Medio Atrato, por el sur con los municipios de Rio Quito y Lloró, por el oriente con el municipio de El Carmen de Atrato, por el nororiente con el departamento de Antioquía, por el occidente con el municipio de Alto Baudó. Tiene un área de 3337.5 km² y una población de 97.714 habitantes, la cual representa el 32% del total del departamento. El 65% se encuentran en el área urbana.

Extensión total: 3337.5 km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 43 y 53 m.s.n.m.

Temperatura media: 28°C.

4.4.4. Clima: El municipio de Quibdó tiene una temperatura promedio de 28°C y corresponde a zonas de vida de bosque muy húmedo y bosque pluvial tropical, con altas precipitaciones y temperaturas superiores a los 24°C. Este municipio presenta tres unidades climáticas bien diferenciadas:

Cálido súper húmedo, con una extensión aproximada a las 275 mil ha, cercano al 80 % del territorio. Allí se encuentran todos los centros poblados del municipio. Medio súper húmedo, aproximadamente 47 mil ha, 14% aproximado del territorio. En esta zona se encuentra la parte occidental del resguardo de Bebaramá. Muy frío, frío húmedo y per húmedo (clima sin época seca), aproximadamente 11 mil ha, más de 3% del territorio. En esta área no se encuentran poblaciones.

4.5. Marco Temporal

El proyecto se desarrolla a lo largo de cuatro meses, el primer mes es utilizado para la estructuración del mismo, lo que incluye el planteamiento del problema y los objetivos a cumplir; también durante este tiempo se diseña el instrumento de investigación, el cual es implementado a través del trabajo de campo desplegado en la Cooperativa en aproximadamente dos meses de exploración y observación. Posteriormente en los últimos meses se realiza el análisis de resultados, que servirá de insumo para proponer las estrategias que respondan al problema planteado. Culminando este espacio de tiempo, se entregan resultados y conclusiones de la investigación. En la tabla 1 se presenta el cronograma planteado.

Tabla 1
Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Estructuración del proyecto						
Diseño de instrumento de investigación						
Aplicar el instrumento						
Tabulación de datos						
Análisis de resultados						
Propuesta de estrategias						
Conclusiones de la investigación						
Entrega de resultados						

Elaboración propia

5. Metodología

La investigación se llevó a cabo en la Cooperativa Especializada de Ahorro Crédito Afroamericana de la ciudad de Quibdó en el Departamento del Chocó, se realizó trabajo en campo durante los meses de enero y febrero de 2019, se aplica la encuesta como instrumento de investigación con el propósito de encontrar las causas de deserción de asociados y la cancelación de productos; además de determinar las estrategias que mitigaran la pérdida.

Las referencias sobre trabajo de campo que se encuentran en la literatura suelen estar relacionadas con la antropología, la etnografía y la observación participante. Un ejemplo de ello es la definición de trabajo de campo de Stocking (1993): “El trabajo de campo es la experiencia constitutiva de la antropología, porque distingue a la disciplina, cualifica a sus investigadores y crea el cuerpo primario de sus datos empíricos”. En este contexto, en el trabajo de campo es considerado más que una técnica y más que un conjunto de técnicas, “una situación metodológica y también en sí un proceso, una secuencia de acciones, de comportamientos y de acontecimientos, no todos controlados por el investigador (...)”

Sin embargo, en ciencias sociales, “trabajo de campo” suele referirse al periodo y el modo que la investigación cualitativa dedica a la generación y registro de información. (Monistrol, 2007)

El desarrollo del proyecto se asumió desde una Investigación exploratoria: apropiada en este caso porque está diseñada para obtener un informe preliminar de la situación con un gasto mínimo de tiempo y dinero, que dejará pruebas relacionadas con el fenómeno expuesto en el planteamiento del problema, aumentando la posibilidad de generar diferentes hipótesis que estimulen estudios más profundos.

Es congruente con el objetivo de plantear estrategias u oportunidades relacionadas con la situación, porque permite una formulación precisa del problema y la identificación de variables que reforzarán los resultados.

Se utilizó un enfoque cuantitativo atribuyendo un valor numérico a cada respuesta para darle un tratamiento estadístico, cuantificando el problema planteado para ser concluyentes con los objetivos de la investigación.

5.1.Población – muestra

La población estuvo determinada por los 4.150 asociados vinculados a la entidad financiera, y la muestra está compuesta por 351 personas naturales que visitaron la Cooperativa durante los meses de enero y febrero de 2019; hombres y mujeres en edades entre 22 y 65 años de edad, oriundos todos de la ciudad de Quibdó; con estrato socioeconómico medio y bajo, asalariados e independientes, profesionales o no.

5.2. Tipo de muestreo

Para el caso se utilizó Muestreo aleatorio simple, tipo de muestreo probabilístico que se aplica al tomar una muestra en la que todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Es un método que toma de forma equitativa la selección de individuos garantizando una población representativa con un margen de error controlado. Es adecuado para el estudio en la cooperativa porque se conoce la cantidad total de asociados y con el trabajo en campo es posible acceder a la construcción la muestra.

Fórmula utilizada para determinar la muestra:

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

n = Valor de la muestra

N = Población finita, equivalente a 4.150 asociados

p = Probabilidad a favor 50%

q = Probabilidad en contra 50%

Z = Nivel de confianza 95% equivalente a 1,96 según tabla de distribución preestablecida

e = Error de la muestra equivalente al 5%, teniendo en cuenta el nivel de confianza.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 4.150}{0,05^2 (4.150 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3.985}{11,3329}$$

$$n = 351$$

5.3.Tamaño de la muestra

351 personas naturales asociados de la Cooperativa Afroamericana.

5.4.Programa estadístico utilizado

Excel Microsoft Office

5.5.Técnica e instrumento de recolección

Se utilizó la encuesta como instrumento de investigación, lo cual permitió estandarizar la información para analizarla bajo un tratamiento estadístico. Se deja en los anexos el instrumento utilizado.

La encuesta estadística es el instrumento más ampliamente utilizado en la investigación social de carácter cuantitativo e inspiración positivista. En este marco, la encuesta se concibe como un instrumento de observación clásico o de

'primer orden'. Pero la encuesta es, en realidad, un instrumento de observación de 'orden superior': un dispositivo observacional que suscita en su objeto, a su vez, procesos de observación. La concepción positivista de la encuesta suele presuponer varios postulados básicos. Primero, el postulado de objetividad: las realidades que la encuesta pretende investigar existen objetivamente, con independencia de la percepción que tengan de ellas los sujetos individuales. Segundo, el postulado de transparencia: esas realidades son conocidas inequívocamente por tales sujetos.

Por último, el postulado de universalidad: ese conocimiento se da de manera generalizada entre los sujetos en cuestión. Sólo a partir de la asunción de esos postulados tiene sentido afirmar el principio de equivalencia en el que descansa el análisis estadístico de los resultados de la encuesta, a saber: respuestas idénticas al cuestionario tienen significados idénticos. Sin embargo, los tres postulados aludidos, y el consiguiente principio de equivalencia, responden a una tensión idealizadora que a menudo tiene poco que ver con la realidad.

(Navarro, 1997)

6. Resultados

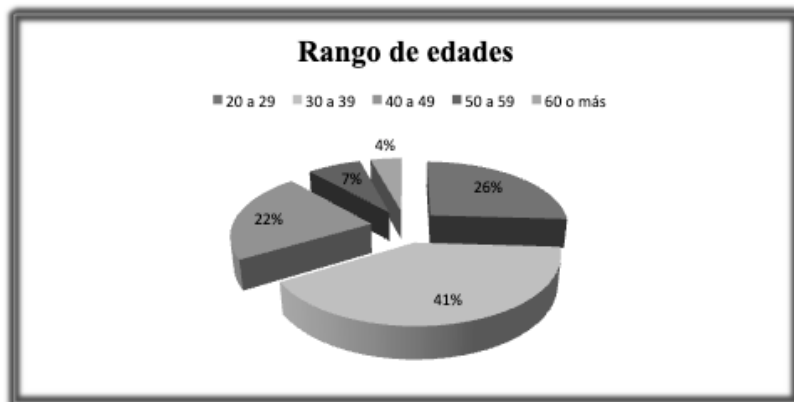


Figura 2. Rango de edades personas encuestadas

Se aplicó la encuesta como instrumento de investigación, con participación de 351 personas distribuidas un 58% hombres y el 42% mujeres: con rango de edades entre 20 y 65 años con mayor concentración en personas de 30 a 39 años (41%); de los 203 hombres encuestados el 74% de ellos tiene una actividad económica que le permite ingresos con cierta regularidad. Es visible en Quibdó la informalidad laboral debido a la poca inversión empresarial en la zona, dicha condición promueve la existencia de comercios y negocios pequeños que dinamizan de manera particular la economía de la región.



Figura 3. Ocupación de los encuestados

De las 148 mujeres encuestadas, el 22% eran amas de casa que dependían económicamente de otra persona; de igual manera fue posible evidenciar cómo estaba distribuida la muestra según la ocupación de las personas que visitaron la sucursal de la cooperativa durante el tiempo en que se realizó el estudio en campo, el 81% eran personas empleadas o independientes que tenía un ingreso por su actividad económica. Como se expuso en el párrafo anterior, la informalidad impera en el Chocó por la falta de inversión empresarial e industrial, la economía es dinamizada mayormente por la minería, la explotación maderera y el comercio en general; gran parte de la población empleada, pertenece a las pequeñas empresas que hay en la región.

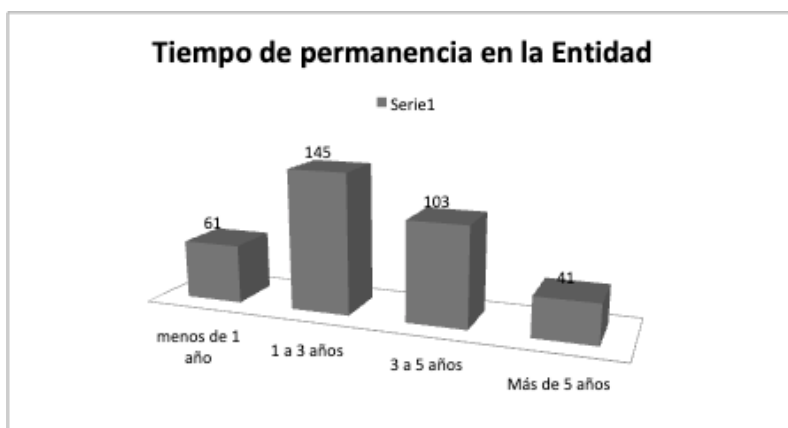


Figura 4. Tiempo de permanencia en la entidad financiera

El tiempo de permanencia fue otra variable que arrojó datos relevantes; teniendo en cuenta que la Cooperativa lleva en el mercado 8 años con presencia en Quibdó, Itsmina y Medellín, ésta pregunta dejó ver en la muestra extraída que la mayor cantidad de personas llevan entre 1 y 3 años como asociados, tan solo el 11% llevaban más de 5 años y 61 personas encuestadas estaban asociados hace menos de un año.

El instrumento aplicado muestra la poca fidelidad por parte de los asociados a la entidad financiera, dándole peso al supuesto del planteamiento del problema objeto de esta investigación, que presume de la alta deserción de clientes y la cancelación de productos que ha sido evidente para quienes administran de la sucursal.



Figura 5. Porcentaje de encuestados según la oferta de productos de la Cooperativa

En su portafolio de productos, la Cooperativa Afroamericana cuenta con ofertas en ahorro, crédito e inversión; el ejercicio en campo deja ver que el 61% de los encuestados está vinculado con algún producto de financiación.

En el análisis de esta pregunta se encontró que el otorgamiento de créditos fue el servicio con mayor puntuación entre las personas encuestadas mostrando una considerable diferencia en ahorro e inversión; productos como las cuentas de ahorro y los DAT no señalaron mayor acogida dejando para el análisis sobre si lo consideran o no como una alternativa.

Ahora bien, el 25% de la muestra corresponde a personas con actividad económica independiente y de esta porción el 85% tenía un crédito en la Cooperativa aduciendo que la mejor manera de lograr el apalancamiento de sus negocios era con financiación a través de la banca.

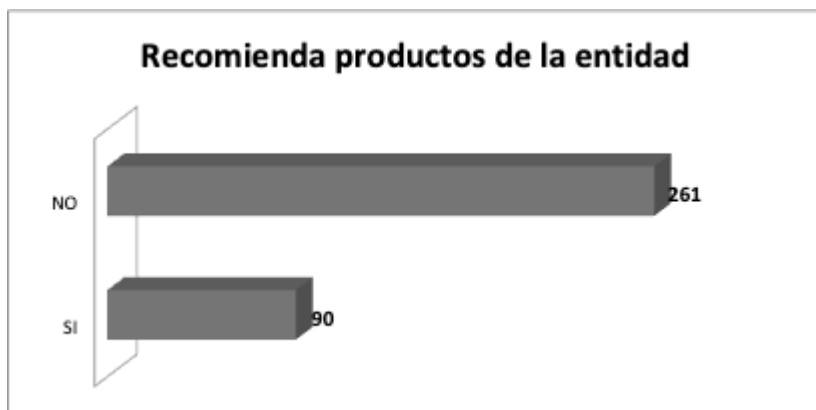


Figura 6. Cantidad de encuestados que recomiendan productos de la Cooperativa Afroamericana

Otro dato de interés encontrado en torno a la oferta y demanda de productos es que el 45% de los asociados con actividad económica independiente lleva más de 5 años en la entidad debido a su vinculación con una cartera de largo plazo. Sin embargo, el trabajo de campo dejó ver en este punto que los asociados no recomiendan el producto que tienen con la entidad, aduciendo que en la competencia es posible encontrar instrumentos financieros más atractivos, rentables y diversos; y que las deficiencias en cobertura por la falta de canales físicos y digitales para transar, son determinantes para satisfacer las necesidades financieras del asociado.

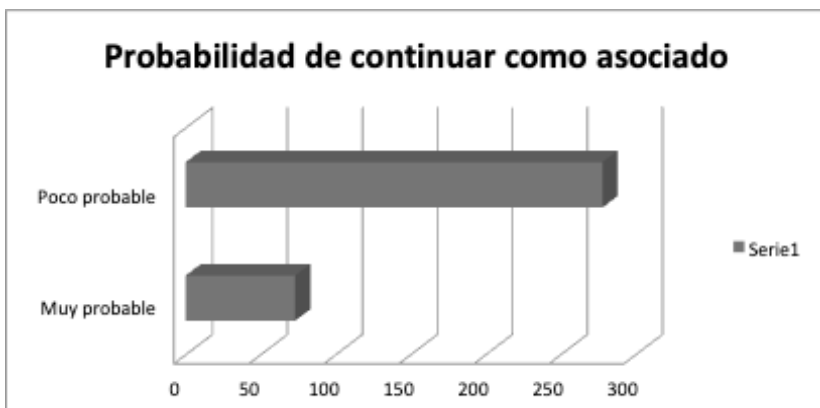


Figura 7. Probabilidad de continuar como asociado

La probabilidad de que los encuestados continuaran como asociados de la Cooperativa fue poco probable para el 79% de las personas como se ve en el gráfico 7. En el análisis de esta pregunta se encontraron distintas razones, que presumen de la subjetividad de cada individuo para hacer una elección, dejando ver qué le motivaría para desertar como vinculado a la entidad financiera. Dichas razones se muestran en los resultados de la pregunta subsiguiente.

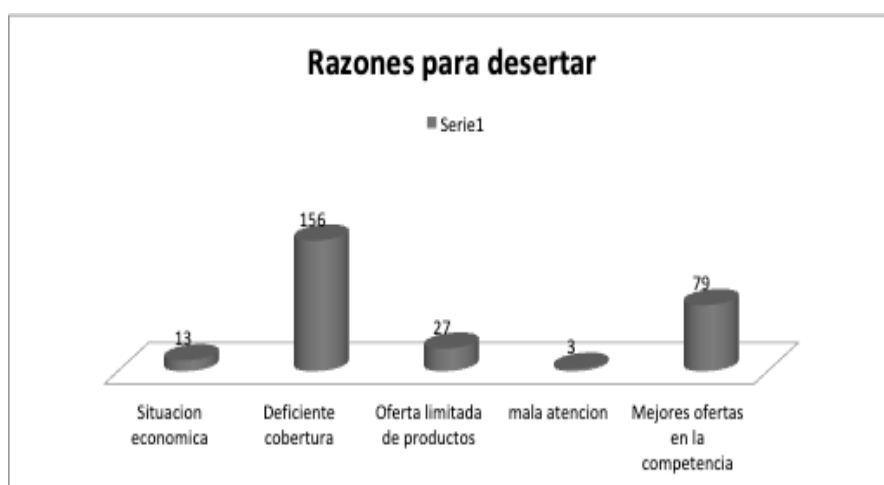


Figura 8. Razones para desertar de la Cooperativa

El principal motivo por el cual los asociados no continuarían en la entidad fue la deficiente cobertura en la prestación de servicios y la falta de sucursales que abarca la poca o nula presencia de canales alternos para los clientes, el 56% de los encuestados así lo afirmaron. Otra de las razones de mayor relevancia encontrada son las mejores ofertas por parte de la competencia; en Quibdó tienen presencia 6 de los más grandes Bancos del País, Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco Agrario, BBVA y AvVillas lo que indica de manera desbordada un amplio abanico de opciones para los habitantes del Municipio. Para el 28% de la muestra la competencia fue la principal razón para validar otras posibilidades y afirmar que es poco probable continuar como asociado, sin dejar de lado que la situación económica que atraviesa históricamente el Departamento del Chocó, también es condicionante en la inclusión financiera.

El estudio es determinante al dejar ver la necesidad de intervención para contener la pérdida de asociados, la elección y construcción de la muestra utilizada permite concluir que la mayoría de asociados tiene una ocupación que le permite tener o generar recursos que pueden ser administrados en la Cooperativa, o a través de la entidad, encontrar el apalancamiento de negocios y proyectos independientes; sin embargo cuesta mucho el contrapeso que ejerce la competencia por lo que la implementación de las estrategias debe aportar de manera significativa en la gestión de la entidad en aras de mejorar sus indicadores.

Los esfuerzos deben estar concentrados según el planteamiento de las siguientes 5 estrategias: Servicio, gestión de transacciones, excelencia seis sigma, hacer fáciles los servicios financieros y

consolidar el modelo corporativo; para lograrlo, el talento humano será el elemento principal del negocio.

Servicio.

Deberá estar orientado a incrementar la lealtad de los asociados, brindando soluciones y propuestas adecuadas para cada segmento optimizando los valores de relación, oferta y marca.

¿Qué se logrará?

- Actualizar de manera permanente de la información de los asociados y así ofrecer lo que realmente necesitan.
- Se debe crear consciencia de que cada problema o inconformidad del asociado es una oportunidad para prestarles un mejor servicio.
- Controlar el número de quejas y reclamos para saber qué procesos son de mayor impacto y cuáles presentan dificultades.

Para ello el equipo comercial deberá ser incisivo en la relación con el cliente basada en la cultura de servicio y el conocimiento del asociado.

Gestión de las transacciones

Conseguir la mezcla óptima de las transacciones de asociados y usuarios, asegurando satisfacción y rentabilidad.

¿Qué se logrará?

- Optimizar la gestión de los precios para cobrar de forma adecuada las transacciones, teniendo en cuenta que la prioridad es que los asociados sean rentables.

- Disminuir el tiempo de entrega de productos y servicios, de igual manera se debe invertir en la migración de la mayor parte de transacciones a canales electrónicos.
- Empezar una estrategia de bancarización al incrementar el número de asociados en los segmentos de bajos ingresos, con propuestas que generen valor para la Cooperativa.
-

Excelencia Seis Sigma

Incorporar la metodología Seis Sigma, la cual está centrada en la reducción de la variabilidad, buscando comprimir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. Con esta metodología se debe asegurar que los procesos críticos cumplan la promesa al asociado, sean predecibles en su ejecución, livianos y simples; debe ser ampliamente difundida, interiorizada y aplicada.

¿Qué se logrará?

- Llegar a estándares de eficiencia de la competencia.
- Ahorrar costos por la modificación e intervención en procesos críticos para reducir la complejidad y disminuir el número de errores.

El enfoque debe ser, eficiencia y medición de calidad de los procesos.

Hacer fáciles los servicios financieros

Mantener un modelo de negocio que haga fáciles los servicios financieros, con personas conocedoras del negocio, tecnología eficiente y procesos simples y ágiles.

¿Qué se logrará?

- Contar con procesos y tecnología livianos para que los asociados perciban una entidad amigable con el cliente.
- Los empleados de la Cooperativa contarán con procesos ágiles que facilitará las operaciones y elevará los niveles de eficiencia.
-

Consolidar el Modelo Corporativo

El modelo de actuación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Afroamericana debe estar orientada al asociado, con iniciativas soportadas en una cultura corporativa encaminada a la unificación de políticas, aprovechamientos de sinergias y la operación mediante centros de servicios compartidos.

¿Qué se logrará?

- Políticas unificadas, mayor claridad en el modelo de gobierno y en las acciones a emprender por cada una de las líneas de negocios en el corto, mediano y largo plazo.
- Procesos de apoyo unificados con lo que se logrará mayor eficiencia con mejores procesos.

7. Verificación de Objetivos

El objetivo principal de la investigación se centra en el planteamiento de estrategias que mitiguen la pérdida de asociados, el fenómeno ya era conocido por la gerencia de la Cooperativa, ya se advertía en informes de gestión de la entidad la fuga de recursos y la baja permanencia de clientes. Era imperativo conocer las causas y los dolores de los asociados para aportar a una intervención.

Finalizando el capítulo anterior se dejaron consignadas las estrategias planteadas para darle consistencia a lo pretendido en el objetivo principal; la Cooperativa Afroamericana deberá hacer un máximo esfuerzo en torno a 5 pilares fundamentales: El Servicio, la gestión transaccional, incorporar la metodología seis sigma, hacer fáciles los servicios financieros y consolidar el modelo corporativo. Así mismo el proceso investigativo buscaba establecer las causas que sustentaban o argumentaban la pérdida de asociados, lo cual quedó expuesto al aplicar el instrumento de investigación a una muestra de 351 personas vinculadas a la entidad. Con ello se determinó que la competencia y la falta de cobertura entre otras son los motivos de mayor relevancia.

Los objetivos específicos del proyecto marcaron la pauta que permitieron el logro del objetivo principal, en primer lugar se estableció conocer las características del cliente potencial asociado a la Cooperativa, para definir el universo sobre el cual se desarrolla la investigación, a razón de ello fue necesario recoger información por parte de la entidad con el fin de conocer el cliente / asociado a la cooperativa, cuál era la información base sobre la segmentación que tenía la

entidad para establecer el tipo de persona que haría parte del proyecto: población atendida, ubicación y nichos de mercado (sectores); la información obtenida también dio cuenta de los servicios y productos que ofrece la entidad financiera.

Otro objetivo de la investigación pretendía determinar las causas por las cuales los asociados vinculados a la Cooperativa venían desertando haciendo evidente una considerable disminución en los recursos movilizados a través de los productos de captación y colocación; dicho objetivo queda verificado al anotar que las causas encontradas están relacionadas con la oferta de productos y servicios de la competencia y la cobertura en canales transaccionales.

8. Conclusiones

Como resultado de la investigación se concluye que la alta gerencia de la Cooperativa Afroamericana requiere de manera determinada hacer una intervención en la fuerza comercial con el ambicioso objetivo de captar más clientes y reconquistar los ya existentes, el estudio realizado deja ver la necesidad manifiesta de plantear estrategias en aras de afrontar y disminuir la deserción de clientes o asociados y de paso la cancelación de productos.

El utilizar y aplicar la encuesta como instrumento de investigación en la muestra determinada, es suficiente para conocer las características del cliente potencial asociado a la Cooperativa y definir la estructura que da apoyo para encontrar repuestas al problema planteado y darle validez a la hipótesis que declaraba la pérdida de clientes.

Este panorama determina las causas por las cuales las personas vinculadas a la entidad presentan un comportamiento de deserción, dejando como resultado la preferencia de éstos por el portafolio de la competencia.

El plan de acción entonces está basado en una metodología de acompañamiento a la fuerza comercial, para buscar bajo la disciplina de coaching un mejor rendimiento y productividad fomentando y desarrollando la cultura organizacional para encontrar una sabiduría colectiva que lleva a cabo las estrategias propuestas.

9. Recomendaciones

A partir de los resultados encontrados y con base en la información adquirida y analizada, es preciso formular las siguientes recomendaciones:

Las estrategias sugeridas están encaminadas en torno a la promesa de entregar una experiencia memorable al cliente, que le genere recordación e interacciones positivas al interior de la entidad, por ello implementarlas constituye una alternativa de alto valor para contener la pérdida de asociados y mejorar los indicadores de rentabilidad.

Para ser productiva y rentable, una organización debe tener procesos eficientes en su estructura y funcionamiento, el objetivo es mejorar de forma continua para producir resultados positivos; para lograrlo se requiere definir claramente la fuente del problema con base en los indicadores que la cooperativa ya posee, crear planes de acción, implementar cambios, monitorear y realizar ajustes.

Otra recomendación derivada de la investigación es el desarrollo de un modelo de capacitación y formación continuo respecto a las estrategias planteadas para el equipo comercial y de servicio, que permita de manera sistemática y planificada preparar e integrar al recurso humano al proceso productivo conforme a los nuevos resultados que se quieren obtener, mediante la entrega de conocimientos y el desarrollo de habilidades que propendan por la fidelización de asociados.

La debida atención al cliente resulta de gran valor para los usuarios y es un hito determinante en el proceso de interponer quejas y reclamos. Se recomienda a la entidad una mejora progresiva en este aspecto mediante la inversión de recursos en el estudio y selección del personal con base en el análisis de sus habilidades blandas dentro de las cuales se destaca la capacidad para generar empatía y el asertividad.

Por último, es conveniente también elaborar estudios permanentes con encuestas NPS (Net Promoter Score) para medir con una frecuencia determinada el nivel de satisfacción de los clientes y tomar medidas necesarias en momentos oportunos. Midiendo este índice es posible comparar la tendencia de la entidad en cuanto a lealtad de asociados y su recomendación.

10. Referencias

González, L. Quibdó, la Afrópolis del Atrato. Credencial Histórica No. 227. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-227/quibdo-la-afropolis-del-atrato>

Banco de la República. s.f. Historia. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/el-banco/contenidos/page/historia>

DANE. Banco de la Republica. (2015). Informe de coyuntura económica regional. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Choco2015.pdf

Asociación Colombiana de Cooperativas (2015). Reseña Cooperativismo en Colombia. Recuperado de <http://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/cooperativismo-colombiano/resena-del-cooperativismo-en-colombia>

Cooperativa Alianza. Cooperativismo en Colombia. Recuperado de <https://www.alianza.coop/quienes-somos/cooperativismo-en-colombia>

Proyectos SENA – BCSC. (2011). Historia de la Banca en Colombia. Recuperado de <https://senabcsc150502.wordpress.com/2011/03/07/historia-de-la-banca-en-colombia/>

LOBO GUERRA, L.; Aspectos Doctrinarios de la Gestión Cooperativa; Instituto de Estudios Rurales IER, segunda edición; 2002.

NAMAKFOROSOSH, M. (2005). Metodología de la Investigación. México: Limusa – Noriega Editores.

NAVARRO, P. La encuesta como texto: Un enfoque cualitativo. V Congreso español de Sociología. Granada. 1995.

Monistrol, O. (2007). El trabajo de campo en investigación cualitativa. Nure Investigación, 28, 1-3.

11. Anexos

Anexo 1. Encuesta



1. Género F M

2. Ciudad de Residencia

3. Edad 20 a 29
30 a 39
40 a 49
50 a 59
más de 60

4. Ocupación Empleado
Desempleado
Independiente
Estudiante
Ama de casa

5. Asociado a la Cooperativa SI NO

6. Tiempo de Permanencia Menos de un año
Entre 1 y 3 años
Entre 3 y 5 años
Más de 5 años

7. Qué producto tiene en la entidad Ahorros
Créditos
Inversiones

8. Recomendaría el producto que tiene SI NO
Porqué

9. Que tan probable es que continúe como asociado de la Cooperativa
Muy probable
Poco probable

Anexo 2. Tabla de datos

Género	Masculino	Femenino	total			
	205	146	351			
Edades	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 o más	total
	91	142	77	26	15	351
Ocupación	empleado	desempleado	independiente	Estudiante	Ama de Casa	total
	196	19	90	13	33	351
Tiempo de permanencia en la entidad	menos de 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años	total	
	61	145	104	41	351	
Productos con la entidad	Ahorro	Crédito	Inversión	total		
	97	214	40	351		
Recomienda productos de la entidad	SI	NO	total			
	90	261	351			
Probabilidad de continuar como asociado	Muy probable	Poco probable	total			
	73	278	351			
Razones para Desertar	Situación económica	Deficiente cobertura	Oferta limitada de productos	mala atención	Mejores ofertas en la competencia	total
	13	156	27	3	79	278