

**EXPANSIÓN DE MERCADO COMO ALTERNATIVA DE CRECIMIENTO Y
POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA DEL SENA**

ALBA LEYLA ENCISO MONTERO

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor:

JUAN PABLO SÁNCHEZ A.

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA 2017**

1. Resumen

La Cooperativa del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), es una entidad de economía solidaria de primer grado, con presencia de más de cincuenta años en el mercado, la cual se ha sostenido durante el tiempo de actividades ya que ha contado con la capacidad de respuesta para afrontar los diversos cambios y dificultades que se le han presentado; actualmente requiere modificar su direccionamiento estratégico y planeación con el fin de ampliar su base social a través de la expansión de su mercado y mejorar su posicionamiento, todo esto, enmarcado en el desarrollo e implementación de un plan de mercadeo acorde a las necesidades actuales y aprovechando las competencias de su talento humano y sus principios e imagen corporativa como factores de éxito.

Palabras clave: cooperativa, imagen corporativa, mercadeo, plan de marketing y talento humano.

Abstract

The National Learning Service Cooperative (SENA) is a solidary economy entity of the first degree, with a presence of more than fifty years in the market, which has been sustained during the time of activities since it has had the capacity of Response to the various changes and difficulties presented to it; Currently requires modification of its strategic direction and planning in order to expand its social base through the expansion of its market and improve its positioning, all this, framed in the development and implementation of a marketing plan according to current needs and taking advantage of The skills of its human talent and its principles and corporate image as factors of success.

Keywords: cooperative, corporate image, marketing, marketing plan and human talent.

Introducción

La Cooperativa del SENA (Coopsena), a través de los años ha aportado positivamente al desarrollo humano y social de sus asociados y grupo familiar, a través de la prestación de servicios de calidad.

En tal sentido, el presente ensayo pretende resaltar la necesidad de expandir el mercado de Coopsena, con el fin de mejorar su posicionamiento e incrementar los ingresos y potencializar su desarrollo financiero.

Por lo anterior, es importante resaltar que en los actuales escenarios empresariales, las organizaciones requieren construir confianza, anteponerse al futuro, cambiar los paradigmas, optimizar las competencias del talento humano, mantenerse a la vanguardia de la tecnología y estar atentos a los continuos cambios normativos para poder afrontar los diversos y exigentes retos que establecen los mercados actuales como resultado de la globalización y el fuerte impacto generado por el desarrollo tecnológico del presente siglo.

Coopsena, pese a mantener un mercado cautivo, requiere al igual que las demás organizaciones, acoplarse a estos cambios y establecer estrategias acordes a las problemáticas de los diferentes ámbitos, con el fin de generar ambientes seguros para poder ampliar su mercado y alcanzar su posicionamiento en el sector solidario de la comunidad SENA.

Así mismo, el plan de mercadeo y sus estrategias deben ser definidos, a fin de mejorar los resultados económicos de la cooperativa y lograr su posicionamiento y fidelización de sus asociados, apoyándose en la identidad corporativa y su talento humano.

1. Plan de marketing para la fidelización de clientes

El mercadeo es un proceso dirigido a satisfacer las necesidades de los consumidores. Para ello, las empresas necesitan y deben conocer ampliamente las necesidades, deseos y condiciones de su información, la cual es clave para elaborar una adecuada mezcla de mercadeo que contribuya a los objetivos de la organización (Quezada, 2014).

Ahora bien, es fundamental determinar una planeación y unas estrategias mediante el desarrollo del plan de marketing, a fin de poder satisfacer plenamente las necesidades de los asociados de la cooperativa y la prestación de servicios de calidad con valores agregados que hagan de Coopsena la entidad de economía solidaria preferida por los funcionarios del SENA. Durante la implementación del plan de mercadeo, se deben definir las estrategias publicitarias que den a conocer la Cooperativa a nivel nacional en las treinta y tres regionales donde hace presencia el Servicio Nacional de Aprendizaje.

Coopsena es una entidad que ha prestado sus servicios por más de cincuenta y dos años, que limitó la ampliación de la base social al establecer sus actividades principalmente en la ciudad de Bogotá y dejando gran parte del potencial de su mercado aislado al no hacer mercadeo en otras partes del país; actualmente, ha iniciado labores de promoción en otras ciudades y departamentos, encontrándose con un mercado vinculado a diferentes entidades del sector solidario y con funcionarios que carecen de capacidad de descuento por nómina.

Con el fin de enfrentar estos retos, es necesario definir claramente el nicho de mercado y el perfil del consumidor (asociado), por lo tanto, se hace necesario determinar valores agregados y necesidades insatisfechas de los clientes potenciales para definir estrategias que le permitan ampliar su base social.

Conviene subrayar que la agrupación natural, origen de las primeras cooperativas, es la de socios que comparten la misma profesión, posición social y entorno económico. El conocimiento mutuo de los socios garantizaba la solvencia de la empresa y les otorgaba

una importante ventaja frente a otros agentes bancarios sujetos a la asimetría informativa. (Soler,2002).

Coopsena, nació como respuesta a las necesidades económicas de sus treinta fundadores en el año 1965 y ha continuado su crecimiento y evolución a lo largo de los años al contar hoy en día con 2.400 asociados, muchos de los cuales han sido fieles a sus servicios por décadas, de allí la importancia de conocer las características de sus asociados y clientes potenciales con el fin de establecer estrategias de fidelización por medio de un plan de mercadeo que permita expandir su mercado a otras regionales e incrementar la colocación de crédito para maximizar las utilidades e incrementar sus activos.

Por lo anterior es importante tener en cuenta que los asociados actuales tienen otras necesidades y expectativas diferentes a los de sus fundadores, por lo que todo esto implica el estar estableciendo los gustos, deseos y tendencias de los clientes de Coopsena, para poder mantener servicios eficientes y atractivos a clientes potenciales.

Para solventar lo anterior, es importante traer aquí, lo argumentado por Coello (2015), cuando menciona: “El marketing es la publicidad, la promoción y la venta a presión, es decir, un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes” (p.45).

En tal sentido, es necesario establecer estrategias publicitarias agresivas en las diferentes regionales del SENA en todo el territorio nacional, con la finalidad de que toda la comunidad SENA conozca los servicios y beneficios de pertenecer a Coopsena; lo que no representa una labor fácil, pero que con dedicación y constancia hace posible el crecimiento de la base social de la cooperativa y estimula la colocación de cartera que es la única fuente de ingresos.

Hay que mencionar, además, que la acción de satisfacer o satisfacerse se conoce como satisfacción. El término puede referirse a saciar un apetito, compensar una exigencia, pagar lo que se debe, deshacer un agravio o premiar un mérito (Moreno, 2012).

Por su parte, cliente, se entiende como la persona que realiza un determinado pago y accede a un producto o servicio. El cliente, por lo tanto, puede ser un usuario (quien usa un servicio), un comprador (el sujeto que compra un producto) o un consumidor (la persona que consume un servicio o producto) (Moreno, 2012).

De acuerdo a lo anterior, se entiende que la satisfacción de los asociados de la Cooperativa no es una labor fácil, ya que son cada vez más exigentes y desean encontrar nuevos beneficios, adicionales a los ya existentes, por otra parte, las ventajas de otras entidades del sector solidario al comparar servicios con los que no cuenta la Cooperativa la ponen en desventaja frente a sus competidores.

La lealtad del asociado frente a la cooperativa es un factor fundamental al repercutir directamente y afectando la colocación de la cartera y la reputación de Coopsena, por lo tanto, se debe ser consciente de la importancia del asociado y establecer todas las estrategias necesarias para fidelizarlo permanentemente. Un asociado satisfecho multiplicara mediante la voz a voz a otros asociados los beneficios y percepción del servicio recibido.

La fidelización supone una inversión de recursos humanos, económicos y técnicos, que dará como beneficios: incremento de la colocación de cartera, mejorar la imagen corporativa, incremento de la base social y satisfacción del asociado, por lo tanto, es fundamental cuidar y mantener a los asociados más leales mediante incentivos, todo esto con el fin de posicionar la imagen corporativa de Coopsena a fin de situarla como primera opción frente a los competidores.

Por otra parte, la atención del cliente es clave para poder conservar la lealtad del asociado, pues siempre se debe estar dispuesto a prestar ayuda y asumir responsabilidades en caso de alguna queja, por ello, es bueno para las organizaciones estar capacitándose de manera permanente en temas relacionados con servicio al cliente para poder dar una acertada respuesta a las diferentes situaciones que se puedan presentar.

1.1 La gestión del talento humano y su incidencia en la prestación del servicio

Las Cooperativas se caracterizan por ser sociedades de propiedad colectiva que pertenecen a los beneficiarios de su actividad. Su pauta organizativa básica consiste en que los trabajadores ejercen el control, lo que implica una menor especialización de los factores productivos en relación con otras sociedades donde sí existe una clara separación entre propiedad y control (Belén y Pérez, 2000).

Ahora bien, la Cooperativa por ser una entidad de sector solidario requiere una administración diferente a cualquier otro tipo de entidad del sector privado, por lo que actualmente sus colaboradores se han especializado en diversas áreas para dar respuesta a las nuevas exigencias de los diferentes ámbitos de la organización, se capacitan y especializan permanentemente y de manera puntual en temas relacionados con NIIF, tratamiento de datos y manejo de tecnologías de la información, que son áreas fundamentales para el desarrollo de sus funciones.

Para Coopsena, es relevante la capacitación del personal, por ello otorga auxilios educativos a sus empleados con el fin de que desarrollen habilidades y competencias que permitan la prestación de servicios de calidad a los asociados.

En su estructura orgánica la máxima autoridad es la Asamblea General, conformada por 70 de sus asociados elegidos por un periodo de dos años, seguida del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia; estas personas también se capacitan permanentemente en temas relacionados con economía solidaria, SARLAT y NIIF, con el fin de que desarrollen un acertado direccionamiento y una correcta toma de decisiones.

Por lo anterior, se ha considerado en el mundo laboral de hoy al talento humano como una de las variables más importantes en que las organizaciones deben centrar gran parte de su atención y sus recursos como seres humanos, cuya impronta debería liderar el permanente crecimiento espiritual e intelectual, e inmersos en un contexto competitivo, por lo que se debe tomar conciencia de la particularidad de cada trabajador y de las competencias personales para desarrollarlas y potenciarlas (Pérez, 2015).

Por su parte, los empleados de la Cooperativa en su mayoría han realizado sus estudios profesionales gracias al aporte económico de Coopsena, lo que ha permitido que éstos a su vez retribuyan sus conocimientos y competencias en pro del desarrollo y crecimiento organizacional.

Un adecuado manejo de la gestión del talento humano mejora el desempeño del personal, considerando que el capital humano es el principal recurso que dinamiza los diferentes procesos dentro de las entidades, genera recompensas por su trabajo, promueve su desarrollo y capacitación con el fin de mantener sus conocimientos actualizados, por lo tanto, Coopsena debe continuar implementando herramientas y mecanismos que permitan realizar una adecuada Administración de su talento humano.

El servicio es la percepción que tiene el asociado y el cual Coopsena ha mejorado de manera permanente a través del tiempo y gracias a su talento humano, que se ha orientado hacia el asociado. La Cooperativa es el reflejo de su personal, lo cual se evidencia en la cultura reflejada en toda la organización, la gerencia mantiene la idea de que el éxito depende del talento humano, competencia, actitudes y motivación de sus colaboradores.

Así mismo, dentro del direccionamiento estratégico se ha tenido en cuenta la importancia de un clima organizacional caracterizado por la satisfacción del personal y el desarrollo de políticas, prácticas, valores y comportamientos de manera conjunta; el personal es comprometido, con valores compartidos, motivado y con objetivos en común. Las personas son las que producen, venden y atienden al asociado, toman decisiones, lideran y dirigen la cooperativa, por lo tanto, el talento humano es quien influye en el desarrollo económico y financiero de la organización; son los que tramiten una percepción positiva o negativa de Coopsena.

Por su parte, el ambiente laboral es óptimo con factores motivacionales que incentivan el sentido de pertenencia y compromiso para con la cooperativa, reflejado en la prestación de servicios de calidad y desarrollo de las funciones de los cargos de manera idónea y responsable con el máximo desempeño posible. Por lo anterior, la necesidad de conocimientos y habilidades para una gestión efectiva puede ser tan amplia como se desee; puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de servicio o actividades en que se mueve la organización, los procesos

de trabajo, el entorno, manejo de indicadores económicos entre otros (Suarez, 2010).

El desarrollo de nuevas capacidades y habilidades es una necesidad imperativa, para poder dar respuesta a los requerimientos normativos y tecnológicos del entorno; haciendo necesario la capacitación permanente de los funcionarios de acuerdo con las necesidades de cada área y cada proceso. La gestión del talento humano que se aplican a los procesos de la organización debe tender a mejorar las prácticas directivas, dándoles soluciones a los problemas que se presenten, fijando márgenes de calidad, con el propósito de atender diversas situaciones, las cuales deben facilitar el desarrollo organizacional.

Se debe agregar que el recurso humano debe ser el más importante en la Cooperativa, ya que las personas son las hacen posible la realización de cualquier actividad y del crecimiento de cualquier organización, se pueden tener en abundancia los demás recursos, pero los seres humanos son el factor clave para cumplir los objetivos. En tal sentido, es importante tener un talento humano competitivo, comprometido y motivado para que realicen sus funciones de manera eficiente y con buena actitud, si no se brindan las condiciones laborales adecuadas se obtienen resultados básicos, donde lo importante es cumplir un horario y hacer las actividades de manera mecánica, sin preocuparse por alcanzar los objetivos de la empresa y sin comprometerse con crear relaciones duraderas con clientes, por lo que no se presenta interés en cuidar los recursos con que se cuentan, perdiendo el interés en realizar aportes a la organización.

En Coopsena, los funcionarios reciben órdenes directamente del Gerente, exceptuando el área comercial, donde las ordenes son impartidas por el jefe de Servicio al Cliente, y las cuales son coordinadas con el fin de no desautorizarlo y contradecir sus órdenes. Esta práctica es importante ya que al no hacerse un direccionamiento de las funciones y de los procesos de manera coordinada es posible generar sobre costos, retazos en los procesos y desmotivación para los grupos de trabajo.

Adicional a lo anterior, en la Cooperativa se ejerce un liderazgo democrático, donde el gerente es quien tiene la última palabra, pero es capaz de escuchar a sus colaboradores, lo que hace que la motivación se mantenga constantemente. Este direccionamiento es de gran importancia y

relevancia dentro del proceso administrativo ya que su eficiente y eficaz aplicación conlleva al cumplimiento de los objetivos, productividad y rentabilidad. Por su parte, se tienen estructurados cada uno de los procesos y definidas claramente cada una de las funciones con el fin de hacer eficiente las actividades, igualmente se motiva el personal a especializarse en sus áreas para mejorar los procesos y la productividad.

La cooperativa estructuro y definió cada uno de los procesos y funciones para no caer en errores como realizar doble las mismas actividades, por lo que al especializarse los funcionarios se pueden disminuir costos y mejorar tiempos en el desarrollo de las funciones. La Cooperativa del SENA brinda la oportunidad de acceder auxilios, créditos, primas extralegales, dotación, entre otros beneficios, además de estabilidad laboral, el único inconveniente es que por ser tan pocos cargos hacen imposible realizar ascensos o cambiar de rol.

Todos esto lleva a que Coopsena cuenta con un personal, capacitado, idóneo, comprometido con los asociados y con el desarrollo de la Cooperativa. En entidades donde los salarios no son buenos y las condiciones y el ambiente laboral no es adecuado el personal es inestable, no es comprometido y no se preocupa por hacer bien su trabajo, lo hacen por hacer algo mientras tienen otras posibilidades laborales y se muestran inconformes y con muy mala actitud.

En la Cooperativa las remuneraciones son asignadas de acuerdo al grado de responsabilidad de los funcionarios y de acuerdo al tipo de función realizada, en cuanto a los demás beneficios como primas extralegales, auxilios educativos entre otros, son en igualdad de condiciones para todos los trabajadores y estableciendo los estímulos laborales en la equidad e igualdad, lo cual es muy importante, ya que el no aplicar estos principios puede generar sanciones por parte del Ministerio de Trabajo y Protección social por incumplimiento del Código Sustantivo de Trabajo, sino se realiza un pago justo de salarios, además de generar desmotivación por parte de los empleados al no satisfacer sus expectativas y necesidades.

Por su parte, el Gerente mantiene un trato justo con sus subalternos y mantiene una relación cercana, trata de tomar las decisiones más acertadas y respeta la individualidad de sus colaboradores, la mayoría de empleados llevan muchos años laborando para la entidad lo que hace

más fácil conocer las particularidades de cada uno.

Por lo anterior, es importante mantener estas prácticas con el fin de estimular la motivación de los empleados con miras a realizar aportes extras a la organización, ya que los trabajadores tienen necesidades y desean recibir recompensas por su trabajo y por sus esfuerzos. Al aplicar estos principios para la Cooperativa del SENA trae como beneficio el compromiso de sus empleados, con la entidad mayor motivación, mejora en los procesos, mayor grado de eficiencia y efectividad en el cumplimiento de las labores, además de mejorar los rendimientos de la Cooperativa creando un óptimo ambiente laboral, con estabilidad y personal especializado en las diferentes áreas organizacionales.

La Cooperativa debe adaptar sus estrategias a las demandas actuales de su mercado, es decir, las necesidades del consumidor, preocuparse por entenderlo, conocerlo y dar la respuesta adecuada a sus necesidades. Para ello se debe entender el mercadeo de una manera global y todas las áreas de la cooperativa no olviden en ningún momento que la verdadera razón de ser es la entera satisfacción del asociado, lo que lleva a su posicionamiento y crecimiento, por lo tanto, dentro de la entidad en sus procesos se debe generar una sinergia y todos los colaboradores deben estar comprometidos con Coopsena, logrando los objetivos organizacionales, por lo que un trabajo en equipo es necesario para poder ir por un mismo fin y un mismo resultado y de esta manera optimizar los recursos con que se cuentan.

En las labores de Mercadeo se debe ante todo planificar las acciones y decisiones a desarrollar, ya que los mercados se ven expuestos a continuos cambios y el éxito y realización de los objetivos depende de la adaptación y a la anticipación a estos cambios, establecer las estrategias adecuadas para aprovechar esos sucesos en favor de la cooperativa. Por lo anterior, es importante tener un alto conocimiento del mercado objetivo, a fin de obtener resultados óptimos y satisfacer el cliente, cumpliendo con las necesidades y expectativas

En tal sentido, el cumplimiento de los objetivos de Coopsena y un excelente equipo de trabajo responderán a las necesidades de los asociados, por lo que resulta primordial generar satisfacción de los asociados, ya que de ello depende el progreso de la Cooperativa, es así

como los clientes recibirán el trato que esperan, creando lazos de confianza.

Ahora bien, Coopsena tiene como objetivo fortalecer las competencias de cada trabajador a través de un alto estándar de calidad en su formación dentro de la cooperativa, es por eso que se proyecta anualmente la capacitación de sus empleados para estar a la vanguardia del mundo actual y conseguir posicionarse. Es claro, que la cooperativa busca ciertos beneficios tangibles e intangibles como:

- Mayor rentabilidad y productividad.
- Promover el desarrollo.
- Logro de metas.
- Promover el desarrollo y el aprendizaje.

Coopsena hace un buen desarrollo y ejecución de su proceso de capacitación en razón a que es una entidad certificada en gestión calidad, lo que hace posible una evaluación y mejoramiento continuo de los diferentes procesos dentro de la organización. Inicialmente hace una detección de necesidades de formación de sus trabajadores a través de la encuesta de clima organizacional, evaluación de desempeño y evaluación post- capacitación; clasifica las necesidades de formación de acuerdo a las áreas de desempeño, define sus objetivos y elabora el programa de capacitación, para lo que asigna los recursos necesarios en el presupuesto anual; lo ejecuta durante el año y realiza paulatinamente la evaluación de las capacitaciones con el fin de mejorar el proceso.

La Cooperativa desarrolla las actividades de capacitación, pero hace falta un diagnóstico profundo de las necesidades de capacitación del personal, priorizando los conocimientos, destrezas y competencias laborales, basados a su vez en una estrategia de formación de recursos humanos.

Por otra parte, se evidencia que hace falta un programa integral de capacitación que profundice en cada una de las necesidades, que no sean tan informativos como seminarios y talleres cortos. Hace falta la implementación de programas de incentivos o mecanismos de ascenso profesional basados en el eficiente nivel de desempeño y en el esfuerzo, muchas veces pagado por

los propios empleados, ya que al capacitarse no se logra mejor salario ni desarrollo profesional. Se requiere de programas de capacitación innovadores, aprovechando el desarrollo de nuevas tecnologías, para que las jornadas de capacitación no sean monótonas y aburridas.

Hacen falta mecanismos de seguimiento a los participantes de las capacitaciones con el fin de evaluar la eficiencia de los contenidos y a la vez garantizar que los participantes se comprometan con el compromiso de multiplicar y potencializar los conocimientos adquiridos. Coopsena realiza la evaluación de reacción después del curso, donde se mide realmente es la satisfacción expresada por los participantes, pero esto resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación y el desarrollo de las competencias y habilidades requeridas

1.2 La Identidad corporativa como factor de éxito

“La lealtad está influenciada por la satisfacción de los clientes, además, se comprueba que existe una fuerte relación entre la imagen corporativa y la lealtad.” (Hall de la Fuente & Díaz, 2013).

La cooperativa del Sena ha establecido relaciones duraderas y leales de parte de asociados que han recibido sus servicios por muchos años y que se sienten agradecidos porque han encontrado respuesta a muchas necesidades de carácter prioritario, Coopsena construye una imagen corporativa de ser parte de la comunidad SENA, convirtiéndose de esta manera en parte de la misma entidad, siendo para muchos funcionarios parte de la identidad corporativa.

Las entidades cooperativas son entidades con un marcado carácter social, que han logrado sobrevivir y progresar en un mundo globalizado, gracias a la fidelidad a su misión, su identificación con los territorios de origen, su proximidad a las familias y a las pequeñas empresas, su independencia política, su capacidad de innovación y su prudencia en la gestión de los riesgos (Hidalgo, 2013).

La entidad como Cooperativa ha permanecido a lo largo del tiempo gracias a la capacidad

de poder adaptarse a las exigencias del mercado y de tipo normativo, ha desarrollado la creatividad y las estrategias necesarias para solucionar las diversas problemáticas que se le han presentado. Por su parte, las finanzas éticas reconocen el valor de los circuitos económicos de proximidad y las redes de apoyo, basadas en valores como la cercanía, la confianza y la solidaridad descentrada. Dentro de los principios corporativos y la cultura organizacional se estableció la solidaridad, la honestidad, la tolerancia y la ética como principios rectores que le han permitido direccionar de manera acertada las diversas tomas de decisiones.

Ahora bien, el gobierno de las Cooperativas de crédito en España trata de contribuir al amplio debate sobre el gobierno de las empresas, aportando así un punto de vista inédito hasta la fecha sobre el sector del crédito cooperativo, reflexionando sobre la compatibilización entre las exigencias del entorno financiero y los valores que definen los principios cooperativos (Cruz, 2010).

Por ser Cooperativa más allá de un beneficio económico se encarga de prestar un servicio solidario, con calidad, con sentido humano, respetando la individualidad y particularidad de cada asociado e incorporando a su imagen corporativa los valores y principios éticos; la cooperativa debe seguir este comportamiento para poder prestar servicios de calidad y no perder sus características y rasgos como entidad del sector solidario y a su vez puede utilizar sus principios cooperativos como valor agregado que le permitan ser más competitiva en comparación a las entidades del sector financiero.

Por otra parte, el ámbito de los factores sociales permite la correcta observación de las diferentes características que poseen las personas dentro de un lugar establecido, por ejemplo, las tradiciones, cultura y costumbres; es así, como se establecen si los servicios ofertados por la Cooperativas son aceptados y utilizados de manera correcta, todo en función de una realidad social (Hidalgo, 2013).

Los factores sociales de los asociados de la cooperativa y de sus clientes potenciales son similares por tener rasgos característicos en común y tener la misma cultura empresarial al pertenecer todos a la misma entidad. Dentro de la identidad cultural la Cooperativa es identificada

por sus asociados como una organización donde se sienten en familia, con afinidad y cercanía a sus colaboradores, sintiendo un trato amigable y en confianza, no como extraños que es lo que sucede cuando acuden a otras entidades del sector Solidario o del sector financiero. Por eso es reconocida como la “Cooperativa de la Familia SENA”.

Como elementos de Integración del talento Humano en el proyecto Institucional se ha tenido la comunicación, la capacitación y el liderazgo de la gerencia en la inclusión de sus colaboradores para poder definir la Filosofía empresarial, y el definir la política de calidad y los objetivos de la entidad.

Se debe agregar que, en los sistemas de dirección, se incorpora la mejora continua a través de la implementación del sistema de gestión de calidad, con el fin de mantener las condiciones de competitividad de la Cooperativa en el sector Solidario y en el SENA, para lo que ha trabajado conjuntamente la Alta Dirección y el equipo de colaboradores, lo que permite asimilar los cambios estructurales y de valores en la organización. Adicional a lo anterior, se establece un liderazgo positivo por parte de la Gerencia, se diseña y estructura el Plan de desarrollo y la estructura del Sistema de Gestión de manera conjunta entre Alta Gerencia y demás trabajadores de la Cooperativa.

En cuanto al enfoque del diseño, la Cooperativa ha creado una identidad donde su color corporativo es el verde y ha querido mantenerse como una entidad seria y quiere ser recordada en la memoria visual como la Cooperativa de la Familia SENA. En su comunicación implementa la página WEB, a fin de mantener su imagen corporativa y se apoya en publicidad para ser reconocida por todos los funcionarios del SENA.

Por otra parte, desarrolla un planteamiento del enfoque organizacional dentro de la identidad cultural la Cooperativa, la cual es identificada por sus asociados como una organización donde se sienten en familia, con afinidad y cercanía a sus colaboradores, sintiendo un trato amigable y en confianza, no como extraños que es lo que sucede cuando acuden a otras entidades del sector Solidario o del sector financiero. Por eso es reconocida como la Cooperativa de la Familia SENA.

La identidad de marca se inició desde 1965 en su fundación, donde se definió servicios exclusivos únicamente para funcionarios SENA basados en principios de solidaridad, equidad, igualdad y se terminó de consolidar en la actualidad con la búsqueda de la mejora continua, la satisfacción del asociado y la prestación de servicios con calidad. La orientación de la empresa está dada a prestar servicios con calidad al asociado y su grupo familiar. Se maneja un pensamiento abierto y dinámico que ha permitido adquirir nuevos conocimientos a través de un aprendizaje continuo, constructivista y de manera permanente.

Las relaciones de poder se enmarcan por un liderazgo positivo y por una estructura formal, con pocas jerarquías. Se influye a través del conocimiento y la motivación del personal, a través de la creación de compromiso e inclusión del personal en el diseño de políticas, objetivos y estrategias organizacionales.

Por otra parte, se implementan como instrumento de motivación y recompensas primas extralegales, auxilios, bonos, obsequios, actividades de integración y días de descanso remunerados en Semana Santa y diciembre. Los valores más destacados de la entidad son: solidaridad, ayuda mutua, respeto, tolerancia y responsabilidad; los cuales se ven reflejados en el desarrollo de las actividades.

La Compatibilidad Cultural de la Cooperativa es muy alta con sus clientes ya que su cultura se deriva directamente del SENA, por ser una entidad que pertenece a ellos mismos y a través de su direccionamiento se han acoplado y adquirido muchas de las practicas desarrolladas en el SENA, que es la entidad que le dio su origen y determino su razón de ser; por tal razón, el riesgo es no preocupante y las estrategias van direccionadas de acuerdo a las necesidades y expectativas de los funcionarios SENA.

Coopsena cuenta con gran reputación y buen nombre ante sus asociados y ante la comunidad SENA en general, al igual que ante sus proveedores y aliados estratégicos. La reputación es un factor determinante para la competitividad y posicionamiento de la Cooperativa, como componente de la personalidad corporativa es la imagen que se vende al público de la entidad y lo que en gran parte contribuye al rechazo o aceptación por los clientes potenciales; como estado

de conciencia es la capacidad de apreciar que imagen se tiene al público y como se puede mejorar para ganar prestigio y reconocimiento.

Como valoración la reputación es el valor que se le da a la entidad y es el aprecio y puede convertirse en un valor agregado para alcanzar mayores rendimientos. Como activo la reputación es el valor que hace crecer una entidad en un mercado o por el contrario la que lleva a la entidad a pérdidas e incluso a desaparecer, de ahí su importancia para mantenerse en los mercados y obtener mejores resultados económicos.

Coopsena es una entidad solidaria basada en los principios y valores del cooperativismo, con una historia desarrollada a lo largo de sus 52 años, con el compromiso solidario de ofrecer servicios de calidad a sus asociados, su grupo familiar y la comunidad, contribuyendo al bienestar y el desarrollo social. Adicional a lo anterior, fortalece relaciones estratégicas dentro del sector Solidario con entidades importantes como Confecoop, Banco Coopcentral, Equidad Seguros, Olivos Coopserfun entre otras; se vinculó como afiliada a la Asociación Colombiana de Cooperativa Ascoop, organismo de representación de las cooperativas.

La Cooperativa del SENA es una entidad de economía de solidaria de primer grado que puede fortalecer sus rendimientos al modificar sus estatutos y crear sección de ahorro y crédito, con el fin de poder obtener recursos financieros a más bajo costo, de lo que lo hace actualmente; ya que para su prestación de servicios de créditos la captación de aportes que realiza no sufre la demanda de crédito y requiere de hacer intermediación con dineros provenientes del sector financiero, es una oportunidad que se ha desaprovechado ya que sus asociados pueden realizar colocación de dinero en CDT o en ahorros navideños, de vivienda o cualquier otra clase de ahorro que le permita incrementar su nivel de liquidez con bajo costo financiero y a su vez se puede beneficiar a los asociados pagando un interés más alto que el ofrecido por el sector financiero.

Por otra parte Coopsena desaprovecha su área de Educación, ya que se puede establecer un instituto de Educación para el trabajo o Educación formal con el fin de generar otro tipo de ingreso diferente al de la colocación de cartera, se cuenta con personal idóneo y experto dentro del grupo de asociados que conforman la cooperativa ya que al pertenecer al SENA conocen las normas de

competencia de diferentes áreas del conocimiento, se cuenta con la información de las diversas mesas Sectoriales de todo el país y adicional a esto con la disponibilidad de instructores en todas las áreas del saber con una fuerte competencia en pedagogía; sumados todos estos elementos es posible desarrollar un proyecto con la finalidad de crear un Instituto de Educación que permita suplir necesidades insatisfechas en diversas áreas de formación.

En cuanto a educación solidaria es posible desarrollar capacitación en Cooperativismo Básico y Economía solidaria de manera virtual ya que se cuenta con los módulos y evaluaciones correspondientes en su página WEB, los cuales se pueden ofertar a otras entidades de economía solidaria a un precio más bajo que el ofrecido por la competencia con el fin de aprovechar la herramienta tecnológica y la acreditación para impartir educación en economía solidaria, con el fin de generar un ingreso adicional.

Coopsena debe reforzar sus estrategias comerciales y económicas con la finalidad de utilizar eficientemente los recursos y lograr los objetivos organizacionales de forma rentable, estar a la vanguardia en todos los ámbitos y permanentemente estar retroalimentando sus procesos, reflejando las expectativas de los asociados y a su vez la planeación y direccionamiento estratégico estar alineados con su política y objetivos de calidad, fortaleciendo el compromiso con clientes, su buena imagen y prestigio dentro del mercado y su ámbito externo. La cooperativa debe diferenciarse para tener una proyección a largo plazo y permanecer en la mente de sus asociados, realizar cambios y romper con antiguos paradigmas que no le han dejado crecer financieramente y a su vez no han dejado ampliar al máximo su mercado.

Coopsena tiene muchos elementos en su direccionamiento que le permiten ser competitivo en el mercado, pero que debe fortalecer para poder ser competitiva a largo plazo y para seguir cumpliendo con las expectativas de sus asociados, se debe apoyar en las competencias de su talento humano, su imagen corporativa y definir claramente su mercado y sus estrategias de mercadeo; todo esto con el fin de mejorar y lograr un verdadero posicionamiento.

Dentro del desarrollo de los procesos es fundamental tener como aspecto clave al asociado que es la razón de ser de la cooperativa y desarrollar las estrategias pertinentes en beneficio de

estos y en concordancia con sus necesidades y expectativas.

En esta labor de satisfacción es fundamental basarse en el análisis del mercado y conocimiento del cliente con el fin de definir el perfil del cliente y determinar cuáles son sus necesidades y la manera de satisfacerlas de manera eficiente y oportuna; para que Coopsena sea la primera opción en el momento de tomar un servicio.

El posicionamiento y el rendimiento económico de la cooperativa son los aspectos claves para continuar en el mercado, generando beneficios al asociado, grupo familiar y a la comunidad en general.

2. Conclusiones

- La promoción de los servicios debe enfocarse en la satisfacción del asociado porque la mejor publicidad es la que se ofrece a través de un excelente servicio, de calidad, eficiencia y eficacia.
- Al tener un mercado cautivo se garantiza más fácilmente el cumplimiento de las metas en cuanto a colocación y afiliación de nuevos asociados, pero se debe realizar promoción de servicios en todo el país con el fin de llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales y poder ampliar la base social.
- El Gerente debe tener en cuenta dentro de la Cooperativa que el asociado es quien aporta las ventas, por ello se deben definir acciones concretas por medio del marketing mix con el fin de satisfacer las necesidades de los asociados y de esta manera poder asegurar la permanencia, crecimiento y desarrollo en el mercado.
- El recurso humano debe ser el más importante en la Cooperativa, ya que gracias a las competencias y a las habilidades de los funcionarios es posible la prestación del servicio y el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.
- La identidad corporativa permite la fidelización del cliente facilitando el desarrollo competitivo y posicionamiento en los mercados y afrontar los complejos cambios de los ámbitos endógenos y exógenos.
- El direccionamiento de la Cooperativa ha sido adecuado ya que le permite permanecer y crecer en el mercado por más de 50 años, la implementación de un plan de marketing le facilita fortalecer las diferentes variables con el fin de optimizar sus recursos y alcanzar mejores resultados.

3. Referencias

- Belén y Pérez. (2000). Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. Bogotá: Norma editores.
- Coello, F. (2015). Calidad del servicio financiero y su incidencia en la satisfacción de clientes de la Cooperativa San Francisco Ltda. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7316/1/147%20>
- Cruz, R. (2010). Una lectura feminista sobre el carácter político y el poder emancipador de las finanzas éticas. *Fiare Banca Etica*, 5 (12), 110-131.
- Hall de la Fuente, M & Díaz, I. (2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito: una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales. *Revista Chilena de Ingeniería*, 21 (2), 232-247.
- Hidalgo, M. (2013). Los mecanismos de defensa de las cooperativas de crédito en España. Obtenido de http://www.ciriec-ua-conference.org/images/upload/pdf/PAPERS/139_hidalgo_txt.pdf
- Moreno, K. (2012). “La calidad del servicio y su incidencia en el desempeño del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito Tungurahua Ltda. del cantón Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2923/1/686>
- Pérez, G. (2015). La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la Calidad del Servicio al Cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/7732>

Quezada,F. (2014). Ajuste estratégico en cooperativas de ahorro y crédito Costarricenses. Revista de la Universidad Estatal a Distancia, 4(7), 23-31.

Soler,F. (2002). La identidad cooperativa como garantía de futuro: las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa - Ciriiec, 8 (11), 215-242.

Suarez, G. (2010). Liderazgo empresarial al interior de las Cooperativas. Bogotá: Norma editores.