

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA COOPERATIVA MINUTO DE DIOS

Autor: Ronal Medina Marín, rmedinam@unal.edu.co

ORIGEN

El presente artículo es producto del trabajo de proyecto de grado realizado para optar el título como especialista en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas de la Universidad Libre, el cual se desarrolló entre octubre de 2018 a junio de 2019.

RESUMEN

Se aplicó una encuesta a los estudiantes de Uniminuto a nivel nacional matriculados en el periodo 2019-1, con el fin de identificar las causas de pérdida de participación en el mercado de la Cooperativa Minuto de Dios en la financiación de crédito educativo. Dentro de los principales hallazgos se encontró que una gran cantidad de estudiantes de Uniminuto pagan su matrícula académica con ahorros personales y prestaciones sociales, así mismo se identificó que los principales canales de comunicación de la Cooperativa para dar a conocer los productos y servicios son: El voz a voz y la fuerza comercial. De acuerdo con lo anterior se propone un plan de

mejoramiento de marketing, que incluye: desarrollo de productos, fortalecimiento de competencias de la fuerza comercial y medición del servicio.

ABSTRACT

A survey was applied to Uniminuto students throughout the country enrolled in the 2019-1 period, in order to identify the causes of the loss of participation in the Minuto de Dios Cooperative market in the financing of educational loans. Among the main findings, a large number of Uniminuto students have been found who pay their academic tuition with personal and social savings, as well as the main communication channels of the Cooperative to publicize the products and services: The Voice to voice and the business advisors. In accordance with the above, a marketing improvement plan is proposed, which includes: product development, strengthening of the powers of the commercial force and measurement of the service.

PALABRAS CLAVE

Financiación, crédito educativo, cobertura, voz a voz y competencias comerciales.

KEYWORDS

Financing, educational credit, coverage, voice to voice and commercial skills.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Minuto de Dios es una organización solidaria, de aportes y crédito, multiactiva y sin ánimo de lucro perteneciente a la Obra del Minuto de Dios (OMD), la cual tiene por objeto captar recursos a través de los aportes sociales para ofrecer servicios crédito a sus asociados¹. El portafolio de productos y servicios se divide en tres grupos: créditos educativos, créditos de consumo y créditos de bienes y servicios².

El objeto social más representativo de la Cooperativa, es el otorgamiento de crédito educativo para promover el acceso y permanencia de los colombianos a la educación superior en las universidades en convenio. Actualmente la Cooperativa tiene convenio con cinco instituciones de Educación Superior (IES), en las cuales brinda a los estudiantes la posibilidad de acceder a este producto para el pago de los programas

¹ Cooperativa Minuto de Dios. Estatuto de la Cooperativa Multiactiva Minuto de Dios, 2 de Noviembre de 2017. Recuperado de: www.coopuniminuto.com, 10 de noviembre de 2018.

² Cooperativa Minuto de Dios. PV-DG-03 Ficha Comercial de Consumo, PV-DG-04 Ficha Comercial Créditos Educativos, PV-DG-05 Ficha Comercial Créditos de Bienes y Servicios. 2019.

académicos: técnicos, tecnologías, pregrados, posgrados, cursos libres, educación continua e incluso el pago de los derechos de grado.

Las IES en convenio son: Corporación Universitaria del Minuto de Dios – Uniminuto, Universidad Tecnológica de Bolívar –UTB, Fundación Universitaria de Popayán –FUP, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium –Unicatolica, Universidad de los Andes, Tecnológico Comfenalco, Corporación Universitaria Comfacauca, Universidad Incca de Colombia y Corporación Universitaria Rafael Núñez.

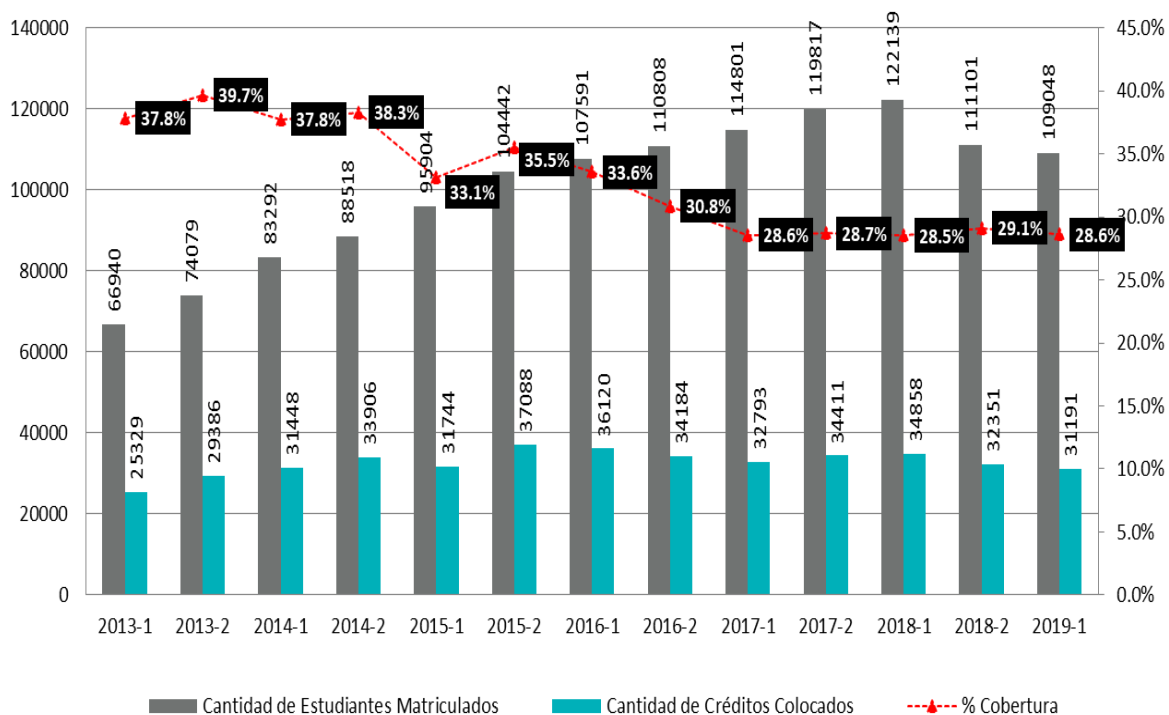
La cantidad de créditos acumulados otorgados desde la creación de la Cooperativa con corte al 31 de diciembre de 2018 fue de 819.282³, de los cuales el 92.8% corresponde a créditos educativos y el restante 7.2% a créditos de consumo, cifras que muestran una alta especialización en la colocación de créditos educativos por parte de la Cooperativa. Así mismo, al revisar la participación de colocación con corte al 30 de marzo⁴ durante el primer semestre del año 2019 de crédito educativo tanto en cantidad como en valor de las instituciones de educación superior en convenio, se evidencia que Uniminuto tiene la mayor participación con un 77.8% y 78.8%, respectivamente.

³ Cooperativa Minuto de Dios. Informe de Gestión Cooperativa Multiactiva Minuto de Dios 2018. 19 de marzo de 2019.

⁴ Cooperativa Minuto de Dios. Informe de Colocación Educativa y Afiliaciones. 30 de Marzo de 2019.

De acuerdo con lo anterior, la Cooperativa Minuto de Dios presenta una alta dependencia de la colocación de créditos educativos a los estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto; motivo por cual, variaciones en los porcentajes de participación en el mercado, afectan considerablemente los ingresos y el desempeño operacional de la organización.

Gráfica 1. Cobertura Histórica Uniminuto



Fuente: Datos tomados del Informe de Cobertura Cooperativa Multiactiva Minuto de Dios, Dirección Comercial Nacional. Corte, 30 de marzo de 2019.

Teniendo presente la relevancia del crédito educativo para la Cooperativa, la organización ha mostrado una creciente preocupación por la disminución

de 9,2 puntos porcentuales en la participación del mercado en la financiación de programas académicos desde el primer semestre del año 2013, momento en el cual se situaba en el 37.8% de cobertura (Número de créditos desembolsados dividido el total de estudiantes matriculados en el periodo) en la Corporación Universitaria del Minuto de Dios –Uniminuto, llegando a una cobertura de 28,6% durante el primer semestre del año 2019 con corte al 30 de marzo. Ver gráfica 1.

De acuerdo con el contexto presentado, el presente artículo aborda la problemática actual de la organización con el fin de identificar, mediante la investigación de mercados, las causas que generan la disminución de la participación en el mercado de la Cooperativa Minuto de Dios de créditos educativos en el segmento definido de los estudiantes de Uniminuto a nivel nacional, con el fin de sugerir a la organización un plan de mejoramiento desde la óptica de mercadeo.

METODOLOGÍA

Para abordar la comprensión del problema planteado en el presente artículo, se utilizó la investigación exploratoria para conocer la organización y su entorno, ahora se requiere realizar una investigación más profunda que permita determinar las causas que generan la disminución de la participación en el mercado, motivo por el cual se realizará una:

Investigación Concluyente -Descriptiva, ya que hasta el momento no se ha definido una hipótesis clara y concreta que se pueda probar para dar respuesta al problema objeto de estudio.

Así mismo, esta investigación corresponderá a una investigación primaria, teniendo presente que el instrumento será diseñado y aplicado directamente sobre el mercado objetivo, el cual corresponde a los estudiantes de UNIMINUTO a nivel nacional matriculados en el periodo académico 2019-1 con corte al 18 de marzo de 2019 que cuentan con matrícula financiera vigente.

El universo corresponde a 109.048 estudiantes⁵ con matrícula financiera vigente en el periodo 2019-1, de acuerdo con la base suministrada por la gerencia de planeación y desarrollo institucional de Uniminuto. Para esta población de estudiantes, se calcula por muestreo aleatorio simple una muestra de 660 estudiantes para un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 5%⁶.

Partiendo que la investigación a realizar corresponde a una investigación concluyente – descriptiva, se analizaron diferentes instrumentos de

⁵ Uniminuto. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional. Informe Gerencial Matrícula Financiera. 19 de Marzo de 2019.

⁶ Questión Pro. Calculadora de muestras. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>, 05 de mayo 2019.

investigación que permiten obtener información cuantitativa, como por ejemplo: encuestas, test, pruebas focales, entrevistas, experimentos, entre otros. De acuerdo con la información recolectada, se definió que el instrumento que cumple con las características requeridas para abordar el problema objeto de estudio es la encuesta, ya que este instrumento puede ser aplicado a una muestra representativa, teniendo presente que la población objeto de estudio está distribuida a nivel nacional en 80 municipios.

La encuesta diseñada tiene preguntas lógico-condicionales, es decir que dependiendo de las respuestas que el estudiante seleccione, se despliegan preguntas adicionales para profundizar en la información. Ver encuesta: <https://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=2479490>.

La encuesta fue enviada a toda la población de los estudiantes de Uniminuto a nivel nacional mediante correo electrónico entre el 2 al 17 de abril de 2019 a través de la plataforma Encuestafacil, brindando como incentivo a los estudiantes que contesten la totalidad de las preguntas de la encuesta la posibilidad de participar en el sorteo de un celular Samsung J5, patrocinado por la Cooperativa Minuto de Dios.

Una vez aplicada la encuesta se obtuvo un total de 18.282 respuestas, de las cuales 14.909 respondieron la totalidad de las preguntas, es decir un

índice de respuesta de 81.5%. Finalmente, al calcular el margen de error y el nivel de confianza sobre la muestra lograda de 14.909 encuestas, se obtuvo un 0.98% de error y 99% de confianza⁷.

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta con su respectivo análisis:

De acuerdo con la encuesta el 80% corresponde a estudiantes antiguos, lo que sugiere que del total de los estudiantes de Uniminuto ingresan semestralmente como estudiantes nuevos en promedio el 20%.

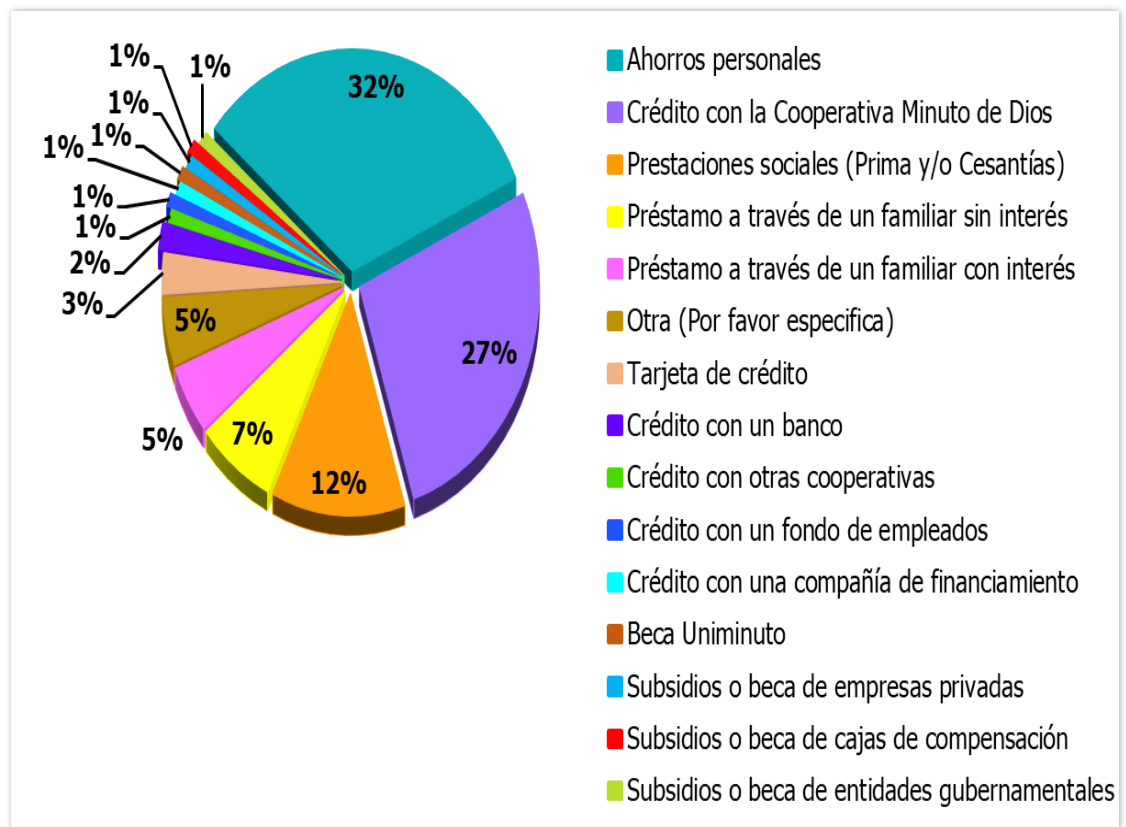
Las mujeres corresponden al principal mercado objetivo de la Universidad Uniminuto, dicha tendencia obedece a la preferencia que tiene el sexo femenino frente a la oferta de programas académicos de educación superior de Uniminuto: Psicología, Administración en Salud Ocupacional, Comunicación Social, Licenciatura en Educación Infantil, Trabajo Social, entre otros.

El perfil de los estudiantes de Uniminuto identificado con la encuesta está caracterizado por: Ser mujeres solteras, pertenecientes a las generaciones

⁷Question Pro. Calculadora de muestras. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>, 4 de mayo de 2019.

millennials o generación z, sin hijos, activas laboralmente, particularmente como empleadas, sus ingresos promedio están por debajo de dos salarios mínimos mensuales legales vigentes y pertenecen a los estratos 1, 2 y 3.

Gráfica 2. Fuente Recursos Económicos Utilizados para Pago de Matrícula

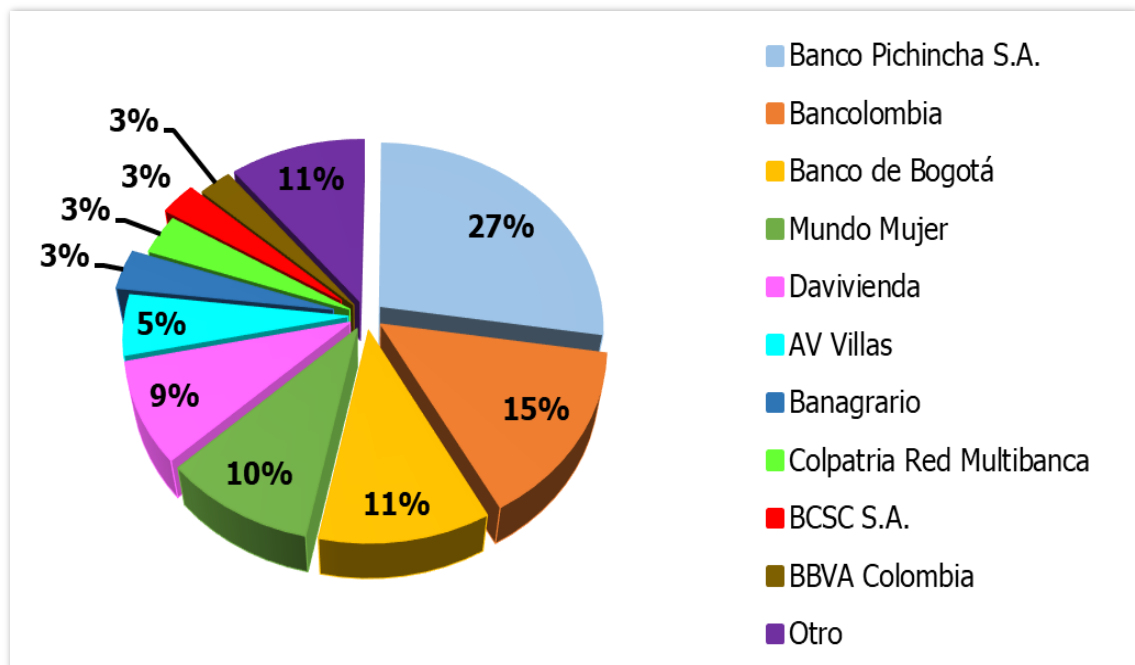


Fuente: Ronal Medina M. Encuesta Preferencias y Opciones Financieras. 11 de mayo de 2019.

Los estudiantes de Uniminuto, utilizan diferentes fuentes de recursos para el pago de su matrícula académica, siendo la más representativa los ahorros personales, con un peso del 32%; adicionalmente, las prestaciones sociales (prima y cesantías) tienen un peso del 12%; es decir que el 44% de

los estudiantes utilizan sus propios recursos económicos para asumir el costo de la matrícula (ver gráfica 2). De acuerdo con estas cifras, se puede afirmar que la principal competencia del producto de crédito educativo de la Cooperativa Minuto de Dios corresponde a productos sustitutos que no hacen parte del sistema financiero.

Gráfica 3. Participación Entidades Bancarias

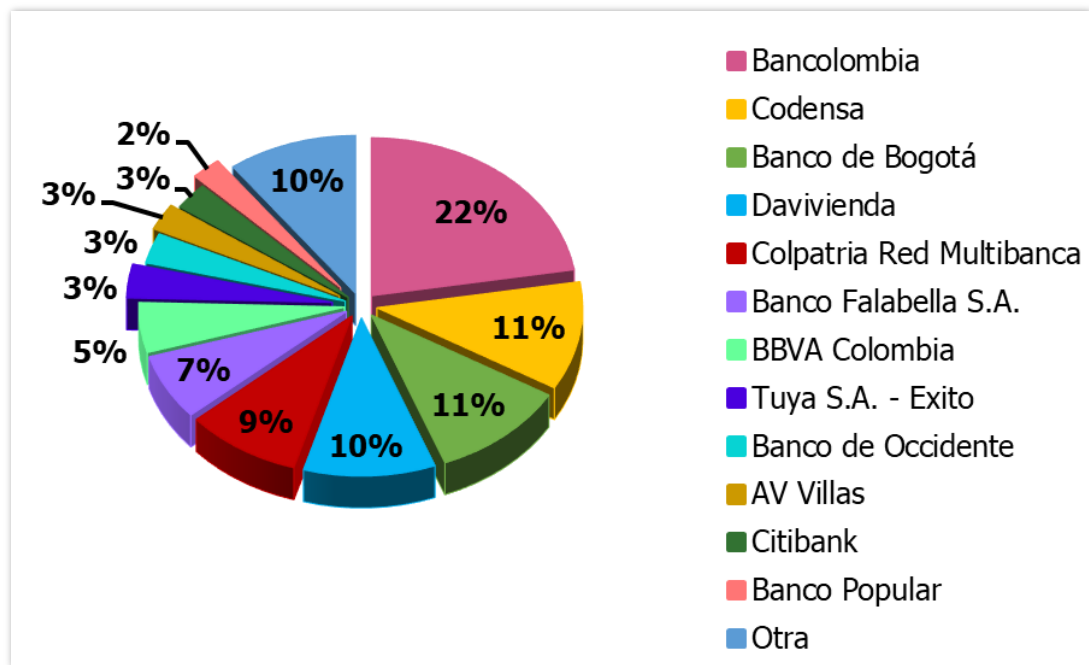


Fuente: Ronal Medina M. Encuesta Preferencias y Opciones Financieras. 11 de mayo de 2019.

La participación de los bancos en la financiación de créditos educativos a los estudiantes de Uniminuto es bastante reducida, ya que tan solo tiene un peso del 2% (ver gráfica 2). De éste porcentaje de participación, los principales competidores para la Cooperativa son: Banco Pichincha S.A.

con el 27%, Bancolombia con el 15%, Banco de Bogotá con el 11% y Mundo Mujer con el 10% (ver gráfica 3).

Gráfica 4. Participación Tarjeta de Crédito de Entidades Financieras

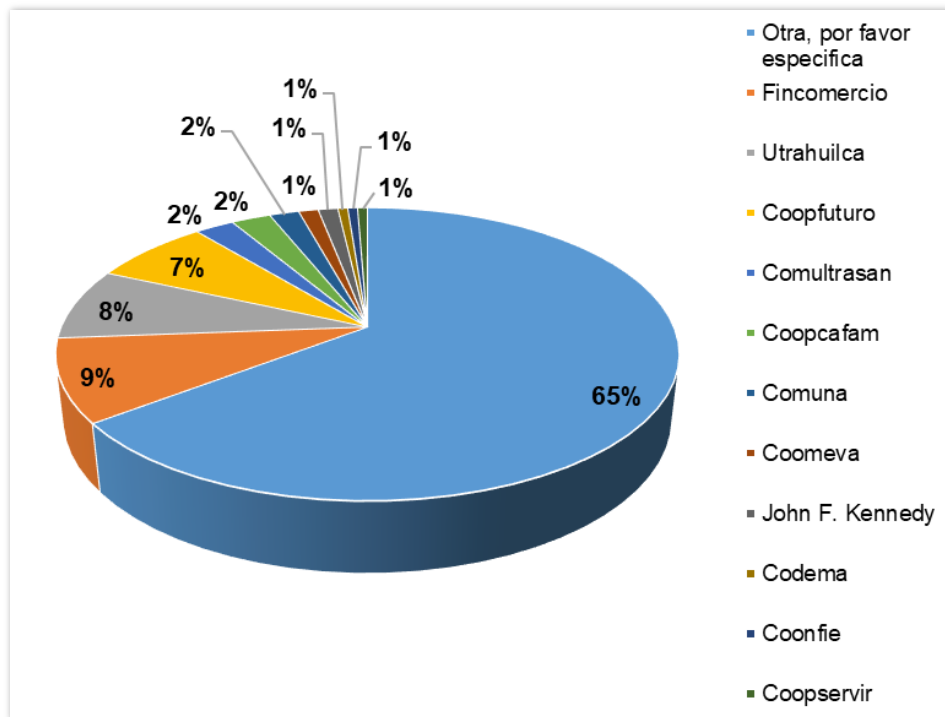


Fuente: Ronazz x I Medina M. Encuesta Preferencias y Opciones Financieras. 11 de mayo de 2019.

El uso de las tarjetas de crédito como medio de pago del valor de la matrícula en Uniminuto tiene una participación del 3% (ver gráfica 2), las dos principales tarjetas utilizadas son la de Bancolombia y Codensa (ver gráfica 4). Dentro de los beneficios que ofrecen las tarjetas de crédito encontramos la facilidad de acceso al producto, la inmediatez a la hora de realizar pagos o compras, amplio plazo para diferir las compras, la metodología de recaudo de la cuotas (particularmente en la tarjeta de

crédito de Codensa) y la disponibilidad de los recursos teniendo presente que es un cupo rotativo.

Gráfica 5. Participación Cooperativas

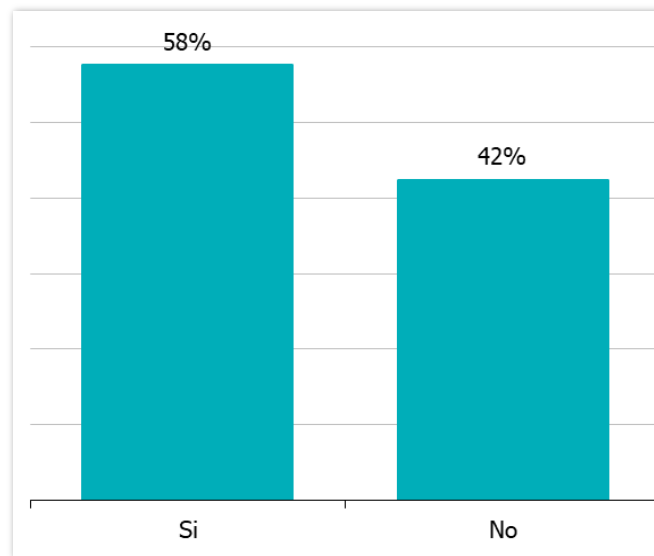


Fuente: Ronal Medina M. Encuesta Preferencias y Opciones Financieras. 11 de mayo de 2019.

El 1% de los estudiantes manifiesta que paga su matrícula con créditos de cooperativas diferentes a la Cooperativa del Minuto de Dios (ver gráfica 2), las más representativas son Fincomercio y Utrahuilca con el 9% y 8% de participación respectivamente (ver gráfica 5); sin embargo se encuentra una alta dispersión y cantidad de cooperativas optadas por los estudiantes para el pago de sus programas académicos, ya que se identificaron 82

cooperativas diferentes dentro del 65% que seleccionaron la opción otra (ver gráfica 5).

**Gráfica 6. Conocimiento Productos y Servicios
Cooperativa Minuto de Dios**



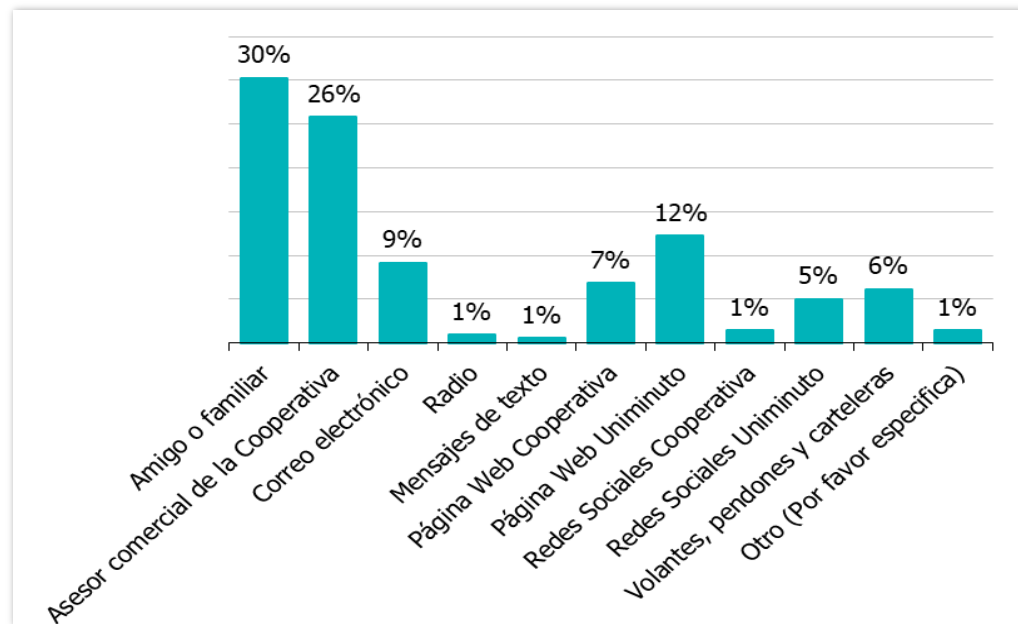
Fuente: Ronal Medina M. Encuesta Preferencias y Opciones Financieras. 11 de mayo de 2019.

El 42% de los estudiantes encuestados manifiesta no conocer los productos y servicios de la Cooperativa Minuto de Dios (ver gráfica 6), lo cual permite concluir que aproximadamente 45.800 estudiantes de Uniminuto a nivel nacional hoy en día no distinguen a la Cooperativa como una opción financiera para el pago de su matrícula académica, acudiendo a otras fuentes de recursos.

Del 58% que conoce los productos y servicios de la Cooperativa (ver gráfica 6), el 30% manifiesta que el medio de comunicación utilizado fue a través

de amigos o familiares y el 26% por medio de la fuerza comercial de la entidad (ver gráfica 7).

Gráfica 7. Medios de Comunicación Conocimiento Productos y Servicios Cooperativa Minuto de Dios



Fuente: Ronal Medina M. Encuesta Preferencias y Opciones Financieras. 11 de mayo de 2019.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada y el análisis realizado a continuación se describen los principales hallazgos identificados:

- ✓ El perfil identificado del mercado objetivo corresponde a mujeres solteras, pertenecientes a las generaciones millennials y generación

z, sin hijos, activas laboralmente, particularmente como empleadas y sus ingresos promedio están por debajo de dos salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- ✓ Los estudiantes de Uniminuto utilizan diferentes fuentes de recursos para el pago de su matrícula académica, siendo la más representativa los ahorros personales y las prestaciones sociales (prima y cesantías).
- ✓ La participación de mercado por parte de otras entidades financieras en la financiación de créditos educativos a los estudiantes de Uniminuto es reducida, el producto destacado corresponde a las tarjetas de crédito la cual presenta atributos como: facilidad de solicitud del producto, inmediatez a la hora de realizar pagos o compras, amplio plazo para diferir las cuotas y la disponibilidad de los recursos teniendo presente que es un cupo rotativo.
- ✓ Aproximadamente 45.800 estudiantes de Uniminuto a nivel nacional no distinguen a la Cooperativa como una opción financiera para el pago de su matrícula académica, acudiendo a otras fuentes de recursos.

- ✓ Los principales canales de comunicación por los cuales los estudiantes manifiestan que conocieron los productos y servicios de la Cooperativa son: El voz a voz de amigos y familiares y por medio de los asesores comerciales de la entidad. Medios de comunicación que coinciden con los bancos y cooperativas.

Basados en los hallazgos identificados, se propone un plan de mejoramiento de marketing para la Cooperativa Minuto de Dios, con el fin de aumentar su participación en el mercado de financiación de créditos educativos en la Universidad Uniminuto a nivel nacional (Ver tabla 1).

Tabla 1. Plan de Mejoramiento de Marketing

Plan de Mejoramiento de Marketing					
No	Hallazgos	Recomendaciones	Tiempo desarrollo o implementación	Costo anual	Responsable
1	El perfil identificado del mercado objetivo corresponde a mujeres solteras, pertenecientes a las generaciones millennials y generación z, sin hijos, activas laboralmente, particularmente como empleadas y sus ingresos promedio están por debajo de dos salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Desarrollo de productos de crédito con destinación diferente a educación. Especificaciones: Ampliar el portafolio de productos de créditos de libre inversión con destinación a: Turismo, Vehículo Usado, Vivienda, Salud y Belleza.	3 meses	\$ 2,000,000	Dirección de Mercadeo
2	Los estudiantes de Uniminuto utilizan diferentes fuentes de recursos para el pago de su matrícula académica, siendo la más representativa los ahorros personales y las prestaciones sociales (prima y cesantías).	Desarrollo de productos de crédito educativo plazo a una cuota. Especificaciones: Crédito educativo con pago directo de cesantías o prima, una vez causadas.	2 meses	\$ 2,000,000	Dirección de Mercadeo

3	<p>La participación de mercado por parte de otras entidades financieras en la financiación de créditos educativos a los estudiantes de Uniminuto es reducida, el producto destacado corresponde a las tarjetas de crédito la cual presenta atributos como: facilidad de solicitud del producto, inmediatez a la hora de realizar pagos o compras, amplio plazo para diferir las cuotas y la disponibilidad de los recursos teniendo presente que es un cupo rotativo.</p>	<p>Los productos de crédito educativo de la Cooperativa deben garantizar atributos como: facilidad de solicitud, fácil aprobación, amplio plazo de pago y disponibilidad inmediata de recursos.</p> <p>Especificaciones: Radicación de la solicitud de crédito a través de canales virtuales (Página Web o APP). Cupos de créditos rotativos con plazo superior a 24 cuotas.</p>	6 meses	\$ 100,000,000	Dirección de Mercadeo
---	---	--	---------	----------------	-----------------------

Plan de Mejoramiento de Marketing					
No	Hallazgos	Recomendaciones	Tiempo desarrollo o implementación	Costo anual	Responsable
4	<p>Aproximadamente 45.800 estudiantes de Uniminuto a nivel nacional no distinguen a la Cooperativa como una opción financiera para el pago de su matrícula académica, acudiendo a otras fuentes de recursos.</p>	<p>Fortalecimiento de campañas de comunicación a través de marketing digital.</p> <p>Especificaciones: Uso de mensajes de texto, correos electrónicos y redes sociales oferta de productos y servicios.</p>	Permanente	\$ 5,000,000	Coordinación de Comunicaciones
		<p>Diseño y ejecución plan anual de campañas de mercadeo a través de BTL</p> <p>Especificaciones: Publicidad de productos y servicios, a través de volantes, pendones, folletos, etc.; dirigida a segmentos específicos.</p>	1 mes	\$ 20,000,000	Dirección de Mercadeo

		<p>Toma de sedes universitarias con eventos de bienestar para los estudiantes.</p> <p>Especificaciones: Hacer uso de actividades de interés de los estudiantes, como la semana de la salud o actividades culturales para ofertar los productos y servicios de la Cooperativa.</p>	4 meses	\$ 20,000,000	Directores Comerciales
5	<p>Los principales canales de comunicación por los cuales los estudiantes manifiestan que conocieron los productos y servicios de la Cooperativa son: El voz a voz de amigos y familiares y por medio de los asesores comerciales de la entidad. Medios de comunicación que coinciden con los bancos y cooperativas.</p>	<p>Mejora del servicio.</p> <p>Especificaciones: Capacitación a los colaboradores comerciales y de atención al asociado para brindar un servicio cálido, amable y personalizado.</p>	2 meses	\$ 30,000,000	Formador Comercial
		<p>Medición del servicio</p> <p>Especificaciones: Medir el servicio brindado a los asociados a través de auditorías de servicio y clientes incógnitos.</p>	1 vez por semestre	\$ 25,000,000	Subdirección de Gestión con el Asociado

Plan de Mejoramiento de Marketing					
No	Hallazgos	Recomendaciones	Tiempo desarrollo o implementación	Costo anual	Responsable
		<p>Creación de indicadores de servicio.</p> <p>Especificaciones: Formalización de los indicadores en el sistema de gestión de calidad de la Cooperativa, detallando: meta, periodicidad, responsable y seguimiento.</p>	1 mes	\$ 500,000	Subdirección de Gestión con el Asociado

		<p>Generación de incentivos por cumplimiento de indicadores de servicio.</p> <p>Especificaciones: Bonificación económica a colaboradores comerciales y de atención al asociado por cumplimiento de la meta de los indicadores de servicio.</p>	1 vez por semestre	\$ 18,000,000	Dirección Comercial Nacional
		<p>Desarrollo de competencias de ventas de la fuerza comercial, aplicando modelo de venta consultiva.</p> <p>Especificaciones: Capacitación de los colaboradores comerciales a través de talleres teórico prácticos y juegos de roles, para mejorar el proceso y cierre de ventas.</p>	2 meses	\$ 30,000,000	Formador Comercial
		<p>Implementación de incentivos por cumplimiento de venta de productos a la fuerza comercial.</p> <p>Especificaciones: Pago de incentivo económico a los colaboradores por cumplimiento de metas comerciales individual y por sede comercial de forma permanente.</p>	Permanente	\$ 30.000.000	Dirección Comercial Nacional

Plan de Mejoramiento de Marketing					
No	Hallazgos	Recomendaciones	Tiempo desarrollo o implementación	Costo anual	Responsable
		<p>Programa de referidos dirigido a los asociados.</p> <p>Especificaciones: Modelo de incentivo económico para los asociados que refieran clientes a la Cooperativa y estos adquieran los productos y servicios de la organización.</p>	Permanente	\$ 20,000,000	Dirección de Mercadeo
TOTAL				\$ 302,500,000	

Fuente: Ronal Medina M. 2 de junio de 2019.

BIBLIOGRAFIA

Cooperativa Minuto de Dios. Estatuto de la Cooperativa Multiactiva Minuto de Dios, 2 de Noviembre de 2017. Recuperado de: www.coopuniminuto.com, 10 de noviembre de 2018.

Cooperativa Minuto de Dios. PV-DG-03 Ficha Comercial de Consumo, PV-DG-04 Ficha Comercial Créditos Educativos, PV-DG-05 Ficha Comercial Créditos de Bienes y Servicios. 2019.

Cooperativa Minuto de Dios. Informe de Cobertura Cooperativa Multiactiva Minuto de Dios, Dirección Comercial Nacional. Corte, 30 de marzo de 2019.

Cooperativa Minuto de Dios. Informe de Colocación Educativa y Afiliaciones. 30 de Marzo de 2019.

Cooperativa Minuto de Dios. Informe de Gestión Cooperativa Multiactiva Minuto de Dios 2018. 19 de marzo de 2019.

Uniminuto. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional. Informe Gerencial Matrícula Financiera. 19 de Marzo de 2019.

Question Pro. Calculadora de muestras. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>, 05 de mayo 2019.