

**INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL  
FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES - FENALCO SECCIONAL  
SANTANDER**

**OLGA FLÓREZ BASTO  
COD 1.098.131.325**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PAMPLONA  
2018**

**INFORME FINAL PRÁCTICA EMPRESARIAL  
FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES - FENALCO SECCIONAL  
SANTANDER**

**OLGA FLÓREZ BASTO  
COD 1.098.131.325**

**Informe presentado como requisito final para optar al título de  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SAMUEL MORENO FIGUEROA  
Supervisor de Práctica**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PAMPLONA  
2018**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
<b>1 INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS.....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Misión.....	10
1.2.2 Visión.....	10
1.2.3 Política de Calidad.....	10
1.2.4 Objetivos de Calidad.....	11
1.2.5 Organigrama.....	12
<b>1.3 DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 DESCRIPCIÓN DEL AREA DE TRABAJO.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 FUNCIONES ASIGNADAS AL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.6 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....</b>	<b>19</b>
1.6.1 Título.....	19
1.6.2 Objetivos.....	19
1.6.2.1 General.....	19
1.6.2.2 Específicos.....	19
1.6.3 Cronograma.....	21
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
<b>3 DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....</b>	<b>24</b>
3.1 Título de la propuesta.....	24
3.2 Análisis de la encuesta.....	26
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>32</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>ALCANCES DE LA PRÁCTICA.....</b>	<b>35</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>37</b>
<b>ENCUESTA.....</b>	<b>37</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA Departamento Cobro Prejurídico.....	16
--	----

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica Metodología del servicio.....	17
Gráfica <i>¿Conoce usted el servicio de fenalcobra?</i> .....	26
Gráfica <i>¿Ha utilizado el servicio de Fenalcobra?</i> .....	27
Gráfica <i>¿Qué tan satisfactorio le ha parecido el servicio FENALCOBRA?</i> .....	28
Gráfica <i>¿Le gustaría utilizar el servicio FENALCOBRA para la recuperación total de su cartera en mora?</i> .....	29
Gráfica <i>¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir para la recuperación total de su cartera en mora?</i> .....	30
Gráfica <i>¿Desearía ser agendado para recibir mayor información sobre el servicio FENALCOBRA por parte de la gerente del departamento?</i> .....	31

## **ABSTRACT**

The present work exposes in detail what has been done in the business practice, starting from a diagnosis where a series of shortcomings are identified with which the FENALCOBRA department currently has and the idea of developing the proposal for the design of a marketing strategy that allows the disclosing and promoting the service to all members belonging to the union, with the aim of offering and promoting the service through telemarketing, motivating them to use the service and fidelizing them more loyal to the federation, obtaining special benefits.

## INTRODUCCIÓN

Es muy importante tener en cuenta que una estrategia de marketing es un proceso cambiante, que cada vez se dispone más de medios para ofrecer los servicios y beneficios de la empresa con el fin de fidelizar más a los afiliados.

Por otra parte los sectores productivos de Bucaramanga y su área metropolitana, se encuentran en un proceso de expansión colectivo que nos lleva a identificar la necesidad de abrir espacios serios y congruentes con el desarrollo local en el área de capacitación y entrenamiento laboral, la formalización y certificación de ciertos conocimientos empresariales que nos lleven a presentar ventajas considerables en torno a la productividad y competitividad, según lo revela la Comisión Regional de Competitividad “Santander Competitivo” en su estudio: Bucaramanga, en el camino hacia la internacionalización y el crecimiento empresarial.

Por consiguiente, el trabajo está basado en las generalidades del Departamento de Cobro Prejurídico de Fenalco seccional Santander, las funciones y/o actividades de la práctica empresarial, el diagnóstico, objetivos y justificación del tema a tratar “Diseño de una estrategia de marketing que permita la divulgación y promoción del servicio FENALCOBRA”, correspondiente al primer informe.

La segunda parte comprende el marco teórico, y el desarrollo de la propuesta implementada en el departamento Prejurídico, así mismo como el análisis de la información recopilada mediante la aplicación de encuestas a los afiliados del gremio a través del Telemercadeo.

Por último se desglosara las conclusiones, recomendaciones y experiencias del mismo, quedando así un trabajo completo coherente y sumamente apreciable tanto para la institución como para la Federación que permitieron el desarrollo de este trabajo.

# **1 INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL**

## **FEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES - FENALCO SECCIONAL SANTANDER**

### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

#### **70 AÑOS CON LOS COMERCIANTES DE SANTANDER Y COLOMBIA**

Hace más de 70 años nació Fenalco Santander, con el fin de trabajar por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio. Desde entonces la Federación ha buscado la justicia social, la lucha por afianzar las instituciones democráticas, promoviendo la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al Gremio, y es un foro de discusión sobre los problemas del país.

En los primeros meses de 1945 el gobierno del presidente Alfonso López ejerció un severo control sobre la distribución y precios, como consecuencia de las turbaciones económicas producidas por la II Guerra Mundial. La Interventoría Nacional de Precios, organismo encargado de esas funciones, sancionaba a los comerciantes en forma arbitraria y legislaba sobre la actividad mercantil, sin escuchar ningún interlocutor. Se produjo por esa época la Resolución No. 292 que estableció un exagerado régimen de sanciones para el comercio, especialmente para el comercio de teja metálica, alambre de púas, grapas, clavos para herrar, malla de hierro y baldosines.

La Resolución No. 292 exasperó los ánimos del comercio. Los comerciantes afectados resolvieron buscar los servicios de un prestigioso abogado, para que demandara la nulidad de la Resolución; acudieron a las oficinas del doctor Francisco José Ocampo, en donde acordaron unificar esfuerzos en la defensa de sus derechos. Nació allí la idea de fundar la Federación Nacional de Comerciantes. Los comerciantes comenzaron a programar una Asamblea del Gremio que debía reunirse en el Teatro Alameda de Bogotá el 14 de Mayo de 1945; repartieron hojas volantes de citación, publicaron avisos en la prensa escrita y utilizaron todos los medios de publicidad a su alcance, para lograr una nutrida asistencia.

El comercio respondió al llamado que se le hacía. El lunes 14 de mayo de 1945, en las primeras horas de la noche, se reunió en el Teatro Alameda de Bogotá un grupo de 400 Comerciantes, aproximadamente, entre los que se encontraban delegados de varios sitios del país, con el objeto de definir la posición del gremio ante las nuevas disposiciones promulgadas por el gobierno. En esta reunión varios comerciantes y los doctores Francisco José Ocampo y Enrique Moreno Quevedo,

expusieron la posición que debía asumir el comercio ante el creciente intervencionismo, agravado por la difícil situación económica provocada por la II Guerra Mundial. Hicieron especial hincapié en la necesidad de constituir prontamente una organización nacional, que asumiera la defensa adecuada de los intereses generales del gremio mercantil en todos sus ramos.

Se eligió un comité encargado de realizar estas funciones. Dicho comité se instaló formalmente el 16 de mayo de 1945, en reunión cumplida en las oficinas del doctor Enrique Moreno Quevedo. Este día surgió el nombre de la Federación

Nacional de Comerciantes con la sigla FENALCO y se acordó redactar un proyecto de estatutos, para encausar debidamente la organización y funcionamiento de la entidad que se estaba gestando. El Gobierno Nacional, por medio de la Resolución No. 368, del 27 de agosto de 1945, emanada del Ministerio de Gobierno, aprobó los estatutos puestos a su consideración y reconoció Personería Jurídica a la Federación Nacional de Comerciantes.

#### FENALCO SANTANDER

El día 4 de Febrero de 1938 se reunieron en la Cámara de Comercio de Bucaramanga los más importantes comerciantes e industriales de la ciudad, con el fin de fundarla Asociación de Comerciantes e Industriales de Santander encaminada a fomentar sus relaciones, procurando su defensa y moralización

Eligieron Junta Directiva, presidente, secretario, tesorero y elaboraron sus estatutos. La Asociación de Comerciantes e Industriales de Santander funcionó normalmente y cumplió todas las actividades propias de dicha Institución.

Pero el día 28 de Marzo de 1946 previa citación de todos los socios se reunió en el Hotel Bucarica la Asamblea General de la Sociedad Santandereana de Comerciantes e Industriales con asistencia de los señores Julio Martín Acevedo Díaz, Luis Aurelio Díaz, Rafael J. Turbay, Alirio Parra, Antonio Pinilla Prada, Rafael A. Galvis, Gustavo Arenas Martínez, Ricardo Sanmiguel en representación de la fábrica de botones La Perla, Julio Z. Álvarez, Salvador Blassi, Alfredo Ospina, Ernesto Serrano, Napoleón Martínez y el Secretario don Eufemiano Romero. El Presidente Dr. Luis Aurelio Díaz presentó una proposición suscrita por la mayoría de los asociados, por medio de la cual la Federación de Comerciantes e Industriales de Santander se afilia a la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco). Dicha proposición fue aprobada por unanimidad y en esa fecha nació Fenalco en Santander.

## **1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS**

### **1.2.1 Misión.**

FENALCO trabaja por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio. Para esto busca la justicia social, lucha por afianzar las instituciones democráticas y promueve la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al Gremio, y es un foro de discusión sobre los problemas del país.

### **1.2.2 Visión.**

En el año 2017, FENALCO SANTANDER será el gremio más destacado en nuestra región y ejercerá un reconocido liderazgo en temas de desarrollo Regional y crecimiento empresarial. Y estará consolidado como vocero oficial de los comerciantes de Santander ante los diferentes organismos del Estado.

Para esa fecha, nuestro número de afiliados habrá crecido en un 40% con respecto a Diciembre 31 de 2012, y la mayoría de ellos estarán organizados en activas “Mesas sectoriales” que propendan por los intereses particulares de cada grupo de actividades.

La ciudadanía en general y nuestros afiliados, en condiciones privilegiadas, se beneficiarán de nuestros muy profesionales servicios de capacitación que gozarán de gran prestigio en cuanto a su calidad, la oportunidad y pertinencia de sus temas, la competitividad de sus precios y la comodidad de sus horarios.

Nos habremos consolidado como operadores de una de las más robustas y confiables Centrales de Riesgo, en alianza con FENALCO Nacional o con alguna de las seccionales que tengan bien desarrollado este producto, habiendo conquistado, como mínimo, el 25% de ese mercado en nuestra región.

### **1.2.3 Política de calidad.**

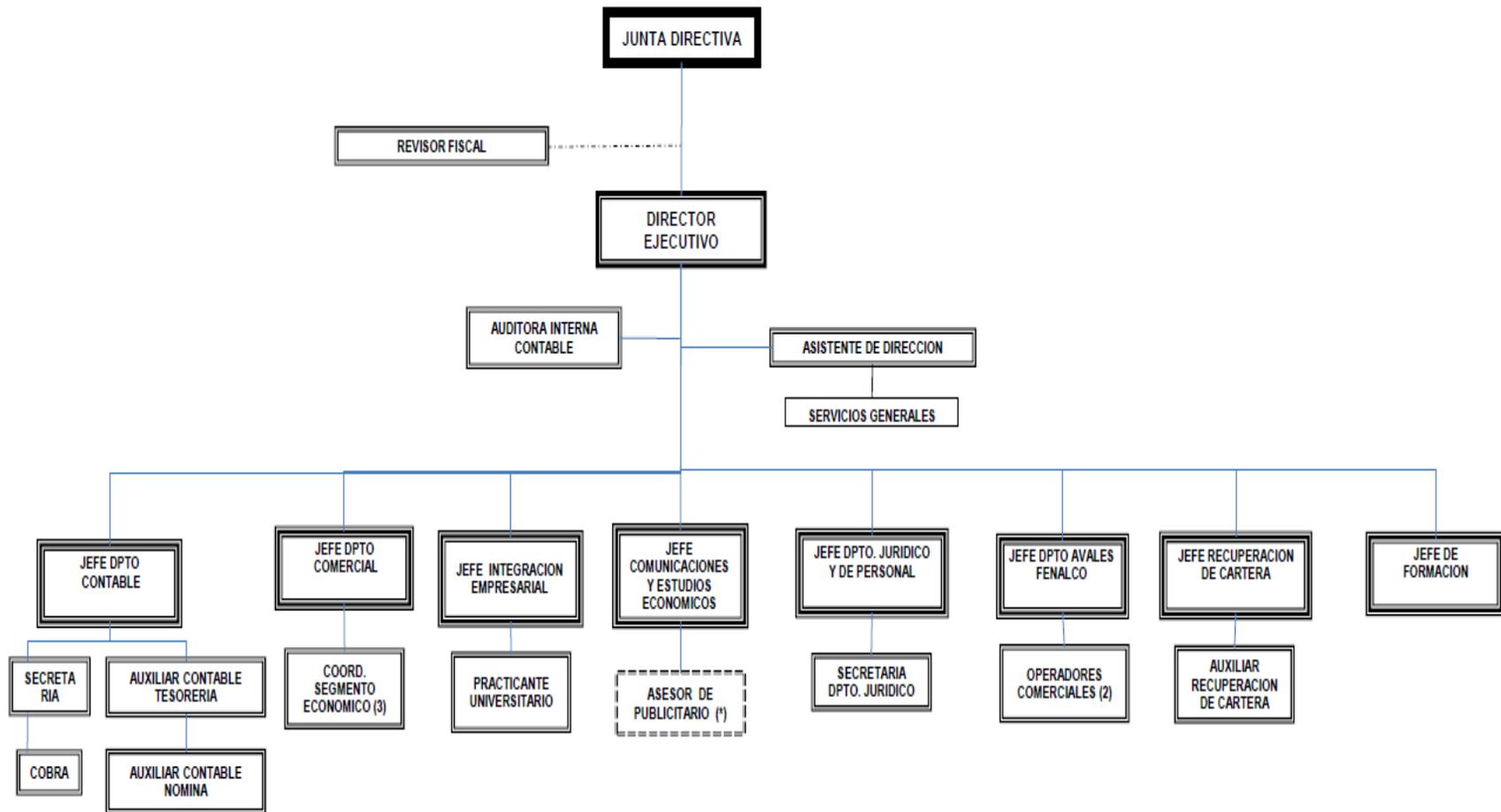
La Federación Nacional de comerciantes, FENALCO Seccional Santander, comprometida con sus afiliados, usuarios y con su estructura interna en la mejora continua de su Sistema de Gestión de la Calidad, trabaja día a día con eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios de representación gremial, asesoría e información comercial y desarrollo competitivo de los comerciantes, siempre en procura de obtener su total satisfacción, ofreciendo respuestas ágiles y oportunas a sus solicitudes y expectativas, disponiendo para ello de excelentes comunicaciones internas y una estructura administrativa y financiera competente y autosuficiente,

que le permite trabajar por el bien de la región y el desarrollo del comercio, para esto busca y promueve la solidaridad gremial, la eficiencia y modernización de los empresarios santandereanos, impulsando su desarrollo intelectual, económico y social, sirviendo como foro de discusión de los problemas de la región, soportado en la competencia, participación, apoyo y sentido de pertenencia de sus funcionarios.

#### 1.2.4 Objetivos de calidad.

- Trabajar buscando la eficacia de las actividades y procesos, a través del desarrollo de una cultura de mejora continua.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de una adecuada representación gremial, suministro de información oportuna y veraz y apoyo en el desarrollo competitivo.
- Lograr la conservación de los Afiliados actuales y aumentar los afiliados a la federación mediante la gestión de actividades de mercadeo.
- Desarrollar una estructura administrativa y financiera que permita obtener una adecuada rentabilidad y que garanticen la supervivencia de la Federación.
- Promover la unión de los comerciantes, la solidaridad y cooperación de los empresarios santandereanos, impulsando su integración a través de mesas sectoriales, sirviendo como foro de discusión de los problemas de su sector en la región, a través de los cuales se diseñen estrategias que redunden en el beneficio común de los empresarios.
- Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores para contar con talento humano externo, recursos técnicos, administrativos y financieros de óptima calidad que garanticen la prestación de los servicios.
- Apoyar el desarrollo de las competencias del Recurso Humano como base para el logro de un adecuado funcionamiento de la organización y el desarrollo del sentido de pertenencia Fenalquista.

### 1.2.5 Organigrama FENALCO – Seccional Santander



### 1.3 DIAGNÓSTICO

FENALCO SANTANDER es el gremio que trabaja por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio, busca la justicia social, la lucha por afianzar las instituciones democráticas, promoviendo la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos.

Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al gremio, y es un foro de discusión sobre los problemas del país, actualmente cuenta con aproximadamente 600 afiliados a la Federación.

En cuanto al Departamento de Cartera, cuenta con dos persona que son el recaudador y la coordinadora de cartera y verificación comercial encargada de actualizar la cartera diariamente, emitir la facturación el primero de cada mes para conseguir un recaudo mayor dentro del mismo mes, ejecutar el control y seguimiento a la cartera diariamente con el apoyo del recaudador, lleva a cabo mensualmente la facturación e información a los afiliados para mantenerlos enterados de los eventos que organiza FENALCO, también se encarga de que todos los deudores firmen el formato de acuerdo de “consulta y reporte a las centrales de riesgo”, con el fin de reportarlos en Procrédito cuando incurran en mora, asimismo recordar a los afiliados los servicios que ofrece Fenalco, sus beneficios e incentivarlos a realizar el pago de la factura cada mes y transmitir información actualizada sobre programas de formación, eventos y demás con el fin de coadyuvar a la promoción y comercialización de los servicios de Fenalco para obtener más eficiencia en cada llamada.

Con respecto al Departamento Contable lo conforman una gerente de contabilidad, una tesorera, un auxiliar contable y una persona encargada en caja, su finalidad es mantener actualizados los registros financieros.

Por otra parte el Departamento Jurídico y de Personal cuenta con un Gerente Jurídico y de Personal y un auxiliar universitario; realiza dos funciones específicas en lo jurídico su función principal está centrada en realizar asesorías jurídicas de manera presencial, virtual y telefónica a los afiliados que la soliciten de igual manera habilitar la página Web de Fenalco como medio de consulta jurídica, también se encarga de realizar charlas masivas sobre temas de actualidad e interés a los afiliado. Así mismo se encarga de asesorar al departamento de formación en eventos pagos relacionados con temas jurídicos, establecer los “Tips Jurídicos” los cuales se presentaran en las distintas mesas sectoriales informando de las novedades jurídicas que sean relevantes para cada mesa y realizar el trámite de registro de Marcas. A demás se encuentra el departamento de personal en él se realiza el proceso de contratación de personal, también cuenta con el apoyo externo

de un profesional con licencia para la prestación de servicios en salud ocupacional Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo. (SGSST).

Además encontramos el Departamento de Comunicaciones y Estudios Económicos, está conformado por una Gerente de Comunicaciones y un auxiliar universitario; su labor es posicionar la imagen corporativa de la Federación entre los colaboradores, cuenta con un amplio conocimiento del sector y de excelente desenvolvimiento en los medios de comunicación, tiene una página web que permite el desarrollo de estrategias de contenido y donde se habilita un carrito de compras que es una fuente de Información del sector empresarial en Santander. Mantiene buenas relaciones con la prensa y la comunidad empresarial lo que permite que todas las semanas tengamos presencia en medios, además tiene buena reputación e imagen de la Federación en el departamento, manejo de datos de los empresarios afiliados e interesados en los programas y proyectos que adelanta la Federación, tiene redes sociales posicionadas y con gran número de seguidores. Asimismo en la actualidad el departamento de comunicaciones realiza los balances económicos semestralmente con herramientas poco idóneas y se evidencia un análisis vago en los resultados de la investigación lo que conlleva a que los estudios no sean totalmente objetivos y claros.

En cuanto al departamento comercial este se encarga de dar a conocer y vender los servicios que la federación ofrece, así como la captación de nuevos prospectos y la fidelización de los clientes existentes, maneja la logística de los diferentes eventos que se realizan, se encarga de mantener actualizada el sistema de información CRM.

En cuanto al departamento de Formación Empresarial lo conforman una Gerente de Formación, cuatro auxiliares de formación empresarial y un auxiliar de formación practicante SENA; dentro del desarrollo de sus objetivos misionales ha dispuesto al servicio de la comunidad empresarial su Instituto de Formación, como un punto de apoyo al fortalecimiento del principal activo con el que cuenta cualquier organización: su Talento Humano.

En este departamento se ofrece la mejor opción de aprendizaje permanente para el comercio con más de 13 años de experiencia, adelantando diferentes acciones de formación enfocados al mejoramiento de la competitividad de las empresas en todas sus áreas, mediante congresos, seminarios, talleres, cursos cortos, diplomados y capacitaciones a la medida, entre otros.

Cuenta con una selecta base de datos de facilitadores idóneos en diferentes áreas del conocimiento, logrando garantizar resultados positivos debido a la implementación de metodologías andragógicas actualizadas.

Con respecto al Departamento de Integración Empresarial las personas que lo conforman son un Gerente de Integración Empresarial, tres coordinadores de integración y un auxiliar universitario de integración, este departamento se encarga de las Mesas Sectoriales y por medio de estas Mesas se ofrece a los empresarios de la región el espacio perfecto para la complementación estratégica de las empresas, orientados a lograr ventajas competitivas con mayor fuerza de negociación, y brindándoles el conocimiento en temas jurídicos, económicos, políticos y de responsabilidad social. Y su objetivo misional más importante es el de respaldar y representar efectivamente los intereses de los empresarios frente a cualquier institución pública o privada, en los diversos temas que puedan afectar individual o colectivamente el óptimo desempeño de su actividad comercial.

En relación con el **DEPARTAMENTO DE COBRO PREJURIDICO** en el cual me encuentro realizando las practicas; tiene como enfoque ofrecer a todos los afiliados de la Federación un servicio que respalde y solidifique sus actividades comerciales a través del cobro especializado en etapa PREJURÍDICA de su cartera en mora, también cuenta con un software que permite realizar de manera rápida los procesos operativos como cartas, informes, soportes de deudores y registros confiables.

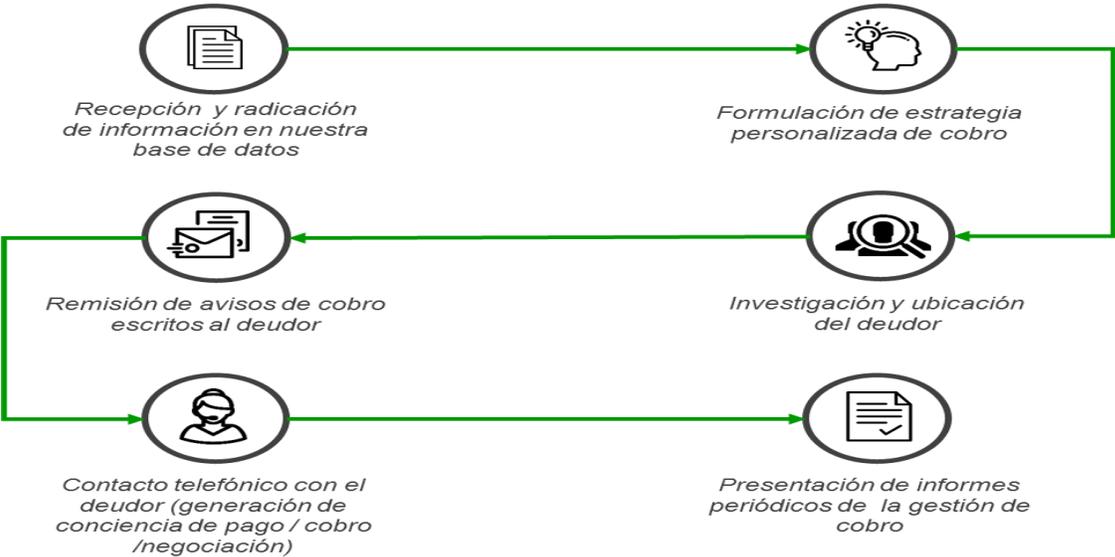
Tabla 1. Matriz DOFA Departamento Cobro Prejurídico.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fenalco es imagen de confianza, seriedad y credibilidad a nivel Nacional.</li> <li>▪ El proceso de cobro se realiza con respecto generando calidad de vida al deudor, seguridad de los dineros que consignan y manejan la información.</li> <li>▪ El estudio que se desarrolla de cada una de las cuentas realizando las indagaciones necesarias que conduzcan al cobro efectivo.</li> <li>▪ Garantizamos a los afiliados la transferencia de los dineros recaudados en las cuentas de la federación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidad del apoyo total del departamento comercial en donde se encuentra el contacto efectivo con los afiliados.</li> <li>▪ Expectativa de recuperación del 100% del dinero por parte del deudor, ignorando que las cuentas que se manejan son de difícil recaudo.</li> <li>▪ Ausentismo de los afiliados en el envío de cartera-apoyo en recaudo de solo una persona.</li> <li>▪ Las cuentas enviadas por los afiliados con mora de un año generan un tiempo importante en el proceso de cobro de las cuentas dadas de baja, gestión al 100%.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar labor comercial para crecer la cantidad de envío de cartera en asocio con el departamento de cartera.</li> <li>▪ El servicio se ofrece a nivel nacional, y disminuye gastos al afiliado.</li> <li>▪ Utilización de imagen para lograr bajas en los competidores.</li> <li>▪ Atraer afiliados y no afiliados, charlas masivas de cobro de cartera.</li> <li>▪ Generar cronograma de visitas semanales de fidelización y divulgación del servicio de cobro Prejurídico directamente desde la Gerencia de cobro Prejurídico.</li> <li>▪ Instalación de software de cartera para agilizar los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La problemática en la economía nacional afecta los cumplimientos de los deudores quienes realizan promesas de pago basados en las de sus clientes. En las cuentas de difícil recaudo la gestión se realiza con recuperaciones inciertas debido a que en el cobro administrativo se ha perdido gran parte del tiempo de cobro.</li> <li>▪ La inconformidad del afiliado que espera con ansiedad el dinero recuperado para cubrir con urgencia sus problemas financieros.</li> </ul>

En cuanto al Departamento de Cobro Prejurídico, una de las falencias más relevante y vista dentro del análisis es que para realizar las visitas en la ejecución de la labor comercial que realiza la gerencia del departamento en la consecución de incrementar el volumen de cartera es necesario ofrecer el servicio a los afiliados y no afiliados más a fondo esto ayudara a la recuperación total de cartera y así se fidelizaran más afiliados al servicio del departamento y de Fenalco.

### 1.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

FENALCOBRA es un servicio ofertado por FENALCO SANTANDER que permite a sus afiliados recuperar en instancia prejurídica su cartera en mora de difícil recaudo. Está conformado por la Gerente de cobro Prejurídico, Auxiliar Prejurídico y Auxiliar universitario Prejurídico, cuenta con una metodología del servicio que es



Gráfica 1. Metodología del servicio.

El diseño metodológico de FENALCOBRA se encuentra soportado en los más altos estándares de atención y servicio al cliente, así como en los más de 70 años de experiencia de la Federación en la protección y satisfacción de los comerciantes de todo el país.

Las condiciones ambientales y de recursos son las adecuadas para el funcionamiento del cargo, en cuanto al clima organizacional no hay mucha comunicación con los demás departamentos.

## 1.5 FUNCIONES ASIGANDAS AL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA

Las funciones y actividades que se llevaran a cabo durante el lapso de la práctica, es servir de apoyo de acuerdo a las necesidades, especialmente a las siguientes funciones establecidas por el Departamento de Cobro Prejurídico:

- Registro en el Software los deudores según reporte de los afiliados
- Producción de notificaciones a cada deudor reportado por el afiliado
- Elaboración de guías y registro del soporte para realizar seguimiento
- Realizar ordenes de facturas de acuerdo a los recaudos y entregarlas al área de caja
- Apoyar en los procesos de cobro de cartera
- Apoyar en la logística de los procesos de cartera
- Apoyar a la gerente de FENALCOBRA con la recepción de mensajes
- Apoyo en el registro de ingreso de valores recaudados.

## 1.6 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

### 1.6.1 Título.

Diseño de una estrategia de marketing que permita la divulgación y promoción del servicio FENALCOBRA.

### 1.6.2 Objetivos

#### 1.6.2.1 General.

1. Diseñar una estrategia de marketing que permita la divulgación y promoción del servicio FENALCOBRA.

#### 1.6.2.2 Específicos.

- ❖ Identificar la forma de divulgación del servicio de FENALCOBRA que se está utilizando actualmente.
- ❖ Mejorar los procesos en la divulgación del servicio de FENALCOBRA.
- ❖ Lograr que el 70% de los afiliados utilicen el servicio de cobro Prejurídico.
- ❖ Incentivar a los afiliados y no afiliados a que utilicen el servicio y que conozcan los beneficios que estos traen.

## JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo se desea diseñar una estrategia de marketing que permita la divulgación y promoción del servicio FENALCOBRA a través del Telemercadeo, además en una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, es necesario estar alerta con las exigencias y expectativas del mercado, para ello se hace de vital importancia asegurar o predecir el éxito de las empresas mediante el uso de técnicas y herramientas útiles para lograr sus fines. Bajo esta perspectiva, cobra importancia el estudio de mercados y un diseño de estrategias como herramientas vitales para la toma de decisiones en la iniciación, crecimiento y permanencia de un negocio en el mercado.

Por esta razón el diseño de una estrategia que permita la divulgación y promoción del servicio en el departamento Prejurídico de la Federación es de vital importancia porque hace que sus afiliados se fidelicen aún más con el servicio y así obtengan beneficios a la hora de utilizarlos; además los beneficios que le aporta al Gremio con esta iniciativa es crecer en afiliados trabajando por sus interés en el sector comercio, asimismo la meta esperada subiría a mil afiliados para este año.

También cabe destacar que llevar a cabo este proyecto permitirá brindar información a los afiliados y no afiliados sobre los servicios ofrecidos por el departamento Fenalcobra y Fenalco a través de estrategias de Telemercadeo, para que de esta manera los afiliados se informen y los utilicen eficientemente y así se puedan fidelizar más al departamento y a Fenalco.

Como administradora de empresas el presente proyecto fortalecerá mis conocimientos en el lapso de mi culminación académica, contribuyendo al Gremio, colocando en práctica mis conocimientos y habilidades adquiridos en la universidad, permitiendo de esta manera establecer métodos y estrategias para dar cumplimiento a este proyecto.

1.6.3 Cronograma (diseño Gantt)

ACTIVIDADES / SEMANAS	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
❖ Apoyo a las actividades en el Departamento FENALCOBRA																
❖ Aplicación del diagnostico																
❖ Análisis de la información																
❖ Establecer la matriz DOFA																
❖ Determinar la posible necesidad del departamento Cobro Prejurídico																
❖ Preparación de la propuesta																
❖ Presentación del primer informe																
❖ Marco teórico																
❖ Elaboración del cuestionario																
❖ Realización del Telemercadeo a los afiliados de la federación para aplicar el cuestionario																
❖ Tabulación de la información																
❖ Análisis de la información																
❖ Presentación del segundo informe																
❖ Conclusiones																
❖ Recomendaciones																
❖ Alcance de la practica																
❖ Presentación del informe final																

## 2 MARCO TEÓRICO

### ¿Qué son las estrategias de marketing?

La estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: 1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en marketing.

### Importancia de las estrategias de Marketing

La realización del Marketing conlleva entonces a una gran cantidad de actividades que tienen como objetivo principal la Satisfacción del Cliente potencial que debe captarse, mediante el ofrecimiento de un producto o un servicio determinado, considerando no solo obtener la Mayor Ganancia posible, sino también algo derivado de ello, que es la mayor cantidad de clientes posible. <sup>1</sup>

### Características de las estrategias de marketing

- Integra y da coherencia a las decisiones en la empresa
- Selecciona negocios (presentes y futuros) en los que la empresa quiere estar presente.
- Plantea objetivos a largo, medio y corto plazo y los medios necesarios para con-seguirlos, para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Define el tipo de organización necesaria para abordar dichos negocios.
- Está siempre condicionada por la dinámica empresa-entorno. (El entorno condiciona, y a veces determina, el desenvolvimiento de las empresas.

Pretende mejorar siempre la posición competitiva.

---

<sup>1</sup> <http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-marketing.html>

## **Estrategia de cartera**

No todos los productos de la cartera tienen la misma rentabilidad, ni el mismo potencial. Es por ello, que se necesita tomar decisiones estratégicas sobre la cartera de productos, de esta forma se podrá priorizar la inversión de recursos dependiendo de la importancia sobre la consecución que estos tengan sobre los objetivos de marketing que se han fijado.<sup>2</sup>

## **¿Qué es el Telemercadeo?**

El Telemercadeo o Telemarketing es una actividad de mercadotecnia que permite un contacto instantáneo, en vivo y bidireccional entre el proveedor y el consumidor.

El Telemercadeo ahorra costosas visitas personales, se contactan más prospectos al día y se mantiene satisfechos a los clientes, con base en una buena atención, y la oportunidad de respuesta ante la competencia.

Para Kotler las principales ventajas del Telemercadeo son:

Selectividad: Permite llegar al cliente potencial.

Flexibilidad: Permite conocer al cliente.

Personalizado: Contacto directo con el prospecto.

Interactivo: Es una conversación donde se permite conocer la opinión del cliente.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Actualizado en enero 2015 <http://robertoespinoza.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>

<sup>3</sup> [http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=75](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=75)

### 3 DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

#### 3.1 Título de la propuesta.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING QUE PERMITA LA DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN DEL SERVICIO FENALCOBRA.

La tendencia actual a la tercerización de la cobranza en fases tempranas de mora permite a la empresa concentrarse en su actividad principal y dejar que FENALCO realice a menor costo la recuperación de su cartera.

Tabla 2.Utilizacion del servicio FENALCOBRA.

UTILIZACION	SERVICIO	FENALCOBRA
AFILIADOS	ACTIVOS 60	AÑO 2017 - 2018
AFILIADOS	QUE LO HAN USADO 51	AÑO 2017 - 2018
AFILIADOS	QUE LO HAN USADO 42	Y NO HAN VUELTO A ENVIAR CARTERA POR RECUPERACIONES Y BAJAS
AFILIADOS	QUE NO LO HAN USADO 416	AÑO 2017- 2018
AFILIADOS	480 AFILIADOS QUE LO USARON	SE ENCUENTRA RETIRADOS DEL GREMIO AÑOS DEL 2009 A 2018

El servicio de FENALCOBRA permite a sus afiliados recuperar en instancia prejurídica su cartera en mora de difícil recaudo, además su objetivo principal es lograr a través de la prestación del servicio especializado de cobro prejurídico, la satisfacción y beneficio de los afiliados que utilizan el mismo, generando a su vez un valor agregado al concepto de afiliación al gremio; así mismo se tuvo en cuenta el número de afiliados que actualmente pertenecen a Fenalco que son aproximadamente 600 y de estos afiliados solo 60 están utilizando el servicio de FENALCOBRA, 51 afiliados han usado el servicio en el año 2017-2018, de igual manera 42 afiliados que lo han usado y no han vuelto a enviar cartera por recuperación y bajas. Cabe mencionar que 480 afiliados lo usaron y actualmente se encuentran retirados del gremio desde el año 2009 hasta la fecha, por el contrario 416 afiliados no han utilizado el

servicio FENALCOBRA como se puede observar en la tabla, esto se debe a que los afiliados no conocen muy bien el servicio y los beneficios que estos traen.

Por otra parte se ha identificado que la forma de divulgación del servicio de FENALCOBRA que se está utilizando actualmente es flyer publicitario, a través de la página de Fenalco, visitas por parte de la Gerente del departamento con cita previa al afiliado; esto los motiva a utilizar el servicio y que se fidelicen más al Departamento y a Fenalco para que así sigan reportando cartera en mora y ellos puedan recuperar sus dineros.

Por lo tanto se ha clasificado a los afiliados en una tabla de acuerdo al uso del servicio del departamento y que actualmente están activos, los que lo han usado, que no lo han usado en el año 2017 - 2018 y por ultimo afiliados que lo usaron y se encuentran retirados del gremio desde el año 2009 a 2018 la clasificación se denominó el semáforo, a estos afiliados que lo han usado pero no han vuelto a enviar cartera y a los que totalmente no lo han utilizado, que serían 458 afiliados de los cuales se le hizo seguimiento vía telefónica ofreciéndoles el servicio del departamento FENALCOBRA y la importancia de la recuperación total de la cartera de difícil recaudo, de igual manera incentivándolos a visitar la Federación y a que conozcan más los servicios que se ofrecen porque hay afiliados de mucho tiempo atrás que aún no conocen las instalaciones, y no todos los servicios los utilizan ya que ellos tiene beneficios y descuentos por ser afiliados.

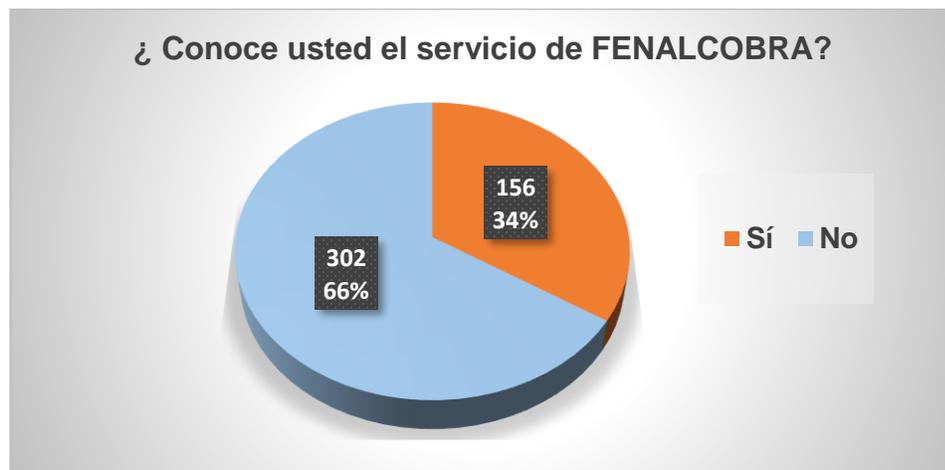
Por otra parte es muy importante trabajar a la mano con el departamento comercial porque cuando llega alguien que no es afiliado a la federación y tiene cartera en mora el departamento ayuda a afiliarse y atraer su cartera de difícil recaudo para la recuperación total de su capital.

También se llevó a cabo el Simposio de crédito y cobranza realizada el día 17 de Mayo de 2018 del cual todos los afiliados y no afiliados recibieron la información estratégica, económica y financiera de la mano de los líderes a nivel nacional y afronte el reto de la recuperación efectiva. Igualmente con el objetivo del Simposio de Crédito y Cobranza el cual es un espacio de actualización profesional y networking que se realizara con el fin de lograr que los profesionales del sector de crédito y cobro de la región adquieran mayor conocimiento en sus áreas de especialización, además de brindar un espacio de relacionamiento a través del intercambio y desarrollo de nuevas oportunidades e ideas. Al mismo tiempo se trataron temas como perspectivas para el comercio, oportunidades y riesgos; nuevas tendencias en cobranza y recaudo de cartera; cómo afrontar el reto de recuperación de cartera en

momentos difíciles y por ultimo inteligencia emocional para liderar, negociar e impactar positivamente.

### 3.2 Análisis de la encuesta.

#### 1. ¿Conoce usted el servicio de FENALCOBRA?



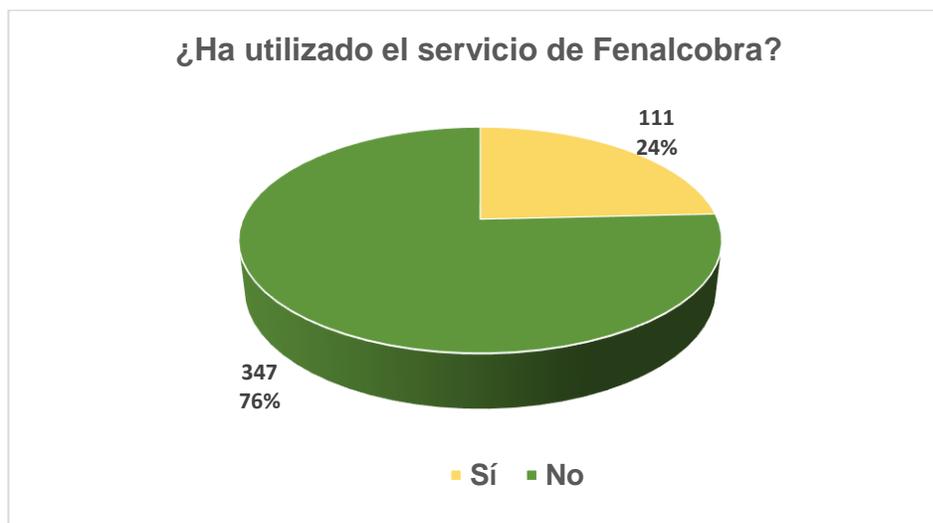
*Ilustración 1. ¿Conoce usted el servicio de fenalcobra?*

Como podemos observar en la gráfica el 100% de los afiliados encuestados el 66% corresponde a 302 afiliados que no conocen el servicio de Fenalcobra, es decir no saben en qué consiste el servicio ni los beneficios que estos traen, ni tienen conocimiento sobre el reglamento que se maneja con el afiliado cuando reporta a sus deudores para la recuperación total de los dineros, debido a que ellos piensan que el servicio tiene un valor adicional y no es así porque es totalmente gratuito y exclusivo para afiliados a FENALCO SANTANDER.

Ellos no tienen claridad del servicio que el Gremio ofrece, debido a que no les prestan mucha atención a las asesoras comerciales a la hora de ofrecerles el servicio y se afilian pero no visitan las instalaciones.

También podemos observar que del 100% de los afiliados encuestados un 34% equivalente a 156 afiliados, si conocen y aprovechan muy bien el servicio que permite recuperar en instancia prejurídica su cartera en mora y tienen claro el objetivo, además se sienten satisfechos con el servicio brindado y la gestión que se realiza por parte de las personas que realizan la cobranza ya que se les brinda un servicio de calidad, confiable, eficiente y efectivo.

## 2. ¿Ha utilizado el servicio de Fenalcobra?



*Ilustración 2. ¿Ha utilizado el servicio de Fenalcobra?*

El 76% correspondiente a 347 afiliados al gremio no utilizan el servicio de Fenalcobra debido a que ellos piensan que al utilizarlo este tiene un valor adicional, por lo que se considera realizar un seguimiento personalizado por parte de la gerente del departamento motivándolos a que utilicen el servicio, de tal manera que el área crezca y así se pueda convertir en una casa de cobranza como lo quiere el Director Ejecutivo para que Fenalco se fortalezca aún más a nivel regional. A sí mismo el 24% correspondiente a 111 afiliados dijeron que si ha utilizado el servicio y brinda buenos beneficios.

Tener la totalidad de los afiliados utilizando el servicio FENALCOBRA, siendo este un servicio exclusivo y gratuito, no solo ayuda a incrementar el presupuesto del gremio sino que también la recuperación total del capital reportado por parte del afiliado en etapa prejurídica, evitando que el deudor pase a etapa jurídica porque tendría costos adicionales que pagar.

3. ¿Qué tan satisfactorio le ha parecido el servicio FENALCOBRA?



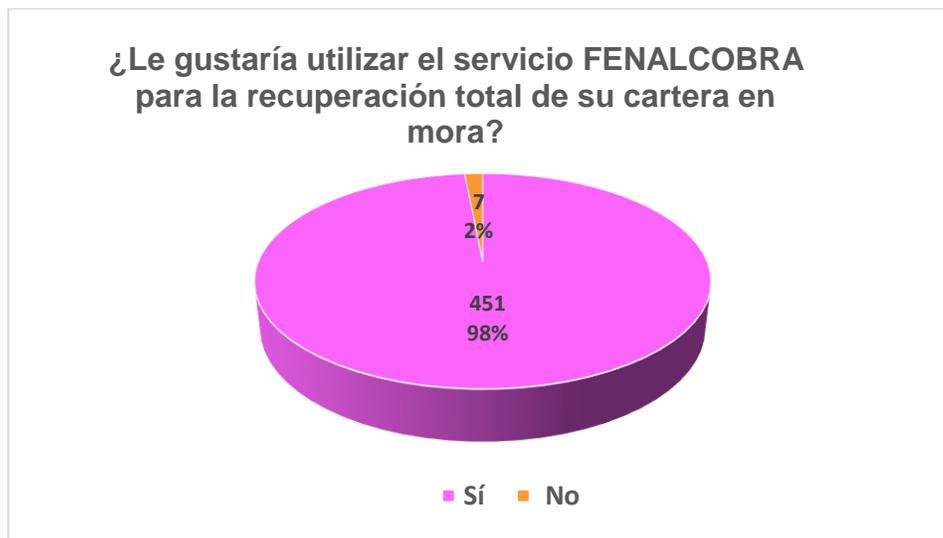
*Ilustración 3. ¿Qué tan satisfactorio le ha parecido el servicio FENALCOBRA?*

Para esta pregunta se tuvo en cuenta solo a los afiliados que respondieron SI en la pregunta número dos que fue un total de 111 afiliados que han utilizado el servicio en los últimos dos años.

Como se observa en la gráfica 83 afiliados equivalentes al 75%, dijeron que el grado de satisfacción del servicio de FENALCOBRA le ha parecido excelente, lo que significa que están muy satisfechos con el servicio brindado demostrando que ellos tienen claros los beneficios del servicio que son la cobertura nacional, disminución de los costos de operación, reducción de índices de morosidad y de provisiones y por último el mejoramiento de liquidez a partir de la recuperación de cartera en mora. Y el otro 25% equivalente a 28 afiliados le ha parecido bueno el servicio.

Es muy importante seguir trabajando en equipo con el afiliado reportándole mensualmente los informes de gestión de cobranza de cada uno de los deudores reportados; cabe mencionar que para la gestión de cobranza el departamento cuenta con un gran equipo de trabajo que realiza el respectivo seguimiento de la cartera desde que ingresa hasta la recuperación total del capital reportado.

4. ¿Le gustaría utilizar el servicio FENALCOBRA para la recuperación total de su cartera en mora?

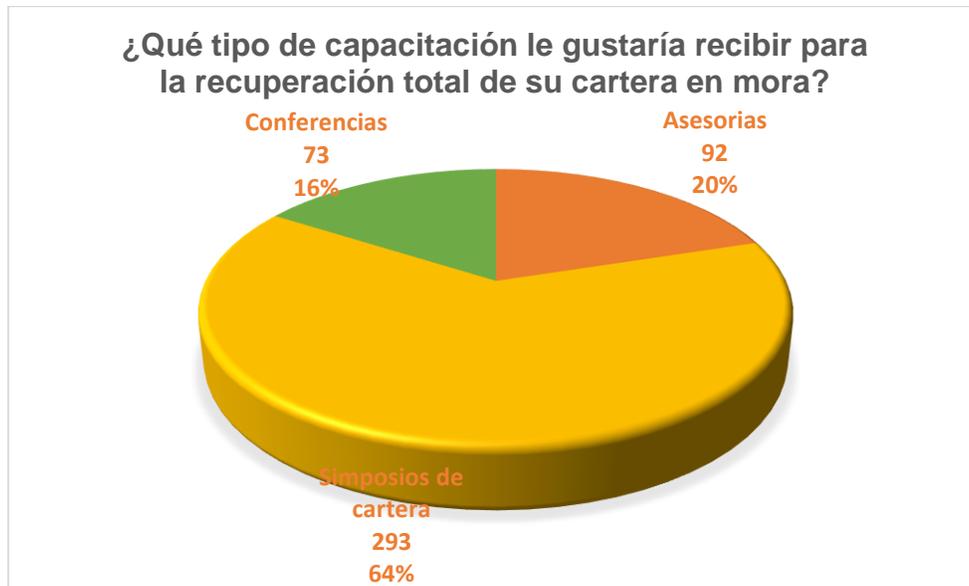


*Ilustración 4. ¿Le gustaría utilizar el servicio FENALCOBRA para la recuperación total de su cartera en mora?*

Según los encuestados un 98% corresponde a 451 afiliados al gremio los cuales dicen que les gustaría utilizar el servicio FENALCOBRA, lo cual es muy importante para la federación y para el departamento prejurídico que los afiliados utilicen el servicio ya que es totalmente gratuito y exclusivo. El otro 2% restante que son 7 afiliados, no les gustaría utilizar el servicio porque no tienen cartera en mora y ellos mismos se encargan de la cobranza.

Todo esto con el fin de mejorar, fidelizar y motivar más a los afiliados del gremio a que utilicen los servicios en especial fenalcobra.

5. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir para la recuperación total de su cartera en mora?



*Ilustración 5. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir para la recuperación total de su cartera en mora?*

De acuerdo a la gráfica el tipo de capacitación que al afiliado le gustaría recibir para la recuperación total de su cartera en mora es el simposio de cartera equivalente a un 64% que son 293 afiliados, porque le brinda un espacio de actualización profesional y networking, con el fin de lograr que los profesionales del sector de crédito y cobro de la región adquieran mayor conocimiento en sus áreas de especialización, donde se les brinde un sitio para la generación de networking a través del intercambio y desarrollo de nuevas oportunidades e ideas.

El 20% equivalente a 92 afiliados, le gustaría recibir asesorías sobre la recuperación de cartera en mora, lo que significa que prefiere tener contacto con la gerente del departamento directamente esto lo motiva a enviar cartera. El otro 16% restante perteneciente a 73 afiliados, prefiere recibir capacitación a través de conferencias, porque el afiliado no cuenta con suficiente tiempo disponible o simplemente no le gusta asistir a ningún evento.

6. ¿Desearía ser agendado para recibir mayor información sobre el servicio FENALCOBRA por parte de la gerente del departamento?



*Ilustración 6. ¿Desearía ser agendado para recibir mayor información sobre el servicio FENALCOBRA por parte de la gerente del departamento?*

De 458 afiliados encuestados 453 equivalente a un 99% dicen que desearía ser agendado para recibir mayor información sobre el servicio por parte de la gerente, es decir que les gusta la idea que la gerente los visite y les ofrezca el servicio y sus beneficios, para adquirir mayor conocimiento, porque al ser parte de la Federación en Santander este le brinda numerosos beneficios y servicios especiales para el desarrollo de su empresa y el reconocimiento en el sector comercio; representando sus intereses en la región y trabajando en pro de la competitividad de las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Por un total de 5 afiliados equivalente al 1%, demuestran lo contrario por lo que se evidencia de que no están interesados en utilizar el servicio porque no tienen cartera en mora para reportar o porque son personas naturales interesados solo en recibir otros servicios de FENALCO como seminarios diplomados talleres y foros, etc.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la propuesta realizada se concluye que el diseño de una estrategia para la divulgación y promoción del servicio FENALCOBRA a través del Telemercadeo fue muy importante para el departamento, lo que significa que los afiliados si recibieron la información adecuada sobre el servicio y sus beneficios, lo que le permitió a la gerente del departamento visitar a los afiliados que solicitaron ser agendados para mayor información sobre el servicio y los requisitos que este debe cumplir.

- ❖ El departamento PREJURIDICO de la Federación Nacional de Comerciantes seccional Santander se ha venido fortaleciendo en los últimos dos años en los procesos de gestión de cobranza, teniendo como aliado estratégico a Carrillo y consultores un grupo empresarial de abogados y contadores.
- ❖ Actualmente el departamento cuenta con un software que agiliza los procesos a la hora de la recepción y radicación de información en la plataforma para una mayor brevedad en los procesos.
- ❖ La gerente de FENALCOBRA lleva un registro de cartera diario que es presentado mensualmente al Director Ejecutivo, este registro le permite hacer un seguimiento concreto al movimiento de cartera, el total de ingresos de cada semestre, a lo presupuestado y al cumplimiento de los indicadores de cada semestre.
- ❖ Cabe mencionar que por medio del departamento prejurídico y con el apoyo del departamento de formación empresarial se realizado el primer simposio de crédito y cobranza del cual sean brindado espacios de participación a los afiliados interesados en la recuperación de cartera, fortaleciendo más sus conocimientos de cobranzas, de igual manera asiéndose participe otras casas de cobranzas de Santander lo que genero un éxito total.
- ❖ Los principales medios de comunicación y publicidad para la divulgación y promoción del servicio es a través de flyer, volantes, pendones, la página web de la Federación, stands, tarjetas de presentación con los datos de la gerente y el logo en el backing de bienvenida cuando hay un evento y están participes los afiliados.

- ❖ Es un gremio que trabaja por los intereses de todos los comerciantes en Santander brindando numerosos beneficios y servicios especiales para el desarrollo y reconocimiento de las empresas y que trabaja en pro de la competitividad de las pequeñas, medianas y grandes empresas.
  
- ❖ La actividad que se realizó para cumplir con el objetivo del trabajo fue de ofrecer y promocionar el servicio FENALCOBRA a través del Telemercadeo con el afiliado, fue de vital importancia para el departamento, y se ejecutó satisfactoriamente ya que los afiliados se sintieron motivados a utilizar el servicio y me comentaron que lo iban a recomendar a otros comerciantes.
  
- ❖ Durante mi estadía en el departamento Prejurídico se logró evidenciar que se sobre cumplió con las metas propuestas por la dirección y la recuperación total del capital reportado por el afiliado, esto se debió al buen trabajo en equipo.
  
- ❖ El departamento cuenta con un cronograma de visitas –charlas masivas de fidelización y divulgación del servicio de cobro prejurídico junto con el apoyo del departamento jurídico.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Incrementar el personal del departamento FENALCOBRA con al menos tres personas para el apoyo de la cobranza, esto ayuda a que el departamento crezca y se pueda convertir en una casa de cobranza.
- ✚ Mejorar el sistema de cobranza, por medio de diálogos para las buenas relaciones humanas y una actitud de trabajo eficiente y eficaz que ayude a la recuperación de la cartera vencida.
- ✚ Incrementar las acciones de divulgación del servicio de cobro Prejurídico, aprovechando los espacios en eventos que realizan todos los demás departamentos del gremio.
- ✚ Es muy importante mantener actualizada la página web de la Federación con información sobre el servicio FENALCOBRA recaudo de cartera, para que así el afiliado se motive a utilizarlo y se fidelice más al gremio.
- ✚ Cobrar cada uno de los paz y salvos generados y expedidos por el deudor, esto ayuda a que el departamento sea auto sostenible.
- ✚ Seguir apoyando el desarrollo de las competencias del Recurso Humano como base para el logro de un adecuado funcionamiento de la organización y el desarrollo del sentido de pertenencia Fenalquista.

## ALCANCES DE LA PRÁCTICA

Realizar la práctica profesional, es una excelente experiencia porque gracias a ella me permitió crecer en lo personal y en lo laboral, aplicando los conocimientos adquiridos en la universidad a la realidad es enfrentar grandes cambios, es comprometerse a realizar un trabajo eficiente y eficaz en donde solo uno asume la gran responsabilidad de afrontar los grandes retos en una organización, en esta etapa de pasantías tuve la oportunidad de adquirir conocimientos previos de los procesos administrativos y de cobranza en el departamento FENALCOBRA donde me correspondía todo lo relacionado con la gestión de la cobranza y el manejo del software como administrador de la plataforma realizando el registro de la cartera reportada por el afiliado, asignando los casos reportados a la ejecutiva para la debida gestión y seguimiento de la cobranza de cada uno de los deudores reportados, además realizando la respectiva producción de notificaciones a cada uno de los deudores reportados, y manteniendo actualizada la base de datos y el registro con los abonos y cancelaciones de la deuda total hecha por el afiliado y el deudor, al principio no me tomo mucho tiempo poderme empalmar del tema porque fue muy rápido que aprendí el proceso, pero ya luego de relacionarme con todo, me sentí segura de lo que estaba realizando y apasionada de mi trabajo y habilidades en el cual cada día era una experiencia más que me fortalecía como persona y como futura profesional en Administración de empresas.

Son muchos los valores y principios que aprendemos y que se aplican a diario en la Federación principalmente el compromiso, la responsabilidad, la eficiencia, efectividad, y la lealtad, todo esto con el fin de ser mejor persona y reflejar un buen trabajo y una gran atención al público y a nuestros compañeros; también tuve la oportunidad de intercambiar y compartir ideas con mi equipo de trabajo (departamento Prejurídico) participando en el primer simposio de crédito y cobranza realizado por el departamento y en reuniones realizadas con los demás compañeros de trabajo de los otros departamentos llevadas a cabo por el Director Ejecutivo.

Una de las grandes experiencias que tuve fue el de asistir a la Asamblea General Ordinaria de Afiliados de la Federación Nacional de Comerciantes-Fenalco-seccional Santander que se realizó el día 3 de mayo en las instalaciones de la Federación y con la participación especial del Dr. Guillermo Botero presidente nacional de Fenalco.

Saber convivir en un ambiente laboral es pertenecer a una nueva familia que con tus esfuerzos, conocimientos, habilidades, compromiso, lo ayudas a mantener, fortalecer y crecer, es darte a conocer, tomar sentido de pertinencia y proponerte objetivos y metas con el trabajo para darle un valor agregado no solo a tu trabajo sino también a federación.

## BIBLIOGRAFÍA

Página de la Federación Nacional de Comerciantes - Fenalco seccional Santander  
<http://www.fenalcosantander.com.co/>

Plan Estratégico FENALCO 2018

Características de las estrategias de marketing:  
<https://es.slideshare.net/PameSevilla/concepto-de-estrategias-y-sus-caracteristicas>

Definición de plan de marketing: <http://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>

Importancia y estrategia de marketing: <http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-marketing.html>

Estrategia de cartera: <http://robertoespinoza.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>

Telemercadeo: [http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=75](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=75)

## ANEXOS

### ENCUESTA

**Objetivo:** Ofrecer el servicio FENALCOBRA a los afiliados que aún no lo han utilizado.

**NOMBRE DEL AFILIADO:** \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted el servicio de FENALCOBRA?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Ha utilizado el servicio de Fenalcobra? ( si su respuesta es NO conteste las preguntas 4,5,6)

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Qué tan satisfactorio le ha parecido el servicio FENALCOBRA?

Regular \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_

4. ¿Le gustaría utilizar el servicio FENALCOBRA para la recuperación total de su cartera en mora?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir para la recuperación total de su cartera en mora?

a. asesorías    b. simposios de cartera    c. conferencias

6. ¿Desearía ser agendado para recibir mayor información sobre el servicio FENALCOBRA por parte de la gerente del departamento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_