**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN**
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**
**MAESTRÍA EN MARKETING Y DIRECCIÓN COMERCIAL**

# PLAN DE MARKETING COOPERATIVA DEL LAGO

Fabián Luis Molina Ferreira

**Asunción, Paraguay**

**2025**

Fabián Luis Molina Ferreira

# PLAN DE MARKETING COOPERATIVA DEL LAGO

Trabajo de grado preparado a la Universidad Autónoma de Asunción como requisito para la obtención del título de Máster en Marketing y Dirección Comercial

Orientador: Mag. María Soledad Silva Guerin

**Asunción, Paraguay**

**2025**

La ficha catalográfica se imprime en el anverso de la hoja de rostro.

Molina, F. 2025. **Plan de marketing para Cooperativa del Lago Ltda** / Fabián Luis Molina Ferreira. Cantidad de páginas de la tesis.

Nombre del tutor/a: Mag. María Soledad Silva Guerin

Disertación académica en Maestría en Marketing y Dirección Comercial – Universidad Autónoma de Asunción, 2025.

Fabián Luis Molina Ferreira

# PLAN DE MARKETING COOPERATIVA DEL LAGO

Esta tesis fue evaluada y aprobada en fecha __/__/__ para la obtención del título de Máster en Marketing y Dirección Comercial por la Universidad Autónoma de Asunción

_____

_____

_____

Asunción, Paraguay

2025

**Dedicatoria**

A mis padres, por su amor y ejemplo.

A mis hermanos, por su apoyo constante.

A mi compañero de vida, por estar siempre a mi lado.

Y a mis colegas, por el camino compartido.

**Agradecimientos**

Agradezco a Dios por brindarme la fuerza, la salud y perseverancia para culminar esta etapa.

A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional y por creer siempre en mí.

A mi compañero de vida, por su paciencia, comprensión y aliento constante.

A mis colegas y compañeros de estudio, por cada conversación, aprendizaje compartido y momentos vividos.

Y a cada persona que, de una u otra forma, fue parte de este logro, gracias de corazón.

El secreto de la vida, sin embargo, es

caer siete veces y levantarse ocho.

Coelho, P. 1988

# RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar un plan de marketing estratégico para la Cooperativa del Lago Ltda., con énfasis en el posicionamiento del producto tarjeta de crédito como herramienta de inclusión financiera, fidelización y crecimiento institucional. Partiendo de un diagnóstico exhaustivo del entorno interno y externo, se identificaron fortalezas como la trayectoria institucional, su modelo multiactivo y la cercanía comunitaria, así como debilidades relacionadas a la digitalización, segmentación de socios y fidelización.

El trabajo se sustenta en teorías del marketing estratégico y cooperativismo, empleando metodologías como el análisis FODA, estrategias CAME, segmentación de mercado y aplicación del marketing mix. Se propone una estrategia integral que incluye campañas promocionales, alianzas comerciales, acciones educativas, herramientas tecnológicas y mecanismos de fidelización, con un presupuesto proyectado de G. 1.056.700.000.

Los resultados esperados contemplan el aumento en la emisión y uso de tarjetas, una mayor satisfacción de los socios, así como el fortalecimiento de la imagen institucional y la identidad cooperativa. En conclusión, el marketing, cuando es gestionado desde los valores del cooperativismo, constituye una herramienta fundamental para responder a las demandas del entorno, generar valor social y asegurar la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

**Palabras claves**: inclusión financiera, fidelización, tarjeta de crédito

# ABSTRACT

This research aims to design a strategic marketing plan for *Cooperativa del Lago Ltda.*, with a special focus on positioning its credit card product as a tool for financial inclusion, member loyalty, and institutional growth. Based on a comprehensive internal and external analysis, the study identifies key strengths such as the cooperative's long-standing trajectory, its multi-service model, and strong community ties, as well as areas for improvement related to digital transformation, market segmentation, and loyalty programs.

The study draws on strategic marketing and cooperative theory, employing tools such as SWOT analysis, CAME strategies, market segmentation, and the marketing mix framework. An integrated strategy is proposed, which includes promotional campaigns, commercial alliances, financial education, digital tools, and loyalty mechanisms, supported by an estimated budget of G. 1,056,700,000.

Expected results include increased credit card issuance and usage, higher member satisfaction, and a stronger institutional image and cooperative identity. In conclusion, when aligned with cooperative values, marketing becomes a key instrument to respond to market demands, create social value, and ensure the long-term sustainability of the organization.

**Keywords:** financial inclusion, loyalty, credit card

# TABLA DE CONTENIDO

**RESUMEN** ..... **vii**

**ABSTRACT** ..... **viii**

**LISTA DE GRÁFICOS** ..... ¡Error! Marcador no definido.

**LISTA DE FIGURAS** ..... **xiii**

**LISTA DE ABREVIATURAS** ..... **xiv**

**INTRODUCCIÓN** ..... **1**

1.1. Antecedentes ..... 2

1.1.1 Principios y Valores Cooperativos ..... 2

1.1.2 Su llegada a Sudamérica ..... 5

1.1.3 Inicios en Paraguay ..... 6

1.2 Descripción de la Organización ..... 7

1.2.1. Organigrama ..... 8

2.1 Diagnostico Externo ..... 13

*2.1.1 Macroentorno* ..... 14

*2.1.2 Análisis Pestel – Cooperativa del Lago* ..... 15

2.2 Diagnostico Interno ..... 18

*2.2.1 Recursos Humanos y Gestión Organizacional* ..... 18

*2.2.2 Oferta de Productos y Servicios* ..... 19

*2.2.3 Infraestructura y cobertura territorial* ..... 19

*2.2.4 Gestión comercial y marketing* ..... 19

2.2.5 Transformación digital y canales de atención ..... 20

2.2.6 Identidad institucional y fidelización ..... 20

2.3 DAFO ..... 20

*2.3.1 Propuesta Estratégica* ..... 21

*2.3.2 Estrategia CAME* ..... 23

2.4 Análisis de Mercado ..... 25

*2.4.1 Tendencia de Mercado* ..... 25

*2.4.1.1. Digitalización de servicios* ..... 25

*2.4.1.2.* Segmentación generacional y personalización ..... 26

*2.4.1.3. Mayor conciencia social y ambiental* ..... 26

*2.4.1.4. Crecimiento de la economía informal y los microemprendimientos* ..... 26
*2.4.1.5. Preferencia por marcas con propósito* ..... 27
*2.4.1.6. Demanda de transparencia y participación* ..... 27
2.4.2. Tendencia del Consumidor ..... 27
**CONCLUSIÓN** ..... **53**
**REFERENCIAS** ..... **54**
**ANEXOS** ..... **55**

# LISTA DE TABLAS

TABLA 1 – DAFO 20

TABLA 2 – Estrategia CAME 23

TABLA 3 – Segmentos identificados prioritarios 33

TABLA 4 – Acciones de Marketing 49

TABLA 5 – Inversión de Marketing 50

TABLA 6 – Control del Plan de Marketing 51

# LISTA DE TABLAS

CUADRO 1 – Organigrama 8

CUADRO 2 – Pestel 17

CUADRO 3 – Posicionamiento de la Competencia 29

CUADRO 4 – Posicionamiento de la Cooperativa 30

CUADRO 5 – Criterios de Segmentación 33

CUADRO 6 – Estrategias de Segmentación 34

CUADRO 7 – Composición de la imagen corporativa 35

CUADRO 8 – Estrategia para fortalecimiento de la imagen institucional 37

CUADRO 9 – Impacto económico y social 38

CUADRO 10 – Productos Financieros 40

CUADRO 11 – Productos Sociales y Solidarios 41

CUADRO 12 – Servicios de Salud y Farmacia 41

CUADRO 13 – Servicios Educativos y Culturales 42

CUADRO 14 – Cuadro de obligaciones Seprelad 44

CUADRO 15 – Cronograma Anuak de Actividades 50

CUADRO 16 – Cuadro de Contingencia del Plan de Marketing 52

# LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Mapa Perceptual 31

FIGURA 2 – Avance del Logo Institucional 37

# LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|---|---|
| ACI | Alianza Cooperativa Internacional |
| AA | (No especificado; posiblemente parte de un código o sección del documento) |
| DAFO o FODA | Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades |
| CAME | Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar |
| CRM | Customer Relationship Management (Gestión de Relaciones con el Cliente) |
| INCOOP | Instituto Nacional de Cooperativismo |
| INAES | Instituto Nacional de Economía Social (Argentina, citado como referencia histórica) |
| PLA/FT o ALD/FT | Prevención del Lavado de Activos / Financiamiento del Terrorismo |
| SEPRELAD | Secretaría de Prevención de Lavado de Dinero o Bienes |
| BCP | Banco Central del Paraguay |
| G. | Guaraníes (moneda oficial del Paraguay) |
| ODS | Objetivos de Desarrollo Sostenible |
| NPS | Net Promoter Score (Índice de recomendación del cliente) |
| KPIs | Key Performance Indicators (Indicadores Clave de Desempeño) |
| ROS | Reporte de Operaciones Sospechosas |
| KYC | Know Your Customer (Conozca a su Cliente) |
| ONG | Organización No Gubernamental |

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing para la Cooperativa del Lago Ltda., con especial énfasis en la promoción y posicionamiento del producto tarjeta de crédito, enmarcado en un enfoque estratégico, social y solidario, propio del modelo cooperativo. Fundada en 1975 en la ciudad de Ypacaraí, esta cooperativa se ha consolidado como una organización de economía solidaria de referencia regional, con una amplia oferta de servicios financieros, sociales, educativos y de salud, orientados a mejorar la calidad de vida de sus socios.

En un contexto de transformación digital, cambios en el comportamiento del consumidor y creciente competencia por parte de entidades bancarias y fintechs, se vuelve indispensable contar con una planificación de marketing que permita a la cooperativa no solo sostener su posicionamiento, sino también innovar en la forma de relacionarse con sus socios y adaptar su propuesta de valor a los nuevos desafíos del entorno. Bajo esta perspectiva, se ha realizado un análisis integral del entorno macro y microeconómico, un diagnóstico interno y externo de la organización, así como la identificación de segmentos prioritarios y estrategias orientadas a fidelizar, captar y educar a los socios.

Este documento busca demostrar que el marketing, cuando es gestionado desde un enfoque cooperativo y humanizado, puede ser una herramienta efectiva para alcanzar objetivos institucionales, mejorar la experiencia del socio y reforzar el impacto social de la organización. La metodología empleada parte de la revisión bibliográfica especializada, el análisis FODA, estrategias CAME y la aplicación del marketing mix, todo ello enfocado en el desarrollo de una campaña anual con acciones concretas y medibles.

.

# 1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

## 1.1. Antecedentes

El movimiento cooperativo tiene sus raíces en la Europa del siglo XIX, en respuesta a las profundas desigualdades generadas por la Revolución Industrial. Uno de los hitos fundacionales más reconocidos es la experiencia de los Pioneros de Rochdale en 1844, un grupo de 28 trabajadores textiles de la ciudad de Rochdale, Inglaterra, que decidieron organizarse para enfrentar las duras condiciones laborales y la especulación comercial. Su objetivo fue crear una tienda cooperativa que ofreciera alimentos de calidad a precios justos, basándose en principios como la gestión democrática, la distribución equitativa de excedentes y la participación activa de sus miembros.

Este modelo demostró ser efectivo y se convirtió en la base de los principios cooperativos modernos, adoptados posteriormente por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). A partir de entonces, el cooperativismo se expandió por Europa y otras partes del mundo como una alternativa económica y social frente al modelo capitalista tradicional, promoviendo la solidaridad, la ayuda mutua y la equidad.

Las cooperativas surgieron, así como organizaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones comunes en los ámbitos económico, social y cultural, a través de una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática (Alianza Cooperativa Internacional, 1995).

### 1.1.1 Principios y Valores Cooperativos

#### *1.1.1.1. Principios*

1 **Adhesión voluntaria y abierta:** Las cooperativas están abiertas a todas las personas que deseen utilizar sus servicios y estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de la membresía, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de género.

2 **Control democrático por parte de los miembros:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la formulación de políticas y toma de decisiones. Los representantes elegidos son responsables ante los socios.

3 **Participación económica de los miembros:** Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los excedentes se destinan a desarrollar la cooperativa, beneficiar a los socios en proporción a su uso y apoyar otras actividades aprobadas por los socios.

4 **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones o aceptan capital externo, lo hacen en condiciones que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan su autonomía.

5 **Educación, formación e información:** Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a sus miembros, dirigentes y empleados, para que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. También informan al público en general sobre la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6 **Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando juntas a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7 **Compromiso con la comunidad:** Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios, atendiendo las necesidades sociales, económicas y ambientales del entorno

#### *1.1.1.2. Valores Cooperativos*

Las cooperativas se basan en los valores de:

**Ayuda mutua**: La cooperación entre personas para alcanzar objetivos comunes a través del esfuerzo colectivo.

**Responsabilidad**: Cada miembro asume un compromiso activo con el funcionamiento y el desarrollo de su cooperativa.

**Democracia**: Las decisiones son tomadas por los propios socios mediante procesos participativos, donde cada persona tiene voz y voto.

**Igualdad**: Todos los miembros tienen los mismos derechos y deberes dentro de la cooperativa, sin distinción de jerarquías económicas o sociales.

**Equidad**: Se busca que todos los miembros reciban un trato justo y adecuado a sus necesidades y aportes.

**Solidaridad**: Las cooperativas promueven un sentido de unidad y apoyo mutuo entre sus miembros y con la comunidad en general.

Además de estos, las cooperativas fomentan los valores éticos de:

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad social
- Preocupación por los demás

### 1.1.2. Su llegada a Sudamérica

El cooperativismo en Sudamérica tiene una trayectoria significativa como modelo de organización económica y social alternativa, profundamente enraizado en los procesos históricos de resistencia, inclusión y desarrollo comunitario. Introducido a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX por inmigrantes europeos y movimientos sociales locales, el cooperativismo se consolidó como respuesta a las necesidades de acceso al crédito, consumo, vivienda y producción de los sectores más vulnerables de la región.

A lo largo del siglo XX, los países sudamericanos adoptaron marcos jurídicos que permitieron la expansión del modelo cooperativo en diversos sectores, especialmente en el financiero, agrícola y de servicios. En naciones como Argentina, Brasil, Paraguay, Colombia y Uruguay, las cooperativas se convirtieron en actores clave en el desarrollo económico rural, el fortalecimiento de redes comunitarias y la promoción de la inclusión social y financiera.

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), América Latina y el Caribe cuentan con más de 80.000 cooperativas activas, generando empleo directo e indirecto para millones de personas. En países como Brasil, por ejemplo, las cooperativas agrícolas representan más del 50% de la producción agroindustrial.

El cooperativismo en Sudamérica no solo se destaca por su función económica, sino también por su aporte al desarrollo sostenible, la equidad de género, la democracia participativa y la reducción de la pobreza. Las cooperativas han demostrado una notable resiliencia ante crisis políticas y económicas, manteniéndose como espacios de solidaridad, confianza y autonomía local (Hiez & Laville, 2013).

### 1.1.3. Inicios en Paraguay

El cooperativismo en Paraguay comenzó a desarrollarse formalmente en la década de 1940, como una respuesta organizada a las necesidades económicas y sociales de la población, especialmente en el contexto posterior a la Guerra del Chaco (1932–1935), que dejó al país en una situación de gran fragilidad económica. Aunque existieron experiencias previas de organización solidaria, es en 1946 cuando se funda la primera cooperativa reconocida oficialmente: la Cooperativa de Consumo del Personal de Ferrocarriles del Estado, marcando el inicio del movimiento cooperativo moderno en el país (INAES, 2017).

Durante las décadas siguientes, el cooperativismo se consolidó con fuerza en sectores como el crédito, el ahorro, el consumo, la producción y la vivienda. El crecimiento del sector fue impulsado en parte por el apoyo de organismos internacionales, iglesias y organizaciones de la sociedad civil, que vieron en el modelo cooperativo una vía para promover la autogestión, la equidad y el desarrollo rural.

En 1994 se promulgó la Ley N.º 438/94 de Cooperativas, que regula el funcionamiento del sector y establece el marco jurídico que rige hasta la actualidad. Desde entonces, el cooperativismo paraguayo ha experimentado un notable crecimiento: hoy existen más de 500 cooperativas activas, agrupadas en centrales y confederaciones, con una membresía que supera los 2 millones de personas, es decir, casi un tercio de la población del país.

Este modelo ha demostrado ser una herramienta clave para el desarrollo económico, social y financiero del Paraguay, generando empleo, promoviendo el ahorro y fortaleciendo las economías locales, especialmente en zonas rurales y sectores tradicionalmente excluidos del sistema financiero formal (Benítez, 2020).

## 1.2. Descripción de la Organización

Una organización es un sistema estructurado de personas que interactúan de forma coordinada y deliberada para alcanzar objetivos comunes, a través de la asignación de roles, funciones y recursos. Según Robbins y Coulter (2018), “una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas de manera estructurada para alcanzar metas específicas”. Esta estructura se fundamenta en procesos administrativos, principios de dirección y canales formales de comunicación.

En el contexto cooperativo, la organización asume una dimensión adicional: no solo busca eficiencia operativa, sino también equidad, participación y beneficio colectivo. Es decir, combina una lógica empresarial con una orientación social, lo que la diferencia de otras formas organizacionales tradicionales (Drucker, 2008).

La Cooperativa del Lago. es una entidad de economía solidaria fundada el 12 de octubre de 1975 en la ciudad de Ypacaraí, departamento Central, Paraguay. Surge como una iniciativa local orientada a promover el desarrollo económico y social de sus socios, mediante el acceso a servicios financieros, sociales, educativos y de salud, bajo los principios y valores del cooperativismo.

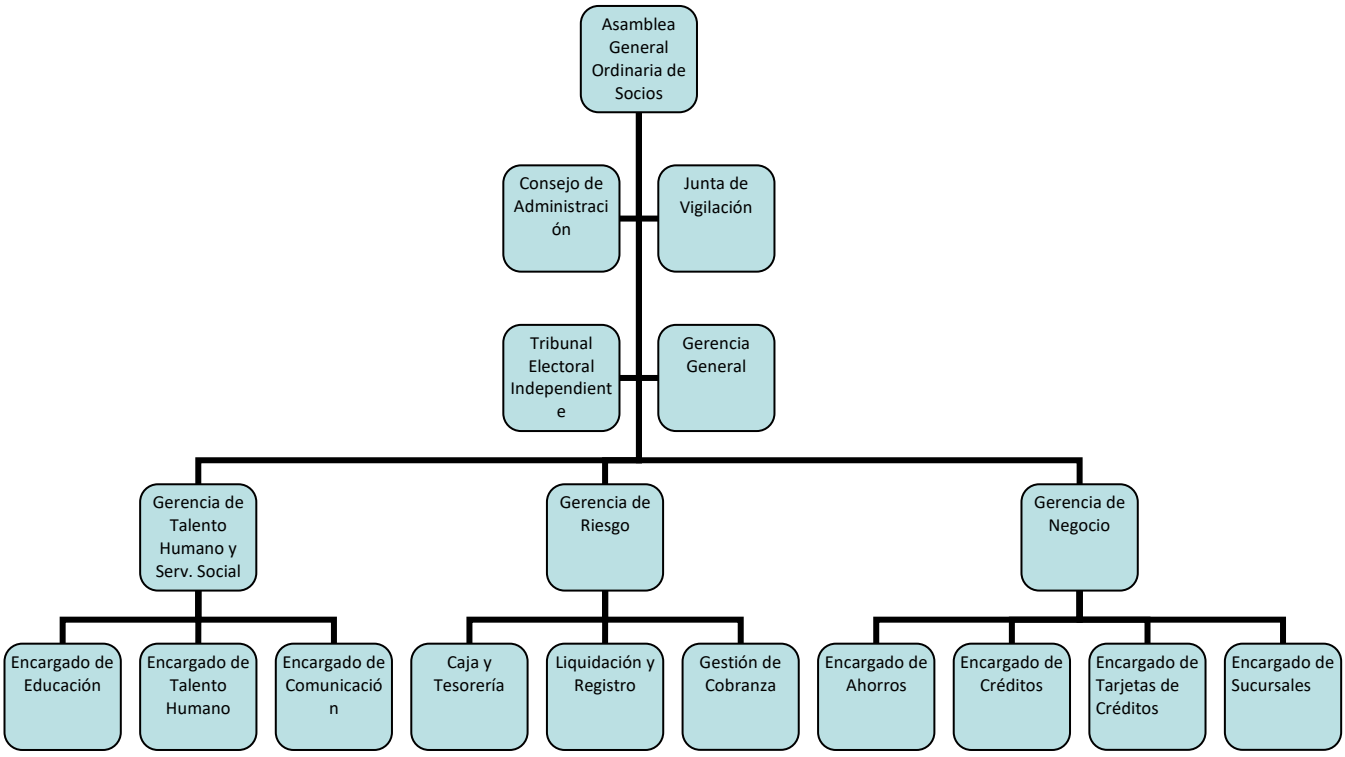
Con una trayectoria de casi cinco décadas, la Cooperativa Del Lago se ha consolidado como una de las cooperativas referentes en su zona de influencia, con presencia en 12 sucursales distribuidas en distintas localidades del país. Su crecimiento sostenido se ha basado en una gestión transparente, una fuerte identidad comunitaria y una amplia cartera de productos que responde a las necesidades reales de sus asociados.

Organizada bajo una estructura democrática y participativa, sus órganos de gobierno como la Asamblea General, el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y el Tribunal Electoral Independiente que garantizan el control por parte de los asociados y la eficiencia operativa. La Cooperativa Del Lago también cuenta con comités activos que fortalecen la integración social, cultural y educativa de la membresía.

### *1.2.1. Organigrama*

El organigrama es una representación gráfica que muestra la estructura interna de una organización, detallando la jerarquía, las áreas funcionales, los niveles de autoridad y las relaciones entre los distintos cargos o unidades. Su finalidad principal es facilitar la comprensión de cómo se distribuyen las responsabilidades y cómo fluye la comunicación dentro de la entidad (Chiavenato, 2011).

La utilidad del organigrama no se limita a la visualización de la estructura: también



constituye una herramienta de gestión clave, ya que ayuda a clarificar funciones, evitar duplicidades, definir líneas de reporte y fortalecer la coordinación institucional. Además, permite a los colaboradores ubicar su posición dentro del conjunto, favoreciendo la transparencia organizativa y la identificación con los objetivos comunes. En contextos de planificación estratégica o rediseño organizacional, el análisis del organigrama resulta fundamental para alinear la estructura con la misión, visión y metas institucionales, garantizando un funcionamiento más eficiente y orientado a resultados.

En el marco de su estructura democrática y operativa, la Cooperativa Del Lago, se organiza a través de órganos de gobierno, gerencias técnicas y áreas funcionales que permiten el cumplimiento de sus objetivos institucionales y el servicio efectivo a sus socios. A continuación, se describen las principales funciones de cada estamento:

Asamblea Ordinaria de Socios

La Asamblea Ordinaria de Socios es el órgano supremo de decisión dentro de la cooperativa. Está integrada por la totalidad de los socios activos y se reúne, como mínimo, una vez al año para deliberar sobre los temas más relevantes para la vida institucional. Entre sus funciones se encuentra la aprobación de los estados financieros, la elección de autoridades, la distribución de excedentes y la definición de políticas generales. Esta instancia representa la esencia del control democrático y participativo que rige el modelo cooperativo.

Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el órgano ejecutivo responsable de llevar adelante las decisiones tomadas por la Asamblea. Está compuesto por socios electos democráticamente y actúa como instancia de dirección estratégica de la cooperativa. Entre sus principales atribuciones se encuentran la planificación

institucional, la aprobación del presupuesto anual, el nombramiento del Gerente General y la supervisión general de las actividades de la entidad.

Junta de Vigilancia

La Junta de Vigilancia cumple la función de fiscalización interna, velando por el cumplimiento de los estatutos, reglamentos y normas legales. Controla la gestión económica y administrativa de la cooperativa, asegurando la transparencia de los actos institucionales. Esta junta también eleva informes a la Asamblea y tiene la facultad de formular recomendaciones al Consejo de Administración.

Gerencia General

La Gerencia General representa el nivel técnico-administrativo más alto de la cooperativa. Su principal responsabilidad es ejecutar las directrices del Consejo de Administración, coordinando y supervisando las distintas áreas operativas. La persona a cargo de esta función actúa como nexo entre los órganos de gobierno y el equipo técnico, siendo responsable de presentar informes periódicos, representar a la cooperativa ante terceros y proponer estrategias de mejora institucional.

Gerencia de Talento Humano y Servicios Sociales

Esta gerencia tiene a su cargo la administración del capital humano y los programas de apoyo social a los socios. Dentro de esta estructura se encuentran varios roles específicos:

El Encargado de Educación tiene como misión planificar, coordinar e implementar las actividades formativas de la cooperativa, incluyendo becas, cursos, talleres y actividades culturales. Colabora activamente con el Comité de Educación y promueve los valores cooperativos a través de la capacitación continua.

El Encargado de Talento Humano gestiona todos los procesos vinculados a los colaboradores: desde la selección y contratación, hasta la capacitación, evaluación de desempeño y el clima laboral. Su rol es clave para garantizar una estructura organizativa eficiente y humana.

Por su parte, el Encargado de Comunicación se ocupa de planificar y ejecutar la estrategia de comunicación interna y externa. Administra los canales institucionales, genera contenidos, coordina campañas informativas y vela por la correcta aplicación de la identidad visual de la marca.

Gerencia de Riesgo

Esta gerencia trabaja en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos operativos y financieros. Sus funciones se distribuyen en diferentes áreas técnicas:

La Gestión de Cobranza es responsable de implementar acciones preventivas y reactivas para recuperar cartera vencida, realizando seguimientos, contactos con socios y apoyando en gestiones judiciales si fuera necesario.

El área de Caja y Tesorería administra los ingresos y egresos de efectivo de la cooperativa, asegurando el cumplimiento de los procedimientos de cierre diario, arqueo de caja y gestión segura de valores.

Por otro lado, el sector de Liquidación y Registro se encarga del procesamiento contable de todas las operaciones institucionales, colaborando con el área financiera en la preparación de informes, auditorías y estados contables.

Gerencia de Negocios

La Gerencia de Negocios tiene como finalidad desarrollar y promover los productos y servicios comerciales de la cooperativa. Entre sus áreas clave se encuentran:

El Encargado de Tarjetas tiene la responsabilidad de gestionar todo el ciclo operativo del producto tarjeta de crédito, desde la captación de socios hasta la emisión, activación y seguimiento del uso. Además, lidera acciones de promoción, alianzas comerciales y resolución de inconvenientes asociados al producto.

El Encargado de Crédito analiza y evalúa las solicitudes de préstamos de los socios, proponiendo productos financieros acordes a los perfiles y gestionando el riesgo crediticio de forma responsable.

El Encargado de Ahorros promueve la cultura del ahorro dentro de la base societaria, gestionando cuentas de ahorro ordinarias, depósitos a plazo fijo, y propuestas innovadoras como la rueda de ahorro.

Finalmente, el Encargado de Sucursales coordina el funcionamiento de cada uno de los locales de la cooperativa, garantizando una atención homogénea, el cumplimiento de protocolos y el soporte necesario a cada unidad operativa.

# 2. ASPECTOS ESTRATEGICOS DEL PLAN DE MARKETING

Los aspectos estratégicos del plan de marketing constituyen el eje central del direccionamiento comercial de una organización, ya que definen las decisiones de largo plazo orientadas a satisfacer las necesidades del mercado objetivo y a lograr ventajas competitivas sostenibles. Estas decisiones permiten alinear los recursos, capacidades y acciones de marketing con la misión y visión institucional.

Según Kotler y Keller (2016), la estrategia de marketing es "el diseño de una lógica de marketing mediante la cual la empresa espera crear valor para el cliente y lograr relaciones rentables".

Para Lamb, Hair y McDaniel (2011), el diseño estratégico en marketing permite tomar decisiones informadas sobre cómo competir eficazmente en el entorno de mercado, garantizando coherencia entre los objetivos organizacionales y las oportunidades reales del entorno.

Desde una perspectiva cooperativa, los aspectos estratégicos adquieren una dimensión adicional: no solo se orientan a la rentabilidad financiera, sino también al cumplimiento de la función social de la organización. Esto implica integrar criterios de equidad, participación y sostenibilidad en las decisiones estratégicas de marketing, en línea con los principios y valores cooperativos.

## 2.1 Diagnostico Externo

El diagnóstico externo se refiere al estudio de aquellos factores fuera del control directo de la organización, que influyen en su desempeño, oportunidades y amenazas. Este análisis permite anticiparse a cambios del entorno y adaptar la estrategia institucional para mantener o mejorar su competitividad.

Kotler y Keller (2016) destacan que el entorno de marketing está compuesto por actores y fuerzas externas que afectan la capacidad de la empresa para construir y mantener relaciones exitosas con los clientes. En el caso de las cooperativas, estos factores incluyen no solo las dinámicas del mercado financiero, sino también aspectos regulatorios, tecnológicos, sociales y culturales que inciden en la relación con los socios y la comunidad.

### *2.1.1 Macroentorno*

Según Kotler y Keller (2016), el análisis del macroentorno implica "identificar las principales fuerzas externas que afectan a la organización, y que, si bien no pueden ser controladas directamente, deben ser monitoreadas de forma constante para anticiparse a los cambios". En este sentido, el análisis PESTEL se convierte en una herramienta esencial para la planificación estratégica, ya que permite comprender el contexto amplio en el que opera una empresa, cooperativa o institución.

Cada dimensión del modelo aborda aspectos específicos:

- Político: Incluye políticas gubernamentales, estabilidad política, relaciones internacionales y marcos regulatorios que puedan afectar la operación de la entidad.
- Económico: Analiza variables macroeconómicas como inflación, tipo de cambio, tasas de interés, crecimiento del PIB, desempleo y poder adquisitivo.
- Social: Considera factores demográficos, culturales, valores sociales, estilos de vida y actitudes de los consumidores.
- Tecnológico: Examina los avances tecnológicos, la innovación, la digitalización y su impacto sobre los procesos organizacionales y la experiencia del cliente.

- Ecológico: Evalúa aspectos relacionados con el medio ambiente, sostenibilidad, cambio climático, regulaciones ambientales y conciencia ecológica de los consumidores.
- Legal: Incluye leyes nacionales e internacionales, normativas específicas del sector, legislación laboral, de protección al consumidor, entre otras.

### *2.1.2 Análisis Pestel – Cooperativa del Lago*

#### *2.1.2.1. Entorno Político*

La Cooperativa del Lago opera bajo el marco regulatorio de la Ley N.º 438/94, que establece las bases legales para el funcionamiento de las cooperativas en Paraguay. El Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP) ejerce funciones de supervisión, fiscalización y promoción del sector. Si bien existe un entorno político estable, el cooperativismo está influenciado por cambios legislativos, políticas fiscales y decisiones del Banco Central que podrían afectar la competitividad del sector frente a otras entidades financieras, como las Fintech y los bancos tradicionales. Además, la relación con gobiernos locales puede influir en el acceso a espacios comunitarios, proyectos sociales y alianzas institucionales.

#### *2.1.2.2. Entorno Económico*

El contexto económico paraguayo presenta oportunidades y desafíos. Por un lado, el país ha mantenido estabilidad macroeconómica, baja inflación y crecimiento moderado en los últimos años. Por otro lado, persisten altos niveles de informalidad laboral, limitada inclusión financiera y dificultades en el acceso al crédito formal, especialmente en zonas rurales o semiurbanas, como Ypacaraí y sus alrededores. Esto representa una oportunidad estratégica para la Cooperativa del Lago**,** al ofrecer productos financieros adaptados a

segmentos no atendidos por el sistema bancario. Sin embargo, factores como la inflación o el sobreendeudamiento de los socios pueden afectar la morosidad y la demanda de servicios.

#### *2.1.2.3 Entorno Sociocultural*

La cultura paraguaya mantiene una fuerte identidad comunitaria, lo que favorece el modelo cooperativo. La confianza interpersonal, la solidaridad y el sentido de pertenencia local constituyen valores afines a la filosofía cooperativa. Sin embargo, existe una transición generacional**:** los jóvenes exigen mayor agilidad, digitalización, transparencia y propuestas alineadas a sus expectativas (como billeteras electrónicas, atención en línea, y participación más activa en redes sociales). Además, el crecimiento de la población urbana y el acceso a información digital modifican los hábitos de consumo financiero y social.

#### *2.1.2.4. Entorno Tecnológico*

El avance de las tecnologías digitales transforma la forma en que las personas acceden a servicios financieros, educativos y de salud. Las plataformas digitales, la automatización de procesos, los canales de atención en línea y las redes sociales se han vuelto herramientas clave para fidelizar socios y ampliar la cobertura. La Cooperativa del Lago enfrenta el desafío de modernizar su infraestructura tecnológica, sin perder el enfoque humano y cercano que caracteriza al modelo cooperativo. Existe también la oportunidad de fortalecer la educación digital para socios adultos mayores o de zonas rurales.

#### *2.1.2.5. Entorno Ecológico*

La creciente conciencia ambiental y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsan a las organizaciones a integrar prácticas responsables en su gestión. Aunque no es una cooperativa de producción, Cooperativa del Lago puede contribuir a la sostenibilidad mediante campañas de reciclaje, reducción del uso de papel, eficiencia energética en sus locales y apoyo a proyectos verdes comunitarios. Estas acciones no solo generan impacto

positivo, sino que también fortalecen su reputación institucional ante socios más conscientes del impacto social y ambiental.

#### *2.1.2.6. Entorno Legal*

La normativa vigente exige a las cooperativas el cumplimiento de obligaciones legales, fiscales, contables y laborales. Cambios en la legislación tributaria o en los requisitos de transparencia y gobernanza pueden generar nuevas cargas administrativas. Asimismo, la Ley de Protección de Datos Personales, en proceso de reglamentación en Paraguay, implicará mayores cuidados en el manejo de la información de los socios. El cumplimiento riguroso de estas disposiciones es fundamental para sostener la confianza y legitimidad institucional**.**

| Dimensión | Oportunidades | Amenazas |
|---|---|---|
| **Político** | Relación institucional con gobiernos locales | Cambios en la regulación o política fiscal que afecta el sector |
| **Económico** | Inclusión financiera de sectores informales y rurales | Inflación, sobreendeudamiento, desempleo |
| **Sociocultural** | Valores comunitarios, confianza local, cultural solidaria | Brecha generacional, cambio en hábitos de consumo |
| **Tecnológico** | Digitalización de servicio, educación financiera, omnicanalidad | Rezago tecnológico, baja capacitación en TIC en socios mayores |
| **Ecológico** | Posicionamiento ambiental, sostenibilidad institucional | Nuevas exigencias normativas ambientales |

| | | |
|---|---|---|
| **Legal** | Fortalecimiento del cumplimiento y transparencia | Mayor carga administrativa, riesgo por incumplimiento |

## 2.2 Diagnostico Interno

El diagnóstico interno es una herramienta fundamental en el proceso de planificación estratégica, ya que permite identificar y evaluar los recursos, capacidades, procesos y elementos diferenciadores que forman parte de la estructura interna de la organización. Este análisis facilita la detección de fortalezas sobre las cuales construir ventajas competitivas sostenibles, así como debilidades que requieren atención y mejora (Lamb, Hair & McDaniel, 2011).

En el caso de la Cooperativa del Lago, el diagnóstico interno se basa en la observación de áreas clave como los recursos humanos, la oferta de productos y servicios, la infraestructura, la comunicación institucional, la gestión administrativa, la digitalización y la fidelización de socios.

### *2.2.1 Recursos Humanos y Gestión Organizacional*

La cooperativa cuenta con un equipo técnico calificado y comprometido, especialmente en áreas clave como crédito, caja, atención al socio, salud, educación y farmacia. La presencia de comités activos y órganos democráticos (Asamblea de Socios, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Tribunal Electoral Independiente) garantizan la participación y control institucional. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la profesionalización de mandos medios, el desarrollo de liderazgo y la implementación de sistemas de evaluación de desempeño.

### *2.2.2 Oferta de Productos y Servicios*

La cooperativa ofrece una amplia cartera de servicios, que incluye productos financieros (ahorros, créditos, tarjetas), sociales (subsidios, solidaridad), salud, farmacéuticos y educativos. Esta diversidad representa una fortaleza importante, al posicionar a la institución como una entidad multiactiva capaz de responder integralmente a las necesidades de sus socios. No obstante, algunos servicios aún dependen de gestiones presenciales o manuales, lo que podría limitar la agilidad en ciertos procesos.

### *2.2.3 Infraestructura y cobertura territorial*

Con 12 sucursales activas, la cooperativa posee una amplia presencia geográfica, principalmente en el departamento Cordillera, Central y Paraguarí. Sus instalaciones son visibles, funcionales y cercanas a las comunidades. La inversión en espacios adecuados (como salones de atención médica o farmacias propias) refuerza su presencia local. Como oportunidad, se plantea la necesidad de modernizar ciertos locales, especialmente en tecnología y confort, para mejorar la experiencia del socio.

### *2.2.4 Gestión comercial y marketing*

El área de marketing ha desarrollado diversas acciones de promoción, campañas institucionales, activaciones comunitarias y estrategias en redes sociales. Se percibe un crecimiento en el uso de canales digitales, así como una mayor conciencia de la imagen institucional. Sin embargo, la falta de un sistema CRM o base de datos segmentada dificulta la gestión del relacionamiento con los socios. Asimismo, es necesaria una planificación comercial más orientada por segmentos, con propuestas diferenciadas para jóvenes, adultos mayores y emprendedores.

### 2.2.5 Transformación digital y canales de atención

La cooperativa ha comenzado un proceso de digitalización de servicios (uso de WhatsApp, redes sociales, home banking y aplicativo básico). Sin embargo, aún existen brechas tecnológicas, tanto internas (limitada automatización de procesos) como externas (baja adopción digital por parte de socios de mayor edad o zonas rurales). Esto requiere inversión en plataformas tecnológicas, capacitación interna y educación digital para la membresía.

### 2.2.6 Identidad institucional y fidelización

La Cooperativa del Lago goza de una sólida imagen en su comunidad, sustentada en sus años de trayectoria, la cercanía con el socio y el enfoque social de sus acciones. Programas como los subsidios, convenios de salud y apoyo educativo fortalecen el sentido de pertenencia. A futuro, se sugiere sistematizar estos esfuerzos a través de un programa integral de fidelización y una estrategia de comunicación segmentada.

## 2.3 DAFO

| *3 Fortalezas (F)* | *Debilidades (D)* |
|---|---|
| F1. Amplia y diversificada cartera de servicios (financieros, sociales, médicos, educativos). | D1. Falta de sistemas de CRM y baja segmentación de socios. |
| F2. Trayectoria institucional de casi 50 años y fuerte reputación comunitaria. | D2. Limitaciones en la transformación digital y automatización de procesos. |
| F3. Cobertura geográfica sólida con 12 | D3. Ausencia de programas sistemáticos de |

| | |
|---|---|
| sucursales activas.<br>F4. Compromiso del personal y estructura organizativa participativa.<br>F5. Programas de salud, farmacia y subsidios sociales altamente valorados. | fidelización por segmentos.<br>D4. Necesidad de modernización de locales y actualización tecnológica.<br>D5. Falta de planificación comercial orientada a jóvenes, adultos mayores y emprendedores. |
| ***Oportunidades (O)*** | ***Amenazas (A)*** |
| O1. Avance de la digitalización y crecimiento del uso de canales en línea.<br>O2. Cultura de confianza en el modelo cooperativo en sectores populares.<br>O3. Interés de jóvenes en propuestas modernas, ágiles y personalizadas.<br>O4. Tendencia hacia el consumo sostenible y la responsabilidad social.<br>O5. Posibilidad de generar alianzas estratégicas con municipios, universidades o pymes locales. | A1. Creciente competencia de bancos, financieras y fintechs en productos similares.<br>A2. Cambios regulatorios o tributarios que afecten al sector cooperativo.<br>A3. Brecha tecnológica y resistencia al cambio en socios de mayor edad.<br>A4. Mayor exigencia de cumplimiento legal y regulatorio (protección de datos, transparencia, etc.).<br>A5. Inflación, sobreendeudamiento de socios y dificultades económicas del entorno. |

### *2.3.1 Propuesta Estratégica*

A partir de la matriz, se pueden plantear estrategias en cuatro dimensiones:

1. Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Aprovechar fortalezas internas para capitalizar oportunidades externas:

- FO1. Digitalizar la atención y automatizar procesos, utilizando la experiencia y reputación institucional como base para fidelizar a los socios (F1 + O1).
- FO2. Ofrecer productos específicos para jóvenes y familias, aprovechando la diversidad de servicios (F1 + O3).
- FO3. Impulsar campañas de salud y medioambiente, vinculadas a subsidios y servicios solidarios (F5 + O4).

2. Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Superar debilidades internas aprovechando oportunidades externas:

- DO1. Implementar un CRM cooperativo que permita personalizar la comunicación con socios por segmento (D1 + O1/O3).
- DO2. Modernizar sucursales clave con apoyo de proyectos municipales o fondos de inversión social (D4 + O5).
- DO3. Desarrollar un programa de fidelización digital enfocado en beneficios cruzados entre servicios (D3 + O2).

3. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Usar las fortalezas internas para minimizar riesgos del entorno:

- FA1. Fortalecer el vínculo con socios mediante programas de educación financiera y digital, con base en la estructura participativa (F4 + A3).
- FA2. Comunicar el diferencial social de la cooperativa frente a bancos y fintechs, destacando su oferta integral y compromiso comunitario (F2 + A1).

4. Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Reducir vulnerabilidades internas y evitar amenazas externas:

- DA1. Capacitar al personal y a los socios en herramientas digitales, para reducir la resistencia al cambio (D2 + A3).

- DA2. Revisar procesos administrativos y legales, para asegurar el cumplimiento normativo y evitar sanciones (D2 + A4).
- DA3. Diseñar una estrategia de comunicación de crisis y gestión de riesgos financieros (D5 + A5).

### *2.3.2 Estrategia CAME*

| *FODA* | *Estrategia CAME* | *Acciones Estratégicas* |
|---|---|---|
| **Debilidades (D)** | **C – Corregir** | C1. Implementar un sistema CRM para segmentar y personalizar la atención al socio.<br>C2. Automatizar procesos clave (créditos, caja, atención).<br>C3. Crear un programa integral de fidelización segmentado.<br>C4. Modernizar sucursales en infraestructura y tecnología.<br>C5. Planificar campañas comerciales diferenciadas por segmento. |
| **Amenazas (A)** | **A – Afrontar** | A1. Reforzar la comunicación del diferencial cooperativo frente a bancos y fintechs.<br>A2. Preparar al área legal para cambios regulatorios y fiscales.<br>A3. Implementar programas de alfabetización digital para adultos mayores. |

| | | |
|---|---|---|
| | | A4. Ajustar protocolos internos al marco legal de datos personales y transparencia.<br>A5. Desarrollar herramientas de monitoreo de morosidad y asesoría financiera personalizada. |
| **Fortalezas (F)** | **M – Mantener** | M1. Consolidar la oferta multiservicio como ventaja competitiva.<br>M2. Reforzar la identidad institucional y los valores cooperativos mediante campañas educativas.<br>M3. Potenciar las sucursales como centros de atención integral (finanzas, salud, educación).<br>M4. Incentivar la participación democrática y fortalecer al equipo humano.<br>M5. Mantener y expandir los programas solidarios y de salud como elementos diferenciadores. |
| **Oportunidades (O)** | **E – Explotar** | E1. Desarrollar una app o mejorar el home banking con funcionalidades modernas.<br>E2. Posicionar a la cooperativa como alternativa ética y solidaria en el mercado financiero.<br>E3. Diseñar productos y beneficios orientados a jóvenes (becas, microcréditos, salud preventiva).<br>E4. Promover acciones y campañas vinculadas a la sostenibilidad y el cuidado ambiental.<br>E5. Establecer convenios con municipios, mipymes y universidades para generar valor compartido. |

## 2.4 Análisis de Mercado

El mercado de la Cooperativa del Lago está compuesto por personas físicas y jurídicas que residen o desarrollan actividades económicas en el departamento Central, Cordillera y Paraguarí, especialmente en localidades donde la cooperativa posee presencia institucional. Este mercado se caracteriza por una alta concentración de sectores populares, trabajadores informales, emprendedores, adultos mayores y jóvenes en búsqueda de acceso a servicios financieros, sociales, educativos y de salud.

El modelo multiactivo de la cooperativa permite atender diversos nichos dentro de este mercado, desde asociados que priorizan el crédito y el ahorro, hasta aquellos que acceden a subsidios sociales, atención médica, farmacia y programas educativos.

### *2.4.1 Tendencia de Mercado*

Las tendencias del mercado representan los cambios y patrones emergentes en el comportamiento del consumidor, el entorno competitivo y la forma de operar de las organizaciones. Estas tendencias son clave para anticipar necesidades futuras, identificar nuevas oportunidades y adaptar la estrategia de marketing de manera proactiva (Kotler & Keller, 2016).

En el caso paraguayo y específicamente en el sector cooperativo, se identifican las siguientes tendencias relevantes:

#### *2.4.1.1. Digitalización de servicios*

Existe una fuerte tendencia hacia la adopción de tecnologías digitales para la gestión de productos y servicios. Los socios especialmente los jóvenes demandan canales como home banking, apps móviles, WhatsApp y redes sociales para consultas, pagos,

transferencias y solicitudes de créditos. La pandemia aceleró esta transformación, dejando instalada una nueva expectativa de inmediatez y autogestión.

#### *2.4.1.2.* Segmentación generacional y personalización

El mercado actual valora cada vez más la atención personalizada. La segmentación por edad, actividad económica o estilo de vida es fundamental para diseñar productos que se ajusten a cada perfil: créditos educativos para jóvenes, seguros médicos para adultos mayores, o microcréditos para emprendedores informales. Las cooperativas que logran adaptar su propuesta por segmento logran mejores niveles de fidelización.

#### *2.4.1.3. Mayor conciencia social y ambiental*

Los consumidores muestran una mayor sensibilidad hacia las prácticas éticas, inclusivas y ambientalmente responsables. Las cooperativas están en una posición favorable para responder a esta expectativa, al ser organizaciones orientadas al desarrollo sostenible y al bienestar comunitario. Existen oportunidades para vincular productos y campañas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), reciclaje, ahorro energético o educación ambiental.

#### *2.4.1.4. Crecimiento de la economía informal y los microemprendimientos*

Una parte significativa de la población paraguaya se desempeña en el sector informal o cuentapropista, sin acceso a servicios financieros tradicionales. Esto genera una oportunidad clara para las cooperativas: ofrecer productos adaptados a este segmento (minicréditos, asesoramiento financiero, seguros básicos), acompañados de educación financiera y procesos de inclusión.

#### *2.4.1.5. Preferencia por marcas con propósito*

Los consumidores valoran las marcas que comunican sus valores, su historia y su impacto social. En este contexto, las cooperativas pueden diferenciarse frente a bancos y fintechs mostrando su rol solidario, su cercanía con la comunidad y su reinversión en programas de salud, educación y bienestar social.

#### *2.4.1.6. Demanda de transparencia y participación*

En una época de alta exposición y circulación de información, los socios exigen mayor transparencia institucional, rendición de cuentas y canales de participación democrática efectivos. La confianza se construye mediante la coherencia entre el discurso y la práctica, y la comunicación clara y honesta es una herramienta estratégica para fortalecer el vínculo con los socios.

### 2.4.2. Tendencia del Consumidor

El comportamiento del consumidor ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años, impulsadas por factores como la digitalización, los cambios demográficos, el acceso a la información, y una mayor conciencia social y ambiental. Estas tendencias de consumo deben ser comprendidas por las organizaciones para adaptar su propuesta de valor, sus canales de comunicación y sus productos o servicios (Solomon, 2018).

En el contexto de la Cooperativa del Lago, las principales tendencias del consumidor son las siguientes:

#### *2.4.2.1. Consumidor digital*

El consumidor actual demanda rapidez, accesibilidad y autogestión. Prefiere canales digitales (apps, WhatsApp, home banking, redes sociales) para realizar transacciones, informarse o hacer reclamos. Incluso en sectores de ingresos medios o bajos, el uso de smartphones se ha generalizado. Esta tendencia obliga a las instituciones a mantener una presencia multicanal**,** ágil y coherente.

#### *2.4.2.2. Preferencia por experiencias personalizadas*

El consumidor ya no responde de forma efectiva a propuestas genéricas. Busca que la marca lo conozca, lo escuche y le hable directamente, con ofertas relevantes y adaptadas a su perfil. Esto requiere segmentación, uso estratégico de datos, y campañas diseñadas para distintos grupos: jóvenes, adultos mayores, emprendedores, estudiantes, etc.

#### *2.4.2.3. Mayor conciencia financiera*

Tras experiencias de crisis económicas, endeudamiento y pérdida de poder adquisitivo, el consumidor paraguayo muestra una actitud más cautelosa respecto al uso del crédito y valora cada vez más el acompañamiento financiero responsable: educación, transparencia en tasas y condiciones, asesoramiento personalizado, alertas preventivas.

#### *2.4.2.4. Valoración del propósito y la confianza*

El consumidor coopera y se fideliza con marcas que demuestran un propósito social claro, que son éticas, transparentes y confiables. En este sentido, las cooperativas cuentan con una ventaja natural: su identidad solidaria, su rol en el desarrollo local y su modelo democrático. Lo importante es comunicarlo de manera efectiva y consistente**.**

#### *2.4.2.5. Búsqueda de equilibrio entre precio, valor y bienestar*

El consumidor no solo compara precios, sino que evalúa el valor integral del servicio: atención, beneficios, confianza, impacto social. En el caso de servicios cooperativos, la relación calidad-precio combinada con beneficios solidarios puede convertirse en una ventaja competitiva clara.

#### *2.4.2.6. Mayor exigencia en la atención*

La experiencia de atención se ha vuelto un factor clave en la decisión de permanencia. El consumidor actual espera rapidez, cordialidad, solución eficiente y seguimiento**.** Un mal servicio, tanto presencial como digital, puede afectar la percepción institucional y ser fácilmente difundido en redes sociales.

### 2.4.3. Posicionamiento de la competencia y de la organización

El posicionamiento es la forma en que una organización es percibida en la mente de su público objetivo, en comparación con sus competidores. Kotler y Keller (2016) lo definen como "el acto de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor". En mercados con alta competencia, como el financiero y social, el posicionamiento se convierte en un factor estratégico clave para la diferenciación, la fidelización y el crecimiento.

#### *2.4.3.1. Posicionamiento de la competencia cooperativa*

En el entorno directo de la Cooperativa del Lago se destacan varias cooperativas reconocidas a nivel local y nacional, como:

| Cooperativa | Posicionamiento percibido |
|---|---|
| **Serrana** | Fuerte en créditos para funcionarios públicos y promociones masivas. Presencia nacional. |

| | |
|---|---|
| **Cumbre de la Cordillera** | Imagen profesional, crecimiento sostenido. Buena presencia digital. |
| **San Cristóbal** | Referente en tarjetas de crédito y productos financieros complejos. |
| **Medalla Milagrosa** | Enfocada en servicios financieros y beneficiosa sus socios. Gran cobertura nacional |
| **Del Lago** | Referente local con enfoque multiactivo: finanzas, salud, farmacia, educación y solidaridad. |

Estas cooperativas comparten características como estructura democrática, orientación al socio y principios cooperativos, pero se diferencian en su alcance territorial, nivel de tecnificación, cartera de servicios complementarios y estrategia comunicacional.

#### *2.4.3.2. Posicionamiento de la cooperativa del Lago*

Dentro del mercado cooperativo, la Cooperativa del Lago, se posiciona como una entidad multiservicio y comunitaria, con fuerte arraigo local y una propuesta basada en el equilibrio entre el bienestar económico y social del socio.

| **Atributos clave** | **Características diferenciadoras frente a otras cooperativas** |
|---|---|
| **Modelo multiactivo** | Ofrece servicios financieros, salud, farmacia, educación y subsidios solidarios. |
| **Presencia territorial concentrada** | Fuerte presencia en zonas específicas con 12 sucursales bien posicionadas localmente. |
| **Cercanía con la comunidad** | Alta participación en actividades educativas, culturales y sociales locales. |
| **Trayectoria institucional** | Confianza construida a lo largo de casi 50 años. |

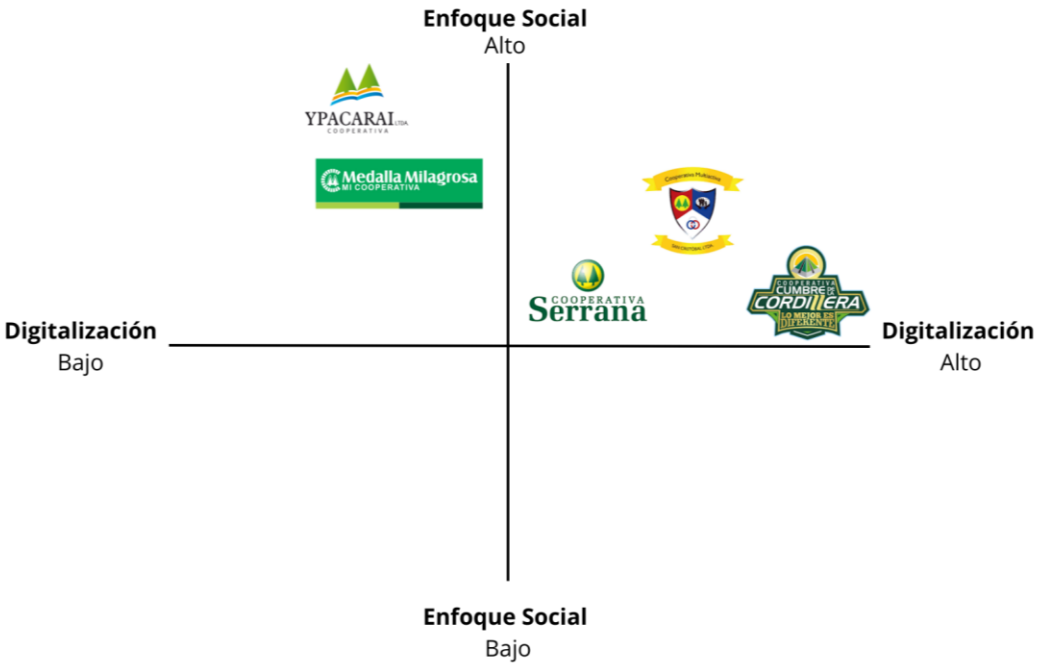
| | |
|---|---|
| **(desde 1975)** | |
| **Enfoque humano y personalizado** | Atención cercana, vínculos emocionales, estructura participativa activa (asamblea, comités). |

A diferencia de otras cooperativas que se enfocan casi exclusivamente en servicios financieros, Ypacaraí adopta un enfoque integral y solidario, más cercano a las necesidades cotidianas del socio y su familia. Esta propuesta de valor social le otorga una ventaja diferencial dentro del segmento multiactivo.

#### *2.4.3.3. Mapa perceptual dentro del sector cooperativo*

Este mapa resume el posicionamiento de la Cooperativa Ypacaraí frente a otras cooperativas, considerando dos ejes clave:

Nivel de diversificación de servicios vs. Nivel de tecnificación/digitalización.



- **Ypacaraí**: fuerte en servicios sociales y multiactiva, pero con desafíos en digitalización.
- **San Cristóbal y Cumbre**: líderes en digitalización financiera, con foco más técnico que humano.
- **Serrana**: reconocida por su volumen de operaciones, pero centrada en productos financieros tradicionales.
- **Medalla Milagrosa**: combina servicios financieros con identidad, menos enfoque digital.

## 2.5. Procesos y Estrategias de Segmentación

#### *2.5.1.1.1. Conceptualización de la segmentación de mercado*

La segmentación de mercado es el proceso mediante el cual una organización divide un mercado amplio y heterogéneo en subconjuntos más pequeños de consumidores con características, necesidades y comportamientos similares. Según Kotler y Keller (2016), segmentar el mercado permite a la organización entender mejor a su audiencia, diseñar productos más relevantes y asignar eficientemente sus recursos de marketing.

En el contexto cooperativo, segmentar no solo busca mejorar los resultados comerciales, sino también responder con pertinencia a las diferentes realidades sociales, económicas y culturales de los socios, garantizando inclusión y equidad.

#### *2.5.1.1.2. Etapas del proceso de segmentación*

El proceso de segmentación incluye las siguientes fases:

1. Identificación de variables de segmentación: se eligen los criterios adecuados según el tipo de mercado (geográfico, demográfico, psicográfico, conductual, entre otros).

2. Perfilamiento de los segmentos: se describen las características de cada segmento de manera clara y medible.

3. Evaluación del atractivo de los segmentos: se analiza el tamaño, crecimiento, rentabilidad y accesibilidad de cada grupo.

4. Selección del mercado objetivo (targeting): se eligen los segmentos que serán atendidos estratégicamente.

5. Diseño de estrategias específicas por segmento: se desarrollan propuestas de valor, mensajes y canales adecuados para cada grupo.

#### *2.5.1.1.3. Criterios de segmentación aplicables a la Cooperativa del Lago*

Para una entidad multiactiva como la Cooperativa del Lago, se recomienda utilizar una segmentación combinada, que incluya criterios demográficos, conductuales y geográficos, como:

| Criterio | Variables observables |
|---|---|
| **Demográfico** | Edad, género, estado civil, ingreso familiar, profesión. |
| **Geográfico** | Localidad, zona rural o urbana, cercanía a sucursal. |
| **Conductual** | Frecuencia de uso de servicios, morosidad, fidelización. |
| **Socioeconómico** | Nivel educativo, tipo de actividad económica, formalidad. |
| **Psicográfico** | Motivaciones (ahorro, salud, educación), valores cooperativos. |

#### *2.5.1.1.4. Procesos y Estrategias de Segmentación*

Segmentos identificados prioritarios

| Segmento | Características clave |
|---|---|
| **Jóvenes (18–30 años)** | Digitales, buscan rapidez, créditos educativos, tarjetas y servicios online. |

| | |
|---|---|
| **Adultos trabajadores (31–59 años)** | Foco en créditos familiares, farmacia, salud, educación de hijos. |
| **Adultos mayores (60+)** | Valoran atención personalizada, subsidios, servicios médicos y farmacéuticos. |
| **Emprendedores** | Necesitan microcréditos, capacitación y productos solidarios flexibles. |
| **Funcionarios públicos/asalariados** | Buscan confiabilidad, seguridad financiera y agilidad operativa. |

#### *2.5.1.2. Estrategias de segmentación*

A partir de los segmentos definidos, la cooperativa puede aplicar estrategias diferenciadas para maximizar la efectividad de su marketing:

| Estrategia | Aplicación práctica |
|---|---|
| **Segmentación diferenciada** | Diseñar productos y campañas distintas para jóvenes, adultos y adultos mayores. |
| **Segmentación geográfica** | Ajustar servicios y horarios según localidad y características urbanas/rurales. |
| **Segmentación conductual** | Premiar a socios fieles o con buen historial crediticio. |
| **Micromarketing (hipersegmentación)** | Ofrecer promociones específicas según ciclo de vida, comportamiento o intereses. |
| **Segmentación por canales** | Utilizar WhatsApp, redes sociales o presencialidad según la preferencia del segmento |

## *2.6.* Imagen Corporativa

La imagen corporativa es la percepción global que el público tiene de una organización, construida a partir de sus acciones, comunicación, identidad visual, comportamiento institucional y valores proyectados. Según Van Riel y Fombrun (2007), la imagen corporativa es "el conjunto de asociaciones que una persona tiene respecto a una empresa, basadas en sus experiencias directas e indirectas con ella".

Para Kotler y Keller (2016), la imagen no solo depende de lo que la organización comunica, sino de lo que el público experimenta y transmite, lo que la convierte en un activo intangible de alto valor estratégico.

### *2.6.1. Importancia de la imagen en el entorno cooperativo*

En el sector cooperativo, la imagen institucional no se limita al ámbito comercial. Tiene una dimensión ética, social y comunitaria. Los socios no solo son clientes, sino también propietarios y parte activa de la entidad. Por eso, una imagen sólida y coherente genera:

- Confianza en la gestión institucional.
- Identificación emocional con los valores cooperativos.
- Fidelización y participación activa.
- Atractivo para nuevas generaciones de socios.
- Reputación positiva frente a organismos reguladores, aliados y la comunidad.

#### *2.6.1.1. Componentes de la imagen corporativa*

La imagen corporativa está compuesta por diversos elementos:

| Componente | Descripción |
|---|---|

| | |
|---|---|
| **Identidad visual** | Logo, colores, uniformes, señalética, papelería institucional. |
| **Comunicación institucional** | Publicidad, redes sociales, página web, mensajes institucionales. |
| **Atención al socio** | Calidad del servicio, empatía, rapidez, resolución de problemas. |
| **Compromiso social** | Acciones solidarias, educación, salud, participación comunitaria. |
| **Reputación histórica** | Trayectoria, transparencia, logros y nivel de cumplimiento ético. |

#### *2.6.1.2. Diagnóstico de la imagen de la Cooperativa del Lago*

La Cooperativa del Lago posee una imagen percibida como solidaria, confiable y cercana a la comunidad. Su trayectoria de casi 50 años y su modelo multiactivo la han posicionado como una entidad de referencia en el las ciudades fronterizas de los departamentos de Central, Cordillera y Paraguarí. Algunos aspectos positivos incluyen:

- Reconocimiento de marca a nivel local.
- Participación en eventos comunitarios, educativos y de salud.
- Buena recordación por beneficios solidarios y subsidios.
- Presencia en medios tradicionales y redes sociales.

Sin embargo, también se observan áreas de mejora:

- Inconsistencias en la aplicación de la identidad visual entre sucursales.
- Imagen digital limitada: escasa interacción, diseño web básico, baja actividad segmentada.
- Débil posicionamiento entre jóvenes y públicos urbanos.

- Falta de campañas que comuniquen de manera emocional y estratégica la misión institucional.

### *2.6.1.3. Estrategias para fortalecer la imagen institucional*

| Estrategia propuesta | Aplicación práctica |
|---|---|
| **Estandarización de identidad visual** | Manual de marca, señalética unificada, uniformes coherentes, renovaciones gráficas. |
| **Campañas emocionales y de valores** | Difusión de historias reales de impacto social y testimonios de socios. |
| **Fortalecimiento de canales digitales** | Mejora del sitio web, contenido segmentado en redes, atención por WhatsApp. |
| **Capacitación en atención al socio** | Formación continua al personal en empatía, escucha activa y lenguaje cooperativo. |
| **Visibilidad del rol social en la comunidad** | Documentación y difusión de todas las acciones solidarias, educativas o sanitarias. |

### *2.6.1.4. Avance de la Imagen Corporativa*






### *2.6.2.* Organización

La Cooperativa del Lago, fundada el 12 de octubre de 1975, es una organización de economía solidaria que opera en el marco legal y filosófico del movimiento cooperativo paraguayo, siendo parte activa del sistema nacional de cooperativas, regulado por la Ley N.º 438/94, y supervisado por el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP).

#### *2.6.2.1. Papel en el sistema cooperativo paraguayo*

A nivel macro, la Cooperativa del Lago forma parte de una red nacional de cooperativas que agrupa a más de 2 millones de paraguayos, representando casi un tercio de la población. Estas organizaciones son clave para la inclusión financiera, la cohesión social y el desarrollo económico de sectores tradicionalmente excluidos del sistema bancario formal.

Del Lago, como cooperativa multiactiva, no solo ofrece servicios financieros, sino también salud, educación, farmacia y asistencia solidaria, alineándose con los principios cooperativos internacionales definidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), especialmente en lo referente a la preocupación por la comunidad, la ayuda mutua, y la educación de sus socios.

#### *2.6.2.2. Impacto económico y social*

Con 12 sucursales activas y una creciente base de socios, la cooperativa desempeña un rol importante en el tejido socioeconómico del departamento Central y sus zonas de influencia. A nivel macro, su impacto puede analizarse en tres dimensiones:

| Dimensión | Aporte específico |
|---|---|
| **Económica** | Inclusión financiera, acceso al crédito productivo, movilidad social de socios emprendedores. |
| **Social** | Programas de salud preventiva, subsidios, farmacia solidaria, actividades |

| | |
|---|---|
| | culturales. |
| **Educativa** | Becas, convenios educativos, formación en valores cooperativos, alfabetización financiera. |

Este modelo de acción integral contribuye a reducir desigualdades estructurales, promueve la equidad y potencia el desarrollo local con visión sostenible.

#### *2.6.2.3. Relaciones institucionales y articulación macro*

A nivel país, la cooperativa mantiene vínculos y convenios con:

- Centrales y federaciones cooperativas (como FECOAC o CONPACOOP).
- Municipios y gobiernos departamentales para acciones comunitarias conjuntas.
- Instituciones educativas y ONGs para programas de formación y responsabilidad social.
- Entidades financieras aliadas como entidades procesadoras de tarjetas o aseguradoras solidarias.

Además, la cooperativa está expuesta a políticas públicas que buscan fortalecer el cooperativismo como alternativa al sistema capitalista excluyente, especialmente en planes de desarrollo sostenible y de inclusión económica para mujeres, jóvenes y emprendedores rurales.

### *2.6.3.* Producto

La Cooperativa del Lago, en concordancia con su modelo multiactivo y solidario, ofrece una amplia cartera de productos organizados en cuatro grandes áreas: financiera, social, salud y educación. Este enfoque integral permite atender de manera transversal las

necesidades de sus socios, posicionándola como una entidad de referencia en bienestar integral.

#### *2.6.3.1. Productos Financieros*

Los productos financieros son el núcleo operativo de toda cooperativa, pero en el caso del Lago se presentan con una lógica de inclusión, accesibilidad y desarrollo personal/familiar.

| **Producto** | **Características principales** |
|---|---|
| **Créditos personales y familiares** | Diversos destinos: consumo, refacción, salud, estudio, emprendimientos. |
| **Créditos especiales** | Para eventos puntuales: inicio escolar, fin de año, subsidios solidarios complementarios. |
| **Ahorros a la vista** | Cuentas tradicionales de ahorro con disponibilidad inmediata. |
| **Rueda de ahorro** | Sistema rotativo de ahorro entre socios, fomentando el hábito financiero. |
| **Depósitos a plazo fijo** | Inversiones a término con tasas competitivas. |
| **Tarjeta de crédito** | Facilita pagos y compras, con respaldo institucional. |

Estos productos promueven la autonomía económica de los socios, y son una herramienta concreta de lucha contra la exclusión financiera, especialmente en zonas rurales o entre trabajadores informales.

#### *2.6.3.2. Productos Sociales y Solidarios*

Este conjunto de servicios distingue a la cooperativa frente a entidades tradicionales. Su objetivo es brindar cobertura y respaldo ante eventos de vulnerabilidad social, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso institucional.

| **Producto/Servicio** | **Beneficio ofrecido** |
|---|---|
| **Subsidio por fallecimiento** | Apoyo económico a la familia del socio fallecido. |
| **Subsidio por nacimientos** | Aporte solidario al socio por el nacimiento de hijos. |
| **Subsidio por enfermedad** | Aporte ante enfermedades de alto costo o tratamientos prolongados. |
| **Subsidio por discapacidad o cirugía** | Apoyo económico para enfrentar situaciones médicas especiales. |
| **Cobertura de sepelio** | En alianza con prestadoras, ofrece cobertura del servicio funerario. |

Estos productos reflejan el valor solidario y la preocupación por el bienestar humano, alineados con el principio cooperativo de “ayuda mutua”.

#### *2.6.3.3. Servicios de Salud y Farmacia*

La salud es uno de los pilares diferenciales del modelo del Lago. A través de sus consultorios y farmacias institucionales, la cooperativa busca garantizar acceso a servicios médicos básicos de calidad y a precios justos.

| **Servicio** | **Características principales** |
|---|---|
| **Consultorio médico** | Atención clínica general, pediátrica, ginecológica, odontológica, entre otras. |
| **Farmacia Sanacoop** | Venta de medicamentos y productos sanitarios con |

| | |
|---|---|
| | descuentos para socios. |
| **Promociones solidarias** | Campañas de medicamentos genéricos, salud preventiva, vacunación, etc. |
| **Convenios con laboratorios y clínicas** | Descuentos especiales para socios en servicios externos. |

Esta área fortalece el enfoque integral del modelo cooperativo y responde a una necesidad estructural del sistema de salud nacional.

#### *2.6.3.4. Servicios Educativos y Culturales*

La dimensión educativa cumple un doble rol: formar en valores cooperativos y contribuir al desarrollo humano del socio y su familia.

| **Producto/Servicio** | **Beneficio ofrecido** |
|---|---|
| **Becas estudiantiles** | Apoyo económico para estudios secundarios, terciarios o universitarios. |
| **Talleres, cursos y charlas** | Formación técnica, cooperativa, financiera, digital, entre otros. |
| **Capacitación a comités y socios** | Espacios de empoderamiento y participación. |
| **Actividades culturales y recreativas** | Eventos que promueven identidad cooperativa y vinculación comunitaria. |

Estos productos fomentan el crecimiento personal, la participación democrática y la proyección comunitaria del cooperativismo.

## 2.7. Aspectos Legales

### *2.7.1. Marco legal general*

La Cooperativa del Lago, opera bajo el marco de la Ley N.º 438/94 "De Cooperativas", que establece las bases jurídicas para la creación, funcionamiento, fiscalización y disolución de cooperativas en Paraguay. Esta ley es reglamentada por el Decreto N.º 14.831/96 y supervisada por el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP).

Además, al ofrecer servicios financieros a sus socios, debe cumplir con otras disposiciones legales y técnicas relacionadas con tributación, derechos laborales, protección de datos, prevención de lavado de dinero y normativas del Banco Central del Paraguay (BCP).

### *2.7.2. Relación con el Banco Central del Paraguay (BCP)*

Aunque las cooperativas no están reguladas por el BCP como los bancos y financieras, deben acatar ciertos lineamientos del sistema financiero nacional, especialmente en los siguientes puntos:

**a**) Regulación de tasas de interés para tarjetas de crédito

- El BCP publica mensualmente el límite máximo de tasa de interés efectiva anual para operaciones con tarjetas de crédito.
- Las cooperativas que emiten tarjetas deben ajustarse a este tope legal, tanto para operaciones en guaraníes como en moneda extranjera.
- Esta medida protege al usuario financiero y garantiza prácticas crediticias más equitativas.

Ejemplo: en diciembre de 2023, la tasa máxima para tarjetas de crédito en guaraníes fue del 15,21% efectivo anual (según resolución del BCP).

b) Obligación de reportar tasas activas y pasivas

- Si la cooperativa opera productos financieros comparables con los de bancos (como préstamos, plazo fijo o tarjetas), debe reportar sus tasas al INCOOP, que a su vez puede cruzar datos con el BCP para estudios del sistema financiero paraguayo.

### *2.7.3. Prevención del lavado de dinero (ALD/FT)*

La Cooperativa del Lago, como entidad financiera que maneja recursos del público, está sujeta a disposiciones relacionadas a la Prevención del Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo (PLA/FT), establecidas por la:

- Ley N.º 1015/97, modificada por la Ley N.º 3783/09.
- Secretaría de Prevención de Lavado de Dinero o Bienes (SEPRELAD).
- Recomendaciones del GAFILAT (Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica).

Las obligaciones incluyen:

| **Obligación** | **Aplicación práctica en la cooperativa** |
|---|---|
| **Identificación y conocimiento del socio (KYC** | Verificación documental, validación de origen de fondos. |
| **Reporte de operaciones sospechosas (ROS)** | Comunicación directa con la SEPRELAD en caso de actividades inusuales. |
| **Capacitación al personal** | Formación continua del equipo en prevención de delitos financieros. |
| **Designación de un Oficial de Cumplimiento** | Responsable de coordinar el programa interno de PLA/FT. |

| | |
|---|---|
| **Políticas internas de control y monitoreo** | Manuales y procedimientos vigentes auditados por entes reguladores. |

El cumplimiento de esta normativa es obligatorio para todas las entidades cooperativas que manejan dinero en efectivo, operaciones de crédito, transferencias u otros productos financieros, y garantiza la transparencia y legitimidad de las operaciones institucionales.

# 3. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING

Enfocado en el producto: Tarjeta de Crédito de la Cooperativa del Lago.

## 3.1. Objetivo General

Posicionar el uso de las tarjetas de crédito en un 20% de la masa societaria durante el año 2025, consolidando el producto como una herramienta de financiación accesible, confiable y beneficiosa para los socios.

## 3.2. Objetivos Específicos

- Aumentar la emisión de tarjetas de crédito mediante campañas de captación y estrategias multicanal.
- Duplicar el volumen de compras realizadas con tarjeta de crédito, mediante alianzas con comercios, promociones y reintegros.
- Fidelizar a los tarjetahabientes mediante beneficios exclusivos, programas de puntos, descuentos y asesoramiento personalizado.

## 3.3. Marketing Mix

### *3.3.1. Producto*

La tarjeta de crédito de la Cooperativa del Lago es un instrumento financiero diseñado para brindar acceso al consumo financiado a los socios, con condiciones más accesibles que las del sistema bancario.

**Características principales:**

- Límites acordes al perfil del socio.
- Promociones en cuotas sin intereses.
- Posibilidad de avances en efectivo.
- Programa de fidelización con descuentos en comercios aliados.

- Canje de puntos por productos o servicios.
- Atención personalizada para gestión de saldos y reclamos.

**Propuesta de valor:**

Un producto financiero accesible, cercano y diseñado para acompañar el bienestar de los socios, promoviendo su inclusión económica y digital.

### *3.3.2. Precio*

- Tasa de interés regulada por el Banco Central del Paraguay, ajustada periódicamente.
- Cuota anual baja o bonificada según uso.
- Cero costos por emisión en campañas especiales.
- Financiaciones promocionales con 0% interés en comercios aliados.
- Reintegros parciales (cashback) por uso frecuente.

**Estrategia de precios:**

Penetración de mercado, utilizando promociones para captar nuevos tarjetahabientes y posicionar la tarjeta como una opción económica frente a las bancarias.

### *3.3.3. Distribución*

- Solicitud y emisión de tarjetas en los 12 locales físicos.
- Atención multicanal: ventanilla, WhatsApp, sitio web, redes sociales.
- Activación y seguimiento de tarjetas por canales digitales.
- Campañas itinerantes y ferias de activación en zonas estratégicas.

**Estrategia de cobertura:**

Aprovechar la amplia red territorial para llegar a socios de Central, Paraguarí y Cordillera, con un enfoque directo y personalizado.

### *3.3.4. Comunicación*

Ejes de comunicación institucional y promocional:

- "Con tu tarjeta, ganas más": campañas que combinan ahorro y beneficios.
- Testimonios reales de socios emprendedores y trabajadores.
- Comunicación en redes sociales, radios comunitarias, eventos locales y ferias de servicios.
- Capacitación a socios en educación financiera y uso responsable del crédito.
- Publicidad emocional con enfoque de cercanía, confianza y accesibilidad.

### *3.3.5. Responsabilidad Social*

- Educación financiera en comunidades rurales y urbanas.
- Incentivos a compras en comercios locales adheridos.
- Apoyo a mujeres emprendedoras y jóvenes en inclusión financiera.
- Campañas de uso responsable del crédito.

### *3.3.6. Tecnología y digitalización:*

- Avance hacia una app propia para control de tarjetas.
- Envío de extractos digitales.
- Notificaciones por SMS/WhatsApp de movimientos.
- Portal web de autogestión para socios.

### *3.4.* Acciones de Marketing

| Estrategia | Acción específica | Periodo |
|---|---|---|
| **Captación de nuevos tarjetahabientes** | Campañas de solicitud express en locales y vía WhatsApp | Enero – Marzo 2025 |
| **Alianzas comerciales** | Convenios con supermercados, estaciones de servicio, tiendas de electrodomésticos y farmacias | Permanente |
| **Fidelización** | Programa de puntos y descuentos escalonados por frecuencia de uso | Abril – Diciembre |
| **Comunicación y branding** | Testimonios reales, videos breves, piezas gráficas y campañas radiales | Todo el año |
| **Promociones y sorteos** | Campañas con sorteos mensuales entre usuarios activos de la tarjeta | Bimestres del año |
| **Educación financiera** | Talleres y charlas presenciales/digitales sobre uso responsable del crédito | Trimestral |
| **Activaciones en sucursales y ferias** | Presencia en eventos locales con activación de tarjetas y premiación a usuarios frecuentes | Mayo – Octubre |

# 4. GESTIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Tarjetas de Crédito – Cooperativa del Lago.

## 4.1. Cronograma Anual de Actividades

| Mes | Actividad Principal |
|---|---|
| **Enero – Febrero** | Campaña de inicio de año: solicitud de tarjetas sin costo de emisión. |
| **Marzo** | Activación de alianzas comerciales con supermercados y electrodomésticos. |
| **Abril** | Lanzamiento del programa de fidelización "Comprás, sumás y ganás". |
| **Mayo** | Participación en ferias y eventos para activación de tarjetas. |
| **Junio – Julio** | Promociones especiales por el Día del Padre y vacaciones de invierno. |
| **Agosto** | Encuestas de satisfacción y evaluación de uso de tarjetas. |
| **Setiembre** | Campaña de educación financiera: talleres para uso responsable del crédito. |
| **Octubre** | Sorteo por Día del Socio entre usuarios frecuentes. |
| **Noviembre** | Promociones por compras en Black Friday (digital y presencial). |
| **Diciembre** | Cierre del año: reintegros, reconocimientos y evaluación de resultados del plan. |

## 4.2. Inversión en Marketing

El presupuesto total estimado para la ejecución del plan es de: **G. 1.056.700.000**

Distribuido en las siguientes líneas de acción:

| Categoría | Monto estimado (G.) |
|---|---|
| **Producción de materiales publicitarios** | 150.000.000 |
| **Medios de comunicación (radio, redes, prensa)** | 120.000.000 |

| | |
|---|---|
| **Incentivos y obsequios por fidelización** | 200.000.000 |
| **Reintegros y sorteos** | 250.000.000 |
| **Activaciones en ferias y sucursales** | 100.000.000 |
| **Capacitación del personal** | 80.000.000 |
| **Diseño y gestión del programa de puntos** | 90.000.000 |
| **Contingencia operativa y ajustes técnicos** | 66.700.000 |
| **Total, estimado** | **1.056.700.000** |

Este presupuesto será ejecutado en coordinación entre el departamento de marketing, el área de tarjetas de crédito y las gerencias regionales de la cooperativa.

### 4.3. Control del Plan de Marketing

El control del plan de marketing se realizará a través de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan evaluar tanto el impacto comercial como la percepción del socio. Estos se medirán mensualmente y trimestralmente, según corresponda.

| Objetivo | Indicadores (KPIs) | Frecuencia |
|---|---|---|
| **Aumentar emisión de tarjetas** | • Nº de tarjetas emitidas por mes<br>• Tasa de aprobación por sucursal | Mensual |
| **Incrementar el uso de tarjetas** | • Volumen de transacciones<br>• Nº de transacciones por tarjeta | Mensual |
| **Fidelizar a los socios** | • Participación en beneficios<br>• Canjes de puntos | Trimestral |
| **Mejorar la experiencia del socio** | • Encuestas de satisfacción<br>• Net Promoter Score (NPS) | Trimestral |
| **Efectividad de la** | • Alcance de campañas digitales | Mensual |

| | | |
|---|---|---|
| **comunicación** | • Engagement en redes sociales | |
| **Eficiencia de atención y activación** | • Tiempo promedio de entrega de tarjetas<br>• Reclamos resueltos | Mensual |

**Herramientas de control:**

- Tableros de monitoreo por sucursal (dashboard).
- Informes mensuales de gestión.
- Reuniones de revisión con los equipos técnicos y comerciales.

## 4.4. Contingencia del Plan de Marketing

Ante posibles riesgos operativos, presupuestarios o de respuesta del público, se plantea un plan de contingencia con acciones correctivas previstas:

| Riesgo identificado | Medida preventiva o correctiva |
|---|---|
| **Baja respuesta a campañas iniciales** | Rediseñar mensajes y canales; reforzar alianzas estratégicas con comercios. |
| **Retrasos en emisión/activación de tarjetas** | Agilizar logística con soporte externo o tercerizado en picos de demanda. |
| **Saturación del presupuesto por reintegros** | Reasignar fondos promocionales y limitar el monto por tarjetahabiente. |
| **Campañas mal segmentadas o poco efectivas** | Realizar ajustes basados en métricas digitales (CTR, conversión, segmentación A/B). |
| **Baja capacitación del personal en puntos de atención** | Implementar módulos virtuales de formación continua y checklist operativo por sucursal. |
| **Cambios regulatorios (BCP o SEPRELAD)** | Asesoría legal permanente y ajustes rápidos en las condiciones del producto. |

# CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo se ha podido demostrar la importancia de una planificación de marketing estratégica y segmentada para entidades del sector cooperativo, como la Cooperativa del Lago Ltda. El diagnóstico institucional evidenció fortalezas significativas como su modelo multiactivo, su presencia territorial y su arraigo comunitario, al tiempo que se identificaron áreas de mejora en transformación digital, fidelización por segmentos y atención a nuevas generaciones de socios.

El diseño del plan de marketing orientado al producto tarjeta de crédito refleja la necesidad de adaptar la oferta a las tendencias del mercado actual, caracterizado por un consumidor digital, exigente, informado y socialmente consciente. La estrategia propuesta combina acciones promocionales, educativas, tecnológicas y sociales que buscan posicionar la tarjeta no solo como un instrumento financiero, sino como una herramienta de inclusión económica con propósito cooperativo.

Finalmente, este trabajo confirma que la sostenibilidad institucional no depende únicamente de la rentabilidad, sino de la capacidad de generar valor compartido con la comunidad. El marketing, cuando se alinea con los principios y valores cooperativos, se convierte en un pilar clave para fortalecer la relación con los socios, promover el desarrollo local y proyectar una imagen sólida y comprometida con el bienestar colectivo.

Además, la implementación de este plan no solo busca resultados inmediatos, sino que sienta las bases para una transformación organizacional más profunda y sostenible. Al integrar herramientas digitales, formación continua, segmentación inteligente y campañas con sentido social, se fortalece el vínculo con los socios y se construye una identidad cooperativa más cercana, moderna y resiliente. Esta visión de futuro resulta esencial para que la cooperativa siga siendo una opción relevante, competitiva y humana en un entorno cada vez más dinámico y desafiante.

# REFERENCIAS

Se colocan tantas referencias como materiales hayan sido citados como marco teórico y referencial dentro del plan. Deben estar en orden alfabético. Ejemplo de bibliografía en APA:

Benítez, A. (2020). *El cooperativismo paraguayo y su rol en la inclusión financiera*. Revista Paraguaya de Economía Solidaria, 8(2), 45–60.

Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Drucker, P. F. (2008). *La innovación y el emprendimiento*. Grupo Editorial Norma.

Hiez, D., & Laville, J. L. (2013). *La economía solidaria en América Latina: una respuesta a la exclusión social*. CLACSO.

INAES. (2017). *El cooperativismo paraguayo: historia, marco legal y proyección*. Instituto Nacional de Economía Social.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11.ª ed.). Cengage Learning.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.ª ed.). Pearson Educación.

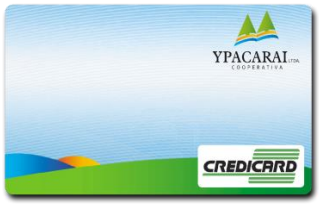
Solomon, M. R. (2018). *Comportamiento del consumidor: compra, consumo y marketing* (12.ª ed.). Pearson Educación.

Van Riel, C., & Fombrun, C. J. (2007). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. Routledge.

# ANEXOS

**Tipos de Tarjetas de crédito:**

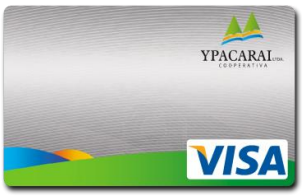
De alcance nacional: Credicard.




De alcance nacional: Afinidad Sanacoop - Credicard




De alcance internacional: Visa y Mastercard de presentación Clásica.







De alcance internacional: Mastercard de presentación Oro.



**Programas de Fidelización y reintegros**

Fidelización de tarjetahabientes por uso constante de tarjetas







Programas de reintegro en supermercados






Promociones puntuales en fechas claves

