

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PLAN DE MERCADEO PARA EL SEGMENTO DE  
ASOCIADOS TRABAJADORES EN COOPERATIVA XYZ**

Trabajo final de graduación sometido a consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, para optar al grado de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

**CARMEN EUGENIA MURILLO VARGAS**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

## **Dedicatoria**

A mis padres Lidiana Vargas Valverde y Jorge Murillo Rodríguez, por estar a mi lado y siempre apoyarme. Los amo con todo mi corazón.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de la Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.

---

**MBA. Roque Rodríguez Chacón**  
**Profesor Guía**

---

**MAE. Oscar Acuña Fernández**  
**Lector (Profesor de Posgrado)**

---

**MBA Yogeidy Vargas Vargas**  
**Lectora de empresa**

---

**M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza**  
**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas**

---

**Carmen Eugenia Murillo Vargas**  
**Sustentante**

## Tabla de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Hoja de aprobación .....	iii
Tabla de contenidos .....	iv
Resumen .....	viii
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras .....	x
Introducción .....	1
Alcances .....	2
Limitaciones .....	4
Planteamiento de Objetivos .....	4
CAPITULO I: Descripción del sector financiero en Costa Rica para las cooperativas de ahorro y crédito .....	6
1.1 El movimiento cooperativo .....	7
1.1.1 Reseña histórica .....	7
1.1.2 Identidad cooperativa .....	8
1.1.3 Cooperativismo en el mundo .....	12
1.1.4 Costa Rica y el cooperativismo .....	14
1.2 Sistema financiero en Costa Rica .....	17
1.2.1 Características del sistema financiero nacional .....	17
1.2.2 Influencia del mercado financiero internacional .....	18
1.2.3 Regulaciones y normativas para el mercado financiero en Costa Rica .....	19
1.3 Cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica .....	23
1.3.1 Importancia de las cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica .....	23
1.3.2 Normativa SUGEF vinculante al sector cooperativo .....	24
1.3.3 Normativa SUGEF que afecta a la base asociativa de una cooperativa .....	26
1.4 Perspectivas teóricas .....	28
1.4.1 Planificación estratégica .....	28
1.4.2 Plan de mercadeo .....	30

1.4.3 Investigación de mercados .....	32
1.4.4 Mezcla de mercadeo para servicios (7Ps).....	34
CAPITULO II: Actual estrategia de negocios de cooperativa XYZ para el crecimiento de su base asociativa. ....	38
2.1 Aspectos generales de la cooperativa XYZ.....	39
2.1.1 Reseña histórica .....	39
2.1.2 Aspectos estratégicos de la cooperativa.....	40
2.1.2.1 <i>Misión</i> .....	40
2.1.2.2 <i>Visión</i> .....	40
2.1.2.3 <i>Valores</i> .....	40
2.1.2.4 <i>Objetivos estratégicos</i> .....	41
2.1.3 Estructura organizacional.....	42
2.1.3.1 <i>Los asociados, la asamblea y los órganos colegiados</i> .....	43
2.1.3.2 <i>Estructura administrativa</i> .....	46
2.2 Caracterización de la población de trabajadores no asociados .....	47
2.3 Descripción de las 7 Ps del mercadeo de servicios .....	52
2.3.1 Producto (Cartera de Servicios).....	53
2.3.2 Precio .....	57
2.3.3 Plaza .....	58
2.3.4 Promoción .....	58
2.3.5 Procesos .....	59
2.3.6 Presencia .....	61
2.3.7 Personas .....	62
2.4 Factores del entorno .....	63
2.4.1 Competencia .....	63
2.4.2 Aspectos económicos, sociales y políticos.....	65
2.4.3 Posicionamiento de la empresa en el mercado financiero .....	66
CAPITULO III: Investigación de mercado y análisis para cooperativa XYZ .....	68
3.1 Justificación de la investigación .....	69
3.2 Población de interés.....	70

3.3 Metodología de investigación.....	71
3.4 Desarrollo y análisis de la investigación.....	76
3.4.1 Descripción de los participantes.....	77
3.4.2 Actual condición como usuario de servicios bancarios .....	82
3.4.3 Consultas referentes a cooperativa XYZ.....	88
3.5 Desarrollo y análisis de los grupos focales .....	96
3.5.1 Grupo focal con trabajadores no asociados del nivel operativo .....	97
3.5.2 Grupo focal con trabajadores no asociados del nivel administrativo.....	102
3.6 Desarrollo y análisis de las entrevistas .....	109
3.7 Análisis FODA.....	115
3.7.1 Fortalezas .....	115
3.7.2 Oportunidades.....	116
3.7.3 Debilidades .....	117
3.7.4 Amenazas .....	119
CAPITULO IV: Propuesta de un plan de mercadeo para el crecimiento de la base asociativa de la cooperativa XYZ .....	
4.1 Justificación de la propuesta .....	122
4.2 Objetivo de la propuesta .....	125
4.3 Definición del mercado meta.....	126
4.4 Desarrollo de las propuestas y planes de acción .....	127
4.4.1 Propuesta de valor .....	127
4.4.2 Producto.....	130
4.4.2.1 Planes de acción.....	131
4.4.3 Precio.....	134
4.4.3.1 Planes de acción.....	135
4.4.4 Plaza .....	137
4.4.4.1 Planes de acción.....	137
4.4.5 Promoción .....	139
4.4.5.1 Planes de acción.....	139
4.4.6 Procesos .....	142

4.4.6.1 Planes de acción .....	142
4.4.7 Presencia .....	144
4.4.7.1 Planes de acción .....	145
4.4.8 Personas .....	146
4.4.8.1 Planes de acción .....	147
4.5 Justificación económica de la propuesta.....	148
CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones .....	151
5.1 Conclusiones.....	152
5.2 Recomendaciones .....	155
Bibliografía .....	157
ANEXOS .....	

## Resumen

La cooperativa XYZ cuenta con 63 años de brindar servicios financieros a un mercado de clientes muy particular: los trabajadores de una empresa costarricense dedicada al sector lácteo.

Aunque el mercado está bien definido y existe contacto directo con él, a través del tiempo han surgido factores que han limitado el alcance y posicionamiento de la cooperativa. Entre ellos se identificaron la falta de identidad cooperativa, la competencia de otras entidades (bancos, asociaciones solidaristas), decisiones administrativas respecto a la inversión de recursos y los avances en tecnología para optimizar los procesos.

Aún con ese panorama, existen muchas oportunidades para la cooperativa XYZ, porque su modelo de gestión cooperativo ha demostrado a lo largo de la historia -a nivel nacional e internacional- ser exitoso y asegurar un bienestar económico y social para sus agremiados.

Sobre esta línea, la investigación de mercado se enfocó en realizar un profundo análisis de la opinión que tienen los trabajadores de la empresa acerca de la cooperativa y los factores que influyen en la no afiliación a la misma. El trabajo se enriqueció con la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos para la recolección de datos, así como la representatividad de las diferentes categorías de trabajadores de la empresa.

Como resultado de dicha investigación, el lector encontrará una propuesta de valor de la cooperativa XYZ hacia su mercado meta y con este punto de partida se desarrolla un Plan de Mercadeo para la afiliación de los trabajadores de la empresa. Las estrategias y planes de acción se circunscriben a una mezcla de marketing para empresas de servicios, basada en las 7Ps: producto, precio, plaza, promoción, presencia, procesos y personas.



## **Indice de tablas**

Tabla 1. Valores y principios del cooperativismo. ....	9
Tabla 2. Reglamentos y normativas para las cooperativas supervisadas.....	20
Tabla 3. Distribución por Dirección de los trabajadores no asociados, ubicados en la Planta de El Coyol de Alajuela. ....	49
Tabla 4. Presupuesto para el plan de mercadeo de la cooperativa XYZ .....	149

## Indice de figuras

Figura 1. Objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral (CMI).....	41
Figura 2. Organigrama de cooperativa XYZ .....	42
Figura 3. Relación de afiliación de los trabajadores de la empresa, ubicados en la Planta de El Coyol de Alajuela, con la cooperativa XYZ.....	48
Figura 4. Distribución por categoría de puesto, de los trabajadores no asociados, ubicados en la Planta de El Coyol de Alajuela.....	50
Figura 5. Servicios financieros de cooperativa XYZ.....	53
Figura 6. Cantidad de participantes, según su categoría de trabajo .....	77
Figura 7. Cantidad de participantes del estudio, según género .....	77
Figura 8. Participación en el estudio, según estado civil.....	78
Figura 9. Cantidad de personas dependientes económicamente .....	79
Figura 10. Participación en el estudio, según escolaridad .....	79
Figura 11. Participación en el estudio, según rango de edad .....	80
Figura 12. Participación en el estudio, según antigüedad laboral .....	81
Figura 13. Participación en el estudio, según rango de salario mensual.....	81
Figura 14. Principales entidades financieras donde es cliente activo .....	82
Figura 15. Principales razones para ser cliente en esas entidades .....	83
Figura 16. Servicios que utilizan con esas entidades financieras .....	84
Figura 17. Principales beneficios como cliente de esas entidades .....	85
Figura 18. Problemas con algunas de las entidades mencionadas .....	87
Figura 19. Problemas con algunas de las entidades mencionadas .....	87
Figura 20. Lo que conoce sobre la cooperativa XYZ .....	89
Figura 21. Acercamiento de la cooperativa XYZ a trabajadores no asociados .....	91
Figura 22. A los que respondieron que sí se acercaron: servicios que les ofrecieron de la cooperativa XYZ.....	91
Figura 23. Razones para no estar afiliado a la cooperativa XYZ .....	92
Figura 24. Lo que debe hacer la cooperativa XYZ para que la persona .....	94
decida afiliarse .....	94
Figura 25. Recomendaciones para la cooperativa XYZ.....	95

## Introducción

Las cooperativas han sido un modelo de desarrollo económico y social durante más de 173 años de historia. Se han transformado y adaptado a las circunstancias particulares de cada país y sector donde operan. Es de tal magnitud el impacto del cooperativismo en la vida de millones de personas alrededor del mundo, que el año 2012 fue declarado por la ONU como el Año internacional del Cooperativismo.

Ahora bien en Costa Rica, el 21 de octubre de 1955 nació cooperativa XYZ como la primera cooperativa de ahorro del país, gracias a la actitud visionaria de un grupo de trabajadores de la empresa, quienes consideraron este modelo organizacional para solventar sus necesidades económicas. Conforme pasó el tiempo y más trabajadores se fueron uniendo, la cooperativa creció en servicios incluyendo dentro de ellos el crédito y es en el año 1990 que los productores de leche de la empresa también deciden afiliarse.

Por características como tamaño de activos y el mercado que atiende, en el año 2005 la cooperativa XYZ ingresó al Sistema Financiero Nacional y empezó a ser supervisada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Está obligada a cumplir con altos indicadores y normativas legales vigentes, tal cual lo hacen los bancos públicos y privados del país. Para los próximos años cooperativa XYZ enfrenta un marco normativo legal muy exigente, el cual condiciona cada vez más la colocación de servicios financieros.

Cooperativa XYZ a pesar de contar con un Plan Estratégico y con Planes Anuales Operativos, por razones presupuestarias, operacionales y de ejecución, a través del tiempo no ha tenido un Plan de Mercadeo que vincule las actividades de comunicación con su impacto en el crecimiento de la base asociativa y colocación de servicios. Este efecto principalmente se presenta en el segmento de trabajadores, de acuerdo a la actual distribución del mercado meta y la afiliación del mismo:

Segmentos:	Cantidad mercado meta	Cantidad afiliados	Porcentaje de afiliación
Trabajadores	4.490	2.160	48%
Productores	1.378	921	67%
Totales	5.868	3.081	53%

Fuente: Departamento de Mercadeo, base de datos de cooperativa XYZ al mes de agosto del 2017.

Este grupo está integrado por personas del nivel operativo, administrativo y ejecutivo de la empresa, y aunque en tamaño triplican la cantidad total de los productores de leche, representan menos del 50% de afiliados a la cooperativa.

Es el segmento de trabajadores el que desea abordarse en este proyecto final de investigación, específicamente quienes laboran en la Planta ubicada en El Coyol de Alajuela. Por su tamaño y la diversidad del perfil económico de sus diferentes nichos, representan para la cooperativa XYZ una importante oportunidad de crecimiento vinculado a la mejora de las estrategias de ventas, posicionamiento, rentabilidad, participación en el mercado y la experiencia del asociado.

El interés profesional del investigador radica en materializar en el corto plazo una propuesta de Plan de Mercadeo, integrando los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante la Maestría, con la experiencia laboral propia. Adicionalmente la satisfacción personal de poder contribuir con una solución a una necesidad real, que beneficiará a miles de asociados por medio de una cooperativa sólida en su dimensión económica y social.

## **Alcances**

El alcance del proyecto es la realización de un plan de mercadeo para cooperativa XYZ, que vincule las actividades de comunicación con su impacto en el crecimiento

de base asociativa y en la colocación de servicio en su segmento de mercado de trabajadores de la empresa, quienes se ubican en la Planta de El Coyol de Alajuela.

El proyecto incluye el análisis del sector financiero y la competencia, diagnóstico de la base asociativa y colocación de servicios de la cooperativa, para evaluar las oportunidades de su mercado y proponer acciones que mejoren su estrategia de ventas, posicionamiento, rentabilidad, participación de mercado y la experiencia del asociado.

El alcance del plan de mercadeo conlleva únicamente la realización y no la ejecución del mismo, que pasaría a manos del Departamento de Mercadeo de la cooperativa.

La población bajo estudio corresponde a los trabajadores activos de la empresa, en su Planta ubicada en El Coyol de Alajuela. Según la información aportada en el ítem de introducción, ellos representan para cooperativa XYZ el segmento de mercado con mayor tamaño y rezago en afiliación.

Los productores de leche quedan fuera de la investigación, porque las variables y factores que competen a este segmento son diferentes a las de un trabajador, con lo cual tendría que variar el enfoque del estudio.

En la investigación participarán trabajadores de los siguientes tres niveles, según su ocupación laboral en la empresa: administrativos, ejecutivos y operativos. A ellos también se les subdivide en varias categorías respecto a su relación con cooperativa XYZ: asociados, exasociados y no asociados. Todas estas posibles condiciones se combinan entre sí, para caracterizar a un trabajador activo de la empresa.

La ubicación geográfica de estos trabajadores, es la Planta en El Coyol de Alajuela. Allí se concentra más del 50% del total de trabajadores de la empresa; es de fácil acceso para la investigadora y su eventual trabajo de campo. Otra particularidad, es que allí se ubican las oficinas centrales de cooperativa XYZ.

Los trabajadores de la empresa en Sucursales, Almacenes Veterinarios, y de las Plantas de Ciudad Quesada y Belén se excluyen del proyecto de investigación. Ellos están dispersos por todo el territorio nacional, con lo cual se limitan las oportunidades de tiempo, recursos económicos y logísticos de la investigadora para contactarlos durante el periodo del estudio.

Por otra parte, para complementar la recopilación de información se incluyen datos económicos, cuantitativos y cualitativos de los últimos cinco años (2013 - 2017).

## **Limitaciones**

Según el cronograma de actividades del Programa de Posgrado, la duración del proyecto de investigación es de setiembre 2017 al mes de abril del año 2018. Lo anterior restringe y limita el desarrollar más ampliamente una investigación en un mercado tan dinámico como el de los servicios financieros en las cooperativas de ahorro y crédito.

Información referente a la gestión financiera u operativa de la cooperativa, se presentará de acuerdo a las políticas de confidencialidad y regulaciones internas vigentes en cooperativa XYZ.

La información de carácter secundario que complemente la investigación es limitada y no se encuentra actualizada, por eso se procederá a presentar una propuesta que se fundamentará principalmente en la investigación de campo que se llevará a cabo.

## **Planteamiento de Objetivos**

### **Objetivo General:**

Diseñar un plan de mercadeo que vincule las actividades de comunicación con su impacto en el crecimiento de base asociativa y en la colocación de servicios, para cumplir con las metas de ventas, posicionamiento, rentabilidad, participación en el mercado y la experiencia del asociado a cooperativa XYZ, por medio de un análisis

de su gestión de mercadeo actual de servicios financieros, su mercado potencial y su competencia.

**Objetivos Específicos:**

- 1) Contextualizar el desarrollo del sector financiero nacional para las cooperativas de ahorro y crédito y el mercado de servicio financieros en Costa Rica.
- 2) Describir la situación del crecimiento de la base asociativa y de la colocación de servicios en cooperativa XYZ, caracterizando el entorno en que se desarrollan las estrategias de negocios para el diseño del Plan de Mercadeo.
- 3) Analizar la gestión de mercadeo actual de servicios financieros en cooperativa XYZ, su mercado potencial y su competencia, que determine una estrategia de mercadeo.
- 4) Diseñar un plan de mercadeo que impacte el crecimiento de la base asociativa de trabajadores y de la colocación de servicios para cooperativa XYZ, vinculado a la mejora de las estrategias de ventas, posicionamiento, rentabilidad, participación en el mercado y la experiencia del asociado.
- 5) Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del plan de mercadeo propuesto a cooperativa XYZ.

Los siguientes apartados desarrollan cada uno de los objetivos anteriores.

**CAPITULO I: Descripción del sector financiero en Costa Rica para  
las cooperativas de ahorro y crédito**



El primer capítulo se desarrolla bajo dos grandes perspectivas. Por un lado la primera tiene como propósito contextualizar el movimiento cooperativo desde sus raíces en el mundo hasta su evolución en Costa Rica, así como el actual entorno financiero y marco regulatorio bajo el cual operan específicamente las cooperativas de ahorro y crédito en el país.

Por otro lado, la segunda perspectiva utiliza una referencia teórica sobre conceptos de mercadeo como investigación, análisis y desarrollo de un plan; para ser aplicados de forma práctica en empresas de servicios como las cooperativas de ahorro y crédito.

## **1.1 El movimiento cooperativo**

### **1.1.1 Reseña histórica**

La literatura referente al nacimiento del cooperativismo nos remonta a la época de la Revolución Industrial en Europa, donde se gestaron grandes transformaciones a nivel económico, social y tecnológico.

De acuerdo a la información disponible por el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo -INFOCOOP- en su página web, personajes relevantes del sector industrial de esa época, hicieron grandes esfuerzos para socializar los medios de producción, mejorar las condiciones de los trabajadores y facilitarles el acceso a los recursos básicos para su subsistencia. Estos movimientos se daban en un contexto caracterizado por la desigualdad económica y social, así como la explotación de las clases trabajadoras.

Aunado a lo anterior, durante un largo periodo, importantes pensadores, mediante sus aportes filosóficos, fueron moldeando una forma de organización con características muy particulares para esa época; a partir de esto es que en el año 1844 cuando se inscribe formalmente la primera cooperativa del mundo, llamada “Los justos pioneros de Rochdale” en referencia a un grupo de obreros textiles

liderados por Carlos Howart, quienes crearon una cooperativa de consumo (azúcar, harina, manteca entre otros insumos) para solventar sus necesidades. (INFOCOOP, 2009, p.12)

A Rochdale se le conoce como la cuna del cooperativismo, porque allí surgieron las bases del movimiento actual, el cual se basa entre otras cosas en la participación igualitaria de sus miembros con voz y voto, la distribución justa de los beneficios, y la no discriminación. (INFOCOOP, 2009, p.11).

### **1.1.2 Identidad cooperativa**

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI por sus siglas en inglés) define a una cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (2001-2018, sección Principios y Valores, párr.3)

Claramente se identifica como un movimiento social y económico que promueve la unión de las personas; que aportan sus conocimientos, habilidades y recursos, para desarrollar en conjunto medios productivos que satisfagan sus necesidades comunes y asimismo participan de forma democrática en las decisiones sobre la gestión del negocio y en la distribución de las ganancias o pérdidas, según los resultados del periodo.

Es un contexto muy diferente al de una empresa privada dado que con su actividad comercial generan riqueza en la sociedad a la cual pertenecen y actualmente muchas incorporan la filosofía de responsabilidad social en su operación. Sin embargo finalmente sus intereses continúan siendo privados, para el beneficio directo de un único dueño o grupo pequeño de accionistas; los usuarios de los servicios solamente son clientes ajenos al quehacer de la empresa.

Por otra parte, el cooperativismo se rige por principios y valores particulares, que han sostenido su estructura a través del tiempo y se cumplen en cualquier parte del mundo. Su divulgación promueve el conocimiento de la doctrina y la afiliación a este tipo de organizaciones. El INFOCOOP en uno de sus documentos educativos señala los siguientes lineamientos:

**Tabla 1. Valores y principios del cooperativismo.**

<b><u>VALORES</u></b>
Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Sus integrantes creen en los valores éticos de la honradez, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás.
<b><u>PRINCIPIOS</u></b>
<b>1) Afiliación voluntaria y abierta:</b> Son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, condición social, raza, posición política o religiosa.
<b>2) Gestión democrática por parte de los miembros:</b> Son organizaciones democráticas gestionadas por sus miembros, en la determinación de sus políticas y la toma de decisiones. Las personas elegidas como representantes, son responsables ante el conjunto de los miembros, quienes tienen derechos igualitarios de votación (un voto por persona).
<b>3) Participación económica de los miembros:</b> Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y lo gestionan democráticamente. En general reciben una compensación limitada, si la hubiera, sobre el capital aportado como requisito de afiliación.

**4) Autonomía e independencia:** Son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus miembros. Si establecen convenios con otras organizaciones lo hacen en condiciones que se respete su autonomía cooperativa.

**5) Educación, formación e información:** Ofrecen educación y formación a todos sus miembros, para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa. También informan al público en general sobre el carácter y las ventajas de la cooperación.

**6) Cooperación entre cooperativas:** Benefician con máxima efectividad a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo, al trabajar en conjunto mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

**7) Preocupación por la comunidad:** Las cooperativas trabajan en favor del desarrollo sostenible de sus comunidades.

Fuente: INFOCOOP. Historia y Filosofía del Cooperativismo, 2009.

Pertenecer a una cooperativa es un acto voluntario implica formar parte de un sistema solidario y de ayuda mutua, que se ocupa del desarrollo social, cultural, educativo y económico de sus asociados, lo que a su vez también influye positivamente en las familias y la sociedad en general.

El ejercicio democrático de la participación se muestra principalmente durante la Asamblea, esta es una actividad anual donde se convocan a todos los asociados, para que los cuerpos directivos brinden sus informes de labores. Al respecto el INFOCOOP dice: “La Asamblea es el máximo órgano de decisión. En ella cada asociado (a) tiene solo un voto y todos(as) tienen la misma oportunidad de ser electos(as) como dirigentes.” (2009, p. 24)

Asimismo tenemos el principio cooperativo que describe como requisito de afiliación, que cada asociado realice un aporte al capital social. Dependiendo de la

cooperativa, esta participación puede ser en especie, económica o de otro tipo; con ese acto se formaliza su condición de dueño de la cooperativa.

Para reforzar el anterior concepto, la Ley de Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas N°7391, dice sobre el capital social en su artículo 11 “(...) dichos certificados representan la participación patrimonial de los asociados en la cooperativa y les confiere el derecho a voz y voto, de conformidad con la ley” (1994). Esos derechos se ejercen principalmente en el ejercicio de la Asamblea, que se mencionó en párrafos anteriores.

También se consideran una parte fundamental de la identidad cooperativa los signos externos que se utilizan a nivel mundial, para reforzar la imagen del cooperativismo; estos son el escudo y la bandera.

El escudo está formado por dos pinos de color verde, dentro de un círculo perfecto color amarillo. Significa la unión solidaria de personas en igualdad de condiciones para resolver necesidades sociales y económicas en común (INFOCOOP, parr.10)

En cuanto a la bandera, desde 1923 se utilizaba una que incluía los siete colores del arco iris, porque representaba a todas las banderas del mundo. Sin embargo al no inscribirse formalmente ni ligada al movimiento cooperativo, la bandera y sus colores fueron utilizados por otros grupos causando confusión. (INFOCOOP, parr.12).

La Alianza Cooperativa Internacional realizó una nueva propuesta de marca bajo la extensión COOP para que la misma fuese utilizada como símbolo a nivel mundial, e incluyó las adaptaciones para la bandera cooperativa. En el caso de Costa Rica, el Consejo Nacional de Cooperativas, en el marco de la clausura del Congreso Nacional Cooperativo aprobó la siguiente moción:

el Movimiento Cooperativo Costarricense y sus organismos rectores adoptan la bandera propuesta por la Alianza Cooperativa Internacional

(ACI), así como el distintivo COOP, en calidad de emblemas oficiales del sector y se comprometen a promover su divulgación masiva, en aras de fortalecer la identidad y la imagen pública del cooperativismo nacional. (ACI, 2014, párr.3)

### **1.1.3 Cooperativismo en el mundo**

El desarrollo económico y social que promueven las cooperativas a través de sus operaciones, las convierte en actores relevantes en la economía de cada país y en general a nivel mundial. Su modelo de organización las convierte en una solución eficaz y sostenible ante los actuales problemas económicos, sociales, que se enfrentan en el mundo. Tan relevante es su impacto, que al respecto la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala:

Debido a que las cooperativas son propiedad de sus miembros y están administradas democráticamente por los mismos, las decisiones que toman las cooperativas equilibran la necesidad de rentabilidad con las necesidades de sus miembros y los mayores intereses de la comunidad. (2017, p.1)

Esta influencia se origina en dos de los siete principios vistos anteriormente; además de la administración democrática y la participación económica de los miembros.

Se dice que el modelo es democrático, porque cada asociado tiene derecho a participar en la determinación de políticas y decisiones vinculantes, bajo el esquema de un voto por cada asociado. Esta característica hace que el modelo sea inclusivo y no discriminatorio, ya sea que se trate de una cooperativa de crédito en Francia o una cooperativa frutícola en Sri Lanka (OIT, 2017, p.3).

“La participación democrática de los socios es la característica más conocida del modelo cooperativo de actividad empresarial, y es un aspecto fundamental que caracteriza a las cooperativas en contraste con las empresas que son propiedad de

los inversores” (ACI, 2013, p.8). En las cooperativas los asociados participan en igualdad de condiciones, independientemente de su capacidad adquisitiva, nivel de educación, género, edad, ocupación o cualquier otro factor diferenciador.

Bajo este contexto, los afiliados tienen el derecho de recibir información veraz y oportuna, expresar abiertamente sus opiniones y votar a favor o en contra de los resultados de la gestión del periodo. Este modelo de organización rompe con los esquemas tradicionales de concentración del poder y la riqueza en una pequeña élite del país, llevando por el contrario, prosperidad de manera equitativa a todos sus miembros y a la comunidad en general.

El siguiente principio cooperativo a tratar y que ha sido relevante para el impacto del cooperativismo en el mundo es el de la participación económica de los miembros.

Los asociados en las empresas cooperativas ejercen varios roles como clientes, trabajadores, proveedores, pero el más destacado de todos es ser dueños. Y en este sentido su participación se da en dos vías: aportando al capital social de la cooperativa ya sea dinero en efectivo, en especie u horas de trabajo; y a cambio recibiendo una compensación limitada por ese aporte.

Cabe destacar que dicho deber-beneficio es igualitario para todos los asociados de la cooperativa, por eso se maximiza el valor que otorgan las cooperativas al desarrollo de las comunidades y éste a su vez al crecimiento económico y social del país. Al sumar estos “aportes individuales” por país se evidencia que el modelo cooperativo es la respuesta a una necesidad de organización mundial que sea inclusiva, democrática y socialmente responsable.

Ban Kin-moon ex Secretario General de la ONU (citado por ACI, 2013) indicó en el documento Plan para una Década Cooperativa, que “las cooperativas son un recordatorio para la comunidad internacional de que es posible aspirar al mismo tiempo a la viabilidad económica y la responsabilidad social” (p.2).

Por ello el año 2012 fue declarado por la Organización Naciones Unidas como el Año Internacional de las Cooperativas (ACI, 2013). Ellas promueven la educación; contribuyen en la generación de nuevos empleos; proveen herramientas e impulsan las ideas emprendedoras; facilitan la atención de necesidades básicas para el bienestar de sus miembros, las familias y la sociedad.

De acuerdo a lo anterior cabe destacar las siguientes realidades del sector cooperativo en América y el mundo:

- Las cooperativas suman aproximadamente mil millones de miembros alrededor del mundo (OIT, 2017)
- Generan más de cien millones de empleos (OIT, 2017)
- En el 2010, 4 de cada 10 canadienses eran socios de una cooperativa, mientras que en la provincia de Quebec la afiliación subía a un 70% (ACI, parr.1)
- Datos del año 2012, revelaron que las ventas de las 300 empresas cooperativas más grandes del mundo sumaban 1.1 trillones de dólares, importe comparable al PIB de algunas de las economías nacionales más importantes (ACI, parr.19)
- En Finlandia las cooperativas son responsables de la producción de un 74% de los alimentos, un 96% de los lácteos, un 50% de la producción de huevos, 34% de la producción forestal y manejan un 34% de los depósitos en el sistema financiero (ACI, parr.29)

#### **1.1.4 Costa Rica y el cooperativismo**

El INFOCOOP registra los primeros esfuerzos del movimiento en el país a partir del siglo XIX, con una cooperativa integrada por productores y trabajadores agrícolas, así como otros esfuerzos de artesanos en las provincias de San José y Heredia (sección Historia del Cooperativismo, parr. 1).



De esta manera fueron surgiendo una variedad de grupos en diferentes ámbitos. Aguilar y Fallas (citado por De Cárdenas y Mora, 2012) registraron 25 cooperativas del año 1907 al 1942; la mayoría eran de consumo y de seguido crédito, construcción de vivienda y en menor grado las cafetaleras (p. 41).

Sin embargo estos proyectos tuvieron dificultades debido a la falta de capacitación de sus miembros y a una estructura débil sobre la cual fundamentaron la gestión. Pese a lo anterior las organizaciones continuaron formándose y se registró un hito histórico cuando en el año 1943 surgió la primera legislación a favor del sector cooperativo, a través de la promulgación del Código de Trabajo. Ese mismo año se fundó COOPEVICTORIA, una cooperativa de café y caña ubicada en Grecia y registrada oficialmente como la primera cooperativa del país. (INFOCOOP, 2017, parr. 4)

Posteriormente, el 6 de mayo de 1947 se crea la ley 861 de la Sección de Fomento de Cooperativas Agrícolas e Industriales del Banco Nacional de Costa Rica, como primer organismo técnico que apoya al sector. Ese mismo año nace la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. (INFOCOOP, 2017, parr. 6).

De Cárdenas y Mora (2012) exponen en su obra que las cooperativas fueron surgiendo más notablemente en el país y en la gran mayoría del territorio, lo cual incentivó a los Gobiernos de turno para legislar a su favor y fomentar su desarrollo, autonomía y la creación de más organismos que apoyaran su gestión, tal como sucedió en 1973 con el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y el Consejo Nacional Cooperativo (CONACOOOP).

De tal manera que la ley 861 se fue reformando, hasta la promulgación de la ley N° 6756 del 05 de mayo de 1982, que rige actualmente para las asociaciones cooperativas (De Cárdenas y Mora 2012, p. 42). Llamada Ley de Asociaciones Cooperativas (1982) y promulgada por la Asamblea Legislativa de Costa Rica, propone la siguiente definición en su artículo 2:

Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro.”

En la región latinoamericana, Costa Rica es de los pocos países con el respaldo estatal para promover el desarrollo y el financiamiento del movimiento cooperativo (Cárdenas et al, 2012, p. 44), Dicha postura quedó estipulada en la ley al considerar que las cooperativas constituyen una forma de organización eficaz para el desarrollo económico, social, cultural y democrático de los habitantes del país (Ley N° 6756, 1982, artículo 1)

El enfoque de cada cooperativa va a depender de su actividad económica principal. Pueden ser de consumo, producción (como la Cooperativa Dos Pinos), comercialización, suministros, ahorro y crédito, vivienda, servicios, escolares, transporte, entre otras, según el artículo 15 de la Ley de Asociaciones Cooperativas.

Por otro lado, de acuerdo a datos del último censo cooperativo realizado en el 2012, en Costa Rica se identifican 3 modelos de organización. Las cooperativas tradicionales son aquellas donde los asociados aportan capital social y a cambio reciben servicios. En las de autogestión, los trabajadores toman propiedad de los medios de producción, aportan su mano de obra de forma directa y los excedentes los distribuyen equitativamente según el trabajo aportado. Por último en las cooperativas de cogestión, los productores se unen a las personas que trabajan en la cooperativa. (Programa Estado de la Nación, 2012, p. 14).

Es importante indicar que la cooperativa objeto de este trabajo de investigación, es del modelo tradicional y su actividad económica es ahorro y crédito. Fue la primera

cooperativa de ahorro del país y nació el 21 de octubre de 1951 (Cooperativa XYZ, 2017, parr. 1)

## **1.2 Sistema financiero en Costa Rica**

### **1.2.1 Características del sistema financiero nacional**

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que participan en generar, captar, administrar y dirigir ahorros. Para su administración, se promulgan legislaciones que regulan las transacciones de activos financieros, así como los mecanismos e instrumentos que permiten la transferencia de éstos entre ahorrantes e inversionistas. , cumpliendo así una importante función en toda la economía. (SUGEVAL, 2010, parr. 1).

Su función es relevante porque regula la actividad económica del país, así como la participación de Costa Rica en el mercado financiero internacional apegado a los marco regulatorios externos. Para Pérez “el sector financiero tiene la particularidad de que sus mercados, precios, instrumentos, instituciones y políticas afectan a los demás sectores de la economía” (2016, p.22

Loría (citado por Pérez, 2016, p. 22) señala como principales funciones del sistema financiero:

1. Monetización de la economía
2. Intermediación financiera
3. Administración de riesgos
4. Transformación de plazos, riesgos y rentabilidades
5. Servicios de apoyo fiscal

En este contexto, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) es el órgano de máxima jerarquía en el sistema financiero costarricense. Se crea mediante artículo 169 de la Ley N°7732, Ley Reguladora del Mercado de Valores del 17 de diciembre de 1997. Se concibe como un órgano colegiado de dirección superior, cuyo propósito es uniformar e integrar las actividades de regulación y supervisión del Sistema Financiero Costarricense. (CONASSIF, 2016, p. 2)

Es responsable de aprobar los reglamentos y políticas generales que aplican en el mercado financiero, el cual está subdividido en 4 superintendencias que segmentan el mercado financiero:

- **Superintendencia de Pensiones (SUPEN):** Supervisa a todas la operadoras de pensiones
- **Superintendencia General de Seguros (SUGESE):** Encargada de supervisar las entidades comercializadoras de seguros.
- **Superintendencia General de Valores (SUGEVAL):** Supervisa a las entidades que realizan intermediación bursátil y otros participantes del mercado
- **Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEFE):** Esta supervisa las financieras, mutuales, cooperativas, bancos y demás entidades que realizan intermediación financiera.

### **1.2.2 Influencia del mercado financiero internacional**

Uno de los lineamientos a nivel internacional que regulan la actividad bancaria son los acuerdos de Basilea. Son recomendaciones sobre la regulación bancaria, que son emitidos por el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, integrado principalmente por los países miembros del G-20, así como economías relevantes como Hong Kong y Singapur. Esto confiere un gran estatus a sus acuerdos y su

implementación es muy bien vista para las transacciones comerciales a nivel mundial.

El Comité no tiene autoridad para imponer sus recomendaciones y los países que las acogen, las implementan paulatinamente por medio de la legislación nacional.

En el caso de Costa Rica, estas recomendaciones han servido de base para la normativa actual aplicada por la SUGEF a sus entidades supervisadas.

### **1.2.3 Regulaciones y normativas para el mercado financiero en Costa Rica**

Para efectos del presente proyecto de investigación, la SUGEF es el ente regulador que ejerce control sobre la intermediación de las entidades financieras del país. Estas son los bancos comerciales del estado, bancos creados por leyes especiales, bancos privados cooperativos, empresas financieras no bancarias, organizaciones de ahorro y crédito, otras entidades financieras. (Pérez, 2016, p. 23)

En la página web de la entidad, expone su propósito y principales funciones:

La SUGEF será un ente supervisor modelo por su procura constante de la excelencia, su proactividad, su capacidad innovadora y su personal altamente capacitado y motivado, apoyado en un marco legal sólido, y procesos y tecnología efectivos.

Velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad. (SUGEF, 2017, parr. 1-2)

Es importante listar las normativas y reglamentos que deben acatar actualmente las entidades supervisadas por la SUGEF, independientemente de su enfoque. Todas ellas deben respetarse y cumplirse para operar en grado normalidad.

**Tabla 2. Reglamentos y normativas para las cooperativas supervisadas.**

<b>NORMATIVA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
SUGEF 14-17	Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información	Requerimientos mínimos para la gestión de tecnología de información que deben acatar las entidades supervisadas del sistema financiero costarricense
SUGEF 32-10	Reglamento General de Auditores Externos	Regular la contratación y la prestación de los servicios de auditoría externa.
SUGEF 1-05	Reglamento para la calificación de deudores	Constitución de estimaciones por deterioro de la cartera de crédito
SUGEF 16-16	Reglamento sobre Gobierno Corporativo	Estas disposiciones rigen a partir de los 6 meses después de su publicación en la Gaceta
SUGEF 19-16	Reglamento para la determinación y el registro de estimaciones contracíclicas	Disposiciones que deberán observar las entidades supervisadas para cuantificar y constituir estimaciones contracíclicas
SUGEF 3-06	Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras	Suficiencia Patrimonial
SUGEF 2-10	Reglamento sobre administración integral de riesgos	Proceso integral de gestión de riesgos
SUGEF 31-04	Reglamento relativo a la información financiera de entidades, grupos y conglomerados financieros	Información financiera
SUGEF 25-11	Decreto ejecutivo	Contribución de los sujetos fiscalizados al presupuesto de las superintendencias

SUGEF 20-00	Reglamento para la supervisión auxiliar por parte del BANHVI	Supervisión auxiliar
SUGEF 24-00	Reglamento para juzgar situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas	Calificación de entidades
SUGEF 27-00	Reglamento para juzgar situación económica-financiera de las asociaciones mutualistas de ahorro y préstamo para la vivienda	Calificación de entidades
SUGEF 34-02	Normativa contable aplicable a los entes supervisados por SUGEF, SUGEVAL, SUPEN, SUGESE y a los emisores no financieros	Normativa contable CONASIF
SUGEF 4-04	Reglamento sobre el grupo vinculado a la entidad	GRUPO VINCULADO-operaciones activas
SUGEF 5-04	Reglamento sobre límites de crédito a personas individuales y grupos de interés económico	Límite concentración crédito
SUGEF 6-05	Reglamento sobre la distribución de utilidades por la venta de bienes adjudicados (Art. 1 Ley 4631)	bienes adjudicados-distribución de utilidades
SUGEF 9-08	Reglamento sobre la autorización y ejecución de operaciones con derivados cambiarios	Derivados
SUGEF 21-16	Reglamento sobre suficiencia patrimonial de grupos y conglomerados financieros	Rige a partir del cálculo de suficiencia patrimonial con fecha de corte al 31-mar-2017
SUGEF 8-08	Reglamento sobre autorizaciones de entidades supervisadas por la SUGEF y sobre autorizaciones y funcionamiento de grupos	autorizaciones

	de conglomerados financieros.	
SUGEF 12-10	Normativa para el cumplimiento de la ley N° 8204	Prevención de legitimación de capitales
SUGEF 15-16	Reglamento sobre gestión y evaluación del riesgo de crédito para el sistema de banca para el desarrollo	Regulación especial, de carácter prudencial, para los intermediarios financieros
SUGEF 18-16	Reglamento sobre gestión del riesgo cooperativo	Requerimientos mínimos que deben observarse en la gestión de riesgo operativo
SUGEF 33-07	Plan de cuentas para entidades, grupos y conglomerados financieros	Plan de cuentas
SUGEF 7-06	Reglamento del centro de información crediticia	Información sobre la situación crediticia actual e histórica
SUGEF 10-07	Reglamento sobre divulgación de información y publicidad de productos y servicios financieros	Publicidad de productos y servicios financieros
SUGEF 11-06	Normativa para la inscripción ante la SUGEF de personas físicas o jurídicas que realizan actividades descritas en el art. 15 Ley N° 8204	Registro art. 15 Ley N° 8204
SUGEF 16-09	Reglamento de gobierno corporativo	Gobierno corporativo
SUGEF 17-13	Reglamento sobre la administración del riesgo de liquidez	Gestión de liquidez

Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por la Gerencia General de Cooperativa XYZ, 2017.



## **1.3 Cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica**

### **1.3.1 Importancia de las cooperativas de ahorro y crédito en Costa Rica**

Las cooperativas son empresas de carácter social, que participan en un mercado económico y político, el cual fija lineamientos que deben cumplirse para garantizar la adecuada y eficiente administración de sus recursos. El propósito es devolverles a los asociados una mayor rentabilidad por sus aportes al capital social.

Estos parámetros generales de gestión aplican independientemente del tipo de cooperativa. Según el artículo 15 se pueden clasificar “de consumo, de producción, de comercialización, de suministros, de ahorro y crédito, de vivienda, de servicios, escolares, juveniles, de transportes (...)” (Ley de Asociaciones Cooperativas, 1982).

Se destaca para el presente proyecto de investigación a las cooperativas de ahorro y crédito. La misma Ley en el artículo 21 señala que “tienen por objeto primordial fomentar en sus asociados el hábito del ahorro y el uso discreto del crédito personal solidario” (1982).

En este tipo de cooperativa, los asociados encuentran una serie de servicios financieros similares a los de un banco público o privado. Por ejemplo seguros, ahorros programados y a la vista, depósitos a plazo, tarjetas de crédito y débito, créditos personales y financiamiento para actividades productivas; así como entornos virtuales para que cada persona realice por sí misma sus transacciones electrónicas.

El mercado en que participan es muy dinámico, competitivo y complejo, con leyes y normativas especializadas en orientar la actividad de intermediación financiera, como lo hace la Ley 7391 de Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas, que aclara:

Artículo 3. Por actividad de intermediación financiera cooperativa, se entiende la realización de cualquier acto de captación de dinero de sus propios asociados, con el propósito de destinar esos recursos al otorgamiento de crédito o de inversión en el mercado financiero (...) (1994)

Aunque las disponibilidades de servicios son muy similares entre el sector cooperativo y la banca pública o privada, hay diferencias reconocidas entre un sector y el otro. La principal es el carácter de propiedad que tiene un asociado sobre su cooperativa y la participación en su capital social por medio de los excedentes. Otra diferencia se presenta en las condiciones en que las cooperativas de ahorro y crédito brindan los servicios, con tasas de interés y plazos favorables para las necesidades económicas personales y familiares. En resumen Carvajal describe al cooperativismo “como una mezcla entre soluciones financieras y económicas acompañadas de solidarismo y apoyo social” (2009, p. 13).

### **1.3.2 Normativa SUGEF vinculante al sector cooperativo**

Con la promulgación de la Ley 7391 en el año 1994, inicia para las cooperativas de ahorro y crédito una nueva etapa de supervisión y fiscalización de sus actividades de intermediación, por medio de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) que es un órgano descentralizado del Banco Central de Costa Rica. Dicha Ley establece:

Artículo 7. Las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito estarán reguladas por las disposiciones generales, establecidas en la Ley de Asociaciones Cooperativas, y por la normativa especial contenida en esta Ley. Su fiscalización y vigilancia corresponde a la Superintendencia General de Entidades Financieras (\*). Es de interés social, la constitución y funcionamiento de estas organizaciones, como uno de los medios más eficaces para el desarrollo socioeconómico de los habitantes.

Antes de tratar el tema de la supervisión, cabe destacar la afirmación del artículo anterior: las cooperativas de ahorro y crédito son de interés para el desarrollo socioeconómico del país. Con las empresas capitalistas sucede que la prioridad es la riqueza individual, por encima del bien común y con esto únicamente aumenta la distancia entre clases sociales. (Carrizales, 2009).

En cambio a través de una cooperativa de ahorro y crédito, el bienestar es común para todos los asociados y se traslada a las familias y la comunidad en que está inmersa. Esta calificación puede emplearse como una herramienta valiosa para motivar la afiliación a las cooperativas.

Ahora bien, con la Ley 7558 Orgánica del Banco Central de Costa Rica, vigente desde 1995, se creó la SUGEF con el propósito es resguardar la estabilidad, la transparencia y la solvencia económica de las entidades. La inclinación se da hacia las mejores prácticas internacionales, para fortalecer y fomentar el desarrollo del sistema financiero en Costa Rica (SUGEF, 2017).

Con la supervisión de SUGEF, las cooperativas pasaron a un nivel superior en el análisis de sus resultados, medición de riesgos y cumplimiento de parámetros e indicadores (Salas, 2010). Por tal motivo, una persona que quiera afiliarse, depositar dinero en efectivo en cuentas de ahorro o simplemente tramitar un crédito, deberá cumplir una serie de requisitos que son exigidos por esta ley.

En cuanto a factores externos debe tratarse el tema de la política macro y microeconómica del país; también la normativa sobre la regulación del mercado que afectan los índices de crecimiento y margen financiero para competir.

Las cooperativas de ahorro y crédito son parte del sistema financiero nacional, donde participan: bancos estatales, bancos privados, mutuales y cualquier otro tipo de entidad financiera regulada por la Ley 7558, que es la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica. Todos deben cumplir con igual rigurosidad los parámetros de gestión que establece SUGEF, sin embargo para entidades con estructuras

administrativas y presupuestos grandes, es más fácil acceder a los recursos necesarios.

En el caso de las cooperativas, muchas de ellas han resentido el costo financiero de dicha supervisión. La regulación ha significado invertir en infraestructura física, tecnológica; así como la capacitación y contratación de personal que atienda exclusivamente la normativa (por ejemplo: Oficial de Cumplimiento, Oficial de Riesgo). Lo anterior significa un incremento en los gastos administrativos y una disminución en los excedentes disponibles para distribuir.

### **1.3.3 Normativa SUGEF que afecta a la base asociativa de una cooperativa**

El primer principio cooperativo es la libertad que tiene una persona de afiliarse, independientemente de su género, posición socioeconómica, credo religioso o político (INFOCOOP, 2009).

El mismo principio también señala que el apoyo de los asociados a los servicios que ofrece la cooperativa, es de suma importancia para hacerla crecer y consolidarse en el mercado. Si en una empresa privada “la clave de la prosperidad (...) es la capacidad de atraer y conservar clientes (...)” (Arens, 2000, p.123) entonces los asociados, como dueños de la cooperativa, están llamados a divulgar la doctrina y los beneficios de la afiliación a las personas de su entorno social.

También es necesaria la actitud de aceptar cumplir con los deberes y derechos que se establezcan en el Estatuto. Para el presente proyecto de investigación la cooperativa XYZ señala en su Estatuto Orgánico (2011) en artículo 54 inciso b, que uno de los deberes de los asociados trabajadores, es aportar al capital social un dos por ciento de su salario mensual, siendo rebajado automáticamente del pago de la planilla de la empresa.

Una vez conocidas y aceptadas las condiciones anteriores, para formalizar la afiliación a la cooperativa XYZ, la persona debe llenar por escrito un formulario con sus datos personales. Luego según establece el artículo 8 esa solicitud formal debe ser conocida y aprobada por el Consejo de Administración:

El Consejo de Administración estudiará y resolverá las solicitudes de admisión de los nuevos asociados y asociadas, en una de sus sesiones ordinarias mensuales, pudiendo rechazar aquellas que no convengan al interés social, económico y moral de la Cooperativa o aquellas que presenten ex - asociados (as) que hubieren sido expulsados de la Cooperativa y que no sea conveniente aceptarlos aún. (2017)

La Política de Ingresos y Egresos de la cooperativa XYZ (2011) establece que el ejecutivo debe verificar las bases de datos como TELETEC y CIC, para validar los datos suministrados por el solicitante.

Asimismo las cooperativas supervisadas por la SUGEF, deben atender algunos requisitos especiales para cumplir con las regulaciones de la Ley 8204 y la Normativa de SUGEF 12-10. Según especifica la Política anterior (2011), en los casos que amerite el Oficial de Cumplimiento recibirá de forma automática alertas, para revisar los datos del solicitante en bases más especializadas, Si lo considera necesario, el oficial de cumplimiento eleva su opinión al consejo de administración para que éste tenga los insumos suficientes para aprobar o rechazar a un nuevo asociado.

Se da el caso de asociados que por su historial crediticio ya no pueden ser sujetos de crédito en sus cooperativas. El problema se acrecienta si la principal motivación de ellos para afiliarse fue el acceso al financiamiento, porque al recibir una respuesta negativa ante una solicitud, algunos deciden renunciar a su condición de asociado.

## **1.4 Perspectivas teóricas**

El presente apartado tiene como propósito aclarar conceptos teóricos referentes a un plan de mercadeo para una empresa de servicios como parte de la investigación que se llevará a cabo sobre la cooperativa XYZ, su base asociativa de trabajadores y la comercialización de sus servicios financieros, los cuales incluyen créditos, ahorros, tarjeta de débito y crédito, entre otros.

### **1.4.1 Planificación estratégica**

Como se describió anteriormente, las cooperativas son modelos de organización bajo un enfoque de economía social, y aunque en sí mismas no persiguen fines de lucro, sí se requiere que sean eficientes en su gestión para maximizar los beneficios que distribuirán entre todos sus dueños.

Como parte de esta responsabilidad, las cooperativas deben prever que hoy en día, independientemente de su enfoque de negocio y tamaño, participan de una economía globalizada, donde los recursos y los clientes son limitados y hay muchos actores que compiten por ellos. Por lo cual es necesaria la proyección a futuro así como el planteamiento de metas que brinden sostenibilidad al negocio.

Bajo este contexto la planeación estratégica es el “proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing” (Kotler y Armstrong, 2013, p.38). En este sentido, la planificación es un proceso sistemático e integral para que las empresas desarrollen cursos de acción para alcanzar sus objetivos de largo plazo.

De forma independiente al tipo de negocio, toda empresa inicia el proceso con la definición clara de la misión y visión; un análisis FODA para identificar las oportunidades y amenazas del mercado en que participa, así como de sus fortalezas y debilidades internas; estableciendo los objetivos a futuro, valorando sus recursos actuales y las futuras inversiones que requiere; estableciendo las estrategias

específicas a seguir, y para concluir, las medidas de control sobre su ejecución. (David, 2003, p. 5)

La planificación estratégica también es un proceso integral, porque incluye a todas las áreas de la organización. Para David (2003) “se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.” (p. 5). Dependiendo del tamaño de la organización esta estructura anterior se ajusta a las necesidades.

Una herramienta ampliamente usada en el mundo de los negocios que ayuda a consolidar todas estas partes de la planificación estratégica, es el Cuadro de Mando Integral (CMI). Nació como un proyecto de Robert Kaplan y David Norton en los años 90, cuando fue publicado en la revista Harvard Business Review.

Lasanta, (2011) expone en su blog, uno de los libros de Kaplan y Norton con el fin de explicar la funcionalidad del CMI:

Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos meramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. (parr. 4).

La planificación estratégica que realiza la organización, en este caso la cooperativa, se traslada al modelo de Cuadro de Mando Integral. Allí se identifican 4 áreas de negocio a saber: financiero, clientes (asociados en este caso), procesos y aprendizaje y crecimiento (relacionado al ámbito de recursos humanos).

Para cada una de ellas se identifican los objetivos estratégicos definidos previamente en el plan, las metas, actividades, responsables e indicadores de control. Usualmente los procesos de planificación se proyectan para ser cumplidos en un plazo de 3 a 5 años.

### **1.4.2 Plan de mercadeo**

Con el plan estratégico ya delimitado, el siguiente paso es identificar los objetivos estratégicos, cuyo cumplimiento es responsabilidad del departamento de Mercadeo, para utilizarlos como base en la propuesta de un plan de mercado.

Un plan de mercadeo es una herramienta personalizada para atender las necesidades particulares de cada organización. Para Kotler y Armstrong, las estrategias específicas de mercadeo se van a vincular con mercado meta, marca, posicionamiento, y acciones específicas a la mezcla de mercadeo (7 P's para las empresas de servicio) entre otros (2013, p. 55).

Estos enfoques estratégicos se traducen en objetivos operacionales, los cuales se alcanzan con una serie de actividades y un presupuesto asignado para cada actividad. De igual manera se establecen indicadores de control, para asegurar la eficiencia de los procesos y recursos invertidos.

Es importante considerar que dentro del plan de mercadeo, se incluye un gran volumen de información, para lo cual se debe tener presente el concepto de marketing integrado: "todos los sectores de la empresa deben trabajar en conjunto para satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores y, en consecuencia, los de la empresa y de la sociedad." (Ambrosio, 2000, p. 5)

Así se justifica la aplicación de este concepto al plan de mercadeo para una cooperativa. Los asociados, la atención satisfactoria a sus necesidades y la maximización de los beneficios para ellos, es la principal meta de trabajo. A partir de ahí todas las áreas funcionales (financiero, operaciones, tecnologías de



información, recursos humanos) contribuyen al logro de esta meta, deja una evidencia de su impacto positivo en la comunidad, tal como ha sucedido con las historias de éxito de las cooperativas.

Para el presente proyecto de investigación se utilizará la siguiente estructura:

1. **Análisis de la situación actual:** mercado meta y la posición que ocupa la empresa dentro de él; definición de segmentos y necesidades de los clientes; factores del entorno que pueden afectar esa relación; características del producto (precios, venta y márgenes); competencia. (Kotler, Armstrong, 2013, p. 56)
2. **FODA.** En cuanto a amenazas y oportunidades se deben tomar en consideración los 6 principales factores del entorno: características demográficas de la población; valores sociales y culturales; entorno económico; tecnología; acciones legales y regulatorias. Referente a las fortalezas y debilidades, se incluye un análisis interno de recursos financieros, mano de obra, capacidad de producción, control sobre materia prima, características de la fuerza de ventas, canales y sistemas de distribución. (Guiltinan, Paul, Madden, p. 25-26)
3. **Definición de segmento y ventaja competitiva.** Variables de segmentación (geográfica, demográfica, psicográfica, conductual); diferenciación y posicionamiento, para crear valor a los segmentos donde se dirige la empresa. (Kotler, Armstrong, 2013, p. 165 y 182)
4. **Definición de Objetivos.** “Un objetivo es algo que se quiere alcanzar en un determinado periodo y que configura la realización de una oportunidad.” (Ambrosio, 2000, p. 37). Objetivos de ventas, de participación, de utilidades, de posicionamiento y reconocimiento de marca.
5. **Estrategia de Mercadeo.** Selección de la estrategia con la cual se espera crear valor para el cliente y forjar relaciones, las particularidades del mercado meta y posicionamiento. También se incluyen estrategias específicas para la mezcla de marketing. (Kotler, Armstrong, 2013, p. 56)

6. **Plan de acción o implementación.** Son las actividades específicas de marketing con las cuales se deben contestar las preguntas ¿qué se hará? ¿cuándo se hará? ¿quién lo hará? ¿cuánto costará? (Kotler, 2001, p. 89)
7. **Presupuestos.** “El presupuesto se convierte en la base de las compras de los materiales, programación de producción, planificación de personal y operaciones de marketing.” (Kotler, Armstrong, 2013, p. 56)
8. **Control.** Se evalúa constantemente cada acción del plan, comparando lo proyectado con el resultado obtenido; se realizan reuniones periódicas para acompañar en el proceso a los responsables de la ejecución del plan y hacer los ajustes requeridos para el cumplimiento de metas. (Ambrosio, 2000, p. 83).

En el caso de la cooperativa XYZ la propuesta de un plan de mercadeo es el objetivo del presente trabajo donde se establece como objetivos de mercadeo los vinculados a ventas (colocación de servicios), posicionamiento, rentabilidad, participación en el mercado y la experiencia del asociado.

### 1.4.3 Investigación de mercados

Para iniciar el desarrollo de un plan de mercadeo el punto de partida es un análisis de la situación actual de la empresa y esto implica recabar información que no está disponible tan fácilmente, como por ejemplo, la opinión de los asociados sobre los servicios que ofrece la cooperativa y su criterio para continuar como miembros.

Para estos efectos, la investigación de mercados es “el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa” (Kotler, 2001, p. 103)

Una explicación para justificar este proceso, es la intención de proveer a la organización con datos veraces que puedan orientar la toma de decisiones. Sin embargo, así de acuerdo con el tipo de empresa y la complejidad de sus

operaciones, la calidad y profundidad de información requerida también adquiere diferentes matices.

El mercadeo en su raíz más pura consiste en satisfacer necesidades, las cuales motivan el intercambio entre clientes y empresas (McDaniel y Gates, 2016, p. 1). Parece algo fácil, pero identificar esas necesidades de forma acertada, oportuna y, en el mejor de los casos, anticipadamente a las tendencias; es un proceso complejo. A esto se suma que son varios proveedores que ofrecen satisfacer la misma necesidad, a un grupo de clientes que es de tamaño finito y que tienen recursos limitados.

Este escenario lo enfrentan todas las empresas, todos los días, incluidas las cooperativas. Ellas con mucha más razón, deben hacer un esfuerzo doble para en primer lugar hacer crecer y mantener su base de asociados, y en segundo lugar, convencer a sus agremiados de utilizar los servicios. Por ejemplo las cooperativas de ahorro y crédito con recursos limitados deben competir contra el sistema financiero nacional (bancos públicos y privados), y las grandes inversiones económicas que ellos hacen en promociones y publicidad para colocar sus servicios.

La investigación de mercados es la respuesta a esa necesidad de información que tienen las organizaciones, para descubrir oportunidades en el mercado, poder diferenciarse de la competencia y capturar el corazón y los recursos de los clientes.

Para el proceso de investigación, se deben ejecutar una serie de pasos en orden lógico. McDaniel y Gates (2016, p. 53) sugieren las siguientes actividades:

1. Identificación del problema y enunciación de los objetivos de investigación.
2. Creación del diseño de investigación.
3. Elección del método de investigación.
4. Selección del procedimiento de muestreo.
5. Recolección de los datos.

6. Análisis de los datos.
7. Redacción y presentación del informe.
8. Seguimiento.

Todas son importantes y complejas en sí mismas, pero el primer punto, referente a la definición del problema y los objetivos de la investigación, es el aspecto más importante del proyecto. En esta fase se debe invertir lo suficiente para que el proceso general de investigación sea eficiente y se obtengan los resultados deseados. Puede ser un trabajo rápido o tomar algún tiempo, dependerá de la familiaridad que tenga el investigador con el tema, la complejidad de la idea o si hay estudios precedentes. (Hernandez, Fernández, Baptista, 2010, p. 36).

En el capítulo 3 de este proyecto, se tratará el tema de la investigación de mercados más ampliamente, con el propósito de generar información para la propuesta de un plan de mercadeo adaptada a los servicios financieros que ofrece la cooperativa XYZ.

#### **1.4.4 Mezcla de mercadeo para servicios (7Ps)**

En la estructura propuesta para el plan de mercadeo, en la quinta fase llamada “estrategia de mercadeo” se deben incluir consideraciones sobre la mezcla del mercadeo. Los datos que se obtengan de la investigación de mercado serán relevantes en esta sección:

Primero, como parte del proceso de retroalimentación de inteligencia de marketing, la investigación de mercados proporciona a los decisores datos sobre la efectividad de la mezcla de marketing presente y ofrece discernimientos sobre los cambios necesarios. Segundo, la investigación de mercados es la herramienta primaria para explorar nuevas oportunidades en el mercado. (McDaniel y Gates, 2016, p. 3)

La tradicional mezcla de mercadeo ha considerado cuatro elementos básicos, llamadas las 4Ps, que Kotler y Armstrong (2013, p. 52-53) definen a continuación:

- 1) **Producto:** es la combinación de bienes y servicios para ofrecer a un público objetivo. Este elemento considera variedad, calidad, características, diseño, empaque y marca.
- 2) **Plaza:** también conocido como canales de distribución, hace referencia a los diferentes recursos que implementa la empresa para que el producto siempre esté disponible para el cliente. Incluye canales, cobertura, ubicaciones, inventario, transporte y logística.
- 3) **Precio:** valor económico que la empresa confiere al producto/servicio y que debe ser asumido por el cliente. Se consideran precios de lista, descuentos, bonificaciones, periodos de pago, condiciones de crédito y cobro.
- 4) **Promoción:** se orienta a tres acciones: (a) informar sobre las características del producto/servicio; (b) persuadir sobre sus ventajas y beneficios al ser consumido; y (c) motivar la acción de compra.

Estos 4 elementos se incluyen en un plan de mercadeo para la ejecución de las actividades. Por lo tanto, dependiendo de los planes estratégicos definidos por la organización, cada elemento se ajusta de forma individual para que contribuya en lo que corresponda a esa estrategia; y luego todos se combinan entre sí para obtener las respuestas deseadas en el mercado meta.

Así lo explican Kotler y Armstrong al señalar que “la mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.” (2013, p. 52)

Ahora bien, cuando se trata de la comercialización de servicios, el enfoque de la mezcla de mercadeo debe ampliarse. Los servicios tienen características particulares que son mencionadas por Herrera (citado en Alvarez, 2012, p.23):

- Intangibilidad: no se puede tocar, pero sí es perceptible a través de los sentidos,
- Inseparabilidad: el servicio se produce y consume en el acto,
- Variabilidad: depende de quién, cuándo y cómo se brinden,
- Permanencia: no puede ser almacenado.

Para el caso de la cooperativa XYZ, que los servicios que ofrece cumplen con las características mencionadas, la propuesta de mezcla de mercadeo debe alinearse con la teoría que hace referencia a las 7Ps. Es decir, además de los tradicionales conceptos de producto, precio, plaza y promoción; su plan de mercadeo ahora debe incluir en su mezcla de mercadeo los siguientes 3 elementos:

**5) Procesos:** referente a la cadena de actividades con orden lógico y ordenado que debe realizar la empresa para entregar el servicio. “Los procesos mal diseñados desperdician tiempo y generan malas experiencias, lo que se traduce en una decepción para el cliente y su potencial pérdida.” (Celano, p.25).

Por su parte Lovelock y Wirtz aportan que los procesos se pueden mejorar al controlar una serie de aspectos: “adoptar procedimientos estandarizados, al implementar una administración rigurosa de la calidad de los servicios, al capacitar a los trabajadores de forma adecuada y al automatizar tareas que antes eran realizadas por seres humanos.” (2015, p. 26)

**6) Presencia (entorno físico):** al ser los servicios intangibles, los sentidos cobran una especial importancia porque en la memoria del cliente queda guardada la experiencia de su uso. Al respecto Celano comenta:

Para las organizaciones que prestan servicios de alto contacto personal, el diseño del entorno físico y la forma en que el personal de contacto realiza sus tareas, tiene un papel vital en la creación de una identidad corporativa específica y en el modelamiento de las experiencias de los clientes. (p. 25)

Aquí también se considera el concepto de panorama de servicio, que hace referencia a la apariencia física de la infraestructura, mobiliario interno y externo, equipos, señalización, jardines, mantenimiento de los baños y aires acondicionados; y cualquier otro elemento visible que pueda sugerir en la mente del cliente la calidad de servicio que está por recibir. (Lovelock y Wirtz, 2015, p. 26)

- 7) Personal:** En organizaciones que brindan el mismo servicio, es frecuente encontrar que la diferencia la ofrece su personal de atención al cliente. Debería caracterizarse por ser cordial, amistoso, respetuoso, eficiente, empático entre otras cualidades personales, además de contar con las habilidades técnicas necesarias para ejercer sus labores. (Lovelock y Wirtz, 2015, p. 26)

Concluido el presente capítulo, el lector tiene un panorama general del contexto en que se desarrolla el trabajo de investigación, así como un conocimiento detallado de las bases teóricas que fundamentarán la propuesta de un plan de mercadeo para la empresa objeto de estudio.

**CAPITULO II: Actual estrategia de negocios de cooperativa XYZ  
para el crecimiento de su base asociativa.**



El presente capítulo describe la actual estructura organizativa y operativa en la cooperativa XYZ para la gestión de su base asociativa. Incluye información como marco estratégico, organización interna de los recursos y de los mercados donde participa (entorno y competencia); así como una caracterización de su mercado meta y la estrategia que utiliza para la venta de los servicios financieros.

## **2.1 Aspectos generales de la cooperativa XYZ**

### **2.1.1 Reseña histórica**

La cooperativa XYZ se fundó el 21 de octubre de 1955 en San José, como una organización interna de otra cooperativa del país donde se procesan productos lácteos (en adelante será mencionada en este documento como la empresa). Un grupo de trabajadores de la empresa tuvieron la iniciativa de unirse bajo un modelo de organización cooperativo, que les facilitara el acceso a recursos económicos para atender sus necesidades. De tal manera cooperativa XYZ es la primera cooperativa de ahorro del país. (Sección Historia, párr. 1)

Conforme más trabajadores se unían y la estructura económica de la cooperativa se fortalecía se incluyeron servicios de crédito en su oferta. Asimismo en 1990, se da la incorporación de los productores de leche de la empresa como asociados. Por tal motivo, la cooperativa es un beneficio exclusivo para cada uno de los diferentes grupos que integran a la empresa. (Sección Historia, párr. 4).

Por características como tamaño de activos y mercado, en el año 2005 la cooperativa XYZ ingresa al Sistema Financiero Nacional y así bajo la supervisión de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Con la obligación a cumplir con los mismos controles, indicadores y normativas legales vigentes, como todas las entidades financieras públicas y privadas del país. (Sección Historia, párr.5)

## **2.1.2 Aspectos estratégicos de la cooperativa**

A continuación se detalla el perfil que orienta la operación de la cooperativa, referente propiamente a su misión, visión y valores. Adicionalmente con datos proporcionados por el señor Luis Francisco Vega Vargas, Gerente General, se muestran los objetivos estratégicos que fueron planteados para el periodo 2018-2021.

### **2.1.2.1 Misión**

La misión de cooperativa XYZ se define como “Brindar a nuestros asociados servicios y soluciones financieras, basados en los valores y principios cooperativos, en pro de su bienestar, con solidez, confianza y seguridad.” (Sección Perfil Cooperativo, párr. 6)

### **2.1.2.2 Visión**

La visión de cooperativa XYZ reza de la siguiente manera: “Ser la principal alternativa de apoyo financiero y social para generar valor y satisfacción a nuestros asociados y sus familias.” (Sección Perfil Cooperativo, párr. 5)

### **2.1.2.3 Valores**

Los valores de cooperativa XYZ (sección Perfil Cooperativo, párr. 7) han sido relacionados por medio del acrónimo ROCA, donde cada letra tiene un significado vinculado a la cultura y personalidad de la cooperativa. A continuación la descripción de cada letra:

- Respeto: “por la naturaleza particular de cada persona, es la base del bien común”.
- Orden: “en el pensamiento y en la actitud, produce un eficaz marco de acción”.
- Compromiso: “con la visión, genera creatividad para la innovación”.
- Amistad: “Que se cultiva con espíritu de servicio, crea una mejor calidad de vida”.

### 2.1.2.4 Objetivos estratégicos

Durante el año 2017 la cooperativa realiza un proceso de estructuración de su nuevo plan estratégico. Dicha actividad se realiza con una participación conjunta entre los Directores del Consejo de Administración, la Gerencia General y las diferentes Jefaturas de los departamentos de la cooperativa.

Explica Luis Francisco Vega que para desarrollar el plan la cooperativa utiliza el modelo del Cuadro de Mando Integral, el cual divide en 4 dimensiones los principales ejes de acción y a partir de ellos la elaboración de los planes operativos de trabajo: Financiero, Asociados, Procesos y Aprendizaje-Crecimiento.

Como resultado, la cooperativa define los siguientes objetivos estratégicos para la operación de su negocio durante los próximos 5 años:

**Figura 1. Objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral (CMI)**



Fuente: Gerencia General de cooperativa XYZ, tomado del plan estratégico 2018-2021

En síntesis la dimensión de Asociados se relaciona directamente con los objetivos de la presente investigación. De acuerdo a información suministrada por el Gerente

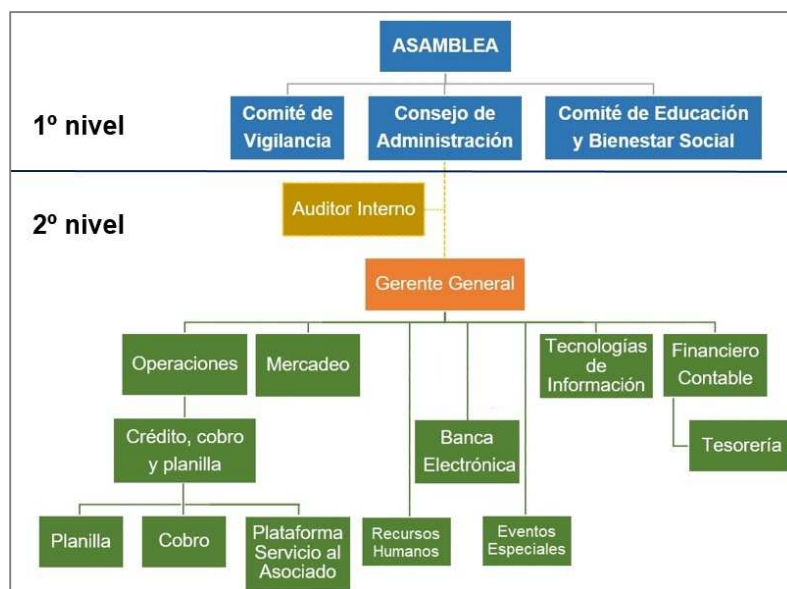
General de la cooperativa XYZ, la estrategia de mercadeo a utilizar es la de posicionamiento, porque se busca aumentar el porcentaje de afiliación entre los trabajadores de la empresa y así aumentar la colocación de servicios.

### 2.1.3 Estructura organizacional

Como se menciona en el capítulo anterior, las cooperativas son modelos de organización de economía social, y todas en general en cualquier parte del mundo, van a tener la misma estructura organizativa en su primer nivel jerárquico, integrado por todos los asociados. Es a partir del segundo nivel de mando donde cada organización presenta sus características particulares, de acuerdo a su giro de negocio.

A modo de ejemplo se presenta a continuación la actual estructura organizacional de la cooperativa XYZ con datos proporcionados por la señora Karen Quesada, encargada del departamento de Recursos Humanos.

**Figura 2. Organigrama de cooperativa XYZ**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de cooperativa XYZ. Enero 2018

### **2.1.3.1 Los asociados, la asamblea y los órganos colegiados**

En la figura 2, el primer nivel está integrado por todos los dueños de la cooperativa: los asociados. El artículo 07 del Estatuto de la cooperativa XYZ (2016) especifica quién puede ser asociado y que debe ser trabajador activo de la empresa; entre otras cosas también indica los derechos (artículo 9) y los deberes (artículo 10) de todos los miembros.

Uno de esos deberes, es realizar un aporte al Capital Social de la cooperativa y se le llama ahorro de capital. La forma de hacerlo se especifica en el artículo 54, inciso A: “Los asociados (as) que son asalariados, por medio de deducción equivalente al dos por ciento de sus salarios mensuales, como mínimo” (Estatuto de cooperativa XYZ, 2016).

Según nos indica la señora Carolina Quirós Goñi, Jefe del departamento de Operaciones, la cooperativa goza de algunas ventajas administrativas, como realizar automáticamente esa deducción del salario del trabajador con la autorización del mismo, por medio del formulario de afiliación a cooperativa XYZ.

Por lo tanto para que un trabajador de la empresa pueda hacer uso de los servicios financieros de la cooperativa, debe cumplir con tres condiciones: (1) estar vinculado directamente como trabajador de la empresa, (2) llenar un formulario de afiliación y (3) realizar mensualmente aportes al Ahorro de Capital.

Para una cooperativa el crecimiento de su base asociativa es muy importante, porque entre más asociados se afilien, más aportes al Capital Social se reciben así como más demanda de servicios, generación de excedentes y por tanto, también mejoran en cantidad y calidad los beneficios que puedan trasladarse al conglomerado de agremiados.

Ahora bien, los asociados para ejercer su derecho de administrar la cooperativa, lo hacen por medio de la asamblea; que es el evento anual más importante al que son convocados. Participan con su voz y voto en las decisiones que se toman y que son

vinculantes a todos: “La asamblea es el máximo órgano de decisión de una cooperativa. Expresa la voluntad colectiva de los asociados y ejerce su potestad de conformidad con la Ley y el Estatuto.” (Sección Glosario de términos, cooperativa XYZ, párr. 1).

La ley de asociaciones cooperativas N°4179, en su artículo 42 menciona que de acuerdo a las condiciones de la cooperativa, las asambleas pueden ser de delegados en vez de asociados. La cooperativa XYZ amplía esta definición en el artículo 16 de su estatuto: “La asamblea General de delegados (as) está integrada por representantes de los asociados y asociadas, a razón de un delegado (a) propietario y uno suplente por cada veinte asociados (as) o fracción no menor de nueve.” (2016)

De esta manera, la asamblea de la cooperativa queda integrada por representantes de los asociados, llamados delegados, elegidos democráticamente por sus compañeros para que los representen y generen acuerdos en nombre de todos.

La asamblea de delegados es la máxima representación de los asociados. Se reúne anualmente y entre sus deberes destaca conocer y aprobar los informes de labores del Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y Comité de Educación y Bienestar Social; realizar votaciones para elegir a los Directores que formarán parte de los órganos colegiados; aprobar la distribución de excedentes, reformas al estatuto, entre otros grandes aspectos.

De la lista anterior es de suma importancia elegir a los asociados que integran los órganos de administración y control de la cooperativa. El CENECOOP en su charla sobre los Delegados y las Asambleas (comunicación personal, 21 de julio, 2017) indica que se les llama órganos colegiados por la naturaleza de sus funciones, entre sí gozan de independencia, son libres de emitir voto y de discutir sus ideas. También cumplen con 3 condiciones:

- El órgano colegiado se forma con la sumatoria de las personas que lo integran. A cada miembro se le llama director.
- Una vez concluida la sesión, los directores son asociados comunes, con los mismos derechos y deberes que todos.
- La comunicación de sus decisiones hacia la cooperativa se realiza por medio de acuerdos

El estatuto de la cooperativa XYZ (2016), en su artículo 14 especifica cuáles son los órganos colegiados:

**1) Consejo de Administración:** es responsable de la dirección superior de la cooperativa, su administración financiera y los lineamientos estratégicos de su operación. Dicta reglamentos de conformidad a la Ley, el estatuto y la normativa vigente de SUGEF, proponen a la asamblea reformas al estatuto, velan por el cumplimiento y ejecución de sus acuerdos y los de la asamblea. (artículo 29).

El Consejo está integrado por 5 miembros propietarios y 2 suplentes, quienes deben rendir un informe anual ante la asamblea sobre su gestión.

Otro aspecto importante de resaltar, es que ellos escogen al Gerente General de la cooperativa, responsable de ejecutar todos los lineamientos por ellos dictados. El listado total de las funciones y atribuciones del Consejo se enlista en el artículo 34 del estatuto.

**2) Comité de Vigilancia:** el artículo 37 del estatuto establece el propósito de este comité, vigilar el cumplimiento de lo dictado en la Ley, el estatuto y la reglamentación interna. Para ello realizan revisiones periódicas a los estados financieros, ejecutan sus controles internos a los procesos de la cooperativa, asisten regularmente a las sesiones del Consejo de Administración y atienden los comentarios o denuncias de los asociados.

El comité está integrado por 3 directores propietarios y 1 suplente, elegidos por la asamblea por un periodo de 4 años. También deben rendir ante la asamblea de delegados un informe anual de su gestión.

**3) Comité de Educación y Bienestar Social (CEBS):** Ejecuta programas de proyección social y asistencia económica para los asociados. Es responsable de promover la capacitación y divulgación de la doctrina cooperativa (artículo 42 del estatuto). Está integrado por 3 directores propietarios y 1 suplente, con una vigencia de 4 años, elegidos por la asamblea.

Asimismo deben presentar ante la asamblea un informe sobre la ejecución del presupuesto asignado, el cual se divide en dos partes: Reserva de Educación y Reserva de Bienestar Social.

Por tanto, las tres dependencias anteriores son integradas por los asociados, de quienes se espera una participación activa, no solo utilizando los servicios sino también opinar e involucrarse en la administración de la cooperativa.

### ***2.1.3.2 Estructura administrativa***

En el segundo nivel del organigrama de cooperativa XYZ se ubican los funcionarios administrativos, quienes son los responsables de hacer andar estratégica y operativamente la cooperativa. En la teoría, los asociados son jefes y no solamente un mercado de clientes.

Importante indicar que el puesto de auditoría interna reporta al igual que la Gerencia, directamente al Consejo de Administración. Su función es de supervisión y apoyo al Consejo.

Se mencionó anteriormente que el Consejo de Administración es quien nombra al Gerente General. Este se hace acompañar de una estructura administrativa para cumplir con los lineamientos dados por el Consejo. De acuerdo a la figura 2, la cooperativa se divide en 4 áreas principales a saber: operaciones, mercadeo, tecnologías de información y financiero contable. A su vez algunas de ellas se subdividen en otras áreas, para un total de 35 funcionarios al 31 de diciembre 2017.

Según información suministrada por la señora Karen Quesada Chaves, encargada del departamento de Recursos Humanos, el departamento de Operaciones tiene el



principal contacto de atención con los asociados, por medio de la prestación de los servicios de ahorro y crédito. La siguiente área de contacto es banca electrónica, responsable de los servicios de tarjeta de débito, crédito y web transaccional.

Estas actividades se realizan a través de las 5 oficinas que dispone la cooperativa en todo el país: una en Coyol de Alajuela (oficina central), dos en Ciudad Quesada, una en Zarcero, una en Barrio Luján y la recién inaugurada oficina en Belén. A excepción de la oficina central, todas ellas son unipersonales.

El señor Vega aclara que no se ha empleado un análisis técnico para determinar la cantidad de oficinas o sus ubicaciones; las actuales se abrieron con base a oportunidades que facilitó la empresa y en otras ocasiones motivados por la alta cantidad de asociados o potencial de crecimiento del mercado.

## **2.2 Caracterización de la población de trabajadores no asociados**

Como se menciona al inicio de este capítulo, la cooperativa XYZ es una organización que opera dentro de otra empresa cooperativa, la cual se dedica al procesamiento de productos lácteos. Fue creada con el propósito de atender exclusivamente a los trabajadores y productores de leche de dicha empresa, en temas económicos y sociales.

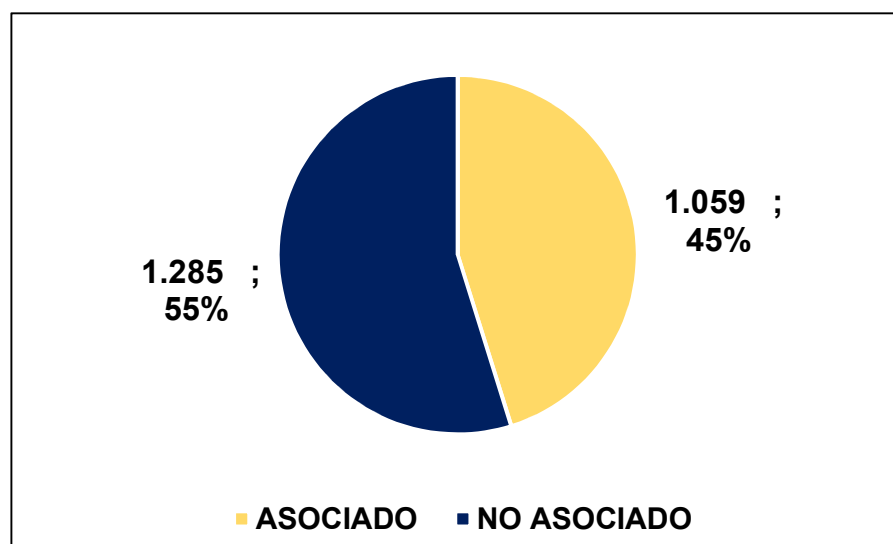
Con información disponible en la página web de la empresa, cuenta con cobertura en todo el territorio nacional por medio de 4 plantas de producción, 8 sucursales (centros de distribución) y 21 almacenes agroveterinarios (para la atención de los productores de leche).

Su planta ubicada en El Coyol de Alajuela, es la principal fuente de producción y comercialización de producto a nivel nacional e internacional. Es por tanto donde se localizan la mayor cantidad de trabajadores y en donde se ubican también las oficinas centrales de cooperativa XYZ.

Según datos suministrados por el señor Luis Francisco Vega, a de octubre del 2017, el total de trabajadores en la empresa es de 4.489 personas y un 52% de ellos (2.344 personas) están ubicados en la Planta de El Coyol de Alajuela.

Aun cuando en la Planta se localizan las oficinas centrales de la cooperativa, el porcentaje de no asociados es más de la mitad de la población, tal cual lo refleja el gráfico 1 que se muestra a continuación.

**Figura 3. Relación de afiliación de los trabajadores de la empresa, ubicados en la Planta de El Coyol de Alajuela, con la cooperativa XYZ**



Fuente: Elaboración propia, base de datos de cooperativa XYZ. Octubre 2017

La presente investigación se enfoca en el segmento de trabajadores no asociados en la Planta de El Coyol de Alajuela, quienes por el tamaño del grupo y la diversidad de su perfil socio económico, representan para la cooperativa una importante oportunidad de crecimiento vinculado a la mejora de las estrategias de colocación, posicionamiento, rentabilidad, participación en el mercado y la experiencia del asociado, según lo han expresado el Gerente General y la Jefe de Operaciones.

La estructura organizacional de la empresa está distribuida en 11 Direcciones y la distribución de los 1.285 trabajadores no asociados en la Planta de El Coyol se muestra a continuación en la tabla 1.

**Tabla 3. Distribución por Dirección de los trabajadores no asociados, ubicados en la Planta de El Coyol de Alajuela.**

<b>DIRECCION</b>	<b>Total de trabajadores</b>	<b>Valor porcentual</b>
Legal	6	0%
Tecnologías de Información	12	1%
Gerencia General	13	1%
Auditoría Interna	16	1%
Financiero Administrativo	42	3%
Capital Humano	47	4%
Agrocomercial	79	6%
Mercadeo, I&D	81	6%
Comercial	247	19%
Operaciones	315	25%
Producción	427	33%
<b>Total general</b>	<b>1.285</b>	<b>100%</b>

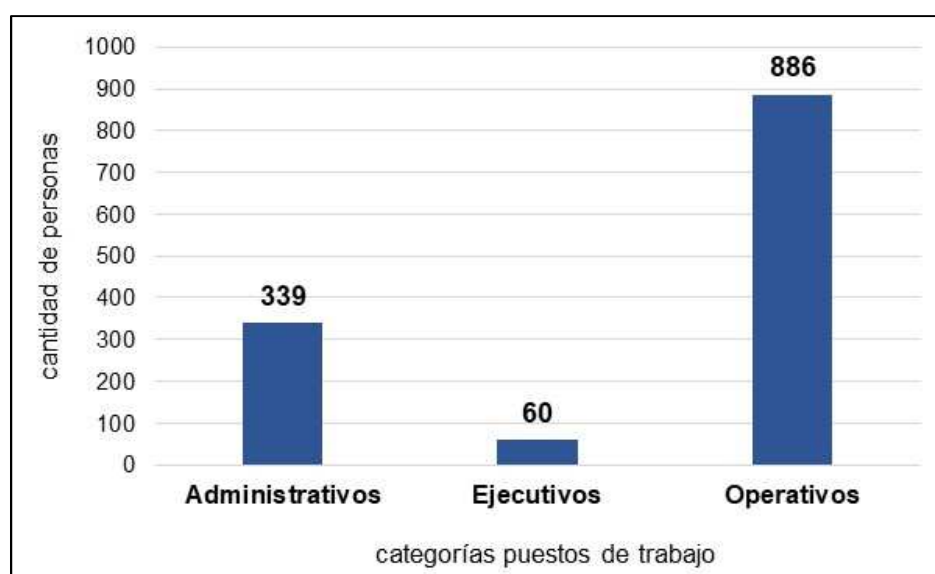
Fuente: Elaboración propia, base de datos de cooperativa XYZ. Octubre 2017

De tal manera que las áreas que concentran el 77% de los trabajadores no asociados, son las encargadas de la operación central del negocio como son Comercial (ventas), Operaciones (almacenamiento y centro de distribución) y Producción (dividido en 3 áreas que son pasteurizados, helados y UHT). Las otras Direcciones apoyan la gestión del negocio y principalmente son atendidas por puestos administrativos y gerenciales.

De acuerdo a la base de datos de la cooperativa con fecha a octubre 2017, se identifican 3 categorías de puestos de trabajo: operativos, administrativos y

ejecutivos. Esta clasificación responde a las tareas, responsabilidades y valor en el mercado de los perfiles de puesto.

**Figura 4. Distribución por categoría de puesto, de los trabajadores no asociados, ubicados en la Planta de El Coyol de Alajuela.**



Fuente: Elaboración propia, base de datos de cooperativa XYZ. Octubre 2017

Los ejecutivos son identificados como personal de confianza con poder de decisión dentro de la organización este rubro incluye a los puestos de gerente general, directores, subdirectores, gerentes de área, al auditor general y asesor legal. Dadas esas características, son el grupo más pequeño, por eso de los 1.285 trabajadores no asociados en El Coyol, representan tan solo un 5%.

En la base de datos, los trabajadores con perfil administrativo son quienes ocupan puestos a nivel de jefaturas, coordinadores, líderes, analistas, administradores, asesores, ingenieros, ejecutivos, supervisores, técnicos, entre otros, y de acuerdo a este perfil ellos tienen grados académicos técnicos y universitarios. Otra particularidad de este grupo, es que tienen acceso a equipo de cómputo, una cuenta de correo electrónico institucional y su jornada de trabajo es de lunes a viernes, de

7:30 a.m. a 4:30 p.m. En el segmento de los trabajadores no asociados en El Coyol, equivalen al 26%.

La última de las categorías de puestos es la que reúne a la mayor cantidad de trabajadores: la operativa. Destacan los perfiles de auxiliares de bodega, ayudantes de planta, vendedores, choferes, mecánicos y operadores de máquina. La escolaridad de ellos es de baja a técnico medio, no tienen cuenta de correo institucional y su jornada laboral rota por semana en 3 turnos de horario. En la Planta de El Coyol, ellos son el 69% de los trabajadores no asociados.

Se consultó al Gerente cuáles son las principales causas que influyen para que un trabajador no se afilie a la cooperativa.

En primer lugar, indica, la influencia de comentarios que realizan los asociados cuya condición de pago les limita su capacidad para tramitar un nuevo crédito. El efecto de boca en boca es muy fuerte dentro de la empresa. Ese tipo de asociados usualmente no van a afirmar su propia responsabilidad, lo que sí mencionan en su círculo de influencia es “la cooperativa no me quiso prestar”. En este caso los no asociados, si escuchan y no se molestan en ahondar más, asumen que es la cooperativa la que no quiere ayudar.

El segundo lugar, aclara el señor Vega, es el procedimiento que tienen las cooperativas para la liquidación del Capital Social, que no se devuelve de forma inmediata si no al periodo siguiente, según lo estipulado en la Ley de Asociaciones cooperativas N° 4179 y el Estatuto de la cooperativa XYZ, los cuales expresan

**Artículo 62:** El asociado que se retire o que sea excluido por cualquier causa, conservará sus derechos a los excedentes e intereses del ejercicio que estuviere en curso, hasta el momento de su retiro; el importe neto le será entregado una vez que finalice el ejercicio económico (en la forma y condiciones que dispongan los estatutos). En igual forma, tendrá derecho a que se le devuelva íntegramente el monto de los aportes pagados por él menos los saldos que deba a la asociación y la proporción que le

corresponde en las pérdidas del patrimonio social, si las hubiere, en la forma y condiciones que dispongan los estatutos. También podrá en previsión de su fallecimiento nombrar un beneficiario de los aportes a que tenga derecho de acuerdo con este artículo. (Ley Asociaciones cooperativas, 1982)

**Artículo 12:** La devolución de los aportes de Capital Social a los asociados (as) renunciantes, expulsados, fallecidos y los que pierdan las condiciones de afiliación que determina el Artículo 7 de este Estatuto, se efectuará después del cierre del ejercicio económico conforme con lo que estable el artículo 62 de la Ley de Asociaciones Cooperativas número 4179 y sus reformas. El monto máximo de aportes a devolver en un ejercicio económico no podrá sobrepasar el 10% del Capital Social de la Cooperativa. Si los aportes a devolver superan ese porcentaje, los interesados deberán esperar al cierre del siguiente o siguientes ejercicios económicos para hacer efectivo el retiro, en estricto orden cronológico de la presentación de la renuncia o expulsión. Los saldos a su favor devengarán la tasa de interés para las obligaciones civiles establecida por el Código Civil. (Estatuto cooperativa XYZ, 2016).

Aunque la ley y el estatuto justifican el proceder de la cooperativa, comenta el Gerente, se sabe que al terminar una relación comercial, el cliente espera que se reintegre el dinero lo más pronto posible. El tener que esperar meses e incluso hasta más de un año, genera molestia y esos sentimientos son expresados a las demás personas sean estos asociados actuales o potenciales. Esta situación produce incertidumbre e influye en la decisión de afiliación.

### **2.3 Descripción de las 7 Ps del mercadeo de servicios**

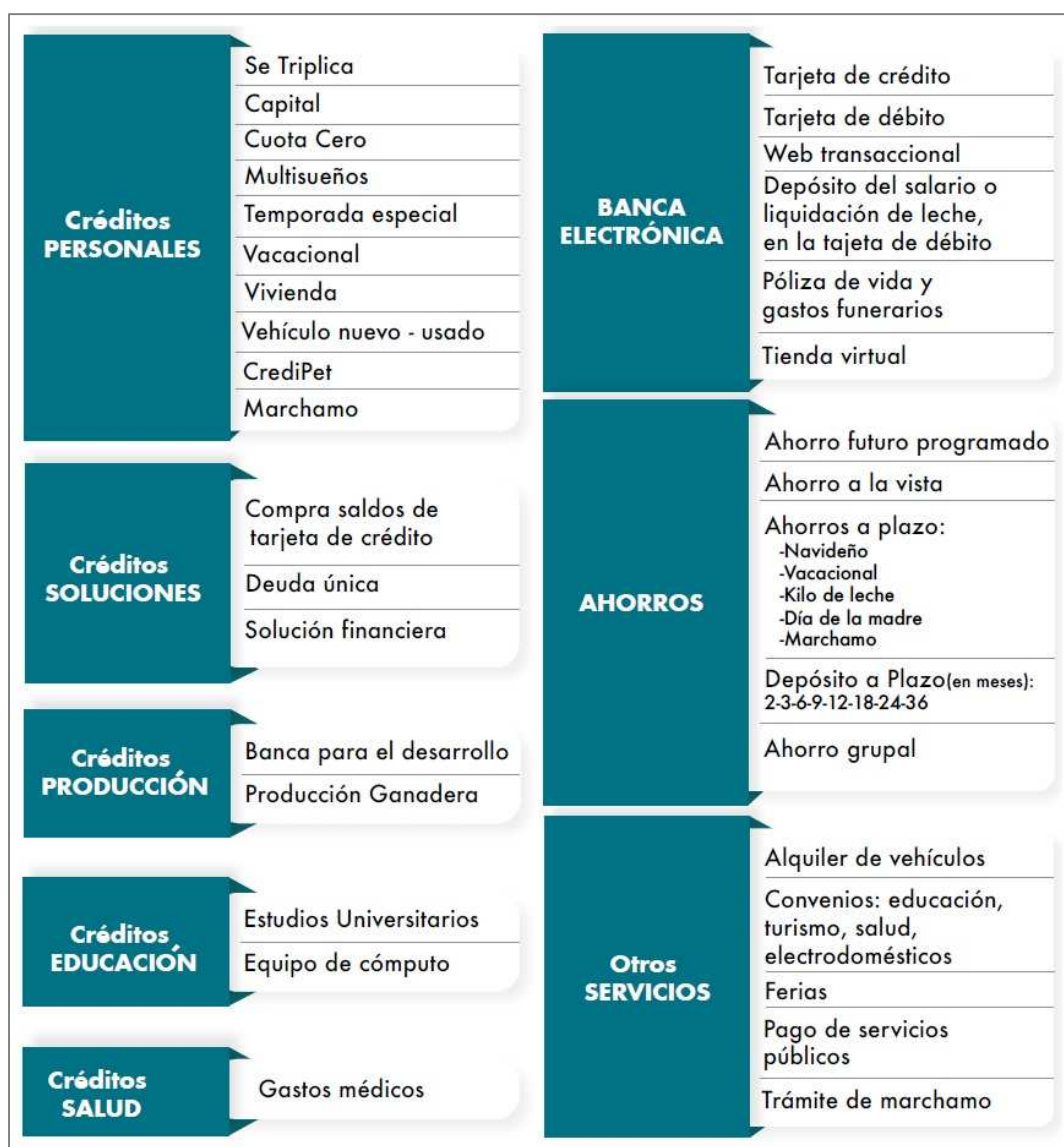
Para la comercialización de servicios, se incluyen nuevos factores a los ya tradicionales conceptos de producto, precio, plaza y promoción. Según menciona Herrera (citado por Alvarez, 2012, p.23) esto sucede, porque los servicios son intangibles, se producen y consumen en el acto, es decir, que la percepción final del servicio recibido dependerá de quién y cómo lo haya brindado.

A continuación se describe la actual mezcla de mercadeo que implementa la cooperativa XYZ.

### 2.3.1 Producto (Cartera de Servicios)

Cooperativa XYZ es un modelo de organización orientado al mercado de servicios financieros para sus asociados. A continuación un listado de los mismos:

**Figura 5. Servicios financieros de cooperativa XYZ**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de cooperativa XYZ. Enero 2018

Como se identifica en la figura anterior, en crédito existen un total de 18 diferentes opciones para los asociados. La jefe del departamento de Operaciones explica que cada una tiene un propósito particular, supeditado a una plantilla de análisis de producto donde se incluyen aspectos como público meta, monto máximo de financiamiento, plazo, tasa de interés y los requisitos mínimos que debe cumplir el asociado para acceder al crédito. En términos generales estos requisitos son:

- Afiliación mínima a la cooperativa de 3 meses, o una antigüedad laboral ininterrumpida en la empresa de 1 año.
- Solicitud de crédito y fotocopia de la cédula de identidad (en buen estado y vigente).
- Estar al día con las obligaciones financieras en la cooperativa XYZ y en finanzas otorgadas.
- Suscripción a una seguro de protección crediticia (en caso de fallecimiento o incapacidad permanente).
- Datos actualizados en el sistema (Política Conozca a su cliente).
- Nivel de comportamiento de pago histórico 1 en SUGEF, referencias favorables en la protectora de crédito.
- Capacidad de pago superior al 20% incluyendo la nueva cuota de crédito en la proyección, al día en sus créditos y en las fianzas otorgadas.

Al ser la cooperativa una organización interna de la empresa, tiene acceso en tiempo real al registro de los ingresos mensuales (salarios) del asociado, además que las cuotas se rebajan automáticamente de planilla. Para el asociado esto se traduce en una simplificación del trámite así como rapidez durante la consulta de acceso al servicio y en la formalización del mismo. Implica también estar al día en sus obligaciones financieras, dado que se evita sacar tiempo para trasladarse fuera de la empresa o hacer filas en ventanilla para pagar.

En su página web, en la sección de servicios, la cooperativa XYZ resalta las principales características de los mismos; a continuación un extracto:



- Depósitos a Plazo: ofrece de los mejores rendimientos del mercado, además de indicar que los intereses que gana son netos, porque las cooperativas son exentas del impuesto de la renta (8%).
- Ahorro futuro programado: ahorro a mediano y largo plazo (3, 5 o 10 años) con una cuota mínima de 10 mil colones mensuales; permite hacer aportes extraordinarios, reinversión, y utilizar el monto acumulado como garantía en un crédito.
- Ahorros a plazo: la cuota mínima es de mil colones por quincena y el rendimiento que gana se acredita mensualmente en la cuenta.
- Web transaccional: el costo de las transferencias SINPE es de 500 colones y está siempre disponible (24 horas, 7 días de la semana). Acceso a las cuentas de ahorro (consulta de movimientos, transferencias), formalizar un depósito a plazo, pago de servicios públicos, domiciliación de cuentas.
- Tarjeta de crédito: una de las tasas de interés más bajas del mercado; el pago mínimo se rebaja de planilla.
- Tarjeta de débito: ligada a una cuenta de ahorro donde el asociado gana un 2.50% de rendimiento. La posibilidad de recibir el salario en la cooperativa. Se pueden tramitar tarjetas adicionales para familiares sin ningún costo adicional.

Se consulta cuál es la línea de crédito que más volumen de colocación genera a la cooperativa, tanto el Gerente General como la Jefe de Operaciones coinciden en que es el crédito personal llamado Capital. Entre sus características destacan que es una línea muy rápida de formalizar, tiene como garantía el aporte de cada asociado, la tasa de interés es muy baja y el plazo muy amplio respecto a los otros financiamientos, lo que se traduce para el asociado en una cuota quincenal bastante baja.

La señora Quirós hace énfasis en que la estrategia no se trata de crecimiento en activo solo por crecer, sino de generar la mayor rentabilidad sobre el activo. Eso se

realiza al colocar las líneas que generen mayor margen a la cooperativa y por ende la mayor cantidad de excedentes para los Asociados.

De acuerdo a lo anterior el crédito de Ferias es el que tiene mayor margen de ganancia (la diferencia entre el costo financiero de los recursos y el costo final en que se ofrece al asociado). Entre sus ventajas mencionó que es una línea sin garantía, a corto plazo y con un trámite muy rápido y fácil.

Ante la consulta sobre cuál es el servicio que tiene menos salida, el señor Vega señaló al crédito Multisueños. Es un producto muy versátil que se adapta a cualquier plan de inversión que tengan los asociados, el monto máximo a solicitar está limitado solo por la capacidad de pago de la persona, su limitante es que la garantía la cual debe ser fiduciaria, real o los ahorros de Capital.

Son condiciones muy particulares del mercado que promueven o limitan la colocación de servicios, la cooperativa está obligada a ese monitoreo constante para detectar oportunidades, ya sean de necesidad por parte del mercado o para reaccionar a la competencia. Así lo explica la señora Quirós, ante la pregunta de cómo surgen las ideas para la creación de servicios.

Como ejemplo se tiene una situación donde un asociado está interesado en reestructurar sus deudas y cuenta con una garantía real. Entonces se crea un “crédito hipotecario de consumo”, con determinadas condiciones a lo interno se analiza la parte financiera si se deben conseguir los fondos, cuánto es lo que debe pagar la cooperativa (costo financiero) y cuánto debe cobrarse al asociado para obtener un margen de rentabilidad.

También señala las ventajas que se obtendrían con un ejecutivo promotor, quien al mantener una relación cercana con los diferentes grupos de asociados, obtiene retroalimentación por parte de los mismos. Esa información que se recopila se canaliza y procesa a lo interno y se considera en la toma de decisiones.

Y como un tercer factor tenemos las circunstancias de la cooperativa, que se ha visto en la necesidad de modificar los servicios debido a que la competencia aplica cambios, y es necesario mantener la tendencia del mercado. Esta situación es muy frecuente con el servicio de los rendimientos de los Depósitos a Plazo, la cooperativa hace un estudio de mercado para determinar las tasas de interés que pagan otras cooperativas y entidades bancarias

Cada línea de crédito y ahorro debe tener sus particularidades y son la Gerencia, la Jefatura Financiera y de Operaciones los encargados de revisar la tasa de interés y condiciones del servicio. La decisión del producto final es del Consejo de Administración.

### **2.3.2 Precio**

Un aspecto importante es el origen de los recursos para que la cooperativa opere su cartera de colocación y captación.

El Gerente General explica que mensualmente ingresa a las arcas de la cooperativa, un flujo de efectivo por concepto del Ahorro de Capital (2% del salario de los trabajadores) y captaciones voluntarias como el ahorro navideño, marchamo, vacacional, o los Depósitos a Plazo que realizan los asociados. Sin embargo, esta cantidad de ingresos (contablemente son pasivos) es insuficiente para que la entidad pueda con la demanda de recursos para colocar en crédito.

Ante tal situación, la cooperativa necesita apoyarse en otras entidades financieras se dice que son “banca de segundo piso”; éstas proveen los recursos con un costo financiero y el margen de ganancia para la cooperativa es la colocación de esos recursos a un costo mayor, sin dejar de ser competitiva con las otras entidades.

Explica el señor Vega, que esa estructura de dependencia sobre el origen de los fondos, tiene una influencia directa en la fijación de la tasa de interés que la cooperativa cobre por un crédito o que devuelva en rendimiento a un asociado por

sus ahorros, por ende, también influye en la disponibilidad de servicios. Brinda el ejemplo de los altos ejecutivos de la empresa, quienes debido a su perfil socio-económico tienen acceso en algunas entidades bancarias a financiamientos especiales con una tasa de interés y plazo el cual la cooperativa no podría igualar.

### **2.3.3 Plaza**

La oficina central de la cooperativa XYZ se ubica dentro de las instalaciones de la empresa, en su Planta en el Coyol de Alajuela. Es en esta locación donde se circunscribe el trabajo de la presente investigación, y donde labora directamente la población bajo estudio.

Al mercado meta se le atiende de manera presencial por medio de la Plataforma de Servicios, o de manera telefónica al número de la oficina central. También la cooperativa dispuso de una cuenta de correo electrónica, para que el asociado atendiera sus consultas, bajo la responsabilidad del departamento de Mercadeo de la cooperativa.

### **2.3.4 Promoción**

Para informar sobre sus servicios la cooperativa utiliza herramientas como la cuenta en Facebook, página web, correo electrónico y el servicio de mensaje SMS; pega afiches en pizarras informativas ubicadas en cinco diferentes áreas de la empresa; a través de sus propias sucursales y cuando participa en diferentes actividades como inducciones al personal o eventos especiales (distribuyendo volantes).

Asimismo el efecto “boca en boca” influye en los clientes de manera directa en indirecta, dado que los asociados comparten con sus compañeros experiencias con la cooperativa y opiniones sobre las mismas.

Asimismo se han realizado giras internas en las que se visita áreas estratégicas, para facilitar el acceso de los servicios a trabajadores no asociados y asociados.

Sin embargo, por una limitación en la disponibilidad de Ejecutivos este proyecto ha sido suspendido.

También el señor Vega menciona el próximo proyecto: una aplicación para el uso de los servicios porque las instituciones deben actualizarse tecnológicamente para no quedar fuera del mercado y de esta manera se facilita el acceso de los clientes a los servicios financieros. A pesar de que la cooperativa cuenta con una oficina virtual que atiende las 24 horas, los asociados necesitan una computadora; en cambio la aplicación es multidispositivo (teléfono, tablet) y facilita que el asociado tenga un acceso oportuno a todos los servicios.

### **2.3.5 Procesos**

Para afiliarse a la cooperativa deben cumplirse dos condiciones, las cuales están dadas en el Estatuto de la cooperativa:

- Estar vinculado directamente con la empresa como trabajador activo (artículo 7).
- Realizar periódicamente un aporte al Ahorro de Capital, que para los trabajadores equivale al 2% de sus ingresos mensuales (artículo 54)

La persona debe proceder a completar un formulario de afiliación (ver anexo) y presentarlo en las oficinas de la cooperativa para su formalización, junto con una fotocopia de su cédula de identidad por ambos lados.

Por ser la cooperativa una entidad supervisada por SUGEF, debe cumplir la normativa vigente en cuanto a una debida diligencia para saber quiénes son sus miembros. Por tal motivo el formulario está dividido en tres secciones: datos personales y laborales (aquí se incluye la matrícula de servicios de ahorros a plazo), política conozca a su cliente, y la auto certificación de residencia fiscal (CRS).

La cooperativa en su procedimiento PR-ME-01-01 de afiliación, detalla las actividades a nivel administrativo que deben realizarse para la formalización de un

trámite de afiliación. Es el departamento de Mercadeo quien recibe y tramita los formularios, verifica que los datos estén completos, el formulario debidamente firmado y la fotocopia de la cédula adjunta. Consulta el record crediticio de la persona ante la SUGEF (comportamiento de pago histórico) y sus referencias comerciales; dichos documentos se adjuntan al formulario de afiliación y quedarían en el expediente del nuevo asociado.

Realizados esos pasos con cada uno de los formularios recibidos, se procede a levantar un listado que el Gerente General presenta ante el Consejo de Administración en una de sus sesiones ordinarias, para que se haga un registro en el acta sobre el ingreso del trabajador como asociado de la cooperativa. Estos formularios tienen un espacio al final de la hoja para que el Secretario del Consejo de Administración firme y valide la afiliación.

Todos los documentos son devueltos al departamento de Mercadeo donde se procede con la inclusión de los mismos a la base de datos de la cooperativa, y comienza la interacción con otros departamentos como la Jefatura de Operaciones y el área de Planillas. Finalizado el proceso, en la próxima quincena más inmediata, el asociado inicia con su Ahorro de Capital en la cooperativa. Por parte de Mercadeo se le envía un mensaje, ya sea por correo electrónico o servicio SMS para darle la bienvenida al nuevo asociado e indicarle el inicio del ahorro de Capital.

En términos generales, cumplir con el procedimiento anterior puede tomar de 15 a 22 días. Cuando se presentan casos especiales y la afiliación se requiere lo más pronto posible, se trata como una “afiliación electrónica” en alusión a la aprobación por correo electrónico que realiza el Consejo de Administración.

Ante la consulta de cuáles son los contactos que realiza la cooperativa para captar afiliaciones, la señora Quirós identifica 5 principales:

- Un nuevo trabajador de la empresa, quien al momento de completar su solicitud de trabajo también completa el formulario de afiliación. Sucede de

esta forma, gracias al convenio que tiene la cooperativa con el departamento de Capital Humano de la empresa. En este punto la cooperativa no ha tenido contacto personal con el trabajador.

- En el proceso de inducción. Si los nuevos trabajadores del punto anterior no llenaron el formulario, la cooperativa tiene la oportunidad de participar (a cambio de una contribución económica) en una charla donde le conceden un espacio de tiempo para exponer sobre los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa. Aquí existe la posibilidad de interactuar cara a cara con cada una de las personas, atender dudas y completar formularios de afiliación. Es el área de Eventos Especiales de la cooperativa el responsable de coordinar esta participación.
- Un trabajador con cierta antigüedad en la empresa, quien por decisión propia se acerca a la cooperativa y completa el formulario de afiliación.
- Un asociado actual, quien recomienda y acompaña a su nuevo compañero hasta la oficina de la cooperativa, para que llene el formulario de afiliación.
- Patrocinios u organización de eventos: por medio de la presencia física de la cooperativa en una actividad, el trabajador aprovecha la oportunidad para solicitar información, aclarar dudas y completar el formulario.

### **2.3.6 Presencia**

Al realizar un recorrido presencial por las instalaciones físicas de la cooperativa, se evidencia:

- El edificio es compartido con la asociación solidaria de la empresa, no hay rótulos o signos externos visibles.
- Los espacios del parqueo son para el uso de los funcionarios de ambas entidades, no se identificaron espacios reservados para clientes o visitas.
- El área de Plataforma de Servicios es un espacio donde se ubican dos sillones de espera y 3 cubículos para la atención de asociados, cada uno atendido por un Ejecutivo. Las personas son atendidas en orden de ingreso,

conforme cada Ejecutivo queda disponible. Existe una máquina de café y un televisor.

- La recepción se ubica a un lado, en el mismo espacio donde los asociados esperan a ser atendidos. La encargada de la recepción atiende además las llamadas telefónicas que ingresan al número principal de la cooperativa. No hay una central telefónica que re-direccione las llamadas
- El espacio físico donde son atendidos los asociados, es un área que conecta a las demás áreas administrativas de la cooperativa con la salida principal.
- El horario de atención es de lunes a viernes, de 7:30am a 4:30pm en jornada continua.

### **2.3.7 Personas**

En oficinas centrales en El Coyol de Alajuela, la Plataforma de Servicio al Asociado está conformada por 3 ejecutivos, 1 supervisor y 1 recepcionista. Referente a la actual estructura, la jefe del departamento, la señora Quirós manifiesta que esa cantidad de personal de servicio fue una estructura preestablecida de muchos años atrás, no obedece a ningún estudio técnico formal, si no que desde sus inicios, la cooperativa se caracterizó por una atención muy personalizada.

Indica que la práctica ha sido identificar lugares donde se concentran una cantidad considerable de asociados y conforme comienza a incrementarse la demanda de servicios, se analizan las opciones para disponer de nuevas oficinas y ejecutivos de atención, así es como nacen las oficinas unipersonales de Ciudad Quesada, Zarcero y la última en Belén.

La señora Quirós considera que se ha logrado atender satisfactoriamente a los asociados con la estructura actual, aunque también está consciente que no todos van a la oficina para solicitar un trámite y eso puede significar un flujo de clientes hacia otras entidades. Comenta que las prácticas de otras entidades financieras



disponen de un “call center” que contacta directamente a cada posible cliente para ofrecerle servicios financieros.

Para disminuir el impacto de la situación anterior, el plan en el corto plazo es incorporar un promotor que visite a los asociados y no asociados en sus lugares de trabajo, para promover la afiliación y colocación de servicios. Se han identificado asociados pasivos (que solamente aportan al Capital y no utilizan otros servicios), siendo éste un aspecto débil para la cooperativa, porque no todos sus asociados están son usuarios del sistema bancario.

Entre los cambios que se quieren implementar están la prospección de clientes y el apoyo del promotor. Para la señora Quirós, al identificarse a un asociado en esas condiciones, se le contacta para tratar de determinar las razones por las cuales no utiliza los servicios de la cooperativa, si es por desconocimiento o porque no se ajustan a sus necesidades; con estos asociados existe una alta probabilidad de que un competidor le ofrezca esos servicios financieros.

## **2.4 Factores del entorno**

### **2.4.1 Competencia**

En palabras del Gerente General, el señor Vega, ventajas de la cooperativa respecto a su competencia es la atención: un servicio rápido, personalizado y ameno; también la gran oportunidad que representa para los inversionistas, al ser entidades exentas del impuesto de renta (8%). Sin embargo, el costo es un factor determinante y es en este aspecto particular que la cooperativa tiene una desventaja con su competidor más inmediato, la asociación solidarista que también opera dentro de la empresa atendiendo al mismo mercado.

Anteriormente se explicó cómo la cooperativa utiliza fondos de otras entidades financieras como banca de segundo piso; caso contrario son las asociaciones solidaristas quienes no tienen ese costo financiero, al recibir netos los ingresos del

aporte patronal (5.5% del salario de cada asociado) y los aportes de los trabajadores (5% del salario); el resultado de esta situación es la disponibilidad de créditos con tasas de interés muy bajas y atractivas para los asociados. Prácticamente ofrece los mismos servicios de ahorros, créditos, tarjeta de débito y crédito, así como un servicio social por medio de una trabajadora social.

Sobre este mismo orden la señora Carolina Quirós, Jefe de Operaciones, aduce que ellos están muy enfocados en promover que el asociado tenga el sentimiento que la asociación siempre les da algo adicional: fiesta y baile durante la asamblea, obsequios de cumpleaños, el desayuno y obsequio del día del padre. Por tanto el trabajador ve esos detalles como un valor agregado.

En segundo lugar de competencia, el Gerente menciona a las entidades bancarias del sector privado, como por ejemplo Scotiabank y BAC por las facilidades de endeudamiento que ofrece a las personas. Y en tercer término las entidades del sector público donde se ubica al Banco Popular, Banco de Costa Rica y Banco Nacional, en ese orden.

Por su parte la señora Quirós comenta que ha observado como las personas se endeudan con los bancos en dólares por creer que esas tasas de interés son bajas y obtendrían ventajas, aun cuando sus ingresos mensuales son en colones. Pero en términos generales, opina que los créditos personales, de consumo y vivienda tienen mejores condiciones en la cooperativa que en los mismos bancos, debido a las facilidades del trámite y las condiciones de plazo y tasa de interés. Referente a los servicios de Banca Electrónica (tarjeta de crédito y débito), opina la señora Quirós que se compite en un nivel de condiciones muy similares en cuanto al servicio ofrecido.

Al comparar la cooperativa XYZ con otras cooperativas de ahorro y crédito, los servicios y las condiciones son muy similares, por lo que en opinión de la señora Quirós se compite en el mismo nivel. Debe tomarse en cuenta que algunas de esas cooperativas son abiertas al público, entonces el mercado meta de la cooperativa

XYZ está expuesto a su influencia y que eventualmente trasladen sus ahorros y servicios a una de ellas.

#### **2.4.2 Aspectos económicos, sociales y políticos**

Se destaca la normativa de SUGEF y el alcance que ésta tiene para la colocación de crédito, en el marco de la actual administración por riesgos.

Otro aspecto de importancia es la disponibilidad de garantías para la obtención de recursos. El señor Vega explica que la cooperativa tiene líneas de crédito habilitadas incluso aprobadas, en entidades financieras para financiarse, sin embargo la limitación está en que los contratos solicitan el endoso de garantías (de los créditos que la cooperativa coloca), algo limitado por ahora. Esto es una situación del entorno que enfrentan todas las entidades financieras que requieran recursos (con excepción de las asociaciones solidaristas). Para solventarlo, se da la implementación de estrategias para aumentar las fuentes de ingreso por medio de la captación: ahorros voluntarios, el aporte de capital, inversiones a plazo; indica que es una manera de ayudarse a obtener capital de trabajo.

El señor Vega menciona las políticas de recursos humanos dentro de la empresa, explica que en los últimos años se ha presentado una alta rotación del personal, ya sea por liquidaciones o renunciaciones. La cooperativa se ve afectada en el tamaño de su base asociativa, en la disponibilidad del presupuesto para la devolución del capital social.

Además un factor de alto riesgo, es la alta probabilidad que un deudor no cancele sus compromisos financieros, especialmente en líneas de crédito de fácil formalización como créditos de temporada, sin fiador o tarjetas de crédito, los cuales no tienen un respaldo de garantía. Por lo tanto, si aumenta la morosidad, aumentan las provisiones que por normativa debe realizarse para la morosidad y por ende disminuirían los excedentes a distribuir entre los asociados.

Existe una circunstancia económica-social que enfrentan de forma particular algunos trabajadores de la empresa, cuyo efecto impacta en la decisión de afiliación a la cooperativa; el tema es referente al comportamiento de pago histórico y la calificación crediticia que tiene cada persona ante la SUGEF.

El señor Vega hace referencia al tipo de personas que utilizan todas las facilidades de financiamiento que hay en el mercado (tarjetas de crédito, compras a crédito de electrodomésticos) sin medir su capacidad de endeudamiento. Esto puede ocasionar que se alcance un nivel de impago, es decir que sus ingresos no sean suficientes para mantener al día las deudas adquiridas. De acuerdo con la normativa de SUGEF, si la persona deja de pagar, baja su calificación como deudora lo cual incide en los indicadores de gestión de la empresa, por lo que se ve obligada a crear reservas especiales ante la posibilidad de que se transforme en cuenta incobrable.

Al mismo tiempo, otras entidades financieras para resguardarse (de un efecto contagio) limitan las nuevas opciones de crédito disponibles para esa persona. Bajo esa nueva condición deja de ser atractivo para la persona afiliarse a la cooperativa porque no podrá tener acceso a todos los servicios. Comenta el señor Vega, dicen que el dinero que aportan como ahorro de capital lo necesitan para atender sus necesidades primarias y no ven ningún beneficio en pertenecer a una organización como cooperativa XYZ.

### **2.4.3 Posicionamiento de la empresa en el mercado financiero**

La jefe de Operaciones destacó la importancia de que la institución demuestre salud financiera, en su opinión esto es el primer aspecto económico de prioridad. En segundo lugar está mantener una muy buena calificación ante la SUGEF y la manera de lograrlo es mediante una gestión adecuada de todos los indicadores que son evaluables periódicamente.

El propósito de todo esto, en términos de la señora Quirós, es que los factores externos como cambio climático, mercado directo de asociados, entidades

bancarias, mercado financiero nacional e internacional y tipo de cambio entre otros; tengan el menor impacto posible sobre la cooperativa al momento de obtener los recursos, ya sea en el margen de intermediación o la disponibilidad de los mismos.

El señor Vega resalta que en términos de indicadores financieros, la cooperativa alcanza niveles de “normalidad” de acuerdo a los requerimientos de la SUGEF, con una posición competitiva en el mercado.

Para concluir con la descripción de la cooperativa cabe mencionar es que en el país existen 24 cooperativas de ahorro y crédito que son supervisadas por la SUGEF, con la información contable que mensualmente debe cargarse en la página web de la SUGEF y esta se tabula en un ranking en el que a Diciembre 2017 la cooperativa XYZ ocupa el noveno lugar a nivel de activos, es el cuarto año consecutivo en que la cooperativa se ubica en el grupo de las diez cooperativas más grandes del país.

En el siguiente capítulo se utilizará como fuente de información primaria a la población meta de la cooperativa, los trabajadores no asociados de la empresa, quienes a través de diferentes instrumentos de recolección de información, confirmarán lo acá expuesto o generarán nuevas perspectivas sobre la operación de la cooperativa.

**CAPITULO III: Investigación de mercado y análisis para  
cooperativa XYZ**

La descripción metodológica es el apartado donde se contrasta la descripción de la cooperativa desde una óptica interna, con las opiniones y experiencias reales de la población objetivo. Por medio de diferentes técnicas e instrumentos la investigadora recopiló datos cuyo procesamiento y análisis tienen la finalidad de responder a los objetivos planteados desde el inicio del proyecto.

### **3.1 Justificación de la investigación**

La cooperativa XYZ cuenta con un plan estratégico y con planes anuales operativos, según se explica en el capítulo anterior. Sin embargo por razones presupuestarias, operacionales y de ejecución, a través del tiempo no ha tenido un plan de mercadeo que vincule las actividades de comunicación con su impacto en la afiliación y colocación de servicios en su población objetivo, cuyos resultados serían signos externos de una gestión efectiva.

Precisamente esta población, debido a su tamaño y la diversidad del perfil socio económico de quienes la integran, representa para la cooperativa una importante oportunidad de crecimiento, la cual estaría vinculada a la mejora de las estrategias de ventas, posicionamiento, rentabilidad, participación en el mercado y la experiencia del asociado.

Lo anterior se contextualiza en un escenario donde la cooperativa recién aprobó su plan estratégico y se encuentra discerniendo en la adaptación de sus servicios para el desarrollo de un plan de fidelización. Para Kotler y Armstrong, “las estrategias específicas de mercadeo deben relacionarse con mercado meta, marca y posicionamiento, así como acciones de la mezcla de mercadeo” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 55).

Para aportar en estas iniciativas estratégicas, Carl McDaniel y Roger Gates (2005) citan: “la investigación de mercados es la planeación, recopilación y el análisis de datos pertinentes para la toma de decisiones de mercadeo y la comunicación de los resultados de este análisis a la gerencia de la organización” (McDaniel, Gates, 2005,

p. 6). Por consecuencia, el objeto de estudio asume la definición de los autores citados, donde existe el propósito de investigar para aportar en la toma de decisiones corporativas.

### **3.2 Población de interés**

La investigación se llevó a cabo en una empresa procesadora de productos lácteos con alcance a nivel nacional por medio de sus diferentes plantas, sucursales y almacenes agroveterinarios. El total de sus trabajadores a octubre del 2017 era de 4.489 personas y todos ellos representan el mercado de clientes potencial para la cooperativa XYZ.

Para desarrollar la investigación se identificó, dentro de esa población, una unidad de análisis. Dentro de este concepto se agruparon a todas las personas que coincidieron con una serie de características específicas, que claramente se situaron en un contexto de tiempo, lugar y contenido (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 174).

Concretamente, la unidad de análisis dentro de la empresa, fueron los trabajadores no asociados a la cooperativa XYZ, que laboran en la Planta ubicada en El Coyol de Alajuela. El total de esta población de estudio fue de 1.285 personas (N). Es importante indicar que para el propósito de la investigación, la antigüedad laboral de un trabajador en la empresa no es relevante.

Adicionalmente, estos trabajadores no asociados se distribuyeron conforme a su ocupación laboral, entre operativos, administrativos y ejecutivos tal cual se mostró en la figura 4 del capítulo anterior.

**Participación del estudio cuantitativo:** Los participantes, objeto de estudio, fueron todos los trabajadores de la empresa, no asociados a la cooperativa, ubicados en la Planta en El Coyol de Alajuela. Se tomó en cuenta la representación de todas las “direcciones” de la empresa según se citó en la tabla número 1.



**Participación de los estudios cualitativos:** Los participantes del estudio cualitativo fueron personas seleccionadas según su experiencia con la cooperativa. En los grupos focales, participaron trabajadores no asociados quienes cumplieron con alguno de los dos requisitos: que nunca se hubieron afiliado o quienes en el pasado sí estuvieron afiliados y luego se retiraron de la cooperativa.

Para la primera reunión se convocaron a 9 personas, 1 mujer y 8 hombres del nivel operativo, representantes de las dos Direcciones de mayor tamaño en la empresa, que son Producción y Operaciones. El segundo grupo fueron 10 trabajadores entre mujeres y hombres del nivel administrativo, quienes representaron a las Direcciones de Comercial, Mercadeo, Capital Humano, Producción y Financiero.

En un segundo ejercicio cualitativo, y con el objetivo de hacer un contraste con la información proporcionada por los no asociados, se incluyeron 10 entrevistas semi estructuradas con trabajadores asociados, seleccionados al azar entre mujeres y hombres, de nivel administrativo y operativo, de las diferentes Direcciones de la empresa.

### **3.3 Metodología de investigación**

Para el enfoque metodológico de mercadeo y los objetivos que se propusieron al inicio de esta investigación, se recopilaron datos cuantitativos y cualitativos. A continuación, se exponen los criterios metodológicos que sustentaron esta investigación del tipo mixta paralela, ya que se utilizaron los mismos criterios a nivel cuantitativo y cualitativo (Hernández et al, 2010)

**Naturaleza del estudio:** Corresponde a un tipo de estudio no experimental, el cual estuvo determinado por la observación de las variables, sin que se diera la manipulación de hechos o procesos. Hernández et al (2010) manifiestan:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no

hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández et al, 2010, p 149).

Es decir, que la situación ya es existente (trabajadores no asociados a cooperativa XYZ) y se está desarrollando de forma natural en la empresa.

**Tipo de estudio:** El tipo de estudio de la investigación fue descriptivo, lo que significó medir los atributos del objeto de estudio (Hernández et al, 2010). El propósito era exponer detalladamente el contexto en el que los trabajadores de la empresa se relacionan con la cooperativa XYZ en temas como afiliación y uso de servicios.

Dentro de este mismo tipo de estudio, se consideraron aspectos cuantitativos, ya que se requirió aplicar instrumentos que permitieran inferir la percepción y comportamiento de los trabajadores no asociados con respecto a la cooperativa. También se aplicaron técnicas cualitativas, para conocer las experiencias positivas y negativas de los trabajadores en temas de afiliación y uso de servicios de la cooperativa.

**El carácter del estudio:** Fue de carácter inferencial porque se extrajeron conclusiones de los datos recolectados. Estos se utilizarán para estimar parámetros (Hernández et al, 2010) que permitirán a la cooperativa XYZ tomar decisiones en torno al plan de mercadeo, así como una mejora al posicionamiento y fidelización con la afiliación y los servicios financieros que ofrecen.

**Temporalidad del estudio:** El estudio se ubicó dentro del tipo de investigación denominada transaccional o trasversal, relacionada con la aplicación de instrumentos en un periodo menor de 30 días. El ejercicio de la recolección de

información se realizó en un periodo de 3 semanas, tanto la de orden cuantitativo como la cualitativa.

**Método muestral cuantitativo:** De la población anteriormente delimitada, Hernández *et al* (2010), especifican que la muestra es un subconjunto que la representa y sobre la cual se recolectan los datos. Al ser un fiel reflejo de la población, la investigadora pretende que los resultados del estudio puedan generalizarse o extrapolarse.

Para el proyecto, se determinó que “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos” (Hernández *et al*, 2010, p. 176), por ello se trabajó con un muestreo aleatorio simple en la población de trabajadores no asociados de la empresa.

También por las características de la población, se subdividen a los trabajadores no asociados de la empresa en las tres diferentes categorías de puesto: operativos, administrativos y ejecutivos. De cada uno de estos subgrupos se tomará una muestra, y a esto se le llama muestra probabilística estratificada o “muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández *et al*, 2010, p. 180).

**Cálculo de la fórmula de la muestra:** Se utiliza la siguiente fórmula para su cálculo:

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

**Definiciones:**

**n** = tamaño de la muestra.

**z** = parámetro de la tabla de distribución normal estándar acumulada que corresponde al porcentaje de confianza.

**p** = proporción de personas que son asociadas a cooperativa XYZ dentro de la población.

**q** = proporción de personas que no son asociadas a cooperativa XYZ dentro de la población (N); corresponde a  $1 - p$ .

**N** = población total.

**e** = porcentaje de error aceptado.

### Cálculo de valores:

$z^2 =$	$1,96^2$	$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{(e^2 \times (N-1)) + z^2 \times p \times q}$ $n = \frac{1234,1}{4,1704}$ $n = 296$
<b>p</b> =	<b>0,5</b>	
<b>q</b> =	<b>0,5</b>	
<b>N</b> =	<b>1285</b>	
$e^2 =$	$0,05^2$	

La fórmula anterior dio como resultado una muestra del tamaño de 296 participantes. Sin embargo por razones de tiempo y por ser éste un ejercicio académico, el tamaño de la muestra se limitó a 100 participantes (**n= 100**), un mínimo aceptable en estudios cuantitativos.

Definido el tamaño de la muestra, se realizó su distribución acorde a la categoría de trabajadores, con el siguiente resultado para la muestra probabilística estratificada:

Categoría	Cantidad trabajadores no asociados	Valor porcentual de los trabajadores no asociados	Distribución entre la muestra
Administrativos	339	26%	26
Ejecutivos	60	5%	5
Operativos	886	69%	69
<b>totales</b>	<b>1.285</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

**Instrumento de recolección:** Acorde con la técnica utilizada, para el estudio cuantitativo se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas, semiabiertas y cerradas, de acuerdo con los objetivos del estudio.

Por otra parte, para los estudios cualitativos se utilizó una guía de temas de interés del estudio, orientados a conocer las experiencias con respecto a la afiliación y los servicios que ofrece la cooperativa XYZ.

**Estrategia de recolección de información:** Para los aspectos cuantitativos se recolectó la información mediante la aplicación de cuestionarios, para ello se optó por las siguientes estrategias:

- a. Aplicación de cuestionarios en forma personal.
- b. Aplicación de cuestionarios vía telefónica.

Referente a los ejercicios cualitativos, se realizaron dos grupos focales los cuales fueron programados en diferente horario por el tipo de actividad laboral. De esta forma se convocó a una reunión de 6:20 a.m. a 7:20 a.m. con no asociados del grupo operativo; la segunda reunión se efectuó de 12:00 m.d. a 1:00 p.m. con no asociados del grupo administrativo. Ambas actividades tuvieron lugar dentro de las instalaciones de la empresa, en una sala de reuniones privada y acondicionada para realizar dicha actividad.

Las entrevistas semi estructuradas se realizaron con trabajadores asociados seleccionados de forma aleatoria, por medio de una visita personalizada a las diferentes áreas de trabajo de la empresa, en horario de oficina.

**Plan de análisis de la información mixto:** El plan de análisis mixto propuesto es el siguiente, que nació de la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos.

- Plan de análisis cuantitativo:
  1. Proceso de decodificación de respuestas.
  2. Diseño de base de datos.

3. Generación de tablas y gráficos.
- Plan de análisis cualitativo:
  1. Transcripción y orden de la información recopilada.
  2. Reducción de la información a través de procesos de análisis de categorías.
  3. Agrupación de la información en familias de categorías, y si se estima conveniente se realizarán reagrupación de familias.
  4. Representación de los resultados, según objetivos, categorías emergentes.

A continuación se procede a presentar los resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación de campo.

### **3.4 Desarrollo y análisis de la investigación**

A continuación se presentan los resultados de la investigación de mercado cuantitativa. Los mismos se obtuvieron con la aplicación de un cuestionario a la muestra de trabajadores no asociados a la cooperativa XYZ.

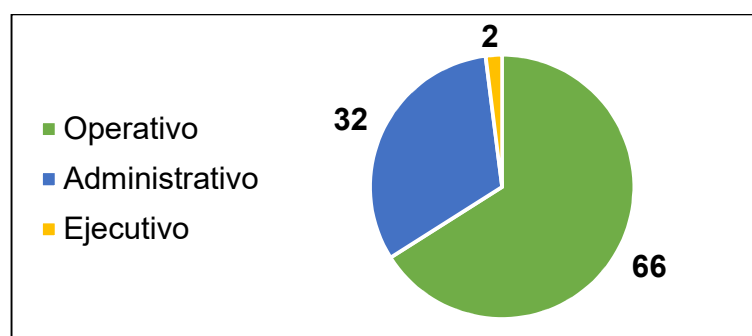
El instrumento además de preguntas cerradas, incluyó preguntas abiertas y semi abiertas, cuyas respuestas fueron tabuladas en su totalidad y agrupadas por idea principal, para presentar los resultados por medio de gráficos y que de fácil interpretación para el lector. Así mismo existen hallazgos que se incluyen dentro del análisis de cada ítem.

Los resultados se dividen en 3 segmentos. El primero incluye información referente a características socio económicas de los participantes, el segundo sobre su relación actual como cliente en entidades bancarias y por último, su experiencia con la cooperativa XYZ.

### 3.4.1 Descripción de los participantes

En la investigación cuantitativa participaron en total 100 personas. La figura 6 muestra la distribución de la muestra según su ocupación.

**Figura 6. Cantidad de participantes, según su categoría de trabajo**

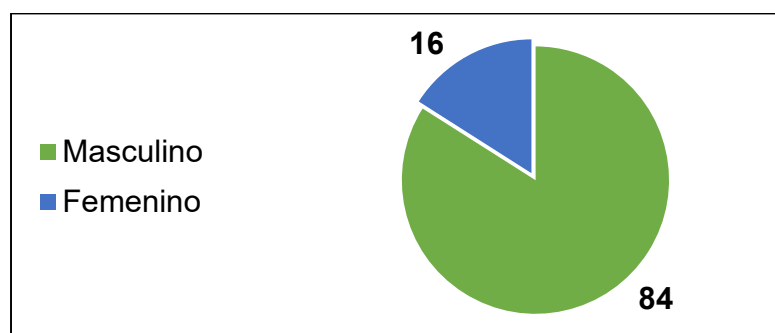


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 21 del cuestionario. Febrero 2018.

Es importante aclarar que en la aplicación del instrumento se realizó un ajuste en la cuota, por motivo de la disponibilidad de las personas para participar en el estudio. De tal manera que participaron 66 trabajadores operativos, 32 de la categoría administrativa y 2 ejecutivos, distribuidos entre las 11 Direcciones que se mostraron en la tabla 1 del capítulo 2.

Otro aspecto para identificar a los participantes es su género, como se expone en la figura 7.

**Figura 7. Cantidad de participantes del estudio, según género**

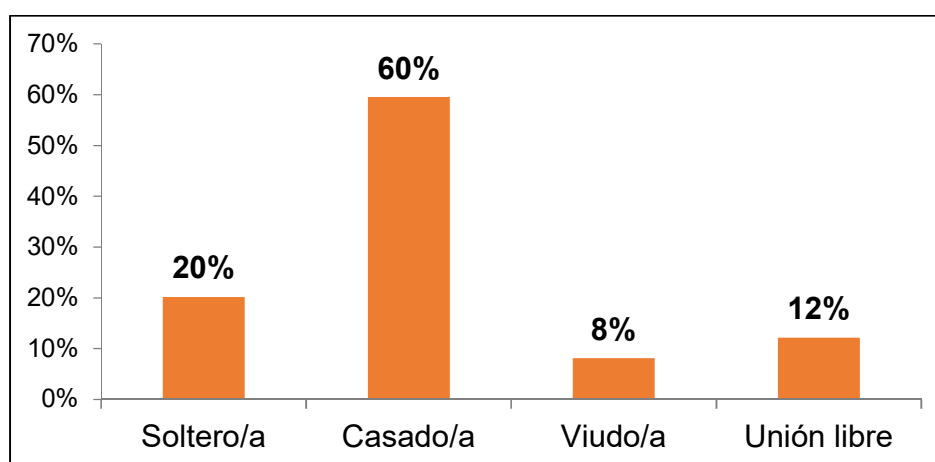


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 14 del cuestionario. Febrero 2018.

Del estudio participaron 16 mujeres y 84 hombres. La cuota de mujeres es un reflejo del impacto del grupo operativo en el estudio, quienes principalmente laboran en las Direcciones de Operaciones (que incluyen a las áreas de Centro de Distribución, Recolección de Leche, Taller Automotriz), Comercial (Ventas) y Planta (de lácteos y alimentos balanceados)

La figura 8, a continuación, refleja el estado civil de los participantes.

**Figura 8. Participación en el estudio, según estado civil**

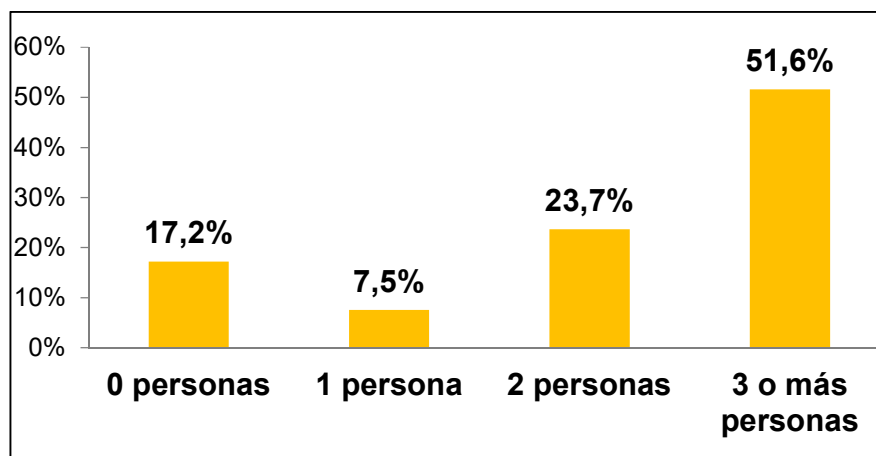


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 16 del cuestionario. Febrero 2018.

El gráfico anterior muestra que aproximadamente un 80% de los trabajadores de la empresa tienen obligaciones familiares. Este es un aspecto importante que la cooperativa debe considerar en la estructura de los servicios que ofrece, no solo a nivel de condiciones si no del alcance de sus beneficios.

Lo anterior sin considerar que existen solteros con hijos o que velan económicamente por algún familiar. Ésta relación económica se trata de explicar en la figura 9.

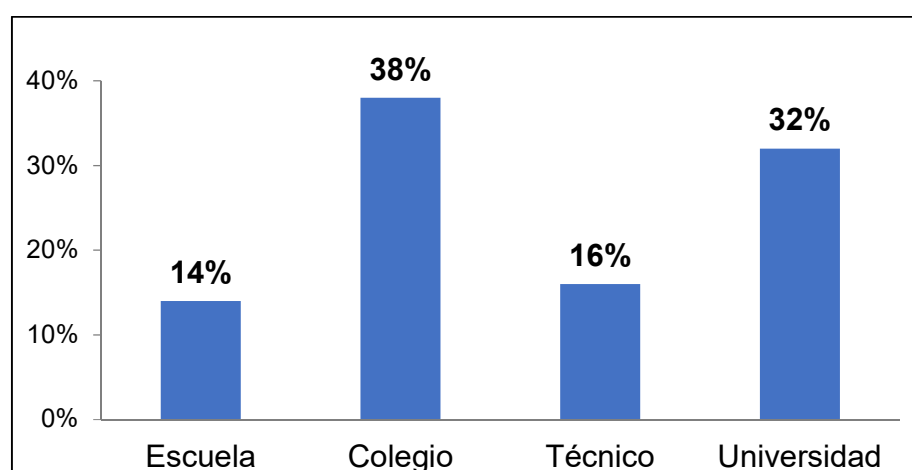


**Figura 9. Cantidad de personas dependientes económicamente**

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 15 del cuestionario. Febrero 2018.

El 82.8% de los participantes del estudio tienen compromisos económicos en su núcleo familiar, principalmente pareja e hijos según expresaron verbalmente durante la aplicación del cuestionario. Poco más de la mitad de los participantes, manifestaron tener 3 o más dependientes de su ingreso salarial.

A los participantes, se les consultó sobre su nivel de escolaridad y los resultados se muestran en la figura 10.

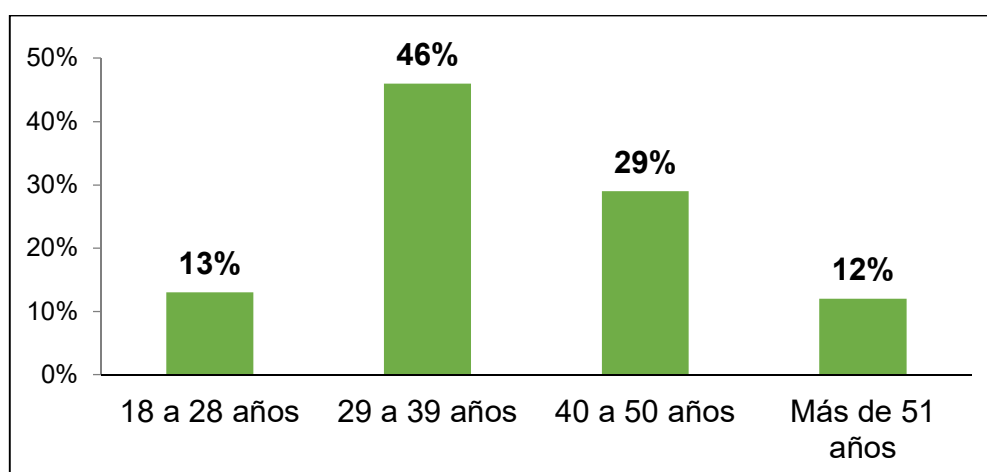
**Figura 10. Participación en el estudio, según escolaridad**

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 17 del cuestionario. Febrero 2018.

Un 14% de ellos tiene escolaridad mínima; el mayor grupo es un 38% en nivel de secundaria, aunque el estudio no consideró si era o no completa. Estos datos concuerdan con el tipo de participación según la ocupación laboral de la figura 10, los del nivel operativo quienes tienen mayor representación por ser la población de más tamaño dentro de la empresa.

En la siguiente figura se muestran los rangos de edad de los participantes del estudio.

**Figura 11. Participación en el estudio, según rango de edad**

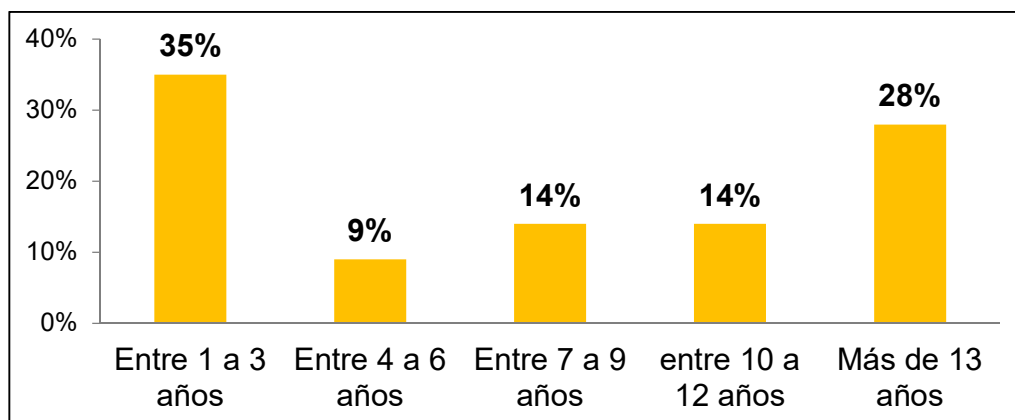


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 18 del cuestionario. Febrero 2018.

El grupo de mayor representación son los trabajadores entre 29 y 39 años, cuya época “productiva” se asocia en términos generales con la adquisición de responsabilidades personales, familiares y especialmente económicas. El segundo grupo a destacar son quienes se ubican entre los 40 y 50 años de edad. Todos los rangos, en diferente proporción y conforme a sus necesidades particulares, son usuarios de servicios financieros en créditos y ahorros con las entidades financieras.

La antigüedad laboral también tiene importancia en la caracterización del objeto de estudio; la figura 12 expone los siguientes datos.

**Figura 12. Participación en el estudio, según antigüedad laboral**

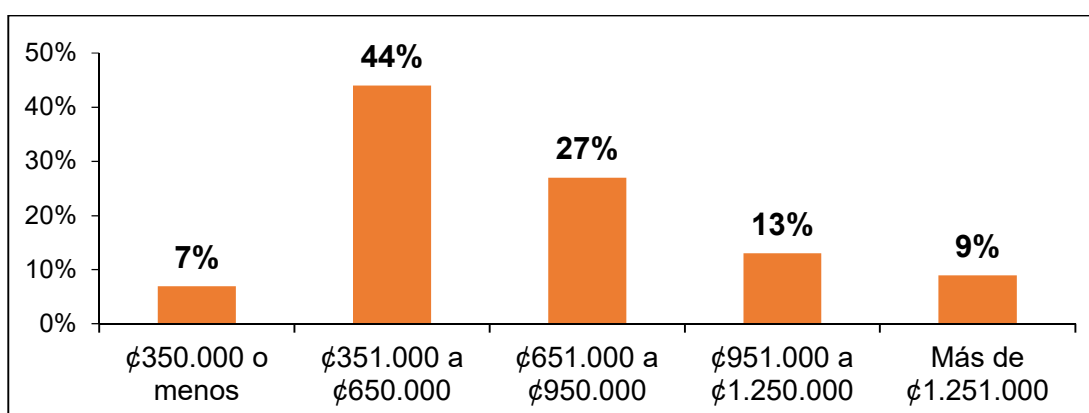


Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 19 del cuestionario. Febrero 2018.

El 63% de quienes participaron del estudio se ubicaron en los extremos del rango: los que tienen 3 años o menos en la empresa, y quienes suman más de 13 años laborando. En una proporción no despreciable suman los trabajadores que tienen entre 7 y 12 años de estar en la empresa, lo cual refleja estabilidad y la pérdida de oportunidad para que estas personas hicieran uso de los servicios financieros de la cooperativa XYZ durante su trayectoria laboral.

Para concluir con el segmento de descripción, en la figura 13 se muestran los resultados ante la consulta del ingreso salarial mensual.

**Figura 13. Participación en el estudio, según rango de salario mensual**



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 20 del cuestionario. Febrero 2018.

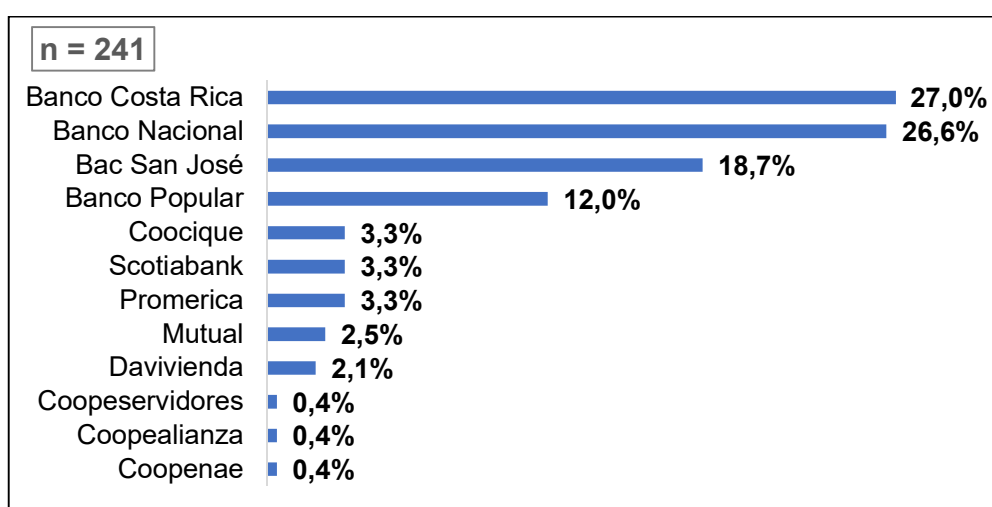
El 51% de los trabajadores reciben un salario mensual entre los 350 mil a 650 mil colones, principalmente para quienes ocupan una posición operativa dentro de la empresa. En un escalón salarial mayor, pero con menor porcentaje de representación se ubican algunas personas del nivel operativo y otro tanto administrativo. El 22% restante corresponde a salarios mensuales superiores a los 951 mil colones con trabajadores administrativos y ejecutivos

### 3.4.2 Actual condición como usuario de servicios bancarios

El siguiente análisis corresponde a la relación actual de la muestra de trabajadores no asociados a cooperativa XYZ, con las entidades bancarias existentes en el mercado nacional. En esta sección se plantearon una serie de preguntas de respuesta múltiple y cuando así corresponda, por medio del símbolo “n” dentro de cada gráfico se indica el total de expresiones recibidas por parte de los 100 trabajadores participantes del estudio.

La primera pregunta se planteó en torno a las 3 principales entidades financieras donde los trabajadores utilizan actualmente servicios. La figura 14 identifica estas las preferencias.

**Figura 14. Principales entidades financieras donde es cliente activo**



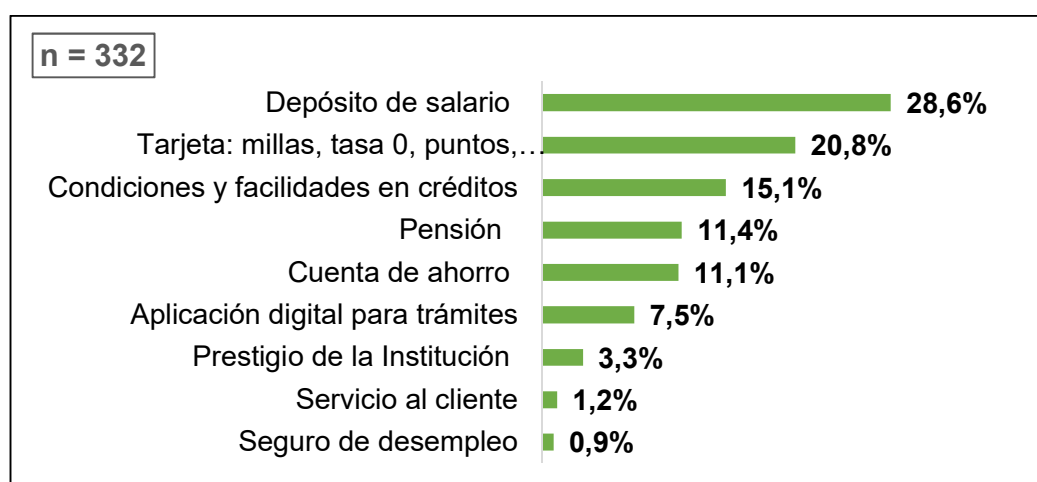
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 01 del cuestionario. Febrero 2018.

En total se recibieron 241 expresiones. Entre el Banco de Costa Rica y el Banco Nacional la diferencia es apenas del 0,4%. Es importante señalar que dentro de las instalaciones de la empresa, en la Planta de El Coyol de Alajuela, ha funcionado durante muchos años una agencia del Banco de Costa Rica, concebida principalmente para recibir los dineros de las ventas diarias que realiza el departamento Comercial; adicionalmente brinda servicios bancarios al público en general. El tercer banco de preferencia es el BAC San José con un 18,7% de participación.

Por la cantidad de expresiones recibidas, es importante notar que los trabajadores no asociados a la cooperativa XYZ sí son actualmente usuarios activos en más de 2 entidades financieras, esto sin tomar en consideración su participación en la asociación solidarista dentro de la empresa.

La investigadora también consultó las razones que motivaron la adhesión a esas entidades. A continuación las menciones hechas.

**Figura 15. Principales razones para ser cliente en esas entidades**



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 02 del cuestionario. Febrero 2018.

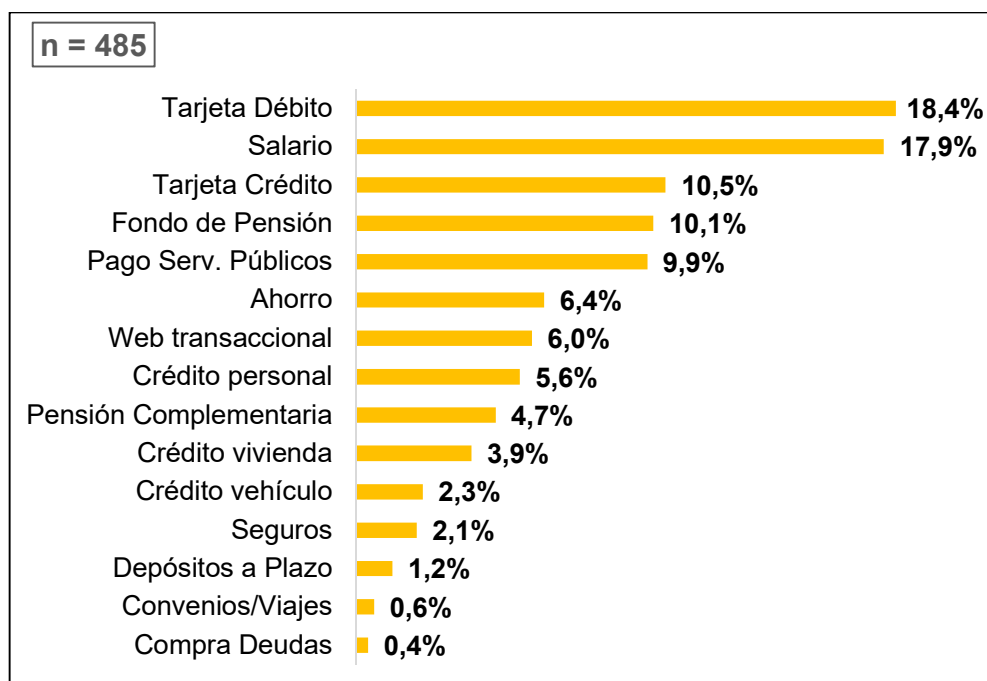
El gráfico anterior resalta con un 28.6% del total de 332 expresiones recibidas, el servicio del depósito de salario como la principal razón para ser cliente de la entidad.

La segunda razón en importancia (20.8%) es el uso de la Tarjeta de Crédito y el aprovechamiento de los beneficios que ésta ofrece, entre ellos el sistema tasa cero o minicuotas, acumulación de millas y el reintegro de efectivo (cash back). Una tercera causa que llevó a un trabajador a ligarse con una entidad bancaria, fue el uso del servicio de crédito (personal, de vehículo o hipotecario); principalmente por aspectos como conveniencia en el momento, facilidad del trámite y baja tasa de interés.

Otras razones que indicaron fue el uso del sistema de pensiones con la entidad (el fondo de pensión obligatoria o el complementario), y una cuenta de ahorro, la cual se da por defecto al tener una tarjeta de débito donde recibe el salario.

La investigadora consultó a cada participante, por los servicios que utiliza en las principales entidades financieras de la figura 16. A continuación las respuestas.

**Figura 16. Servicios que utilizan con esas entidades financieras**



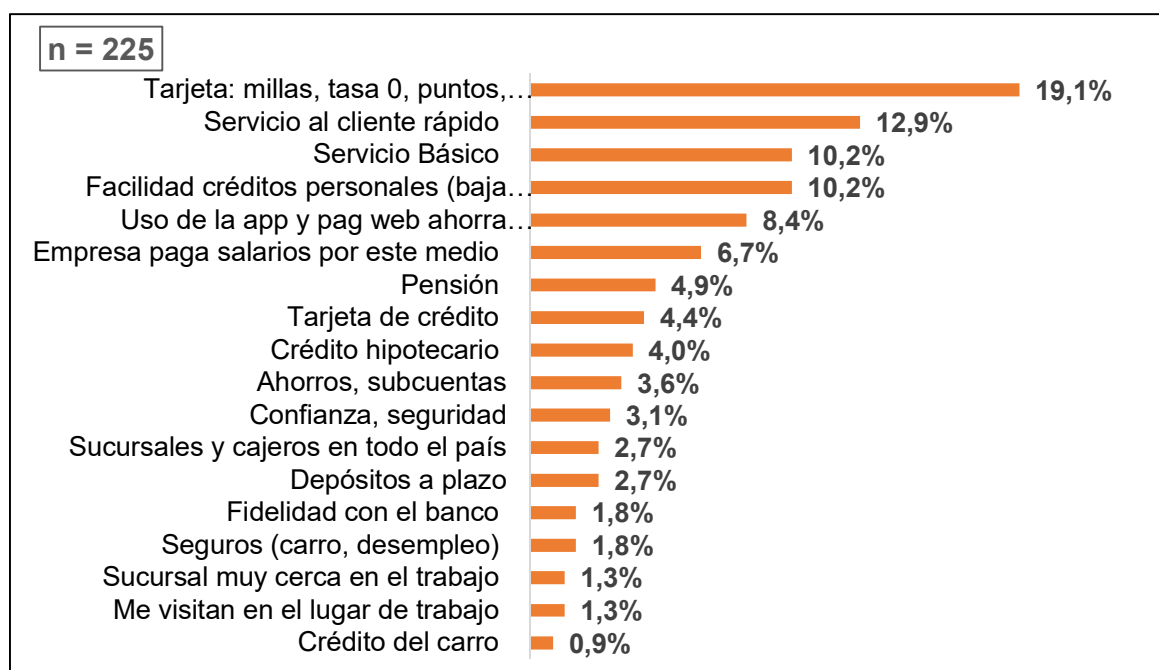
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 03 del cuestionario. Febrero 2018.

Se recibieron en total 485 menciones de servicios financieros. Puede inferirse que cada persona utiliza poco menos de 5 servicios entre las principales entidades donde es usuario.

La tarjeta de débito y el salario son los de mayor porcentaje de mención, con un 18.4% y 17.9% respectivamente. Entre las primeras posiciones destaca el servicio de Tarjeta de Crédito con 10.5% de las menciones y esto respalda la posición que obtuvo el BAC, con los servicios y promociones vinculados a su tarjeta. Otros servicios importantes son el pago de servicios públicos, uso de la web transaccional, ahorros voluntarios y entre las líneas de financiamiento principalmente el crédito personal.

Al solicitarle a los participantes identificar los principales beneficios que reciben como clientes de la entidad, la cantidad de expresiones disminuye según la figura 17 adjunta.

**Figura 17. Principales beneficios como cliente de esas entidades**



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 04 del cuestionario. Febrero 2018.

Esta vez fueron 225 expresiones y las ideas principales se concentraron nuevamente en servicios; se pone de manifiesto la dificultad que tuvieron los participantes para distinguir claramente entre beneficios y servicios, al punto que el 10.2% expresó recibir únicamente un servicio básico por parte de la entidad.

Las condiciones que ofrecen las tarjetas de crédito son esta vez protagonistas, obteniendo un 19.1% del total de menciones. Los participantes prefieren los servicios de tasa cero, acumulación de millas o puntos que luego pueden canjear en tiquetes de viaje, el plan cash back que aprovechan en algunos supermercados que tienen el convenio con la entidad. No se registra mención de la tasa de interés que pagan por el uso de la tarjeta de crédito.

Otro elemento importante es el servicio al cliente (12.9%), lo califican como oportuno (en el momento que fue solicitado recibió la debida atención) y rápido. Sobre esta misma línea, el 8.4% de las menciones apunta al ahorro de tiempo y facilidades que brinda el uso de una aplicación para trámites como consultas de saldos, pago de servicios públicos y transferencias.

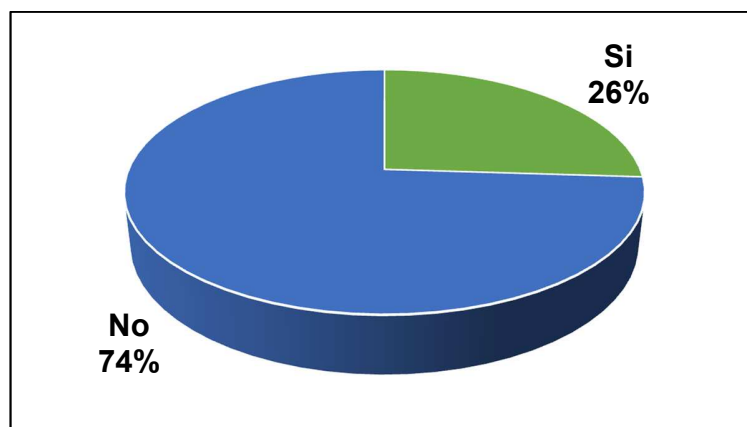
Con un porcentaje menor, destacaron el acceso a sucursales y cajeros en diferentes puntos del país (2.7%), la agencia bancaria que se ubica dentro de la empresa (1.3%) y las visitas ocasionales que realizan las otras entidades en áreas concurridas de la empresa, utilizando un stand para la venta de servicios (1.3%).

Referente a los beneficios de los créditos, indicaron que el trámite es fácil, la tasa de interés es baja, en muchos casos no se cobra comisión y dependiendo de la entidad, la cuota se rebaja del salario.

También se les consultó si lograban identificar inconvenientes como usuarios de las entidades financieras y una amplia mayoría respondió que no (74%), según se muestra en la figura 18.



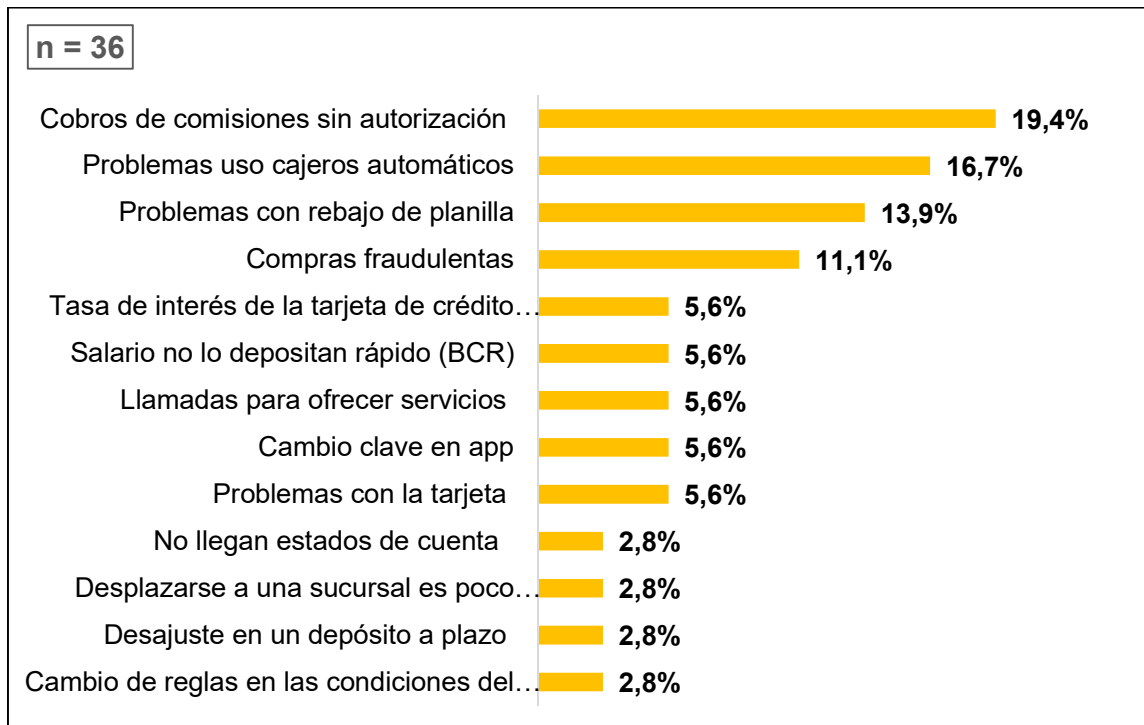
**Figura 18. Problemas con algunas de las entidades mencionadas**



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 05 del cuestionario. Febrero 2018.

Por su parte, las 26 personas que respondieron afirmativamente, identificaron 13 aspectos que les causaron inconvenientes, los cuales se exponen a continuación.

**Figura 19. Problemas con algunas de las entidades mencionadas**



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 06 del cuestionario. Febrero 2018.

Del total de 36 expresiones hechas, la primera y altamente vinculada al uso de tarjetas, es el cobro de comisiones sin previa autorización (19.4%), lo cual amerita un reclamo por parte del usuario para su reintegro. Otros temas mencionados sobre el mismo servicio fueron las compras fraudulentas (11.1%), así como la tasa de interés y problemas propiamente con el uso de la tarjeta con 5.6% cada una.

Un segundo reclamo por nivel de mención (16.7%) son los problemas con cajeros automáticos, específicamente que no se dispensa la cantidad de dinero solicitada o la retención de la tarjeta. Aspectos vinculados directamente con el salario, los trabajadores indicaron problemas con rebajos automáticos (13.9%) como por ejemplo una cuota de crédito que luego entra en morosidad, o el tiempo que tarda la cuenta en reflejar los montos acreditados específicamente las del Banco de Costa Rica (5.6% de las expresiones).

### **3.4.3 Consultas referentes a cooperativa XYZ**

El último bloque de la investigación cuantitativa, se enfoca en la experiencia de los trabajadores no asociados con la cooperativa XYZ; lo anterior desde dos posibles escenarios y ambos válidos para participar del estudio: que nunca hayan estado afiliados o que en años anteriores fueron asociados y luego renunciaron. Por tanto la información que suministren proviene de fuentes externas (comentarios de los compañeros de trabajo) o de su propia experiencia pasada.

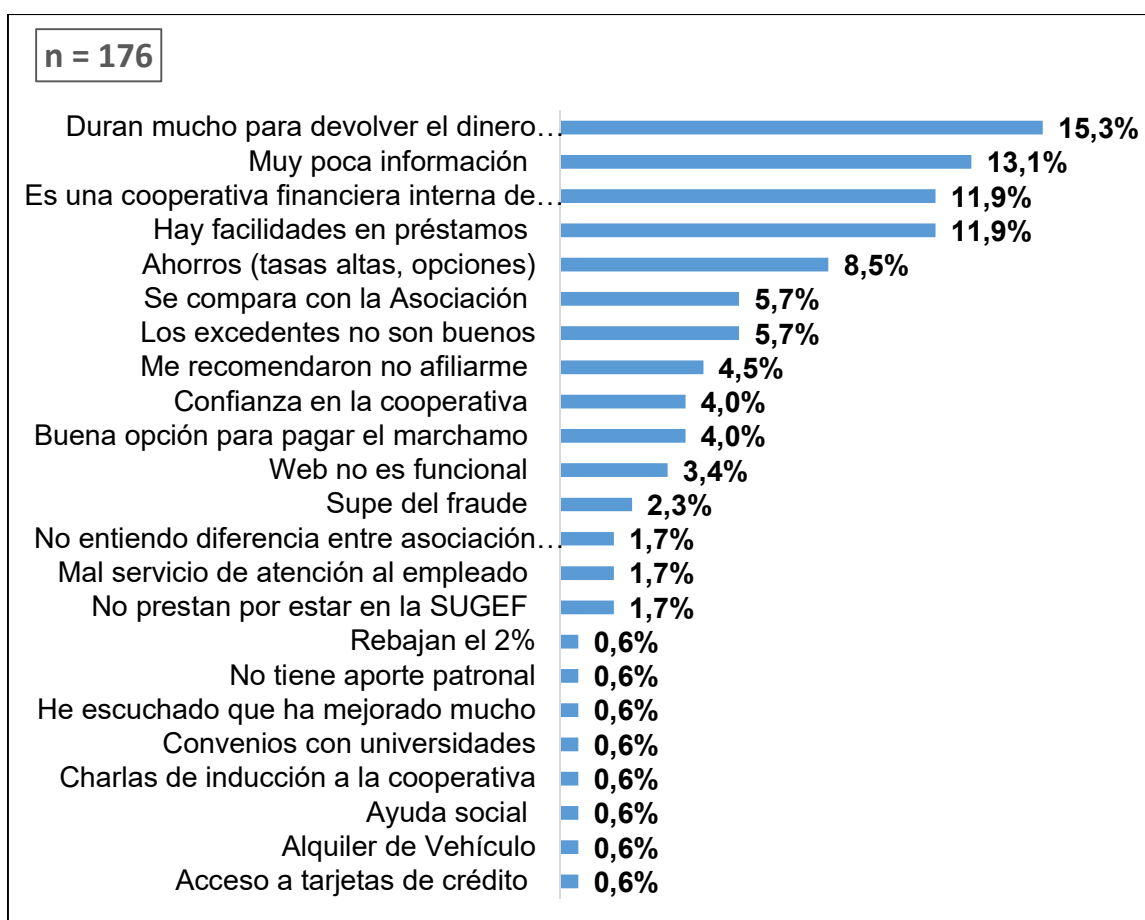
Nuevamente en esta sección se plantearon preguntas multi respuesta y por medio del símbolo “n” dentro de cada gráfico, se indicará el total de expresiones recibidas por parte de los 100 trabajadores participantes del estudio.

Para iniciar la sección, se realiza una pregunta básica que refleja la identificación de la cooperativa dentro de la empresa. Esta dice: “¿Ha escuchado sobre cooperativa XYZ?” y se obtuvo una respuesta 100% afirmativa.

La siguiente pregunta tiene como propósito identificar las características más sobresalientes que identifican a la cooperativa o que generan comentarios tanto positivos como negativos en el objeto de estudio.

A continuación se muestran los resultados por medio de la figura 20.

**Figura 20. Lo que conoce sobre la cooperativa XYZ**



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 08 del cuestionario. Febrero 2018.

Los 100 trabajadores de la muestra expresaron 176 comentarios, los cuales fueron agrupados por temas principales.

El que obtuvo mayor cantidad de menciones por parte de los no asociados, es el referente a la devolución del ahorro de Capital y el tiempo que se tarda en ese

proceso, con un 15.3% del total. Durante la aplicación del cuestionario, indican la molestia e inconvenientes que esta situación ha causado a compañeros que tienen alrededor, quienes esperaban la liquidación inmediata del dinero. Manifiestan que una persona cuando deja de pertenecer a una organización, espera a la mayor brevedad poder disponer de su dinero ahorrado y no comprenden por qué debe retenerse durante un año o más.

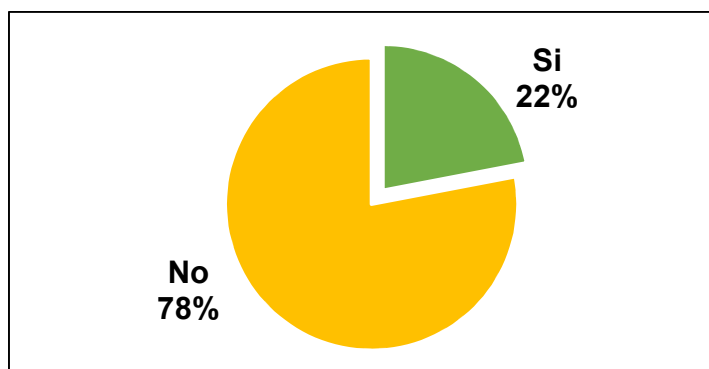
Otro tema recurrente es la falta de conocimiento sobre lo que ofrece la cooperativa de servicios y beneficios, con un 13.1% del total de expresiones. Quienes nunca se habían afiliado indicaron no tener información para poder opinar, y quienes en una ocasión fueron asociados calificaron su actual valoración como desactualizada.

De manera positiva los trabajadores identificaron a la cooperativa como una entidad interna y exclusiva para la empresa (11.9% de 176 expresiones). También se incluyeron sus dos servicios principales como son créditos (11.9%) y ahorros (8.5%). Referente a esto, lo importante a rescatar es que estas menciones se ubican entre los 5 items de mayor valoración.

No se puede pasar por alto la comparación entre la cooperativa y la asociación, que manifestaron constante los participantes del estudio. Del total de expresiones, un 17.6% estaba enfocado en temas como: resaltar la competencia que existe entre ambas entidades, manifestar que los excedentes de la cooperativa son bajos (al compararlos con los de la asociación), indicar que los propios compañeros de trabajo no recomiendan la afiliación y por último, la falta de claridad en las características que diferencian a cada entidad.

Otra consulta que se realizó a los trabajadores, era sobre el contacto personal que había tenido la cooperativa con ellos para ofrecerles los servicios: un 78% indicó que no había sucedido y sólo un 22% pudo responder afirmativamente, tal como se refleja en la figura 21.

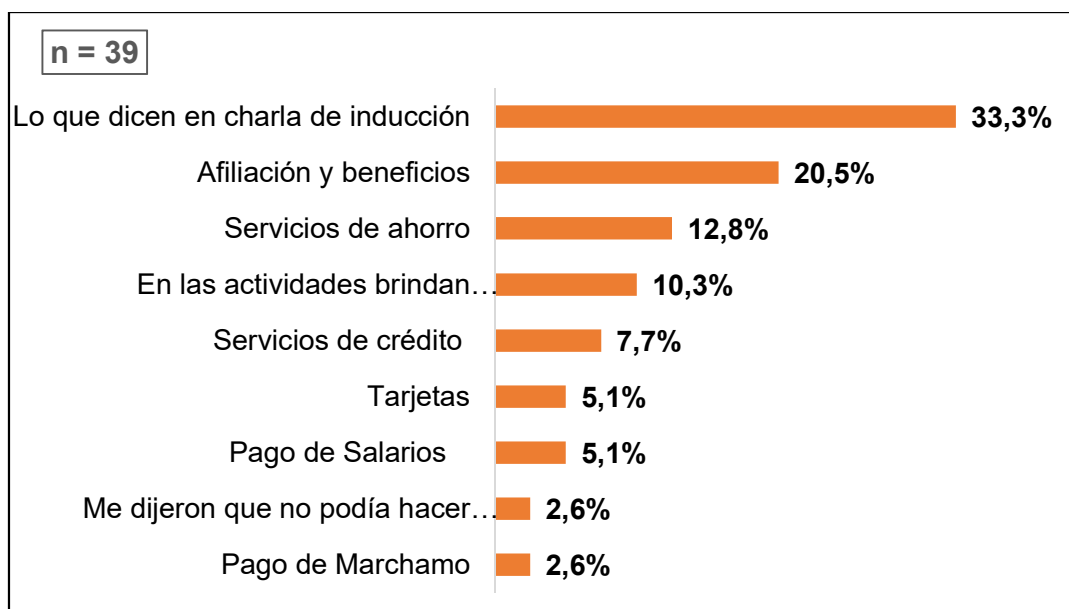
**Figura 21. Acercamiento de la cooperativa XYZ a trabajadores no asociados**



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 09 del cuestionario. Febrero 2018.

A estas 22 personas que contestaron afirmativamente, se les planteó una nueva pregunta, referente a qué servicios les ofrecieron. Las respuestas en la figura 22.

**Figura 22. A los que respondieron que sí se acercaron: servicios que les ofrecieron de la cooperativa XYZ**



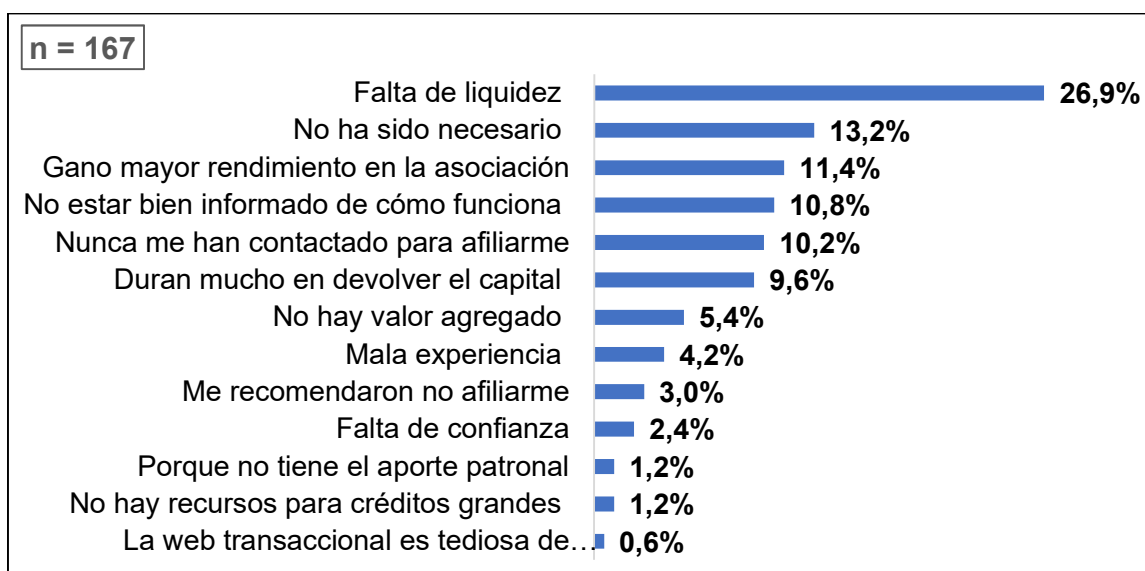
Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 10 del cuestionario. Febrero 2018.

Estas 22 personas dieron en total 39 expresiones. El mayor porcentaje (33.3%) recordó haber escuchado de la cooperativa durante la charla de inducción que

recibió cuando ingresó a la empresa. Otro 20.5% del total de expresiones es referente a la información propia del proceso de afiliación y los beneficios que obtiene el trabajador. En menor porción y de forma general mencionaron servicios específicos.

También se preguntó a los trabajadores cuáles eran sus principales razones para no estar afiliados actualmente a la cooperativa. En la figura 23 se exponen estos resultados.

**Figura 23. Razones para no estar afiliado a la cooperativa XYZ**



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 11 del cuestionario. Febrero 2018.

En total se recibieron 167 opiniones. Encabeza la lista con un 26.9% la falta de liquidez o solvencia económica. Según se especificó en el capítulo 2 de este proyecto, para que una persona se afilie a la cooperativa, debe aportar el 2% de sus ingresos mensuales. A éste ahorro se le llama Capital Social y es el mismo que en la figura 20 los trabajadores expresaron que la cooperativa dura mucho en devolverlo. Para contextualizar el tema de la liquidez, es importante recordar los primeros gráficos de este estudio cuantitativo, donde se caracterizaron a los trabajadores de la muestra como personas del nivel operativo principalmente, con

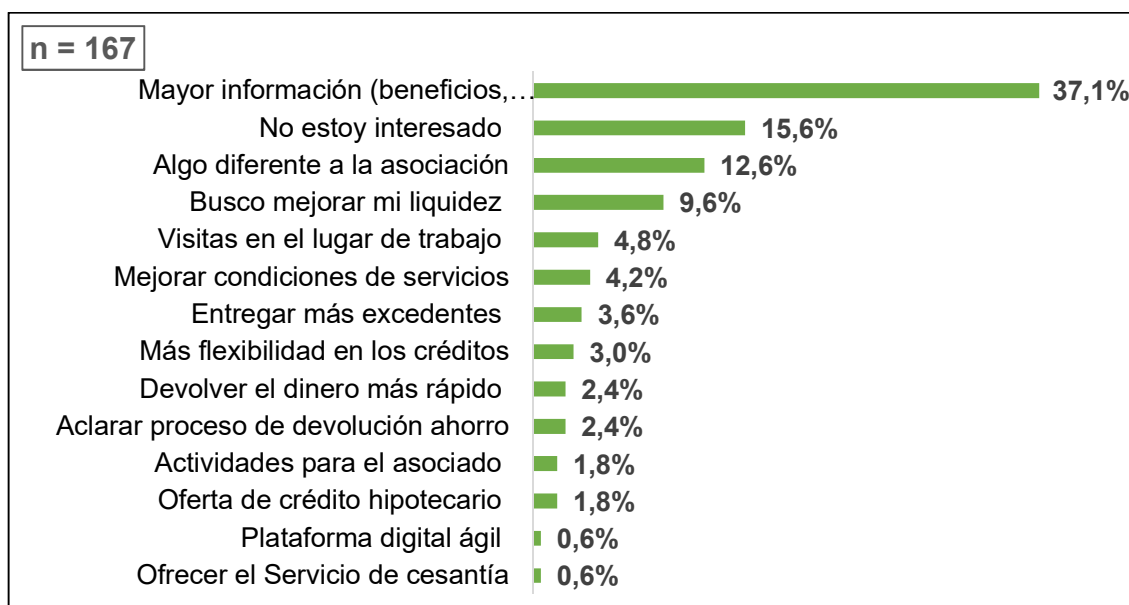
más de 1 persona dependiente económicamente de su ingreso mensual, el cual no supera los 650 mil colones y que son usuarios activos de los servicios de crédito y ahorro de la asociación solidarista de la empresa (porque así lo manifestaron durante el proceso de entrevista) y de algunas entidades bancarias.

Quienes expresaron que no ha sido necesaria la afiliación y que ganan un mayor rendimiento en la asociación, suman un 24.6%. El origen de ambas manifestaciones se sustenta en lo citado en el párrafo anterior que son usuarios activos en la asociación y en las entidades bancarias de su preferencia. Ellos han logrado suplir sus necesidades de servicios financieros (ahorros, créditos y tarjetas) con estas entidades. Con un importante peso del 21%, se unen las expresiones referentes a la falta de conocimiento sobre lo que ofrece la cooperativa y la falta de abordaje a los trabajadores en su propio lugar de trabajo. Sobre este último aspecto, ha sido evidente en las diversas respuestas, la poca disponibilidad de tiempo que ellos tienen para trasladarse hasta las oficinas de la cooperativa, cuando otras entidades financieras sí lo están haciendo (de forma física o digital por medio de su aplicación).

El tema de una ausencia de valor agregado (5.4% de las expresiones) toma relevancia, cuando estos mismos trabajadores han indicado que no ven necesaria la afiliación, la comparan constantemente con la asociación (en servicios y excedentes) y además tienen un desconocimiento general de lo que ofrece la cooperativa XYZ.

Para encontrar una solución a estas razones para no estar afiliado, se le consultó a los mismos trabajadores de la muestra, qué acciones debe tomar la cooperativa para hacerlos cambiar de opinión. Ellos brindaron las siguientes opiniones.

**Figura 24. Lo que debe hacer la cooperativa XYZ para que la persona decida afiliarse**



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 12 del cuestionario. Febrero 2018.

El tema principal gira en torno a una mayor disponibilidad de información sobre lo que es la cooperativa XYZ (37.1%): cómo funciona el tema cooperativo, qué servicios ofrece la cooperativa y cuáles beneficios se reciben con la afiliación. Esta mejora en la comunicación se puede solventar también con un aumento en la presencia física (4.8%) y digital (0.6%) de la cooperativa en los lugares de trabajo. En este mismo orden de ideas, los trabajadores solicitan una mayor transparencia sobre el proceso de salida y devolución de capital (2.4%) ya que a muchos compañeros de ellos les tomó por muy mala sorpresa la noticia del tiempo que se tarda en dicho trámite. También impulsan a la cooperativa a buscar alternativas para mejorar ese tiempo de espera por el dinero de cada persona (2.4%).

Un 16.2% de las opiniones, retan a la cooperativa a marcar una diferencia con respecto a la asociación, tanto en los servicios que se ofrecen como el nivel de excedentes. Este último aspecto es difícil de cumplir por las condiciones financieras



detalladas en el capítulo 2 de este proyecto, referente propiamente al aporte patronal y la disponibilidad de recursos que tienen ambas entidades

Un grupo importante de trabajadores indicó tener inconvenientes para asumir un nuevo rebajo (el 2% de ahorro de Capital de la cooperativa), entre las alternativas que ellos mismos sugieren para reconsiderar su decisión y solicitan condiciones más favorables en los créditos. En la manera práctica, ellos buscan mejorar su nivel de liquidez mensual por medio de créditos con tasas de interés más bajas y una mayor flexibilidad en el trámite.

Para concluir el estudio cuantitativo, se solicitó a la muestra de trabajadores recomendaciones adicionales que pueda implementar la cooperativa para mejorar su participación de mercado. A continuación las respuestas por medio de la figura 25.

**Figura 25. Recomendaciones para la cooperativa XYZ**



Fuente: Elaboración propia, con información obtenida en investigación de mercado: pregunta 13 del cuestionario. Febrero 2018.

Aunque con una cantidad menor de expresiones (124) que en la figura anterior, se reitera la necesidad de implementar cambios en los procesos de comunicación que actualmente utiliza la cooperativa, para que más trabajadores del mercado meta conozcan los servicios y beneficios que se obtiene con la afiliación a la cooperativa.

La cooperativa debe definir claramente su discurso de valor agregado (5.6%), para que acompañe ese reforzamiento a la disponibilidad de información (28.2%), por medio de visitas físicas a los diferentes los lugares de trabajo (9.6%) y la implementación de tecnologías de mayor alcance e innovación (10.5%).

Nuevamente los trabajadores sugieren explorar nuevas alternativas para mejorar el proceso de devolución de los ahorros de Capital. Actualmente esta situación causa una experiencia negativa para quienes se retiran de la cooperativa (que tiene eco entre sus compañeros de trabajo) y por otra parte, promueve una imagen negativa y hace que la persona se cuestione la conveniencia de afiliarse o no a la cooperativa.

### **3.5 Desarrollo y análisis de los grupos focales**

El siguiente apartado expone los resultados de la investigación de mercado cualitativa a través de grupos focales, los cuales se obtuvieron a través de 2 actividades con trabajadores no asociados a la cooperativa XYZ. Uno de ellos eran personas del nivel operativo y el segundo, personas del nivel administrativo.

Como se indicó en el apartado de metodología, para la realización de las actividades se utilizó una guía de temas de interés, basada en el instrumento cuantitativo. Las personas fueron citadas en un salón dentro de las instalaciones de la empresa, de fácil acceso y con las condiciones necesarias para mantener la privacidad, lograr concentración y evitar interrupciones; la hora de convocatoria se ajustó a la jornada de trabajo de cada nivel y la actividad se extendió por aproximadamente 45 minutos.

### 3.5.1 Grupo focal con trabajadores no asociados del nivel operativo

Formado por un total de 9 personas, ellos fueron escogidos al azar por sus respectivos jefes de área, utilizando una base de datos provista por la investigadora. A las 6:30 de la mañana asistieron al grupo los siguientes compañeros:

<b>Participante</b>	<b>Dirección</b>	<b>Area de trabajo</b>	<b>Antigüedad laboral</b>
Trabajador 1	Producción	Area 1 - Pasteurizados	3 meses
Trabajador 2	Producción	Area 1 - Pasteurizados	13 años
Trabajador 3	Producción	Area 2 – Helados	10 meses
Trabajador 4	Producción	Area 2 – Helados	8 años
Trabajador 5	Producción	Area 3 - Envasado UHT	1 año
Trabajador 6	Producción	Area 3 - Envasado UHT	17 años
Trabajador 7	Operaciones	Bodega Materia Prima	5 años
Trabajador 8	Operaciones	Bodega Materia Prima	11 años
Trabajadora 9	Operaciones	Bodega Materia Prima	34 años

Las direcciones de Producción y Operaciones son las que agrupan la mayor cantidad de trabajadores en la empresa. Se tomó en cuenta a estas áreas de trabajo como representantes del nivel de operativo; adicionalmente, fueron trabajadores con gran diversidad en sus años de experiencia en la empresa, lo cual contribuyó en los aportes que realizaron. Algunos de ellos ya habían sido asociados de la cooperativa y otros opinaron por lo que habían visto o escuchado de sus compañeros de trabajo.

Las primeras 5 preguntas estuvieron vinculadas a la actividad con instituciones bancarias y en una segunda etapa se aborda el tema de cooperativa XYZ.

Para iniciar la actividad, se pregunta a los participantes cuáles entidades bancarias utilizan actualmente y la gran mayoría respondió ser usuario del Banco de Costa Rica, el Banco Nacional o ambos, sólo uno afirmó estar en LAFISE. Es importante

retomar que dentro de las instalaciones de la empresa opera una caja del Banco de Costa Rica.

El siguiente tema fue acerca de las razones que motivaron el acercamiento a esas entidades, y la respuesta que dominó fue recibir el salario de la empresa, eso implica como mínimo tener abierta una cuenta de ahorro y una tarjeta de débito. Expresaron que desde el inicio de la relación laboral abrieron la cuenta y se han mantenido allí por la puntualidad del servicio. Otro de los participantes mencionó recibir a través del correo electrónico, información de servicios de crédito y de la pensión complementaria

La investigadora consultó por buenas experiencias al utilizar los servicios del banco y los participantes señalaron que el servicio que reciben es básico, que si no fuera por la necesidad de recibir el salario no serían clientes en esas entidades.

También se hizo mención a malas experiencias o inconvenientes como usuarios de los servicios mencionados, y el único comentario fue del usuario de Lafise, indicó que su tarjeta no es aceptada en todos los cajeros automáticos y que eso implicaba trasladarse hasta una sucursal del banco para consultar sus saldos.

A continuación, se aborda con los participantes el bloque de temas relacionados a la cooperativa XYZ y ante la consulta si han escuchado hablar sobre la cooperativa, todos sin excepción afirmaron conocerla.

Esta respuesta llevó a la siguiente pregunta: “¿Y qué han escuchado sobre la cooperativa XYZ?”. En esta sección todos los participantes brindaron información sobre lo que se habla de la cooperativa en los pasillos y todas las respuestas se concentraron en 3 ideas principales: la cooperativa paga muy pocos excedentes, duran mucho en devolver el ahorro de capital, y la falta de posibilidad de ahorrar en las dos entidades (cooperativa y la asociación) porque el salario no soporta un rebajo más (falta de liquidez).

Referente al tema de excedentes, uno de los participantes expresó: “Desde el día 1 que ingresé a laborar me dijeron los compañeros que no ingresara a la cooperativa, porque ellos pagan una cochinateda de excedentes” (participante, grupo focal nivel operativo, 13 de febrero 2018). Es constante la comparación que hacen los trabajadores de la empresa entre la cooperativa y la asociación solidarista; en sus respuestas se denota la relevancia que tiene el monto de dinero en efectivo que reciben, en ningún momento hacen mención sobre la tasa de rendimiento real entre ambas entidades. Esta otra expresión engloba el sentir del grupo focal:

Yo tengo tres meses acá y cuando ingresé empecé a averiguar para afiliarme y me dijeron que de la asociación no me saliera que eso sí era muy bueno, pero que a cooperativa XYZ hay que pensarlo porque tiene sus pros y contras: es muy fácil tramitar un crédito y lo malo es que duran hasta un año en devolver el dinero que uno ahorró. También me dijeron que metiera esa plata que iba a ahorrar en la cooperativa a la asociación, porque allí se ganaba el doble de intereses. Al final me salí porque el salario no me daba para ahorrar en ambos lugares y preferí la asociación

(Participante, grupo focal nivel operativo, 13 de febrero 2018).

Cuando los trabajadores mencionan que no tienen la capacidad económica para ahorrar en las dos entidades, es porque ese rebajo representa un 7% del salario, distribuido en 5% de la asociación (aporte mínimo) y 2% de la cooperativa (aporte mínimo). Del estudio cuantitativo se puede relacionar para el estudio cualitativo, los compromisos económicos y familiares que adquieren las personas a lo largo de su vida, cuyas necesidades son de primer orden para tenerlas cubiertas.

Sólo uno de los participantes, compartió la experiencia que escuchó de un compañero de trabajo, quien tuvo una situación económica difícil y cómo la cooperativa lo ayudó. Esto es por medio de ayudas económicas que otorga el Comité de Educación y Bienestar Social de la cooperativa que se mencionó en el capítulo 2 de esta investigación.

La investigadora pregunta si la cooperativa XYZ se ha acercado a ellos para afiliarlos y la mayoría expresó que la cooperativa no llega hasta donde ellos están, por ejemplo con visitas a las áreas de trabajo. Entre lo que señalaron sólo hay 2 intervenciones de la cooperativa, la primera es cuando están ingresando a la empresa y les dan los papeles de afiliación tanto a la cooperativa como a la asociación, y la segunda oportunidad es durante la charla de inducción que brinda la empresa a sus nuevos colaboradores.

Un participante de Bodega de Materia Prima comentó que se enteró por correo electrónico de los servicios de la cooperativa, pero inmediatamente un trabajador de Planta refutó la opción, indicando que no todos tienen correo.

Confirmados los participantes que sí conocen o han escuchado de la cooperativa, de oficio era necesario indagar sobre sus razones para no estar afiliados.

La mayor cantidad de menciones, apuntan a la falta de liquidez para poder soportar dos rebajos del salario, y ya que la asociación paga un monto mayor en excedentes, prefieren abstenerse de la cooperativa. Otro factor es la demora en la devolución del ahorro (capital de cada asociado); algunos de los participantes del grupo ya habían sido asociados de la cooperativa y cuando vivieron la experiencia de durar más de un año esperando que les devolvieran su ahorro, se generó en ellos un profundo efecto de desmotivación. Para concluir se hizo mención del desfalco y esa fue la causa para decidir renunciar como asociada.

Con base en los temas abordados hasta el momento, la investigadora procede a consultar qué debe hacer la cooperativa para que ellos cambien de opinión con respecto a su condición de no asociados, y todos los participantes aportaron diferentes ideas.

Cuatro expresiones fueron referentes a ser competitiva (con la asociación solidarista) y mejorar su imagen para que los trabajadores se interesen en afiliarse.

Otras dos intervenciones abordan el tiempo que dura la cooperativa para devolver los ahorros

Uno piensa que voy a meterme a la cooperativa para ahorrar, pero cuando necesita salirse y que duren más de un año en devolver el capital, imagínese la plata congelada. En la asociación en cambio me duraron 1 o 2 meses, pero cómo por 50 mil colones tengo que esperarme año y medio. Ese tiempo gana intereses pero no es para usted, se lo deja la cooperativa

(Participante, grupo focal nivel operativo, 13 de febrero 2018).

Dos trabajadores hicieron mención a los problemas de liquidez como un impedimento para mantenerse como asociados, y criticaron que aunque la cooperativa les ofreció soluciones para reestructurar sus deudas, eran poco funcionales, piden un fiador y ahora cuesta mucho encontrar quién ayude por los problemas que se han presentado ahí mismo dentro de la empresa. En esta misma intervención se quejaron del trámite: “cada día son más las trabas, y uno se pregunta: ¡diay pero la plata no es mía!”. En cambio la asociación le da el dinero en trámites más rápidos hasta por teléfono se solicita y se deposita en la cuenta” (participante, grupo focal nivel operativo, 13 de febrero 2018).

Se solicitó a los participantes retroalimentación sobre aspectos de mejora para la cooperativa.

Las recomendaciones inician con las primeras dos tendencias de mejorar tiempo de devolución de excedentes y trabajar en su reputación dentro de la empresa para atraer más interesados en afiliarse. Por ejemplo, uno de los participantes comentó:

Así lo dicen todos, los viejos y los nuevos y se preguntan entre ellos: mirá mae ¿cuánto tiene usted de trabajar aquí?...tantos años...Para usted cuál es mejor, la cooperativa o la asociación? para mí la asociación. Diay como dice

uno, lavarse la cara ultimadamente para que le den una buena imagen a los empleados”

(Participante, grupo focal nivel operativo, 13 de febrero 2018).

Sigue la solicitud que se aumente la forma y frecuencia de visita a las áreas de trabajo, porque ellos por horario y ubicación física tienen altas limitaciones para trasladarse hasta la oficina de la cooperativa. Otra recomendación se orienta con el proceso de salidas, que se expliquen mejor las condiciones de ser asociado y que se busquen soluciones integrales a los trabajadores que se ven en la necesidad de renunciar. Las últimas expresiones tienen que ver con las condiciones de los servicios y mejorar la comunicación y disponibilidad de información.

### **3.5.2 Grupo focal con trabajadores no asociados del nivel administrativo**

Formado por un total de 10 personas, entre mujeres y hombres, quienes fueron escogidos al azar por la investigadora utilizando una base de datos provista por la cooperativa. Igual que en el grupo anterior, algunos ya habían sido asociados de la cooperativa, y otros en cambio sólo tenían referencias de la cooperativa XYZ por lo que habían visto o escuchado en la vivencia de sus compañeros de trabajo.

La actividad se llevó al cabo al medio día, con la asistencia de los siguientes trabajadores:

<b>Participante</b>	<b>Dirección</b>	<b>Area de trabajo</b>	<b>Antigüedad laboral</b>
Trabajador 1	Producción	Product. Mejora Contínua	17 años
Trabajadora 2	Mercadeo	Trade Marketing	02 años
Trabajador 3	Comercial	Adm. Comercialización	17 años
Trabajadora 4	Financiero	Gestión y Planificación	01 año
Trabajador 5	Comercial	Adm. Comercialización	16 años
Trabajadora 6	Financiera	Compras	03 años
Trabajadora 7	Producción	Administrativos Dirección	14 años



Trabajadora 8	Producción	Formulaciones	19 años
Trabajadora 9	Capital Humano	Administrativos Dirección	08 años
Trabajadora 10	Producción	Calidad e Inocuidad	10 años

Para iniciar la actividad, se pregunta a los participantes por su actual actividad en los bancos del país y por partes iguales mencionaron al Banco Nacional y al Banco de Costa Rica; con una menor participación se mencionó al Banco Popular y el BAC San José.

El siguiente tema fue acerca de las razones que motivaron ese acercamiento a las entidades. La mayoría de opiniones se orientaron a la seguridad y respaldo que les ofrece la entidad en sus operaciones. En segundo lugar en cantidad de menciones, son la funcionalidad de la aplicación para celular, seguido de la plataforma web y los pagos en línea, y se hace hincapié en la poca disponibilidad de tiempo para trasladarse hasta una agencia.

Una vez que ingresan como clientes a la entidad, inicia la relación con otros servicios que les vinculen más. Nuevamente la poca disponibilidad de tiempo y las soluciones que les ofrezcan las entidades son un factor de relevancia para mantenerse como clientes activos, así se evidencia con las expresiones referentes a la aplicación y página web: transferencias, pagos de cuotas de préstamos, consultas de saldos, y pago de servicios públicos les evita tener que trasladarse hasta las sucursales.

Otro servicio que mencionó este grupo de trabajadores, es el uso de la tarjeta de crédito para aprovechar los beneficios de acumulación de puntos o millas, descuentos y devolución de dinero (*cash back*).

Para ellos la calidad en la atención (servicio al cliente) ha sido satisfactoria, incluso han expresado las facilidades que tienen con la asistencia telefónica y por medio de la plataforma de *WhatsApp*. Uno de los participantes compartió algunas experiencias como cliente:

“En el BCR, como la oficina esta acá en la empresa, el otro día en el pago de una cuenta yo tengo la facilidad de llamar sin restricciones; en otra ocasión que la tarjeta se la tragó el cajero uno llama y ellos te atienden inmediatamente; un día que necesitaba abrir una cuenta en dólares, ellos me hicieron todo el trámite, me lo enviaron al correo electrónico, yo lo imprimí y lo pasé a dejar. Dan muchas facilidades y comodidades al estar acá”

(Participante, grupo focal nivel administrativo, 13 de febrero 2018).

Se consultó acerca buenas experiencias utilizando los servicios del banco, las cuales se circunscriben a la satisfacción con la plataforma de servicios; hacen mención que al haber tanta competencia entre entidades públicas y privadas, ellos han invertido recursos para lograr diferenciarse entre ellos, con personal entrenado para brindar un mejor servicio. Dentro de esta plataforma, se incluye la página transaccional, el envío de mensajes para el control de movimientos en las cuentas, la rapidez de los trámites y claridad en las condiciones de los servicios que se adquieren.

La investigadora abordó el tema de malas experiencias como usuarios de los servicios mencionados. Principalmente giran en torno a las comisiones o cobros por el uso de servicios, vinculados a tarjetas de débito y crédito. Entre ellos mencionaron las comisiones por retiros de efectivo en cajeros automáticos, cobros administrativos por mantenimiento de saldos y uso de la cuenta, altas comisiones con las compras en páginas web, los dobles cobros, la comisión por las transferencias interbancarias (SINPE), uso de la tarjeta en el extranjero y las comisiones que eso generó con recargo a la cuenta. Uno de los participantes expresó como inconveniente un malentendido con la entidad, que lo confundió con otra persona y le embargaron una cuenta.

Otro participante mencionó la experiencia que tuvo con la asociación de la empresa: “Yo tengo un crédito con la asociación (un tema de inversión para terrenos), yo negocié lo de los abonos extraordinarios, que no me cobraran intereses y que el

abono se aplique al saldo principal. Hay muchos otros lugares que te cobran cobros administrativos por esos trámites, eso es un gran beneficio en la Asociación (negociaciones de crédito)” (participante, grupo focal nivel administrativo, 13 de febrero 2018).

A continuación, el bloque de temas relacionados a la experiencia con la cooperativa XYZ. Todos los participantes tuvieron la oportunidad de expresar lo que ellos saben o han escuchado sobre la cooperativa. El tema que obtuvo mayor cantidad de menciones es referente a una mala imagen, la inseguridad y que no hay beneficios evidentes por afiliarse.

Una de las participantes compartió su malestar por la atención de parte del personal de la cooperativa; y la generación de dudas por servicios contratados y que no se les atiende oportunamente. Esta es su historia:

“Una mala experiencia que tuvimos en el departamento de compras de la empresa para adquirir los uniformes del personal. Decidimos solicitar en la cooperativa un plan de 4 cuotas para varios compañeros que no podían pagar la totalidad, se llenó una hoja y se autorizó el rebajo de planilla de esos montos. En Diciembre una persona que revisó los rebajos, encontró que no hubo control en la cooperativa y en vez de 4 nos hicieron el rebajo de 6 cuotas y a todos por igual; no hubo control, y cuando el Comité del uniforme llamó para reclamar la devolución, les dijeron “ya hoy es viernes (22 de diciembre) no podemos hacer devoluciones, espérense hasta el lunes o envíenos una carta”; esa fue la respuesta! y había sido un cobro de aproximadamente 32.000 colones que para algunos compañeros eso era mucho dinero. La respuesta no fue la que los compañeros querían escuchar y nos sentimos muy mal atendidos”

(Participante, grupo focal nivel administrativo, 13 de febrero 2018).

Sobre esta misma línea hubo una mención en los controles de la cooperativa para el otorgamiento de las ayudas económicas:

“Se percibe una relación impersonal, que no es de gusto. Por ejemplo una vez que necesitaba unas camisetas para un equipo de fútbol del departamento, yo llamé e hice el trámite con la cooperativa y me dijeron que ellos me lo daban. No supe quién lo autorizó, ni cómo se llevó a cabo el proceso, no hubo contacto personal, lo que se hicieron fue depositarle a una persona el beneficio de los 80.000 colones y pagué las camisetas; pero no me pidieron las facturas de comprobante o justificación por el desembolso del dinero. Yo me preocupé, porque la cooperativa no verificó el uso del dinero, pude haber comprado o gastado el dinero en otra cosa. A nadie le importó, eso me da mucha inseguridad, me dieron el dinero a mí porque me conocen y saben quién soy, pero me cuestiono si siempre trabajan de esa forma. La obra de beneficencia fue muy buena y los compañeros estaban muy felices, pero la forma en que se gestionó no la considero correcta”

(Participante, grupo focal nivel administrativo, 13 de febrero 2018).

Otros trabajadores consideran que no hay una adecuada comunicación y publicidad de los servicios y beneficios. Se reitera la comparación que se hace entre la cooperativa y la asociación solidaria.

Referente a los esfuerzos que realiza la cooperativa para afiliar trabajadores, la mayor cantidad de expresiones indican que la cooperativa no está llegando hasta las personas, no hay un contacto personalizado para ofrecer los servicios y limitan esa actividad a la charla de inducción que realiza Capital Humano con los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa.

Otra mención fue referente a su experiencia cuando renunciaron de la cooperativa, sintieron que no fueron abordados apropiadamente y que muy fácilmente los dejaron ir, sin antes ofrecerles solución a las necesidades que los empujaron a

tomar esa decisión. Esta persona además puso de ejemplo su experiencia con la asociación:

“Yo tengo 17 años de trabajar en la empresa y me he salido 2 veces de la cooperativa y no pasa nada, nadie te busca o llama para preguntar si quiere volver a afiliarse. Hace un año fue la última vez que salí de la cooperativa y este es un primer contacto (acercamiento) de la cooperativa. Por ejemplo la asociación solidarista, después de 6 meses de haberme retirado me contactaron nuevamente, me dijeron queremos saber de usted, cómo está, lo queremos con nosotros nuevamente”

(Participante, grupo focal nivel administrativo, 13 de febrero 2018).

La siguiente consulta de la investigadora, es orientada a conocer las razones para que este grupo de trabajadores administrativos no estén afiliados a la cooperativa. Quienes tomaron la palabra fueron los ex asociados y su salida fue a razón de una mala atención y con problemas en servicios adquiridos; además expresaron cómo sintieron una falta de interés por parte de la cooperativa para retenerlos. Una de las participantes decidió compartir su experiencia, desde que ingresó hasta su salida.

“Cuando yo entre a la empresa, completé el formulario de afiliación en ambos lugares (asociación y cooperativa). Empecé lo del ahorro normal (capital), a la vista y ahorro vacacional. Este ahorro vacacional lo depositan 1 semana antes de Semana Santa. Entonces programo un viaje a Guatemala en Semana Santa (Abril 2017) y me dije a mi misma puedo contar con ese dinero (ahorro). Entonces voy un miércoles antes de Semana Santa a retirar el ahorro y me dicen no, no se le puede entregar porque tenía que informarnos 15 días o 1 mes antes del retiro del ahorro, porque usted no tiene ninguna cuenta asociada a nosotros, entonces no tenemos como hacerle el depósito, entonces se queda el dinero en ese mismo ahorro y se le deposita el otro año (2018). Yo disgustada me quiero salir, y me dicen tiene que traer una hoja y una carta de las razones del por qué se quiere salir, hice el

procedimiento eso fue en Abril 2017 y hasta en Junio 2017 me confirmaron de mi salida de la cooperativa, y esa plata de mis ahorros de 2 años de asociada me la van a devolver en enero 2019, porque estoy en ese corte. No es posible que hagan esto, porque no me habían informado lo de tener una cuenta asociada para el depósito programado de mis ahorros”

(Participante, grupo focal nivel administrativo, 13 de febrero 2018).

Se consultó qué debe hacer la cooperativa para que ellos consideren darle una oportunidad.

Las acciones están fuertemente orientadas a mejorar la experiencia en la utilización de los servicios, a nivel de una web transaccional funcional, aplicación en el teléfono, canales de comunicación como un correo electrónico o call center donde de manera fácil y rápida se puedan consultar saldos y formalizar trámites.

Así como mencionan los participantes de los otros estudios, el factor tiempo y las facilidades para el usuario son temas relevantes que se demandan en los servicios. Algunos ejemplos mencionados por los trabajadores administrativos del grupo focal (13 de febrero 2018):

- “La cooperativa debería de tener un mínimo de información de sus asociados, para que cuando uno solicite un trámite de crédito se le pueda decir sí o no con prontitud y tenga ese dinero rápido. Estamos hablando de eficiencia.”
- “Con la asociación solidarista, uno hace comparaciones, es una competencia fuerte, el servicio y la atención que uno puede llamar, o enviar un correo, es un servicio y trámite rápido”.
- “La cooperativa XYZ al ser una financiera, te piden muchas cosas que la asociación no te pide o tal vez un banco, entonces podría preferir ese trámite no hacerlo en la cooperativa”.

Otras intervenciones hacen referencia al mejoramiento de la imagen institucional para recuperar la confianza, separarse de la figura de banco, además de que perdieron el rumbo cooperativista y la capacidad de innovar en servicios.

Sobre este orden de ideas, se solicitó a los participantes retroalimentación sobre aspectos de mejora que debe implementar la cooperativa.

Las recomendaciones que le harían a cooperativa XYZ inician con una mejora en la comunicación de sus servicios y beneficios, así como mayor información en las condiciones de ingreso (como el porcentaje de ahorro del capital) y de salida (tiempo devolución del capital). Referente a quienes toman la decisión de retirarse de la cooperativa por problemas de deudas y liquidez, el grupo focal recomienda mejoras al tratamiento de estas solicitudes, como analizar cada caso particular para identificar la posibilidad de una solución práctica y accesible (por el tema de la garantía fiduciaria) para la persona.

Entre las expresiones se incluye evaluar el actual procedimiento para la devolución del capital (para disminuir ese tiempo), así como la simplificación en los trámites del servicio de crédito, aspectos que también fueron recomendados por el grupo focal del nivel operativo. Para finalizar las recomendaciones, se menciona la capacitación en temas de cooperativismo y finanzas personales.

### **3.6 Desarrollo y análisis de las entrevistas**

Con el objetivo de hacer un contraste con la información facilitada por los trabajadores no asociados en los apartados 3.4 y 3.5 de esta investigación, se incluyó además un estudio de mercado cualitativo con 10 trabajadores asociados de todos los niveles (operativos, administrativos y ejecutivos) por medio de entrevistas semi estructuradas.

A continuación una breve descripción de los participantes

<b>Participante</b>	<b>Puesto</b>	<b>Categoría</b>	<b>Antigüedad laboral</b>	<b>Antigüedad asociado</b>
Trabajador 1	Jefe técnico de Planta UHT	Ejecutivo	15 años	7 años
Trabajadora 2	Secretaria Dirección Producción	Administ.	10 años	10 años
Trabajadora 3	Ejecutiva Senior Trade Marketing	Administ.	11 años	3 años
Trabajadora 4	Asistente de Dirección Operaciones	Ejecutivo	20 años	16 años
Trabajador 5	Oficial de Proceso Rec. de Leche	Administ.	8 años	6 años
Trabajador 6	Operador de Planta 1	Operativo	18 años	10 años
Trabajador 7	Supervisor de Mantenimiento	Operativo	32 años	3 años
Trabajador 8	Consultor de compras	Administ.	23 años	18 años
Trabajador 9	Especialista Sistemas Comerciales	Administ.	6 años	4 años
Trabajador 10	Asistente de Dirección Producción	Ejecutivo	40 años	40 años

Los temas se plantearon desde lo general al particular objeto de estudio, es decir, sobre el comportamiento del usuario con las entidades bancarias hasta su relación con la cooperativa XYZ.

La primera pregunta de la entrevista tuvo como intención conocer si los actuales asociados de la cooperativa utilizan servicios de otras entidades financieras, y ante una respuesta positiva señalaron como entidades de su preferencia al Banco de Costa Rica, Banco Nacional, el BAC San José, y en menor cantidad de expresiones los bancos Promerica y Scotiabank.

Importante resaltar que los asociados de la cooperativa XYZ son usuarios activos como mínimo de 2 entidades bancarias.

A continuación los asociados hacen mención de los servicios que utilizan en esas entidades. En primer lugar en cantidad de expresiones la cuenta de ahorro y tarjeta de débito para recibir el salario de la empresa, en segundo término es para el servicio de tarjetas de crédito y en tercer lugar de importancia cuentas adicionales para hacer ahorros voluntarios. En menor grado de menciones los servicios de crédito, inversiones a plazo, póliza de vehículo y el pago de servicios públicos.



Como ejemplo de lo anterior, se muestran expresiones de los asociados que participaron de la entrevista (13 de febrero 2018):

- “En el BCR, el depósito del Salario. En el BAC San José, tarjetas de créditos”
- “El depósito del salario a través del Banco Nacional, cuentas de ahorro, certificados a plazo... en el caso del crédito para la casa por las condiciones que nos dieron en Scotiabank”
- “Con el Banco de Costa Rica, el depósito del Salario. Con el Banco Promerica el de Tarjetas de crédito”

El tercer tema que se abordó son los beneficios que identifican como usuarios de la entidad. La calidad del servicio al cliente, la atención rápida y los diferentes canales de contacto fueron los factores de mayor importancia por parte de los asociados. Para reforzar esta idea, una asociada compartió la siguiente experiencia:

“En el Banco de Costa Rica no he solicitado grandes servicios, motivo por el cual no he obtenido otros beneficios; algunos servicios solicitados fueron lentos y muy deficientes en la forma y en el tiempo. Del BAC San José, ellos tienen la facilidad que me brinda los servicios muy rápidos, todo está en línea, lo que solicito en otros bancos del estado tengo que ir personalmente a esos lugares, pero con el BAC San José los trámites son por teléfono, por correo o en línea; en la parte de automatización para uno que trabaja es genial. Cuando he tenido que ir físicamente por fuerza mayor a hacer algún trámite, estando el Banco lleno de personas, el trámite no dura más de 5 minutos”

(Entrevista, 13 de febrero 2018).

También valoraron como muy ventajoso la cadena de beneficios que se ligan con el servicio de tarjeta de crédito como son la acumulación de puntos y millas, el método tasa cero y los descuentos en comercios y eventos al pagar con la tarjeta.

Los trabajadores asociados, han encontrado beneficios fuera de la cooperativa XYZ en las condiciones para créditos hipotecarios, personales y para vehículo. En menor cantidad de menciones resaltaron otros servicios relacionados a los ahorros.

Con respecto a inconvenientes de los servicios de esas entidades bancarias, los entrevistados señalaron en primera instancia la tarjeta de crédito, al igual como le pasó a los no asociados, los cobros administrativos y comisiones ocultas en el servicio les causaron trámites engorrosos para su reclamo y posterior reintegro. También vinculado a la tarjeta de crédito mencionan que la tasa de interés que se cobra por el servicio es alta. En menor cantidad de expresiones se hace referencia a trámites de reposición de tarjeta y el análisis que realizan las entidades financieras para valorar si una persona es sujeta de crédito.

Para iniciar el abordaje como asociado de la cooperativa, se les invita a reflexionar cómo ha sido su experiencia utilizando los servicios de la cooperativa XYZ. La primera tendencia de opinión es identificar la puntualidad en los rebajos de planilla para los diferentes servicios de ahorros voluntarios y créditos. Seguido las menciones por el servicio de crédito en términos de satisfacción por la tasa de interés, la prontitud del trámite en el momento que lo ocupaba, también dos asociados hicieron mención de ser usuarios de créditos hipotecarios.

Para expresar su experiencia satisfactoria, una de las participantes comentó:

”Estoy encantada con cooperativa XYZ porque en realidad yo tengo acceso desde una página web para ver toda mi información como el estatus de mi ahorro, el estatus de mi capital, tengo visibilidad de todo, y con simplemente una llamada o un correo electrónico puedo poner en movimiento las cosas para que sucedan, siempre me están enviando información de las cosas que tienen por correo (ferias, la maestría, descuentos), entonces aparte de que tienen un muy buen servicio al cliente uno ve que las personas de ahí se mueven para generar valor en lo que están haciendo a sus asociados, por lo que yo estoy súper contenta y cada vez que hablo con otras personas les

cuento mi experiencia para que vean los beneficios y provechos que pueden obtener al pertenecer a cooperativa XYZ”

(Entrevista, 13 de febrero 2018).

En contraste, otros asociados durante las entrevistas (13 de febrero 2018) sugieren puntos de mejora en el servicio:

- “...es que si usted necesita algún crédito, tiene que ir a cooperativa XYZ, y ahí la atención es buena, pero diay tienes que hacer fila con todo el mundo, uno no tiene todo el tiempo, pero eso es algo pienso yo que se puede solucionar de alguna otra manera” (entrevista, 13 de febrero 2018).
- “El trámite en cooperativa XYZ dura mucho tiempo (1 hora) más los documentos que tienes que firmar y el folder para guardar los documentos, no es una experiencia agradable, lo comparo con el trámite en el Banco Popular (el estudio y trámite) es más rápido” (entrevista, 13 de febrero 2018).
- “La ubicación física no es la más cómoda para nosotros, porque tenemos que desplazarnos. Pienso yo que debería de haber un convenio con la empresa para que tengan una oficina acá dentro en las instalaciones (en el mezanine), donde yo me levante de la silla de mi oficina y en poco minutos ya esté en la oficina de la cooperativa pidiendo el análisis u otro trámite...”

Se menciona de nuevo la comparación que hacen los trabajadores entre la cooperativa y la asociación solidarista de la empresa y queda en evidencia que esto lo hacen también los asociados.

Por ser estos trabajadores usuarios activos de la cooperativa, la investigadora les solicitó identificar fortalezas. La cooperativa XYZ resalta para ellos por el prestigio corporativo, es decir, por ser una organización interna de la empresa, sus años de trayectoria y la supervisión que recibe de la SUGEF; sin embargo en 3 expresiones recomiendan que se informe más acerca de los beneficios de la afiliación.

Indicaron sentirse satisfechos por el trato personalizado en la plataforma de servicios, la web transaccional y el recibir mensajes para confirmar los movimientos en las cuentas de ahorro. Se sugiere la inclusión de nuevas tecnologías para mejorar el alcance de los servicios:

“Si usted quiere generar un crédito con cooperativa XYZ, usted tiene que ir a la plataforma, no hay otra opción como que yo pueda enviar un correo o tipo de call center. Una ventaja que maneja la Asociación Solidarista es que yo contacto por correo con un ejecutivo y le pregunto cuál es mi saldo para sacar un crédito, cuánto es la tasa de interés, cómo me queda la cuota, si usted llama antes del mediodía, ya a las 4 pm está depositado. En cambio con cooperativa XYZ usted tiene que ir y ahí ya se complica el préstamo, porque hay compañeros que no tienen acceso a plataforma (por las filas). Que se mantenga el servicio de atención al asociado pero mejorar la parte del trámite de créditos”

(Entrevista, 13 de febrero 2018).

Los asociados, igual que los trabajadores no asociados participantes de los otros estudios, tuvieron la oportunidad de brindar recomendaciones a la cooperativa para mejorar su afiliación y colocación de servicios.

Lo primero es la comunicación con los asociados para que ellos estén al día con información referente a los servicios y novedades. También deben implementarse cambios en la plataforma de servicios para hacerla más ágil y que responda a los tiempos y necesidades de los asociados, y no que ellos deban esperar; sobre esa misma línea se incluyen todos los medios de contacto como es la central telefónica, atención en oficina, implementar medios digitales (para trámites y consultas), implementar cambios en la tramitología de créditos para simplificarlos y darles celeridad, aumentar la frecuencia de visitas a las áreas de trabajo, entre otros.

Se muestran expresiones de los asociados que participaron de la entrevista (13 de febrero 2018):

- “También en la parte en línea que no está ligada la tarjeta de crédito a los estados que uno ve. Ya hablé con la ejecutiva de cuenta de tarjeta, es algo que se estaba manejando a nivel de sistema, pero que no se ha solucionado, porque usted entra en línea por que se ven los depósitos a plazo, mi cuenta de ahorros a la vista es tanto, pero no dice cuanto es el total de la tarjeta de crédito”.
- “Personal en plataforma de servicios para asistencia y atender al asociado, porque a veces solo hay 2 personas, se dura mucho en el trámite, se debe de ser más ágil”.
- “Que el servicio en la plataforma de servicio mejore (mucho tiempo en espera) y podría reducirse la documentación”.

Se sugiere a la cooperativa buscar alternativas para competir en su mercado, conformado por la asociación solidarista de la empresa y las entidades bancarias; esto incluye opciones para generar más ingresos anuales que contribuyan a los excedentes del periodo.

### **3.7 Análisis FODA**

Para concluir el capítulo de investigación de mercado, por medio de la herramienta de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se resumen los principales hallazgos sobre la cooperativa XYZ.

#### **3.7.1 Fortalezas**

Los autores Kotler y Armstrong (2013) definen las fortalezas como las “capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos” (p.54). Entonces al hablar

de fortalezas nos vamos a referir a lo que tiene la cooperativa XYZ para destacarse. A continuación el listado de fortalezas producto del análisis de los resultados.

- Filosofía del cooperativismo: bienestar riqueza económica y social para los asociados quienes son dueños.
- El poder formar un ahorro durante la vida laboral en la empresa, que es el ahorro de capital social.
- Se le considera una organización interna de la empresa.
- El rebajo automático de planilla de las cuotas de ahorro y crédito.
- Los controles y seguridad que ofrece la supervisión de SUGEF.
- Variedad en opción de crédito personal e hipotecario.
- Si se cumplen los requisitos para el trámite de un crédito, su desembolso es muy rápido.
- Variedad en ahorros voluntarios con buen rendimiento.
- Los depósitos a plazo reconocen un alto rendimiento.
- El servicio de pago de marchamo fue muy mencionado entre trabajadores no asociados.
- Hay una atención personalizada con los asociados.
- Se recuerda la participación de la cooperativa en las charlas de inducción, que brinda el departamento de Capital Humano de la empresa a sus nuevos trabajadores.
- Ayudas económicas para atender necesidades especiales de los asociados por medio del Comité de Educación y Bienestar Social.

### **3.7.2 Oportunidades**

Por otra parte el concepto de oportunidades se enmarca como los “factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 54). Por tanto, una oportunidad es todo aquello que hay en el mercado externo de la cooperativa XYZ y que podría

ofrecerle una ventaja. A continuación el listado de oportunidades producto del análisis de los resultados.

- Contacto a trabajadores exasociados para motivarlos a regresar.
- Abordaje de líderes de opinión por áreas de trabajo, para ofrecerles información de la cooperativa y convertirlos en influenciadores positivos.
- Implementación de nuevas tecnologías para facilitar el acceso a los servicios de la cooperativa, en tiempo y espacio.
- Implementación de nuevas tecnologías para mejorar la atención en la plataforma de servicios.
- Implementación de herramientas y estrategias de comunicación para mejorar los canales entre la cooperativa y su población meta.
- Acercamiento con áreas claves de la empresa, para crear canales de contacto directo con los trabajadores.
- Los trabajadores de las diferentes categorías (operativos, administrativos y ejecutivos) tienen expectativas sobre el servicio que esperan de la cooperativa, en cartera de productos y atención personalizada.
- Aprovechar recursos de instituciones como Cenecoop y del Comité de Educación y Bienestar Social para promover capacitaciones en áreas de cooperativismo, formación financiera, formación personal y emprendedurismo entre los trabajadores de la empresa.
- Reforzar por medio de convenios con empresas privadas los convenios y beneficios ligados al servicio de tarjeta de crédito de la cooperativa.
- Analizar productos y condiciones de las entidades bancarias, para identificar oportunidades de implementación en la cooperativa.

### **3.7.3 Debilidades**

Las debilidades se comprenden como “las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 54). Las debilidades, al igual que las fortalezas, radican

a lo interno de la organización. A continuación el listado de las debilidades de la cooperativa XYZ producto del análisis de los resultados.

- La cooperativa no ha sabido valorar el tiempo de sus asociados. Se cumplen los resultados, pero no con la prontitud o forma requerida por el trabajador.
- Ausencia de la cooperativa en las diferentes áreas de trabajo para ofrecer afiliación, servicios y un trato personalizado.
- La información de los servicios y beneficios no es suficiente, y no alcanza a los trabajadores de todas las áreas.
- Los canales de contacto entre trabajadores (asociados y no asociados) y la cooperativa es insuficiente y lento.
- Los trabajadores consideran falta de transparencia por parte de la cooperativa sobre el proceso de salida y el tratamiento al ahorro de capital; demandan que se expliquen esas cláusulas al momento que una persona toma la decisión de unirse. Solicitan más sinceridad con la información.
- La misma cooperativa es la que provoca que los asociados no quieran llegar hasta la oficina para ser atendidos, porque se topan con largas filas y poca gente atendiendo (por ejemplo en el horario de almuerzo merma baja la calidad de atención).
- No se trata por igual a todos los asociados en sus trámites; así como hay unos muy satisfechos, hay otros quienes encontraron una motivación para renunciar.
- Los trabajadores no identifican el valor agregado que ofrece la cooperativa.
- Los trabajadores no tienen claridad sobre la diferencia entre la cooperativa y la asociación solidaria.
- Condiciones y trámites requeridos para la formalización de algunos créditos que los hacen poco accesibles.
- Falta de formación en los funcionarios de la plataforma de servicios para abordar todas las consultas.



- Existe un gran vacío sobre los conceptos del cooperativismo entre los mismos asociados.
- Se cometió el error de mirar al asociado como un cliente y no como un cooperativista. Un asociado cooperativista, es muy diferente de un cliente bancario.
- Cooperativa XYZ cobra como un banco, gestiona como un banco, pero no tiene la capacidad de igualar a un banco en sus servicios y atención.
- No existe en la cooperativa un medio formal y fácil de identificar para la atención de quejas o problemas con algún servicio.

#### **3.7.4 Amenazas**

El último elemento del análisis FODA son las amenazas. Para Kotler y Armstrong estas incluyen los “factores o tendencias externas y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño” (2013, p. 54). Estos factores o tendencias pertenecen al entorno externo de la cooperativa y se identifican con el propósito de minimizar su impacto. A continuación el listado de las amenazas de la cooperativa XYZ producto del análisis de los resultados.

- La asociación solidarista de la empresa tiene un alto posicionamiento entre los trabajadores de la empresa. Ellos a su vez están muy satisfechos con el nivel de excedentes que les reparten anualmente; también con la calidad, prontitud y canales de atención que les ofrece la asociación.
- Si pensamos que los bancos son la competencia, el BAC destaca con su producto de tarjeta de crédito y tasa cero, convirtiéndose en un modelo de competencia
- Relacionar a la cooperativa XYZ con el Banco Nacional, Banco de Costa Rica y Banco Popular: estas entidades resuelven más rápido, pero quien opera mejor los créditos es el Popular; el Banco Nacional y el Banco de Costa Rica tienen una participación muy alta por el tema del salario (pago de planilla).

- Cooperativa XYZ debe igualar las condiciones del servicio con respecto a lo que ofrece la Banca: plataforma digital, atención telefónica, atención física en la plataforma de servicio.

Aquí concluye la exposición de los elementos más relevantes obtenidos por medio de ejercicios cuantitativos y cualitativos en el proyecto de investigación. Los hallazgos expuestos por medio de la herramienta FODA servirán de insumo para la propuesta de un Plan de Mercado que se abordará en el siguiente capítulo.

**CAPITULO IV: Propuesta de un plan de mercadeo para el crecimiento de la base asociativa de la cooperativa XYZ**

En los capítulos anteriores, se estudió el entorno interno y externo de la cooperativa XYZ; más importante aún, se realizó un profundo análisis de la opinión que tienen los trabajadores de la empresa acerca de la cooperativa y los factores que influyen en la no afiliación a la misma.

El presente capítulo, propone un plan de mercadeo para el crecimiento de la afiliación de trabajadores a la cooperativa XYZ y por ende, la colocación de servicios. Se formulan estrategias, planes de acción y un presupuesto, todo alineado con la estructura de posicionamiento que estableció la cooperativa en su plan estratégico, expuesto en el capítulo 2 de esta investigación.

#### **4.1 Justificación de la propuesta**

La cooperativa XYZ tiene una larga trayectoria dentro de la empresa, con tan solo 8 años de diferencia entre las fechas de creación. La empresa, nació en 1947 para atender las necesidades de industrialización de leche para un grupo de productores; por su parte la cooperativa XYZ nació en 1955 para atender las necesidades específicas de servicios financieros que tenían los trabajadores de dicha empresa.

Adicionalmente con su fundación, la cooperativa marca un hito importante en la historia del cooperativismo en Costa Rica, al convertirse en la primera cooperativa de ahorro del país.

En 63 años de historia muchas cosas han acontecido, con impacto en el entorno interno y externo de la cooperativa. Las principales a mencionar son:

- Con el nacimiento del movimiento solidarista en Costa Rica la empresa decide incorporar este beneficio para sus trabajadores. La asociación solidarista de la empresa, en su página web señala el año 1986 como fecha de fundación (ASEDP, sección reseña histórica, parr. 1). Actualmente atienden aproximadamente al 71% del total de trabajadores de la empresa (sección reseña histórica, parr. 5).

- La bancarización de los servicios y de la misma población. De acuerdo a un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo y publicado en la página web CRhoy.com “Costa Rica ocupa el segundo mejor posicionamiento a nivel de bancarización, alcanzando un 64,5% de la población” (parra. 1). En el caso de los trabajadores, como mínimo tienen una cuenta bancaria suscrita para poder recibir el pago de su salario.
- En el año 1994 se promulgó en el país la Ley 7391 “Regulación de la intermediación financiera de las organizaciones cooperativas”. Su propósito era incluir a las cooperativas de ahorro y crédito dentro de la supervisión y fiscalización de las actividades de intermediación que realiza la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).
- Bajo esta línea, en el año 2005 le llegó el turno a la cooperativa XYZ de empezar a ser supervisada por la SUGEF. Esto implicó grandes cambios en la gestión de sus servicios, los criterios de análisis para otorgar un crédito a sus asociados y un costo financiero vinculado a la supervisión que impacta directamente las utilidades (excedentes) del periodo.

Es así que uno de los hallazgos de la investigación de mercado cuantitativo y cualitativo, es que los trabajadores no asociados no identificaban un valor agregado al afiliarse a la cooperativa. Lo anterior porque estando dentro de la empresa, tienen dos alternativas: (1) aportar un 2% del salario a la cooperativa XYZ para acceder a servicios de ahorro y crédito, así como excedentes basados en ese aporte; (2) aportar un 5% del salario a la asociación, recibir a cambio el 5.3% del aporte patronal de cesantía, acceder a servicios de ahorro y crédito, así como excedentes con base en el aporte obrero y patronal.

Según las propias conclusiones de los trabajadores no asociados, tienen el salario comprometido, ya utilizan servicios de ahorro y crédito en instituciones bancarias y la asociación, que además ésta última les paga mayor cantidad de excedentes en dinero en efectivo al final de cada año. Entonces, ¿para qué se van a afiliar a la cooperativa XYZ?

En este contexto, otro factor de relevancia que explicó el señor Luis Francisco Vega, Gerente General de la cooperativa XYZ, es el efecto de “boca en boca” que hay dentro de la empresa, el cual fue confirmado con los hallazgos de la investigación de mercado.

Se registraron expresiones hechas por no asociados como por ejemplo “cuando ingresé me recomendaron no afiliarme”, “he escuchado de los compañeros que deben esperarse 1 año para que les devuelvan la plata”, “es otra entidad donde se puede ahorrar”, “que uno puede tener ahorros y también préstamos”, “no me alcanza el salario para ahorrar en las dos, y prefiero la asociación porque paga más excedentes” (expresiones de los focus group de administrativos y operativos, 13 de febrero 2018).

El punto es que asociados y no asociados se relacionan constantemente durante la jornada laboral, ya sea dentro de un camión repartidor en el caso de la fuerza de ventas, operando una máquina dentro de la planta de producción o frente a una computadora en un departamento administrativo. Todo lo que entre ellos compartan, positivo o negativo referente a la cooperativa, tiene un enorme impacto en la imagen institucional y posicionamiento de marca en el mercado meta. El resultado concreto de esta influencia se refleja en el porcentaje de afiliación de los trabajadores de la empresa ubicados en El Coyol de Alajuela, que a octubre del 2017 era apenas de un 45% según los datos expuestos en el capítulo 2.

Bajo esta coyuntura, es necesario realizar un cambio en la actual mezcla de marketing que ejecuta la cooperativa.

Es así que se propone un plan de mercadeo, para aumentar la afiliación, aunado a una estrategia de posicionamiento que esté orientada a renovar de manera integral la imagen de la cooperativa XYZ y la experiencia por el uso de sus servicios. Es necesario desarrollar pensamientos, sentimientos y experiencias positivas alrededor de la marca y el uso de sus servicios; que los trabajadores puedan claramente percibir la promesa de valor que hace la cooperativa, con el propósito

de crear una relación de conveniencia que tenga vigencia durante toda la relación laboral del trabajador con la empresa.

Queda claro en el capítulo dos que las diferentes áreas de la cooperativa ejecutan Planes Anuales Operativos y un Plan Estratégico, en estos se definen las metas de colocación (venta de servicios) y participación (afiliación). El plan de mercadeo que propone la investigadora es para apoyar en el logro de esas metas institucionales. Aun así los resultados en el corto plazo que persigue este plan, están sujetos a factores internos de la cooperativa y es la alta administración quien toma la decisión final sobre los cambios que deban implementarse.

En cuanto a resultados de rentabilidad, el tema no es abordado dentro del plan, porque implicaría un análisis profundo de la estructura económica de la cooperativa y no es el objeto de estudio de este proyecto. Lo que sí se toma como un hecho es que al aumentar la afiliación, suben también los indicadores de colocación de nuevos servicios (ahorro y crédito) y estos contribuye a la generación de los excedentes del periodo.

Para concluir, los asociados, la atención satisfactoria a sus necesidades y la maximización de los beneficios para ellos, son los ejes de acción para la cooperativa XYZ. A partir de esto, todas las áreas funcionales del negocio (financiero, operaciones, tecnologías de información, recursos humanos) se integran para un solo propósito: bienestar económico y social para el asociado y su familia. Es bajo este contexto que el plan de mercadeo aportará al propósito institucional.

## **4.2 Objetivo de la propuesta**

Seguidamente el objetivo general y las acciones específicas que demarcarán el plan de mercadeo para la cooperativa.

**Objetivo General:**

- Diseñar un plan de mercadeo para la cooperativa XYZ que vincule las actividades de la mezcla de mercadeo con su impacto en el crecimiento de base asociativa, la colocación de servicios y la experiencia como asociado, por medio de una estrategia de posicionamiento.

**Objetivos específicos:**

- Fortalecer la imagen de la cooperativa XYZ como la principal alternativa de apoyo financiero y social para los trabajadores de la empresa.
- Aumentar la afiliación a la cooperativa del segmento de trabajadores de la empresa ubicados en la Planta de El Coyol de Alajuela.
- Mejorar la experiencia de la afiliación y uso de servicios por medio de estrategias en la mezcla de mercadeo de servicios.

**4.3 Definición del mercado meta**

El plan de mercadeo está orientado a los trabajadores de la empresa, no asociados a la cooperativa XYZ y que laboran en la Planta de El Coyol de Alajuela.

Se consideran dentro del plan a dos tipos de personas: los de recién ingreso a la empresa y a los que ya tienen antigüedad laboral. Están distribuidos entre las 11 Direcciones (ver tabla 1) y pertenecen a las 3 categorías identificadas: operativos, administrativos y ejecutivos.

A partir de los datos recolectados y expuesto en el capítulo 3 se exponen las siguientes características de esta población no asociada:

- Género: son hombres y mujeres.
- Estado civil: en su mayoría son casados y en segundo grado de incidencia solteros.



- Dependientes económicos: Más de la mitad de la población tiene 3 o más personas dependientes económicamente de su salario.
- Escolaridad: es media entre colegio y técnico; este dato se respalda porque más del 60% de la población es del nivel operativo; en segundo grado de incidencia la educación superior universitaria.
- Rango de edad: la mayoría de la población es de 29 a 39 años, considerados en una etapa de adulto joven. En segundo lugar de representatividad se encuentran los adultos medios quienes oscilan entre los 40 y 50 años.
- Rango salarial: la principal clasificación es quienes ganan entre 351.000 a 650.000 colones mensuales (el efecto principal es para la categoría operativa); el segundo rango salarial de importancia es de 651.000 a 950.000 colones mensuales (principalmente por la categoría administrativa).
- Comportamiento en el sistema financiero: son usuarios activos en 2 entidades financieras como mínimo; una de ellas es principalmente para recibir su salario.
- Aproximadamente el 71% está afiliado a la asociación solidarista de la empresa.
- Ya sea en una entidad bancaria o en la asociación solidarista, son usuarios activos en servicios de ahorro, crédito y tarjetas.
- Se puede inferir que ya tienen comprometido una parte de su salario.

#### **4.4 Desarrollo de las propuestas y planes de acción**

El plan de mercado que se propone en este capítulo, inicia con la declaración de una propuesta de valor y por medio de la mezcla de mercadeo se definen las estrategias y planes de acción para alcanzar los objetivos.

##### **4.4.1 Propuesta de valor**

La primera necesidad a solventar para la cooperativa es la definición de una propuesta de valor para su mercado meta. La importancia de este concepto lo

explican Kotler y Armstrong “la propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades” (2013, p. 9). Esto quiere decir que los trabajadores de la empresa necesitan identificar claramente, e incluso por las referencias de sus compañeros, los beneficios directos que van a recibir de la cooperativa al decidir aportar un 2% de su salario mensual.

Y en el cumplimiento de esta propuesta de valor, se crea una percepción más positiva sobre la cooperativa, al punto de ser la principal alternativa de apoyo financiero para los trabajadores de la empresa, como se estipula en su visión. La exitosa satisfacción de esas necesidades, hará que los trabajadores -futuros asociados- tengan una percepción positiva de la cooperativa, que sean activos utilizando sus servicios e incluso la recomienden.

Para Teresa Recio y Carmen Abril (2016) de eso es lo que trata una estrategia de posicionamiento, “el acto de diseñar la oferta e imagen de la empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente del público objetivo” (p. 18). Así que no es únicamente ser eficaces en la entrega del servicio, sino que todo el proceso desde el primer contacto con la cooperativa sea una experiencia gratificante. Las mismas autoras lo resumen de esta manera: “la estrategia de posicionamiento recoge la esencia de la promesa que la marca hace al cliente” (2016, p. 18).

Para realizar la declaración de la propuesta de valor, es necesario que la cooperativa sepa diferenciar sus servicios de los beneficios. Los servicios son los mismos que se muestran en la figura 5, del capítulo 2. A continuación se enlistan los beneficios o ventajas competitivas con las cuales se puede construir la posición diferenciadora:

➤ **Beneficios:**

- Variedad de ahorros.
- Créditos para atender diferentes necesidades.

- Altos rendimientos en las inversiones a plazo.
  - Condiciones favorables de las tarjetas (no hay comisiones ni anualidades).
  - Trámites fáciles y rápidos.
  - Servicio personalizado.
  - Rebajo automático de planilla.
  - Cercanía: la Plataforma de Servicio está dentro de la empresa.
  - Servicios disponibles 24/7 por medios electrónicos.
- **Lo que hace a la cooperativa diferente de su competencia (asociación y bancos):**
- Ser cooperativa: filosofía, estructura, valores y principios.
  - La persona no es cliente, es dueño y asociado.
  - Formar un capital propio durante el tiempo laboral (aporte de Capital).
  - Retribución de excedentes anuales.
  - Exclusiva para los trabajadores de la empresa.
  - Acceso a ayudas económicas y sociales por parte del CEBS.

Por otra parte, la declaración de la propuesta de valor incluye los términos dados por Kotler y Armstrong de población, necesidad, marca, concepto y puntos de diferencia (2013, p. 188). Para su redacción, se abordan los siguientes criterios:

- Clara y fácil de entender: ofrecer soluciones para los proyectos de ahorro y crédito.
- ¿Qué va a obtener el cliente? Servicio personal en su lugar de trabajo.
- ¿Cuál es la diferencia con la competencia?: ser una cooperativa exclusiva para la empresa.
- El resultado final de dicho análisis, es la siguiente **Propuesta de Valor:**

### **Cooperativa XYZ: Servicio personal en su lugar de trabajo**

*Ofrecemos soluciones a los proyectos de ahorro y crédito de los trabajadores de la empresa, por medio del modelo cooperativo.*

- *Las personas no son clientes, son dueños de la cooperativa y se les llama asociados.*
- *Con la afiliación ganan un triple beneficio económico: realizan de forma mensual un aporte que se acumula en una cuenta personal (aporte de capital), anualmente reciben intereses (excedentes) por ese aporte y como asociados tienen acceso a servicios financieros con las mejores condiciones del mercado.*
- *Somos compañeros dentro de la empresa, nos conocemos.*
- *Trámites sencillos y rápidos.*

El siguiente paso en la formulación del presente plan de mercadeo, es la inclusión de estrategias y planes de acción para cada elemento (7Ps) de la mezcla del mercadeo de servicios, para apoyar la estrategia de posicionamiento.

#### **4.4.2 Producto**

El producto básico de la cooperativa XYZ son servicios en ahorro y crédito; la cartera es amplia, cumple con la demanda del mercado y es competitiva respecto a lo que ofrecen las otras entidades.

La estrategia para diferenciarse plantea ofrecer el mejor servicio y experiencia de uso de los servicios; Lovelock y Wirtz mencionan que “un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación del servicio, tanto tangibles como intangibles, que crean valor para los clientes” (2015, p. 84) y estas variables se consideran a través de las tareas propuestas a continuación.

#### **4.4.2.1 Planes de acción**

La primera labor es una revisión a los servicios complementarios, los cuales se caracterizan porque “facilitan el uso del producto básico y agregan valor y atractivo a la experiencia general del cliente” (Lovelock y Wirtz, 2015, p. 84). Estos mismos autores realizaron una clasificación de 8 categorías, las cuales se exponen a continuación al tiempo que se hacen las propuestas para la cooperativa:

- **Información:** la cooperativa dispone de varios canales (página web, Facebook, servicio mensajería al celular SMS) para informar a sus asociados sobre los servicios. Sin embargo la información no llega a la población meta. Aspectos de mejora se abordan con mayor amplitud en los apartados de Plaza, Promoción y Personal.
- **Toma de pedidos:** se requiere implementar cambios en la estructura de la Plataforma de Servicios, para atender de manera más rápida las solicitudes de servicio, ya sea de forma presencial, por teléfono o medios electrónicos (correo, Facebook). Se requiere cambios en tiempo y desplazamiento, estos se proponen en la sección de Procesos.
- **Facturación y pago:** en el caso de la cooperativa una ventaja sobre entidades bancarias es el rebajo automático de planilla. Con esta facilidad, los asociados ahorran tiempo y en la boleta de pago del salario se incluye la información del rebajo que hace la cooperativa. También se ofrece una web transaccional la cual está en proceso de mejora.
- **Consulta:** más que brindar información se trata de ser asesores financieros y esto empieza por reformas en la estructura y procesos de atención al asociado, la capacitación de los Ejecutivos y la cercanía física (no sólo digital) con la población meta. Estas propuestas se profundizan en Presencia, Procesos y Personal.
- **Hospitalidad:** los hallazgos apuntaron por atraer a los ex asociados, quienes por diversas razones tuvieron que renunciar a la cooperativa y en reiteradas ocasiones mencionaron la falta de retención dado que los dejaron retirarse muy

fácilmente. Implementar cortesías de bienvenida para los nuevos asociados, como artículos promocionales y ponerles al conocimiento de los canales de comunicación y contacto, Así como reforzar los conceptos de cooperativismo, cercanía y trato personalizado que implica estar dentro de la empresa.

Se deben considerar cambios en el ambiente físico de la Plataforma de Servicios, principalmente el área de espera y los cubículos donde son atendidos los asociados, para ofrecer privacidad a su trámite. Dentro de esta categoría de hospitalidad, se debe tomar en cuenta el alcance social del Comité de Educación y Bienestar Social (CEBS) que a través de actividades de capacitación y formación puede trabajar en el desarrollo socio-económico del asociado y su familia.

- **Cuidado:** por políticas de la empresa, la cooperativa no puede ofrecer un espacio exclusivo de parqueo para quienes los visiten y éste es un punto importante que limitaría los trámites presenciales en la Plataforma. Alrededor de la Oficina existe un área verde muy extendida, sobre la cual se podría proyectar la ampliación del parqueo.
- **Excepciones:** es necesario que la cooperativa implemente una contraloría de servicios para los asociados; será un canal formal y debidamente identificado por todos, para que los asociados puedan expresar reclamos, sugerencias de mejora y hasta elogios que luego puedan incluso transformarse en testimonios. Por medio de las entrevistas a los asociados, quedó en evidencia la celeridad que tiene la cooperativa ante pedidos especiales o de urgencia que se les presente; pero también se presentaron casos donde una mala atención propició la renuncia. Este es un punto importante dado que se quiere enfatizar el mejor servicio y la atención personalizada, es lo que todos los asociados buscan y esperan independientemente de que sean operarios, administrativos y ejecutivos.

Un segundo plan de acción es la propuesta de los siguientes servicios:

- Por las condiciones de la normativa de SUGEF, existen personas en la población meta que no son sujetos a crédito porque tienen inconvenientes en su récord crediticio. Para este tipo de asociados, sería muy importante tener previamente identificados: a) una serie de servicios que les ayude a solventar su situación económica; b) actividades por medio del Comité de Educación y Bienestar Social, como charlas sobre finanzas personales y familiares, emprendimientos, temas de familia. Lo anterior como motivación para estar en la cooperativa aunque no tengan acceso a todos los servicios, que aprovechen la oportunidad de formar un capital durante su tiempo laboral y recibir beneficios sociales. El propósito es cambiarles su enfoque de afiliación y crear una experiencia de enriquecimiento personal.
- Hacer convenios de educación con instituciones reconocidas, donde pueda ligarse la afiliación al uso de servicios como un beneficio para los asociados y sus familiares. Por ejemplo extenderlo a cursos de inglés, cursos técnicos de computación, administración y emprendimiento.
- Impulsar servicios que sirvan de enlace entre la cooperativa y no asociados, para que continúe proyectando su imagen dentro de la empresa y generar comentarios positivos: por ejemplo ferias comerciales, charlas abiertas al público, servicios como el pago de marchamo que fue muy mencionado por no asociados.
- Existe una oportunidad de mercado para explotar el servicio de traslado de salario dado que todos los trabajadores están en una entidad bancaria para recibir el pago de su salario. La cooperativa XYZ tiene bastantes años ofreciendo el servicio de traslado y ha implementado mejoras al proceso. Esto le confiere un fuerte respaldo para presentarse ante los trabajadores y la empresa.

El tercer plan de acción se orienta a fraccionar la cartera de servicios, de la mano con una segmentación del mercado. Esta acción contribuye con la personalización de los servicios, incluso se aprovechan oportunidades de negocio con grupos que no son tan atractivos para las entidades bancarias, como por ejemplo los operativos.

En este sentido, la cooperativa tiene la facilidad de contar con una base de datos actualizada y que trabaja en la implementación de herramientas de excel para el análisis de los datos, mientras se materializa a futuro la compra de un sistema CRM acorde a las necesidades de la cooperativa.

#### **4.4.3 Precio**

Para el caso exclusivo de la cooperativa, se considera como precio las tasas de interés que cobra en los créditos y los rendimientos que paga en los ahorros e inversiones a plazo.

La estrategia propuesta es mantener sus precios actuales, con la salvedad de las revisiones periódicas que se realizan para mantener las tasas competitivas con el mercado sin afectar su estructura financiera.

En el caso de los ahorros e inversiones a plazo, los rendimientos que paga la cooperativa a favor del asociado son bastantes favorables, comparadas con las entidades bancarias y así fue reconocido en el estudio de mercado.

En el capítulo 2 de esta investigación, se expuso cómo la cooperativa incurre en apalancamiento con otras entidades financieras, para obtener los recursos económicos suficientes para su gestión de crédito. Con este costo financiero, la cooperativa mantiene tasas relativamente similares a las que ofrecen los bancos; no así con la asociación solidaria, quien no incurre en ese costo y sus tasas de interés en crédito son muy bajas.

Los servicios de tarjeta de débito y crédito, tienen cada uno sus características particulares en cuanto a tasa de interés y condiciones (cero anualidades ni costos de comisión), que los convierte en servicios muy atractivos para los asociados.

Para lograr superar a la competencia en la estrategia de precio, la propuesta de valor que se planteó al inicio de este plan de mercadeo se reafirma en esta expresión de Kotler y Armstrong: “la solución a la competencia de precios es



desarrollar una oferta, entrega e imagen diferenciadas” (2016, p.213). Sobre esta línea, deben replantearse decisiones sobre la devolución de los Aportes de Capital y los excedentes para mejorar la imagen de la cooperativa.

#### **4.4.3.1 Planes de acción**

El primer tema a abordar es la devolución del Aporte de Capital y una modificación al estatuto de la cooperativa.

El artículo 62 de la Ley de Asociaciones Cooperativas N° 4179, señala que las cooperativas devolverán al asociado los aportes que hayan realizado al Capital, en la forma y condiciones que dispongan los estatutos.

Para la cooperativa XYZ, su estatuto en el artículo 12 indica que esa forma es al final de cada ejercicio económico (que va de enero a diciembre) y que las solicitudes para devolución se tramitan en orden cronológico conforme se van presentando por renuncia, salida de la empresa o fallecimiento. En cuanto a las condiciones, la cooperativa dispondrá anualmente de un presupuesto del 10% de su Capital Social para atender las devoluciones y en el caso de que se agote durante ese periodo económico, las personas tendrán que esperar al nuevo presupuesto del año siguiente; en la práctica esto significa esperar de 1 a 2 años para el reintegro de los Aportes del Capital.

Las personas manifestaron su inconformidad en el estudio cualitativo y consideraron como un abuso la retención del dinero durante tanto tiempo. Sobre este particular, otra condición que se presenta, es que la cooperativa no reconoce ningún rendimiento a la persona por el mantenimiento de ese dinero en sus arcas y se le pagan excedentes sólo por los meses que fue asociado durante ese periodo.

Aunado a esto tenemos que el estatuto es propuesto por el Consejo de Administración de la cooperativa y aprobado en la Asamblea por los Delegados, por tanto es de acatamiento a todos los Asociados.

Uno de los principales hallazgos del estudio cuantitativo ha sido que los no asociados conocen estas “experiencias amargas” que viven las personas que se retiran de la cooperativa e incluso lo ven como un impedimento para su afiliación. Es cierto que la cooperativa opera amparada a la ley, pero también es un hecho que esta situación está afectando negativamente la imagen y credibilidad institucional.

El plan de acción se enfoca en dos propuestas: (1) llevar una moción a la Asamblea para modificar el artículo 12 del estatuto, con el fin de aumentar el porcentaje para las devoluciones de Capital Social, (2) que la cooperativa realice un análisis financiero sobre alternativas para reconocer una tasa de interés a los exasociados por el tiempo que el dinero estuvo bajo custodia de la cooperativa. Esta misma propuesta, puede ser hecha por cualquier Delegado durante la Asamblea.

La Administración de la cooperativa debe evaluar escenarios y determinar cuántos puntos porcentuales adicionales serían favorables para ambas partes: que no se debilite la estructura financiera de la entidad y que la persona no tenga pérdida económica con el valor de su dinero en el tiempo. Además, los trabajadores que renuncian siguen siendo parte del mercado meta y se ha demostrado la alta influencia negativa de sus comentarios sobre los demás compañeros. Estos valores intangibles son los que debe la contemplar y replantear la Administración.

Un segundo plan de acción, está orientado a la información sobre los excedentes de la cooperativa, la manera cómo se calculan y cómo se distribuyen a cada asociado (una parte en efectivo y otra capitalizable en la cuenta personal). Por estructura y naturaleza de las organizaciones (cooperativa y asociación), no se pueden comparar por el monto de excedentes que reparten anualmente.

Pero es necesario trasladar este pensamiento a la población objetivo y los asociados, por medio de acciones complementarias en el aspecto ‘Promoción’. De esta manera se fortalece la implementación de la promesa de valor por medio del modelo cooperativo.

#### **4.4.4 Plaza**

Al analizar los recursos actuales que tiene la cooperativa para la atención de su público objetivo, se determinó que éstos no eran suficientes y que existía un vacío en la interacción física con los trabajadores no asociados.

La estrategia propuesta es desarrollo del mercado: “nuevos canales de marketing para ayudar a atender a los nuevos usuarios” (Kotler, Armstrong, 2016, p. 245). Además de nuevos recursos, se debe replantear la cobertura actual y las acciones para ofrecer el servicio personalizado de la promesa de valor.

##### ***4.4.4.1 Planes de acción***

La primera propuesta son nuevos medios de contacto, como el servicio de atención a través de WhatsApp web y una central telefónica.

Cuando se realizaron los ejercicios cualitativos de la investigación de mercado, tanto los trabajadores no asociados como los asociados, hicieron importantes menciones del servicio inmediato que les ofrecen bancos públicos y privados. Ya sea una aplicación web desde sus teléfonos, un chat en línea o un call center; inclusive destacaron que la asociación atiende por un chat en línea y consultas por correo electrónico.

Actualmente la cooperativa XYZ tiene disponibles como canales el correo electrónico, Facebook y llamadas de teléfono. El correo y la cuenta de Facebook, son atendidas por funcionarios del departamento de Mercadeo y cuando son temas específicos de crédito, dichos mensajes deben reenviarse al departamento de Operaciones. Estas consultas son atendidas conforme a la disponibilidad de tiempo de los Ejecutivos, sin embargo ellos deben dar prioridad a la atención de las personas que estén físicamente en la plataforma o en el servicio por teléfono.

Para subsanar esta situación y apoyados también en la estrategia de Personal que se expone más adelante, se propone la utilización de un canal de consultas en línea

por medio de la plataforma WhatsApp web. Además para que el resultado se oriente a la propuesta de valor, se debe asignar a un ejecutivo de crédito para atender esta herramienta, junto con las otras consultas que se reciban por correo y Facebook; se debe alistar todos los documentos para formalizar el servicio y se propone al asociado una cita para que nada más llegue a firmar.

En cuanto a la central telefónica de la cooperativa, se califica de básica, no tiene contestadora ni un menú de opciones para redireccionar las llamadas de venta de servicios y separar las extensiones del personal administrativo, tampoco queda un registro de las llamadas perdidas.

El departamento de Tecnologías de Información dentro de la empresa, sí tiene la infraestructura tecnológica para brindar el servicio, incluso hay muchas áreas de servicio que emplean el sistema. De acuerdo a datos recolectados con funcionarios de la cooperativa, hace 3 años aproximadamente se invirtió en líneas de teléfono y en la infraestructura para aprovechar ese recurso de la empresa, sin embargo por una cuestión administrativa no se ejecutó. La propuesta se orienta a retomar el proyecto e implementarlo, como una mejora a la calidad de atención telefónica.

Una segunda actividad es retomar las visitas semanales en áreas estratégicas de la empresa. Por medio de estudios de segmentación, se identifican los lugares con menor cantidad de asociados, se gestiona una autorización con la empresa, se instala un stand y se brindan los servicios de plataforma.

Una vez instalados y gracias a un de contacto anterior con los no asociados, la figura del promotor tendría relevancia para solicitar de forma personal un espacio para llevarles información; otra opción muy importante a valorar, son las visitas en horarios alternos para lograr atender a quienes trabajan en horario nocturno.

En esta ejecución, la cooperativa debe colocar de manera apropiada signos externos. Cuando se realice actividades abiertas al público (asociados y no asociados) con mucha más razón debe ser un punto importante la demarcación del

“espacio” con elementos visuales como banners, vallas, displays, papelería como volantes y brochures, elementos que actualmente ya se tiene en inventario.

#### **4.4.5 Promoción**

La cuarta P de la mezcla de mercadeo se orienta a las actividades de publicidad, promoción de ventas y ventas personales para crear preferencia por la cooperativa. La estrategia que se propone es modificar las creencias y actitudes de la población meta hacia la cooperativa.

Los hallazgos del estudio demostraron pensamientos negativos alrededor de la marca, expresiones tales como no pagan excedentes, duran mucho en devolver el ahorro, no les importó que renunciara, ponen muchas trabas para prestar plata, no tiene nada que ofrecer diferente, incluso hasta decir que no tienen nada que opinar porque no saben nada de la cooperativa.

Por medio de la propuesta de valor y este plan de mercadeo, se quiere construir todo lo contrario: pensamientos, sentimientos y experiencias positivos

##### ***4.4.5.1 Planes de acción***

La acción prioritaria, es limpiar la imagen de la cooperativa por medio de una agresiva campaña. Utilizando como objetivo de comunicación la propuesta de valor, es necesario rescatar todo lo positivo que la cooperativa tiene para ofrecer.

Esta campaña debe incluir material escrito como afiches y volantes impresos para entregar personalmente, material digital para circular por correo electrónico, página web, Facebook. Aquí se resalta la propuesta diferenciadora que ofrece la cooperativa y los beneficios que se obtiene con la afiliación. Otra herramienta con un efecto muy positivo son los videos cortos con testimonios, donde un asociado satisfecho cuenta a los demás su experiencia apoyándose en la cooperativa para cumplir con sus proyectos.

Los servicios que ofrece la cooperativa tienen condiciones muy favorables. Se puede desarrollar una promoción para colocación de servicios; también para motivar a los asociados en afiliar a compañeros, una promoción exclusiva de referenciados.

En una segunda etapa de esta campaña, se debe reforzar el tema de doctrina cooperativa, para que tanto los no asociados como asociados, comprendan de manera fácil las diferencias entre entidades.

Acciones que eventualmente pueden desarrollarse por medio del Comité de Educación y Bienestar Social, son actividades lúdicas y de desarrollo personal con hijos y familiares de los asociados, como parte del bienestar social que promueve el cooperativismo al asociado y su familia.

Un segundo plan de acción se orienta en evaluar los actuales canales que utiliza la cooperativa para comunicarse con la población meta. Los no asociados alegaron conocer muy poco o nada sobre la cooperativa XYZ.

La publicidad de los servicios es principalmente digital por medio del correo electrónico, Facebook y el servicio de mensaje de texto (SMS) donde ocasionalmente incluye enlaces a la página web. La base de datos que utiliza la cooperativa es de sus asociados actuales, de quienes tiene registrado un 77% de las cuentas de correo y un 99% de teléfonos celulares. Como la cooperativa es una entidad supervisada por la SUGEF, uno de los requisitos es mantener actualizados los datos personales. Se infiere que a nivel de asociados la comunicación tiene un alcance muy efectivo; no así con los no asociados.

El único medio electrónico de contacto con no asociados es el correo de la empresa, cuando la cooperativa solicita enviar un comunicado general o en Facebook con los no asociados que siguen la cuenta. Sin embargo como bien se mencionó en el focus group de operativos, no todos los compañeros tienen correo electrónico. La asociación por ejemplo tiene pizarras digitales por distintas áreas de la empresa, y es frecuente que algunas entidades bancarias (socios comerciales de la empresa)

utilicen también el correo electrónico institucional para enviar publicidad de sus servicios.

La cooperativa por su parte cuenta con pizarras informativas para pegar afiches de sus servicios; es necesario que valore las localidades actuales, el público objetivo, la calidad de la pizarra y que esté apropiadamente rotulada con signos de la cooperativa. Las pizarras informativas son una herramienta económica para hacer llegar publicidad a los no asociados, con la salvedad que es vital mantener actualizada la información y renovarla constantemente para mantener el interés.

Otra alternativa es captar datos de no asociados por medio de alguna actividad promocional, la cual es fácil de ejecutar por estar dentro de la empresa. Se construye una base de datos diferenciada para no asociados, y el tipo de publicidad que se les envía debe contener un mensaje diferente, orientado a captar su atención e invitarlos a ser parte de la cooperativa.

Un tercer plan de acción está orientado exclusivamente en atraer no asociados, por medio de un contacto personalizado. En el capítulo dos de esta investigación, se menciona la intención de la cooperativa de contratar un promotor que visite las áreas de la empresa y una de sus tareas asignadas es la afiliación. Por medio de la prospección de la base de datos, se identifican áreas claves dónde iniciar un plan de visitas y contacto.

Sobre esta misma línea, se sugiere retomar la práctica de entregar un regalo para nuevos asociados, llamado “kit de bienvenida” el cual contiene artículos promocionales y material escrito con información de lo que es una cooperativa, los beneficios de cooperativa XYZ, sus servicios y medios para contactar a las oficinas. Adicionalmente a esto, se negocia con la dirección de Capital Humano de la empresa para obtener los datos básicos de los nuevos trabajadores con el fin de contactarlos e invitarlos a afiliarse.

#### **4.4.6 Procesos**

La cooperativa necesita construir una imagen y experiencia de uso positiva a su alrededor, y lo más importante es que la población de trabajadores no asociados lo sepa. Por eso, la estrategia propuesta se enfocará en enviar señales de calidad del servicio.

Al implementarse mejoras en los procesos, se procura controlar la forma cómo se brinda el servicio y lograr el resultado que espera el trabajador. Sin embargo, en el medio existen algunos otros factores que no se pueden controlar, lo cual debe ser previsto por la cooperativa para ofrecer soluciones a su público meta. De esta manera lo interpretaron Kotler y Armstrong “la variabilidad del servicio significa que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como cuándo, dónde y cómo se prestan” (2016, p.209).

##### ***4.4.6.1 Planes de acción***

En las cooperativas es fundamental la participación activa de los asociados y para propiciar esta actitud en la cooperativa XYZ, la primera propuesta es la creación de una contraloría de servicios.

Actualmente no existe un canal formal y debidamente establecido por la cooperativa, donde asociados y no asociados puedan acercarse para que se les atienda en sus trámites; lo que hacen es conversar con algún funcionario y si éste no elevó a las jefaturas el comentario, la situación corre el riesgo de no resolverse. Con la contraloría de servicios se busca crear un espacio donde ellos puedan expresar su satisfacción y/o inconformidad, darles voz y soporte para generar un ambiente de comunicación abierta. Esto puede aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios y contribuir en la mejora de procesos: “la buena recuperación del servicio puede transformar a los clientes enojados en clientes leales” (Kotler, Armstrong, 2016, p.213)



Otro plan de acción propuesto, son nuevas formas de entregar servicios para mejorar los tiempos de respuesta. La cooperativa es efectiva porque logra entregar el servicio, pero lo hace en su tiempo y no en el tiempo del cliente; esta es una situación poco favorable para acercarse a la promesa de valor que se desea impulsar.

Las personas solicitan que los trámites sean más rápidos. Alegan no tener tiempo para trasladarse hasta la oficina y aún invertir más en hacer filas, algo tienen que sacrificar: su tiempo de almuerzo o café, laborar más tarde o tener que pedir un permiso especial al jefe.

Por ello es necesario abrir nuevos canales de servicio que le permita a la cooperativa ser más eficiente en su operación. Este plan de acción se complementa con la apertura de una línea de WhatsApp para la solicitud de trámites, un ejecutivo atendiendo consultas no presenciales y las visitas periódicas a las áreas de la empresa que se mencionó en la P de Plaza.

El tercer plan de acción se orienta a establecer un protocolo de renuncia de asociados. Actualmente se ejecuta un procedimiento, que inicia con el recibimiento de la carta de solicitud de salida, y finaliza con el trámite en el sistema para cambiar la categoría de la persona.

Exasociados que participaron del estudio mencionaron un resentimiento hacia la cooperativa, porque no hizo nada por retenerlos, simplemente les recibieron la carta y no trataron de ofrecerles alguna solución a su motivo de renuncia. Adicional a esto, recibieron la noticia sobre el tiempo que tarda la cooperativa en devolver el aporte de capital.

El protocolo tendría como propósito, documentar el primer contacto del asociado con el representante de la cooperativa que le recibe la solicitud de renuncia. El protocolo considera entre otras cosas:

- Pautas de información sobre posibles motivos de renuncia y las respuestas para atender esas consultas.
- Una revisión profunda del contexto socioeconómico del asociado y posibilidades de servicio que la cooperativa pueda ofrecer.
- Revisión de los servicios que actualmente mantiene la persona y el estatus posterior a su renuncia.
- La explicación del procedimiento para devolución de capital.
- La aplicación de un breve cuestionario para evaluar cómo fue la experiencia como asociado de la cooperativa.

Sobre este mismo tema, se debe retomar la propuesta hecha en Precio, para que la cooperativa reconozca una tasa de interés a favor del capital de los exasociados, por el tiempo que estuvo ese dinero en las arcas de la cooperativa y ellos no tengan pérdida económica por el valor del dinero en el tiempo. Para alcanzar la propuesta de valor y generar experiencias positivas, incluso el tratamiento de exasociados debe mejorarse, porque muchos de ellos se mantendrán dentro de la empresa, y de forma voluntaria brindarán su testimonio a sus compañeros del trato recibido en la cooperativa.

#### **4.4.7 Presencia**

Momento de la verdad es el nombre de la estrategia a implementar en el ámbito de Presencia.

Con la propuesta de valor se crea en la mente del trabajador una expectativa del servicio a recibir, pero será hasta el momento en que la persona consuma presencialmente el servicio, que podrá confirmar o desestimar lo que la cooperativa dijo. Y es que existen elementos que acompañan y contribuyen en la experiencia de uso, por eso Kotler y Armstrong comentan: “ellos sacan conclusiones acerca de la calidad del lugar, personas, precio, equipamiento y comunicaciones que puedan ver” (2016, p. 209).

Al respecto, el momento de la verdad de un trabajador inicia con el primer contacto para consumir el servicio y se extiende en ocasiones durante el tiempo que lo consuma (por ejemplo utilizando la tarjeta de débito en el comercio). En este proceso se incluye la calidad de la atención telefónica, las facilidades para trasladarse hasta la oficina de la cooperativa, el trato que recibe del personal (cortesía, respeto, conocimiento de los servicios, soporte), la facilidad del trámite, la entrega del servicio y su experiencia en el tiempo utilizándolo.

Algunos de estos elementos se abordan con detalle en Plaza, Procesos y Personal.

#### ***4.4.7.1 Planes de acción***

La primera tarea se enfoca en signos externos. La cooperativa comparte edificio con la asociación solidarista, por lo cual se recomienda colocar externamente un rótulo luminoso con el logo de la cooperativa; además de ser un factor diferenciador, fortalece la identidad institucional y facilita la ubicación física de las oficinas de la cooperativa dentro de las instalaciones de la empresa. En el área de Plataforma de Servicio puede colocarse 1 pantalla digital que esté pasando información publicitaria sobre servicios, beneficios y convenios de la cooperativa.

Un segundo factor de importancia es la atención del personal y en este aspecto se considera la atención telefónica y presencial en oficina.

Se debe implementar el sistema de central telefónica para que la cooperativa tenga mayor control sobre el registro de llamadas. En un cliente se genera una sensación de insatisfacción cuando no entra una llamada telefónica al proveedor de servicio, que en este caso es la cooperativa.

Al respecto deben considerarse varias cosas: (a) las personas no tienen tiempo suficiente, incluso para estar llamando y que no les atiendan, (b) existen áreas donde trabaja personal operativo, que tienen restringido el uso del teléfono celular durante horas laborales, (c) la cooperativa tiene productos que se utilizan 24 horas dentro y fuera de Costa Rica, como las tarjetas de crédito y débito, debería existir la

posibilidad de asistencia en horario fuera de oficina. Así las cosas, la cooperativa debe reflexionar que el futuro cliente está realizando un esfuerzo por tratar de contactar e iniciar su momento de la verdad.

Aunque la cooperativa ya tiene un protocolo de atención para abordar a un trabajador que llega a la Oficina, es necesario aplicar un control interno sobre su ejecución. Se propone realizar un análisis de la actual ruta que sigue un trabajador para llegar hasta la oficina de la cooperativa, su experiencia dentro de la oficina (quién lo recibe, cuánto dura en espera, cuánto dura en atención), los servicios o atenciones que hay dentro de la oficina para hacer más cómoda su espera, y un aspecto de relevancia, lograr identificar horarios con pico de visitas para determinar la capacidad de la Plataforma y que éstas personas estén siendo atendidas sin bajar la calidad del servicio.

#### **4.4.8 Personas**

En este plan de mercadeo, esta última herramienta del marketing es la más importante. Todo el planteamiento realizado en la propuesta de valor y las estrategias y acciones de la mezcla de mercadeo, dependerán entre otras cosas, de la disponibilidad y compromiso de los funcionarios de la cooperativa para su ejecución. Esto queda en evidencia en la siguiente cita textual:

La inseparabilidad del servicio significa que los servicios no pueden separarse de sus proveedores, ya sea que los proveedores sean personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el servicio, el empleado se convierte en una parte del servicio.... Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio

(Kotler, Armstrong, 2016, p. 209)

Servicio personalizado es la estrategia propuesta, en concordancia con lo ofrecido en la propuesta de valor. A continuación las actividades para alcanzar el resultado.

#### **4.4.8.1 Planes de acción**

Los funcionarios de primera línea en atención al trabajador, son quienes integran el Departamento de Operaciones, en el área de Plataforma de Servicio. Está área se integra con un supervisor, tres Ejecutivos de atención y una recepcionista.

La primera acción es reforzar en el personal el conocimiento a profundidad de la cartera de servicios. Esta capacitación debe hacer énfasis en la funcionalidad de cada producto que la cooperativa ofrece, es decir el alcance, atributos, restricciones y facilidades. El propósito de este planteamiento es doble, en primera instancia atender acertadamente y lo más pronto la consulta de un asociado; en segundo término, brindar valor agregado mediante una asesoría integral en el uso de los servicios de la cooperativa, al determinar el contexto socioeconómico de la persona que está frente al ejecutivo buscando una solución a su necesidad.

Otro plan de acción que reiteradamente se ha mencionado en otros apartados, es la necesidad de reestructurar la actual Plataforma de Servicios, ya sea incorporando un ejecutivo más o haciendo una nueva distribución de funciones. Cada ejecutivo además de la atención de servicios al mercado meta, tiene asignado adicionalmente una tarea específica de otros servicios complementarios que realiza la cooperativa, la cual le demanda varias horas al día para su ejecución.

Esta propuesta de reestructuración se fundamenta en la necesidad de disponer de nuevos canales para la atención de la población meta, entre otros, una línea de WhatsApp web y visitas internas dentro de la empresa. A esta necesidad se agregan las cada vez más frecuentes consultas de crédito a través del correo electrónico y Facebook.

La consulta telefónica es otro canal que requiere especial atención, porque un ejecutivo de crédito le corresponde atender a la persona en Oficina y también la consulta telefónica. Sobre este particular, tienen la indicación de dar prioridad a la

persona en físico, pero entonces se corre el alto riesgo de perder llamadas de solicitud de servicios, según se comentó en apartados anteriores.

En esta propuesta de reestructuración está la necesidad de realizar en forma periódica y constante las visitas a las diferentes áreas de la empresa, así como la opción de que un representante de la cooperativa visite al asociado en su puesto de trabajo para recogerle las firmas de formalización de un crédito, previa coordinación por los nuevos canales de servicio.

El propósito de esta solicitud de reestructuración, es cumplir con la promesa de servicio personalizado y generar al mismo tiempo volumen de trabajo: la plataforma estará concentrada atendiendo a quienes llegan hasta la oficina, a quienes gestionan por medios electrónicos (correo, Facebook, WhatsApp) se les realiza el procedimiento de trámite por ese medio y se les convoca a una cita para llegar a firmar o que el ejecutivo de la cooperativa les visita, se abordan oportunamente las consultas vía telefónica.

Como se mencionó, el efecto boca en boca dentro de la empresa es muy fuerte y se infiere que la cooperativa al cumplir con su propuesta de valor, aumentar la calidad de sus gestiones y generar 'ruido' positivo dentro de la empresa; los trabajadores cambiarán paulatinamente su percepción y considerarán la afiliación a la cooperativa como una posibilidad que les generará un valor real.

#### **4.5 Justificación económica de la propuesta**

A continuación se desglosa la inversión en recursos para ejecutar el plan de mercadeo propuesto para la cooperativa XYZ. La tabla se lee de izquierda a derecha, y relaciona para cada herramienta de la mezcla de mercadeo, las acciones que se detallaron en el plan de mercadeo; indica si se requiere o no inversión económica, y en la columna de observaciones se añaden algunas aclaraciones y otro tipo de recursos que son necesarios para el cumplimiento de la acción.

**Tabla 4. Presupuesto para el plan de mercadeo de la cooperativa XYZ**

Mezcla de Marketing	Plan de acción	Inversión anual	Observaciones
Producto, Plaza y Personal	Cambio en la estructura de funciones: Plataforma de Servicios	-	Acción interna, no requiere un nuevo puesto de trabajo ni salario adicional
	Capacitación para Ejecutivos	-	Se brinda internamente, por parte de las Jefaturas de Operaciones, Banca Electrónica y Mercadeo
	Central telefónica: línea de teléfono, teléfono celular	-	La inversión ya la realizó la cooperativa hace 3 años
	Kit de bienvenida	1.600.000	Incluye estuche, lápiz, libreta, contactos de la cooperativa (oficinas y teléfonos), información afiliación y servicios
	Visita a las áreas: roller up, display, materiales impresos	-	La cooperativa ya tiene los materiales publicitarios para realizar la visita
Promoción	Actividad promocional con no asociados	1.500.000	Solo para compra de obsequios para sortear. Ya existe material impreso disponible, artículos promocionales, las visitas en áreas y el promotor
Promoción	Campañas promocional para asociados: uso de servicios y referenciados	3.820.000	Premios en efectivo, pantallas y teléfonos. Incluye creatividad, diseño e impresión de materiales.
Promoción	Campaña publicitaria sobre propuesta de valor	6.000.000	Incluye creatividad, diseño materiales (afiches, volantes, html, banner web, cover FB), impresión (afiches y volantes), desarrollo de actividades.
Promoción	Charlas del Comité de Educación y Bienestar Social	-	Es presupuesto del Comité. Hay que solicitar el apoyo económico.
Promoción	Comunicados para no asociados	200.000	Diseño html para comunicados por correo
Promoción	Pizarras informativas: afiches mensuales, rótulos para las pizarras	100.000	La cooperativa tiene las pizarras, sólo invertir en rótulos y material impreso
Promoción	Videos institucionales: 10 de 3 minutos cada uno	1.140.000	Edición profesional. Incluye testimonios, finanzas personales y cooperativismo
Precio	Comunicación sobre distribución de excedentes	-	Se realiza por correo electrónico y mensaje de texto.
Precio	Reconocimiento tasa de interés a los aportes de capital de exasociados	-	Se requiere un análisis financiero, por parte del Departamento Financiero-Contable de la cooperativa.
Procesos	Archivo de excel para tabular información del cuestionario de salida	-	Se realiza con recursos internos
Procesos	Contraloría de servicios	90.000	Diseño de materiales para informar del servicio (html, banner web), impresión de afiches, mantenimiento cuenta de correo
Presencia	Estudio sobre experiencia de uso	-	Ofrecer esta investigación como proyecto de investigación universitario
Presencia	Pantalla digital publicitaria	300.000	Compra de pantalla smart tv de 32" y accesorios
Presencia	Rótulo luminoso de la oficina	2.250.000	Letras con iluminación
	<b>Monto total de inversión para el Plan de Mercadeo</b>	<b>17.000.000</b>	

Fuente: Elaboración propia, utilizando de referencia cotizaciones de proveedores.

El total de la inversión anual requerida es de ¢17.000.000.

Algunos de los planes de acción no implican un desembolso por parte de la cooperativa, ya que cuentan con los recursos materiales y el personal para ejecutarlos; si se aprovechan estos recursos sólo se necesitaría aplicar el nuevo enfoque planteado en la propuesta de valor.

Entre las adquisiciones hay activos como el rótulo luminoso para el edificio, la pantalla para correr publicidad en el área de Plataforma y con un menor costo pero igual representativo por las cantidades, los artículos que conforman el kit de bienvenida que son lápices, libretas y un bolso de tamaño pequeño.

Los otros rubros importantes del presupuesto representan gastos. Algunos son servicios intangibles como por ejemplo la propuesta de creatividad para las campañas publicitarias y promocionales, el diseño (artes) de los materiales, y los videos institucionales. Otros gastos tangibles es la impresión de materiales, los obsequios para las actividades promocionales y los rótulos de las pizarras.

El plan de mercadeo que se desarrolló en este capítulo, parte de una columna vertebral que es la propuesta de valor. Todas las estrategias y planes de acción se orientaron a cumplir esa promesa que hace la cooperativa a su población meta. Por tal motivo, es importante que los rubros planteados en el presupuesto puedan ejecutarse de forma integral para el buen funcionamiento del plan y lograr los objetivos planteados.

El siguiente apartado expone las principales conclusiones derivadas del proceso de análisis al que fue objeto la cooperativa, así como recomendaciones para que la cooperativa continúe aportando bienestar económico y social a sus asociados.



## **CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones**

Con esta investigación, la cooperativa XYZ, que atiende de forma exclusiva a los trabajadores de la empresa desde hace más de 62 años, ha sido objeto de un análisis integral de su estructura, productos, mercado meta, contexto interno y externo y competencia. Todo este proceso tenía como objetivo, validar qué tan cerca o lejos está la cooperativa de ser la principal alternativa financiera y social para sus asociados, tal cual lo estableció en su visión.

En este último apartado de la investigación, se exponen las principales conclusiones del proceso de análisis y se hacen recomendaciones para potenciar a la cooperativa.

## **5.1 Conclusiones**

Finalizada la investigación, a continuación se detallan las conclusiones de acuerdo al orden en que los temas fueron abordados en cada capítulo.

- La regulación del sistema financiero nacional por parte de la SUGEF presenta dos aristas. Primero el velar por la integridad de los recursos en las instituciones financieras del país, implementando cambios que fortalecen sus estructuras (internas y financieras) en beneficio de sus accionistas (en el caso de la cooperativa, serían los asociados los dueños). La segunda perspectiva es para los clientes, cada vez existen condiciones más res87uuitringidas para optar al financiamiento en las instituciones supervisadas por SUGEF, ya que se han implementado políticas en cuanto al nivel de endeudamiento de una persona.
- Las asociaciones solidaristas al día de hoy no son entes regulados por la SUGEF, por tanto no están obligadas a cumplir ni observar los altos parámetros solicitados a las entidades que sí lo son.
- Las cooperativas tienen como propósito el bienestar económico y social de sus agremiados, sin embargo la falta de conocimiento y formación sobre este tipo de modelo económico ha sido una limitante para atraer más usuarios. Además la oferta económica, servicios tecnológicos y publicidad de las entidades bancarias

(públicas y privadas), es una competencia muy fuerte que no todas las cooperativas tienen el poder para hacer frente.

- Las personas tienen comprometidos sus ingresos mensuales, independientemente de su nivel socioeconómico. Ellos realizan una valoración superficial entre el porcentaje que deben ahorrar (ya sea en la asociación o la cooperativa) y lo que van a recibir en excedentes, no hacen una exploración comparativa entre servicios, oportunidades, beneficios. Desconocen las diferencias entre la cooperativa y la asociación.
- A pesar de gestionarse por medio de un Plan Estratégico, la cooperativa ha carecido durante años de una propuesta de valor para su población meta que oriente las actividades de mercadotecnia. El resultado se refleja en el porcentaje de afiliación de los trabajadores y la percepción negativa, alimentada por el efecto de boca en boca.
- Los bienes más preciados para el mercado meta son su dinero y su tiempo. La cooperativa no ha abordado adecuadamente estos temas, lo cual ha empañado su imagen.
  - Con los no asociados, por la información que reciben de sus compañeros de trabajo, estos factores son un impedimento para que postergue la decisión de afiliarse.
  - Los exasociados se molestan por el tiempo que tarda la cooperativa en devolverles el dinero de los Aportes de Capital. Para ellos ese dinero se cataloga como ahorro (no tuvieron clara su participación como asociados en una cooperativa) y por eso exigen su devolución inmediata.
  - Los asociados reclaman por el tiempo que se tarda para formalizar un trámite, el tiempo de espera en Plataforma de Servicios y el no disponer de medios electrónicos (un chat, una aplicación, un call center) donde fácilmente puedan contactarse con la cooperativa y realizar gestiones

- La cooperativa no ha implementado estrategias para manejar sus relaciones con los exasociados, más aún con quienes continúan siendo trabajadores en la empresa. Estas personas se quejaron de la cooperativa porque sintieron que los dejaron ir muy fácil, tampoco los han buscado para solicitarles regresar. Aparte de manejar cierto resentimiento por lo anterior, ellos tuvieron que esperarse más de un año para que les devolvieran el Capital y les corresponde a ellos mismos estar pendientes de que eso suceda, porque la cooperativa no les envía ningún tipo de comunicado ni les ofrece con anterioridad una fecha determinada. Tampoco se les entrega un documento escrito donde especifique: el monto total de los aportes, lo que ganaron de excedentes por el tiempo que fueron asociados, el reconocimiento de una tasa de interés de ahorro por el tiempo que su dinero permaneció en las arcas de la cooperativa hasta que se les reintegró.
- Por lo anterior, una parte considerable de los exasociados comparten sus experiencias catalogadas como negativas con sus otros compañeros de trabajo. Un respaldo a esta conclusión, fueron las menciones hechas en el estudio sobre la recomendación de no ingresar a la cooperativa.
- La cooperativa XYZ realiza un aporte valioso dentro de la empresa, en el bienestar de sus agremiados, apoyándoles en sus proyectos de ahorro y crédito. Esos son los testimonios e historias que deben rescatarse y hacer del conocimiento de toda la población de la empresa, para mejorar su posicionamiento actual.
- La cooperativa tiene todas las condiciones para ser una entidad competitiva, y lo demuestra al estar en el mercado financiero nacional con resultados muy alentadores y de crecimiento constante durante muchos años. Debe rescatar y reforzar en su mercado meta, el enfoque de su modelo de negocio: ser una cooperativa, los asociados son dueños, el bienestar económico y social, las condiciones de sus servicios.
- La cooperativa XYZ tiene grandes retos, pero también grandes oportunidades para mejorar, y lo más importante es que tiene cómo hacerlo. Lo único que se

necesita es hacer el cambio de enfoque a la nueva propuesta de valor y la voluntad de su personal desde todas las áreas: Consejo de Administración, Jefaturas, personal administrativo y atención al asociado. El cambio no será inmediato, porque la percepción negativa actual se ha alimentado durante muchos años con malas experiencias.

## 5.2 Recomendaciones

Bajo el contexto de esta investigación, se plantean las siguientes recomendaciones en la gestión de la cooperativa.

- Se deben considerar cambios importantes en el ambiente físico de la Plataforma de Servicios, principalmente el área de espera y los cubículos donde son atendidos los asociados, para ofrecer privacidad en los trámites de carácter financiero. Para ello se sugiere contratar servicios profesionales en arquitectura o diseño de interiores, para cambiar el aspecto actual de la cooperativa por el de un ambiente moderno del sector de entidades financieras, que invite a sus asociados a visitar las instalaciones y sentirse cómodos y orgullosos de su cooperativa.
- Coordinar con la empresa lograr tener un espacio de parqueo reservado, para las visitas de los asociados que lleguen a realizar gestiones en la cooperativa. Esta es una limitación muy importante, que en la experiencia de uso de los servicios, genera malestar al no contar con un lugar apropiado y seguro para dejar el vehículo, mientras se está dentro de la Oficina realizando trámites.
- Implementar mejoras en la infraestructura del edificio y las zonas de acceso, para ofrecer las condiciones apropiadas para que los trabajadores que tengan alguna discapacidad puedan fácilmente visitar las instalaciones y que esto no sea un obstáculo, en cumplimiento a la ley N° 7600 Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.

- Valorar la posibilidad de establecer rangos para la devolución del capital. El propósito es disminuir la lista de personas que deben esperar, generar un ambiente más positivo en torno a este tema que es un asunto de ley su cumplimiento, así como una consideración a quienes tienen montos muy pequeños y que hasta suena increíble que deban esperar en las condiciones actuales una persona que renuncie y tenga en aportes acumulados 20 mil colones: igual debe esperarse 1 año.
- Crear dentro de la cooperativa la unidad de exasociados. Esta área se encargaría de abordar los casos de renunciados para contener las que así lo permitan; también serían responsables de dar asesoría y acompañamiento en el proceso de salida y devolución de los aportes de Capital. El propósito es cambiar la actual experiencia con percepción negativa que tiene un exasociado que se mantiene como trabajador en la empresa. Se buscaría que aún en su salida de la cooperativa, el trabajador tenga una experiencia positiva de satisfacción por su tiempo como asociado, que le permita considerar su reincorporación posterior y transformarlo como una persona de influencia positiva con sus otros compañeros, más aún los de primer ingreso.
- Gracias a la reforma de la Ley 7391 de Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas, éstas pueden ofrecer el servicio de Cesantía. Cooperativa XYZ tiene una larga y exitosa trayectoria dentro de la empresa, cuenta con los sistemas y recursos para ofrecer seguridad y respaldo a la empresa y los trabajadores en la administración de la cesantía. Este servicio le permitiría tener mayores posibilidades para marcar una diferencia con respecto a la asociación solidaria y los trabajadores que tengan dificultades para ahorrar más de un 5% de su salario.

## Bibliografía

### Artículos en línea:

Alianza Cooperativa Internacional ACI. (2013). *Plan para una década cooperativa*.

Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/Plan-para-una-Decada-Cooperativa>

Alianza Cooperativa Internacional ACI. (2014). *El cooperativismo costarricense*

*cambia su bandera*. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/El-cooperativismo-costarricense>

Alianza Cooperativa Internacional ACI. (2017). Hechos y cifras del cooperativismo

en las Américas y el mundo. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo>

Alianza Cooperativa Internacional ACI. (2017). Principios y valores cooperativos.

Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

Arias, J.P. (2017, Octubre 22). Costa Rica ocupa segundo lugar en bancarización

en Latinoamérica. *CRhoy.com*. Recuperado de <https://www.crhoy.com/economia/costa-rica-ocupa-segundo-lugar-en-bancarizacion-en-latinoamerica/>

Asociación Solidarista Empleados Dos Pinos. Recuperado de

<https://asedp.cr/conozcanos/>

Carrizales, T. (2009). *Empresas Cooperativas: Una Contribución al Desarrollo Económico y Social*. Ponencia presentada en el Seminario "Oportunidades Económicas y Sociales de las Cooperativas ante la Crisis: Perspectiva de la Juventud, del Sector Financiero y de Género", realizado en Lima, Perú, el 27 de junio de 2009. Comité de Cooperativas Financieras de América (COFIA). Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/Empresas-Cooperativas-Una>

Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero CONASSIF (2016). Informe anual de las labores desarrolladas en el año 2016 por el CONASSIF. Recuperado de <http://conassif.fi.cr/informes/2017/labores2017/Informe%20final%209398%20CONASSIF%202016.pdf>

Cooperativa de Ahorro y Crédito La Amistad, R.L. (2017). *Estatuto orgánico*. Recuperado de <http://coopeamistadrl.com/coopeamistad/estatuto-organico.html?showall=&start=1>

Cooperativa de Ahorro y Crédito La Amistad, R.L. (2017). *Historia de Coopeamistad*. Recuperado de <http://coopeamistadrl.com/coopeamistad/historia-coopeamistad.html>

Cooperativa de Ahorro y Crédito La Amistad, R.L. (2017). Perfil cooperativo. Recuperado de <http://coopeamistadrl.com/coopeamistad/perfil-cooperativo.html>

De Cárdenas, G., Mora, A. (2012). *Visión panorámica del sector cooperativo en Costa Rica. Una larga historia del sector*. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms\\_185287.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_185287.pdf)



Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP. (2009). *Historia y filosofía del cooperativismo: Fascículos didácticos cooperativos*. (2da ed.) Costa Rica: INFOCOOP. Recuperado de [http://www.infocoop.go.cr/biblioteca/fasciculos/historia\\_filosofia\\_del\\_cooperativismo.pdf](http://www.infocoop.go.cr/biblioteca/fasciculos/historia_filosofia_del_cooperativismo.pdf)

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP. (2017). *Historia del cooperativismo en Costa Rica*. Recuperado de [http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/historia\\_costa\\_rica.html](http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/historia_costa_rica.html)

Larasanta, I. (Junio 2011). Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o “Balance Scorecard”. [Mensaje en un blog: IEDGE]. Recuperado de <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>

Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, N° 6756. (1982). Presidencia de la República. San José, Costa Rica. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32655&nValor3=85395&param2=1&strTipM=TC&IResultado=2&strSim=simp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32655&nValor3=85395&param2=1&strTipM=TC&IResultado=2&strSim=simp)

Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, N° 7558. (1995). Presidencia de la República. San José, Costa Rica. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40928](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40928)

Ley Regulación de Intermediación Financiera de Organizaciones Cooperativas, N° 7391. (1994). Presidencia de la República. San José, Costa Rica. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40928](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=40928)

[eto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11935&nValor3=93291&strTipM=TC](#)

Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2017). Programa de empresas sostenibles: *La forma cooperativa de hacer negocios*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_545323.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_545323.pdf)

Programa Estado de la Nación. (2012). IV Censo Nacional Cooperativo. Recuperado de: [http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadistica/censo\\_cooperativo\\_2012.pdf](http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadistica/censo_cooperativo_2012.pdf)

Recio, N. T., Abril, B. C. (2016). Los pilares del posicionamiento de marca de los elementos “clásicos” a las “tres C” adicionales. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*. Edición 139. Recuperado de [https://www.harvard-deusto.com/system/files/marketing-ventas/mv139/16-23\\_dossier\\_1\\_teresa\\_recio\\_posicion\\_marcac\\_.pdf](https://www.harvard-deusto.com/system/files/marketing-ventas/mv139/16-23_dossier_1_teresa_recio_posicion_marcac_.pdf)

Superintendencia General de Entidades Financieras SUGEF. (2017). Antecedentes. Recuperado de [https://www.sugef.fi.cr/sobre\\_sugef/antecedentes/](https://www.sugef.fi.cr/sobre_sugef/antecedentes/)

Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). (2017). Objetivos y funciones. Recuperado de [https://www.sugef.fi.cr/sobre\\_sugef/objetivos\\_y\\_funciones/](https://www.sugef.fi.cr/sobre_sugef/objetivos_y_funciones/)

Superintendencia General de Valores SUGEVAL. (2010). Sistema financiero.  
Recuperado de  
<https://www.sugeval.fi.cr/mercadovalores/Paginas/SistemaFinanciero.aspx>

### **Documentos y revistas:**

Carvajal, M. (2009). Infórmese, entre y quédese. *Fascículo Soluciones Cooperativas: Guía para una economía sana*. (Ed. Semestral: Marzo 2009). San José, Costa Rica: Grupo Nación.

Cooperativa de Ahorro y Crédito La Amistad, R.L. (2011). *Procedimiento de ingresos y egresos de asociados*. Código OP-PP-004, sesión 2661.

Salas, D. (2010). 15 años de supervisión a las CAC. *Fascículo Soluciones Cooperativas: Guía para una economía sana*. (Ed. Semestral: Marzo 2010). San José, Costa Rica: Grupo Nación.

### **Libros impresos:**

Ambrosio, V. (2000). Plan de marketing paso a paso. Colombia: Pearson Educación.

Arens, W. (2000). *Publicidad* (7ta ed.). México: Mc Graw Hill.

David, F. R. (2003) *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Guiltinan, J., Paul, G. y Madden, T. (2004). Gerencia de Marketing: estrategias y programas. Colombia: McGraw Hill

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill

Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.

Lovelock, C., Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. México: Pearson Educación.

McDaniel, C., Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. México: Cengage Learning Editores

### **Trabajos Finales de Graduación de una base de datos institucional:**

Alvarez Guale, R. (2012). *Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a 3 empresas de la actividad económica “actividad financiera y de seguros” de la ciudad de Guayaquil (Tesis de Maestría)*. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24842/1/Tesis%20Ra%20Alvarez%20Guale.pdf>

Celano, C. (2009). *Las 8P del marketing de servicios en IVECO Argentina*. (Trabajo final Maestría). Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3874/Celano%20G%20mez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perez, C. (2016) Estudio sectorial de organizaciones cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la superintendencia general de entidades financieras (SUGEF) para la definición de una propuesta de guía para el otorgamiento de financiamientos en estas entidades por parte del Banco XYZ, S.A. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/29213/Estudio%20Sectorial%20Cooperativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **ANEXOS**

## Vista externa del edificio de la cooperativa XYZ



Fuente: elaboración propia

## Area de parqueo de la cooperativa XYZ



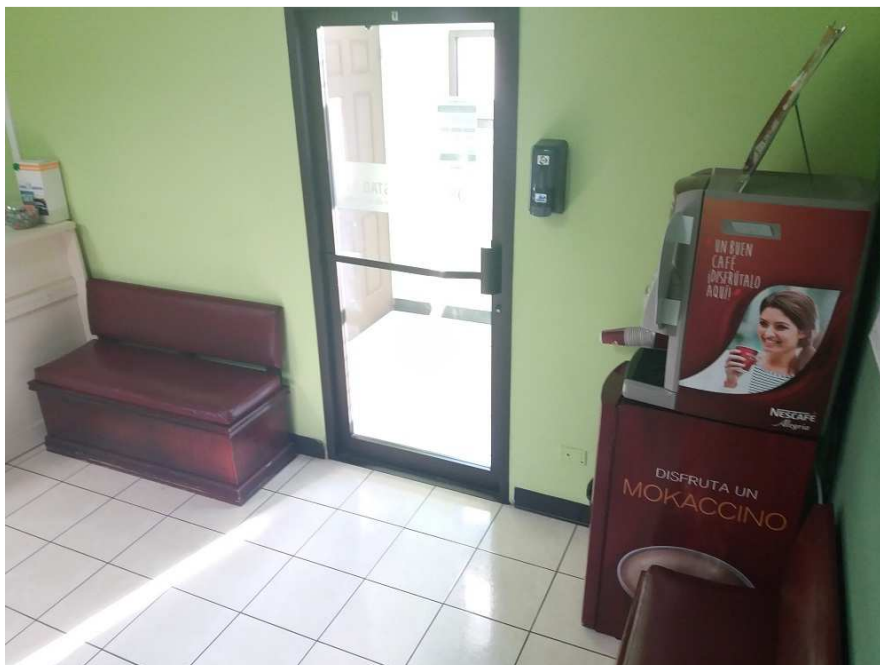
Fuente: elaboración propia

## Vista del área de atención al asociado de la cooperativa XYZ



Fuente: elaboración propia

## Área de espera y recepción de la cooperativa XYZ



Fuente: elaboración propia



# INSTRUMENTO ESTUDIO CUANTITATIVO

## ESTUDIO DE MERCADO PARA LA AFILIACION A COOPERATIVA XYZ

El siguiente cuestionario es para recopilar la opinión de los trabajadores de la empresa que no son asociados a cooperativa XYZ. El propósito es conocer su relación con entidades bancarias y los factores que han motivado la decisión de no estar asociado. Por esta razón agradecemos la ayuda que pueda brindarnos, respondiendo de la forma más sincera las siguientes preguntas. La información que brinde será confidencial y es de uso discrecional para esta investigación de mercado que realiza la Cooperativa.

Instrucciones: Marque con una X en las casillas señaladas o brinde la información solicitada, según corresponda la pregunta.

### Parte I: su actual condición como usuario de servicios bancarios

**1) Marque con una X las 3 principales entidades financieras en las cuales usted actualmente es cliente activo**

Banco Costa Rica  Davivienda  Promerica  BCT  Coopemep   
Banco Nacional  Scotiabank  Improsa  Coopenae  Coopealianza   
Banco Popular  Bac San José  Cathay  Coopeservidores  Coocique

Otra entidad: \_\_\_\_\_

**02) ¿Por qué razones está allí? (para cada entidad, indique sus razones)**

Nombre de entidad y razones:

Nombre de entidad y razones:

Nombre de entidad y razones:

**03) Marque con una X los servicios que actualmente utiliza con esa(s) entidad(es) financiera(s) (respuesta múltiple)**

Crédito personal  Compra Deudas  Depósitos a Plazo  Seguros  Convenios/Viajes   
Crédito vivienda  Tarjeta Débito  Ahorro  Web transaccional  Fondo de Pensión   
Crédito vehículo  Tarjeta Crédito  Salario  Pago Serv. Públicos  Pensión   
Otros: \_\_\_\_\_ complementaria

**04) Enumere los principales beneficios que ha recibido como cliente de esas entidades financieras (del más importante al menos importante)**

**05) ¿Ha tenido problemas con algunas de las entidades que mencionó ?**

Sí  No  pasar a la pregunta #07

**06) Enumere los principales problemas que ha tenido como cliente de esas entidades financieras (del más importante al menos importante)**

### Parte II: Consultas referentes a Cooperativa XYZ

**07) ¿Ha escuchado sobre Cooperativa XYZ?**

Sí  No  pasar a la pregunta #09

08) ¿Qué conoce de Coopeamistad?

09) ¿Se ha acercado alguien de Coopeamistad para ofrecerle los servicios?

Sí  No  pasar a la pregunta #11

10) ¿Qué le ofrecieron de Coopeamistad?

11) ¿Cuáles son sus razones para no estar afiliado a Coopeamistad? (de la más importante a la menos importante)

12) ¿Qué tendría que hacer Coopeamistad para que usted se afilie? (de la más importante a la menos importante)

13) ¿Qué recomendaciones puede hacerle a Coopeamistad?

**Parte III: preguntas generales sobre su persona**

- 14) Género: Masculino  Femenino
- 15) Cantidad dependientes: 0  1  2  3 o más
- 16) Estado Civil: Soltero  Casado  Divorciado  Unión Libre
- 17) Escolaridad: Escuela  Colegio  Técnico  Universidad
- 18) Edad: 18 a 28 años  29 a 39 años  40 a 50 años  Más de 51 años
- 19) ¿Cuántos años tiene de trabajar en Dos Pinos?  
1 a 3 años  4 a 6 años  7 a 9 años  10 a 12 años  Más de 13 años
- 20) Un monto aproximado de su salario mensual:  
c 0 a  c351.000 a  c651.000 a  c951.000 a  Más de   
c350.000 c650.000 c950.000 c1.250.000 c1.251.000
- 21) Categoría:  O  A  E

*Muchas gracias por su tiempo, que pase bonito día :0)*

## **GUIA DE PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP**

### **Trabajadores NO asociados.**

#### **A continuación vamos a consultarle sobre su actual condición como usuario de servicios bancarios**

P1. Entidades financieras con las cuales tienen relación (incluir listado de entidades)

P2. Razones de su permanencia en la entidad

P3. Servicios que le ofrece la entidad financiera

P4. Buenas experiencias que ha tenido con la entidad financiera

P5. Malas experiencias que ha tenido con la entidad financiera

#### **A continuación vamos a realizar consultas referentes a cooperativa XYZ**

P6. Conoce a cooperativa XYZ

P7. Qué ha escuchado de cooperativa XYZ

P8. Cómo se acercan de cooperativa XYZ para afiliarlos

P9. Por qué no está afiliado

P10. Qué tiene que hacer cooperativa XYZ para que usted se asocie

P11. Cuáles recomendaciones le haría usted a cooperativa XYZ

# **GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA**

## **Asociados Trabajadores**

P1. A parte de CA, usted es usuario en otros bancos o entidades financieras

P2. Qué servicios tiene con la entidad financiera

P3. Cuáles han sido los principales beneficios que ha recibido

P4. Cuáles han sido los principales problemas que ha tenido como usuario

P5. Usted como cliente, qué es lo que más le gusta de su relación con esa entidad financiera

**A continuación vamos a realizar consultas referentes a cooperativa XYZ**

P6. Como ha sido su experiencia utilizando los servicios de cooperativa XYZ

P7. Qué fortalezas observa que tiene cooperativa XYZ

P8. Qué debe mejorar cooperativa XYZ en sus servicios

**Hoja de Asistencia a grupo focal:  
trabajadores no asociados del nivel operativo**



ACTIVIDAD: Focus group con personal operativo  
 FECHA: 13 febrero 2018 6:30am-7:30am LUGAR: Auditorio del Mezame, Planta Ceyol

	NOMBRE COMPLETO	DEPARTAMENTO	ANTIGÜEDAD LABORAL	FIRMA
1	Gustavo Sandoval Recareda	Area 2	10 meses	
2	Miguel Mendoza Altamirano	Area 2	8 años	
3	Cristopher Vega Villalobos	Bodega ambario primo	5 años	
4	Cehiris Chaco Jimenez	Bodega Metecia Prima	34 años	
5	Randall Morales S	# 1	13 Años	
6	Juan David Obando laudo	B4P	11 años	
7	José Salazar Mata	#3	17 años	
8	Carlos Vega Jimenez	#3	1 AÑO	
9	Danny Valeriano Barquez	#2	3 meses	
10				

**Hoja de Asistencia a grupo focal:  
trabajadores no asociados del nivel administrativo**



ACTIVIDAD: Focus Group con personal administrativo

FECHA: 13 febrero 2018 12md - 1pm LUGAR: Auditorio del Mesanone, Planta Coyo.

	NOMBRE COMPLETO	DEPARTAMENTO	ANTIGÜEDAD LABORAL	FIRMA
1	Randall Montero Medina	Productividad	17 años	
2	Rocio Pérez Salazar	Trede Marketing	205 años	
3	Gustavo Mercedes Morillo	Comercial	17 años	
4	Enid Badilla Fernández	Presupuesto	1 año	
5	Jorge Molina Guerrero	Comercial	16 años	
6	Glomela Méndez Obando.	Compras	3 años.	
7	Jenny Espédes Carranza	Producción	14 años	
8	Ximica Calles Espalta	Producción	19a. 5m	
9	Diana Arriaga	CH	8 años	
10	Phome Quispe Quispe	Calidad e Inicial	10 años	