

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**Propuesta de un plan de mercadeo para la
colocación de líneas de crédito en la asociación solidarista
ASONATIONAL**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la comisión del programa de estudios de posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.

MARCO DELGADO UMAÑA

DANIELA MORA DELGADO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2020

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto final de graduación a nuestras familias, las cuales brindaron un constante e incondicional apoyo emocional durante el desarrollo de la propuesta.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Adicionalmente, dedicamos el proyecto a todos los lectores. Esperamos que su espíritu de lucha y esperanza se mantengan vivos durante la situación complicada que experimenta el país actualmente.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la asociación solidarista Asonational por facilitar recursos para el desarrollo de la propuesta; en específico, a Tatiana Gómez, Josué Mena y Julián Arias por compartir información requerida para el desarrollo del proyecto.

Adicionalmente, agradecemos profundamente al personal del Movimiento Solidarista Costarricense y la empresa de Mercadeo Digital y Comunicación RUBIC, los cuales formaron parte indispensable en el enriquecimiento de contenido de la propuesta para Asonational.

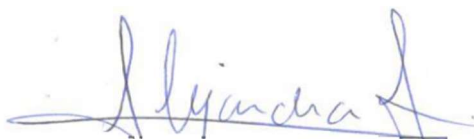
“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas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



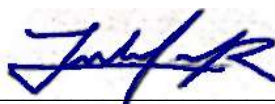
M.B.A. Oscar Acuña Fernández
Representante del Decano - Sistema de Estudios de Posgrado



M.B.A. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía



M.B.A. Alejandra López Rosales
Lectora



M.B.A. Julián Arias Rodríguez
Lector



MSc. Rídiguer Artavia Barboza
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas



Daniela Mora Delgado



Marco Delgado Umaña

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN.....	IX
SUMMARY.....	X
LISTA DE TABLAS.....	XI
LISTA DE FIGURAS.....	XII
LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	XIV
LICENCIA DE PUBLICACIÓN.....	XV
LICENCIA DE PUBLICACIÓN.....	XVI
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 <i>El Solidarismo en Costa Rica</i>	1
1.1.1 Reseña histórica.....	1
1.1.2 La actualidad del solidarismo en Costa Rica.....	2
1.1.3 Instituciones involucradas.....	3
1.1.3.1 Ministerio de Trabajo.....	3
1.1.3.2 Ministerio de Hacienda.....	6
1.1.3.3 CONASOL.....	7
1.2 <i>Marco Legal</i>	8
1.3 <i>Tendencias en Modelos de Operación y Oferta de las Asociaciones Solidaristas</i>	10
1.3.1 Funcionamiento de una asociación solidaria.....	10
1.3.2 Elección de juntas directivas y áreas operativas.....	11
1.3.2.1 Asamblea general.....	11
1.3.2.2. Comunicación y Tecnologías de la Información (bases de datos, material promocional, anuncios).....	12
1.3.2.3 Oferta promocional y beneficios.....	13
1.3.2.4 Créditos financieros.....	13
1.3.2.5 Convenios.....	13
1.4 <i>Aspectos Conceptuales</i>	14
1.4.1 Planificación estratégica.....	14
1.4.2 Misión y visión.....	15
1.4.3 Cadena de valor.....	15
1.4.4 Ventaja competitiva.....	17
1.4.5 Plan de mercadeo.....	18
1.4.6 Investigación de mercados.....	19

1.4.7 Mezcla de mercadeo.....	21
1.4.8 Promoción y publicidad.....	23
1.4.9 FODA.....	24
1.4.10 Modelo de las cinco fuerzas.....	24
CAPÍTULO 2.....	26
INTRODUCCIÓN.....	26
2.1 <i>Aspectos Generales de Asonational</i>	26
2.1.1 Reseña histórica de Asonational.....	26
2.1.2 Aspectos estratégicos de Asonational.....	27
2.1.2.1 Misión.....	27
2.1.2.2 Visión.....	27
2.1.2.3 Valores.....	28
2.1.2.4 Objetivos estratégicos.....	28
2.1.2.5 Plan de ejecución periodo 2019-2020.....	29
2.1.3 Estructura organizacional.....	31
2.2 <i>Aspectos Financieros de Asonational</i>	34
2.2.1 Intereses por aprovechamiento de créditos.....	34
2.2.2 Inversiones bursátiles.....	35
2.3 <i>Descripción de las 7 P del Mercadeo de Servicios</i>	35
2.3.1 Producto.....	36
2.3.2 Proceso.....	38
2.3.3 Precio.....	39
2.3.4 Promoción.....	39
2.3.5 Personas.....	40
2.3.6 Plaza.....	40
2.3.7 Presencia.....	41
2.4 <i>Reglamento de Crédito</i>	41
2.5 <i>Factores del Entorno</i>	44
2.5.1 Económico.....	44
2.5.2 Factor tecnológico.....	45
2.5.3 Factor sociocultural.....	45
CAPÍTULO 3.....	47
INTRODUCCIÓN.....	47
3.1 <i>Justificación</i>	48
3.1.1 Objetivos de la investigación.....	48
3.1.1.1 Objetivo general.....	49
3.1.1.2 Objetivos específicos.....	49
3.2 <i>Metodología de la Investigación</i>	49

3.2.1 Instrumentos utilizados.....	49
3.2.1.1 Encuestas.....	50
3.2.1.2 Entrevistas a profundidad.....	52
3.2.1.3 Grupos focales.....	54
3.3 <i>Análisis de Resultados</i>	55
3.3.1 Encuesta en línea.....	55
3.3.1.1 Información demográfica.....	55
3.3.1.2 Conocimiento de la oferta de Asonational	65
3.3.1.3 Experiencia con otras asociaciones solidaristas.....	69
3.3.1.4 Percepción y satisfacción Asonational.....	70
3.3.1.5 Experiencia con entidades financieras.....	75
3.3.2 Entrevistas a profundidad con integrantes de Juntas Directivas en asociaciones solidaristas externas.....	79
3.3.2.1 Oferta de la asociación.....	79
3.3.2.2 Inversiones.....	80
3.3.2.3 Procesos y personas.....	81
3.3.2.4 Promoción.....	81
3.3.2.5 Entorno.....	82
3.3.2.6 Factor social.....	82
3.3.3 Grupos focales: Proceso de decisión de compra de los clientes.....	83
3.3.3.1 Etapa 1: Exploración de alternativas.....	83
3.3.3.2 Etapa 2: Comparación de opciones.....	83
3.3.3.3 Etapa 3: Toma de decisión.....	84
3.3.3.4 Etapa 4: Proceso poscompra.....	84
3.4 <i>FODA</i>	84
3.4.1 Fortalezas.....	85
3.4.2 Oportunidades.....	85
3.4.3 Debilidades.....	86
3.4.4 Amenazas.....	87
CAPÍTULO 4.....	88
4.1 <i>Justificación de la Propuesta</i>	88
4.1.1 Objetivo general de la propuesta.....	89
4.2 <i>Definición del Mercado Meta</i>	89
4.3 <i>Desarrollo de Propuesta</i>	90
4.3.1 Propuesta de valor.....	90
4.4 <i>Promoción</i>	91
4.4.1 Ejecución.....	92
4.4.2 Estructura de la propuesta.....	93
4.4.3 Medios.....	94

4.4.3.1 Digitales.....	94
4.4.3.2 Físicos.....	96
4.4.4 Parámetros de control.....	96
4.4.5 Recomendaciones adicionales asociadas a promoción.....	97
4.4.5.1 Tácticas de relaciones públicas.....	97
4.4.5.2 Tácticas de promoción de ventas.....	98
4.4.5.3 Tácticas de ventas personales.....	98
4.5 <i>Personas y Producto</i>	98
4.5.1 Ejecución.....	99
4.5.2 Estructura de la propuesta.....	100
4.5.3 Beneficios para Asonational y sus asociados.....	100
4.6 <i>Precio</i>	102
4.7 <i>Procesos</i>	103
4.8 <i>Plaza</i>	104
4.9 <i>Presencia Física</i>	104
4.10 <i>Presupuesto</i>	105
4.10.1 Promoción.....	105
4.10.2 Personas y producto.....	106
4.10.3 Presencia y plaza.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	109
ANEXO 1. ACTIVIDADES ASONATIONAL 2020.....	109
ANEXO 2. CONVENIOS COMERCIALES.....	111
ANEXO 3. AFICHE DE COMUNICACIÓN COMÚNMENTE UTILIZADO PARA PROMOCIÓN.....	114
ANEXO 4. ENCUESTA EN LÍNEA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE NICR.....	115
ANEXO 5. GRUPOS FOCALES.....	131
ANEXO 6. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD CON INTEGRANTES DE ASOCIACIONES SOLIDARISTAS.....	133
ANEXO 7. COTIZACIÓN DE RUBIC.....	134
ANEXO 8. PROPUESTA FORMAL DEL CONASOL.....	135
ANEXO 9. EJEMPLOS PARA CÁLCULO DEL PRECIO PARA LAS DISTINTAS LÍNEAS DE CRÉDITO.....	141
ANEXO 10. DETALLE DEL PRESUPUESTO PARA EJECUCIÓN DE CAMPAÑA PUBLICITARIA.....	142

RESUMEN

El siguiente documento, detalla el proceso de elaboración de un plan de mercadeo para la asociación solidarista Asonational, la cual forma parte de la corporación multinacional National Instruments de Costa Rica.

De acuerdo con el contexto de las asociaciones solidaristas, el carácter de la propuesta considera el mejoramiento en la colocación de sus productos sin perder de vista el factor social y solidario en el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo uno del documento se detallan aspectos relacionados al contexto de las asociaciones solidaristas, así como un resumen de la literatura utilizada para estructurar, definir y justificar las acciones recomendadas de mercadeo.

En el capítulo dos, se presentan los aspectos más relevantes de la organización de Asonational. Estos datos se recabaron por medio de entrevistas a miembros de administración la asociación, así como a miembros de la junta directiva.

Posteriormente, en el capítulo tres, se detalla el proceso de investigación que converge en un análisis FODA. Esta información, se utiliza como base para construir la propuesta de mercadeo expuesta en el capítulo cuatro del proyecto.

En la propuesta de mercadeo, se priorizan las áreas de promoción, personas y producto, de acuerdo con los hallazgos presentados en el capítulo tres.

SUMMARY

The following document details the process of building a marketing proposal for Asonational organization.

As Asonational's main objective is to ensure and improve the social and economical status of its affiliates, the end goal of this proposal is not necessarily tied to revenue growth metrics. The plan is developed within a set of considerations and limitations that are implicit in the solidarity movement.

Chapter one includes a set of theoretical framework concepts that are later used to structure, define, and justify the marketing proposed activities. Also, it describes the solidarity movement in Costa Rica by developing key players and roles in the context.

Chapter two, consist of a summary of the information from the Asonational organizational members and the interviews made to determine the current state of the board and administration.

Chapter three describes the field research process to determine the key intervention areas for the proposed marketing plan. The field research process consists of three different instrument applications: surveys, focus groups, and in-depth interviews.

All the information from the field research process is outlined in a SWOT format.

Chapter four, uses the SWOT information as the base to build a marketing proposal which is prioritized in the promotional, people and product stripes of the plan.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de participación en Asonational.....	27
Tabla 2. Comparativo de tasas de interés	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama.....	32
Figura 2. Interfaz de plataforma de servicios en línea.....	41
Figura 3. Tablero utilizado para grupos focales	54
Figura 4. Porcentaje de asociación a Asonational	55
Figura 5. Distribución de género para los asociados	56
Figura 6. Distribución de rangos de edad para los asociados a Asonational	57
Figura 7. Detalle de estado civil de los asociados a Asonational	57
Figura 8. Distribución de número de dependientes económicos que tienen los asociados ..	58
Figura 9. Distribución de grado de escolaridad para asociados.....	59
Figura 10. Distribución por departamento laboral al que pertenecen los asociados.....	60
Figura 11. Distribución de rangos de años de trabajar en la empresa para asociados	60
Figura 12. Distribución de rangos de edad para los no asociados	61
Figura 13. Distribución de género para los no asociados	61
Figura 14. Distribución de grado de escolaridad para no asociados.....	62
Figura 15. Distribución de departamento laboral para no asociados	62
Figura 16. Distribución de rangos de años con la empresa para no asociados	63
Figura 17. Distribución de número de dependientes económicos para no asociados.....	64
Figura 18. Total de no asociados que ha estado asociado a Asonational anteriormente	64
Figura 19. Porcentaje de asociados que ha adquirido productos de Asonational.....	65
Figura 20. Medios preferidos para recibir información acerca de Asonational.....	66
Figura 21. Porcentaje de asociados que conoce los servicios de Asonational.....	67
Figura 22. Productos más solicitados por los asociados de Asonational.....	67
Figura 23. Tipo de información preferida para recibir	68
Figura 24. Razones por las cuales no están asociados a Asonational.....	69
Figura 25. Porcentaje de asociados que ha estado afiliado a otra asociación solidarista en el pasado	69
Figura 26. Porcentaje de no asociados que ha estado afiliado a otra asociación solidarista en el pasado	70

Figura 27. Nivel de percepción de Asonational por parte de los asociados (escala de Likert)	71
Figura 28. Nivel de percepción de los servicios y productos de Asonational por parte de los asociados	72
Figura 29. Nivel de satisfacción de Asonational por parte de los asociados (escala de Likert)	73
Figura 30. Net Promoter Score para Asonational por parte de asociados	74
Figura 31. Nivel de calificación del servicio de Asonational por parte de los asociados (escala de Likert)	75
Figura 32. Preferencia de entidades financieras (tipo) para asociados a Asonational	76
Figura 33. Preferencia de entidades financieras (tipo) para no asociados	76
Figura 34. Entidades con mayor posicionamiento entre los encuestados (conveniencia)	77
Figura 35. Nivel de satisfacción de los encuestados con su entidad de preferencia	78
Figura 36. Net Promoter Score para las entidades más convenientes seleccionadas por los encuestados	78
Figura 37. Criterios más significativos para adquirir una línea de crédito	79
Figura 38. Ejemplo de página web para Asonational	95
Figura 39. Ejemplo de panfleto promocional	96
Figura 40. Proceso de desafiliación actual	103
Figura 41. Proceso de desafiliación propuesto	104

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

NICR: Corporación National Instruments de Costa Rica

FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

CONASOL: Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas

NPS: Marcador de Promoción Neto (Net Promoter Score)

JD: Junta Directiva

AIDA: Método Atención, Intención, Deseo y Acción

POP: Material promocional en punto de venta (Point-of-purchase)

MSC: Movimiento Solidarista Costarricense

IVA: Impuesto al Valor Agregado

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

CMI: Cuadro de Mando Integral

7 P: Las siete P del mercadeo: Producto, Plaza, Precio, Promoción, Personas, Procesos y Evidencia física

CRC: Colones de Costa Rica

Benchmarking: Evaluación comparativa

MS Forms: Herramienta de Microsoft® para elaboración de encuesta

LICENCIA DE PUBLICACIÓN



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Daniela Mora Delgado, con cédula de identidad 402120405, en mi condición de autor del TFG titulado Propuesta de un plan de mercadeo para la colocación de líneas de crédito en la asociación solidarista ASONATIONAL

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Daniela Mora Delgado

Número de Carné: B79750 Número de cédula: 402120405

Correo Electrónico: dmora0791@gmail.com

Fecha: 23-10-2020 Número de teléfono: 85077775

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): _____

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, pueda como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Marco Vinicio Delgado Umaña, con cédula de identidad 113370876, en mi condición de autor del TFG titulado Propuesta de un plan de mercadeo para la colocación de líneas de crédito en la asociación solidarista ASONATIONAL

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Marco Vinicio Delgado Umaña

Número de Carné: B69654 Número de cédula: 113370876

Correo Electrónico: marcodu0901@gmail.com

Fecha: 24-10-2020 Número de teléfono: 8774 8450

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): M.B.A. Roque Rodríguez Chacón

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, pueda como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

CAPÍTULO 1

Introducción

La primera parte del presente capítulo cumple con el objetivo de ubicar al lector en el contexto de las asociaciones solidaristas en Costa Rica, por lo cual inicia presentando una reseña histórica con hechos relevantes desde su inicio en la primera mitad del siglo XX, hasta la evolución de sus organizaciones a través del tiempo. Es imprescindible brindar una perspectiva legal de estas, ya que esto acota el alcance de las propuestas del Capítulo 4.

La segunda parte de este capítulo se concentrará en aspectos teóricos que resumen la bibliografía utilizada como referencia para la aplicación de instrumentos de planeamiento estratégico y viabilidad financiera.

1.1 El Solidarismo en Costa Rica

1.1.1 Reseña histórica.

La aplicación del solidarismo se realiza en el interior de las empresas. Esto se logra a través de procedimientos definidos por una junta directiva. La organización está formada por trabajadores, quienes eligen un directorio ejecutivo (normalmente a través de una asamblea) y su principal propósito es mejorar el estado económico y social de sus integrantes mediante el ofrecimiento de beneficios. Su razón de ser no se concentra en objetivos de naturaleza financiera, sino social. Sin embargo, la salud financiera de sus instrumentos de inversión y cartera de servicios influye en gran medida en el éxito de la organización.

En Costa Rica, el solidarismo tuvo como hito principal las reformas sociales entre los años 1940 y 1943. El principal exponente y fundador fue el señor Alberto Martén Chavarría, licenciado en Derecho y nombrado Benemérito de la Patria en el 2009 por el Gobierno de Costa Rica y eminente intelectual. La fecha más representativa fue el 15 de septiembre de 1947, cuando Martén proactivamente incentivó las conversaciones para dar a conocer su Plan de Capitalización Universal, conocido como Plan Martén, que constituye el fundamento del

solidarismo a nivel nacional. Este plan es definitivamente la base del sistema solidario en Costa Rica, asimismo, reconocido y utilizado como pilar a nivel internacional por su creatividad e innovación.

El licenciado Martén tuvo un bagaje importante en su participación cívica y política en Costa Rica. Fue integrante destacado de la Junta Fundadora de la Segunda República; así como autor del impuesto extraordinario del 10 % al gran capital y redactó el Decreto de Nacionalización Bancaria, una de las decisiones más trascendentales de la referida junta. Asimismo, fue precursor del dinero plástico.

A sus casi 67 años de fundación, el movimiento solidarista está compuesto en la actualidad por cerca de 1500 asociaciones inscritas, con aproximadamente medio millón de afiliados, siendo la primera fuerza social laboral organizada más importante del país. Su función principal es aportar a la armonía entre trabajadores y patronos, a la paz y a la justicia social, y al desarrollo integral de sus asociados y sus familias. ¿De qué forma lo hace? Colaborando en la ampliación y profundización del Estado de bienestar y el desarrollo humano equitativo, sostenible, inclusivo y participativo.

El solidarismo es una ideología que fomenta la producción sostenible, democratiza el capital y facilita las realizaciones o las necesidades de patronos y sus colaboradores; adicionalmente, considera que deben unirse el capital y el trabajo, el patrono y el colaborador, para incrementar la producción y mejorar las condiciones socioeconómicas de los colaboradores en forma conjunta.

1.1.2 La actualidad del solidarismo en Costa Rica.

Desde su fundación en la primera mitad del siglo XX, la institución del solidarismo en Costa Rica ha enfrentado cambios debido a la transformación del entorno del país. Esta transformación corresponde a aristas dentro de las cuales se pueden destacar: legislación, tecnología, estructura familiar, situación económica del país e intereses de la población. Inherentemente, el concepto de solidarismo siempre será la piedra angular de la operación de las asociaciones solidaristas; la oferta para satisfacer las necesidades y los deseos de los asociados es lo que cambia a través del tiempo. Para ejemplificar, la oferta básica de las asociaciones solidaristas se da en los planes de ahorro, los cuales fueron los primeros en

introducirse en estas organizaciones. Sin embargo, con el cambio en los gustos y las preferencias de los costarricenses, las ofertas han liderado hacia otros productos más atractivos y que motiven la afiliación a las asociaciones.

1.1.3 Instituciones involucradas.

Parte del cambio en el entorno de funcionamiento de las asociaciones, está ligado a las instituciones involucradas y las funciones que han absorbido a lo largo de los años. A continuación, se presenta una descripción de las organizaciones más representativas.

1.1.3.1 Ministerio de Trabajo.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS), conocido comúnmente como Ministerio de Trabajo, fue fundado en 1928 tras el mandato de Rafael Ángel Calderón Guardia. En sus inicios, se le nombró Secretaría de Trabajo y evolucionó en 1955 al Ministerio de Trabajo. Sus funciones principales son:

- Gestionar el proceso de la política pública en materia sociolaboral. Es decir, gerenciar políticas específicas, así como normas y lineamientos asociados, de manera que facilite la conducción política de sus funciones.
- Mantener y promocionar la adecuada articulación entre el ministerio y las partes interesadas (organismos internacionales y asociaciones que realizan actividades relacionadas a la administración del trabajo), de manera que se pueda tener una adecuada comunicación.
- Diseñar estrategias que fomenten la equidad laboral.
- Fiscalizar y garantizar la correcta aplicación de la legislación laboral.
- Educar a la población en temas relacionados a los deberes y los derechos laborales.
- Mediar y resolver conflictos de naturaleza laboral (entre patrones y trabajadores).
- Acreditar y registrar organizaciones sociales (asociaciones solidaristas).

- Fijar y asesorar al sector privado en temas de salarios mínimos, con el fin de proteger los intereses de patronos y trabajadores.
- Ayudar a disminuir los niveles de pobreza mediante el apoyo a iniciativas productivas y emprendedurismo.
- Aportar a la promoción y el mejoramiento de los sistemas de intermediación laboral, atención a los trabajadores migrantes y proyectos de generación de empleo temporal.
- En relación con los trámites de inscripción de la constitución de asociaciones, federaciones y confederaciones solidaristas, el área del Ministerio de Trabajo encargada es la Dirección de Asuntos Laborales / Departamento de Organizaciones Sociales.

Su función es la de mantener como en derecho corresponde los órganos directivos de la organización mediante su inscripción, registro o certificación.

Según el apartado de trámites y servicios del reglamento orgánico del Ministerio de Trabajo (s.f.), el procedimiento para constituir una asociación solidarista consiste en los siguientes pasos:

Acta de la asamblea constitutiva o escritura pública, en la que conste:

- Fecha de celebración de la asamblea.
- Lista de las personas constituyentes (no menos de doce personas), con señalamiento del nombre, apellidos cédula y firmas de los asociados que acudieron al acto.
- Estatuto aprobado: puede presentarse como parte integral del acta o en documento aparte, en papel oficio o reintegrando el valor de este (¢15.00 en timbres fiscales por cada hoja).
- Nombramiento de Junta Directiva y Órgano de Fiscalía.

La Junta directiva deberá cumplir con la paridad de género

Declaración Jurada: Firmada por las personas nombradas en la Junta Directiva en el sentido de la no afectación por las prohibiciones establecidas en el

artículo 14 de la Ley. Este documento debe contener el nombre y dos apellidos, número de cédula, autenticadas por Notario Público.

Cuando se trate de federaciones y confederaciones solidaristas se debe presentar:

- Actas de las organizaciones en las que consten:
Acuerdos para participar en la constitución de la organización de grado superior, con los representantes designados que deben estar a derecho registralmente las que deben ser suscritas en original por el presidente y secretario de cada asociación.

Compromiso de aporte patronal:

- En el que conste el porcentaje o recursos que se convengan que otorgará el patrono a la asociación. Este documento debe ser firmado por el representante legal de la empresa o persona de la institución con las facultades suficientes para estos efectos.
- La firma debe ser autenticada por Notario Público, en papel de seguridad y aportando timbres de ley.

Certificación Notarial extendida por Registro Nacional de la personería de la empresa donde conste que la persona que firma el compromiso tiene facultad para ello (por convenio con el Registro Público este requisito no es exigible ya que puede verificarse)

Cuando se trate de una asociación solidarista que incluya en el nombre la palabra "afines", deben presentar el compromiso de aporte patronal del representante con las características indicadas en los puntos anteriores.

Declaración jurada de haber promovido la participación tanto femenina como masculina para integrar paritariamente la junta directiva, cuando no se haya podido cumplir con lo establecido por la Ley 8901.

Si se incluye dentro del acta la imposibilidad de cumplimiento a falta de participación de cualquiera de los dos géneros no es necesario la presentación de la Declaración Jurada.

Señalar medio para atender notificaciones (lugar físico, fax, correo electrónico, apartado).

Presentar los 6 libros señalados en el artículo 9 del Reglamento de la Ley de Asociaciones Solidaristas para su legalización.

1.1.3.2 Ministerio de Hacienda.

El Ministerio de Hacienda es el ente encargado de aplicar la política fiscal y de hacienda pública de Costa Rica. Sus orígenes datan de la primera mitad del siglo XIX, cuando en 1825 se estableció la creación del Tribunal de Cuentas. Fue hasta la Constitución de 1949 que se creó la institución que hoy se conoce como Ministerio de Hacienda.

Las asociaciones solidaristas, al obtener identidad jurídica, adquieren de igual forma responsabilidades impositivas ante el Gobierno nacional. El proceso para declarar las utilidades gravables consta de la intervención de contadores públicos que validen los estados financieros y sus correspondientes cifras de utilidades, dividendos y participaciones sociales.

Se aplicarán las siguientes disposiciones de acuerdo con el reglamento que define lo que se deberá pagar al Ministerio de Hacienda por parte de las asociaciones solidaristas:

- a) En el caso de sociedades de personas de derecho o de hecho, fideicomisos, cuentas en participación, sociedades de actividades profesionales, encargos de confianza y sucesiones indivisas, para los efectos de esta ley, se considerará que el ciento por ciento (100 %) de la renta disponible, corresponde a los socios, fideicomisarios o beneficiarios que sean personas físicas domiciliadas en el país. En estos casos, las empresas que obtengan la renta disponible deberán retener y enterar al Fisco, por cuenta de sus socios, asociados o beneficiarios, un monto equivalente al 15 % de la suma imputada como participación de la renta disponible. No procederá efectuar la retención cuando los contribuyentes a que alude este inciso capitalicen la renta disponible, acto que se expresará contablemente.
- b) En el caso de las cooperativas, asociaciones solidaristas u otras similares, el ciento por ciento (100 %) de los excedentes o utilidades pagadas a sus beneficiarios, constituyen ingresos gravables para los perceptores. En estos casos, la cooperativa,

asociación solidarista u otra similar deberá retener y enterar al Fisco por cuenta de sus asociados y a título de impuesto único y definitivo un monto equivalente al 5 % de los excedentes o utilidades distribuidas. Para estos efectos en el caso de las cooperativas de cogestión y autogestión, la remuneración correspondiente al trabajo aportado de los asociados no se considerará como parte ni como adelanto de los excedentes.

c) Tratándose de sucursales, agencias y otros establecimientos permanentes de personas no domiciliadas en el país que actúen en él, el ciento por ciento (100 %) de la renta disponible que se acredite o remese a la casa matriz estará sujeto al pago de un impuesto del 15 % sobre el indicado crédito o remesa, según corresponda. En estos casos, los representantes de sucursales, agencias o establecimientos permanentes deberán retener y pagar al Fisco, por cuenta de su casa matriz, el impuesto antes indicado (Ley 7092, 1988).

Para cumplir con la obligación, se deberá utilizar la plataforma ATV (Administración Tributaria Virtual) del Ministerio de Hacienda.

1.1.3.3 CONASOL.

CONASOL son las siglas para Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas. Su rol consiste en ser: “Organismo de integración solidarista que contribuye al desarrollo y fortalecimiento de las asociaciones solidaristas, mediante capacitación, eventos, charlas y demás actividades. El Movimiento Solidarista es considerado a nivel nacional e intencional como la organización referente del solidarismo”.

Gracias a la Ley 6970, específicamente en los artículos número 5 y 3, que establece la posibilidad de avanzar en los niveles de organización hacia confederación y federaciones, se crea CONASOL y, a su vez, las federaciones bajo su figura. La finalidad de esta acción es integrar esfuerzos y, consecuentemente, alcanzar una mejor logro de los fines del solidarismo.

El reglamento a la Ley de Asociaciones Solidaristas, en su artículo 3, estipula que:
Para constituir una federación, será requisito que concurran al menos dos asociaciones solidaristas, debidamente representadas y autorizadas por sus estatutos

para formar parte de una federación. Para constituir una confederación será requisito que concurren al menos dos federaciones de asociaciones solidaristas.

CONASOL (s.f.) ofrece distintos servicios a las asociaciones afiliadas, los cuales se mencionan a continuación:

- **Comunicación y mercadeo:** Comercializa los servicios de los proveedores y los beneficios que el MSC ofrece a las asociaciones solidaristas afiliadas y no afiliadas a la organización.
- **Centro de Desarrollo Solidarista:** Instancia que brinda un catálogo amplio de servicios como: capacitación, consultoría y asesoría, adaptados a los miembros afiliados.
- **Asesoría solidarista:** Soporte, capacitación y tramitología para empoderar y fortalecer a las juntas directivas de las asociaciones y su respectiva administración.

1.2 Marco Legal

En este apartado, se sintetizan diversos artículos legales que rigen el funcionamiento de las asociaciones solidaristas en Costa Rica. Todos los artículos pertenecen a la Ley de Asociaciones Solidaristas N° 6970 del Sistema Costarricense Jurídico. A continuación, sus artículos más sobresalientes.

La Ley de Asociaciones Solidaristas N° 6970 (1984), en el artículo 1, establece que: Asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas.

La descripción de la naturaleza jurídica de una asociación solidarista se indica en el artículo 4 de la Ley de Asociaciones Solidaristas (1988):

Las asociaciones solidaristas son entidades de duración indefinida, con personalidad jurídica propia, la que, para lograr sus objetivos, podrán adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de toda índole y realizar toda especie de operaciones lícitas encaminadas al mejoramiento socio-económico de sus afiliados, en procura de

dignificar y elevar su nivel de vida. En tal sentido podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, así como cualesquiera otras que sean rentables. Asimismo, podrán desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos y recreativos, culturales, espirituales, sociales, económicos, lo mismo que cualquier otro que lícitamente fomente los vínculos de unión y cooperación entre los trabajadores y entre éstos y sus patronos. Las asociaciones solidaristas podrán realizar las actividades señaladas en este artículo, siempre y cuando no comprometan los fondos necesarios para realizar las devoluciones y pagos de cesantía que establece esta ley.

La entidad jurídica de la asociación permite realizar operaciones comerciales que aporten recursos para el mejoramiento de su salud financiera. Estas operaciones comerciales pueden ser relacionadas a inversiones bursátiles y a comercialización de instrumentos de crédito entre sus asociados.

La Ley de Asociaciones Solidaristas (1988) señala, en su artículo 15, que se considera asociado a:

Los que suscriban la escritura constitutiva y los que sean admitidos posteriormente de acuerdo con los estatutos. Sus nombres deberán figurar en un libro de registro de miembros que llevará el nombre de la Asociación. Ninguna persona podrá ser compulsada a formar parte de asociación alguna, y los miembros de cada una de ellas podrán desafiliarse cuando lo deseen. En este caso, los interesados deberán solicitar su desafiliación por escrito a la junta directiva, la cual la acordará sin más trámite, siempre que el solicitante esté al día en sus obligaciones de carácter económico con la asociación.

Puede existir una serie de requisitos en las asociaciones solidaristas para permitir la afiliación de un miembro. Cada asociación solidarista tendrá su propio reglamento orgánico y los requisitos se dejan a su discreción.

Otros artículos que brindan aspectos de carácter operativo y funcional de las Asociaciones solidaristas se detallan a continuación:

- Artículo 4: Podrán efectuar operaciones de ahorro, de crédito y de inversión, así como cualesquiera otras que sean rentables.

- Artículo 4: Pueden desarrollar programas de vivienda, científicos, deportivos, artísticos, educativos, recreativos, culturales, espirituales, sociales, económicos entre otros.
- Artículo 5: El derecho de asociación podrá ejercerse libremente por todos los trabajadores que laboren en una empresa.
- Artículo 6: El Estado procurará el fortalecimiento y desarrollo de las asociaciones solidaristas.
- Artículo 9: Las asociaciones solidaristas no generan utilidades, salvo aquellos rendimientos provenientes de inversiones y operaciones puramente mercantiles.
- Artículo 9: Los excedentes habidos en el ejercicio fiscal pertenecen a los asociados y el monto que corresponda a cada uno estará de acuerdo con el aporte patronal y con su propio ahorro.
- Artículo 10: Toda asociación al constituirse deberá adoptar un ordenamiento básico que regirá sus actividades, denominado estatutos.
- Artículo 11: Toda asociación solidarista deberá constituirse por no menos de doce trabajadores mayores de edad.
- Artículo 12: El nombre de la asociación será propiedad exclusiva de la misma y nadie podrá hacer uso de él.

1.3 Tendencias en Modelos de Operación y Oferta de las Asociaciones Solidaristas

En este apartado, se busca proporcionar una descripción operativa general de las organizaciones en las asociaciones solidaristas. Se desarrollarán temas asociados a la elección de su junta directiva, comunicación hacia los asociados y la cartera de productos ofertados. Para ilustrar lo referente a la oferta de cartera de servicios y productos en las asociaciones solidaristas, se utilizó material promocional de ASEGSK, asociación solidarista de la empresa transnacional GSK, la cual cuenta con madurez y solidez financiera.

1.3.1 Funcionamiento de una asociación solidarista.

Una vez inscrita de acuerdo con el proceso descrito en la sección 1.1.2, la asociación solidarista adquiere básicamente tres libertades en su operación. La primera es el derecho para funcionar indefinidamente; es decir, no se deberá establecer un periodo de terminación o tramitar ningún tipo de renovación de permiso de operación para la asociación en cuestión. La segunda es la personalidad jurídica propia, esto significa que se abre la posibilidad de figurar con derechos y deberes ante el sistema tributario y jurídico costarricense. La tercera va ligada a la segunda e implica la posibilidad de adquirir bienes y celebrar contratos.

Desde la posición del trabajador con posibilidad de ser asociado, se presenta una serie de requisitos si llegara a decidir ser parte de una asociación solidarista:

- Ser trabajador activo de la empresa o que haya identidad patronal como mínimo.
- Existencia de un aporte mensual parte de su salario.
- Existencia de un ahorro (como parte del ahorro mensual).
- No dejar de pagar seis cuotas obreras o hacer que no se paguen.

Aclaradas ambas partes del inicio en una relación solidaria entre patrono y la asociación solidarista, se dilucidan aspectos de la operación. Los más claros son, por una parte, la creación de una junta directiva, la cual administra los fondos de aporte por parte de los asociados; por otra parte, los empleados deberán asegurar un aporte mensual programado como parte de su salario (normalmente, se hace a través de deducción directa de planilla).

Las reglas del juego para las asociaciones solidaristas en su funcionamiento del día a día deben de ser claras e inviolables. Las tres más significativas son: permitir la libre afiliación y desafiliación de asociados, asegurar igualdad de los asociados y garantizar la irrepartibilidad de las reservas legales.

El incumplimiento de alguna de las reglas anteriormente descritas podría tener sanciones a diferentes niveles empezando con la no inscripción de la personería jurídica, destitución de la junta directiva y posibles sanciones de ordenamiento jurídico (penal, civil y fiscal).

1.3.2 Elección de juntas directivas y áreas operativas.

1.3.2.1 Asamblea general.

Por definición, es el órgano supremo de la asociación solidarista y expresa la voluntad colectiva en materias de su competencia. Para efectos prácticos, se conoce como asamblea general a las convocatorias de los miembros de la asociación (junta directiva, asociados, representante laboral y patronal) en una reunión general programada normalmente una vez al mes.

Los gabinetes ejecutivos de la junta directiva se elegirán con una frecuencia de una vez al año, con posibilidad de reelección; sin embargo, no se permiten dos reelecciones consecutivas. La votación se realizará en la asamblea general y deberá constar de al menos cinco miembros en su organización: presidencia, vicepresidencia, secretaría, tesorería y vocalía.

1.3.2.2. Comunicación y Tecnologías de la Información (bases de datos, material promocional, anuncios).

En la sección 1.3.1, se describió cómo el entorno ha llevado a un cambio en la operación de las asociaciones solidaristas. Considerando que las tecnologías de la información han revolucionado los medios utilizados para brindar anuncios y promoción hacia el público meta, es imprescindible describir los procesos e instrumentos que se utilizan para facilitar esta interacción.

Los canales tradicionales de comunicación interna en la empresa como correo electrónico, blogs (también conocidos como *talkpages*), pizarras de información con material impreso, así como medios de interacción directa como llamadas de teleconferencia, normalmente, se comparten para comunicados relacionados a las asociaciones solidaristas. Las razones principales recaen en los altos porcentajes de afiliación que existen en las empresas, así como la accesibilidad de los medios (herramientas informáticas).

Otros canales no tradicionales y sumamente disruptivos han surgido en la última década para ser parte de las interacciones entre la asociación y los asociados. Las aplicaciones móviles para celular, verbigracia, permiten la portabilidad de la información asociada. Un ejemplo claro es acceder a cualquier comunicado de la organización sin tener que consultar un correo electrónico o esperar ver un panfleto impreso. Asimismo, las aplicaciones en la nube —tales como sitios web con bases de datos— son otro medio disruptivo, el cual facilita

la total transparencia relacionada a los estados de cuenta de los asociados y su historial de transacciones. En muchos casos, ambas herramientas convergen en un solo servicio que permite conocer actualizaciones en la asociación y consultar estados de cuenta específicos.

1.3.2.3 Oferta promocional y beneficios.

Más allá de proveer un fondo de ahorros para los asociados, las asociaciones solidaristas han ampliado su oferta de productos debido al cambio en los deseos y las necesidades de la población en general. Algunos de los ámbitos en los cuales las asociaciones solidaristas tienen acción son: vivienda, culturales, crédito financiero, deportivos, sociales, artísticos, educativos y recreativos. La convicción y el compromiso de satisfacer equilibradamente la mayoría de estos ámbitos se deberán traducir en un creciente portafolio de productos dentro de las asociaciones y se espera que la inversión de los asociados en estos productos aumente proporcionalmente.

1.3.2.4 Créditos financieros.

Tal vez la oferta más conocida de las asociaciones solidaristas sean los créditos personales. Esta oferta se ha ampliado y categorizado según los objetivos de inversión de los asociados con el propósito de brindar diferentes tasas de interés y plazos que sean en primer lugar competitivos con la oferta crediticia nacional y, en segundo lugar, favorezcan el alcance del objetivo.

Algunas de las categorías para crédito son educación (financiamiento de carreras universitarias, cursos de idioma, seminarios, entre otras), salud (procedimientos quirúrgicos, tratamientos y enfermedad), vacacional (recreación, alojamiento, tiquetes aéreos), funerario (compra de nicho, gastos funerarios), personal, automóvil (prima, reparaciones) y refundición de deudas (tarjetas de crédito, hipotecas).

1.3.2.5 Convenios.

Consisten en alianzas entre la asociación solidarista y el proveedor de un producto o servicio. Las alianzas tienen el objetivo de lograr precios especiales y condiciones de crédito

para la adquisición de los productos o los servicios por parte de los asociados. Estos acuerdos son normalmente negociados por la junta directiva y responden a la demanda de los asociados con relación a su estilo de vida. Entre los servicios más demandados, se encuentran educación universitaria, almacenes de línea blanca, gimnasios, renta de automóviles, servicios de salud, restaurantes y entretenimiento.

1.4 Aspectos Conceptuales

1.4.1 Planificación estratégica.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2015), la planificación estratégica “es el proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing”.

Se dice que toda empresa u organización debe plantearse un proceso de planeación estratégica, la cual consta de tres pasos:

1. Definición de la misión de la compañía.
2. Establecimiento de los objetivos y las metas de la compañía.
3. Diseño de la cartera de negocios.

Al seguir este proceso, se puede obtener una planeación integral, la cual guía la estrategia y la planeación de mercadeo. Se refiere a un proceso integral porque incluye a todos los departamentos de una organización, entre ellos gerencia general, mercadeo, finanzas, área administrativa y producción. Dependiendo del tipo de organización, se ajusta la planificación para cumplir con las necesidades ya establecidas.

Los autores Kaplan y Norton diseñaron una herramienta llamada modelo CMI o también conocido como el Balanced Scorecard, el cual integra cuatro áreas. Según el blog CMI gestión (2019):

Además de la perspectiva financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos.

- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

- Desarrollo y aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Procesos: ¿En qué debemos sobresalir?
- Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes?

En el caso de Asonational, la planificación estratégica toma relevancia en el momento en el cual se toma la decisión de crear la asociación, ya que es cuando se define su propósito principal. Es fundamental contar con una guía o bien cursos de acción que lleven a la asociación a cumplir los objetivos planteados desde un inicio en un periodo a largo plazo. En caso de no contar con este proceso bien definido, es muy complicado que la asociación alcance las metas planteadas.

Con respecto al CMI, se centra especialmente en las áreas de desarrollo y aprendizaje relacionadas en el ámbito de recursos humanos y con los clientes que para efectos de este proyecto serían los asociados.

1.4.2 Misión y visión.

La definición de visión en una compañía es cuando “describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson et al., 2012). Respecto a la misión, los mismos autores señalan que “una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”.

La misión y la visión son conceptos que representan la base de una compañía el porqué y para qué se creó la organización y también lo que desea proyectar. En el caso de Asonational, estos conceptos definen hacia dónde quiere llegar y qué es lo que desea ofrecer a sus asociados. Es por ello por lo que es fundamental que todos los asociados conozcan la misión y la visión de esta asociación, para que de esta forma puedan tener más claro el panorama a la hora de tomar una decisión sobre adquirir algún crédito.

1.4.3 Cadena de valor.

Como lo indican los autores Kotler y Armstrong (2015), la cadena de valor es una “serie de departamentos internos que realizan actividades que crean valor al diseñar,

producir, vender, entregar y apoyar los productos de una empresa”. El éxito de dicha cadena depende en gran medida de la capacidad que tenga cada departamento para desempeñar su labor, pero del mismo modo es fundamental la forma en la que se coordinen las actividades.

Porter divide la cadena de valor en dos tipos de actividades, en primer lugar, están las actividades primarias que se clasifica de la siguiente forma:

- **Logística interna:** Las empresas necesitan gestionar y administrar las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
- **Operaciones:** Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crean el producto. Naturalmente, cuanto más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- **Logística externa:** Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
- **Marketing y ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
- **Servicios:** Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

El segundo tipo de actividad que se toma en cuenta en la cadena de valor, según Porter, son las actividades de apoyo. Estas son las que “sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa” (Riquelme, 2019).

En el caso de Asonational y de este proyecto, es importante revisar, analizar e identificar propuestas y posibles oportunidades de mejora para que el Departamento de

Marketing y Ventas comience a desempeñar una labor eficiente y eficaz, de modo que este cambio se vea traducido en un valor para el cliente, que en este caso sería el asociado. Este debe ser capaz de captar y entender cuál es la ventaja competitiva que ofrece Asonational con respecto a otros bancos.

1.4.4 Ventaja competitiva.

El blog llamado The Balance, que habla sobre Michael Porter y la ventaja competitiva, define este concepto como “es la que hace los bienes o servicios de una entidad sean superiores a todas las demás opciones de un cliente. El término se usa comúnmente para empresas.

Bajo este concepto, se deben de tener claro tres determinantes:

- **Beneficio:** cuál es el beneficio que brinda el producto, debe ser algo que realmente los clientes y, en este caso los asociados, lo necesiten para que cree valor.
- **Mercado objetivo:** es importante conocer al cliente, al consumidor, saber cuáles son sus necesidades y cómo se puede mejorar su vida.
- **Competencia:** Es importante identificar a los competidores y saber qué es lo que están haciendo (Kimberly Amadeo, Competitive Advantage, 2019).

Para satisfacer este interés y la necesidad de los asociados, se investiga y se elige el mercado meta correcto; se diseñan con ellos relaciones exitosas, mediante una diferenciación y un posicionamiento que permitan que consideren a la asociación como su primera opción para adquirir un crédito.

Se procura que el resultado sea que los asociados adquieran líneas de crédito y realmente aprovechen todos los beneficios que ofrece Asonational, ya que están disponibles y además brindan mejores condiciones. La intención es que los asociados prefieran este producto porque ofrece mejor desempeño, rendimiento y apoya al solidarismo institucional, para que así la empresa enfoque su energía y mejore estos productos continuamente.

Asonational es una asociación que debe desarrollar el concepto de ventaja competitiva, ya que justamente es parte de lo que falta, debido a que no comunica los

beneficios que tienen sus productos, en este caso, las líneas de crédito. Además, no tiene gran conocimiento o estudios que demuestren qué es lo que realiza la competencia. Es por ello por lo que este concepto es algo que se debe explotar.

1.4.5 Plan de mercadeo.

Cuando una empresa ya tiene claras su planeación estratégica, misión, visión y ventaja competitiva, es fundamental enfocarse en el plan de mercadeo que va a adoptar para cumplir con las metas establecidas.

Kotler y Armstrong (2016, pp. 3-4) señalan que el marketing “es la administración redituable de las relaciones con el cliente”. Para determinar el tema del trabajo, se decide plantear un plan de mercadeo, el cual 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 para las empresas de servicio), entre otros (2013, p. 55).

Para que un plan de mercadeo sea efectivo, la gerencia de mercadeo debe seguir cinco funciones: análisis, planeación, aplicación, organización y control. La organización por medio de un análisis desarrolla los planes estratégicos; mediante la organización, los planes se convierten en acciones y; el control consiste en medir y evaluar los resultados del plan.

Con la intención de lograr este cometido, se utilizan las herramientas básicas de desarrollo de un plan de mercadeo, por lo que se incluye un razonamiento de las asociaciones, sus beneficios y lo que capta la atención de un asociado para adquirir un producto; se plantea una estrategia de mercadeo tomando en cuenta lo mencionado anteriormente; se entrega una propuesta de mercadeo que agregue un valor superior; se plantea un plan para mantener relaciones redituables y así lograr satisfacción del asociado, captar su valor, obtener utilidades y generar un mayor acercamiento entre las partes involucradas.

Es fundamental centrarse en el valor que tiene el cliente, ya que sin él ningún plan o propuesta de mercadeo puede generar buenos resultados. Para este trabajo, se interpreta como cliente al asociado. Una vez identificado lo que busca este cliente y lo que le llama la atención para que muestre cierto interés en los productos, se desarrolla una estrategia que integre estos

resultados. Además, se estudia la forma que adquiere esta necesidad humana, moldeada por la cultura y la personalidad del individuo, y se transforma en deseo, esto genera el resultado de lo que busca el asociado; sin embargo, no se deja de lado que estos deseos humanos están respaldados por un poder de adquisición y necesidad.

Probado lo anterior, se hace una propuesta de mercadeo donde se realiza una combinación de información y experiencias que se ofrecen al mercado, para satisfacer una necesidad o un deseo, según sea el caso.

Se pretende con el trabajo que el asociado se interese en lo que ofrece la asociación; que encuentre un gran valor y una alta satisfacción con los productos estudiados; que genere actos donde ambos, tanto la asociación como el asociado, obtengan lo deseado ofreciendo algo a cambio, donde se abarquen los patrones, los asociados y los posibles asociados, para el mercado en estudio. Para esto, se toman en cuenta elementos del mercadeo, a nivel de los proveedores, compañía, competidores, intermediarios y usuarios finales. En este caso en específico, se considera que un plan de mercadeo es la mejor opción para dar a conocer los productos que ofrece Asonational y, por ende, beneficiar a los asociados y así incrementar sus ingresos.

1.4.6 Investigación de mercados.

Cuando una organización desea desarrollar un plan de mercadeo, lo primero que debe conocer es cómo se encuentra el mercado en ese momento y cuáles son los deseos y las necesidades de su mercado meta; es por ello por lo que se recomienda realizar una investigación de mercado previo al plan.

Según Fisher y Espejo (2017), la investigación de mercados “es un proceso sistemático para obtener información que sirve a la empresa en la toma de decisiones para establecer planes y objetivos, así como controlar que estos se cumplan”. Mientras que para Kotler y Armstrong es un “diseño, recopilación, análisis e informes sistemáticos de datos relevantes para una situación de marketing específica que enfrenta una organización”. Así mismo, Carl McDaniel y Roger Gates (2016) definen la investigación de mercados como “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”.

Debido al entorno cambiante en el cual se encuentran las empresas hoy en día, una investigación de mercados se convierte en una herramienta muy importante, ya que es la fase de planeación que proporciona información sobre los consumidores, los distribuidores, la competencia, las ventas, etc. Todo esto facilita la toma de decisiones que realizan las empresas. Este escenario también se presenta en las asociaciones, ya que deben hacer un esfuerzo doble para en primer lugar hacer crecer y mantener su base de asociados, y en segundo lugar, convencer a sus asociados de utilizar los servicios. Por ejemplo, las asociaciones 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, y así poder diferenciarse de la competencia.

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

- Identificación del problema y enunciación de los objetivos de investigación.
- Creación del diseño de investigación.
- Elección del método de investigación.
- Selección del procedimiento de muestreo.
- Recolección de los datos.
- Análisis de los datos.
- Redacción y presentación del informe.
- Seguimiento.

Con base en esta definición, se espera que la investigación de mercado proporcione datos importantes sobre lo que la asociación realiza en la actualidad, indicando aspectos claves a tomar en cuenta en la confección del nuevo plan de mercadeo para Asonational. Además, permite explorar nuevas oportunidades que se estén generando en el mercado y que

puedan ser aprovechadas en la propuesta del plan de mercadeo a través de estrategias de trabajo.

Para realizar la investigación de mercado para las líneas de crédito de Asonational, se seguirá el proceso de la investigación de mercado. Los pasos por seguir son: se identifica la oportunidad, se declaran los objetivos de la investigación, se selecciona el método de investigación, se recopilan los datos, posteriormente, se analizan los datos y, se prepara la presentación y el reporte del análisis realizado. Para desarrollar esta memoria en la investigación de mercado, se utiliza tanto la investigación cualitativa por medio de un grupo de enfoque, así como la investigación cuantitativa por medio de una encuesta. Además de esto se recurre a información de fuentes secundarias por medio de la investigación bibliográfica para permitir el análisis de información que ya se haya recopilado y que sea de interés en el desarrollo del tema.

Una vez determinado el análisis situacional, se establece la propuesta del plan de mercadeo, primeramente, se indican las estrategias por medio de las cuales se propone alcanzar una cuota de participación de mercado y un posicionamiento en la mente del asociado, ya sea por diferenciación o preferencia.

1.4.7 Mezcla de mercadeo.

Según Kotler y Armstrong, la mezcla de mercadeo “es un conjunto de herramientas tácticas de marketing; producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (2016). A continuación, se detalla cada herramienta:

- **Producto:** es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.
- **Precio:** es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.
- **Plaza:** incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.

- Promoción: se refiere a las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes para que lo compren.

Como lo expone Best (2007), “el siguiente paso en el proceso de planificación de marketing es el desarrollo de una estrategia de marketing mix que consiga hacer efectivas las estrategias establecidas y los objetivos planteados en el plan de mercadeo” (p.424). Es por esto por lo que se determina la acción a tomar en cuanto a producto, precio, plaza y promoción que se amolde y concuerde con el plan de mercadeo en su totalidad. Sin embargo, 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 Álvarez, 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 brindan.
- Permanencia: no puede ser almacenado.

En el caso de este proyecto, específicamente de Asonational, los servicios que ofrece cumplen con las características mencionadas, por lo cual la propuesta de mezcla de mercadeo debe alinearse con las 8 P de servicios. A las 4 P mencionadas anteriormente, se debe agregar en su mezcla los siguientes 4 elementos:

- Procesos: la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces. Con frecuencia, los clientes intervienen de manera activa en estos procesos, especialmente, cuando actúan como coproductores.
- Entorno físico: La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa.
- Personal: La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio. Sabiendo que la satisfacción

o insatisfacción con la calidad del servicio a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes sobre el personal que tiene contacto con ellos.

- **Productividad y calidad:** El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, aunque los gerentes deben evitar hacer recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir (y quizás también los empleados). El mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor (Wirtz, 2007).

1.4.8 Promoción y publicidad.

Se desea que Asonational aplique el concepto de promoción y publicidad de ventas, que, según Deshpande (2014, p. 19), puede ser:

una herramienta valiosa para aumentar el conocimiento y el muestreo de un producto y puede incluir el uso de cupones, sorteos, juegos, concursos, demostraciones, primas, muestras y ofertas de reembolso de dinero. Particularmente útil cuando se lanza un nuevo producto, la promoción de ventas también puede ayudar en mercados altamente competitivos y donde los productos están estandarizados. La promoción de ventas también puede ser efectiva en la venta de empresa a empresa, ofreciendo incentivos a intermediarios y ofreciendo obsequios, viajes y patrocinando otros eventos.

Esto se logra con el involucramiento de la gerencia y depende del conocimiento de los términos mencionados anteriormente, y de ofrecer una mayor satisfacción que los competidores. A esto se le pretende agregar mercadeo social donde los intereses a largo plazo de los asociados se ven satisfechos.

Se proyecta que la empresa aplicando la propuesta a presentar mantenga una buena administración de las relaciones con el asociado y así pueda tener relaciones redituables con ellos al entregarles mayor valor (diferencia entre el valor y el costo totales para el cliente) y satisfacción (grado en que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador).

1.4.9 FODA.

Para los autores Kotler y Armstrong, el análisis SWOT o también conocido como FODA es una “evaluación general de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa” (2016). El autor detalla cada uno de los conceptos mencionados anteriormente:

- Fortalezas: Capacidades internas que podrían ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos (nivel interno de la compañía).
- Debilidades: Limitaciones internas que podrían interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos (nivel interno de la compañía).
- Oportunidades: Factores externos que la compañía podría aprovechar para su beneficio.
- Amenazas: Factores actuales y emergentes externos que podrían desafiar el desempeño de la compañía (2016).

Para realizar el estudio situacional de la asociación y de sus líneas, se plantea la utilización de la herramienta FODA, donde se determinan las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno competitivo de la organización y se especifican las fortalezas y las debilidades de la empresa desde una perspectiva interna. Este tipo de instrumento permite establecer un punto de partida para el desarrollo del plan de mercadeo que se va a proponer a Asonational; esto porque, al analizar aspectos de la organización y del entorno, se realiza el correcto análisis situacional del tema.

Con la intención de determinar cuál es la manera más adecuada de mercadear las líneas de crédito, Asonational debe analizar aspectos situacionales de la empresa y del mercado de las asociaciones en el ámbito nacional.

1.4.10 Modelo de las cinco fuerzas.

También, se pretende realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter. Respecto a este modelo, Porter (2018) señala que:

Las cinco fuerzas gobiernan la estructura de ganancias de una industria al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor puede ser drenado a través de la rivalidad entre competidores existentes, por supuesto, pero también puede ser regateado a través del poder de los proveedores o el poder de los clientes o puede verse limitado por la amenaza de nuevos participantes o la amenaza de sustitutos.

En el caso de Asonational, se requiere trabajar bajo el modelo citado anteriormente, ya que es fundamental analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para de esta forma poder plantear la estrategia de negocio, conocer cómo las tendencias afectarán y cómo se puede posicionar para el éxito.

Esta sección comprende los conceptos teóricos básicos referentes al área de mercadeo, apegados estrictamente al tema a tratar, con el objetivo de dar sustento teórico a la investigación que se desarrolla en este proyecto. Es fundamental generar el conocimiento de los conceptos que se mencionan para obtener un mayor entendimiento en el desarrollo de este proyecto.

En el siguiente capítulo, se detallan los aspectos generales de la asociación solidaria Asonational, entre ellos su reseña histórica, aspectos estratégicos de la empresa, estructura organizacional, políticas y posicionamiento.

CAPÍTULO 2

Introducción

El presente capítulo describe la situación actual de Asonational desde las siguientes aristas: operativo, organizacional, financiero y comercial. El contenido incluye información recabada producto de entrevistas con los miembros de su Junta Directiva, así como documentación de procedimientos internos utilizada por la asociación.

2.1 Aspectos Generales de Asonational

2.1.1 Reseña histórica de Asonational.

La asociación solidarista Asonational fue creada en el 2013 en el cantón de Ulloa, provincia de Heredia, Costa Rica como una organización interna de la corporación transnacional National Instruments.

Esta corporación abrió su centro de servicios en Costa Rica en el 2011 amparada bajo el modelo de “zona franca”. En Costa Rica, sus colaboradores cuentan con funciones de prestación de servicios para la corporación central, ubicada en Austin, Texas en Estados Unidos de Norteamérica. Entre los principales puestos de trabajo, destacan los departamentos: Financiero, Operaciones, Soporte Técnico, Ventas y Recursos Humanos.

La creación de Asonational nace como una iniciativa de quien fuera en aquel momento gerente general, Giuseppe Cirigioni, con el objetivo principal de aumentar los beneficios de la empresa National Instruments Costa Rica para los empleados y los potenciales empleados en su eventual expansión.

Los beneficios con que los que la asociación inició su operación eran limitados. Se reducían a préstamos rápidos y ferias para estacionalidades (Navidad, Día de la Madre, Día del Padre). Actualmente, se ha diversificado su cartera de productos con préstamos específicos para educación, salud y objetivos personales. Así como alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios (gimnasios, hoteles, entre otros).

National Instruments Costa Rica, actualmente, cuenta con 364 empleados de los cuales 322 forman parte de Asonational. A continuación, en la Tabla 1, se muestra el conteo en el crecimiento de asociados a través de los años.

Tabla 1. Porcentaje de participación en Asonational.

Año	Total Empleados NI	Total Asociados	% de participación
2013	152	133	87.50%
2014	192	152	79.17%
2015	223	169	75.78%
2016	263	211	80.23%
2017	266	223	83.83%
2018	309	267	86.41%
2019	342	294	85.96%
Jan-20	364	322	88.46%

Fuente: Documentación interna de Asonational.

Asonational se encuentra conformada por cuatro áreas estratégicas: la Asamblea General (son todos los asociados a la organización), la junta directiva que cuenta con seis miembros, el órgano fiscalizador y una administradora. Las dos primeras áreas están conformadas por empleados de la empresa National Instruments.

2.1.2 Aspectos estratégicos de Asonational.

A continuación, se detallan aspectos pertinentes al plan estratégico de Asonational.

2.1.2.1 Misión.

Generar valor y beneficios a nuestros asociados, tomando el solidarismo como pilar de nuestros esfuerzos y que permita el crecimiento integral y social de los mismos.

2.1.2.2 Visión.

Ofrecer los más altos estándares de servicio y calidad en todo lo que hacemos.

2.1.2.3 Valores.

Los valores son los principios, las virtudes o las cualidades que caracterizan a una persona; se consideran positivos. Desde el punto de vista ético y estratégico, son indispensables para impulsar la planificación empresarial.

Solidaridad

Búsqueda del bienestar común, apoyo inmediato ante las dificultades del asociado.

Confianza

Ofrecer un sentido de pertenencia, brindando información confiable de los servicios, transparencia en la gestión diaria y comunicación frecuente y efectiva.

Compromiso

Cumplir con los objetivos establecidos, participar en actividades a las cuales son convocados, innovación continua en los procesos y realizar capacitaciones.

Orientación al asociado

Atención personalizada, servicio eficiente y brindar asesoramiento constante de sus operaciones.

Honestidad

Transparencia en la estructura operativa y jerárquica, eficiencia en el trabajo.

Responsabilidad

En el cumplimiento de las obligaciones, siendo capaces de actuar de forma correcta.

2.1.2.4 Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos de Asonational se establecieron en el acta constitutiva desde su creación en el 2013. A continuación, se presenta el detalle:

- a) Fomentar la armonía, los vínculos de unión y la cooperación solidaria entre los asociados así como la empresa y sus colaboradores.
- b) Fomentar la estabilidad económica de los asociados mediante el ahorro a largo plazo, basado en la inversión conservadora y estable de estos ahorros.
- c) Formular, realizar y difundir todo tipo de programas de interés para sus asociados que contribuyan a fomentar la solidaridad entre los mismos y sus familias.
- d) Defender los intereses socioeconómicos del trabajador asociado, a fin de procurarle un nivel de vida digno y decoroso y que sea partícipe de los servicios y beneficios que le brinde la asociación o la empresa por medio de esta.
- e) Desarrollar campañas de divulgación dentro de la empresa que llevarán como objetivo principal informar sobre el solidarismo y de la doctrina que lo inspira y de aquellas actividades que desarrolle la asociación.
- f) Promover la justicia y la paz social, la armonía entre trabajadores y patrono, el desarrollo integral de sus asociados así como seguir, defender y divulgar los postulados del solidarismo.

2.1.2.5 Plan de ejecución periodo 2019-2020.

La Junta Directiva actual definió las prioridades para el periodo 2020 en un conjunto de tareas y actividades que se distribuyen mensualmente. Según describe el presidente de Asonational, Josué Mena, la idea de definir un plan a corto plazo es dividir las tareas en cada uno de los comités, los cuales se detallan en la sección 2.1.3, de manera que los esfuerzos estén enfocados y sea posible medirlos en un tiempo definido. Asimismo, el señor Mena añadió que el modelo de delegación para este plan permite iterar y adicionar nuevas tareas al calendario.

A continuación, se detallan las tareas planteadas. Para más detalle, ver anexo 1.

- Desarrollar en ¿Quarzo? y comunicar la implementación de un nuevo tipo de ahorro llamado Ahorro Escolar / Cuesta de enero.
- Consultar con cooperativas los instrumentos y los rendimientos que dan, con el fin de invertir una parte de la cartera.

- Implementar un ahorro a la vista, con un interés competitivo.
- Abrir una nueva línea de crédito para viajes con las mismas condiciones que un préstamo para ferias.
- Revisar la legalidad de realizar este fondo de ayuda mutua (ejemplo aportar 1000 colones por asociados con beneficios).
- Hacer análisis de tipo de cambio 2 veces al año a ver si es viable invertir en USD.
- Hacer una solicitud formal con HR y Gerencia General. Respaldar la solicitud con fundamento legal.
- Hacer un procedimiento operativo estándar (SOP por sus siglas en inglés) de cómo realizar un ahorro nuevo, subirlo al Sharepoint y comunicarlo.
- Hacer una reunión con la administradora para revisar el usuario maestro, determinar las posibles mejoras en el sistema, revisar el contrato para verificar las posibles implicaciones. Reunirse con Quarzo y pedir una cotización.
- Mejorar el Sharepoint haciendo un llamado a asociados voluntarios. Entrenamiento a la administradora sobre cómo usar el Sharepoint y hacer actualizaciones mensuales.
- Hacer una encuesta en Google Forms de salida y agregar la pregunta al formulario de salida. Mensualmente recibir reporte con las respuestas.
- Cotizar y presentar el gasto al comité de crédito e inversión para la compra de un par de camisetas para que Tatiana use durante las ferias y actividades especiales.
- Hacer una encuesta para los empleados de National Instruments Costa Rica, pero que no son asociados, preguntando los motivos del porqué no están asociados.
- Hacer un código QR con la dirección del Sharepoint y entregarlos durante el On-Boarding.
- Hacer un proyecto integral que maximice el uso de las herramientas de comunicación disponibles.
- Hacer un proyecto integral que maximice el uso de las herramientas de comunicación disponibles.
- Implementar una estrategia de comunicación de beneficios.

- Hacer una revisión de 5 instituciones, las tasas de interés ofrecidas por los bancos y otras asociaciones, así como de las comisiones, compararlas con las que actualmente se tienen y comunicarlo.
- En todos los correos semanales que manda la asociación, incluir un enlace donde se direcciona al Sharepoint de ASONATIONAL.
- Determinar el mejor espacio en el Sharepoint para agregar testimonios positivos de asociados sobre su experiencia con la asociación.
- Determinar la lista de los no asociados y enviarles publicidad específica para incentivar que se asocien.
- Organizar torneos de fútbol y Play Station. Analizar la posibilidad de cobrar una cuota de inscripción (Alianza con el Comité de Wellness).
- Implementar como mínimo dos nuevos beneficios en el área de la salud.
- Cotizar y presentar el gasto al Comité de Crédito e Inversión para la compra artículos promocionales de ASONATIONAL para entregarlos en el *On-Boarding*.
- Negociar con proveedores para tener una vitrina con productos en consignación para vender a los asociados.
- Tener a disposición de los asociados la compra de productos relacionados a NI.
- Desarrollar una tienda virtual para la venta de productos.
- Analizar la viabilidad económica de darle un pequeño incentivo, como tarjetas de regalo en ferias, a las personas que se gradúen o tienen hijos (Objetivos Asonational 2020, 2019).

2.1.3 Estructura organizacional.

Como se desarrolló en la sección 1.3.2 del Capítulo 1, la legislación indica que las asociaciones solidaristas deberán estar formadas por una junta administrativa con al menos 12 asociados, así como entes fiscalizadores de su función.

La Asamblea General está formada por la totalidad de los asociados, los cuales votan públicamente sobre las propuestas que exponga la Junta Directiva de la asociación. Actualmente, el método para la toma de decisiones consiste en exponer las propuestas de los

integrantes de la Junta Directiva y se someten a voto en la reunión. Por medio de la mayoría, se decide la dirección que va a tomar la asociación. En algunos casos, si las decisiones a tomar tendrán un gran impacto sobre los asociados, la Junta Directiva puede optar por llevarlo a votación en la Asamblea General. Como explica el señor Julián Arias, presidente de Asonational en los periodos 2018 - 2019, las propuestas de Asonational surgen de ideas que llegan a los integrantes de la Junta Directiva producto de iniciativa propia o de comunicación informal con los asociados.

Como explican los señores Josué Mena (actual presidente de Asonational) y Julián Arias la estructura organizacional de Asonational ha enfrentado un crecimiento en la robustez administrativa y operacional desde su creación en el 2013. En sus inicios, la Junta Directiva de Asonational se concentraba en la ejecución de tareas dejando de lado la toma de decisiones estratégicas, lo cual impidió en gran manera crecer financiera y estructuralmente.

Para el año 2018, bajo la presidencia de Julián Arias, se toma la decisión de abrir el puesto de administrador para Asonational que inicialmente fue contratado a medio tiempo y con el pasar de los meses se decidió ampliar a jornada completa. La persona que actualmente cuenta con este cargo maneja las relaciones con los proveedores de la asociación, además, es el punto de contacto principal para los asociados en caso de que existan preguntas acerca de alguno de sus productos o beneficios. El puesto administrativo también realiza las tareas operacionales, permitiendo a la Junta Directiva enfocarse en dirección estratégica y toma de decisiones.

En la figura 1, se muestra el organigrama de Asonational:



Figura 1. Organigrama.

Fuente: Documentación interna Asonational.

A partir del organigrama de la figura anterior, a continuación, se describen los puestos de la asociación:

- **Junta Directiva:** Se encarga de velar por el adecuado funcionamiento de la asociación en temas relacionados con cumplimiento y emisión de reglamentos, cumplir con los acuerdos planteados, administrar los bienes, aprobar los presupuestos, nombrar los comités de trabajo y asignar funciones.
- **Presidente:** Presidir las asambleas generales y reuniones de la Junta Directiva, representar a la asociación como apoderado generalísimo, firmar junto con el tesorero los cheques girados por la asociación, velar por el cumplimiento de los acuerdos que toman en la Junta Directiva, presentar un informe anual de las actividades y firmar las actas de las sesiones.
- **Vicepresidente:** Sustituir al presidente de la Junta Directiva cuando este no esté presente y firmar junto con el presidente o tesorero los cheques o cualquier pago.
- **Secretario:** Redactar, firmar y llevar la correspondencia, manejar los libros de actas de la Junta Directiva y asambleas, firmar las actas y formas de pago junto con el presidente, llevar junto con el tesorero el libro de registros de asociados.
- **Tesorero:** Encargado del cobro de las cuotas de los afiliados y todo lo referente a temas económicos, firmar los recibos y cheques, realizar los depósitos de la asociación y presentar informes financieros de las labores realizadas.
- **Vocales I, II y III:** Suplir a cualquier miembro de la Junta Directiva a excepción del presidente y firmar junto con el presidente o el tesorero cualquier orden de pago.
- **Comité Fiscalizador:** Es el ente a cargo de la vigilancia de la Asociación y de que todas las actividades que se estén realizando sean las correctas o bien informar de cualquier irregularidad en el funcionamiento de la asociación y presentar el informe de fiscalía en la asamblea general.

Para facilitar la asignación de tareas y la toma de decisiones dentro de la Junta Directiva, operacionalmente, se dividen las funciones en las siguientes secciones:

- **Comité de Crédito e Inversión:** se encarga de administrar las tareas relacionadas con los productos de crédito, así como de la toma de decisión en cuanto a las inversiones de Asonational.
- **Comité de Beneventos:** este comité se encarga de gerenciar tanto los beneficios por alianzas con compañías externas, así como los eventos por estacionalidad (ferias navideñas, Día de la Madre y Día del Padre).
- **Comité de Comunicación:** sus tareas remiten a administrar los canales de comunicación de Asonational con sus asociados. Específicamente, velan por las buenas prácticas a la hora de enviar los comunicados.
- **Comité de Mejora Continua:** sus integrantes establecen métricas para dar seguimiento al buen funcionamiento de los procesos de la asociación.

2.2 Aspectos Financieros de Asonational.

La finalidad de esta sección es describir la forma en que Asonational genera ingresos monetarios para su patrimonio. La fuente principal se asocia a la captación de intereses por colocación de créditos, específicamente por medio de préstamos personales (ver detalle del producto en la sección 2.3). Adicionalmente, se realizan inversiones bursátiles y otros instrumentos financieros como certificados, depósito a plazo y bonos del Estado.

Según explica Josué Mena, el rendimiento financiero de la colocación de préstamos ha variado entre 17 % y 19 % anual desde que se ofertan líneas de crédito en la asociación, mientras que las inversiones bursátiles varían entre 7 % y 8 % anual.

2.2.1 Intereses por aprovechamiento de créditos.

Es la fuente principal de financiamiento de Asonational. Como menciona el señor Julián Arias, la necesidad de mejorar la colocación de créditos personales ha llevado a que desde el 2018, se personalice y actualice la oferta de condiciones para préstamos. Con esto, se ha dado lugar a nuevas opciones para financiar proyectos académicos y de salud por ejemplo. Actualmente, se están diseñando instrumentos de ahorro que responden a

necesidades que se han detectado en el público meta, por ejemplo, “ahorro escolar” y “cuenta de enero”.

En la sección 2.3, específicamente en la descripción del producto, se detallan los porcentajes de interés anual que cada instrumento de crédito tiene. Uno de los obstáculos en el que coinciden Julián y Josué es la falta de conocimiento de los asociados y no asociados, lo que impide el acercamiento entre ambas partes.

2.2.2 Inversiones bursátiles.

Financieramente, las inversiones bursátiles presentan un alto riesgo debido a su naturaleza de incertidumbre. Por el giro solidarista y social de Asonational, la organización toma un perfil conservador para operar en el mercado inversionista. El modelo de operación es a través de un intermediario ante la Bolsa Nacional de Valores al cual se contrata por servicios profesionales por asesoría financiera y se conoce comúnmente como un corredor de bolsa.

Históricamente, ha sido un área que fue sometida a evaluación, específicamente en el período 2017-2019, cuando se pasó de un proveedor a otro debido a una propuesta de valor mejor alineada con las metas de Asonational.

Las inversiones más comunes son los bonos que emite el Estado, ya que calzan con el nivel de riesgo recomendado, así como con los plazos de recuperación esperados. Según comenta el señor Mena, no se espera cambiar la naturaleza de inversión de Asonational. Sin embargo, actualmente las prioridades estratégicas serán enfocadas en planes de comunicación, robustez organizacional y mejoramiento de la percepción de Asonational.

2.3 Descripción de las 7 P del Mercadeo de Servicios.

Cuando se trata de describir la mezcla de mercadeo de un servicio y no de un producto, se analizan 7 P y no 4 cómo se realiza normalmente. Esto sucede debido a que el servicio se brinda en el acto y depende de ciertas circunstancias para que la experiencia del usuario sea la idónea. Seguidamente, se detallan las 7 P de la mezcla de mercadeo que según el señor Mena maneja Asonational.

2.3.1 Producto.

Asonational es un modelo de organización orientado al mercado de servicios financieros para sus asociados. Según el artículo 25 del Reglamento de Asonational, “el asociado dispondrá de diferentes líneas de crédito para satisfacer sus necesidades”, las cuales se describen a continuación:

Préstamo Personal 17 %

Este crédito tiene como finalidad otorgar hasta el 100 % por concepto de ahorro obrero para solventar necesidades personales del asociado. En este tipo de crédito no se requiere presentar documentación adicional que respalde la capacidad de crédito del asociado y queda a discreción del comité de crédito aprobarlo. La tasa de interés del 17 %, el plazo máximo 3 años.

Préstamo Personal 19 %

Este crédito tiene como finalidad otorgar hasta el 200 % por concepto de aporte obrero para solventar necesidades personales del asociado, requerirá firmar un pagaré antes de que la Asociación gire los fondos. Plazo máximo 5 años, a una tasa del 19 %.

Préstamo Rapicrédito

Se otorga con el fin de solventar necesidades personales urgentes. El plazo máximo es de 1 mes, el monto la comisión es de un 5 %.

Préstamos de Ferias

Este crédito se considera un beneficio social para los asociados a fin de que aprovechen el realizar compras durante las diferentes ferias que organice la Asociación Solidarista. Las solicitudes se recibirán única y exclusivamente durante la feria y la resolución se hará el mismo día, no se va a cobrar interés, pero sí una comisión del 0 % a un mes plazo y 5 % en un plazo entre 2 a 4 meses máximo.

Préstamos para servicios médicos/ estudios

Esta modalidad de crédito se crea con el fin de que el asociado pueda disfrutar de cualquier servicio médico, tanto para él como asociado como su familia que incluye cónyuge, hijos y padres, y lo puedan realizar donde consideren adecuado según sus

necesidades, esto incluye convenios relacionados con el tema de salud. Plazo máximo 1 año, la tasa de interés es de 12 %.

REQUISITOS

Para garantizar el adecuado uso de este tipo de crédito, y que el asociado realmente disfrute de este beneficio, debe presentar comprobantes (facturas, recibos), timbrados emitidas por las entidades relacionadas con la salud. En caso de que el tratamiento sea en tractos, se debe presentar los comprobantes según el avance hasta concluir. En la modalidad de crédito de estudios, el asociado puede realizar su matrícula, pago de cursos, compra de libros y otros rubros relacionados con el tema de educación.

En caso de no presentar las facturas o recibos dentro de los 30 días naturales posterior al desembolso el crédito se traslada a un crédito personal a un año plazo.

Préstamo cash

Esta modalidad de crédito se otorga con el fin de solventar necesidades urgentes, hasta un máximo de CRC 50.000 al mes por asociado. Las solicitudes se realizarán todos los días de la semana, en el horario de 7 am a 3 pm. El monto solicitado se entrega inmediatamente en efectivo. Se debe firmar un recibo que acredita el préstamo. Comisión del 10 %.

Convenios

Para el disfrute de los convenios, deben ser procesados por medio de la asociación, la administradora proveerá una guía sobre las formas de que el asociado pueda cancelar el convenio (Asonational, s.f.).

La asociación cuenta con convenios comerciales, educativos y de salud en los cuales se aplica algún tipo de descuento por adquirir el servicio y ser asociado de Asonational. Los principales establecimientos con los cuales se cuenta con algún tipo de convenio son Super Salon, Best Western, Adobe, Chayfer, Grocery Store, Ulacit, Fidelitas, etc. Para más detalle sobre el convenio, descuentos, especificaciones, requisitos, y descripciones de cada servicio, ver anexo 2.

Según menciona el señor Arias, el crédito que más se coloca actualmente es el préstamo tipo 1 (más detalle en la sección 2.3.1). En contraparte, los créditos que menos usan los asociados son el médico y estudiantil. La teoría que maneja la asociación acerca de porqué tiene una baja demanda recae sobre el poco tiempo que tienen de haberse creado y también que son ocasionales (una emergencia médica, por ejemplo).

2.3.2 Proceso.

En esta P se detalla el análisis, la aprobación o el rechazo de algún crédito solicitado. También, se describen los deberes que debe cumplir el Comité de Crédito. Es primordial para la asociación contar con un comité calificado para este tipo de gestiones, ya que de ello depende su buen funcionamiento, relacionado con una selección inteligente de los créditos aprobados para obtener los ingresos proyectados. Más adelante, se definen los artículos del reglamento de Asonational vinculados con este tema y que describen el proceso para adquirir un préstamo.

Artículo 9: Para el análisis y aprobación de créditos, la Junta Directiva nombrará un Comité de Crédito.

Artículo 10: El presidente y tesorero como miembros del Comité de crédito serán quienes aprueben los préstamos y en caso de ausencia de alguno de los miembros de este comité el vicepresidente será quien lo sustituya.

Artículo 15: Los deberes del Comité de Crédito son los siguientes:

- a) Verificar que las solicitudes de crédito estén acordes con los montos, plazos acordados y demás disposiciones contenidas en este Reglamento, sus modificaciones y otras normativas complementarias que establezca la Junta Directiva.
- b) Evaluar la capacidad de pago y la situación económica general del asociado que solicita el crédito.
- c) Verificar que las garantías adicionales que exigiere la Junta Directiva en determinados préstamos sean cumplidas en los términos que este órgano señale.
- d) Verificar que los préstamos se concedan de acuerdo con los requisitos que exige el código de Comercio y sus reformas.

e) Realizar estudios sobre las necesidades de préstamo de los asociados con el fin de ser oportunos en las resoluciones de crédito para dar solución a los problemas del asociado.

f) Velar porque exista diligencia en la presentación de solicitudes de préstamo para que la aprobación se haga en el menor plazo posible.

Reportar a la Junta Directiva cualquier anomalía o deficiencia que se presente con relación a los trámites previos y posteriores de los créditos (Asonational, s.f.).

Al ser la asociación una organización interna de National Instruments, tiene acceso al registro del salario de todo asociado. A raíz de esto, las cuotas se rebajan automáticamente de planilla, por lo que para el asociado esto se traduce en un beneficio; ya que el proceso es más ágil, durante la consulta de acceso al servicio y en la formalización de este. Esta ventaja también implica estar al día en las obligaciones financieras, y se evita sacar tiempo para trasladarse fuera de la empresa o hacer filas en ventanilla para pagar.

2.3.3 Precio.

Según comenta el señor Arias, el precio de los productos de Asonational es el porcentaje de interés del crédito. Consiste en el gasto adicional que tienen que asumir los asociados para que se les preste el dinero y se utiliza como parámetro para comparar con las opciones de mercado.

2.3.4 Promoción.

Asonational utiliza el correo electrónico corporativo para sus comunicaciones. Estas comunicaciones son de carácter informativo acerca de eventos, promociones y productos. No existe un formato específico para la generación de contenido y, normalmente, los afiches los realiza la administradora de la asociación.

Según menciona el señor Mena, se espera desarrollar un sitio compartido mediante alguna herramienta corporativa, el cual permita concentrar documentación variada de Asonational y facilite a los asociados acceder a:

- Formularios de afiliación.
- Panfletos de productos.
- Cupones de alianzas.
- Calendario de convocatorias
- Avisos varios.

La implementación de este sitio también facilitará la retroalimentación de los asociados con Asonational, añade Mena.

En el Anexo 3 del presente documento, se muestran ejemplos del tipo de afiches que actualmente se utilizan como principal medio de comunicación a través del correo electrónico.

2.3.5 Personas.

Al brindar servicios, se vuelve indispensable describir el elemento “personas”. En el caso de Asonational, la persona que interactúa con los asociados para trámites de préstamos (formalización), preguntas y afiliación es la administradora. Actualmente, la persona en esta función es Tatiana Gómez, la naturaleza de su rol se describe con más detalle en la sección 2.1.3.

2.3.6 Plaza.

La oficina de Asonational se encuentra en las mismas instalaciones que la corporación National Instruments de Costa Rica. Específicamente, en el cantón de Ulloa, provincia Heredia. Es en esta localización donde se circunscribe el trabajo de investigación, y donde labora directamente la población bajo estudio.

A los asociados, se les ofrece una plataforma de servicios en línea para solicitud y trámites de créditos u otros productos, así como sus estados de cuenta y otros detalles sobre su perfil. A continuación, se muestra la interfaz de la plataforma como referencia:



Figura 2. Interfaz de plataforma de servicios en línea.

Para las consultas adicionales, los asociados utilizan los canales de mensajería virtual instantánea que posee la corporación, así como el correo electrónico y contactan directamente a Tatiana Gómez.

2.3.7 Presencia.

Como se menciona en la sección 2.3.4, ejecutar un sitio virtual para acceder a la información relacionada con Asonational es una de las prioridades para el año 2020 (Sharepoint). La página web descrita en la sección 2.3.6 también se considera como un sitio que concentra información de la asociación.

Actualmente, se utilizan las instalaciones de la corporación National Instruments Costa Rica para realizar ferias de estacionalidades, en las cuales una gran variedad de distribuidores llega a ofertar sus productos y servicios a los asociados y no asociados.

2.4 Reglamento de Crédito

A nivel general un reglamento se crea con el objetivo de ordenar y establecer una mejor convivencia, ya que se conocen las obligaciones y los derechos entre las partes involucradas. Es por ello por lo que es fundamental que toda empresa cuente con un reglamento que regule el servicio que brinda; esto para evitar contratiempos, debido a que en la mayoría de los casos la otra parte involucrada es el cliente.

El Reglamento de Crédito fue creado por el Comité de Crédito e Inversiones y la Junta Directiva posteriormente lo aprobó; consta de diez capítulos o secciones. A continuación, se detallan solo los capítulos que tienen relación con este proyecto.

Capítulo II: De los propósitos

En esta sección, se da a conocer el propósito general del reglamento de la asociación, el cual en su artículo tres establece: “Normar y documentar el trámite de los créditos otorgados por Asonational, en temas relacionados al análisis de solicitudes, aprobaciones del crédito, tasas de interés, garantías, formalización, recuperación y cobro” (Asonational, s.f.).

En su artículo cuatro, especifica el fin principal de la creación de la asociación, el cual indica: “Las facilidades crediticias brindadas por ASONATIONAL tendrán como fin específico solventar las necesidades de financiamiento de sus asociados, de acuerdo con las posibilidades económicas de la Asociación” (Asonational, s.f.).

Capítulo III: Sujeto de crédito y límite de exposición por asociado

En esta parte, se explica el tipo de candidato, el crédito, los tipos de créditos y las condiciones de estos. Este tema es fundamental, ya que ayuda a identificar y a delimitar a los clientes. Seguidamente, se mencionan los artículos relacionados.

Artículo 6: Serán considerados sujetos de crédito todos los asociados activos de ASONATIONAL, que se encuentren al día en el pago de sus obligaciones con la Asociación, además de que estén realizando los aportes mensuales de sus ahorros personales y que tenga más de 3 meses de haber ingresado a Asonational por primera vez.

Artículo 7: Dentro del límite de endeudamiento (disponibilidad) se incluyen todos los productos de crédito dispuestos por ASONATIONAL, con la excepción de compras a crédito en el Grocery Store y las compras de contado en ferias.

Artículo 8: Las cuotas acumuladas de los préstamos del asociado no podrán superar el 35 % de su salario bruto (Asonational, s.f.).

Capítulo V: Garantías

Cuando un cliente toma la decisión de solicitar un crédito a algún ente financiero, por lo general y dependiendo del tipo de crédito, las organizaciones suelen solicitar una garantía

para cubrir el riesgo por si el solicitante no paga el préstamo. Esta misma situación se da en Asonational y se describe en los artículos que se mencionan a continuación:

Artículo 18: Todo crédito otorgado por ASONATIONAL, mayor al 100 % del ahorro obrero sin excepción deberá estar respaldado por un título ejecutivo, pagaré. Esto con el fin de que ASONATIONAL se cubra de los riesgos asociados a toda transacción crediticia ante un eventual incumplimiento del asociado. El comité de crédito podrá solicitar garantías adicionales, en caso de que lo considere necesario. El monto que sobrepase los ahorros personales será respaldado por el aporte patronal.

Artículo 19: ASONATIONAL se reserva el derecho de solicitar cualquier otra documentación y requisitos que considere pertinente para el análisis de la solicitud (Asonational, s.f.).

Capítulo VII: Plazo de los créditos

A la hora de seleccionar un crédito, un rubro muy importante a tomar en cuenta es su plazo, ya que de esto depende el monto de la cuota y los años de endeudamiento. En el caso de Asonational según su artículo 20: “El plazo de los créditos otorgados, estará definido de acuerdo con la garantía otorgada y podrán tener un plazo máximo de 60 meses” (Asonational, s.f.).

Capítulo VIII, Líneas de crédito, tasas de interés, pagos y otros cargos

El artículo 22 de Asonational establece en qué se basa la asociación para fijar las tasas de interés de las líneas de crédito, el cual señala que “las tasas de interés de todos los créditos están sujetas a cambios según el comportamiento del Mercado. La Junta Directiva de ASONATIONAL procurará siempre que las tasas sean competitivas con el fin de beneficiar a todos los asociados”.

Es vital que todo asociado conozca la información del mercado para definir cuál es el préstamo que mejor se ajusta a sus necesidades y posibilidades; y de esta forma, pueda tomar una decisión acertada en todo sentido.

Capítulo IX: De las modificaciones, adiciones y reformas e interpretaciones

En el capítulo 9, se establece que cualquier modificación debe ser analizada y recibir el visto bueno por parte de la Junta Directiva, esto para un mayor control sobre el reglamento. Del mismo modo, se da a conocer que existen dos tipos de reglamentos. Es fundamental que

todo asociado tenga conocimiento de estos para que pueda tomar decisiones con respecto a la adquisición del crédito. A continuación, se presentan los artículos relacionados a este tema:

Artículo 26: Todas las modificaciones al presente reglamento de crédito deben ser aprobados por la Junta Directiva.

Artículo 27: Se tienen dos documentos. Un Reglamento de uso interno para la Junta Directiva que contiene información de interés del Comité de Crédito y un Reglamento para asociados, que contiene información de líneas de crédito, plazos, tasas de interés, y restricciones como la capacidad de pago (Asonational, s.f.).

El reglamento interno es el que regula a la asociación solidaria Asonational, este fue revisado y aprobado por su Junta Directiva.

2.5 Factores del Entorno

2.5.1 Económico.

Asonational ha conducido una investigación externa sobre los créditos personales que ofrecen diferentes entidades financieras, la cual considera plazos, así como montos similares a las líneas de préstamo que ellos manejan. A continuación, se presenta una tabla resumen de los resultados de la investigación.

Tabla 2. Comparativo de tasas de interés

COMPARATIVO DE TASA DE INTERÉS VS. ASONATIONAL	
Banco Nacional	28.90 %
BAC San José	28 %
Scotiabank	24,50 %
Asonational	19,00 %
	17,00 %

Fuente: Documentación interna Asonational.

2.5.2 Factor tecnológico.

Según informa el señor Arias, la adopción de una herramienta web por parte de Asonational ha mejorado sustancialmente las transacciones, las solicitudes y las consultas de los asociados. El sistema de gestión en línea permite a la asociación llevar un control claro y automatizado de las transacciones que realizan los asociados.

Un aspecto que se ha mencionado durante la etapa de entrevistas a los señores Arias y Mena es la incursión de los servicios de comercio electrónico para los asociados. Lo anterior tiene el objetivo principal de mejorar sus relaciones con proveedores, así como la conveniencia de pago y pedidos para los asociados. Esto responde a la creciente demanda de los usuarios para tener de forma ágil, rápida y conveniente acceso a la información en forma globalizada.

2.5.3 Factor sociocultural.

La Junta Directiva de Asonational considera importante revisar constantemente la oferta de convenios y la naturaleza de créditos para que coincida con las necesidades y los deseos de la población que lidera demográficamente su lista de asociados. Actualmente, la Junta Directiva de Asonational tiene una idea general de los deseos y las necesidades de su población; sin embargo, no se ha realizado ningún estudio de mercado que combine datos primarios y secundarios al respecto.

Según menciona Josué Mena, se desea que las personas se involucren más con Asonational y que sean proactivas al pedir beneficios o servicios. Como él mismo menciona, es necesario abrir un mejor canal de comunicación entre ambas partes.

CAPÍTULO 3

Introducción

Actualmente, la competitividad incesante en los diferentes mercados obliga a las empresas a adoptar diversas prácticas y tendencias en aras de consolidar su negocio y agregar valor al giro comercial de su oferta, específicamente para lograr la comercialización de bienes o servicios. Las empresas — sin importar si son pequeñas, medianas o multinacionales— han sido obligadas a reinventarse debido a la excesiva competitividad y coexistencia de mercados sumamente agresivos, los cuales hacen que se recurra a tácticas y mecanismos para salvaguardar su existencia.

El mercadeo es en un área fundamental para conocer las necesidades y los deseos del consumidor y así plantear una idea para desarrollar un bien o servicio. No hay que perder de vista que es necesario sustentar sólidamente las acciones de mercadeo; por ende, se debe recurrir a una investigación de mercado. El beneficio directo de su aplicación se refleja en permitir a la compañía conocerse tanto a nivel externo como interno y, consecuentemente, desarrollar un plan de mercadeo centrado en una ventaja competitiva o factor diferenciador para sus clientes con la finalidad de posicionarse en el mercado de forma innovadora.

El presente capítulo involucra el análisis de resultados producto de la aplicación de una investigación de campo. El proceso de investigación implementado tiene la finalidad determinar las áreas de enfoque para la propuesta de plan de mercadeo. Los datos presentados en este capítulo son de carácter cuantitativo y cualitativo; los cuales surgen producto de la aplicación de los instrumentos de investigación propuestos. Para el proceso de investigación, se acudió al uso de tres instrumentos: encuestas, entrevistas a profundidad y grupos focales.

El primer instrumento consta de una encuesta en línea con la finalidad de conocer la percepción de los asociados y no asociados acerca de Asonational. El segundo instrumento, entrevistas a profundidad, cumple con el objetivo de conocer los aspectos más significativos del contexto de las asociaciones solidaristas, empleando la técnica del *benchmarking*. El tercer instrumento, grupos focales, se empleó para indagar sobre los aspectos más relevantes

a través del ciclo de toma de decisiones en la adquisición de una línea de crédito para clientes y clientes potenciales. Posteriormente, mediante el análisis de los datos recabados, la información convergerá en un análisis FODA.

3.1 Justificación

Actualmente, Asonational no posee un plan de mercadeo ni una estrategia de comercialización estructurada para sus productos. El plan de ejecución para el periodo 2020, descrito en la sección 2.2, resume las actividades prioritarias para la Junta Directiva. Sin embargo, estas actividades deberán responder a las oportunidades del mercado aprovechando las fortalezas de la organización, sin dejar de lado las limitaciones (de naturaleza legal y presupuestarias) y amenazas del entorno. La aplicación de instrumentos de investigación responde a la necesidad de realizar un análisis situacional de la asociación para detectar las áreas de mejora, así como el orden de prioridad que deberá seguirse en su gestión interna.

En cuanto a los clientes actuales de la organización (asociados), la finalidad de la investigación es determinar la percepción y la satisfacción con la oferta de Asonational. De esta forma, se podrá enfatizar cuáles áreas de mejora deberán tener mayor prioridad para la implementación de un plan de mercadeo (**Capítulo 4**). Este será el enfoque primordial de la propuesta de mercadeo.

El contexto de las asociaciones solidaristas presenta organizaciones con situaciones económicas y gerenciales muy particulares entre sí. Debido a la diversidad de la industria, así como el desconocimiento del posicionamiento de Asonational, se ejecutó un ejercicio de *benchmarking* con la consigna de determinar aspectos clave en su función solidarista, como lo son oferta de productos y servicios, planes de promoción, procesos y retos.

Para indagar en los deseos y sus prioridades del mercado meta de Asonational (empleados de NICR), se acudió a la aplicación de la técnica de grupos focales. Específicamente, se exploraron las distintas etapas en el proceso de toma de decisiones de los clientes para líneas de crédito personal.

3.1.1 Objetivos de la investigación.

3.1.1.1 Objetivo general.

Obtener información pertinente a los gustos y las preferencias de los empleados de NICR, que sirva como base para la propuesta de plan de mercadeo para Asonational.

3.1.1.2 Objetivos específicos.

- Identificar las áreas de mejora de Asonational y la prioridad de intervención para cada una de ellas.
- Evaluar el proceso de toma de decisiones para los asociados y no asociados.
- Desarrollar una investigación en el ámbito de las asociaciones solidaristas que permita converger en un análisis externo de la operación de estas organizaciones.

3.2 Metodología de la Investigación

Se utilizarán métodos de investigación que involucren variables cualitativas y cuantitativas. Los datos cuantitativos están relacionados a variables demográficas, percepción de los asociados y posicionamiento como entidad solidarista (mediante el indicador “Net Promoter Score” o NPS). La población bajo análisis en este caso corresponde a los empleados de National Instruments y se utiliza el método de encuestas en línea.

En cuanto a la recolección de información cualitativa, se utilizarán los métodos de entrevistas a profundidad y grupos focales. Las entrevistas a profundidad se aplicarán a representantes de juntas directivas y con puestos administrativos en asociaciones solidaristas de corporaciones costarricenses. Los datos resultantes de las entrevistas a miembros de otras asociaciones servirán para ejecutar la técnica del *benchmarking* y con esto determinar factores clave en el posicionamiento de Asonational en el ámbito de las asociaciones solidaristas. En cuanto a los grupos focales, la población bajo análisis será un grupo reducido de empleados de la corporación NICR y permitirá conocer a profundidad el orden de prioridad de las variables involucradas en el proceso de toma de decisiones para adquirir créditos personales.

3.2.1 Instrumentos utilizados.

3.2.1.1 Encuestas.

Se utilizó la herramienta corporativa “MS Forms” de aplicación en línea, la cual permite elaborar saltos sistemáticos dependiendo de las respuestas de los encuestados, por ejemplo: se califica el nivel de satisfacción con el servicio únicamente a los asociados; sin embargo, no tiene sentido medir esta variable en colaboradores de la empresa que no se encuentran asociados. También, facilita la recolección de datos automatizada, minimizando el riesgo por toma de datos en forma manual. Adicionalmente, al ser una herramienta corporativa, limita el acceso a empleados de NICR y a una respuesta por persona.

La encuesta consta de ocho secciones que se detallan a continuación:

- Datos personales: relacionados a variables demográficas y que contribuirán a caracterizar el mercado de Asonational. Ejemplos: rango de edad, departamento en el que labora, dependientes económicos y años en la compañía.
- Percepción: esta sección incluye una parametrización de diferentes atributos de percepción de los asociados y no asociados a Asonational. Por ejemplo: confianza, capacidad, seguridad y aprobación. Para esto, se utiliza el modelo de escala Likert y se brindan 5 opciones: nada satisfecho, poco satisfecho, neutro, satisfecho y muy satisfecho.
- Satisfacción: en esta sección, se considera solamente a los asociados de Asonational. Con una serie de preguntas, se evalúan aspectos relacionados a la relación de los asociados con Asonational. Algunas variables que se califican son: asesoría ante sus productos y servicios, comunicación, calidad de la información, medios, promociones, etc. Al igual que el punto dos, se utiliza la escala de Likert.
- Conocimiento de la oferta de Asonational: se detallan los diferentes productos que ofrece la asociación y se le pide al encuestado que marque si conoce cada uno de ellos.
- Calificación del servicio: se incluyó esta sección exclusivamente para asociados que han adquirido algún servicio de la asociación. Las preguntas se orientan a calificar la experiencia en la adquisición del servicio. Para esto, igualmente, se utilizó la escala de Likert, similar al punto dos y tres.

- Medios de preferencia para acercamiento de la asociación: en esta sección, se profundiza en los medios de comunicación de preferencia por parte de asociados y no asociados para conocer más acerca de Asonational. Sin embargo, no se limita a los medios, sino a la naturaleza de la información que les gustaría recibir.
- Experiencia con otras asociaciones solidaristas: se pregunta a los asociados y no asociados acerca de su experiencia con asociaciones solidaristas. Adicionalmente, cuáles servicios han apreciado más de esta experiencia.
- Experiencia con entidades financieras: Mediante la evaluación de la experiencia del encuestado (asociados y no asociados), se espera tener indicios del posicionamiento de Asonational como entidad financiera. De igual forma, se pregunta acerca de la entidad financiera más conveniente para los asociados y los servicios financieros que más les atrae.

Como parte proceso de diseño del cuestionario, se decidió aplicar las siguientes técnicas:

- Preguntas abiertas: para guiar al encuestado en los temas de opinión.
- Preguntas cerradas: tendencias, información cuantitativa y parametrización de variables relacionadas a la percepción y satisfacción de asociados.
- Preguntas de control: su finalidad es evaluar la exactitud y la coherencia de las respuestas obtenidas.
- Preguntas en batería: Permiten dirigir el cuestionario según la experiencia del encuestado, de manera que se pueda profundizar en el tema en específico.

La encuesta completa se encuentra en el Anexo 4.

3.2.1.1.1 Población de interés.

La investigación se desarrolló en la corporación National Instruments Costa Rica (NICR), ubicada en el oficentro Ultrapark II en el cantón de Ulloa, provincia de Heredia. Los colaboradores de la empresa representan la población de interés bajo estudio. La cantidad de empleados de la empresa al día 17 de febrero del 2020 es de 372. Este número representa la totalidad de clientes y clientes potenciales de Asonational.

3.2.1.1.2 Método de muestreo.

Según la teoría de muestreo, para poblaciones finitas (menos de 500000 elementos), se utiliza la siguiente fórmula para calcular la muestra:

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

Donde n representa el tamaño de la muestra, α el nivel de confianza, N el universo o población, p la probabilidad a favor, q la probabilidad en contra y e el error de estimación (precisión en los resultados). Para efectos de la investigación, se define 95 % como un nivel de confianza, $p = q = 0,5$ y $e = 5$ %.

El resultado al aplicar la ecuación es de $n = 195$. Esto indica que el número de encuestas mínimo para asegurar un nivel de confianza de 95 % y un error de 5 % en los resultados es de 190.

La encuesta fue aplicada específicamente del 25 de febrero al 2 de marzo del 2019, se obtuvo como resultado un total de 227 encuestas completas. Para aumentar la recepción y el compromiso de los encuestados, el esfuerzo se realizó en conjunto con Asonational, colaborando de la siguiente forma:

- Envío de la encuesta desde el correo de comunicaciones de Asonational.
- Rifa de una tarjeta de regalo entre los encuestados que completen la encuesta.

3.2.1.2 Entrevistas a profundidad.

La aplicación del instrumento de entrevista a profundidad se aplicó a representantes de asociaciones solidaristas externas en el medio corporativo costarricense. Para esto, se entrevistó a tres entidades de las cuales dos solicitaron quedar en el anonimato para efectos de la publicación de resultados. Las asociaciones entrevistadas se denominarán de la siguiente forma:

- Asociación ABC: Perfil económico limitado y conservador para inversiones, menos de diez años en el mercado de las asociaciones solidaristas. Cuenta con un único integrante en su organización administrativa.
- Asociación XYZ: Perfil económico muy favorable, activos en su poder que ascienden a los dos millones de dólares. Agresivos en cuanto a inversiones bursátiles, más de treinta años de operar. Organizaciones con más de cinco integrantes administrativos.
- Asociación Asedavivienda: Perfil económico favorable, 25 años de creación, inversiones bursátiles estratégicas. Organización con cuatro administradores en su planilla.

La entrevista a profundidad por teléfono se utilizó como medio para la recolección de datos. La información indagada se puede consultar con detalle en el Anexo 6. Las preguntas de la entrevista fueron divididas en nueve secciones:

- Introducción a la investigación: se expone la naturaleza del proyecto y el objetivo de la investigación.
- Datos generales de la asociación a la que pertenecen: reseña histórica de la asociación, cantidad aproximada de asociados, etc.
- Funciones del entrevistado en la asociación: consiste en una serie de preguntas de “calentamiento” que facilita la comunicación entre ambas partes.
- Oferta de la asociación: discusión acerca de la cartera de productos y servicios de la parte entrevistada.
- Procesos: se trata de establecer un punto de comparación o *benchmark* en los lineamientos asociados a la interacción con los integrantes de las asociaciones.
- Mezcla de mercadeo: determinar la plaza, la promoción y las personas.
- Factores económicos: relacionados a la capacidad de ejecutar proyectos de inversión y financiar a sus empleados.
- Factor social: resaltar cualquier campaña de origen social y ambiental que estén llevando a cabo.
- Cierre: hacer un resumen de los temas discutidos para confirmar los datos recabados.

El objetivo de aplicación de este procedimiento radica en la necesidad de determinar a nivel cualitativo el posicionamiento de Asonational en cuanto a la oferta de sus servicios, la gestión de la organización, los retos actuales, la mezcla de mercadeo y la adopción de plataformas tecnológicas.

3.2.1.3 Grupos focales.

La justificación de utilizar el método de grupos focales radica en la necesidad de conocer a fondo el proceso de toma de decisiones de los clientes y los clientes potenciales de Asonational. A través de un ejercicio de aplicación, se logró determinar la información necesaria, específicamente, aplicando el ejercicio en dos sesiones con cinco integrantes cada una.

El ciclo de compra de un cliente consta de cuatro etapas: exploración, comparación de alternativas, toma de decisión y proceso poscompra. En miras de determinar los factores que se vuelven críticos en la adquisición de líneas de crédito personal (producto principal de la asociación), se diseñó una actividad grupal en la cual los miembros convocados pudiesen debatir acerca de la importancia de cada etapa del proceso y la información que es requerida imprescindiblemente en cada una de ellas. La mecánica de la actividad consistió en posicionar un tablero con cada una de las etapas pertenecientes al proceso de toma de decisiones:



Figura 3. Tablero utilizado para grupos focales

Seguidamente, se distribuyeron papeles adhesivos para notas y marcadores a los integrantes. A continuación, se dio la instrucción de enlistar aspectos que se consideren de suma importancia para la exploración de alternativas en el proceso de adquisición de una

línea de crédito personal. Transcurridos cinco minutos, se pidió a los participantes pegar los papeles para notas en el primer cuadro del tablero. Se repitió para cada etapa hasta completar la actividad. Al final, debatiendo en grupo, se logró llegar a un consenso de cuál era el orden de prioridad de aspectos para cada etapa. En el Anexo 5, se brinda evidencia de la aplicación del ejercicio de grupos focales.

3.3 Análisis de Resultados

En esta sección, se muestran los resultados y su respectivo análisis para cada instrumento utilizado.

3.3.1 Encuesta en línea.

3.3.1.1 Información demográfica.

A continuación, se muestra información demográfica producto de la aplicación de la encuesta a los empleados de NICR. La información presentada describe a los asociados en cuanto a su estado civil, número de dependientes económicos y temas relacionados con su labor en la empresa.

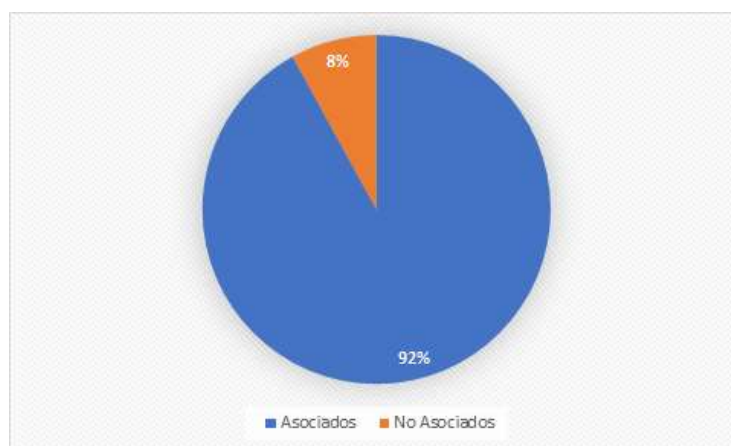


Figura 4. Porcentaje de asociación a Asonational

Como muestra la Figura 4, del total de empleados de National Instruments, el 92 % se encuentra asociado en Asonational y el 8 % es no asociado. Con estos datos se presentan dos grupos de análisis de consumidores, primero a los que se debe fidelizar y que, por lo tanto, continúen adquiriendo los productos y recibiendo los beneficios de la asociación. El segundo grupo son quienes se deben captar como nuevos asociados y así aumentar el porcentaje de asociación.

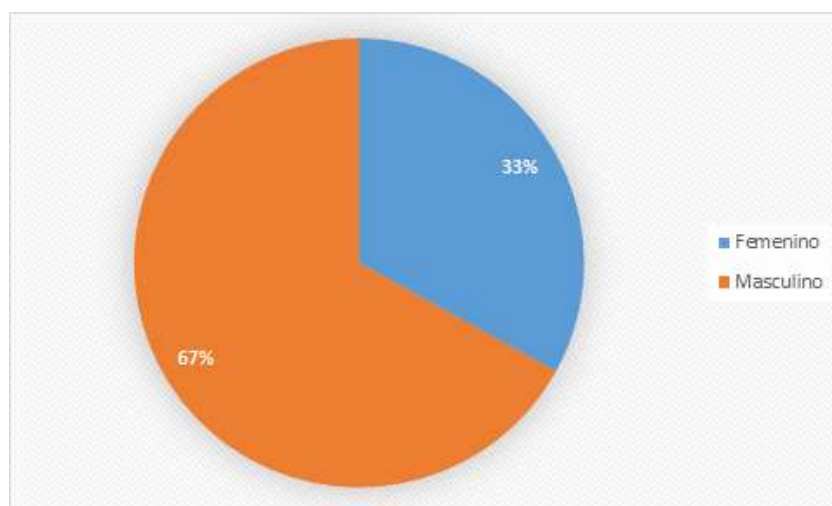


Figura 5. Distribución de género para los asociados

La Figura 5 detalla cómo fue ponderado el sexo de todos los encuestados al momento de aplicar la investigación. Un 67 % de la población son hombres y un 33 % mujeres. En esta muestra, resulta fundamental considerar los hábitos de ambos géneros en cuanto a la adquisición de alguna línea de crédito o servicio en las estrategias de mercadeo.

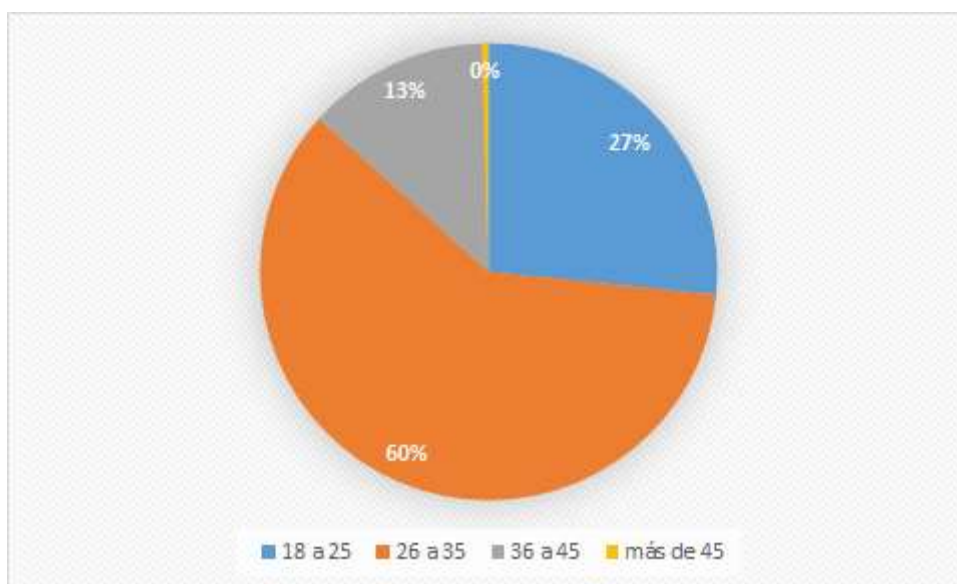


Figura 6. Distribución de rangos de edad para los asociados a Asonational

Como se observa en la Figura 6, la mayoría de los encuestados se ubica en el rango de 26 a 35 años, con un 60 % del total de las personas entrevistadas, seguido por un 27 % para las personas entre los 18 a 25 años y, por último, con un 13 %, los empleados de 36 a 45 años. Con esto se puede apreciar que el 87 % de la población encuestada se encuentra entre los 18 y 35 años. Esta distribución de la muestra por edad permite conocer que los asociados manejan un perfil de gente joven, los cuales cumplen con ciertas características y necesidades que se deben tomar en cuenta para proponer acciones en cuanto a sus gustos y preferencias.

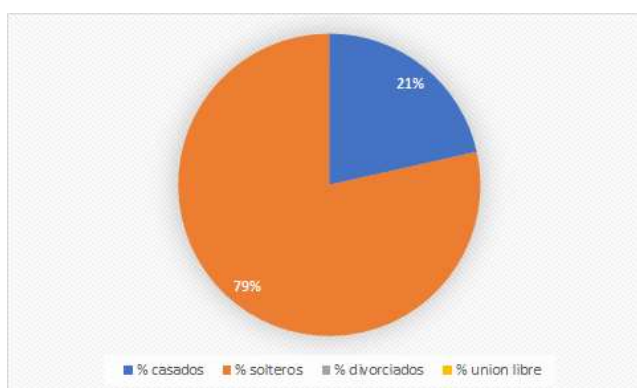


Figura 7. Detalle de estado civil de los asociados a Asonational

En la Figura 7, se grafica el estado civil de los asociados de Asonational. Un 79 % de los asociados es soltero y un 21 % está casado. Con base en esta información, se identifica que el mercado meta de Asonational es soltero, por lo cual la mayoría de sus estrategias se deberían dirigir a los hábitos y preferencias de este segmento.

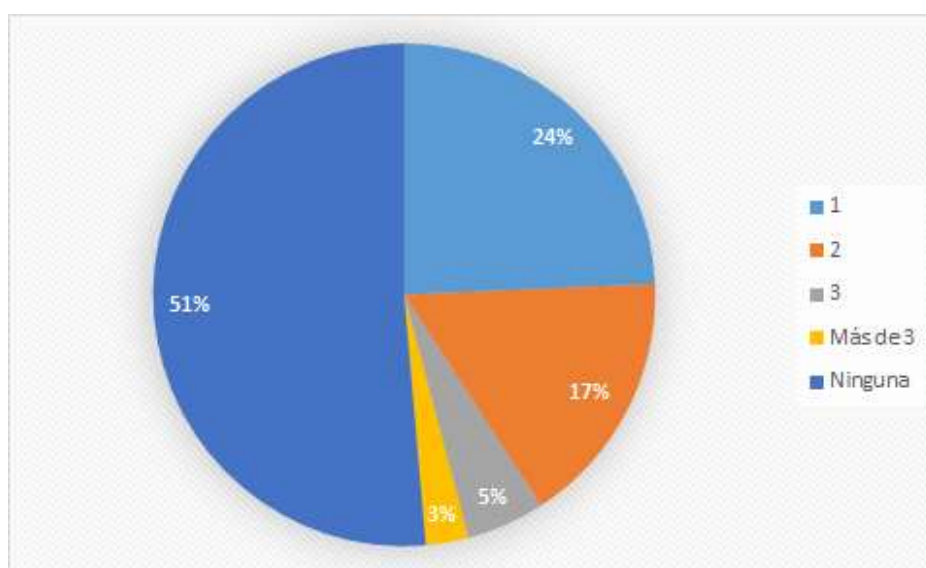


Figura 8. Distribución de número de dependientes económicos que tienen los asociados

Como detalla la Figura 8, el 51 % de asociados no cuenta con dependientes económicamente hablando; un 24 % tiene un dependiente; 17 %, dos dependientes y un 8 %, tres o más. Esto revela que la mayoría del ingreso económico de un asociado se distribuye para sus propios gastos y no para mantener a alguna otra persona.

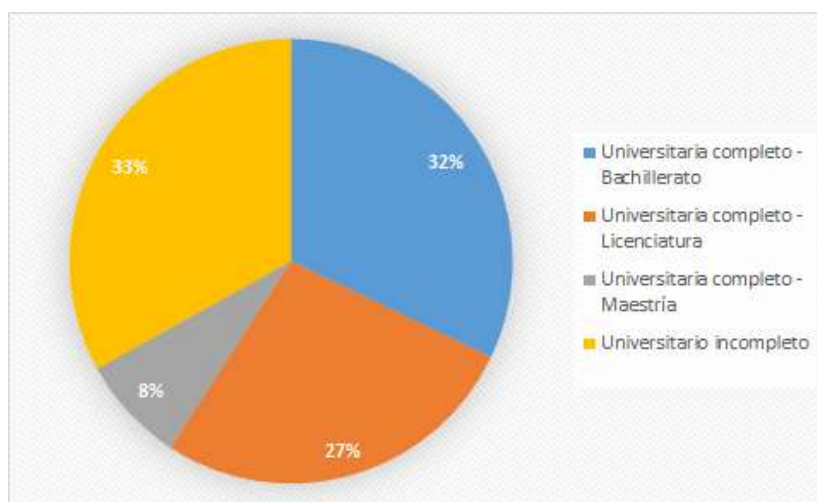


Figura 9. Distribución de grado de escolaridad para asociados

Como se muestra en la Figura 9, el 92 % de las personas encuestadas se segrega de la siguiente manera: 33 % tienen estudios universitarios incompletos, 32 % cuenta con un grado universitario de bachillerato, 27 % posee una licenciatura, el restante 8 % equivale a maestría. Por lo cual cabe destacar que todos los entrevistados cuentan con cierto nivel académico universitario.

Las funciones del puesto dentro de la corporación NICR de los encuestados se muestran en la Figura 10. Como se aprecia en el gráfico, hay presencia de asociados en todos los departamentos de NICR.

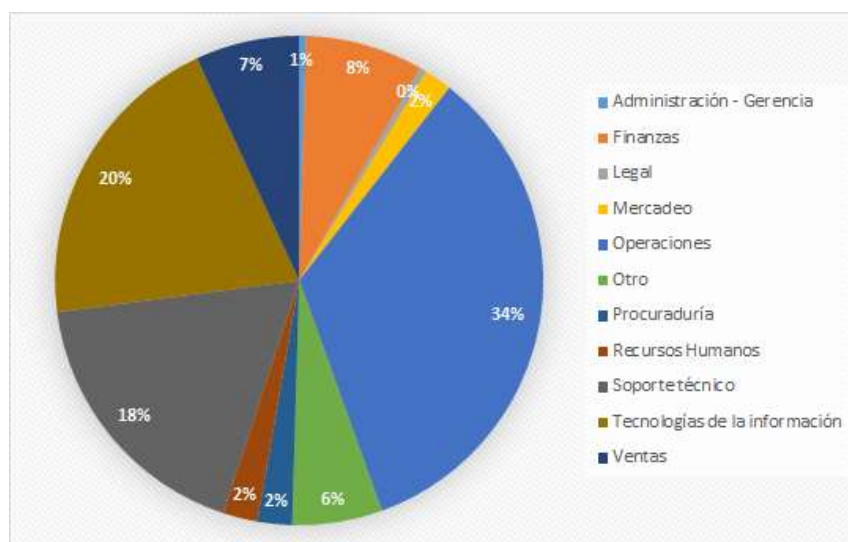


Figura 10. Distribución por departamento laboral al que pertenecen los asociados

Como se puede apreciar en la Figura 10, la mayoría de los encuestados se encuentran dentro del Departamento de Operaciones con un 34 %, seguido por el Departamento de Tecnologías de la Información con un 20 % y en tercer lugar están los profesionales de Soporte Técnico con un 18 %, para un total de 72 % de los empleados en las áreas detalladas anteriormente.

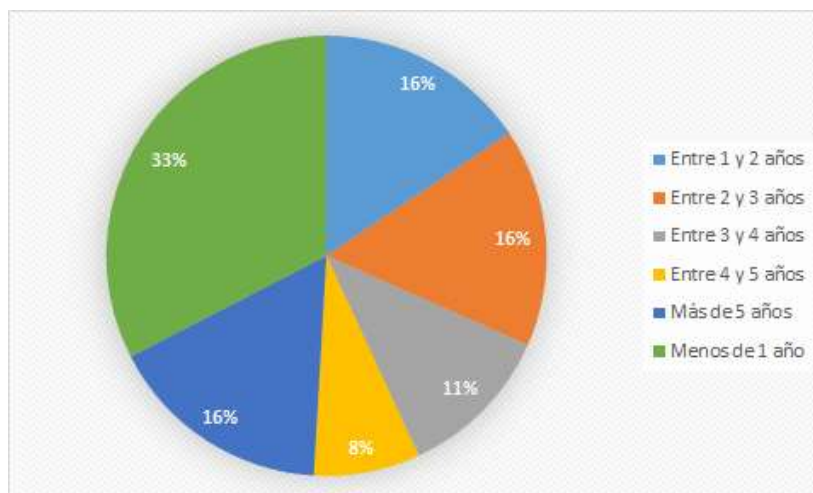


Figura 11. Distribución de rangos de años de trabajar en la empresa para asociados

Como se observa en la Figura 11, si bien el 33 % de los asociados cuenta con menos de un año laborando en la empresa, el 67 % restante tiene de uno a más de cinco años de laborar en la empresa. Desglosando los resultados, se halla que 16 % tiene de 1 y 2 años, 16 % entre 2 y 3 años, 16 % más de 5 años, 11 % entre 3 y 4 años y, por último, 8 % entre 4 y 5 años.

Seguidamente, se muestra la información demográfica producto de la recolección de datos de los no asociados

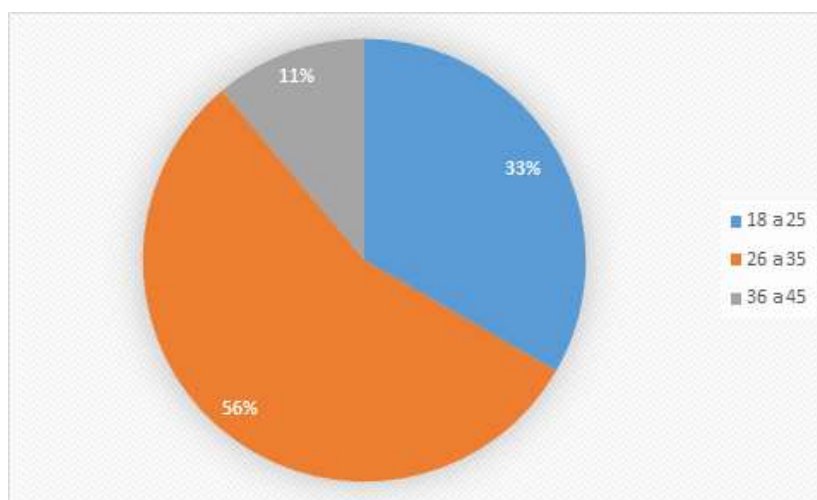


Figura 12. Distribución de rangos de edad para los no asociados

Como se observa en la Figura 12, la mayoría de los encuestados no asociados se ubica en el rango de 26 a 35 años, con un 56 %, seguido por un 33 % de personas entre los 18 a 25 años y, por último, un 11 % con edades entre los 36 y 45 años. Con esto se puede apreciar que el 89 % de la población encuestada se encuentra entre los 18 y 35 años. Esta distribución de la muestra por edad permite conocer que el grupo de no asociados también se ubica en el mismo rango de edad de los asociados; por lo cual un plan de mercadeo se podría dirigir a ambos grupos.

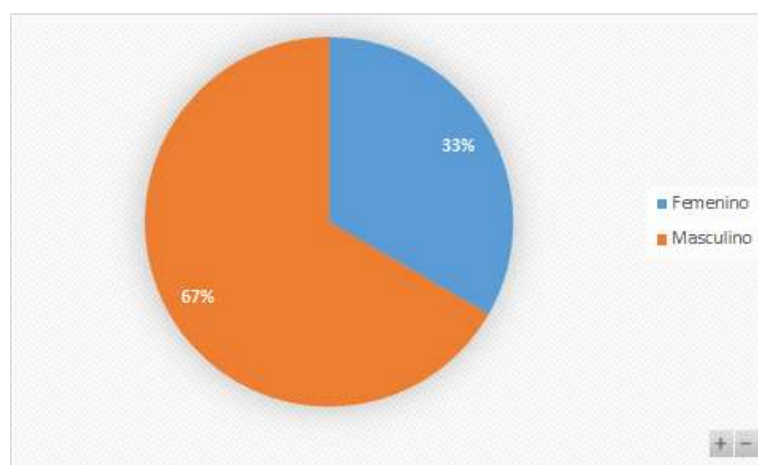


Figura 13. Distribución de género para los no asociados

La Figura 13 detalla cómo fue ponderado el sexo de los encuestados no asociados en el momento de aplicar la investigación. Un 67 % de los encuestados fueron masculinos y 33

% de la población es femenina. Se obtuvo los mismos resultados en rango de género que en el gráfico de asociados.

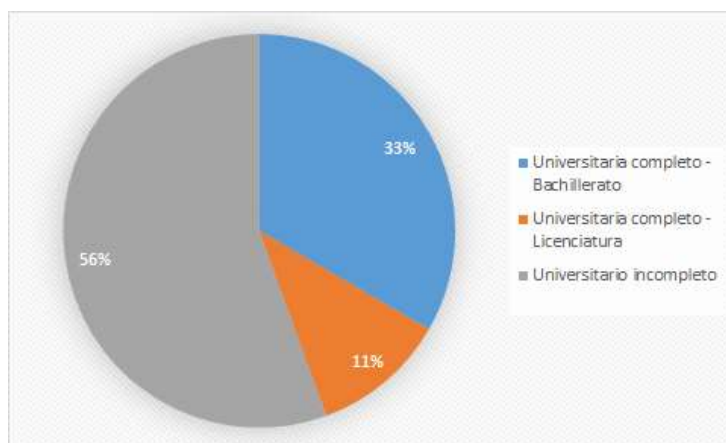


Figura 14. Distribución de grado de escolaridad para no asociados

Como se muestra en esta figura, el 56 % de las personas encuestadas no asociadas tiene sus estudios universitarios incompletos, seguido por un 33 % que cuentan con un bachillerato universitario y un 11 % que posee un grado de licenciatura. Como se observa el mayor porcentaje de no asociados no ha finalizado sus estudios, por lo cual resulta fundamental valorar si la información de alianzas con centros universitarios y productos financieros es valiosa para ellos.

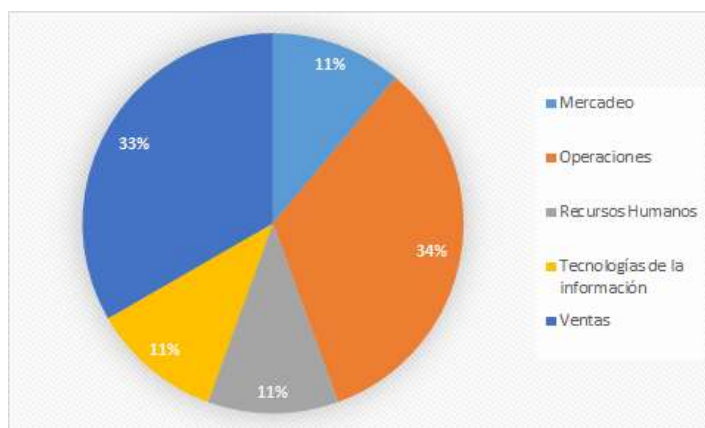


Figura 15. Distribución de departamento laboral para no asociados

Como se muestra en la Figura 15, la mayor parte del grupo de no asociados se encuentra dentro de la categoría de Operaciones con un 34 %, seguido por Ventas con un 33 %; en tercer lugar, están las personas que laboran en los departamentos de Mercadeo, Tecnologías de la Información y Recursos Humanos, con un 11 % cada uno. Lo anterior muestra la importancia de valorar el perfil de empleados que se desempeñan en los departamentos de Ventas y de Operaciones para determinar a qué se debe que sean los departamentos con mayor cantidad de no asociados.

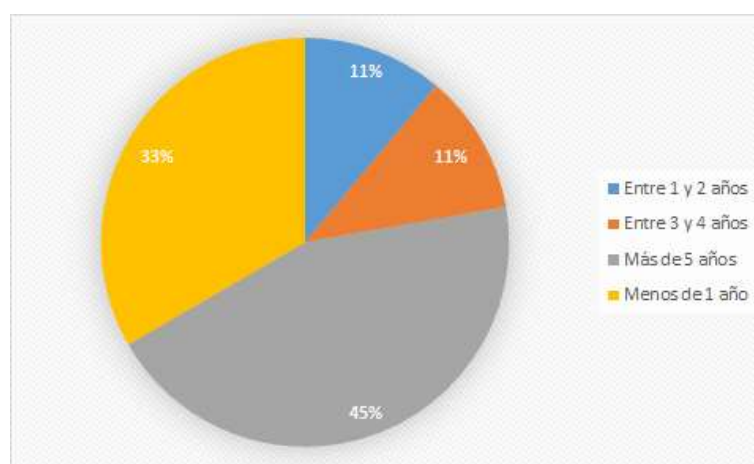


Figura 16. Distribución de rangos de años con la empresa para no asociados

Como se observa en la Figura 16, el 45 % de los no asociados tiene más de 5 años de laborar en la empresa, el 33 % cuenta con menos de 1 año trabajando en la empresa, un 11 % está en el rango de entre 1 y 2 años, y también un 11 % entre 3 y 4 años. Se puede concluir que se debe trabajar en captar nuevos socios en los empleados con mayores años de laborar con la corporación y revisar el proceso de inducción para nuevos empleados de la corporación.

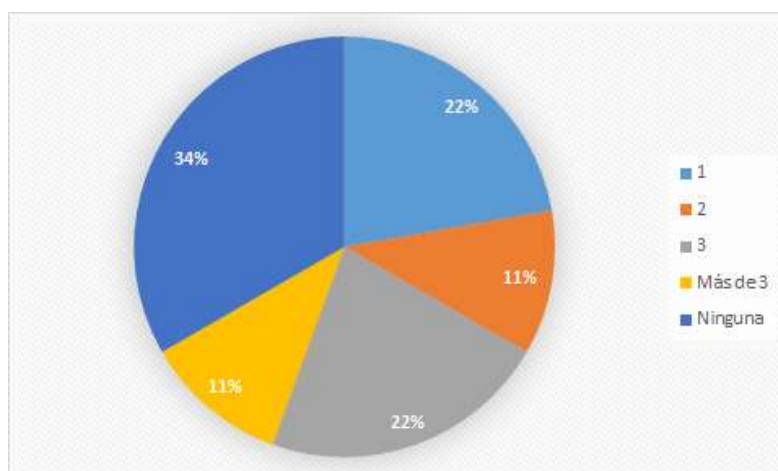


Figura 17. Distribución de número de dependientes económicos para no asociados

En la figura anterior, se aprecia que el 34 % de los no asociados no cuenta con ningún dependiente económico, luego sigue un 22 % con un dependiente, un 22 % con tres dependientes, un 11 % con dos, y otro 11 % con más de tres dependientes. Esto indica que, aunque el mayor porcentaje no cuenta con ninguna dependencia, hay un 66 % de los no asociados que sí tiene dependientes económicos.

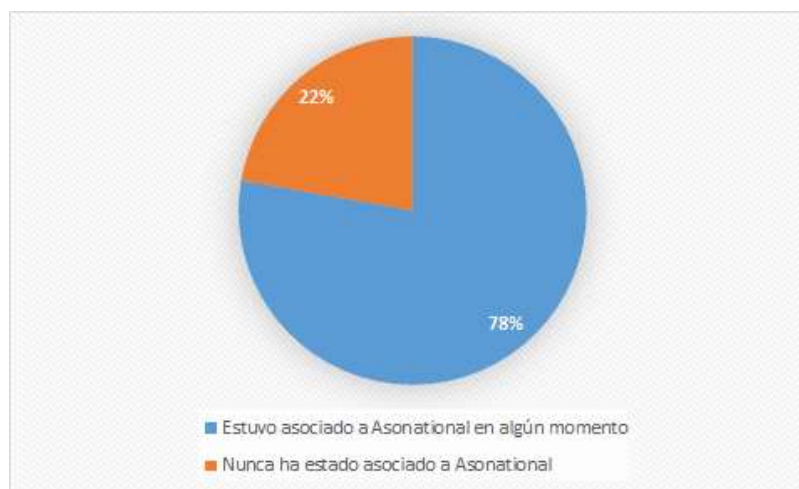


Figura 18. Total de no asociados que ha estado asociado a Asonational anteriormente

En la Figura 18, se muestra que del total de no asociados un 78 % estuvo asociado a Asonational en algún momento. Sin embargo, también se investiga el motivo de su salida; se halla que el 100 % de los que se han desafiliado de Asonational lo han hecho por requerir el retiro de las cuotas para un proyecto personal o por una emergencia y, al retirar las cuotas, deben de esperar un plazo de tres meses para volver a asociarse.

3.3.1.2 Conocimiento de la oferta de Asonational

A continuación, se analizan los resultados obtenidos en la encuesta acerca de la evaluación general de Asonational, y cómo los encuestados evalúan el servicio que brinda la asociación. Tomando en cuenta los productos disponibles y su forma de comercializarlos, también se analiza la preferencia en cuanto a recibir la información relacionada a la asociación y las razones de la no asociación a Asonational. En esta sección, se evalúan preguntas para ambos grupos (asociados y no asociados).



Figura 19. Porcentaje de asociados que ha adquirido productos de Asonational.

La figura anterior indica que del total de encuestados asociados el 60 % no ha adquirido servicios de Asonational. Este dato es muy importante, ya que muestra una

oportunidad de mejora para dar a conocer los productos en los asociados. La información que se detalla a continuación se debe de tomar en cuenta para el plan de mercadeo.

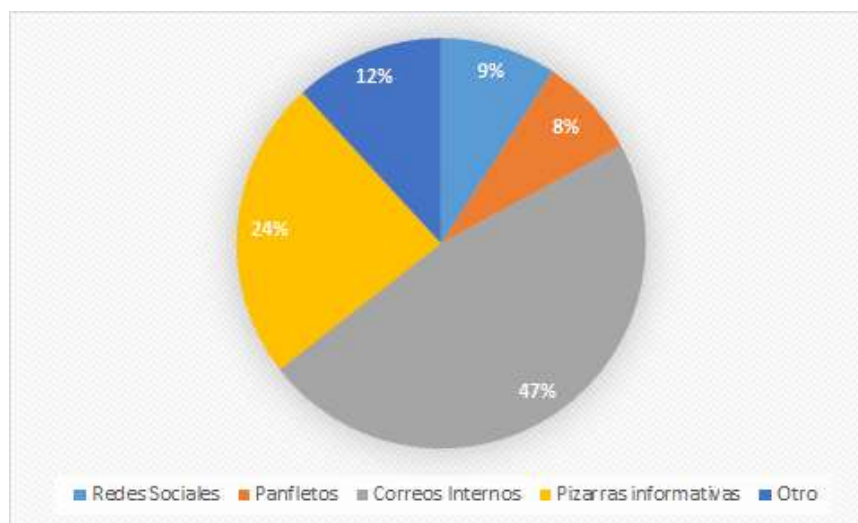


Figura 20. Medios preferidos para recibir información acerca de Asonational

En esta parte, se detallan los medios preferidos para recibir información acerca de Asonational. Los correos internos recibieron mayor puntuación con un 47 %, seguidos de un 24 % para pizarras informativas, 12 % indicó otros, un 9 % seleccionó la opción de redes sociales y un 8 % panfletos. Estos resultados señalan que los medios en donde el plan de mercadeo se debe desarrollar es por medio de correos (que ya se utiliza) y pizarras; además, hay que hacer una baja inversión en redes sociales y panfletos. Dentro de los otros medios sugeridos por los encuestados, destacan herramientas corporativas de foros en la página existente y charlas, las cuales se podría tomar en cuenta.

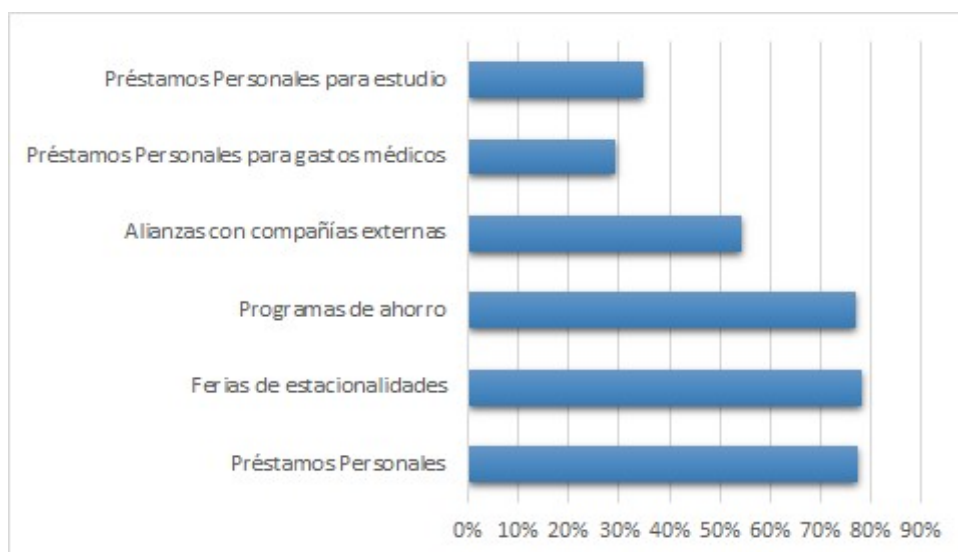


Figura 21. Porcentaje de asociados que conoce los servicios de Asonational

La figura anterior denota que los servicios más conocidos por los asociados son los programas de ahorro, ferias estacionales y préstamos personales. En el siguiente gráfico, se muestra cuáles son los productos más solicitados por los asociados.

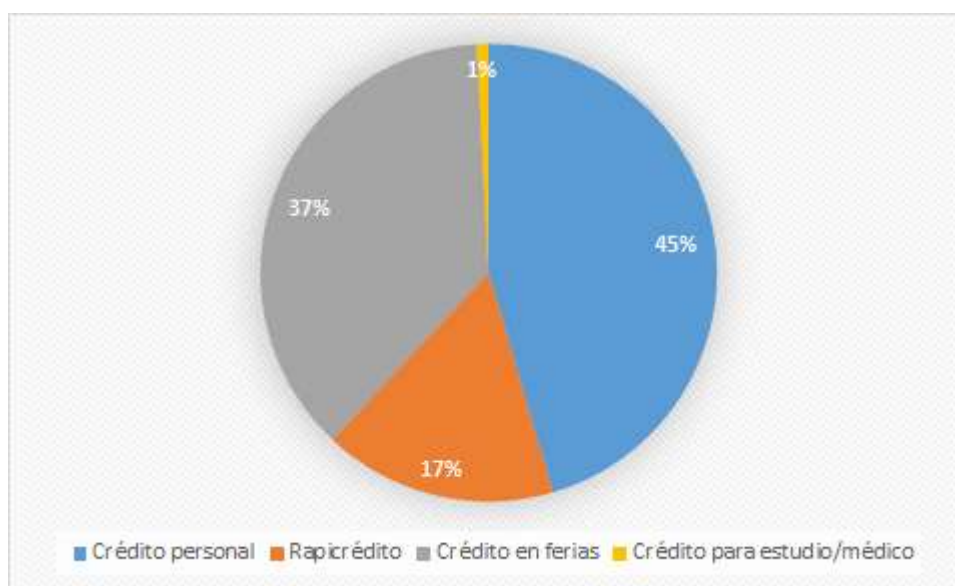


Figura 22. Productos más solicitados por los asociados de Asonational

El producto más solicitado por parte de los asociados es el crédito personal; seguido de crédito en ferias estacionales; en tercer lugar, rapicrédito y; por último, crédito para

estudios académicos. En este caso es importante valorar si existe algún producto especial que Asonational desee que los asociados adquieran con el cual ellos perciban mejores rendimientos, para así definir los productos que se desean comercializar, ya que definitivamente los productos más conocidos son los más adquiridos.

Entre los servicios adicionales que se mencionan por parte de los asociados y no asociados que no ofrece Asonational, destacan: tiendas virtuales, préstamos para vehículo, rifas, abastecedor de aperitivos dentro de la tienda y ferias de la salud con dentista.

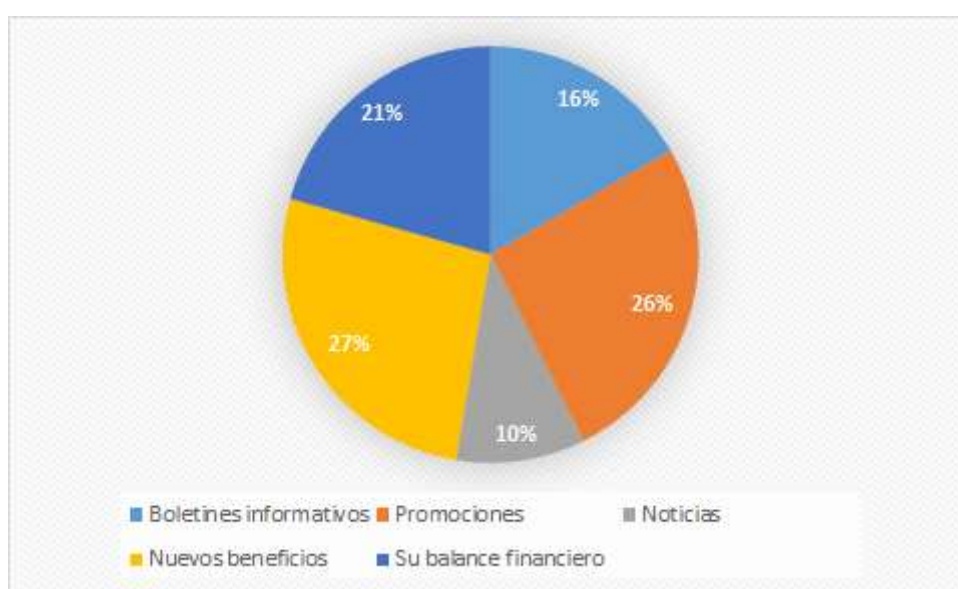


Figura 23. Tipo de información preferida para recibir

Los asociados encuestados muestran preferencia por información relacionada a promociones con un 26 % y un 27 % se interesa en conocer nuevos beneficios, seguido por un 21 % que desea recibir información sobre su balance financiero y, por último, un 10 % que tiene interés en las noticias. Con estos datos, se puede definir el tipo de información que se va a dar a conocer y que realmente sea de interés para los consumidores.

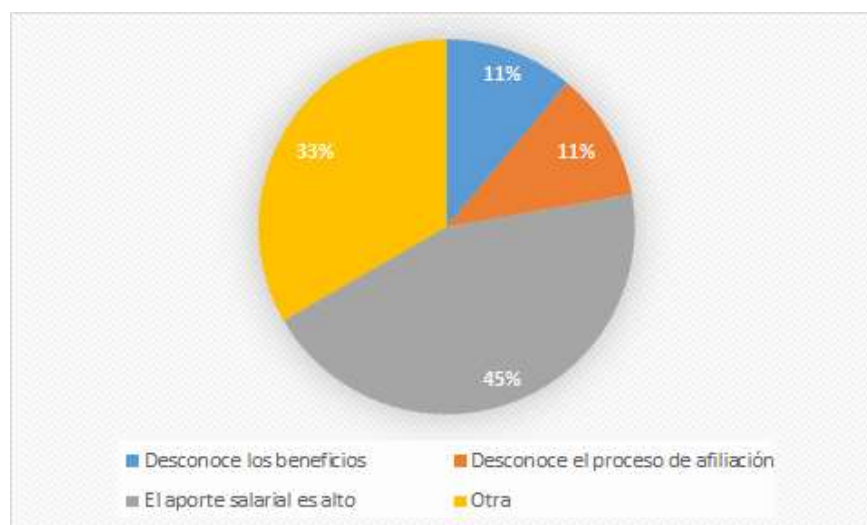


Figura 24. Razones por las cuales no están asociados a Asonational

En la Figura 24, se analizan las razones por las cuales los empleados no están asociados a Asonational. La principal razón con un 45 % se debe a que el aporte salarial es alto, seguido por un 33 % que señala la opción “otra”. Dentro de las otras razones, destacan el periodo de espera para volver afiliarse y la imposibilidad para cubrir el monto. Un 11 % de los encuestados no asociados desconoce el proceso de afiliación y los beneficios. Es decir, hay un 22 % de posible crecimiento si se realiza una propuesta de mercadeo de forma integral.

3.3.1.3 Experiencia con otras asociaciones solidaristas.

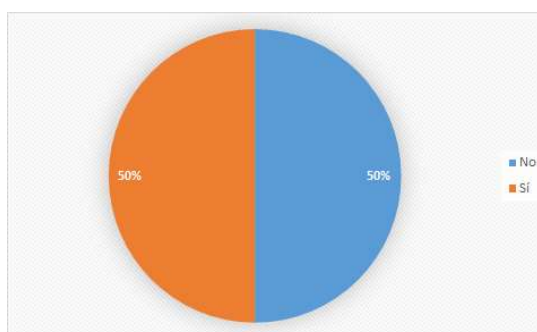


Figura 25. Porcentaje de asociados que ha estado afiliado a otra asociación solidarista en el pasado

La Figura 25 muestra que, del grupo de asociados, un 50 % de estos ha estado afiliado a otra asociación en algún momento. El criterio se vuelve valioso, ya que todo cliente siempre tiende a comparar calidad y nivel de servicio de empresas similares.

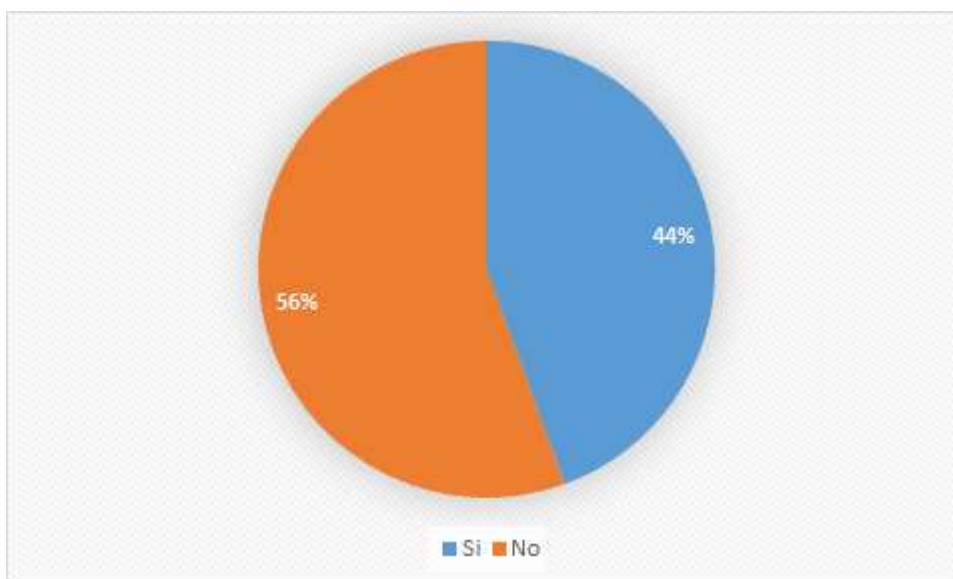


Figura 26. Porcentaje de no asociados que ha estado afiliado a otra asociación solidaria en el pasado

La Figura 26 muestra que, del grupo de no asociados, un 56 % de estos no ha estado afiliado a otra asociación en algún momento. Esto indica que no es de su interés pertenecer a un grupo solidaria, ya que no lo han estado en otras entidades. Debido a esto, Asonational tiene una oportunidad para educar a su personal sobre los beneficios que pueden obtener al ser parte de esta asociación.

3.3.1.4 Percepción y satisfacción Asonational.

Con el fin de realizar la mejor propuesta posible para el presente plan de mercadeo, es de suma importancia conocer la percepción y la satisfacción de los asociados. De esta manera, se analiza los resultados para así poder recabar la información necesaria para desarrollar un plan que satisfaga las expectativas de los asociados y no asociados.

Seguidamente, se analiza el nivel de percepción y satisfacción de los asociados a Asonational.

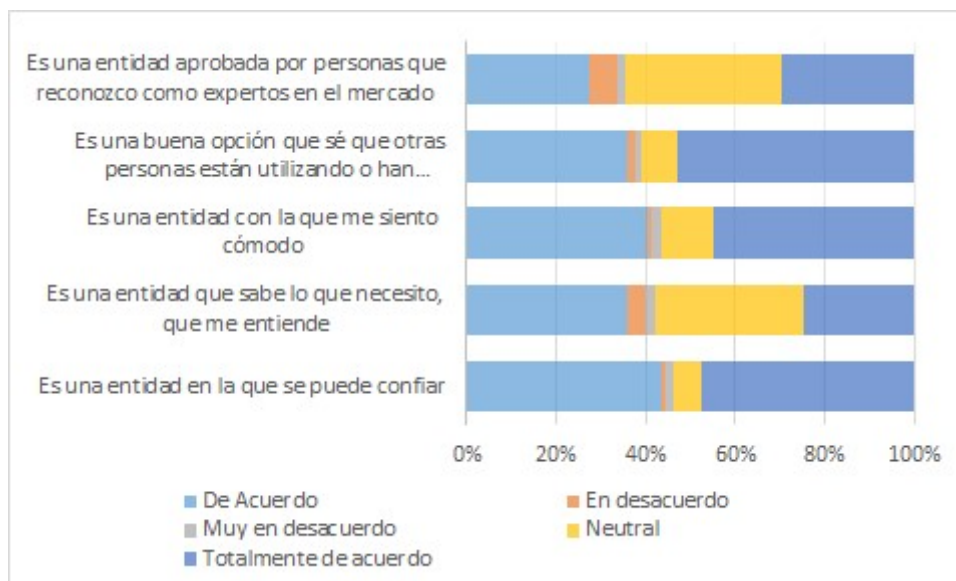


Figura 27. Nivel de percepción de Asonational por parte de los asociados (escala de Likert)

En primera instancia, se pregunta a los encuestados su nivel de percepción, evaluando 5 rubros. El primer rubro indica si es una entidad aprobada por personas que reconozcan como expertos en el mercado, un 35 % se mostró neutral y, entre un 23 % y un 24 % se muestran totalmente de acuerdo y en desacuerdo respectivamente. A continuación, se evaluó si es una buena opción que otras personas están utilizando, un 53 % se mostró totalmente de acuerdo, seguido de un 38 % de acuerdo. Como tercer rubro, se analiza si es una entidad con la que se siente cómodo el asociado, un 43 % estaba totalmente de acuerdo y un 40 % de acuerdo. Luego, se analiza si es una entidad que sabe lo que necesitan los encuestados, que entiende a los encuestados, la mayoría de los asociados se mostraron de acuerdo, pero un 33 % se mostró neutro. Por último, se preguntó si es una entidad en la que se puede confiar, el resultado es favorable para Asonational, la mayoría de los asociados estaba totalmente de acuerdo y de acuerdo.

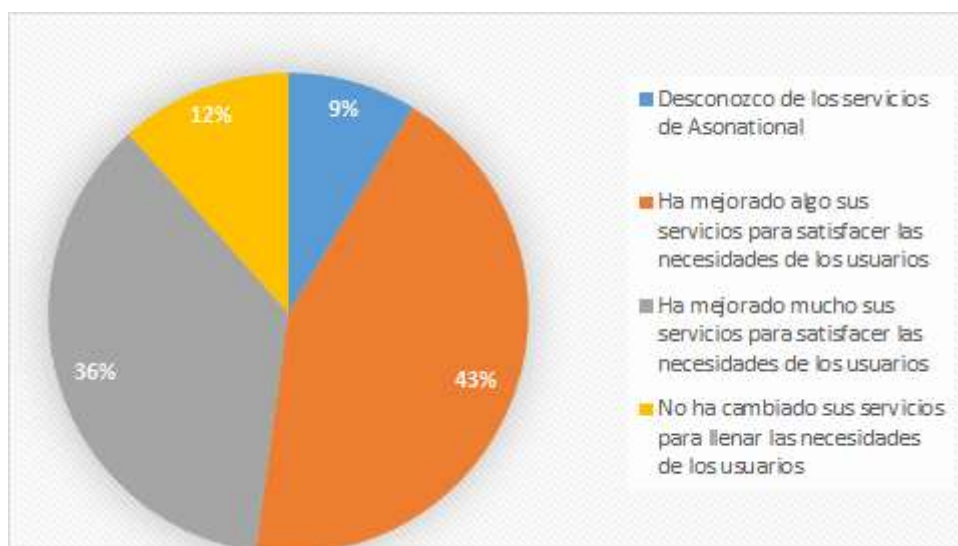


Figura 28. Nivel de percepción de los servicios y productos de Asonational por parte de los asociados

En la Figura 28, se mide el nivel de percepción de los servicios y los productos de Asonational por parte de los asociados. Un 43 % de los asociados indica que se ha mejorado algo los servicios, un 36 % menciona que ha mejorado mucho sus servicios, seguido de un 12 % que no percibe ningún cambio y, por último, un 9 % que no conoce los servicios de Asonational. Si bien, la percepción del asociado no se puede catalogar como negativa, sí se identifica una oportunidad de mejora, ya que hay un 21 % de los asociados que no percibe un cambio en sus servicios.

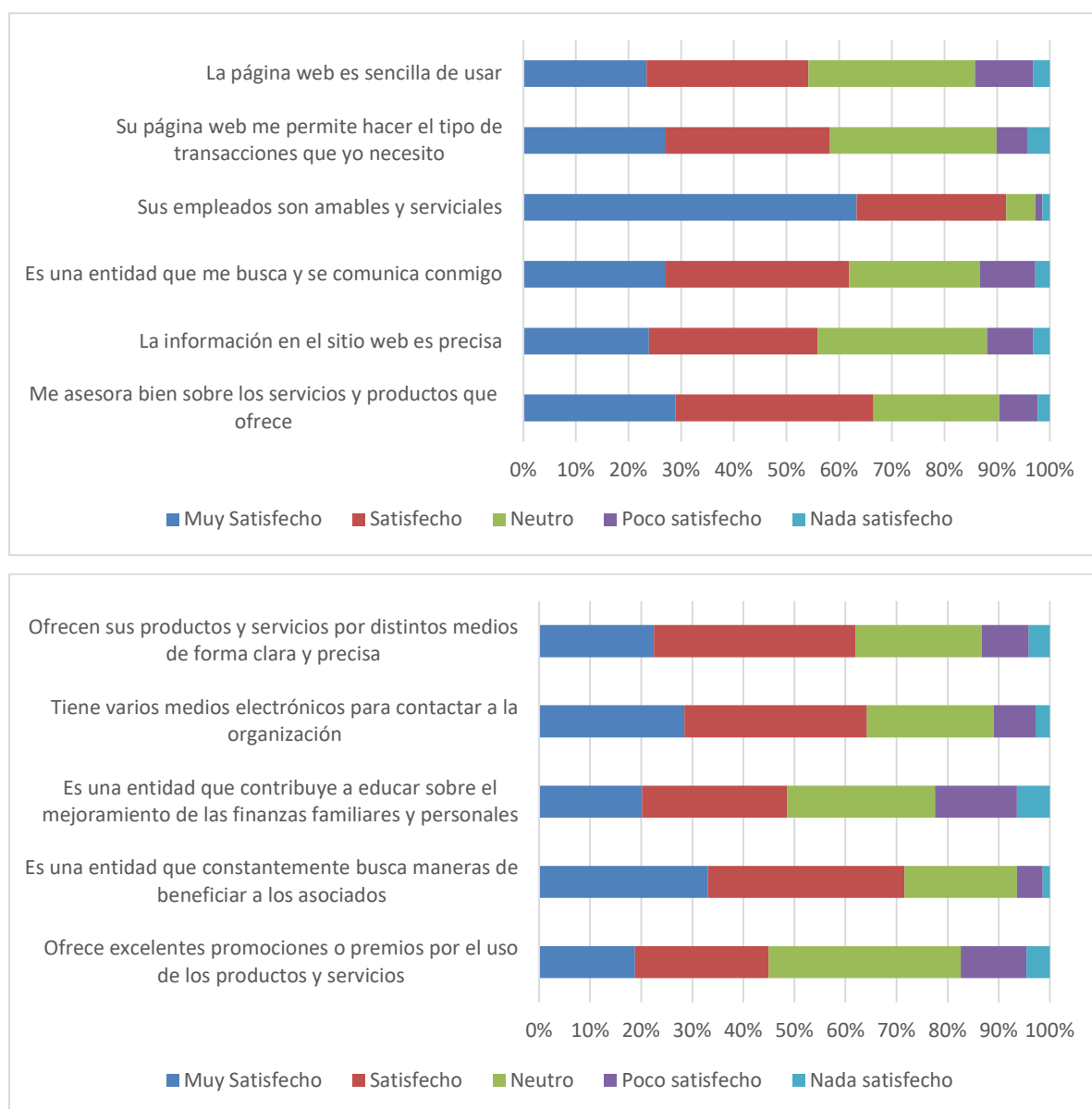


Figura 29. Nivel de satisfacción de Asonational por parte de los asociados (escala de Likert)

Con respecto al nivel de satisfacción, la Figura 29 detalla cómo se muestran los asociados con este tema. En términos generales, el asociado está entre satisfecho y muy satisfecho con los parámetros evaluados. Sin embargo, es importante valorar las opciones en donde crece el porcentaje de nada satisfecho, poco satisfecho y el neutral. Especialmente, enfocarse en el neutral, ya que es un grupo que todavía no tiene una posición definida. Entre

las partes del servicio que se deben mejorar, están las siguientes: ofrecer productos de forma clara, dar a conocer los medios electrónicos de mejor forma, donde se ofrecen las promociones y la página web. El parámetro con mayor calificación de muy satisfecho es el trato de los empleados, por lo cual es importante mantener esta diferenciación. Seguidamente, se mide el Net Promoter Score para Asonational.

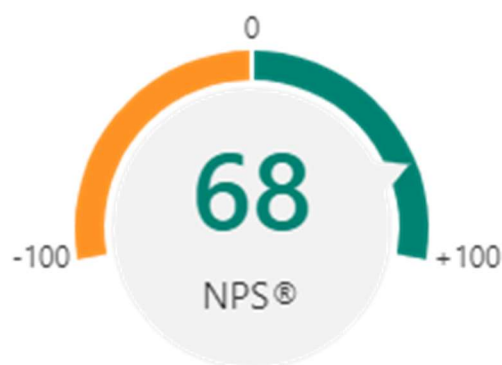


Figura 30. Net Promoter Score para Asonational por parte de asociados

La Figura 30 muestra el valor de detracción y adopción de Asonational por parte de sus asociados. Aunque la calificación indica que hay una mayoría de neutros y detractores, es importante aclarar que se muestra superior a los resultados obtenidos para calificar a otras entidades financieras convenientes para los encuestados, esta información se mostrará en detalle en la Figura 35. Esto indica una gran oportunidad para mejorar la calificación obtenida en este caso. En específico, del total de encuestados, 72 % son promotores, 23 % pasivos y 4 % detractores.

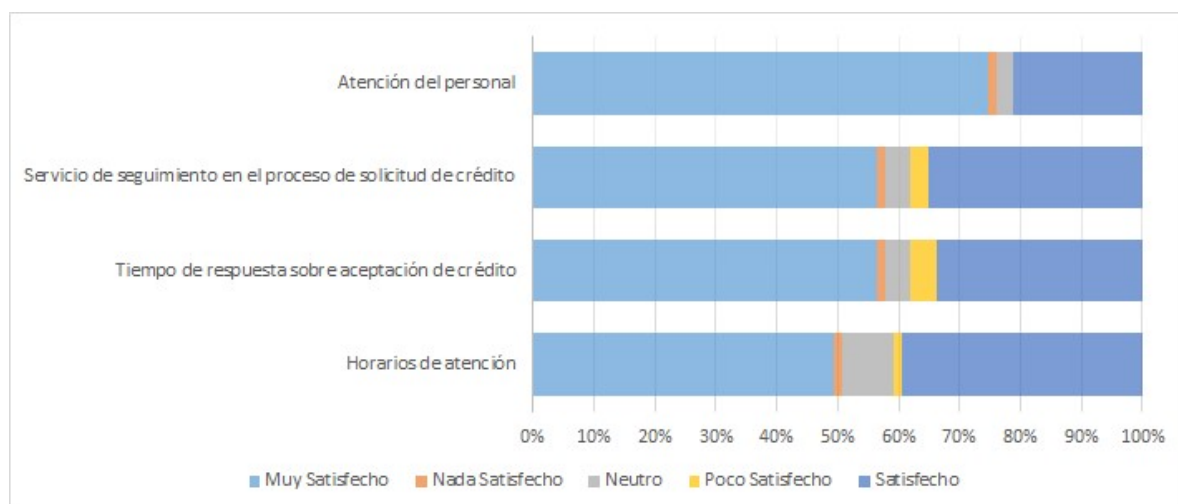


Figura 31. Nivel de calificación del servicio de Asonational por parte de los asociados (escala de Likert)

La Figura 31 muestra el nivel de calificación del servicio de Asonational. En términos generales, todo se califica entre muy satisfecho y satisfecho, especialmente, la atención del personal. El punto que más se debe evaluar y en donde se visualiza una oportunidad es en el tiempo de respuesta sobre la aceptación de crédito.

3.3.1.5 Experiencia con entidades financieras.

A continuación, se muestran los resultados relacionados con la sección de análisis de percepción y satisfacción, pero en este caso de otras entidades financieras, por ejemplo, bancos, cooperativas, entre otras. Se busca analizar el posicionamiento de las entidades dentro de los empleados de NICR. Por lo tanto, en este apartado, se analizan resultados para ambos grupos encuestados (asociados y no asociados).

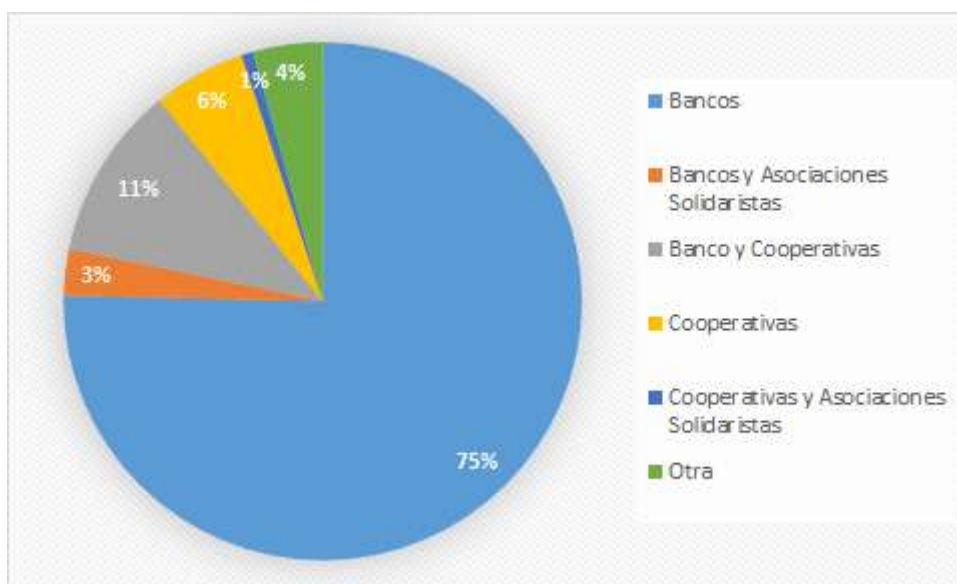


Figura 32. Preferencia de entidades financieras (tipo) para asociados a Asonational

Como se muestra en la figura anterior, 75 % de los asociados prefiere un banco como su entidad financiera, seguido por un 11 % que se inclina por bancos y cooperativas. Con este resultado, es importante evaluar los beneficios más valorados por los clientes de bancos. A continuación, se muestra el mismo dato, pero para el grupo de no asociados.

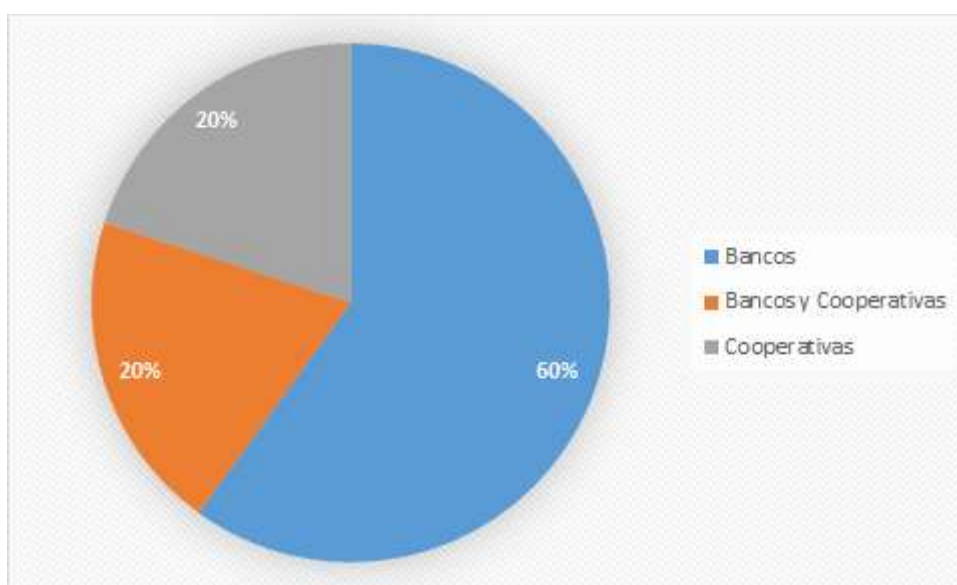


Figura 33. Preferencia de entidades financieras (tipo) para no asociados

En este caso, los no asociados muestran la misma preferencia por los bancos con un 60 %, lo cual ratifica la importancia de verificar qué están realizando estas entidades que pueda ser implementado por Asonational.

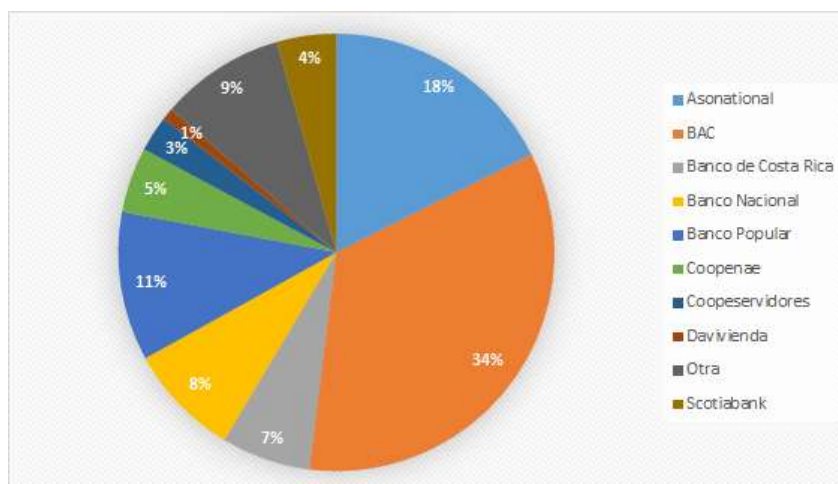


Figura 34. Entidades con mayor posicionamiento entre los encuestados (conveniencia)

De mismo modo, se analiza cuáles son las entidades con mayor posicionamiento entre los encuestados, un 34 % se relaciona con el BAC, un 18 % indicó que Asonational y, en tercer lugar, se encuentra el Banco Popular con un 11 %. Es decir, el posicionamiento de Asonational no es muy favorable entre los empleados de NICR. Se debe trabajar en miras de comunicar y reforzar los beneficios a toda la compañía. A continuación, se detalla el nivel de satisfacción de la entidad de preferencia.

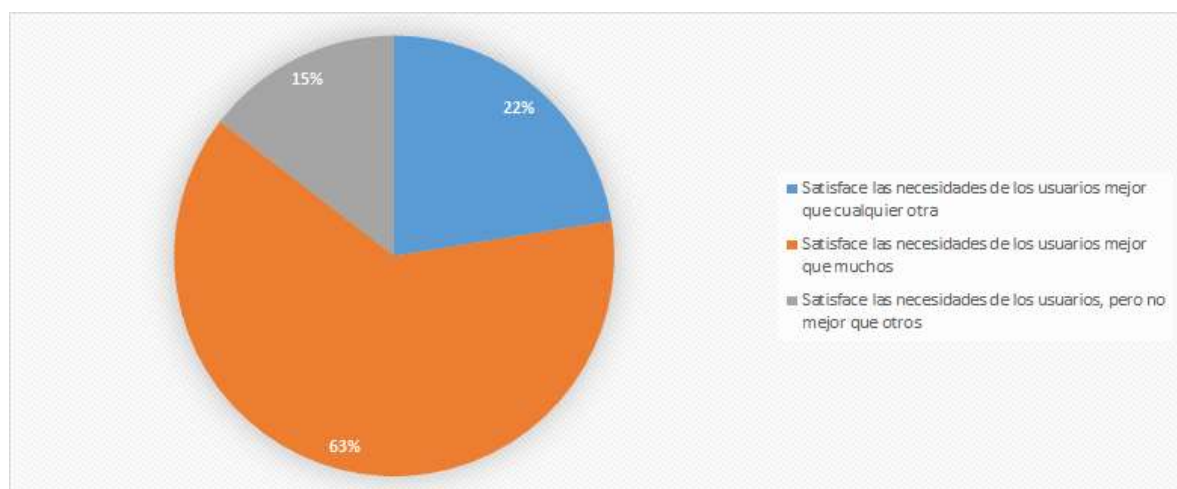


Figura 35. Nivel de satisfacción de los encuestados con su entidad de preferencia

La Figura 35 indica que un 63 % de los encuestados selecciona una entidad debido a que esta satisface las necesidades de los usuarios mejor que muchas. Como se analizó en la sección del nivel de satisfacción, hay una oportunidad para Asonational con respecto a que se están satisfaciendo las necesidades de sus asociados.

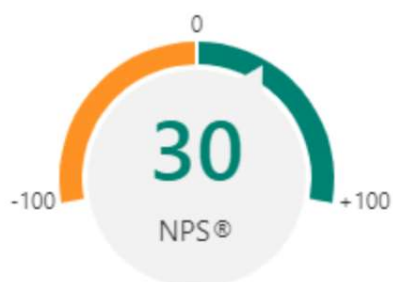


Figura 36. Net Promoter Score para las entidades más convenientes seleccionadas por los encuestados

Con respecto al Net Promoter Score de otras entidades financieras, estas manejan una calificación de mucha detracción. De esto se puede inferir que el nivel de lealtad es bajo. Asonational puede enfocarse en mejorar en cuanto al nivel de lealtad de sus asociados y, por lo tanto, colocar mayor cantidad de líneas de crédito. En específico, del total de encuestados, hay 42 % de promotores, 45 % de pasivos y 12 % de detractores.

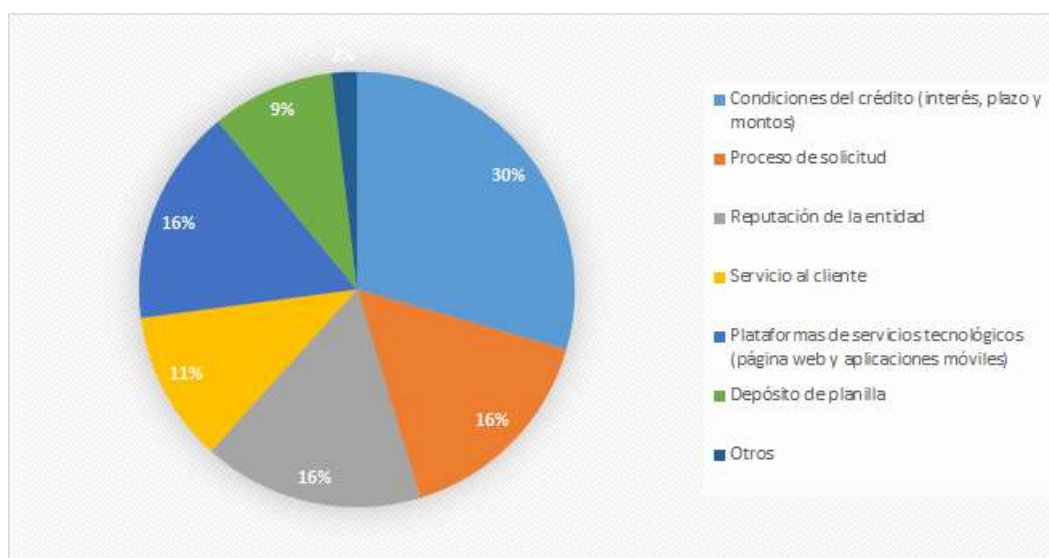


Figura 37. Criterios más significativos para adquirir una línea de crédito

Entre los criterios más significativos para adquirir una línea de crédito, el gráfico anterior indica que 30 % se enfoca en las condiciones de crédito; 16 % muestra los criterios de proceso de solicitud, 16 % plataformas tecnológicas y 16 % reputación de la entidad.

Entre los criterios mencionados en la categoría “otros”, destacan seguros de desempleo, agilidad del trámite y disponibilidad inmediata. Es importante tomar en cuenta que Asonational no puede mejorar las condiciones del crédito, por lo cual es fundamental centrar el plan de mercadeo en los otros criterios indicados.

3.3.2 Entrevistas a profundidad con integrantes de Juntas Directivas en asociaciones solidaristas externas.

A continuación, se muestran los hallazgos sobre las tres asociaciones solidaristas entrevistadas en cuanto a su operación, oferta, promoción, procesos y situación actual.

3.3.2.1 Oferta de la asociación.

- En asociaciones con mayor longevidad y número de asociados, la relación con la corporación permite crear colaboraciones en el plano de los negocios. Por ejemplo, venta de servicios profesionales para departamentos operativos, manejo de Departamento de Recursos Humanos y reclutamiento.
- Las asociaciones que tienen menos de diez años de ser creadas basan su oferta de servicios e instrumentos financieros con límite superior que corresponde a las cuotas patrón-asociado. En contraparte, asociaciones con mayor capacidad financiera ofrecen créditos para vehículo y vivienda, por ejemplo.
- Para las tres asociaciones solidaristas indagadas, las ferias de estacionalidad se encontraron entre sus carteras de servicios.
- Se encontró una promoción de ahorro basada en estacionalidades para todas las asociaciones solidaristas entrevistadas como parte importante de sus servicios. Por ejemplo, ahorro para marchamo, ahorro escolar, ahorro navideño, ahorro vacacional, etcétera.
- El complemento al servicio de organización de ferias estacionales son las plataformas para compra de productos en línea con proveedores externos. La categoría de los productos es constantemente revisada a través de las tendencias de mercado y preferencias de los asociados.
- La venta de productos alimenticios y de propósito mediante el canal de minisúper, también se encontró entre asociaciones de alta capacidad económica y las de un perfil más discreto.
- Los convenios de las asociaciones solidaristas entrevistadas se remiten a los campos: educativo (universidades privadas y centros de idiomas), servicios de salud (descuentos en farmacias y ópticas), entretenimiento (hoteles y paquetes vacacionales) y tiendas de electrodomésticos.

3.3.2.2 Inversiones.

- Las asociaciones con menos de diez años de creación y cantidad de activos discreta tienen un perfil de inversiones conservador. Normalmente, las decisiones de inversión

están subcontratadas con un asesor de bolsa y los bonos del Estado (muy bajo riesgo) son los típicos instrumentos utilizados.

- Las asociaciones con mayor número de años en el medio y con mayor cantidad de activos invierten en proyectos de bienes raíces y en otros de capital privado. El perfil inversionista es agresivo.

3.3.2.3 Procesos y personas.

- Las asociaciones entrevistadas con menos de diez años de haber sido creadas cuentan con uno o dos colaboradores administrativos que se encargan de ejecutar las funciones operativas. Algunas de estas labores son interacción con los asociados, relaciones con los proveedores, mantenimiento de alianzas con otras compañías y coordinación de ferias.
- Las juntas directivas de las asociaciones se reúnen con una periodicidad mínima de una vez al mes y todas tienen un enfoque estratégico de planeamiento, dejando la ejecución a los roles de comités y administradores.
- Los procesos de solicitud de crédito normalmente se hacen a través de plataformas virtuales (página web) y el mismo medio valida la información del asociado para su acceso a la línea crediticia.
- Todas las asociaciones entrevistadas manejan un periodo de gracia para los asociados que se desafilian y desean regresar, este varía entre uno y tres meses.
- Las asambleas generales (las cuales involucran a los asociados) se realizan con una periodicidad de cuatro veces al año.

3.3.2.4 Promoción.

- En las asociaciones de posición económica limitada, las actividades promocionales, específicamente la publicidad y relaciones públicas, son mayoritariamente manejadas a través de plataformas corporativas (correo electrónico, foro de la empresa y pizarras informativas).

- Los medios complementarios a las actividades promocionales y publicitarios, específicamente las aplicaciones móviles y páginas web, surgen como respuesta para facilitar el envío de comunicados relacionados a promociones de la asociación (nuevos productos, nuevas alianzas y actualización de la oferta). Esto se encontró solamente en la asociación de mayor experiencia.
- La organización de rifas mensuales se encontró en asociaciones de ambos perfiles, siendo este un medio importante para establecer relaciones con los asociados y, mantenerlos interesados en las actualizaciones y las comunicaciones de la empresa. Asonational actualmente no tiene un calendario de rifas establecido.
- Las redes sociales se consideran un medio secundario para ambos perfiles de asociaciones solidaristas. Es decir, no se considera el canal preferido para comunicados con los asociados. Sin embargo, en ambas categorías de asociaciones solidaristas, se encuentran implementados perfiles en las plataformas Facebook y LinkedIn.

3.3.2.5 Entorno.

- Las cooperativas se consideran como el mayor competidor para las asociaciones solidaristas de ambos perfiles, específicamente para los servicios financieros. La tasa de interés es el parámetro referencial que se utiliza para mantenerse competitivo en el mercado.
- Las asociaciones con mayor solvencia y capacidad económica mantienen de igual forma relaciones estrechas con las cooperativas por razones de inversión.
- La afiliación al Movimiento Solidarista Costarricense (MSC) permite mantenerse en estrecho contacto con el contexto de asociaciones solidaristas costarricenses. Las tres organizaciones entrevistadas se encuentran afiliadas al MSC.

3.3.2.6 Factor social.

- Las asociaciones solidaristas que tienen acciones relacionadas con bien social y ambiental se juntan estratégicamente con las corporaciones a las que pertenecen para lograr resultados significativos.
- El apoyo de las corporaciones por lo general provoca un mayor número de inscripciones voluntarias, mientras que las asociaciones dan un patrocinio económico o material (camisetas, refrigerios y transporte).
- Las causas sociales que, por lo general, se apoyan están fuertemente relacionadas con el giro del negocio de la corporación a la cual pertenece la asociación solidarista.

3.3.3 Grupos focales: Proceso de decisión de compra de los clientes.

A continuación, se resumen los aspectos más relevantes para cada etapa en el proceso de adquisición de líneas de crédito según el criterio de los integrantes de los grupos focales.

3.3.3.1 Etapa 1: Exploración de alternativas.

- Acceso a información de condiciones clara y precisa.
- Tasas de interés (fijas y variables).
- Plazos.
- Tiempo de aprobación.
- Condiciones en colones y dólares.
- Facilidad de uso de medios en línea.
- Números de contacto.
- Horarios de atención convenientes.

3.3.3.2 Etapa 2: Comparación de opciones.

- Accesibilidad a los asesores de ventas.
- Servicio al cliente.
- Experiencia del representante.
- Tiempo de respuesta.

- Condiciones específicas y realistas para el perfil del cliente.
- Cercanía del ente financiero.

3.3.3.3 Etapa 3: Toma de decisión.

- Capacidad de negociación del representante.
- Información del contrato clara y con copia digital.
- Posibilidad de deducir el dinero de una cuenta automáticamente.
- Plataformas tecnológicas fáciles de utilizar.
- Transparencia del ente financiero con las condiciones del contrato.
- Periodos de pago claros.

3.3.3.4 Etapa 4: Proceso poscompra.

- Disponibilidad del asesor para preguntas.
- Accesibilidad a estados de cuenta.
- Arreglos de pago en caso de ser necesarios.
- Acceso a seguros complementarios.
- Recordatorios de pago y recomendaciones.

Los aspectos destacados en esta sección serán la base de la recomendación de intervención en la “P” de procesos como parte de la propuesta de plan de mercadeo. El aspecto que más se destacó en esta sección es la falta de información para considerar a Asonational como una opción de crédito personal. El tema que más se sugirió en torno a lo que esperan de la institución crediticia es la asesoría financiera. Es una oportunidad muy evidente el hecho de combinar la naturaleza solidaria de Asonational y el deseo de parte de los entrevistados de acompañamiento en la etapa de solicitud de información.

3.4 FODA

Como se indicó al inicio de este capítulo, los hallazgos de la investigación convergen en un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para Asonational, el cual se detalla a continuación:

3.4.1 Fortalezas.

Según la literatura desarrollada en el Capítulo 1 del proyecto, la definición de fortalezas concierne a las capacidades internas que podrían ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos (Kotler, 2016). A continuación, se detalla el conjunto de características que se consideran como potenciales diferenciadores que la organización debería utilizar para destacarse:

- Buena calificación de servicio al cliente: indicadores positivos relacionados al trato brindado a sus asociados en cuanto a las interacciones para solicitudes y preguntas.
- Según la encuesta realizada, el nivel de percepción en su mayoría se califica entre muy satisfecho y satisfecho, lo cual se convierte en una ventaja.
- Alto porcentaje de afiliación: Esto indica que los asociados ven un beneficio en formar parte de Asonational.
- Alto rendimiento financiero en sus productos principales de crédito: Esto les permite seguir ofertando créditos con condiciones muy favorables para sus asociados.
- Condiciones de crédito altamente competitivas para sus asociados.
- Finanzas saludables: Da oportunidad de invertir en proyectos para beneficiar a los asociados de acuerdo con sus objetivos estratégicos.

3.4.2 Oportunidades.

Las oportunidades corresponden a aspectos externos a la asociación que pueden aprovecharse para alcanzar objetivos de la organización. Las oportunidades mencionadas a continuación se deben analizar desde la óptica de la naturaleza de las asociaciones solidaristas:

- Entorno solidarista costarricense consolidado y con experiencia. Específicamente, permite formar alianzas con entes como el MSC.
- Diversidad de productos y estrategias comunes en el entorno solidaristas que aún no han sido implementadas a lo interno, en específico, productos y servicios para los asociados.

- De acuerdo con los resultados de la investigación, la mayoría de la población se encuentra entre las edades de 26 a 35 años. Este grupo posee necesidades, gustos y preferencias muy específicas.
- El grado de escolaridad de una gran parte de los asociados se define como “universitario incompleto”, lo cual permite buscar ofertas de productos que incentiven a completar los planes de estudio.
- Gran variedad de medios de comunicación tecnológicos que se pueden utilizar para aumentar el involucramiento y la exposición de Asonational.
- Los asociados no sienten lealtad ante su entidad financiera más conveniente, esto genera una gran oportunidad para generar valor con los productos de crédito y ahorro que utilizan los asociados.

3.4.3. Debilidades.

Se entienden como las limitaciones internas que podrían restringir la capacidad de Asonational para alcanzar sus objetivos. Adicionalmente, se consideran aspectos situacionales detectados en el desarrollo del Capítulo 2 (estado actual de la asociación).

- No existe oferta de financiamiento para adquisición de automóviles ni vivienda.
- Falta de plan y de canales de comunicación para promocionar los productos, beneficios y demás información que se desee comunicar para colocar los productos.
- No tener afiliación al Movimiento Solidarista Costarricense (Confederación de Asociaciones Solidaristas), lo cual impide alianzas estratégicas con otras asociaciones y asesorías para toma de decisiones.
- Limitado número de miembros del personal administrativo, cuentan con una persona únicamente.
- Ausencia de planes de acción social y ambiental.
- Periodo de reinscripción en la asociación desmotiva a los empleados que desean volver a formar parte.
- Ausencia de asesoría para tomar líneas de crédito.
- Convenios poco atractivos para los asociados.

3.4.4 Amenazas.

Según el marco teórico, las amenazas consisten en factores externos que son desfavorables o potencialmente desfavorables para el desempeño de las organizaciones. De acuerdo con esta definición, se enlistan las amenazas que se detectan.

- Tasas de interés sumamente competitivas también por parte de los competidores.
- Disponibilidad de mayor portafolio de líneas de crédito por parte de la competencia y otras asociaciones.
- El principal competidor en el plano de créditos personales maneja un gran presupuesto de mercadeo y de fidelización de sus clientes.
- Entorno financiero crediticio en Costa Rica se encuentra convulso y confuso. Esto puede ocasionar que el cliente sea más precavido a la hora de adquirir un préstamo y si lo adquiere busque bancos del Estado, que le generen mayor confianza.

La consideración de cada aspecto mencionado en el FODA será de suma importancia para la elaboración de la propuesta de mercadeo. La consigna de lograr un impacto favorable de acuerdo con los objetivos propuestos dependerá de un plan que aproveche las oportunidades que se detectan en el entorno utilizando las fortalezas de la organización y descartando las que potencien debilidades internas y así se pueda disminuir el impacto de las amenazas del entorno.

CAPÍTULO 4

Introducción

A partir del análisis interno y externo del contexto situacional de Asonational, en esta sección, se desarrolla un plan de mercadeo que contempla las áreas de críticas de la organización que deben de ser intervenidas. Para la propuesta, se tomaron en cuenta los hallazgos producto del análisis organizacional de la asociación (Capítulo 2), así como los resultados de la investigación de campo (Capítulo 3).

La propuesta del plan de mercadeo está alineada con la naturaleza de la entidad, la cual no tiene una finalidad exclusiva de creación de valor a sus clientes a través de productos y servicios financieros. Específicamente, se parte de la misión estratégica expuesta en el Capítulo 2 del presente documento. El pilar del solidarismo como agente para el crecimiento integral y social del mercado meta será el eje principal del desarrollo de cada una de las estrategias presentadas; por lo cual proponer un plan de mercadeo con la finalidad de competir estratégicamente con entidades financieras se alejaría de la finalidad de la misión del solidarismo de gran manera.

4.1 Justificación de la Propuesta

Producto de la comparación de la situación actual de Asonational con otras asociaciones solidaristas en el mercado, se concluye que es una organización joven y con poco recorrido en el contexto del solidarismo. También, la ausencia de una clara dirección en la comercialización de su oferta de productos y servicios a los asociados se traduce en un desconocimiento generalizado de los asociados en cuanto a las condiciones de las líneas de crédito y, por ende, los diferenciadores de estas.

Las áreas de oportunidad detectadas en el proceso de investigación, así como las entrevistas a los miembros de la Junta Directiva de Asonational, definen las acciones de mercadeo apropiadas para intervenir los componentes de la mezcla (promoción, producto, personas, procesos, plaza, precio y presencia).

4.1.1 Objetivo general de la propuesta.

Mejorar el posicionamiento de Asonational en la mente de los asociados con la finalidad de incentivar la adquisición de líneas de crédito personal a través de la asociación.

4.1.2 Objetivos específicos.

- Fortalecer la estrategia de comunicación de Asonational con los asociados y no asociados
- Facilitar el involucramiento de los miembros de la organización de Asonational al movimiento solidarista costarricense.
- Recomendar actividades comunes en el contexto de las asociaciones solidaristas de acuerdo con la situación actual de Asonational.

4.2 Definición del Mercado Meta

El plan de mercadeo está orientado a los trabajadores de la empresa National Instruments Costa Rica, tanto asociados como no asociados a Asonational. Con el grupo de asociados, se busca involucrarlos con la asociación de forma proactiva y con los no asociados, lograr una afiliación.

Ambos grupos se consideran dentro del plan como un mercado meta que presenta datos demográficos muy específicos, ya que la mayoría de la población (60 %) se encuentra entre las edades de 26 a 35 años. Este grupo posee necesidades, gustos y preferencias específicas.

A continuación, se resumen los aspectos del grupo de edades de 26 a 35 años a partir de la sección 3.3.1 del presente documento.

- Género: La mayoría son hombres (67 % de encuestados).
- Estado civil: La mayoría son solteros (80 % de los encuestados).

- Dependientes económicos: La mayoría de los encuestados (75 %) tiene cero o un dependiente económico.
- Distribución departamental: La mayoría pertenece al departamento operacional de la empresa (34 %).
- Escolaridad: Hay un grupo significativamente importante (33 % del total de encuestados) que describe su grado profesional como “universitario incompleto”.
- Comportamiento en el sistema financiero: Son usuarios activos en entidades financieras, especialmente bancos (60 %) y el número de detractores es mayoría de igual forma (NPS 30).

Para el desarrollo de la propuesta de plan de mercadeo, se exponen acciones de *marketing* orientadas al público meta descrito anteriormente.

4.3 Desarrollo de Propuesta

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 los planes de acción para alcanzar los objetivos.

4.3.1 Propuesta de valor.

De acuerdo con Peiro (2020), la propuesta de valor es:

una estrategia que pone en marcha la empresa para distinguirse de sus competidores por algo en concreto y así obtener el beneplácito del público. Se trata de destacar en que es mejor un negocio y cómo va a beneficiar eso a las personas que utilicen esos servicios o productos y no los de la competencia.

Para el contexto de la organización de Asonational, la propuesta de valor debe balancear la razón de ser de la asociación (de carácter solidarista) con cualquier meta financiera que se desee alcanzar a lo interno (crecimiento de colocación de líneas de crédito).

Una propuesta de valor debe crear una percepción y un posicionamiento positivo en la mente de los consumidores, la finalidad es colocarse en el *top of mind* para cuando el asociado tome la decisión de adquirir algún servicio o crédito.

Según la sección 3.3.1, los servicios y los productos que poseen una puntuación destacable son:

- Descuentos con proveedores.
- Planes de ahorro.
- Rebajo automático de planilla si solicitó un crédito.
- La plataforma de servicio está dentro de la empresa.
- Servicios disponibles: tienen acceso por medios electrónicos.

En conclusión, se sintetiza la propuesta de valor en la siguiente frase:

Aportar al bienestar económico y social de los asociados, mediante la oferta de productos y servicios que satisfagan sus gustos y necesidades.

La siguiente sección detalla las acciones de mercadeo divididas en cada una de sus áreas de intervención.

4.4 Promoción

Oportunidad detectada

- *Gran variedad de medios de comunicación tecnológicos que se pueden utilizar para aumentar el involucramiento y exposición de Asonational*

Las acciones de mercadeo deben tomarse alrededor de un plan de comunicación estructurado. Por más beneficios que Asonational brinde a sus asociados, no servirán de mucho si los asociados no los conocen o no preguntan sobre estos.

En un plan de mercadeo, la promoción involucra comunicar los beneficios que la asociación ofrece sus asociados de una forma clara y atractiva. La finalidad principal de la propuesta desarrollada a continuación concuerda con el primer objetivo específico del plan de mercadeo (sección 4.1.2), que es fortalecer la estrategia de comunicación de Asonational con los asociados y no asociados. En específico, se requiere lograr lo siguiente:

- Comunicar los beneficios de la cartera de productos de la asociación, así como su propuesta de valor.

- Facilitar el crecimiento en la solicitud de préstamos personales por parte de los asociados.

Según la aplicación del instrumento de investigación de grupos foco en la sección 3.3.3 del documento, los asociados consideran indispensable la comunicación de las condiciones de crédito (plazos, intereses, montos, etc.) en la información que distribuye Asonational.

Para la elección de medios, se propone utilizar los canales con mejor calificación según los encuestados. Estos medios serán canales digitales (que serán los prioritarios) y medios físicos utilizados de forma discrecional (estacionalidades y eventos especiales).

Aun cuando los medios digitales presentan ventajas en cuanto a la accesibilidad de la información a conveniencia por parte del público meta, el material físico promocional estimula y complementa el acercamiento físico de la organización de Asonational con los asociados y no asociados.

Considerando el mensaje a comunicar y los canales seleccionados, se propone realizar una campaña publicitaria dirigida a los empleados de la empresa NICR. Adicionalmente, se expone una serie de recomendaciones dirigidas a las componentes de relaciones públicas y ventas personales basadas en las buenas prácticas para el entorno solidarista de acuerdo con los hallazgos de la sección 3.3.2. A continuación, se especifican las acciones necesarias para implementar la estrategia propuesta.

4.4.1 Ejecución.

Para implementar la campaña publicitaria, se propone invertir en asesoría de una agencia de publicidad y comunicación, en específico, RUBIC-HUB con sede en Alajuela, Costa Rica.

La propuesta de promoción deberá envolver de forma integral, la necesidad de comunicar los beneficios de los servicios y los productos de Asonational en combinación con el valor del solidarismo. Es decir, aun cuando se requiera aumentar la colocación de créditos y el involucramiento de los asociados con los servicios, el objetivo de la campaña no se remite a metas financieras ni a competencia con las entidades como bancos o

cooperativas. El reto principal es mantener un balance entre los pilares de la solidaridad y la salud financiera de la organización.

La cotización formal de RUBIC-HUB se muestra en el Anexo 7.

4.4.2 Estructura de la propuesta.

- Método AIDA

De sus siglas (A = Atención, I = Interés, D = Deseo, A = Acción), se busca alinear la información con el proceso de toma de decisión de los clientes. En específico, el material promocional deberá llamar la atención en los asociados, lo cual generará un interés por conocer más sobre la asociación. Posteriormente, el deseo de acceder a los beneficios que obtendrán por medio de los productos y los servicios despertará la atención que la organización de Asonational marca como el área de mejora más importante.

El método aplica para cualquier material promocional que se utilice, el objetivo es generar tráfico de interacciones entre los empleados de NICR y la asociación solidaria

- Contenido del mensaje

El público meta de la campaña publicitaria propuesta para Asonational son los empleados de NICR. El contenido del mensaje estará enfocado a:

- Comunicar los beneficios de sus productos y servicios, no solamente informando de qué se tratan, sino en qué les beneficia.
- Servicios y productos alineados con el público meta: destacar las alianzas con universidades, gimnasios y agencias de viajes.
- Educar al mercado meta acerca de las implicaciones de solicitar un préstamo personal y presentar de forma clara las condiciones que ofrece Asonational.

La combinación de los puntos anteriormente mencionados con una consultoría de profesionales en el área de diseño publicitario tendrá como resultado un mensaje con mayores posibilidades de resonar en los asociados y no asociados.

4.4.3 Medios.

4.4.3.1 Digitales.

4.4.3.1.1 Página web.

Mediante una página web de acceso público, se minimiza el riesgo de que el cliente no pueda consultar la información acerca de Asonational si no se encuentra conectado a la red interna de la empresa. Adicionalmente, las herramientas de diseño para construir páginas web en la actualidad presentan flexibilidad en cuanto a la integración de formularios, multimedia y medios de comunicación directa.

La página deberá ser un medio interactivo que contenga información asociada a:

- Condiciones de préstamo personal: Requisitos, consultas, plazos, intereses y demás.
- Alianzas con proveedores: Listas de proveedores por categoría, números de contacto, direcciones y promociones.
- Procesos de afiliación: Condiciones, formularios y contacto para consultas.

A continuación, se muestra un ejemplo de la propuesta de la agencia RUBIC-HUB para la construcción de una página web.

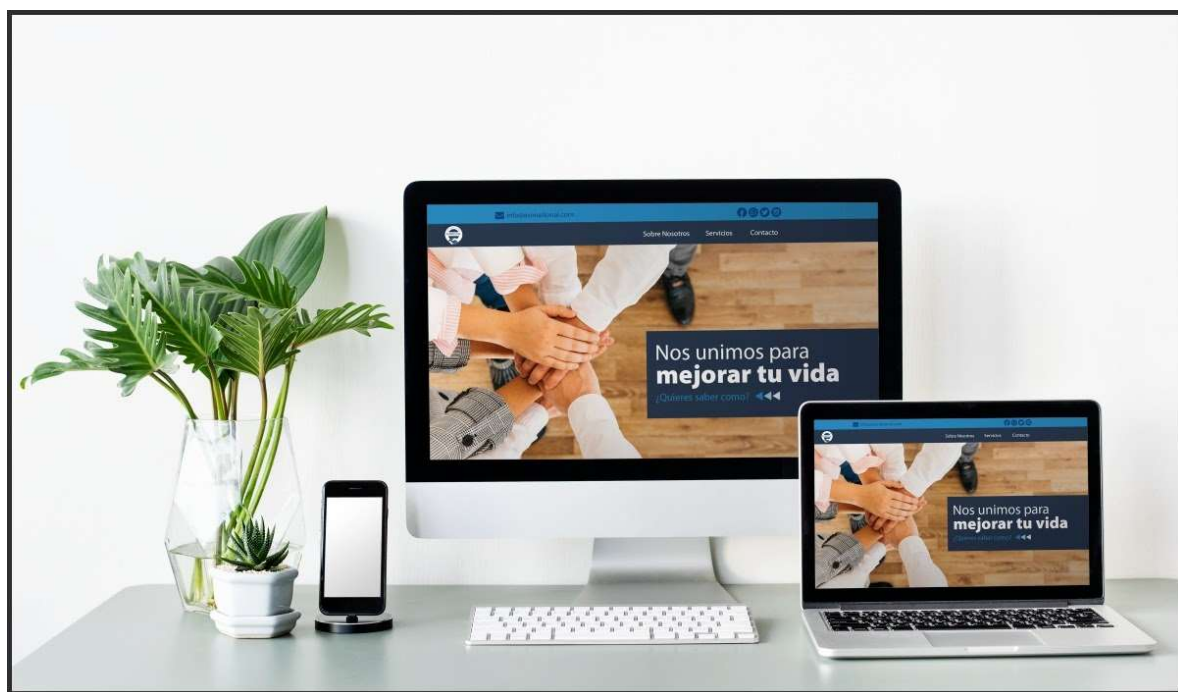


Figura 38. Ejemplo de página web para Asonational

4.4.3.1.2 Correo electrónico.

Actualmente, este es el canal utilizado por Asonational para enviar comunicaciones de toda naturaleza. Según los resultados de la encuesta en la sección 3.3.1, es el método preferido de los asociados para recibir información; por lo tanto, se debe mantener.

Mediante la propuesta, lo que se busca es mejorar el contenido de estos correos electrónicos que se envían semanalmente de forma que se conviertan en material atractivo que desencadene una acción por parte del lector.

La combinación de un mensaje claro acerca del beneficio o promoción que se quiera comunicar, con un diseño propuesto por la agencia publicitaria y herramientas que logren administrar el envío de los correos electrónicos, transformará el medio actual en un canal robusto para comunicarse con el mercado meta.

El uso de herramientas “tras bambalinas” para la administración de este medio, en específico de “Mailchimp”, permitirá crear una base de datos para acciones de mercadeo segmentadas y que permitan consecuentemente despertar un interés en las diferentes

audiencias del mercado meta. También, será posible enviar mensajes diferenciados para asociados y para no asociados.

4.4.3.2 Físicos.

Se recomienda utilizar el material impreso exclusivamente en actividades específicas y estacionales. En específico, cuando un empleado nuevo se encuentra en su proceso de inducción, así como ferias de proveedores por fechas especiales (Día del Padre, Día de la Madre, Día del Amor y la Amistad, etcétera).

La forma de presentar la información se recomienda que sea en formato panfleto. A continuación, se presenta un ejemplo de la propuesta por parte de la agencia publicitaria RUBIC-HUB.



Figura 39. Ejemplo de panfleto promocional

4.4.4 Parámetros de control.

La integración de herramienta Google Analytics como parte de la propuesta de implementación de una página web permitirá medir el tráfico de visitas y solicitudes por parte de los asociados y los no asociados a Asonational.

Ya que actualmente no se cuenta con un parámetro para medir el número de solicitudes e interacciones de los clientes con la asociación, se deberán establecer metas de crecimiento de acuerdo con las medidas de tráfico los primeros meses de interacción mediante la página web. Adicionalmente, para incentivar la visita de los asociados y los no asociados a Asonational, el vínculo de acceso deberá estar presente en todo el material digital e impreso que se distribuya.

Según las entrevistas a los miembros de la Junta Directiva de Asonational, a lo interno se tiene la consigna de lograr un crecimiento financiero a través de la colocación de líneas de crédito para asociados. Específicamente, las líneas de crédito personal. Aunque no existe un objetivo en específico, una vez definido este parámetro de crecimiento, se podrá utilizar para controlar la eficacia del sitio web como medio para incentivar la consideración entre los asociados.

En cuanto a las campañas por correo electrónico, estas permitirán segmentar los comunicados entre asociados y no asociados mediante la implementación de una base de datos de los empleados de la corporación NICR. El parámetro de control asociado en este caso será el porcentaje de asociados a Asonational.

4.4.5 Recomendaciones adicionales asociadas a promoción.

Con el objetivo de abordar la P de promoción desde otras áreas y no solo de la rama de publicidad, a continuación, se detallan recomendaciones relacionadas con relaciones públicas, promoción de ventas y ventas personales.

4.4.5.1 Tácticas de relaciones públicas.

- Realizar un evento con las oficinas de comunicación de universidades y entidades educativas con las que actualmente se tiene una alianza y con las que potencialmente se podría realizar. Al ser el beneficio que actualmente se utiliza con mayor frecuencia (Capítulo 3), se recomienda combinar alianzas con universidades y las condiciones de crédito especiales para estudio y de esta forma dar valor al mercado meta de la campaña.

- Realizar una actividad alusiva al día del solidarismo. Con esto, se pretende comunicar la propuesta de valor de Asonational para que los asociados y no asociados conozcan a los miembros de la organización y, consecuentemente, se logre un crecimiento en el involucramiento entre ambas partes. Se propone realizar un refrigerio con los asociados para que la actividad sea más amena y los asociados se sientan parte de la asociación.
- Distribuir material alusivo a finanzas saludables para el contexto de Costa Rica. El objetivo principal de esta recomendación es que los asociados reciban información que puedan utilizar en miras de asegurar su bienestar financiero. De esta forma, también se fortalece la propuesta de valor del solidarismo.

4.4.5.2 Tácticas de promoción de ventas.

- Realizar rifas junto con entidades que permitan alianzas con la asociación. De esta manera, las rifas permitirán el involucramiento de los asociados con Asonational.
- Ahorros programados para estacionalidades; por ejemplo, marchamo, ahorro escolar y vacaciones.
- Generar material POP alusivo a la asociación, por ejemplo, gorras, lapiceros, botellas, etc. El objetivo de esta recomendación es dar regalías a los empleados cuando se realicen actividades especiales y, de esta forma, mantener la recordación de marca en la mente de los empleados de la asociación.

4.4.5.3 Tácticas de ventas personales.

- Facilitar un número telefónico que permita interacciones mediante la herramienta de mensajería instantánea WhatsApp. Esta acción permitirá construir una base de datos con los números de asociados que, posteriormente, se podrá utilizar a conveniencia para notificaciones y promociones relevantes.

4.5 Personas y Producto

Oportunidad detectada

- *Entorno solidarista costarricense consolidado y con experiencia. Específicamente, permite formar alianzas con entes como el MSC.*

Las alianzas estratégicas se consolidan en el ámbito de las asociaciones solidaristas mediante los instrumentos legales conocidos como federaciones, así como la unión de estas confederaciones. En el caso específico de Asonational, este tipo de alianzas deberá ir orientado a fortalecer los procesos de aprendizaje continuo (“p” de personas), así como mejores prácticas para ejecutar proyectos.

El riesgo de que las organizaciones no cumplan con las métricas esperadas de desempeño crece considerablemente al trabajar estrategias y planes de forma aislada; ya que no se llega a tomar en cuenta la experiencia previa de otras empresas en la aplicación de planes similares para su mercado, ya sean positivas o negativas. En contraparte, tener cerca a las organizaciones de la industria en la cual se desempeña trae beneficios tangibles, por ejemplo, la formación de alianzas estratégicas que permiten compartir mejores prácticas a la hora de ejecutar una propuesta enfocada.

Producto de la aplicación de las encuestas (Capítulo 3), se determinó que los asociados y no asociados a Asonational aprecian los beneficios de la afiliación al entorno solidarista cuando se obtienen descuentos con servicios y productos de interés. Este rubro deberá ser revisado por la Junta Directiva de Asonational y explorar la posibilidad de ampliar o complementar la oferta actual. El trabajar las relaciones con proveedores externos de una forma aislada incrementa el esfuerzo de determinar las que son más apropiadas de acuerdo con el mercado meta. El Movimiento Solidarista Costarricense ofrece una gran variedad de beneficios con proveedores de productos y servicios, los cuales se trasladan a los integrantes de las asociaciones inscritas.

El ámbito de las asociaciones solidaristas cuenta con un movimiento confiable y establecido hace 36 años y conocido como MSC (Movimiento Solidarista Costarricense). En el Capítulo 1 del presente documento, se detalla información acerca de esta institución.

4.5.1 Ejecución.

A continuación, se desarrolla el análisis realizado para el proceso de afiliación al MSC. En primer lugar, para lograr dicha afiliación, se contacta con un ejecutivo de la Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas del Movimiento Solidarista Costarricense, la cual brinda información relevante sobre la organización y su debida cotización en caso de que Asonational tome la decisión de afiliarse al movimiento.

4.5.2 Estructura de la propuesta.

Con el objetivo de conocer por qué, para qué y lo que se desea proyectar el MSC a sus clientes que, en este caso son las asociaciones, se detalla cómo define dicha organización su visión, misión y valores corporativos

Visión:

Aspiramos a un país más próspero en términos económicos, más progresivo en términos sociales, ambientales y más armonioso en el conjunto de su sociedad.

Misión:

Representar ante el conjunto de la sociedad el interés de la fuerza laboral costarricense al tiempo que se contribuye al mejoramiento de su calidad de vida mediante el despliegue de un solidarismo moderno, eficiente y de alto impacto.

Valores:

Impacto en trabajadores y sus familias, innovación y creatividad, comunicación asertiva, independencia ideológica, eficiencia operativa y financiera, excelencia, transparencia, armonía y gobernabilidad, integridad y autenticidad.

Como se menciona anteriormente, el MSC se caracteriza por brindar un solidarismo moderno y eficiente, logrando aportar a una audiencia que se ha desarrollado significativamente en el plano económico, tomando siempre como eje principal el bienestar de los trabajadores y sus familias.

4.5.3 Beneficios para Asonational y sus asociados.

Al ser parte de este movimiento único en Costa Rica, se adquieren múltiples beneficios los cuales se dividen en cinco grupos que se detallan a continuación:

- Toma de decisiones: el MSC cuenta con representantes en las siguientes organizaciones: IVM de la CCSS, BPDC, CONASSIF, UCCAEP, CICR, MEIC y CCNRS.
- Programas permanentes de constitución, afiliación, formación solidarista y gestión organizacional de las asociaciones solidaristas: este tipo de programas los convierte en el movimiento líder del sector debido al crecimiento y número de nuevas asociaciones inscritas.
- Programa institucional de servicios: entre los servicios que brindan a las asociaciones afiliadas, se da asesoría legal solidarista, asesoría solidarista, capacitación, consultorías, investigaciones, mercadeo y comunicación.
- Beneficios sin costo para asociaciones afiliadas. Los beneficios principales son:
 - Revisión y recomendación de los estatutos de las asociaciones y sus reglamentos.
 - Asesoría y acompañamiento en el desarrollo de las asambleas.
 - Consultas financiero-contables, fiscales y de reserva de liquidez.
 - Seminarios de interés para el sector.
 - Comunicación digital (redes sociales).
 - Publicación de oportunidades laborales de su asociación en la bolsa de empleo de MSC.
 - Convenios de educación con universidades.
- Beneficios con inversión
 - Tarifas preferenciales en los trámites de inscripción y reorganización de personerías jurídicas, cédula jurídica y legalización de libros.
 - Tarifa preferencial para participar en eventos importantes para el sector.
 - Tarifas especiales en los servicios del Centro de Desarrollo Solidarista (capacitaciones y charlas de actualidad).
 - Programa Galardón Solidarista, permite medir el desempeño e implementar procesos de mejora para la asociación.
 - Dictamen reserva de liquidez.
 - Tarjeta de descuento solidarista para acceder al club de proveedores.

Para mayor detalle de la información mencionada anteriormente, ver Anexo 8.

4.5.4 Costos asociados.

Después de conocer la propuesta de valor por medio de los canales de comunicación del MSC, se contacta a la ejecutiva para coordinar una reunión y conocer el costo al afiliarse al MSC. Al ser una organización sin fines de lucro, el pago de membresía depende del número de asociados. Asonational cuenta actualmente con 322 asociados, por lo cual el aporte mensual es 28.000 colones. El movimiento ofrece tres formas de pago con un descuento aplicado, si el pago se realiza de forma trimestral no se aplica descuento, si es semestral se aplica un 7,5 % de descuento y, por último, se brinda la opción anual con 10 % de descuento en el pago. Ver Anexo 8.

Formar parte de este movimiento le da la posibilidad a Asonational de adquirir una gran cantidad de beneficios a un costo sumamente accesible. El aporte principal de esta afiliación es que se enfoca en que el hábito del ahorro debería ser el mensaje principal de las asociaciones; por lo cual se convierte en una guía para que la asociación logre los objetivos planteados, mediante asesorías sobre la labor que se está realizando actualmente con respecto a productos, procesos, comunicación adicional a la propuesta y conocimientos que no se manejan, entre otros. Es decir, se centra en el crecimiento de la asociación y la convierte en un ente más atractivo.

Además, esta unión puede brindar mayor seguridad al asociado en caso de optar por alguna línea de crédito. Del mismo modo, la gran cantidad de proveedores y alianzas activas al MSC se convierte en un plus a la hora de considerar asociarse a Asonational, ya que esto se traduce en beneficios y, por ende, en descuentos que puede llegar a adquirir el asociado.

4.6 Precio

El precio actual de Asonational está asociado al interés cobrado en las líneas de crédito disponible. Producto del estudio que se realizó a lo interno, se determina que el interés cobrado a los asociados se encuentra en un rango competitivo entre las entidades financieras del mercado. Para más detalle, ver Anexo 9.

4.7 Procesos

Para el aspecto relacionado a procesos internos de Asonational, se recomienda revisar el proceso de desafiliación de los asociados.

A continuación, se esquematiza el proceso actual para asociados que requieren desafiliarse y, posteriormente, volver a formar parte de la asociación.

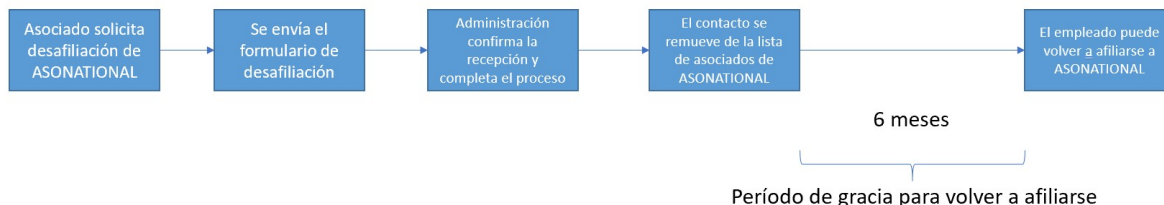


Figura 40. Proceso de desafiliación actual

Cuando un asociado se acerca con el objetivo de desafiliarse para que se liquide su fondo de aporte, es pertinente ofrecer la opción de crédito por el monto que recibirá si se desafilia. La implementación de una hoja de cálculo que muestre los beneficios de continuar con sus cuotas, comparado con el escenario de retirarse y quedar fuera de la asociación durante un periodo de gracia facilitará la toma de decisión del asociado y, consecuentemente, se evitarán casos de desafiliación.

Respecto al periodo de gracia para reintegrarse a la asociación (3 meses actualmente), los datos recabados en la encuesta en línea muestran que los empleados que se desafilian a Asonational esperan afiliarse apenas termine el periodo de gracia. Al reducir el tiempo de afiliación, se asegura incrementar el porcentaje de afiliación a Asonational y, consecuentemente, garantizar la salud financiera de la organización con la captación de cuotas por parte del empleado.

Lo anterior resulta en una modificación del proceso de desafiliación y reincorporación que quedaría de la siguiente forma:

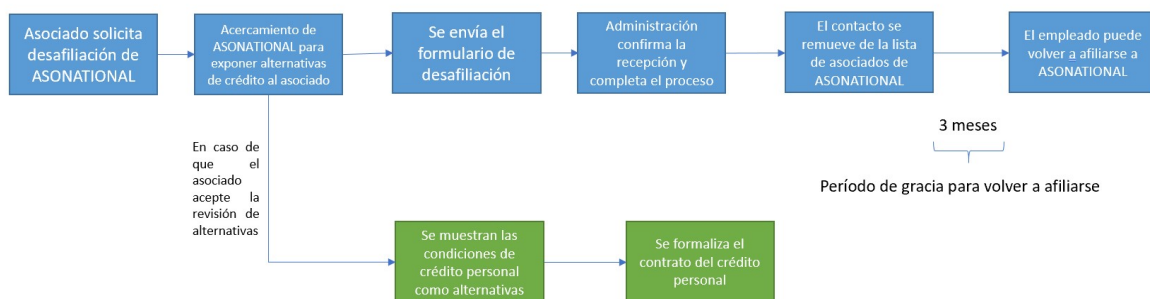


Figura 41. Proceso de desafiliación propuesto

4.8 Plaza

La actual página web para realizar trámites y consultar el balance de la cuenta por parte de los asociados a Asonational se implementó con el objetivo de aliviar la carga operacional de tramitar las solicitudes de los asociados en cuanto a créditos y posición financiera. Se determina que se debe seguir empleando de la forma que actualmente se hace. Adicionalmente, se recomienda complementar con la página web especificada en la sección 4.4.1.

4.9 Presencia Física

La mayoría de las interacciones entre la organización de Asonational y los asociados se realiza de forma virtual. Se recomienda aprovechar la buena calificación de servicio al cliente que actualmente posee Asonational y el nivel de satisfacción en las interacciones con la administración, con medios físicos que incentiven el acercamiento presencial de los asociados y no asociados a la ubicación física de la administración.

En específico, se recomienda:

- Rotular el espacio físico que posee actualmente la administradora de Asonational en las instalaciones de NICR.

- Reservar una sala de reuniones en las instalaciones de la corporación NICR, de manera que se agende un espacio para consultas y solicitudes de manera presencial al menos una vez por semana.
- Colocar anuncios alrededor de la empresa. De esta forma, se les recuerda a todos los empleados sobre la existencia de la asociación.

4.10 Presupuesto

A continuación, se presenta un resumen del presupuesto planteado para la propuesta anteriormente desarrollada. La inversión anual del proyecto es de \$9,821.90, la cual se enfoca en las tres principales P mencionadas en la propuesta, entre estas: promoción, personas/ producto y plaza.

4.10.1 Promoción.

La sección del presupuesto de promoción se divide en seis rubros entre ellos:

- Agencia publicitaria: Se realiza una inversión anual de \$ 2,339.10.
- Material impreso: La inversión de unos \$ 400 se realiza a un inicio, para que todo empleado nuevo conozca el proceso de inducción. Para los meses de febrero, junio y agosto, se realiza una inversión de \$100 para cada mes, con el objetivo de obtener material impreso para fechas especiales.
- Evento de universidades: La inversión planteada para este rubro es de \$100 que se distribuye a inicios de cada cuatrimestre universitario para un total de \$300.
- Día del Solidarismo: Inversión destina para noviembre, debido a que en ese mes se celebra ese día, el monto planteado es de \$ 250.
- Material didáctico sobre las finanzas: Cada seis meses se va a destinar parte del presupuesto para este rubro; \$300 serán utilizados en enero y \$ 300 en agosto, con el objetivo de que los empleados y los asociados tengan los conocimientos básicos de cómo funciona una asociación.
- Material POP: La inversión de enero y julio se destina para lapiceros, gorras, etc. Se consigna un monto de \$2000 entre los dos meses. Para diciembre es material

navideño, con el objetivo de agradecer a los asociados que se han mantenido activos y, por lo tanto, la inversión es de \$1700; para un total en este rubro de \$3700.

4.10.2 Personas y producto.

Esta sección se destina exclusivamente a la alianza con MSC. Se propone realizar la inversión de presupuesto de forma semestral para poder aplicar un 7,5 % de descuento. El monto anual por pagar es de \$532.80.

4.10.3 Presencia y plaza.

Este apartado se divide en dos partes:

- Rotular espacio físico: a un inicio de implementación de la propuesta desarrollada en este capítulo, se propone una inversión \$600 y cada cuatro meses realizar mantenimiento del espacio por un monto de \$300 en junio.
- Anuncios: La inversión se realiza a inicios del proyecto, con los diseños realizados por RUBIC y en octubre se invierte en nuevos diseños relacionados con la época navideña. El total de inversión para este rubro es \$200.

Para detalles del monto de inversión ver Anexo 10.

BIBLIOGRAFÍA

Libros impresos

- Best, J. (2007). *Marketing Estratégico*. (4ª ed). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Boyd, Walter, Larrèchè, Mullins. (2005). *Marketing Estratégico, Enfoque de toma de decisiones* (4ª. Ed.). España: McGraw-Hill.
- Fischer y Espejo.(2017). *Introducción a la investigación de Mercados*. 4a.edición. Mc Graw Hill Education.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Marketing Versión para Latinoamérica* (13ª ed.). México: Pearson-Prentice Hall.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios* (6ª ed.). México: Pearson.
- McDaniel, C. y Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados* (10ª ed.). México: Cengage

Documentos y revistas

- Deshpandé, R. (2004). Global Marketing. Managing Global Marketing Programs. Marketing Sunil Gupta series editor. *Harvard Business School*, 18.
- Porter, Michael E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* 86, (1) 78–93.

Documentos en línea

- Amadeo, K. (2019). *What is Competitive Advantage? Three Strategies That Work*. The balance. Recuperado de <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>
- Chaverri, C. (2015). *El solidarismo es un gran invento de Costa Rica para el mundo*. Opinión Tribuna Libre. Recuperado de <https://cambiopolitico.com/el-solidarismo-es-un-gran-invento-de-costa-rica-para-el-mundo/70237/>
- CMI Gestión (2019). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <https://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>
- Infante y Asociados. (s.f.). *Análisis de la Ley de Asociaciones Solidaristas y su aplicación en práctica*. Editorial Intelectus. Recuperado de <http://solidarismoaspras.com/uploads/documents/SEMINARIO%20LEY%20DE%20ASOCIACIONES%20SOLIDARISTAS%20COMPLETO.pdf>

Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (s.f.). Retenciones por pago de utilidades, dividendos y participaciones sociales. Recuperado de https://www.hacienda.go.cr/docs/58c95fbf84afa_RETENCIONES%20POR%20%20UTILIDADES.pdf

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2018). *Asociaciones Solidaristas*. Recuperado de http://www.mtss.go.cr/tramites-servicios/catalogo/tramites/asociaciones_solidaristas.html

Sistema Costarricense de Información Jurídica (1984). *Reglamento Ley Asociaciones Solidaristas número 6970*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11734&nValor3=74134&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1991). *Decreto No. 20608-TSS, Reglamento a la Ley de Asociaciones Solidaristas*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11734&nValor3=74134&strTipM=TC

ANEXOS

Anexo 1. Actividades Asonational 2020

Comite	Idea	Objetivo	Prioridad	Fecha de entrega	Responsables
Credito e Inversion	Ahorro Escolar / Cuesta de Enero	Desarrollar en Quarzo y comunicar la implementacion de un nuevo tipo de ahorro llamado Ahorro Escolar / Cuesta de Enero.	Verde	Febrero	Josué
Credito e Inversion	Inversiones, posibilidad de invertir en cooperativas. Analizar tasas e instrumentos	Cosultar con Cooperativas los instrumentos y rendimientos que dan, con el fin de invertir una parte de la cartera .	Verde	Abril	Josué
Credito e Inversion	Ahorro a la vista a 6 meses	Implementar un ahorro a la Vista, con un interes competitivo.	Amarillo	Junio	Jonathan, Kendall y Josue
Credito e Inversion	Préstamos para viaje, Tasa de interés rebajado para viajes	Abrir una nueva linea de credito para Viajes con las mismas condiciones que un prestamo para ferias.	Amarillo	Junio	Jonathan, Kendall y Josue
Credito e Inversion	Fondo Mutual. Fondo de ayuda mutuo	Revisar la legalidad de realizar este fondo de Ayuda Mutua. (ejemplo Aportar 1000 colones por asociados con beneficios).	Amarillo	Agosto	Josué, Jonathan y Kendall
Credito e Inversion	Inversiones en Dolares	Hacer analisis de tipo de cambio 2 veces al año a ver si es viable invertir en USD.	Azul	Noviembre	Jonathan, Kendall y Josue
Credito e Inversion	Solicitar formalmente incremento a 5.33% y empleado 5%	Hacer una solicitud formal con HR y Gerencia General. Respalda la solicitud con fundamento legal.	Azul	Diciembre	Kendall, Jonathan & Josue
CI	Mandar una guía de como inscribirse a los ahorros	Hacer un SOP de como inscribirse para hacer un ahorro nuevo, subirlo al Sharepoint y comunicarlo.	Verde	Febrero	Massiel
CI	Hacer una Mejora sustancial con Quarzo para mejorar la experiencia de los Asociados.	Hacer una reunion con Tatiana, para revisar el usuario maestro, determinar las posibles mejoras en el sistema, revisar el contrato para verificar las posibles implicaciones. Reunirse con Quarzo y pedir una cotizacion.	Verde	Massiel Solicito Ver el tema el 21-Enero-2020	Massiel

CI	Improve SharePoint (Ask for volunteers for revamp, training for Tati and most importantly, this has to be active, updated constantly)	Mejorar el Sharepoint haciendo un llamado a Asociados Voluntarios. Entrenamiento a Tatiana sobre como Usar el Sharepoint y hacer actualizaciones mensuales.	Verde	Julio	Braulio
CI	Encuesta de salida a las personas que renuncian a la asociación. Actualización de boleta de desafilación y preguntarle por que se salen entrevista de salida	Hacer una Encuesta en Google forms de salida y agregar la pregunta al form de salida. Mensualmente recibir reporte con las respuestas.	Amarillo	Setiembre	Jorge
CI	Camiseta para Tatiana para Ferias	Cotizar y presentar el gasto al comite de credito e inversion para la compra de un par de Camisetas para que Tatiana use durante las ferias y actividades especiales.	Amarillo	Mayo	Jorge y Alejandra
CI	Survey to non associates	Hacer una encuesta para los empleados de NICR, pero que no son Asociados, preguntando los motivos del porqué no estan asociados.	Amarillo	Setiembre	Jorge
CI	Implementar un QR para usar en el onboarding para que puedan revisar el SharePoint	Hacer un codigo QR con la direccion del Sharepoint y entregarselos durante el On-Boarding.	Azul	Setiembre	Braulio
Comunicación	Add Yammer for Asociación (Tool de Comunicación)	Hacer un proyecto Integral que maximice el uso de los Tool de Comunicacion disponibles	Verde	Julio	Braulio
Comunicación	Boletín de Noticias por MS Teams (Yammer) (Tool de Comunicación)	Hacer un proyecto Integral que maximice el uso de los Tool de Comunicacion disponibles	Verde	Julio	Braulio
Comunicación	Add SharePoint link in communications (Tool de Comunicación)	Hacer un proyecto Integral que maximice el uso de los Tool de Comunicacion disponibles	Verde	Julio	Braulio
Comunicación	Comunicación de beneficios	Implementar una estrategia de comunicacion de beneficios	Verde	Marzo	Braulio, Alejandra Iveth
Comunicación	Enviar un correo comparando lo que cuesta un prestamos en la asociación vs Banco	Hacer una revision de 5 instituciones las tasas de interes ofrecidas por los bancos y otras asociaciones + comisiones, compararlas con las que actualmente se tienen y comunicarlo.	Verde	Marzo	Josué
Comunicación	Promocionar el SharePoint de la asociación	En todos los correos semanales que manda la Asociacion, incluir un link donde se direcciona al Sharepoint de ASONATIONAL.	Verde	Febrero	Massiel & Alejandra
Comunicación	Success Stories: Blog post de personas que usan los productos de la asociación.	Determinar el mejor espacio en el Sharepoint para agregar testimonios positivos sobre Asociados felices de trabajar con la Asociacion.	Azul	Octubre	Braulio & Iveth
Comunicación	Publicidad especifica para los No asociados	Determinar la lista de los No Asociados y enviarles publicidad especifica para incentivar que se asocien.	Azul	Setiembre	Massiel
Comunicación	Experiencias de otros asociados que hacen ahorro navideño o marchamo	Determinar el mejor espacio en el Sharepoint para agregar testimonios positivos sobre Asociados felices de trabajar con la Asociacion.	Azul	Setiembre	Braulio & Iveth
Beneventos	Torneos de Fútbolín y Play Station	Organizar Torneos de Futbolín y Pay Station. Analizar la posibilidad de Cobrar algun Fee de inscripcion. (partnership con WellNess Team)	Verde	Junio	Massiel, Amalia, Iveth y Alejandra
Beneventos	Incremento de Beneficios en areas como: Dermatología, Odontología, Psicología, Fisioterapia, entre otros	Implementar como minimo 2 nuevos beneficios en el area de la Salud.	Amarillo	Setiembre	Amalia
Beneventos	Productos promocionales para entregar en el onboarding	Cotizar y presentar el gasto al comite de credito e inversion para la compra articulos promocionales de ASONATIONAL para entregarlos en el On-Boarding	Amarillo	Setiembre	Alejandra
Beneventos	Vitrina de productos	Negociar con Proveedores para tener una vitrina con productos en consignacion para vender a los Asociados.	Azul	Octubre	Tatiana
Beneventos	Vender productos relacionados con NI	Tener a disposicion de los Asociados la compra de productos relacionados a NI.	Azul	Octubre	Braulio, Alejandra & Jorge
Beneventos	Store online (Braulio)	Desarrollar una tienda Virtual de productos que ASONATIOANL Venda.	Azul	Noviembre	Braulio
Beneventos	Dar compensación cuando las personas se casan, tienen hijos, se gradúan, caso de muerte (hacer una política)	Analizar la viabilidad economica de darle un pequeño incentivo, como Tarjetas de regalo en feridas, a las personas que se graduen o tienen hijos	Azul	Setiembre	Alejandra & Josue






Proridad 1	Verde
Proridad 2	Amarillo
Proridad 3	Azul

Simbología de prioridades

Fuente: Documentos Asonational, Objetivos de trabajo 2020

Anexo 2. Convenios Comerciales

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compras por catálogo ➤ 5% de descuento 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tarifa Corporativa
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 20% descuento tarifa rack ➤ 10% tarifas promocionales ➤ Temporada alta no aplica. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ 10% de descuento compra de repuestos y mano de obra de taller (mínimo CRC.30.000)
	<p>Perfumes Arome</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compras por pedido. ➤ 5% de descuento. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compras por catálogo. ➤ 5% de descuento.

	<ul style="list-style-type: none"> 20% descuento el alquiler de las pistas 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio de afiliación por \$1 ➤ 20% de descuento en tarifa de transporte internacional "Next Day". ➤ Nuevos afiliados "Jet-billete" de \$10. ➤ Certificado de cumpleaños por \$20.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tienda por Departamentos. ➤ 5% de descuento. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compras a crédito. ➤ Firma factura. ➤ Pago en un mes. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orden de Compra ➤ 5% de descuento.

Fuente: Documentos Asonational, Información proyecto.

Convenios educativos

 <p>ULACIT UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA COSTA RICA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Convalidaciones sin costo</u> ➤ 20% descuento en <u>post-grado</u> 	 <p>U.I.A. UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE LA AMÉRICA Sólo los mejores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convalidaciones sin costo. ➤ 35% de descuento en materias teóricas de bachillerato. ➤ 50% de descuento de matrícula para primer trimestre ➤ 30% de descuento en <u>post-grado</u>.
 <p>Universidad Politécnica Internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Grados y Licenciatura</u> 20% ➤ <u>Especialidades</u> 20% ➤ <u>Técnicos</u> 15% ➤ <u>Cursos Libres</u> 10% 	 <p>fidéлитas Universidad IMPULSÁNDOTE AL ÉXITO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Cursos libres</u> 15% ➤ <u>Cursos técnicos</u> 20% ➤ <u>Bachillerato</u> 30% ➤ <u>Licenciatura</u> 30% ➤ <u>Posgrados</u> 20%
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Descuento en matrícula.

Fuente: Documentos Asonational, Información proyecto.

Convenios de salud

 <ul style="list-style-type: none"> ➤ Examen gratis. ➤ 5 % de descuento en lentes. 	 <p>ÓPTICAS Jiménez Excelencia y calidad desde 1955</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 5% descuento ➤ Extiende familiares
 <p>5% de descuento en los servicios de: Laboratorio clínico,</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Ultrasonidos</u>, ➤ <u>Odontología</u>, ➤ <u>Oftalmología óptica</u>, ➤ <u>Electrocardiograma</u>, ➤ <u>Papanicolau</u>, ➤ <u>Audiometrías</u>. 	 <p>Clínica Santa Fe</p>	<p>5% de descuento en los servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Ultrasonidos</u>, ➤ <u>Rayos X</u>, ➤ <u>Mamografías</u>, ➤ <u>Desintometrías</u>, ➤ <u>Resonancias magnéticas</u> ➤ <u>Tomografías (TAC)</u>



- Examen gratis.
- 10% en consulta oftálmica.
- 5% en tratamientos quirúrgicos.
- 10% en lentes (aros & lentes de contactos)



World Balance

- Citas de zomin
- Costo de la visita 15600 CRC
- Visita en instalaciones de National Instruments.

Fuente: Documentos Asonational, Información proyecto.

Anexo 3. Afiche de Comunicación Comúnmente Utilizado para Promoción

ASONATIONAL

Ahorro Navideño!

Es un gusto informarles que el depósito del ahorro navideño será:

Próximo 05 de diciembre

Les invitamos a participar de este ahorro navideño 2020

Detalles:

Inicia este diciembre hasta noviembre 2020

(Pueden afiliarse antes del 12 dic, para que quede efectivo a partir de este mes)

- **Pago primera semana de diciembre 2020**
- **Ahorros variables** *(mínimo 5,000 mensual)*
- **Tasa de interés del 5% anual sobre sus ahorros.**

Restricciones:

- Si retira su ahorro navideño antes de la fecha de pago, no recibirá el interés correspondiente. Esto para promover la razón de ser del ahorro.



ASONATIONAL Convenios de Nutrición



SALUD



Servicios que ofrece:

- Valoración corporal completa con Bioimpedancia (mide la composición corporal)
- Plan alimentación personalizado
- Contacto directo con la nutricionista vía whatsapp

Beneficios:

- Atención en las oficinas de NI
- Costo de la consulta ¢ 15.600
- Se aplica un 5% de descuento
- 20 min por persona
- **Próxima visita 28 de noviembre**

Puede solicitar su cita con Tatiana Gómez



Anexo 4. Encuesta en Línea Aplicada a los Empleados de NICR



ASONATIONAL 

La siguiente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre la opinión de los empleados de NICR sobre Asonational con miras a mejorar el servicio.

Al completarla en su totalidad, estará participando en el sorteo de una tarjeta de regalo de \$100 de Amazon.

Section 1

...

Información personal

1. Edad

- 18 a 25
- 26 a 35
- 36 a 45
- más de 45

2. Género

- Masculino
- Femenino

3. Especifique su nivel de escolaridad *

- Universitario incompleto
- Universitaria completo - Bachillerato
- Universitaria completo - Licenciatura
- Universitaria completo - Maestría

4. ¿Departamento en el que labora? *

- Recursos Humanos
- Mercadeo
- Ventas
- Finanzas
- Procuraduría
- Soporte técnico
- Tecnologías de la información
- Operaciones
- Legal
- Administración - Gerencia
- Otro

5. Especifique

Enter your answer

6. ¿Años laborados con NICR? *

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Entre 3 y 4 años
- Entre 4 y 5 años
- Más de 5 años

7. Cantidad de personas que dependen económicamente de usted

- Ninguna
- 1
- 2
- 3
- Más de 3

Section 2

Estado con la Asociación

8. ¿Es asociado de Asonational? *

- Sí
- No

¿Estuvo asociado a Asonational en algún momento?

9. ¿Estuvo asociado a Asonational en algún momento? *

Sí

No

Section 4

Fui miembro de Asonational en algún momento

10. Seleccione las razones por las cuales decidió no formar más parte de Asonational *

No conocía los beneficios

Los beneficios no me eran convenientes

El aporte salarial era muy alto

No me generaba confianza

Requería retirar mis aportes para un proyecto personal o emergencia

El servicio al cliente no cumplió con mis expectativas

Otra

12. Marque la opción que describa mejor su percepción de la asociación *

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
Es una entidad en la que se puede confiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es una entidad que sabe lo que necesito, que me entiende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es una entidad con la que me siento cómodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es una buena opción que sé que otras personas están utilizando o han considerado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es una entidad aprobada por personas que reconozco como expertos en el mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Marque la opción que describa mejor su nivel de satisfacción con Asonational *

	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho
Me asesora bien sobre los servicios y productos que ofrece	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información en el sitio web es precisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es una entidad que me busca y se comunica conmigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sus empleados son amables y serviciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su página web me permite hacer el tipo de transacciones que yo necesito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La página web es sencilla de usar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrece excelentes promociones o premios por el uso de los productos y servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es una entidad que constantemente busca maneras de beneficiar a los asociados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es una entidad que contribuye a educar sobre el mejoramiento de las finanzas familiares y personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene varios medios electrónicos para contactar a la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrecen sus productos y servicios por distintos medios de forma clara y precisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor lo que usted piensa acerca de Asonational desde su afiliación? *

- Ha mejorado mucho sus servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios
- Ha mejorado algo sus servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios
- No ha cambiado sus servicios para llenar las necesidades de los usuarios

15. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a amigos o colegas que se asocien a Asonational? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

16. Mencione recomendaciones que brindaría a Asonational

Enter your answer

17. ¿Conoce los servicios de Asonational? *

Sí

No

18. ¿Por qué no es asociado de Asonational? *

Los beneficios no le convienen

Desconoce de los beneficios

Desconoce el proceso de afiliación

El aporte salarial es alto

Otra

19. Especifique

Enter your answer

20. ¿Conoce los servicios que brinda la asociación? *

Sí

No

21. ¿Cuáles servicios conoce? *

- Préstamos personales
- Ferias de estacionalidades (día de la madre, día del padre, día del amor y la amistad, etc)
- Programas de ahorro
- Alianzas con compañías externas
- Préstamos personales para gastos médicos
- Préstamos personales para estudio

22. ¿Tiene o ha tenido alguna línea de crédito con Asonational? *

- Sí
- No

23. ¿Cuáles servicios conoce? *

- Préstamos personales
- Ferias de estacionalidades (día de la madre, día del padre, día del amor y la amistad, etc)
- Programas de ahorro
- Alianzas con compañías externas
- Préstamos personales para estudio
- Préstamos personales para gastos médicos

Section 9

Ha adquirido servicios de Asonational

24. ¿Cual servicio ha adquirido? *

- Crédito Personal
- Rapicrédito
- Crédito en Ferias
- Crédito para estudio/medico

25. Califique el nivel de servicio de Asonational en cuanto a los siguientes criterios: *

	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy Satisfecho
Horarios de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de respuesta sobre aceptación de crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de seguimiento en el proceso de solicitud de crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Section 10

...

No conozco los servicios de Asonational

26. ¿Estaría interesado en conocer los servicios que brinda la asociación? *

- Sí
- No

27. ¿Por qué medio le gustaría conocer la información? *

- Redes Sociales
- Panfletos
- Correos Internos
- Pizarras informativas
- Otro

28. Especifique

Enter your answer

29. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir? *

- Boletines informativos
- Promociones
- Noticias
- Nuevos Beneficios
- Su balance financiero con Asonational
- Otra

30. Especifique

Enter your answer

31. Por favor indicar, ¿porqué no desea conocer acerca de Asonational? *

Enter your answer

Section 13

..

Experiencia con asociaciones solidaristas?

32. ¿Ha estado asociado a alguna asociación solidarista anteriormente? *

- Sí
- No

33. Nombre de la (s) asociación (es) a la que perteneció

Enter your answer

34. ¿Cuáles beneficios encontró de mayor utilidad en su periodo de asociado con la asociación anterior? *

- Acceso a líneas de crédito
- Ferias de estacionalidad (Navidad, día del padre, día de la madre, etc)
- Repartición de dividendos a fin de año
- Afiliaciones a distintos servicios (Gimnasios, almacenes entre otros)
- Descuentos con proveedores externos
- Líneas de ahorro
- Otra

35. Especifique

Enter your answer

36. ¿Posee actualmente o ha poseído alguna línea de crédito personal con entidades financieras distintas a Asonational? (Bancos, Asociaciones u otros) *

- Sí
- No

Section 16

...

Tiene / ha tenido créditos

37. ¿Con cuál entidad financiera maneja sus créditos? (Puede marcar más de una opción) *

- Bancos
- Cooperativas
- Asociaciones Solidaristas
- Otra

38. Especifique

Enter your answer

39. ¿Cuáles criterios consideró a la hora de adquirir el crédito personal? *

- Condiciones del préstamo (interés, plazo y montos)
- Proceso de solicitud
- Reputación de la entidad
- Servicio al cliente
- Plataforma de servicios tecnológicos (página web y aplicaciones para celular)
- Depósito de planilla
- Otra

40. Especifique

Enter your answer

41. ¿Cual entidad considera es la que más conveniente para sus necesidades financieras? *

- Banco de Costa Rica
- Banco Nacional
- Banco Popular
- BAC
- Davivienda
- Scotiabank
- Coopeservidores
- Coopenae
- Asonational
- Otra

42. Especifique

Enter your answer

43. ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor lo que usted piensa acerca de la entidad que seleccionada anteriormente? *

- Satisface las necesidades de los usuarios mejor que cualquier otra
- Satisface las necesidades de los usuarios mejor que muchos
- Satisface las necesidades de los usuarios, pero no mejor que otros

44. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho se encuentra con el servicio brindado con la entidad financiera seleccionada anteriormente? *

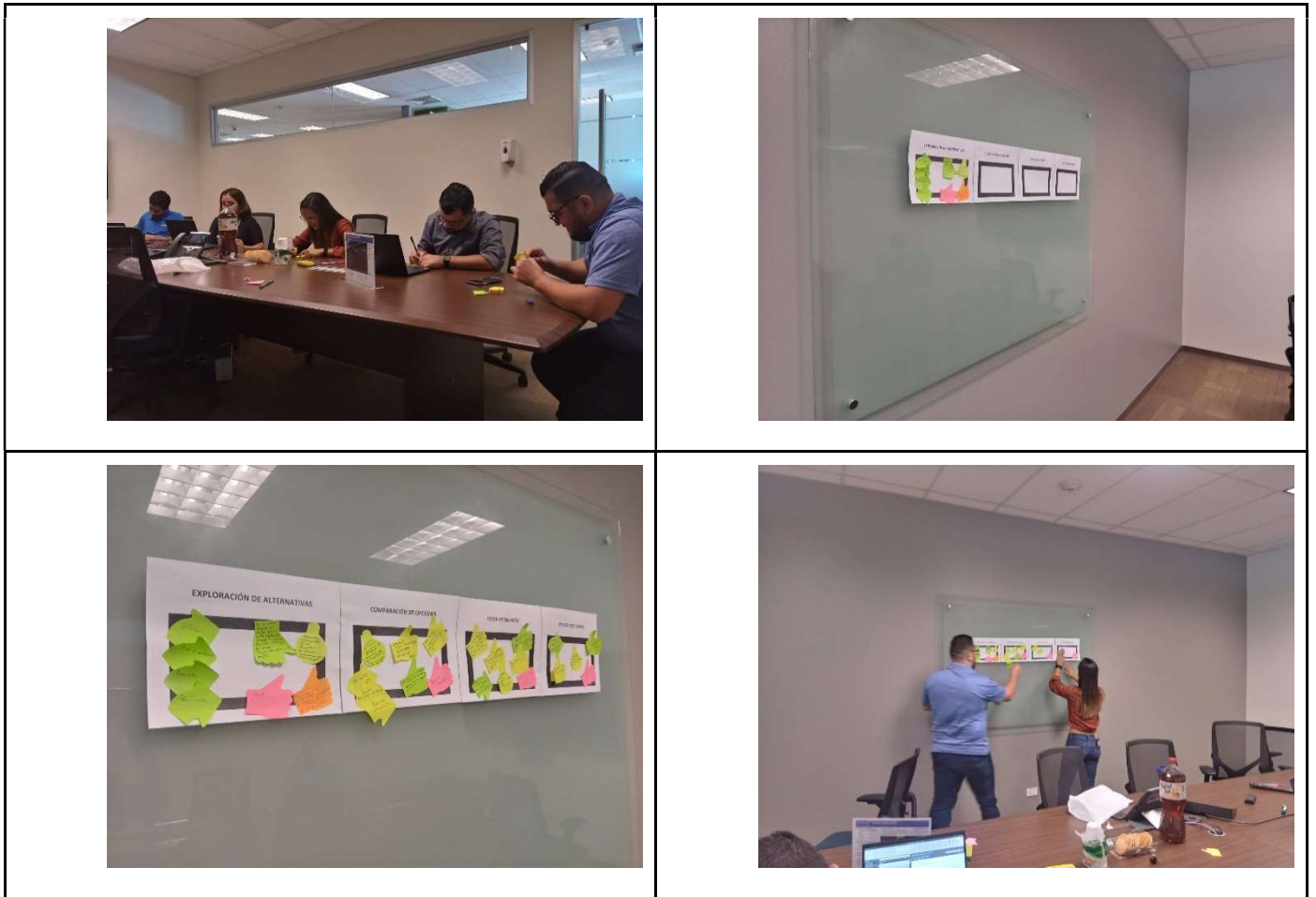
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada satisfecho

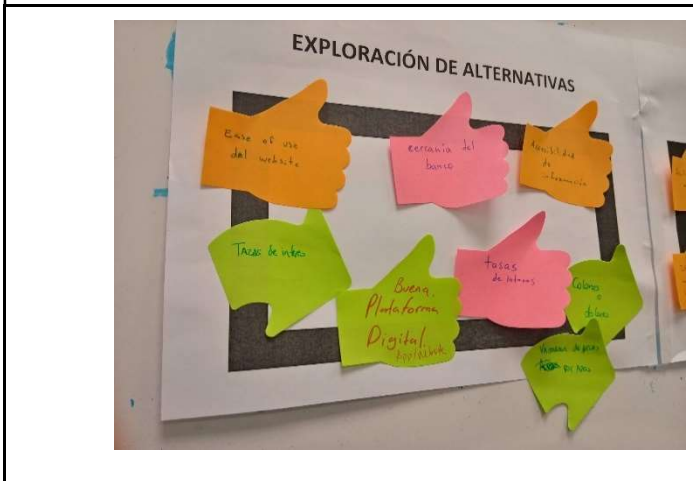
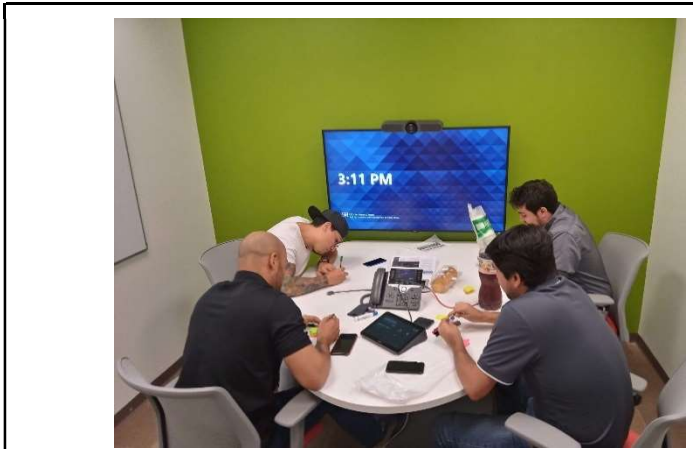
Muy satisfecho

Anexo 5. Grupos Focales

Sesión 1



Sesión 2



Anexo 6. Entrevistas a Profundidad con Integrantes de Asociaciones Solidaristas

	Asociación XYZ	Asociación ABC	Asedavienda
Información acerca del entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> - Miembro de la Junta Directiva. - Siete años con la Corporación, tres años con la junta directiva de la asociación 	<ul style="list-style-type: none"> - Puesto: Administradora - Labores: <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de Contador externo 2. Atención de correo 3. Atención asociados 4. Colocación de inversiones - Cinco meses de experiencia con la Asociación - Ocho años en puestos ligados a asociaciones solidaristas - Empresa internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Puesto: Administradora - Funciones principales: Proceso y ejecución de proyectos que se proponen y votan en la Junta Directiva. - Proyectos son de plano estratégico - 4 años de experiencia con la asociación, más de 10 en el ambiente solidarista
Situación de la compañía a la cual pertenecen	<ul style="list-style-type: none"> - Ha experimentado diversos cambios en su razón social en su historia. - La constante reestructuración de su organización ha provocado una disminución en el número de asociados. - Se han cerrado varias unidades de negocio a través de los años - Actualmente, la compañía contrata colaboradores para puestos operacionales que requieren poca experiencia laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - Industria de Ciencias médicas dedicadas a implantes de senos. - Sede central ubicada en el Coyoil de Alajuela - La mayoría de los empleados trabajan en puestos operativos y de manufactura - 450 empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Sector Bancario - Actualmente cuentan con 950 - 1000 empleados - Las instalaciones de la empresa cuentan con 38 sucursales y 2 edificios principales - Se cuenta con un empleado en cada sucursal para llevar los comunicados a los asociados en cada sede. - Sede central se ubica en Escazú, San José.
Reseña histórica y datos generales	<ul style="list-style-type: none"> - Se formó en el año 1990. - Enfrentaron un desfaldo en el año 2010. Provocando la desafiliación de muchos asociados. - El 82% de los empleados se encuentra asociado. - La estructura organizacional de la asociación consta de cuatro empleados y la junta directiva. - Los cuatro puestos administrativos se encargan de las cuatro unidades de negocio que poseen - Poseen activos que totalizan un aproximado de dos millones de dólares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creada en el año 2017 - Cuenta con aproximadamente 400 asociados - El 80% de los empleados de la empresa se encuentran afiliados - El entrevistado considera que poseen poco patrimonio - Reciben mucha ayuda por parte de la compañía - Subvención para transporte y alimentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Creada en el año 1995 - Cuenta con 750 asociados lo cual representa el 75 80% del total de empleados - Cuenta con 4 administradoras además de la junta directiva - Más del 75% de los integrantes de la Junta Directiva tienen perfiles financieros lo cual permite tomar decisiones de inversión estratégica - Cuentan con comités
Unidades de negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Lavado de vehículos: Este servicio se presta a los asociados y a la corporación, específicamente para su flota vehicular. - Mini Abastecedor: Puesto de venta de productos de propósito general. - Máquinas dispensadoras: Este producto se vende a la corporación. - Carrito de servicio: Servicio de entrega de productos al usuario justo en su sitio de trabajo. 	No poseen	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de mensajería con el banco - Cafetería

Productos y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios Profesionales que se proveen a la corporación: <ul style="list-style-type: none"> o Manufactura o Servicios de Mercado o Investigación de Mercado o Actividades de Logística o Condiciones especiales de financiamiento a clientes de la corporación o Servicios de reclutación y manejo de recursos humanos, o Clases de idiomas en las instalaciones de la corporación. - Servicios y Productos financieros <ul style="list-style-type: none"> o Préstamos personales, hipotecario, prestatario para automóviles, fiduciarios, para financiamiento médico y estudiantil. o Tarjeta de crédito. o Líneas de préstamos 	<ul style="list-style-type: none"> - Comercialización de productos mediante catálogos en línea. Destacan las siguientes líneas de productos: <ul style="list-style-type: none"> - Joyería, Perfumería, Maquillaje - Servicios y Productos financieros <ul style="list-style-type: none"> - Planes de ahorro - Líneas de crédito Personal - Convenios con Universidades <ul style="list-style-type: none"> - Ferias en estacionalidades 1. Destaca una feria verde, en la cual se comercializan productos orgánicos exclusivamente 2. Ferias de Culturas: ferias que abren espacio para que asociados vendan sus productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Créditos personales, créditos extraordinarios, crédito de emergencia (3 meses) - No hay créditos prestatario ni hipotecario - Davivienda tiene productos especiales para los empleados lo cual cubre estas necesidades - Tasas especiales para salud, estudio - Ahorro por estacionalidades (navidades, entrada a clases) - Ferias para estacionalidades - Página web para compra de productos
Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en Bolsa nacional de valores. - Perfil de inversión fuerte - 40% en inversiones privadas - 60% en bonos del gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil conservador - Específicamente en cooperativas y Banco 	<ul style="list-style-type: none"> - CDPs - Títulos - Bonos - Bonos inmobiliarios - Principal ente financiero externo: Banco - BCR puesto de bolsa (assaron) - Apoyo del departamento de inversiones del banco para toma de decisiones
Procesos y Personas	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de elección de juntas directivas en el pasado no cumplía un protocolo estructurado. - Desde hace 12 años, la junta directiva se enfoca en aspecto financiero (rendimiento anual, inversiones estratégicas, etc.) y estratégico (unidades de negocio, convenios, campañas de colocación de créditos) de la Asociación. - Los cuatro empleados se encargan de las correspondientes unidades de negocio de la Asociación. - La rotación de personal ha sido constante en la organización de la asociación. - Se programan reuniones dos veces al mes, la primera se utiliza para discutir temas varios y la otra es un resumen de estado financiero de la Asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformado por una sola administradora y la junta directiva - Los procesos de solicitudes de créditos, preguntas y trámites los maneja la administradora. - No existen organizaciones o comités internos - Reuniones mensuales y asambleas generales cada cuatro meses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con 4 administradoras - Comités: <ol style="list-style-type: none"> 1. Inversiones 2. Auditoría 3. Crédito y ahorro, 4. Actividades -asamblea 5. Comité de ética y comunicación 6. Comité de elecciones - El comité de inversiones actualmente se encuentra trabajando en un reglamento
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Se celebra el día de la asociación y se hace un evento con "stands" de cada unidad de negocio. La junta directiva participa activamente en este evento. - Han experimentado problemas en el aspecto de la comunicación con los empleados, ya que los medios han sido bloqueados por los filtros del departamento de tecnologías de la información. - En el segundo semestre del año 2019, lanzaron la aplicación móvil que permite enviar comunicados de la asociación. - La generación de contenido publicitario ha estado cargo de miembros de la junta directiva. - Se realizan rifas con productos en concesión. 	<ul style="list-style-type: none"> - La administradora se encarga de toda la comunicación - Medios Utilizados: <ol style="list-style-type: none"> 1. WhatsApp 2. Correo corporativo 3. Redes sociales 4. Pizarras informativas - Se organizan rifas mensuales, para participar se pone la condición de ingresar al grupo de WhatsApp de la asociación lo cual facilita los comunicados y la promoción de nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Página web para hacer comunicados, http://asedavienda.czf - WhatsApp se utiliza para difusión - Gestores solidaristas (personas por cada sucursal) - El correo interno está prohibido para este tipo de comunicados - Tienen página de Facebook - Rifas mensuales
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> - Por medio de su sitio web, se pueden tramitar una variedad de servicios, por ejemplo, la solicitud de créditos y consulta del estado financiero. - Por medio de la aplicación móvil, se ofrecen servicios similares a los que están disponibles en su sitio web. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizan un sistema en línea para solicitudes de créditos - CODEA - Se pueden hacer los trámites por medio de papelería física también - No tienen aplicación móvil 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen aplicación celular lo cual les permite revisar el estado de cuenta y enviar comunicados - La página web posee acceso a un sistema con credenciales para acceder a estados de cuenta y solicitar créditos
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> - El entrevistado considera que su principal competidor son las cooperativas, específicamente en las líneas de crédito personal. - Asimismo, se mantienen alianzas estratégicas con las mismas. La razón de negocio son las inversiones que la Asociación XYZ mantiene con cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor competencia en líneas de crédito son las cooperativas. - Insritos al movimiento solidarista costarricense lo cual les permite generar relaciones con otras asociaciones y cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los mayores retos se remiten a las reformas tributaria: Pagar IVA, Renta - Ahora es una tabla de acuerdo a los excedentes, antes 5% Impuesto a las inversiones - No consideran que tienen competencia en el plano de créditos
Plano social y Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Se alían con los comités de la corporación para patrocinar eventos sociales de beneficencia con donaciones económicas, reclutamiento de colaboradores y material como camisetas y comida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicialbas sociales: Actualmente trabajan con Fundación Bigonja, recaudan fondos para ayudar a proyectos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> - No tienen, la corporación lo realiza y ellos apoyan anunciando y cooperando con algunos patrocinios

Anexo 7. Cotización de RUBIC



Rubic Hub

Rubic Hub Estrategias S.A.
3101679176

Ciente

Nombre: Asonational
Cédula: 3-2-669452
Correo electrónico: marcodu0901@gmail.com

Proforma: 215

Información de Contacto

Correo electrónico: info@rubic-hub.com
Teléfono: 88914777

Dirección: 75 mts. este de Correos de Costa Rica, Alajuela Centro

Información Adicional

Fecha de Emisión: 20/04/2020 11:55 AM

Detalles	Precio	CTD	Total
WB00 - Servicios Digitales Web Diseño de sitio web - INCLUYE: Estructura de diseño y contenido bajo metodología AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) • Diseño Responsive, adaptado a dispositivos móviles • Elaborado bajo el sistema de administración de contenido de Wordpress • Integración con Google Analytics para la medición de tráfico del sitio • Integración con Mailchimp para la administración de leads (contactos obtenidos desde el sitio) y futura gestión de campañas de email marketing (se crea la cuenta, se configura la audiencia y se crean la plantilla de autorespuesta) • Incluye además la gestión de compra del dominio y alquiler de hosting. Recomendamos utilizar el servicio de Siteground.es. Incluye compra de fotografías de Stock, chat dentro del sitio y traducción a otro idioma (2000 palabras máximo) - IMPORTANTE: El contenido: textos, imágenes, videos y demás insumos visuales propios de la empresa deberán ser proporcionados por el cliente • No incluye el costo anual de alquiler de dominio y hospedaje web.	\$1.387,00	1,00	\$1.387,00
WB00 - Servicios Digitales Web Mantenimiento Web (anual): Anualidad de Dominio y Hosting en Site Ground, monitoreo del rendimiento de los sistemas dentro del sitio, actualización de plug-ins.	\$223,00	1,00	\$223,00
DG01 - Gráfica para medios digitales Servicio mensual de envíos digitales vía Mailchimp: Incluye la gestión del contenido de los mensajes, conceptualización y diseño de los envíos, gestión del envío a las bases de datos y reporte de resultados.	\$36,00	10,00	\$360,00
DG00 - Servicios Profesionales Diseño Gráfico Diseño de material impreso para colocar o distribuir dentro de las instalaciones de la organización. No incluye la impresión de los materiales, ese monto se define de acuerdo a las necesidades de cada cliente.	\$100,00	1,00	\$100,00

Notas:

• Se ofrece la posibilidad de incluir todos los servicios a través de un contrato de \$637.5 mensuales durante 12 meses, luego seguirían sólo los costos de mantenimiento anuales y la mensualidad de la gestión de envíos por correo. • Precios expresados en dólares americanos • El cliente podrá solicitar la cancelación de este servicio bajo la responsabilidad de cancelar un monto proporcional a la cantidad de trabajo realizado y entregado hasta el momento. Rubic Hub Estrategias S.A Ced. Jurídica 3-101-679176 Cuentas Bancarias Scotiabank Colonos : 013000857200 CC. 12300130008572000 IBAN: CR55012300130008572000 Dólares: 013000857201 CC. 12300130008572017 IBAN: CR81012300130008572017

Subtotal Items	\$2.070,00
Impuestos	\$269,10
Total	\$2.339,10

Anexo 8. Propuesta Formal del CONASOL

14 de abril 2020.

Señores
Junta Directiva
Asociación Solidarista de Empleados
ASONATIONAL

Estimados compañeros (as) solidaristas:

Durante más de tres décadas, el principal objetivo del Movimiento Solidarista Costarricense (MSC) y más recientemente de la Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas (CONASOL) ha sido plasmar y concretar las bases filosóficas que nutren el pensamiento solidarista, dando la oportunidad a los costarricenses de contar con una exitosa forma de organización de los trabajadores (as) en la empresa o institución para la que laboran.

Nuestra Confederación y sus nueve Federaciones de Asociaciones solidaristas, provinciales y regionales, cuentan con la mayor representatividad y presencia en todo el país, con el propósito de integrar, promocionar y defender los intereses del sector a nivel regional y de nuestras afiliadas.

Somos la única organización que desarrolla y mantiene programas permanentes de constitución y afiliación, que nos ha permitido alcanzar el mayor crecimiento y número de nuevas asociaciones solidaristas afiliadas, lo que nos permite ser líderes del sector.

Mediante el Decreto No. 27.366-MTSS-J el Poder Ejecutivo declaró "de Utilidad Pública, para los intereses del Estado a la Asociación Movimiento Solidarista Costarricense, en reconocimiento del aporte de nuestra organización al desarrollo del país y el sector. En este sentido, trabajamos arduamente para que las asociaciones puedan dimensionar correctamente la importancia de pertenecer a nuestras organizaciones, acompañándonos en la responsabilidad y compromiso compartido, frente a los retos del desarrollo nacional y el bienestar colectivo e individual de nuestra gran familia solidarista.

Su afiliación le permitirá acceder además a un amplio programa institucional de servicios profesionales de alta calidad, la mayoría de ellos sin costo y expertos con conocimiento del solidarismo en asesoría legal solidarista, asesoría solidarista en materia administrativa y laboral, capacitación, consultoría especializada e investigación aplicada, así como mercadeo y comunicación para beneficio del sector y de nuestras asociaciones afiliadas.

Seguidamente, se adjunta el Convenio de Afiliación que incluye un detalle de la gama de servicios que brindamos por su incorporación a la institución más representativa del solidarismo.

Les damos la más cordial bienvenida.

Visión

Aspiramos a un país más próspero en términos económicos, más progresivo en términos sociales, ambientales y más armonioso en el conjunto de su sociedad.

**Misión**

Representar ante el conjunto de la sociedad el interés de la fuerza laboral costarricense al tiempo que se contribuye al mejoramiento de su calidad de vida mediante el despliegue de un solidarismo moderno, eficiente y de alto impacto.

**Valores**

- Impacto en trabajadores y sus familias
- Innovación y creatividad
- Comunicación asertiva
- Independencia ideológica
- Eficiencia operativa y financiera
- Excelencia
- Transparencia
- Armonía y gobernabilidad
- Integridad y autenticidad



Sea parte de la Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas (CONASOL) y el Movimiento Solidarista Costarricense (MSC) y de los múltiples beneficios de pertenecer a nuestras organizaciones.

Como las organizaciones más representativas del solidarismo, participamos de manera activa, responsable y profesional con alto nivel de especialización técnica en foros, seminarios, mesas de diálogo social en representación, defensa y promoción de los derechos de los trabajadores y trabajadoras solidaristas, de la fuerza laboral pública y privada en general, con propuestas en beneficio del sector y sus familias, en temas tales como: cesantía, reserva de liquidez, pensiones, impuestos, seguros, vivienda, salud, educación, pobreza, desigualdad, entre otros.

Nuestra Confederación y sus nueve Federaciones de Asociaciones Solidaristas, provinciales y regionales, cuentan con la mayor representatividad y presencia en todo el país, con el propósito de integrar, promocionar y defender los intereses del sector a nivel regional y de nuestras afiliadas.

Mediante el Decreto No. 27.366-MTSS-J el Poder Ejecutivo declaró "de Utilidad Pública, para los intereses del Estado a la Asociación Movimiento Solidarista Costarricense, en reconocimiento del aporte de nuestra organización al desarrollo del país y el sector.

Incidimos en la toma de decisiones

Tenemos representantes de nuestras organizaciones en la Junta Directiva y Comité de Vigilancia del IVM de la CCSS, Juntas Directivas del Banco Popular y Desarrollo Comunal, (BPDC), Popular Valores y Popular Fondos de Inversión, en la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras del BPDC, los Comités de la Mujer, Vigilancia, Integración y su Directorio, Junta Directiva del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), Comité de Desarrollo Social de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP), Comisión de Talento Humano de la Cámara de Industrias (CICR), Comité Consultivo de Enlace del INA (San José), Comisión de Mejora Regulatoria del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, (MEIC) y del Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social (CCNRS).

Ofrecemos programas permanentes de constitución, afiliación, formación solidarista y gestión organizacional de las asociaciones solidaristas

Somos la única organización que desarrolla y mantiene programas permanentes de constitución y afiliación, que nos ha permitido alcanzar el mayor crecimiento y número de nuevas asociaciones solidaristas afiliadas, lo que nos permite ser líderes del sector.

Programa institucional de servicios

Ofrecemos un programa institucional de servicios profesionales de alta calidad y expertos con conocimiento del solidarismo en asesoría legal solidarista, asesoría solidarista, capacitación, consultoría especializada e investigación aplicada, así como mercadeo y comunicación para beneficio del sector y de nuestras asociaciones afiliadas.

Entre nosotros Movimiento Solidarista Costarricense (MSC), representado en este acto por Guido Alberto Monge Fernández, cédula de identidad número uno- cinco ocho uno- ocho seis ocho y la Asociación Solidarista _____, representada por _____, cédula de identidad número _____, acordamos suscribir el presente CONVENIO DE AFILIACION, el cual se regirá de acuerdo a las siguientes cláusulas:

Beneficios sin costo para asociaciones afiliadas

- *Estudio de los estatutos para pertenecer a la Federación provincial o regional respectiva y a su vez, a la Confederación Nacional de Asociaciones Solidaristas (CONASOL).
- *Encuentros provinciales y regionales para compartir información y proyectos de las Federaciones.
- *Revisión y recomendación de los Estatutos de las asociaciones solidaristas.
- *Revisión y recomendación de los Reglamentos (Junta Directiva, Crédito, Inversiones, Responsabilidad Social, Comités de apoyo, entre otros)
- *Asesoría y acompañamiento en el desarrollo de las asambleas anuales ordinarias y extraordinarias.
- *Gestión ante el Ministerio de Trabajo para solicitar un máximo 10 personerías jurídicas y 10 de poder de presidente mensualmente. (No incluye costo de envío a asociaciones fuera del GAM).
- *Asignación de un Asesor Solidarista para atender consultas telefónicas y escritas de temas legales y administrativos en materia solidarista, por parte de la Junta Directiva y Fiscalía.
- *Consultas financiero-contables, fiscales y de reserva de liquidez.
- *Participación en la asamblea anual del Movimiento Solidarista Costarricense.
- *Proponer, elegir y ser electos en los puestos de la Junta Directiva Nacional del Movimiento Solidarista.
- *Trimestralmente se realiza en la sede del Movimiento, una charla de inducción sobre funciones y responsabilidades de la Junta Directiva para asociaciones solidaristas recién afiliadas, que estén ubicadas dentro del GAM.
- *Seminarios seleccionados de alto interés para el sector.
- *Uso de la sala de capacitación del MSC de acuerdo a disponibilidad en horario de oficina (lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.)
- *Para aquellas asociaciones recién afiliadas que estén ubicadas fuera del GAM, la charla de inducción se coordinará con el asesor correspondiente, para lo cual tendrán un plazo de tres meses para hacer efectiva la charla a partir de la afiliación.
- *Programa de "Visitas a Asociaciones Una a Una" de acuerdo a programación del MSC y a solicitud de la junta directiva de la asociación.
- *Certificado de afiliación que acredita a la asociación como miembro pleno de nuestra organización.
- *Plataforma robusta de comunicación digital, de la mano con las redes sociales Facebook, Instagram, Youtube y en nuestro sitio web: www.solidarismo.or.cr, o www.conasol.cr con información actualizada de temas interés nacional y del sector.
- *Envío de correos html con información actualizada relevante de interés solidarista y de nuestra base de proveedores.
- *Publicación trimestral en redes sociales de información que su asociación solidarista requiera compartir con el sector, previa aprobación del Consejo Editorial.
- *Reportajes especiales de proyectos, aniversarios, actividades y eventos de las asociaciones solidaristas afiliadas.
- *Publicación de oportunidades laborales de su asociación solidarista en nuestra bolsa de empleo digital.
- *Acceso exclusivo a nuestro expediente digital, a través de los portales de intercambio y autogestión para facilitar la comunicación entre asociaciones y el Movimiento.
- *Convenios de educación firmados con la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), Universidad Monterrey, Universidad Creativa, Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), Universidad Hispanoamericana.

MOVIMIENTO SOLIDARISTA COSTARRICENSE BOLETA DE INFORMACIÓN / BASE DE DATOS				
Nombre de la Empresa / Asociación:				
Siglas:		Teléfono:		Facebook:
Dirección Física:			Asociación federada Sí () No () _____	
Provincia:		Sector al que pertenece su empresa Público () Privado ()		
Tipo de actividad que desarrolla su empresa:				
Industrial () Comercio () Financiero () Otros () Turismo () Servicios () Agricultura () Especifique _____				
N° de Expediente:		Cédula Jurídica:	N° de Socios Mujeres:	N° de Socios Hombres
Tomo:	Folio:	Asiento:	Cantidad personal administrativo:	
% Aporte	% Ahorro	Patrimonio:	Capitalización: Sí () No () Porcentaje ____%	
Datos: Administrador () Gerente: () Nombre:				
Teléfono Oficina:		Teléfono celular:		Correo electrónico:
Junta Directiva y Fiscalía				
Cargo:	Nombre completo	Correo electrónico	Teléfono	Vencimiento
Observaciones:				

Anexo 9. Ejemplos para Cálculo del Precio para las Distintas Líneas de Crédito

Tipo de crédito	Porcentaje de interés	Ejemplo de aplicación	Precio del producto (totalizado) al final del periodo - intereses
Préstamo personal 1	17 %	Adquirir un préstamo de ¢1.000.000,00 a 3 años	¢510.000,00
Préstamo personal 2	19 %	Adquirir un préstamo de ¢4.000.000,00 a 5 años	¢3.800.000,00
Préstamo Rapicrédito	5 %	Adquirir un préstamo de ¢100.000,00 a 1 mes	¢5.000,00
Préstamos para servicios médicos-estudios	12 %	Adquirir un préstamo de ¢2.000.000,00 a 1 año	¢240.000,00
Préstamo cash	10 %	Adquirir un préstamo de ¢50.000,00 a 1 mes	¢5.000,00

Anexo 10. Detalle del Presupuesto para Ejecución de Campaña Publicitaria

PRESUPUESTO DE INVERSION 2021 (ASONACIONA Proyectado) En dolares

	Enero	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
1. Promocion	\$4,139.10	\$100.00	\$0.00	\$0.00	\$100.00	\$100.00	\$1,000.00	\$400.00	\$0.00	\$100.00	\$250.00	\$1,700.00	\$7,889.10
1A) Rubric (agencia publicitaria)	\$2,339.10												\$2,339.10
1C) Material impreso	\$400.00	\$100.00			\$100.00	\$100.00		\$100.00		\$100.00			\$700.00
1D) Evento Universidades	\$100.00												\$300.00
1E) Dia del solidarismo											\$250.00		\$250.00
1F) Material didactico finanzas	\$300.00						\$300.00						\$600.00
1G) Material POP	\$1,000.00						\$1,000.00					\$1,700.00	\$3,700.00
2. Personas y Producto	\$266.40	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$266.40	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$532.80
2A) MSC	\$266.40						\$266.40						\$532.80
3. Presencial/ Plaza	\$700.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$300.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$100.00	\$300.00	\$0.00	\$1,400.00
3A) Rotular espacio fisico	\$600.00					\$300.00				\$100.00	\$300.00		\$1,400.00
3B) Banners	\$100.00												\$200.00
Total Mensual	\$5,105.50	\$100.00	\$0.00	\$0.00	\$100.00	\$400.00	\$1,266.40	\$400.00	\$0.00	\$200.00	\$550.00	\$1,700.00	\$9,821.90