



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

***PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE  
LOS CRÉDITOS DE CONSUMO DE LA JUNTA DE PENSIONES Y  
JUBILACIONES DEL MAGISTERIO NACIONAL***

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

**MAX ALONSO GARCIA FONSECA**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2017

## Dedicatoria

A mi Dios porque de Él provino la motivación, la fuerza y la capacidad no sólo para iniciar y culminar este documento, sino también, todo el Programa de Posgrado.

A mis padres, Rigoberto García Vargas y Julieta Fonseca Peñaranda, por su estímulo y apoyo constante para que este proceso de formación y actualización profesional fuese hoy una realidad.

A mi hija, Ambar García, mi fuente constante de inspiración y demás seres queridos, los principales sacrificados en la inversión de tiempo que significó este esfuerzo.

## Agradecimientos

Deseo agradecer profundamente, a todas las personas que de una u otra forma agregaron valor a este proceso de crecimiento personal.

A mi novia, Ericka Montero, sus aportes, apoyo y comprensión fueron invaluable, y además, una motivación constante para seguir adelante. Gracias mi amor!

Mil gracias a mis profesores Roque Rodríguez y Manuel Enrique Rovira, cuya guía y experiencia encaminaron de la mejor forma este Trabajo Final de Graduación.

A mi estimado Luis Carlos Guevara, compañero de estudio en muchos de los trabajos extra clase del Posgrado. Muchas gracias Luisito por tu lealtad, paciencia, comprensión y apoyo.

Finalmente, un agradecimiento muy especial a Roger Porras, Silvia Barrantes y Marianela Rodríguez, funcionarios de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, por su involucramiento, guía y respaldo en todo lo relacionado con este proyecto.

¡A todos muchas gracias y que Dios los bendiga en todo tiempo!

“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 Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas”

---

M.B.A. Roque Rodríguez Chacón  
**Profesor Guía**

---

M.B.A. Manuel Enrique Rovira Ugalde  
**Profesor Lector de Posgrado**

---

M.B.A. Silvia Barrantes Picado  
**Lectora de la empresa**

---

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

---

Max Alonso García Fonseca  
**Sustentante**

## Tabla de Contenidos

<b>Dedicatoria</b> .....	ii
<b>Agradecimientos</b> .....	iii
<b>Tabla de Contenidos</b> .....	v
<b>Índice de Cuadros</b> .....	x
<b>Índice de Figuras</b> .....	x
<b>Índice de Gráficos</b> .....	xi
<b>Índice de Ilustraciones</b> .....	xii
<b>Índice de Siglas y Abreviaturas</b> .....	xiii
<b>Resumen</b> .....	xiv
<b>Introducción</b> .....	1
Alcances del proyecto.....	3
Limitaciones del proyecto.....	4
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO I: Descripción de la industria de créditos de consumo en Costa Rica y aspectos conceptuales sobre el Plan de Mercadeo</b> .....	7
<b>1.1. Conceptos generales sobre los créditos de consumo</b> .....	8
1.1.1. Definición de crédito de consumo.....	8
1.1.2. Modalidades de créditos de consumo.....	9
1.1.3. Las garantías de los créditos de consumo.....	10
1.1.4. Proceso para la solicitud y obtención de un crédito de consumo.....	11
1.1.5. Evaluación de los proveedores financieros sobre los solicitantes de créditos.....	12
1.1.6. Evaluación de los solicitantes de créditos sobre los proveedores financieros.....	13
<b>1.2. Antecedentes generales sobre los créditos de consumo</b> .....	15
1.2.1. Estructura, economía y canales de los créditos de consumo.....	16
1.2.1.1. Sector formal de proveedores de créditos de consumo.....	16
1.2.1.2. Sector Informal de proveedores de créditos de consumo.....	19
1.2.1.3. Radiografía general de los créditos de consumo en Costa Rica.....	21
1.2.2. Legislación relacionada con los créditos de consumo.....	21
<b>1.3. Perspectivas Teóricas sobre el Plan de Marketing</b> .....	24
1.3.1. Conceptos de Marketing.....	24
1.3.1.1. Mercado.....	24

1.3.1.2. Estrategias de mercadotecnia .....	24
1.3.1.3. Concepto de comportamiento del consumidor .....	25
1.3.1.4. El Plan de Mercadeo .....	27
1.3.1.5. Indagación apreciativa (IA) y el Análisis FOAR .....	30
1.3.1.6. El Benchmarking.....	31
1.3.2. La investigación de mercados .....	31
1.3.2.1. Tipos de Investigación de Mercados.....	31
1.3.2.2. Diseño de la investigación.....	33
1.3.2.3. Proceso de la investigación de mercados. ....	33
1.3.2.4. Conceptos estadísticos.....	36
1.3.3. Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) aplicadas al mercadeo .....	39
1.3.3.1. La Computación Cognitiva.....	39
1.3.3.2. El Big Data como ventaja competitiva .....	40
1.3.3.3. El Customer Relationship Management (CRM) .....	41
<b>CAPÍTULO II: Descripción de la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional y su portafolio de créditos CREDIJUNTA .....</b>	<b>43</b>
<b>2.1. Aspectos generales de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA).....</b>	<b>44</b>
2.1.1. Reseña Histórica.....	44
2.1.2. Tipo de organización .....	45
2.1.3. Ubicación y tamaño de la organización .....	46
2.1.4. Descripción de los servicios y productos que ofrece .....	47
2.1.5. Clientes.....	47
2.1.6. Aspectos estratégicos de la organización .....	48
2.1.6.1 Misión.....	48
2.1.6.2 Visión.....	48
2.1.6.3 Valores.....	48
2.1.7. Estructura organizacional.....	49
2.1.7.1 Organigrama.....	49
2.1.7.2 Descripción de áreas funcionales.....	50
2.1.8. Objetivos estratégicos de la organización.....	54
2.1.9 Estrategia de inversiones .....	55
<b>2.2. Aspectos generales sobre la línea de créditos CREDIJUNTA .....</b>	<b>55</b>
2.2.1 Conocimiento fundamental (Know How).....	55

2.2.2. Segmento meta.....	56
2.2.3. Portafolio de créditos CREDIJUNTA y sus características.....	56
2.2.4. Políticas organizacionales sobre la línea de créditos CREDIJUNTA.....	59
2.2.5. Mezcla de Mercadeo actual de la línea de créditos CREDIJUNTA .....	59
2.2.5.1 Producto o Servicio .....	60
2.2.5.2 Plaza .....	60
2.2.5.3 Precio.....	61
2.2.5.4 Promoción y educación.....	61
2.2.5.5 Procesos .....	62
2.2.5.6 Presencia o entorno físico.....	63
2.2.5.7 Personal.....	63
2.2.6. Desempeño de la línea de créditos CREDIJUNTA.....	63
2.2.7 Objetivos estratégicos definidos para la línea de créditos CREDIJUNTA .....	64
<b>2.3 Caracterización del mercado de los créditos CREDIJUNTA.....</b>	<b>66</b>
2.3.1 Tamaño del mercado .....	66
2.3.2 Segmento de mercado y sus características .....	66
2.3.3 Participación relativa del mercado .....	67
2.3.4. Cadena de valor y grado de integración vertical del portafolio de créditos.....	67
2.3.5. Barreras de entrada y salida para los créditos de consumo .....	68
2.3.6. Principales competidores.....	68
2.3.7. Productos complementarios.....	69
2.3.8. Productos sustitutos .....	69
2.3.9. Ventaja Competitiva de los créditos de consumo CREDIJUNTA .....	70
2.3.10. Posicionamiento de los créditos de consumo CREDIJUNTA .....	70
<b>CAPÍTULO III: Investigación de mercados sobre el portafolio de créditos de consumo CREDIJUNTA.....</b>	<b>72</b>
<b>3.1. Justificación del estudio .....</b>	<b>73</b>
<b>3.2. Diseño de la investigación.....</b>	<b>74</b>
3.2.1. Planteamiento del problema u oportunidad de negocio por investigar .....	74
3.2.2. Objetivo General .....	75
3.2.3. Objetivos Específicos.....	75
<b>3.3. Técnicas de investigación .....</b>	<b>76</b>
3.3.1. Tipo de investigación.....	76
3.3.2. Método de investigación.....	77

<b>3.4. Métodos de muestreo</b> .....	78
3.4.1. Población de interés.....	78
3.4.2. Marco muestral.....	79
3.4.3. Método de muestreo .....	79
<b>3.5. El proceso de recolección de información</b> .....	81
<b>3.6. Presentación y análisis de resultados</b> .....	82
3.6.1. Tipos y proveedores de créditos de consumo preferidos.....	82
3.6.2. Niveles de satisfacción con sus proveedores y necesidades no satisfechas.....	87
3.6.3. Quienes influyen en la decisión de compra de los créditos.....	89
3.6.4. Características de los créditos mejor valoradas por los afiliados .....	91
3.6.5. Grado de conocimiento y opiniones sobre los créditos de JUPEMA .....	93
3.6.6. Razones para solicitar o no los créditos de la JUPEMA.....	95
3.6.7. Demanda potencial de créditos, fines y factores claves .....	99
3.6.8. Medios de comunicación más efectivos y recomendaciones de afiliados.....	102
3.6.9. Sobre el perfil demográfico y tecnológico de los afiliados .....	105
<b>3.7. Benchmarking de condiciones de los créditos de consumo</b> .....	112
3.7.1. Estudio comparativo de condiciones de los créditos personales <b>con</b> fiador .....	113
3.7.2. Estudio comparativo de condiciones de los créditos personales <b>sin</b> fiador .....	114
3.7.3. Estudio comparativo de condiciones de los créditos hipotecarios.....	115
3.7.4. Estudio comparativo de condiciones de los créditos prendarios .....	116
<b>3.8. Análisis FODA</b> .....	118
3.8.1. Fortalezas .....	118
3.8.2. Oportunidades .....	119
3.8.3. Debilidades.....	120
3.8.4. Amenazas .....	121
<b>3.9. Análisis FOAR</b> .....	122
3.9.1. Aspiraciones .....	123
3.9.2. Resultados.....	123
<b>CAPÍTULO IV: Plan Estratégico de Mercadeo que se propone para la mejora en la comercialización de los créditos de consumo CREDIJUNTA</b> .....	125
<b>4.1. El objetivo de la propuesta</b> .....	126
<b>4.2. El mercado meta</b> .....	126
<b>4.3. El Concepto</b> .....	127
<b>4.4. Propuesta de mercadeo para los créditos CREDIJUNTA</b> .....	129

4.4.1. Propuesta de Producto o Servicio .....	129
4.4.1.1. Estrategia .....	130
4.4.1.2. Tácticas y planes de acción .....	130
4.4.2. Propuesta de Precio .....	133
4.4.2.1. Estrategia .....	134
4.4.2.2. Tácticas y planes de acción .....	134
4.4.3. Propuesta de Plaza .....	137
4.4.3.1. Estrategia .....	138
4.4.3.2. Tácticas y planes de acción .....	138
4.4.4. Propuesta de Promoción y Comunicación .....	145
4.4.4.1. Estrategia .....	146
4.4.4.2. Tácticas y planes de acción .....	146
<b>CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>159</b>
<b>5.1. Conclusiones.....</b>	<b>160</b>
<b>5.2. Recomendaciones .....</b>	<b>161</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>163</b>
Libros y documentos .....	163
Trabajos Finales de Graduación .....	166
Documentos oficiales de la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional .....	167
Sitios en Internet y archivos digitales .....	167
<b>Sección de Anexos .....</b>	<b>169</b>
Anexo N°1. Cuestionario a afiliados en servicio de la JUPEMA .....	170
Anexo N°2. Estudio comparativo de condiciones de los créditos personales con fiador .....	179
Anexo N°3. Estudio comparativo de condiciones de los créditos personales sin fiador .....	183
Anexo N°4. Estudio comparativo de condiciones de los créditos hipotecarios.....	187
Anexo N°5. Estudio comparativo de condiciones de los créditos prendarios .....	191
Anexo N°6. Propuestas de concepto para la campaña publicitaria y promocional.....	195
Anexo N°7. Propuestas de rediseño para el sitio web .....	198

## Índice de Cuadros

CUADRO 1: CUADRO COMPARATIVO DE TIPOS DE CRÉDITOS SEGÚN GARANTÍAS .....	11
CUADRO 2: TIPOS DE CRÉDITOS Y CONDICIONES DEL PORTAFOLIO CREDIJUNTA.....	58
CUADRO 3: COMPOSICIÓN DE AFILIADOS EN SERVICIO DEL RCC POR GÉNERO Y PROVINCIA .....	79
CUADRO 4: COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA DE AFILIADOS EN SERVICIO ENTREVISTADOS SEGÚN ESTRATOS .....	82
CUADRO 5: PROPUESTA DE CONDICIONES PARA EL PRODUCTO CREDIVEHICULO .....	131
CUADRO 6: CONDICIONES DE CRÉDITOS PERSONALES CON FIADOR JUPEMA VRS BANCOS ESTATALES .....	179
CUADRO 7: CONDICIONES DE CRÉDITOS PERSONALES CON FIADOR JUPEMA VRS BANCOS PRIVADOS.....	180
CUADRO 8: CONDICIONES DE CRÉDITOS PERSONALES CON FIADOR JUPEMA VRS SECTOR EDUCACIÓN .....	181
CUADRO 9: CONDICIONES DE CRÉDITOS PERSONALES CON FIADOR JUPEMA VRS OTRAS COOPERATIVAS .....	182
CUADRO 10: CONDICIONES DE LOS CRÉDITOS PERSONALES SIN FIADOR JUPEMA VRS BANCOS ESTATALES.....	183
CUADRO 11: CONDICIONES DE LOS CRÉDITOS PERSONALES SIN FIADOR JUPEMA VRS BANCOS PRIVADOS.....	184
CUADRO 12: CONDICIONES DE LOS CRÉDITOS PERSONALES SIN FIADOR JUPEMA VRS SECTOR EDUCACIÓN .....	185
CUADRO 13: CONDICIONES DE LOS CRÉDITOS PERSONALES SIN FIADOR JUPEMA VRS OTRAS COOPERATIVAS.....	186
CUADRO 14: CONDICIONES DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS JUPEMA VRS BANCOS ESTATALES .....	187
CUADRO 15: CONDICIONES DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS JUPEMA VRS BANCOS PRIVADOS.....	188
CUADRO 16: CONDICIONES DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS JUPEMA VRS SECTOR EDUCACIÓN .....	189
CUADRO 17: CONDICIONES DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS JUPEMA VRS OTRAS COOPERATIVAS .....	190
CUADRO 18: CONDICIONES DE LOS CRÉDITOS PRENDARIOS JUPEMA VRS BANCOS ESTATALES.....	191
CUADRO 19: CONDICIONES DE LOS CRÉDITOS PRENDARIOS JUPEMA VRS BANCOS PRIVADOS.....	192
CUADRO 20: CONDICIONES DE LOS CRÉDITOS PRENDARIOS JUPEMA VRS SECTOR EDUCACIÓN .....	193
CUADRO 21: CONDICIONES DE LOS CRÉDITOS PRENDARIOS JUPEMA VRS OTRAS COOPERATIVAS.....	194

## Índice de Figuras

FIGURA 1: ORGANIGRAMA JUNTA DE PENSIONES Y JUBILACIONES DEL MAGISTERIO NACIONAL 2017 .....	50
FIGURA 2: FÓRMULA DE MUESTREO SIMPLE AL AZAR .....	80

## Índice de Gráficos

GRÁFICO N° 1: ESTÁ PAGANDO UN PRÉSTAMO EN LA ACTUALIDAD .....	83
GRÁFICO N° 2: FINES DE LOS PRÉSTAMOS SOLICITADOS.....	83
GRÁFICO N° 3: ENTIDAD FINANCIERA PROVEEDORA DE LOS CRÉDITOS PREFERIDA .....	84
GRÁFICO N° 4: CÓMO SE ENTERÓ DE LA OFERTA DE SU ENTIDAD PROVEEDORA .....	85
GRÁFICO N° 5: RAZONES DE TRAMITAR EL CRÉDITO CON SU ENTIDAD PREFERIDA.....	86
GRÁFICO N° 6: NIVEL DE SATISFACCIÓN CON PROVEEDOR ACTUAL DE CRÉDITOS.....	87
GRÁFICO N° 7: RAZONES DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN CON PROVEEDORES ACTUALES .....	88
GRÁFICO N° 8: SERVICIOS NO SATISFECHOS POR LOS ACTUALES PROVEEDORES .....	89
GRÁFICO N° 9: CÓMO TOMA LA DECISIÓN DE FORMALIZAR UN CRÉDITO .....	90
GRÁFICO N° 10: QUIÉN INFLUYE EN LA CONTRATACIÓN DE LOS CRÉDITOS .....	90
GRÁFICO N° 11: CONDICIONES IDEALES DE UN PRÉSTAMO DE DINERO .....	91
GRÁFICO N° 12: CONDICIÓN IDEAL DE UN PRÉSTAMO DE MAYOR IMPORTANCIA .....	92
GRÁFICO N° 13: CONOCIMIENTO SOBRE LA JUNTA DE PENSIONES .....	93
GRÁFICO N° 14: CONOCIMIENTO SOBRE LOS CRÉDITOS DE LA JUNTA DE PENSIONES .....	93
GRÁFICO N° 15: CÓMO SE ENTERÓ DE LOS CRÉDITOS DE LA JUNTA DE PENSIONES.....	94
GRÁFICO N° 16: CONOCIMIENTO DE LOS FINES DE LOS CRÉDITOS DE JUPEMA.....	95
GRÁFICO N° 17: SOLICITUD DE LOS CRÉDITOS DE JUPEMA.....	96
GRÁFICO N° 18: OPINIONES POSITIVAS DE LOS CRÉDITOS DE JUPEMA .....	97
GRÁFICO N° 19: OPINIONES NEGATIVAS DE LOS CRÉDITOS DE JUPEMA.....	97
GRÁFICO N° 20: RAZONES DE NO TOMAR UN CRÉDITO CON JUPEMA .....	98
GRÁFICO N° 21: PIENSA SOLICITAR UN CRÉDITO EN EL FUTURO CERCANO .....	99
GRÁFICO N° 22: PROPÓSITO DE LOS FUTUROS CRÉDITOS A SOLICITAR.....	100
GRÁFICO N° 23: DISPOSICIÓN A CONSIDERAR LA OFERTA DE CRÉDITOS DE JUPEMA .....	101
GRÁFICO N° 24: FACTORES CLAVES PARA ACEPTAR UN CRÉDITO CON JUPEMA.....	101
GRÁFICO N° 25: MEDIO DE COMUNICACIÓN POR EL QUE SUELE INFORMARSE.....	102
GRÁFICO N° 26: MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE MÁS RECOMIENDAN A JUPEMA .....	103
GRÁFICO N° 27: RECOMENDACIONES PARA INCREMENTAR COLOCACIÓN CREDITICIA .....	104
GRÁFICO N° 28: GÉNERO DE LOS AFILIADOS EN SERVICIO .....	105
GRÁFICO N° 29: EDAD DE LOS AFILIADOS EN SERVICIO .....	106
GRÁFICO N° 30: ESTADO CIVIL DE LOS AFILIADOS EN SERVICIO .....	107

GRÁFICO N° 31: SECTOR PARA EL QUE LABORAN LOS AFILIADOS EN SERVICIO .....	107
GRÁFICO N° 32: NIVEL DE ESCOLARIDAD DE LOS AFILIADOS EN SERVICIO.....	108
GRÁFICO N° 33: PUESTO DE TRABAJO DE LOS AFILIADOS EN SERVICIO.....	109
GRÁFICO N° 34: CANTIDAD DE PERSONAS CON QUIENES CONVIVE EL AFILIADO(A).....	109
GRÁFICO N° 35: DISPOSITIVOS TECNOLÓGICOS QUE UTILIZAN .....	110
GRÁFICO N° 36: PORTALES Y APLICACIONES EN INTERNET QUE UTILIZAN.....	111

## Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: PROPUESTA DE CONCEPTO DE CAMPAÑA PARA CREDI VIVIENDA .....	195
ILUSTRACIÓN 2: PROPUESTA DE CONCEPTO DE CAMPAÑA PARA CREDI VEHÍCULO.....	196
ILUSTRACIÓN 3: PROPUESTA DE CONCEPTO DE CAMPAÑA PARA REFUNDICIÓN DE DEUDAS .....	197
ILUSTRACIÓN 4: PROPUESTA DE REDISEÑO PARA SITIO WEB N°1.....	198
ILUSTRACIÓN 5: PROPUESTA DE REDISEÑO PARA SITIO WEB N°2.....	199

## Índice de Siglas y Abreviaturas

SIGLAS	DESCRIPCIÓN O DETALLE
<b>ABC</b>	Asociación Bancaria Costarricense
<b>ADEP</b>	Asociación de Educadores Pensionados
<b>AFUP</b>	Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados
<b>AIVEMA</b>	Asociación de Importadores de Vehículos y Maquinaria
<b>ANDE</b>	Asociación Nacional de Educadores
<b>APSE</b>	Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza
<b>BCCR</b>	Banco Central de Costa Rica
<b>BCR</b>	Banco de Costa Rica
<b>CIC</b>	Centro de Información Crediticia
<b>COLYPRO</b>	Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes
<b>COPEMEP</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Educación Pública R.L
<b>COOPENAE</b>	Cooperativa Nacional de Educadores R.L.
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management (Gestión de las Relaciones con el Cliente)
<b>FEA</b>	Fondo Especial Administrativo
<b>FOAR</b>	Fortalezas - Oportunidades - Aspiraciones - Resultados
<b>FODA</b>	Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas
<b>IA</b>	Indagación Apreciativa
<b>INA</b>	Instituto Nacional de Aprendizaje
<b>JUPEMA</b>	Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional
<b>KPI</b>	Key Performance Indicators (Indicadores Claves de Gestión)
<b>MEIC</b>	Ministerio de Economías Industria y Comercio
<b>MEP</b>	Ministerio de Educación Pública
<b>OLIES</b>	Organizaciones Laborales de las Instituciones Estatales de Enseñanza Superior
<b>PPADE</b>	Programa de Posgrados en Administración y Dirección de Empresas
<b>RCC</b>	Régimen de Capitalización Colectiva
<b>RTR</b>	Régimen Transitorio de Reparto
<b>SEC</b>	Sindicato de Trabajadores de la Educación Costarricense
<b>SEO</b>	Search Engine Optimization (Optimización de Motores de Búsqueda)
<b>SFN</b>	Sistema Financiero Nacional
<b>SSVMN</b>	Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional
<b>SUGEF</b>	Superintendencia General de Entidades Financieras
<b>SUPEN</b>	Superintendencia de Pensiones
<b>TI</b>	Tecnologías de la Información
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y Comunicación

## Resumen

El presente documento, tiene como propósito esencial, elaborar una Propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo para el portafolio de créditos de consumo “CREDIJUNTA”, de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), la cual, pretende para finales del periodo 2020, que sus créditos de consumo, representen al menos un 15% del volumen total en colones de su portafolio de inversiones, para así fortalecer aún más los regímenes de pensiones que administra.

Los afiliados a la organización, educadores y administrativos del sector de la educación costarricense, acostumbran a solicitar préstamos para sus necesidades y/o proyectos a entidades financieras dirigidas al gremio de la educación, las cuales, forman parte del sector financiero formal, ya que, son supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

El deseo de la organización, es aumentar la colocación de créditos dentro del segmento de afiliados no pensionados, por ser el más numeroso y de mayor potencial. Es por ello, que se llevó a cabo un benchmarking de condiciones crediticias dentro del sector financiero y una investigación de mercados, para conocer de este segmento, su perfil demográfico y tecnológico, hábitos de endeudamiento, nivel de conocimiento sobre la oferta de créditos, deseos y necesidades insatisfechas, gustos y preferencias, entre otras variables importantes para poder diseñar una estrategia de marketing efectiva, que permita alcanzar las metas esperadas.

Como producto de los hallazgos encontrados en este esfuerzo investigativo, se logró realizar un Análisis FODA y FOAR, y posteriormente, proponer un Plan de Mercadeo, que entre otras estrategias incluye: diversificar el portafolio de los productos crediticios y sus opciones de garantías, ofrecer las tasas de interés más bajas y los plazos de pago más extensos del mercado, ampliar los canales de comercialización e implementar un Plan de Promoción, sustentado en tácticas de mercadeo digital y mercadeo directo, en lugar de medios masivos de comunicación.

## Introducción

En la construcción de la Costa Rica de hoy y su sociedad, es innegable el rol protagónico que han desempeñado los educadores, a través, de los casi 200 años de existencia de nuestro país. Costa Rica, es una Nación, que históricamente, como parte de su ADN, ha decidido apoyar y fortalecer al Sector de la Educación debido a la importancia mayúscula que le ha asignado en la búsqueda constante del desarrollo económico y social de todos los habitantes, así como la formación y generación de ciudadanos cultos, honestos, responsables, competentes y comprometidos para enfrentar los desafíos que la justicia social y el progreso imponen.

En un país, donde, en lugar de invertir en ejército, se invierte en educación, no es de extrañar se les brinde a los educadores un tratamiento diferenciado. Después de cumplir los años de servicio y los requisitos que exige la Ley, los educadores, al igual que el resto de los trabajadores, tienen el sagrado derecho a jubilarse y gozar de su pensión, sin embargo, lo hacen bajo un régimen diferenciado que se opera bajo sus propias leyes y es administrado por una institución especial creada desde 1958 para este fin: *la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA)*.

Previo al mes de julio de 1992, el Régimen de Pensiones del Magisterio Nacional estuvo soportado, administrado y desarrollado en su totalidad por el Estado costarricense, por ello, durante todo ese tiempo fue beneficiado por la visión y filosofía del Estado Benefactor. Como consecuencia de la expansión de la educación, las crisis económicas producto de la inflación y los problemas de administración del régimen durante la década de los años setentas y ochentas, sumado a las presiones económicas nacionales e internacionales neoliberales de la década de los noventas, que impulsaron a la reestructuración y reducción del Estado, se promulga la Ley 7302, conocida como Ley Marco de Pensiones, en la cual, se le asigna a la JUPEMA la delicada labor de administrar completa y autónomamente el Régimen de Capitalización Colectiva (RCC), que cubre a todos los trabajadores de la educación que ingresaron por primera vez al Magisterio, a partir del 14 de julio de

1992, es decir, a partir de esa fecha, le corresponde a la JUPEMA el pago de las pensiones para quienes obtengan ese derecho.

Desde ese momento, la Junta de Pensiones y Jubilaciones asumió el reto histórico de preservar un sistema de jubilaciones bajo principios participativos, con bases actuariales, administrativas y financieras, modernas y con plena conciencia de la identidad gremial ante las autoridades estatales, las organizaciones ciudadanas de empresarios y trabajadores, así como ante el resto de la sociedad costarricense.

Debido a esta coyuntura y nuevo desafío, durante los últimos años la Junta de Pensiones, comenzó a accionar una serie de estrategias, encaminadas a buscar su eficiencia operativa y generar alternativas de inversión de los montos cotizados, que hicieran su Régimen de Pensiones auto sostenible, auto financiable y rentable a través del tiempo. En dicha búsqueda, una de las estrategias de inversión que desarrolló y por el que más apuesta la organización para lograr lo anterior, es de la línea de créditos de consumo a los que denominó "CREDIJUNTA", un portafolio compuesto por 15 diferentes tipos de créditos de consumo con condiciones ventajosas, dirigidos exclusivamente, para su población afiliada, ya sean éstos educadores o administrativos de la educación, actualmente activos en servicio y también jubilados.

Dentro del Plan Estratégico de JUPEMA proyectado al año 2020, se tiene definido, que los créditos de consumo deben representar al menos un 15% del total de la cartera de inversiones que realiza la organización para el sostenimiento del Régimen, sin embargo, a agosto del 2016 representaba un 11,20%. Considerando su comportamiento y evolución histórica, se plantea como imperativo, identificar diferentes estrategias de promoción y mercadeo que aceleren el ritmo de colocación de los créditos, y por tanto, permitan a la Junta de Pensiones cumplir sus metas estratégicas de largo plazo.

El presente proyecto, es un esfuerzo por brindar a la administración de JUPEMA, un Plan de Mercadeo que dinamice la comercialización de su línea de créditos de consumo CREDIJUNTA, específicamente, en el segmento de afiliados que aún se encuentran activos o en servicio dentro del gremio de la educación, con el fin de que

la organización se enrumbe de mejor forma, hacia el cumplimiento de sus metas al 2020, en términos de su estrategia de inversiones.

El proyecto se fundamentará en un diagnóstico de la situación actual, una matriz FODA y una matriz FOAR (Fortalezas – Oportunidades – Aspiraciones – Resultados), un nuevo enfoque de “indagación apreciativa”, que busca maximizar las fortalezas del portafolio de productos, en función del potencial de la organización y las oportunidades encontradas en el mercado. Involucra además, un estudio de mercado, que permita conocer de manera más profunda el segmento meta, en términos de su perfil, opiniones, hábitos de endeudamiento, gustos y preferencias, entre otros aspectos, para la definición de una mezcla de mercadeo exitosa, que logre el crecimiento en la colocación de éstos productos financieros, y además, una propuesta innovadora que en forma disruptiva, sorprenda al mercado y agregue valor de manera significativa al portafolio de productos financieros, a los clientes y a la organización.

#### Alcances del proyecto

El alcance de éste proyecto está relacionado con la realización de un Plan Estratégico de Marketing, fuertemente orientado hacia la innovación, que le permita dinamizar la comercialización del actual portafolio de créditos de consumo de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), para que pueda aumentar, significativamente, su participación dentro de la cartera total de inversiones de la organización.

Para realizar este proyecto, se decidió delimitar el alcance de la propuesta, únicamente al segmento de afiliados “activos”, es decir, educadores o administrativos del sector educación, que actualmente se encuentran en servicio y cotizando mensualmente dentro del régimen de pensiones que administra. En este sentido, se excluirán de la investigación, al segmento de educadores y administrativos actualmente pensionados, debido al interés primario y estratégico de la Junta de Pensiones, en mejorar el desempeño de la colocación en afiliados activos, los cuales, representan aproximadamente el 70% de su membresía total, sin embargo, es el segmento que menor participación tiene, en la demanda actual de

los créditos de consumo, y por tanto, con el mayor potencial de crecimiento a criterio de las autoridades de la JUPEMA.

El proyecto incluye el análisis, estudio y evaluación del mercado, la competencia, clientes actuales y potenciales, el diagnóstico de los productos y servicios de la empresa, para valorar las oportunidades y posibles ventajas competitivas que tiene o que se pueden llegar a desarrollar en función de sus fortalezas organizacionales, buscando además, por medio de la innovación, ubicar la oferta de la organización en un “océano azul”, es decir, en una propuesta de negocio diferenciada donde exista poca competencia.

Dentro de los objetivos de este Trabajo Final de Graduación, se incluye el análisis de la gestión de mercadeo y la elaboración de una propuesta estratégica que beneficie a la organización en estudio. Sin embargo, la implementación, tanto de la propuesta como de las recomendaciones, quedará sujeta al criterio de la Gerencia de JUPEMA, por lo que no se tendrá, algún tipo de injerencia sobre la implementación de la propuesta a presentar.

#### Limitaciones del proyecto

La información se presentará de acuerdo a las políticas de confidencialidad y regulaciones internas de JUPEMA, lo que puede limitar el acceso a cierta información valiosa para la realización del proyecto, en forma precisa y oportuna.

El tiempo para realizar el estudio, según el cronograma de actividades del Programa de Posgrados en Administración y Dirección de Empresas (PPADE), es de aproximadamente, seis a ocho meses, lo que restringe y limita para desarrollar más profundamente, una investigación en un mercado cuyo tamaño de población total, asciende a los casi 90.000 clientes potenciales, ya que esta es la población total de afiliados a la JUPEMA actualmente en servicio (afiliados activos), en todo el país.

Al no existir información secundaria con respecto al segmento meta y los objetivos del estudio, que faciliten el alcance satisfactorio de sus objetivos, se procederá a presentar una propuesta fundamentada, principalmente, en la información primaria que se genere por medio del trabajo de campo a realizar.

Esta investigación, pretende cubrir a los afiliados en servicio activo a nivel nacional, de ahí que, también la calidad del proceso y el cumplimiento oportuno de los objetivos de la investigación, estarán condicionados por el nivel de apoyo y colaboración, que reciba el investigador por parte de la organización en estudio, en términos de los recursos que sean necesarios invertir, para la consecución de los objetivos, sean éstos a nivel de información, recurso financiero y/o personal de apoyo, tanto en oficinas centrales, como en las diferentes sucursales ubicadas en diferentes partes del país.

### Objetivo General

Elaborar una propuesta de un Plan de Comercialización innovador para la línea de créditos de consumo de JUPEMA, mediante un análisis situacional interno y externo, que permita dinamizar la colocación de éstos créditos en la población de afiliados que actualmente continúan en el ejercicio de sus funciones a nivel nacional.

### Objetivos Específicos

- 1) Contextualizar el desarrollo de la industria de los créditos de consumo y su comercialización, así como presentar los aspectos conceptuales teóricos necesarios, para desarrollar la Propuesta del Plan de Mercadeo para la JUPEMA.
- 2) Describir la situación actual de la JUPEMA, su estrategia actual de negocios para la línea de créditos de consumo y las principales características del entorno en que opera.
- 3) Analizar la estrategia y gestión de mercadeo actual de la línea de créditos de consumo de la JUPEMA, así como su mercado potencial y la competencia existente, por medio de una investigación que permita establecer, la mezcla de mercadeo más apropiada, para el alcance de los objetivos organizacionales para ésta línea de negocios.
- 4) Desarrollar una propuesta innovadora de Plan Estratégico de Mercadeo para la JUPEMA, acorde con la realidad de la organización, que permita hacer más

dinámico y participativo, su negocio de créditos de consumo en la estrategia general de inversiones de la organización.

- 5) Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado, que permitan a la JUPEMA, aumentar la participación relativa de los créditos de consumo dentro de su estrategia general de inversiones.

**CAPÍTULO I: Descripción de la industria de créditos de consumo en Costa Rica y aspectos conceptuales sobre el Plan de Mercadeo**

El presente trabajo de investigación se fundamenta en una variedad de conceptos teóricos sobre los créditos de consumo y los planes de mercadeo, los cuales, serán aplicados al diagnóstico de la situación actual y a la propuesta, con el fin de que la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA) mejore su portafolio de créditos para consumo agrupados bajo la marca “CREDIJUNTA”.

Las organizaciones de naturaleza financiera, como lo es, el caso de la Junta de Pensiones, realizan una función de intermediación financiera importante para la economía nacional, ya que captan dinero de quienes poseen un excedente del mismo. Luego, por medio de una serie de estudios y análisis financieros de los interesados, lo prestan, a quienes requieren estos recursos para satisfacer necesidades y/o invertir en sus planes y proyectos para su propio crecimiento. Se logra, de esta forma, obtener una rentabilidad en el proceso de intermediación e impactar así, la economía costarricense a nivel micro y macroeconómico.

Dentro de dicho proceso de intermediación, los planes del marketing juegan un rol fundamental para dinamizarlos y maximizar su impacto en términos de utilidad funcional y financiera para las partes involucradas. De ahí la importancia de que se elaboren, a continuación, perspectivas teóricas relevantes dadas a conocer en los siguientes temas a desarrollar en el transcurso de la presente investigación.

## **1.1. Conceptos generales sobre los créditos de consumo**

### **1.1.1. Definición de crédito de consumo**

Cuando un consumidor se encuentra con la necesidad de adquirir un bien o servicio que considera importante para su diario vivir o crecimiento, se encuentra ante la decisión de hacerlo con recursos propios, recursos prestados por un tercero o una combinación de ambas opciones.

La Asociación Bancaria Costarricense (ABC) ha publicado en su Libro de Créditos y Garantías del 2016, una definición apropiada para un crédito, al que describe como *“una facilidad de financiamiento que brinda el Sistema Financiero para adquirir*

*bienes o servicios a cambio de la obligación de pagar el dinero prestado bajo las condiciones de plazo, interés y demás términos que se establezcan en un contrato de crédito*". En este sentido, gracias al crédito el consumidor obtendrá el beneficio de hacer uso hoy de los bienes o servicios de su interés con la ventaja de que podrá pagar los mismos a su acreedor durante el plazo del financiamiento pactado.

Los fines que los usuarios dan a un crédito de consumo pueden ser diversos, entre los más comunes se encuentran: compras en comercios en general, vivienda, pago de estudios, negocios personales, refundición de deudas, contratación de servicios en general, entre otras necesidades y aspiraciones de las personas.

### 1.1.2. Modalidades de créditos de consumo

En Costa Rica, existen tres modalidades de créditos de acuerdo con el tipo de desembolso que se realice, así como también, el uso que se le vayan a dar los recursos prestados, estas son:

- a) **Crédito Directo:** es el tipo de préstamo más común, cuyo acuerdo de monto, plazo, garantía, tasa de interés y demás condiciones se especifican por medio de un contrato de préstamo.
- b) **Línea de Crédito:** asigna al deudor un tope máximo de fondos a utilizar en forma de préstamo, los cuales, puede utilizar total o parcialmente con el compromiso de pagarlos durante el periodo de tiempo que se defina.
- c) **Línea de Crédito Revolutivo:** similar a la línea de crédito descrita anteriormente, con la diferencia de que el deudor podrá volver a utilizar el tope del crédito total o parcialmente cada vez que paga o tenga al día el principal de la deuda. Las tarjetas de crédito son un ejemplo de ésta modalidad crediticia. (ABC, 2016).

También existe otro tipo de modalidad de créditos, según el tipo de tasa de interés que se cobran a los deudores. Éstas serían las siguientes:

- a) **Crédito con tasa fija:** la tasa de interés a cobrar al deudor por el monto del crédito, no se modifica durante todo el plazo de duración del mismo.
- b) **Crédito con tasa variable:** se da cuando la tasa de interés es fluctuante debido a los cambios de una tasa básica local de referencia, o bien, una tasa del mercado financiero internacional.
- c) **Crédito con tasa combinada:** la tasa de interés es fija durante los primeros periodos del préstamo hasta determinado momento, y luego, se cobra un interés variable por el resto del plazo otorgado para su pago. (ABC, 2016).

### 1.1.3. Las garantías de los créditos de consumo

De acuerdo con el MBA Gerardo Corrales, Expresidente de la Asociación Bancaria Costarricense (ABC) y Ex Gerente General del Grupo Financiero BAC San José, es importante que los intermediarios financieros fijen garantías para la recuperación de los fondos prestados por medio de los créditos, esto con el fin de preservar los intereses de los ahorrantes, quienes los generaron y a quienes deben devolverse con los debidos intereses, ya que existen elementos fuera de control de los deudores, como lo son las condiciones del entorno económico, fenómenos naturales, accidentes u otros imprevistos que podrían afectar o limitar la oportuna devolución de los recursos financiados.

El señor Corrales, menciona además, que la utilidad de las garantías crediticias es disminuir el nivel de riesgo, en cuanto que una obligación financiera, no sea devuelta íntegra y oportunamente a los dueños de los recursos.

Normalmente, la duración, costo y complejidad del trámite para el otorgamiento de un crédito de consumo, está en función del tipo de garantía a ofrecer. La siguiente tabla comparativa, ilustra las garantías más usuales en Costa Rica para el otorgamiento de créditos de consumo, así como sus principales características y ventajas:

**Cuadro 1: Cuadro comparativo de tipos de créditos según garantías**

	TIPO DE GARANTIA			
	Hipotecaria	Prendaria	Fiduciaria	Financiera Back to Back
Concepto	Cuando el deudor pone a responder por la deuda un bien inmueble (terreno por ejemplo)	Cuando el deudor pone a responder por la deuda un bien mueble (vehículo, cosecha de un cultivo, otros)	El deudor pone a reponder de manera solidaria a otras personas que tendrían que asumir la deuda en su lugar en caso de incumplimiento (fiadores)	El deudor pone a responder un monto de dinero o valor por el mismo monto del préstamo otorgado
Objetivo del crédito	Construcción de vivienda en lote propio, compra de lote y construcción, compra de lote, compra de vivienda, remodelación.	Compra de automóvil, compra de maquinaria o equipo, financiamiento de cosechas	Personal o de consumo, tarjeta de crédito	Para educación, viajes locales e internacionales, tratamientos médicos, entre otros.
Ventajas	Es una inversión de alto valor patrimonial, tasas de interés más bajas	Permite poner en garantía el bien que se va a producir o adquirir con el crédito, tasas de interés menores a los préstamos personales	Permite comprar cualquier cosa sin tener que definir el destino del crédito, los trámites son más sencillos.	Planes diseñados con ventajas y condiciones especiales, trámites simples y rápidos.
Características	Compromiso de largo plazo que facilita cuotas mensuales más bajas, requiere mayor complejidad y rigurosidad de trámites, requiere de un inmueble como garantía de pago.	Compromiso de mediano plazo, trámites más simples que los créditos hipotecarios, tasas relacionadas con el nivel de riesgo de cada actividad	Tienen tasas de interés más altas y plazos de medianos a cortos, requieren de contar con uno o varias fiadores	La tasa y plazo del crédito dependen del tipo de producto o plan, requiere contar con uno o varios fiadores

**Fuente:** Adaptado del Libro de Créditos y Garantías de la Asociación Bancaria Costarricense (ABC), 2016

#### 1.1.4. Proceso para la solicitud y obtención de un crédito de consumo

La Asociación Bancaria Costarricense, por medio de Libro de Créditos y Garantías resume en 5 pasos el proceso para que una persona interesada pueda tramitar y conseguir un crédito de consumo. Dicho pasos se describen a continuación:

**Paso 1: Solicitud del crédito en el intermediario financiero de preferencia:**

Por medio de un formulario de solicitud de crédito, el interesado(a) debe brindar la información requerida sobre sí mismo y las garantías que ofrece para el crédito.

**Paso 2: Entrega de requisitos del crédito:** Copias de documento de identificación, de orden patronal, certificación de ingresos, autorización para

consultar su historial crediticio, documentos pertinentes a la garantía que respaldará el crédito, son algunos de los requisitos más comunes definidos por bancos y demás proveedores financieros para otorgar créditos.

**Paso 3: Proceso de análisis de crédito:** Durante esta etapa del proceso se revisa el record crediticio y capacidad de pago del aspirante al crédito. También se realiza un peritaje que permita cuantificar el valor de la garantía ofrecida y determinar que efectivamente todos estos elementos alcancen a cubrir el riesgo de no cumplimiento por parte del interesado.

**Paso 4: Formalización:** Se define si la solicitud de crédito se aprueba o se rechaza. En caso de ser lo primero, cliente y proveedor financiero proceden a firmar un contrato de crédito (pagaré, letra de cambio, prenda, escritura) en el que se estipulan las condiciones bajo las cuales el proveedor está dispuesto a prestarle el recurso al interesado. Debido a la alta importancia de este documento y del acto en sí, es imperativo que el interesado comprenda su contenido en todos sus extremos.

**Paso 5: Proceso de desembolso:** Después de aprobado el crédito y firmado el contrato, el proveedor financiero procede a aplicar las garantías y realizado esto, girará el efectivo solicitado al interesado. La entrega de los recursos puede darse en su totalidad por medio de una sola transacción, o bien, entregas parciales previamente estipuladas por medio de cheque o transferencia electrónica a una cuenta de ahorros a la vista normalmente del mismo proveedor. Es usual que en la entrega de los fondos del crédito sean deducidos del principal los gastos legales y de formalización, así como la primera cuota del préstamo. (ABC, 2016).

#### 1.1.5. Evaluación de los proveedores financieros sobre los solicitantes de créditos

Dentro de este abordaje conceptual sobre el negocio de los créditos de consumo, es importante conocer, cuáles son los criterios analizados por los intermediarios financieros, los cuales, inciden al final para que una solicitud de crédito sea

aprobada o rechazada a la persona interesada. Los factores evaluados son (ABC, 2016):

- a) Capacidad de pago:** Se determina si el deudor tiene suficientes ingresos para poder asumir las cuotas del crédito, así como también, se valora la posibilidad de que reciba dichos ingresos de manera estable. En este sentido, los analistas procuran que las deudas totales del solicitante no superen el 30% de sus ingresos, ya que esto podría desestabilizarlo financieramente.
- b) Garantía:** De tipo hipotecaria, fiduciaria o prendaria, según se comentó en la sección 1.1.3. El proveedor de servicios financieros se debe asegurar, de que si el deudor incumple con el préstamo, la garantía pueda cubrir el monto del crédito solicitado.
- c) Historial crediticio:** Con el debido permiso del solicitante y el soporte de la Central de Información Crediticia (CIC) de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) de la República de Costa Rica, el proveedor de servicios financieros investiga si el solicitante posee un buen historial en el pago de sus obligaciones financieras adquiridas durante su vida. El record crediticio, bueno o malo, hablará sobre el nivel de riesgo del solicitante como deudor y determinará en buena medida la aprobación o rechazo del crédito a su favor.

#### 1.1.6. Evaluación de los solicitantes de créditos sobre los proveedores financieros

Por otra parte, los consumidores también hacen (o al menos deberían hacer) evaluaciones sobre los diferentes intermediarios de servicios financieros, para escoger la mejor opción de proveedor o crédito que mejores condiciones le ofrezcan de acuerdo con sus intereses. Dichos factores a evaluar son:

- a) **Plazo del crédito:** se refiere al *“periodo de tiempo que el banco establece para la cancelación total de la deuda”* (ABC, 2016). Algunas entidades varían en los plazos a los que prestan el dinero, por ende, puede darse lo mismo en las cuotas a pagar por el crédito.
- b) **Requisitos de trámite del crédito:** los intermediarios financieros varían en cuanto a los requisitos que solicitan a los interesados en los créditos, lo cual, tiene un efecto directo en los costos. En este caso, la relación entre requisitos y costos es inversa, es decir, a mayor cantidad y rigurosidad de requisitos menor costo y a menor cantidad y rigurosidad de requisitos mayor costo. Es muy importante que el potencial deudor valore, si un crédito con pocos requisitos justifica un alto costo a pagar por su obtención.
- c) **Tasas de interés corriente:** se define como *“el precio expresado en porcentaje que el cliente debe pagar por el dinero prestado. Los intereses pueden variar de acuerdo al tipo de crédito, al tipo de garantía y otros factores que aumentan o disminuyen el riesgo que asume la entidad al prestar el dinero”* (ABC, 2016). Como se comentó anteriormente, la tasa de interés puede ser fija, variable o con una modalidad combinada. Por esta razón, es importante para el deudor conocer bien cuáles serán los criterios para la variación de las tasas de interés asignados a los préstamos, y cómo dichas variaciones impactarán en el corto y mediano plazo la cuota a pagar, y por tanto, su estabilidad financiera.
- d) **Cuota a pagar:** se trata de la *“cantidad de dinero que debe pagar el solicitante a la entidad financiera en las condiciones periódicas que haya pactado. La cuota se compone de un pago al monto principal (amortización) más los intereses”* (ABC, 2016). Debido a que es un compromiso de pago asumido durante todo el plazo del crédito, el solicitante debe estar muy seguro de poder cubrir las cuotas que se definan por medio de una precisa evaluación de sus ingresos y gastos reales.
- e) **Costos de formalización:** este es uno de los factores donde suele haber mayor diferencia entre una entidad financiera y otra, a la vez, uno de los factores que mayormente, puede inclinar la balanza en la escogencia del proveedor financiero, sobre todo, cuando en el resto de las variables por analizar hay condiciones similares. Se trata de todo tipo de gastos legales y administrativos por concepto de aplicación de garantías para la cobertura de los créditos, los cuales adquieren

forma de comisiones “*que son pagos que el deudor deberá cancelar por concepto de los trámites y estudios que el Banco realiza de previo a desembolsar el crédito*” y honorarios “*que son los pagos que el deudor deberá cancelar por concepto de servicios legales, notariales, periciales y otros*” (ABC, 2016).

- f) **Penalizaciones previstas:** el consumidor debe estar muy al tanto de las penalizaciones que aplicará la entidad bancaria ante el incumplimiento total o parcial de sus obligaciones de acuerdo con el contrato del crédito firmado. Ejemplo de ellas pueden ser las penalizaciones por pago anticipado o “*sanción económica que se aplica en caso de que el cliente decida cancelar anticipadamente el préstamo*” y tasas de interés moratorio “*penalización que se aplica cuando la cuota se paga de forma atrasada, se genera una vez que haya vencido la fecha de pago*” (ABC, 2016).

## 1.2. Antecedentes generales sobre los créditos de consumo

Al querer hacer referencia sobre la industria de los créditos de consumo y sus orígenes, se debe necesariamente hacer referencia a los inicios de la banca costarricense y su evolución hacia lo que hoy conocemos como el Sistema Financiero Nacional (SFN) que actualmente, como se verá más adelante, soporta el principal peso como fuente de recursos para el otorgamiento de créditos de consumo a los costarricenses.

El mercado de los créditos en Costa Rica, se vio altamente beneficiado con la apertura de las cuentas corrientes durante la década de los noventa. Mientras que en 1995 los activos del Sistema Bancario Nacional llegaron a representar un 40% como proporción del PIB, para el 2014 ya representaron un 70%, lo cual, refleja un mayor ritmo de colocación de créditos durante este intervalo de tiempo (Villamichel, 2015).

Al realizar un análisis más exhaustivo sobre la composición del crédito por actividad, se concluye que durante ese periodo se redujo la participación del crédito destinado al sector agropecuario e industria. Diferente fenómeno experimentó el crédito de

vivienda y el consumo en los hogares, el endeudamiento con tarjetas de crédito y con empresas comerciales, los cuales, llegaron a duplicarse pasando en 1995 de poco menos del 25% del total de la cartera del Sector Bancario Nacional a más del 50% en el año 2014. De esta forma la disponibilidad de crédito para los costarricenses creció significativamente y ha propiciado desde ese entonces el consumo interno. (Villamichel, 2015).

Entre los periodos 2005 y 2008, se dio una aceleración de los créditos personales por la reducción de la inflación y las tasas de interés vigentes a ese momento, así como también, la entrada en vigencia del Reglamento para la Calificación de Deudores (SUGEF 1-05), el cual, permitió la mitigación completa del riesgo de crédito de los bancos por medio de garantías inmuebles, es decir, el porcentaje de estimación que corresponda a la calificación del deudor se aplicaría sobre el saldo que no sea cubierto por el valor imputado a la garantía.

#### 1.2.1. Estructura, economía y canales de los créditos de consumo

Cualquier persona interesada en un crédito o financiamiento puede obtenerlo por medio de proveedores de servicios financieros del sector formal, integrado por los bancos (públicos y privados), cooperativas de ahorro y crédito, mutuales, asociaciones solidaristas y financieras, todos regulados por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), o bien, proveedores financieros del sector informal, dentro de los que se incluyen empresas comerciales, casas de préstamo, casas de empeño, prestamistas independientes como amigos o parientes de los solicitantes de crédito, todos ellos fuera del espectro de supervisión y control de la SUGEF.(Camacho y Jiménez, 2010).

##### 1.2.1.1. Sector formal de proveedores de créditos de consumo

A octubre del año 2016, existen en Costa Rica más de 53 entes supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) entre bancos,

empresas financieras no bancarias, cooperativas y otras. A continuación el detalle según el sitio oficial en internet de la SUGEF:

### **Bancos comerciales del Estado (3)**

- Banco Crédito Agrícola de Cartago • Banco de Costa Rica • Banco Nacional de Costa Rica

### **Bancos creados por leyes especiales (2)**

- Banco Hipotecario de la Vivienda • Banco Popular y de Desarrollo Comunal

### **Bancos privados (12)**

- Banco BAC San José S.A. • Banco BCT S.A. • Banco Cathay de Costa Rica S.A. • Banco CMB (Costa Rica) S.A. • Banco Davivienda (Costa Rica) S.A. • Banco General (Costa Rica) S.A. • Banco Improsa S.A. • Banco Lafise S.A. • Banco Promérica de Costa Rica S.A. • Prival Bank (Costa Rica) S.A. • Scotiabank de Costa Rica S.A. • The Bank of Nova Scotia (Costa Rica) S.A. (Antes Banco Citibank de Costa Rica S.A.)

### **Empresas financieras no bancarias (5)**

- Financiera Cafsa S.A. • Financiera Comeca S.A. • Financiera Desyfin S.A. • Financiera Credilat S.A. • Financiera G&T Continental Costa Rica, S.A.

### **Organizaciones cooperativas de ahorro y crédito (25)**

- Coocique R.L. • Coopavegra R.L. • Coopealianza R.L. • Coopeamistad R.L. • Coopeande No.1 R.L. • Coopeaya R.L. • Coopebanpo R.L. • Coopecaja R.L. • Coopecar R.L. • Coopeco R.L. • Coopefyl R.L. • Coopegrecia R.L. • Coopejudicial R.L. • Coopelecheros R.L. • Coopemapro R.L. • Coopemédicos R.L. • Coopemep R.L. • Coopenae R.L. • Coopesanmarcos R.L. • Coopesanramón R.L. • Coopeservidores R.L. • Coopesparta R.L. • Coopeuna R.L. • Credecoop R.L. • Servicoop R.L.

### **Entidades del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda (2)**

- Grupo Mutual Alajuela – La Vivienda de Ahorro y Préstamo • Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo

### **Otras entidades financieras (1)**

- Caja de Ahorro y Préstamos de la ANDE

### **Entidades del mercado cambiario (3)**

- Casa de Cambio Tele Dólar Expreso S.A. • Global Exchange Casa de Cambio S.A.
- Latin American Exchange (Latinex), Casa de Cambio S.A. 2.

De acuerdo al artículo 117 de la Ley Orgánica del Banco Central (7558), sólo están sujetos a la fiscalización de la SUGEF los bancos, empresas, cooperativas y asociaciones que se encuentren autorizadas para realizar intermediación financiera. Ahora bien, se entiende por intermediación financiera *“la captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones”*. (Banco Mundial, 2008).

Es importante mencionar, que para el año del 2006, el Sistema Bancario Nacional acaparaba un 86% de la cartera crediticia otorgada a nivel del sector formal (Banco Mundial, 2008), lo cual, refleja la predilección de los demandantes de créditos por este tipo de proveedores financieros, así como su predominancia en el mercado. Por otra parte, las Cooperativas de Ahorro y Crédito representaron ese mismo año un 6% de los activos o créditos colocados del sistema, convirtiéndose este tipo de instituciones en las más importantes después de los bancos costarricenses. (Banco Mundial, 2008).

A pesar de la dominancia mostrada en el 2006 por los bancos en la distribución de la cartera crediticia del sector formal, es justo decir que el sector cooperativo mostró en ese mismo periodo un mayor potencial de crecimiento. Su cartera de créditos llegó a representar un 68% del total de activos, lo cual significó un crecimiento de la cartera de créditos del 46% con respecto al año anterior (2005), siendo lo más llamativo que el 85% de su créditos se dirigió a las actividades de consumo o créditos personales, seguido de los préstamos para fines comerciales. (Banco Mundial, 2008).

En el año 2006 los créditos dirigidos al consumo y la vivienda dominaron la demanda de créditos a nivel nacional, constituyéndose en el 26% del total de la cartera de créditos del sistema financiero nacional.

Camacho y Jiménez (2010) aplicaron con el apoyo de la firma de investigación de mercados Demoscopia, una encuesta a 1.222 costarricenses para medir el acceso a servicios financieros cuyos resultados contemplaban un margen de error del 2.8%. Dicho estudio arrojó que el 36,4% de la población encuestada ha utilizado activos financieros formalizados (productos crediticios de diferente naturaleza), por medio de bancos un 30,5%, mientras que un 5,9% por medio de otros entes financieros no bancarios, confirmando, una vez más, el alto predominio de la banca pública y privada como oferente de servicios crediticios. En otras economías como la de México y Brasil, la proporción de población servida a través de entes formales no bancarios es mucho más alto que el de Costa Rica, evidenciando un mayor nivel de diversificación financiera.

Otro resultado interesante de este estudio, indica que en el país el uso de productos financieros para el endeudamiento formal se observa con mayor intensidad en hombres, jefes de hogar, personas entre 30 y 49 años, personas con mayor nivel de ingreso y alto nivel de escolaridad. Esto también coincide con los hallazgos de García, Jiménez y Durán (2016): *“existe un mayor acceso a crédito (sin considerar las empresas comerciales) de los hogares con jefaturas, casadas, personas con educación parauniversitaria y universitaria, quienes laboran en el sector público, quienes tienen una ocupación en un rango administrativo (o superior) hasta directivos y gerentes, asalariados y los que pertenecen al segmento de gasto atípico.”*

#### 1.2.1.2. Sector Informal de proveedores de créditos de consumo

Es normal que en toda economía, no todos los solicitantes tengan acceso a préstamos personales a través de fuentes formales, debido a su incapacidad de reunir los requisitos que éstas exigen. En el caso de Costa Rica, existen en una serie de organizaciones no supervisadas por la SUGEF, que en la mayoría de las

ocasiones, ofrecen créditos a hogares cuyo acceso al financiamiento formal es más limitado, los cuales, normalmente, están asociados a costos más altos por el financiamiento.

Las empresas comerciales (mediante la venta de artículos a crédito), las casas de empeño, las casas de préstamos, así como los prestamistas independientes se han convertido en un importante mecanismo de consumo, especialmente, para hogares de bajos recursos. Todas estas empresas y figuras, no se encuentran supervisadas por la SUGEF, debido a que utilizan recursos propios para el otorgamiento de créditos a sus clientes (García, Jiménez y Durán, 2016) y son la principal opción para personas con un menor grado de bancarización, como lo son los jóvenes estudiantes, amas de casa, empresarios(as) informales, trabajadores independientes, personas de bajos ingresos y/o nivel de escolaridad, personas con mal record crediticio y/o sin record crediticio en entidades financieras del sector formal.

Según Camacho y Jiménez (2010) en la encuesta mencionada anteriormente, descubrieron que el 28.2% (casi la tercera parte) de la población costarricense, resuelve sus necesidades de crédito por medio de opciones informales, siendo las empresas comerciales y los préstamos de familiares, las principales fuentes de financiamiento informal.

Para García, Jiménez y Durán (2016) *“el perfil de personas que acceden principalmente a las empresas comerciales son hogares con jefaturas menores de 50 años, en unión libre o casados, con educación secundaria, ocupados del sector público o privado, personal de apoyo administrativo y trabajadores de comercio y servicios, asalariados y quienes pertenecen a los hogares nucleares (jóvenes y mayores) y hogares rurales”*. La baja tasa de uso de créditos formales a nivel rural, podría deberse a las limitaciones en los ingresos requeridos, difícil acceso a sucursales, baja escolaridad y a los aspectos culturales, entre otros.

De acuerdo a Camacho y Jiménez (2010), *“Las brechas de acceso a los servicios financieros (...) son similares a otras brechas sociales, tales como educación, salud,*

*vivienda y servicios públicos, lo que indica que la brecha de acceso al sistema financiero es una dimensión de la brecha social”.*

#### 1.2.1.3. Radiografía general de los créditos de consumo en Costa Rica

Considerada la información anterior, podemos resumir que una tercera parte de la población nacional, obtiene créditos de consumo por medio de los bancos y entes no bancarios (36,4%), otra tercera parte por medio de casas comerciales y prestamistas familiares (28,2%), y por último una tercera parte, se encuentra totalmente excluida de opciones de crédito personal, ni por fuentes formales ni informales (35,4%).

Al comparar estos datos con la radiografía sobre el tema en otros países, mientras que en Costa Rica, se cubre a poco más de la tercera parte de la población demandante de créditos personales por medio del sector bancario y otros entes financieros formales, en Brasil, ese indicador no llega al 25%, y en México y Colombia, no llega a cubrir al 10% de su población demandante.

#### 1.2.2. Legislación relacionada con los créditos de consumo

El Sistema Financiero Nacional, y por tanto, los créditos de consumo canalizados por las entidades formales, se rigen por la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica y las demás leyes aplicables, así como por los respectivos reglamentos. Adicionalmente, están sujetos a la fiscalización de la SUGEF y las potestades de control monetario del Banco Central de Costa Rica.

A continuación se presentan las principales reformas a la Ley del Sistema Bancario Nacional, que tienen vigencia y rigen actualmente al Sistema Financiero Nacional:

- Ley No 1644, Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional
- Ley No 7558, Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.
- Ley No 7104, Ley de Modernización del Sistema Financiero Nacional.

- Ley No 7732, Ley Reguladora del Mercado de Valores.
- Acuerdo SUGEF 7-06, Reglamento del Centro de Información Crediticia (CIC)
- Acuerdo SUGEF 1-05, Reglamento de clasificación de deudores.

*“El CIC es una aplicación informática, que con base en la información que remiten las entidades financieras, en el marco de la supervisión, genera reportes individuales de una persona sobre su situación crediticia actual e histórica en las entidades, y calcula para la persona, el nivel de comportamiento de pago histórico según lo establecido en el Reglamento para la Calificación de Deudores” (Banco Mundial, 2008).*

Una herramienta legal de vital importancia para los deudores, lo representa la Ley N° 7472 de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor. En su artículo 32, se establecen los derechos y en el 34, las obligaciones con el consumidor. Esta herramienta adquiere especial relevancia cuando los deudores necesiten hacer valer sus derechos ante proveedores de servicios financieros del sector informal, así como también, algunos proveedores de tarjetas de crédito que están fuera de la fiscalización de la SUGEF. Para garantizar el cumplimiento de sus disposiciones, la misma Ley 7472 establece la creación de la Comisión Nacional del Consumidor, adscrita al Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).

La Ley N° 8968 que apunta a la “Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus datos personales” ha venido a regular las actividades de las empresas privadas de información de crédito. Entre los aspectos más importantes que se pueden señalar, resaltan la obligación de informar al consumidor en los casos en que es solicitada su información, así como la necesidad de contar con su autorización para facilitar el derecho de la persona a definir, qué tipo de información se divulga y cual eliminarse de las bases de datos. Adicionalmente, da origen a la Agencia de Protección de Datos Personales, la cual tendrá entre sus funciones, aprobar los manuales y aspectos técnicos desarrollados y utilizados por las empresas privadas de registro de información, así como también, llevar un debido registro de las mismas. (Banco Mundial, 2008).

El acelerado crecimiento del crédito experimentado durante la última década también plantea retos para su regulación y supervisión, con el fin de evitar, que los hogares se expongan a cambios abruptos en el sector financiero, y que los niveles de endeudamiento, sobrepasen sus verdaderas capacidades de pago. (García, Jiménez, Duran, 2016).

En este sentido, el Gobierno de la expresidenta Laura Chinchilla presentó en el año 2013 ante la Asamblea Legislativa, un proyecto de ley que al día de hoy aún está en trámite. Se trata del expediente N° 18.893, en el que se establecen los criterios para definir el “crédito usurario”, con base en un límite a las tasas de interés efectivas cobradas en cualquier relación de crédito. Dicha propuesta reformaría la actual Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, para prohibir a los proveedores de créditos otorgar crédito usurario y aumentar unilateralmente intereses en las operaciones al crédito. Adicionalmente, el proyecto hace extensivo el uso de la tasa para todas las operaciones de crédito que otorgue cualquier persona o empresa supervisada o no, a nivel nacional.

La propuesta en mención, define la Tasa de Usura, aquella que alcance dos veces el promedio de los últimos tres meses de la tasa de interés activa promedio del Sistema Financiero Nacional, tanto en colones como en dólares. Con base en lo anterior, esta tasa promedio sería hoy del 19,65% y el tope máximo 39.3%. Esta iniciativa, se sustenta en la experiencia de Chile y Colombia, que ya establecieron una normativa similar hace más de 15 años. El proyecto, no cuenta con el apoyo de la industria, por ejemplo, la Asociación Bancaria Costarricense lo considera inconveniente, en razón de que, en la fijación de las tasas de interés puede generar un desequilibrio entre la demanda y oferta de los créditos de consumo. (crhoy.com, 2015)

## 1.3. Perspectivas Teóricas sobre el Plan de Marketing

### 1.3.1. Conceptos de Marketing.

Por medio de esta investigación, se espera proponer un plan de mercadeo que permita a la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. De ahí que, resulta importante, clarificar su definición:

*“Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, transmitir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general.”* (Mc Daniel y Gates, 2011, p.4). *“El concepto de marketing sostiene que la clave para que una organización alcance sus metas es ser más eficaz que sus competidores en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a los clientes de sus mercados meta.”* (Kotler, 2002, p.12)

#### 1.3.1.1. Mercado

Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos comparten una necesidad o deseo determinado que se puede satisfacer mediante intercambios y relaciones. Así, el tamaño de un mercado depende del número de personas que sienten la necesidad, cuentan con los recursos para realizar un intercambio, y están dispuestas a ofrecer dichos recursos a cambio de lo que desean. (Kotler y Armstrong, 2003, p. 14)

#### 1.3.1.2. Estrategias de mercadotecnia

Como mencionan Kotler y Armstrong (2008), una estrategia de mercadotecnia se define como la lógica de marketing, por medio de la cual, las unidades de negocio esperan lograr sus objetivos propuestos, a través de él. Por medio de la segmentación de mercado, de la determinación de mercados meta y del posicionamiento, la compañía decide a qué clientes atenderá y cómo lo hará.

*“La segmentación de mercado es dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.” (Kopler y Armstrong, 2008, p. 50)*

*“La determinación de mercado meta es el proceso de evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar el o los segmentos a que se ingresará.” (Kopler y Armstrong, 2008, p. 50)*

*“El posicionamiento en el mercado es hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.” (Kopler y Armstrong, 2008, p. 50)*

El establecimiento de las estrategias de mercadeo, se entiende como el método en que una organización va a utilizar sus recursos y capacidades para cubrir las necesidades de sus clientes.

#### 1.3.1.3. Concepto de comportamiento del consumidor

Según Casado y Sellers (2006), el comportamiento del consumidor, se define como el conjunto de actividades que las personas desarrollan cuando buscan, compran, evalúan, usan y disponen de los bienes con el objeto de satisfacer sus necesidades y deseos. El comportamiento del consumidor se ve influido por factores tanto internos como externos.

**Factores externos:** Las variables externas que influyen en el comportamiento de compra del consumidor, se les denomina macroentorno, los estímulos propios del marketing, el entorno social y los factores situacionales.

**Factores internos:** Las variables internas que influyen en el consumidor a la hora de realizar una compra están determinadas por las características personales del individuo y por su estructura psicológica. Casado y Sellers proporcionan un enfoque muy claro al respecto, los cuales serán expuestos a continuación:

- a) Las características personales incluyen aspectos demográficos como el género, la edad, etapa del ciclo de vida, y factores como la personalidad, el auto concepto y el estilo de vida.
- b) La motivación es la fuerza dentro de los individuos que los impulsa a la acción. Esta fuerza impulsora está producida por un estado de tensión, que existe, como resultado de una necesidad insatisfecha. Cuando la motivación, se dirige a un bien o servicio específico, aparece lo que se llama deseo, que es una motivación orientada hacia un elemento específico de satisfacción de la necesidad.
- c) La percepción puede ser descrita, como la forma con la que vemos el mundo que nos rodea.
- d) El aprendizaje puede definirse como el proceso, mediante el cual, los individuos adquieren el conocimiento de compra y consumo, y la experiencia que aplicarán a un comportamiento futuro de este tipo.
- e) *“La actitud se puede definir como un estado mental del individuo, formado por la experiencia y las informaciones adquiridas, y que le permiten estructurar sus percepciones del entorno y sus preferencias y orientar su forma de responder.”* (Casado y Sellers, 2006, p. 140).

Un concepto clave del Comportamiento de Compra del Consumidor es el **Proceso de Decisión de Compra**, el cual, está compuesto por las siguientes etapas, determinadas por Casado y Sellers, 2006, p. 144:

- a) El reconocimiento del problema: *“ocurre cuando el consumidor nota una diferencia significativa entre su situación actual y alguna situación deseada o ideal.”*
- b) La búsqueda de información: después de aceptar que existe un problema y delimitarlo, el individuo comienza a buscar la información disponible sobre los distintos productos y marcas que pueden contribuir a satisfacer la necesidad. Para ello, en primer lugar, realizará una búsqueda interna, utilizando la información almacenada en la memoria de experiencias anteriores. Si la información obtenida con esta vía, no es suficiente, el individuo utilizará la búsqueda externa, que consiste en recabar información de fuentes externas,

las cuales pueden ser personales y fuera del control de marketing, independientes, de marketing y fruto de la experiencia.

- c) Evaluación de las alternativas: Se clasifican en criterios de evaluación y métodos de evaluación.
- d) Toma de decisión: Este punto abarca el proceso de compra y la selección del establecimiento. Los elementos que determinan la elección de un establecimiento son la ubicación, la mercancía, los servicios, el diseño del establecimiento, la clientela encontrada, las promociones existentes o el personal de ventas.(p.150)
- e) Evaluación post-compra: En esta etapa los clientes comparan los productos con sus expectativas y así pueden determinar si se sienten satisfechos o insatisfechos. Si los clientes están satisfechos, los resultados se verán reflejados en la lealtad a la marca, objetivo final de muchas empresas.

#### 1.3.1.4. El Plan de Mercadeo

*“Un Plan de Marketing es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing.”* (Kotler y Lane, 2006, p. 60)

El Plan de Mercadeo busca realizar una revisión del análisis actual de la organización para el establecimiento de objetivos, estrategias, tácticas y un presupuesto que se quieren lograr en la empresa, donde al final, se da el seguimiento y control correspondiente. Para un buen Plan de Mercadeo es fundamental realizar un análisis interno y externo e incluir los siguientes elementos:

- a) **Análisis de la situación actual:** Es una etapa de suma importancia, ya que nos indica cómo se encuentra la organización, tanto internamente como externamente.
- b) **Matriz FODA:** Esta se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un

conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional. (Zabala, 2005, p.96).

La importancia de la matriz FODA es que analiza los aspectos tanto positivos (fortalezas y oportunidades), como los negativos (debilidades y amenazas). Tomando en cuenta todos estos factores se puede abarcar la situación real de la organización, tanto dentro, como fuera de ella. Esta matriz nos ayuda al establecimiento de estrategias que debemos aplicar para eliminar debilidades, combatir amenazas, mantener fortalezas y concretar las oportunidades que se presentan.

- c) Objetivos:** A partir de la situación actual, las organizaciones definen y clasifican los objetivos, estableciendo metas y estrategias para lograrlos. Los objetivos deben ser medibles y alcanzables.
- d) Estrategia:** La función de la estrategia es determinar, cómo la empresa desplegará sus recursos en su entorno para satisfacer sus objetivos a largo plazo y cómo se organizará para implantar la estrategia. La estrategia dota de coherencia y da sentido a todos estos elementos. (Grant, 2006, p. 177). Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). (Francés, 2006, p. 23).
- e) Tácticas:** *“Las tácticas son las acciones concretas que se deben tomar en cada momento para llevar a cabo la estrategia.”* (Crespo, López, Peña y Carreño, 2003, p. 268). Para desarrollar el plan se deben detallar las 4P (producto, plaza, precio y promoción) y se debe indicar las acciones que se llevarán a cabo para realizarlo junto con las personas que lo llevarán a cabo. Una vez, que se haya decidido la estrategia general, se debe aplicar la mezcla de mercadeo.
- f) Mezcla de mercadeo:** *“La mezcla de mercadeo se define como el conjunto de herramientas o variables controlables del marketing que, combinadas,*

*aportan a la satisfacción de necesidades y a la consecución del objetivo en el mercado (intercambios mutuamente satisfactorios.” (Toca, 2009, p. 69).*

Comúnmente se le llama las 4P y se definen de la siguiente manera:

**Producto o servicio:** Es el conjunto de bienes o acciones que la empresa ofrece a su mercado meta.

**Promoción:** *“Es el esfuerzo que hace la empresa para informar a los compradores y persuadirlos de que su producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia.” (Dvoskin, 2004, p. 27).* En otras palabras, es la forma en la que damos a conocer nuestros productos o servicios. Varias herramientas de la mezcla de la promoción establecidas por Kotler y Armstrong (2008) son: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, marketing directo.

**Plaza:** Es el lugar físico donde se realiza la acción comercial o el intercambio del producto entre el vendedor y el comprador.

**Precio:** El precio es la variable que le genera ingresos a la empresa. Este se denomina como el monto que entrega el comprador por el producto o servicio que le brinda el vendedor. Para la estrategia de fijación de precios existen varias estrategias de valor que establecen Kotler y Armstrong (2008) en su obra, estas son: fijación de precios basada en valor, fijación de precios basada en el costo, fijación de precios basada en la competencia.

- g) Presupuesto:** El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. (Muñiz, 2009, p.41)
- h) Control y seguimiento:** En esta fase se hace una revisión para analizar si se están siguiendo los procesos adecuadamente para el logro de las metas y objetivos propuestos. *“Se entiende por seguimiento la observación, registro y sistematización de la realización de las actividades y tareas de un proyecto,*

*en términos de los recursos utilizados, metas cumplidas, así como los tiempos y el presupuesto previsto.” (Miranda, 2005, p. 159)*

El control hace referencia a la observación de los productos, resultados, efectos o impactos para verificar el cumplimiento de propósitos de tiempo, calidad y presupuesto, con el fin de tomar decisiones encaminadas a la realización de los objetivos, tanto sociales, como económicos, que genera el proyecto en la comunidad beneficiaria. (Miranda, 2005, p. 159).

#### 1.3.1.5. Indagación apreciativa (IA) y el Análisis FOAR

La indagación apreciativa es un nuevo enfoque positivo para el cambio organizacional que se sustenta en las fortalezas y potencialidades de las corporaciones. Este concepto parte del supuesto que una organización es un “éxito” que se debe continuar y no un “problema” por resolver, y para ello, hay que “indagar” esos éxitos o milagros que se “aprecian” por encima de otras acciones, de ahí el nombre de esta nueva filosofía para la mejora y el cambio. (Muga Naredo 2014, pag.11).

La indagación apreciativa (IA) *“se logra con el arte y la práctica de hacer preguntas que permitan detectar la capacidad del sistema para aprender, anticipar, y sopesar el potencial positivo incrementando la velocidad de la imaginación y de la innovación, es decir, el corazón positivo para el cambio”* (Muga Naredo 2014, pag.11). El proceso de IA se desarrolla a través de cuatro etapas: Descubrir (apreciar lo que da vida a la organización), Soñar (la visión compartida de cómo podría ser), Diseñar (crear propuestas posibles de organización ideal), Destinar (la capacidad de crear lo que ha de ser).

El análisis FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones, Resultados), por su parte, es una metodología de IA para promover y generar el cambio organizacional en sustitución a la herramienta tradicional conocida como Análisis FODA descrita en la sección anterior 1.3.1.4. *“Este enfoque fija la atención en lo que se hace bien y saca partido de ello, no buscará dar vueltas sobre un problema y sus posibles*

*soluciones sino que los abordará desde las fortalezas para conseguir diluirlo y solucionarlo aplicando lo que sabemos hacer bien sobre lo que estamos haciendo mal”.* (Polo, 2012). Se basa en la co-creación, es decir, los mejores momentos de las personas se dan cuando están con los demás, colaboran y comparten.

#### 1.3.1.6. El Benchmarking

De acuerdo con Spendolini (2005), el benchmarking es el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales propias.

El benchmarking consiste en tomar como referencia las mejores prácticas que poseen las empresas de la competencia y adaptarlas a nuestra empresa con mejorías.

#### 1.3.2. La investigación de mercados

*“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.”* (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.4). La importancia de la investigación de mercados según Sapag y Sapag (2008) es que ayuda a colocar un producto o servicio en el mercado, conocer los canales de comercialización que usan o podrían usarse en la comercialización de ellos, determinar la magnitud de la demanda que podría esperarse y conocer la composición, las características y la ubicación de los potenciales consumidores.

##### 1.3.2.1. Tipos de Investigación de Mercados

A continuación, se hará referencia a los distintos tipos de investigaciones de mercados que se pueden realizar.

**Estudio exploratorio:** En él, según Landeau (2007), el proceso de definición del problema se inicia considerando los trabajos publicados, el conocimiento preliminar

que tiene el investigador, la información no escrita que puedan relatar las personas a partir de sus experiencias y los avances predominantes que el tema ha tenido en un lapso determinado.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.79)

**Estudio descriptivo:** De acuerdo a Landeau (2007), en el estudio descriptivo el proceso de definición del problema se inicia al considerar los conocimientos previos sobre el tema objeto de estudio, el conocimiento preliminar que tiene el investigador, los trabajos publicados, el nivel en el que se va a fundamentar el problema y los avances predominantes que el tema ha tenido en un lapso determinado.

*“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”* (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.80)

Estos estudios pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

**Estudio correlacional:** Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. *“Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.”* (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 81)

Su utilidad principal es saber, cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas.

**Estudio explicativo:** La investigación explicativa está dirigida a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué

ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 85)

Esta investigación es más estructurada que las anteriores y proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que se hace referencia.

#### 1.3.2.2. Diseño de la investigación

Dentro de la investigación se encuentran dos enfoques los cuales son cualitativos y cuantitativos para indagar. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento.

**Diseño cualitativo:** *“El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.”* (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.7).

**Diseño cuantitativo:** *“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”* (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.4). Los estudios cuantitativos plantean relaciones entre variables con la finalidad de arribar proposiciones precisas y hacer recomendaciones específicas.

#### 1.3.2.3. Proceso de la investigación de mercados.

La investigación de mercados es un proceso sistemático, el cual, busca obtener un resultado o conclusión de algún fenómeno de marketing, que se desee conocer. Para la elaboración de la investigación de mercados se debe seguir las siguientes etapas:

**Planteamiento del problema:** Consiste en afinar y estructurar formalmente, la idea de investigación. “Es el desarrollo de la idea a través de los objetivos propuestos, preguntas, justificación, viabilidad de la investigación y evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 36).

**Objetivos de la investigación:** *“Los objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad pues son las guías del estudio.”* (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.37). Los objetivos deben ser claros, concretos y medibles, y estos guían todo el proceso de la investigación.

**Preguntas de investigación:** *“Las preguntas de investigación orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación.”* (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 37). Es importante mencionar que las preguntas, no deben utilizar términos ambiguos ni abstractos.

**Justificación de la investigación:** *“La justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante.”* (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 39).

**Viabilidad de la investigación:** Determina si es posible llevar a cabo la investigación y cuánto tiempo tomará realizarla. Se deben de tomar en cuenta la disponibilidad de los recursos financieros, humanos y materiales.

**Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema:** Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), este elemento del planteamiento del problema, se refiere al cuestionamiento de preguntas como: ¿qué más necesitamos saber del problema?, ¿qué falta de estudiar o abordar?, ¿qué no se ha considerado?, ¿qué se ha olvidado?

**Alcance de la investigación:** Según López (2010), el alcance de la investigación se refiere a la precisión deseada o la exactitud de los resultados, que viene marcada por el presupuesto disponible y que, por supuesto, dependerá y a su vez, afectará al propósito de la investigación.

**Diseño de la investigación y fuentes de datos:** Para recabar toda la información, el plan de investigación debe involucrar fuentes primarias y secundarias. Las primarias *“son las fuentes que publican o suministran datos solamente recogidos por ellas mismas.”* (Gómez, 2010, p. 30). Las secundarias, por su parte, *“es cualquier publicación que contenga información recogida por otra fuente en forma previa.”* (Gómez, 2010, p. 31).

**Recolección de datos:** Este proceso se puede llevar a cabo, por medio de técnicas, semi estructuradas y no estructuradas. Algunas de ellas son:

- a) Observación: Según Hurtado y Toro (2007), Sierra Bravo (1984) define el método de observación como la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente. Ésta técnica de recolección de información se da para datos no existentes y consiste en observar lo que al investigador le interesa y utiliza algún procedimiento para recopilar esas observaciones.
- b) Cuestionario: Según Canales (2006), un cuestionario es un instrumento diseñado para dirigir una conversación no horizontal, en que uno de los participantes (encuestador) cumple el rol de formular las preguntas preestablecidas y presentar las opciones de respuesta, mientras que el sujeto encuestado, sólo escoge sus respuestas en función de las posibilidades que se le presentan. El cuestionario posee dos funciones primordiales. La primera consiste según Gómez (2010), en obtener por medio de la formulación de preguntas adecuadas, las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación. *“La otra función básica del cuestionario es ayudar al entrevistador en la tarea de motivar al informante para que comunique la información requerida.”* (Gómez, 2010, p. 54).

**Diseño de la muestra:** Es el grupo de individuos, que realmente se estudiarán, un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población. Para que sea representativa, se han de definir muy bien los criterios de inclusión y exclusión y sobre todo, se han de utilizar las técnicas de muestreo aleatorio apropiadas. (Icart, Fuentelsaz, Pulpón, 2006, p. 55).

**Recopilación de datos:** Una vez elegida la muestra se procede con la recolección de datos. Las técnicas de recopilación de datos son los procedimientos de medición o recopilación, mediante los cuales, es posible recopilar datos o mediciones exactos –es decir, válidos, fiables y objetivos y, por tanto, de utilidad científica – sobre los

objetos de estudio, con el fin de resolver la pregunta planteada en la investigación. (Heinemann, 2003, p. 90).

**Procesamiento y codificación de datos:** Una vez realizadas las encuestas se deben procesar los datos. Esto se refiere a realizar una revisión de los cuestionarios para verificar que todos estén contestados por completo para posteriormente codificar esos datos. *“La codificación de datos consiste en el proceso por medio del cual la información contenida en los cuestionarios se traduce a códigos.”* (Gómez, 2010, p. 71). Una vez codificados los datos, se procede a su tabulación.

**Análisis de datos:** Es la aplicación del razonamiento para entender los datos recabados. En su forma más sencilla, el análisis es la búsqueda de patrones consistentes y la síntesis de los detalles importantes revelados por la investigación. La técnica apropiada para el análisis de datos será determinada por los requerimientos de información de la administración, las características del diseño de la investigación y la naturaleza de los datos recabados. (Zikmund y Babin, 2008, p.68)

**Presentación de resultados:** Es el acto de presentar y mostrar la información de los datos y los resultados de la investigación.

**Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones:** Según Santalla (2008), este apartado consiste en la integración de las diversas partes contenidas en el trabajo, o ideas desarrolladas en el estudio, en relación con los resultados obtenidos. Es importante destacar que las conclusiones deben cumplir con los objetivos establecidos en la propuesta de la investigación. En este apartado deben incluirse las sugerencias del autor del estudio, tanto en lo que se refiere a la explicación de los hallazgos realizados, como en lo que respecta a las posibles líneas futuras de investigación.

#### 1.3.2.4. Conceptos estadísticos

A continuación, se presentará diversidad de conceptos estadísticos que se aplican para la elaboración de la investigación de mercados. Es indispensable como primer

aspecto explicar el concepto de estadística, según Gómez (2010), es el equivalente a la información numérica o cuantitativa sobre un tema, para un cierto período y organizada de tal forma, que muestre los aspectos más significativos y de mayor interés. *“Los datos estadísticos son un conjunto de datos numéricos que han sido organizados, resumidos y presentados para mostrar las características o evolución de un cierto fenómeno de interés.”* (Gómez, 2010, p.3)

**Clasificación de la estadística:** La estadística se divide en estadística descriptiva y estadística inferencial. La estadística descriptiva utiliza técnicas o instrumentos que se emplean cuando se desea describir un conjunto de datos, sin importar la profundidad y detalle con que se haga, ya que no se pretende hacer generalizaciones o inferencias para un conjunto mayor. (Gómez, 2010, p.18)

Por otra parte, la estadística inferencial se le aplica a aquellas técnicas o procedimientos que se emplean cuando el propósito es, no sólo describir los datos, sino generalizar lo observado en ellos para un conjunto o universo mayor, del cual fueron tomados los datos analizados. (Gómez, 2010, p. 18).

**Tipos de muestreo:** Existen dos tipos de selección de la muestra a saber, aleatoria o probabilística y no aleatoria o no probabilística (intencional y por conveniencia).

a) *Muestreo probabilístico:* *“Es aquel con el que todos los sujetos tienen la misma probabilidad de entrar a formar parte del estudio. La elección se hace al azar.”* (Icart, Fuentelsaz y Pulpón, 2006, p.56). Los tipos más utilizados son: aleatorio simple, aleatorio sistemático, aleatorio estratificado y aleatorio por conglomerados.

a.1.) Muestreo aleatorio simple: Según Icart, Fuentelsaz y Pulpón (2006), una condición indispensable para poder realizar este tipo de muestreo, es tener todos los individuos de la población en un primer listado. Si no se dispone de un listado de todos los sujetos, será inviable su utilización y se recurrirá a otro tipo de muestreo que no precise tener a los sujetos identificados.

a.2.) Muestreo aleatorio sistemático: *“Este tipo de muestreo es similar al aleatorio simple. Los individuos han de estar identificados, aunque no es necesario disponer*

*de un listado. La diferencia es que, en vez de elegir a los sujetos a partir de un listado de números aleatorios, se hace sistemáticamente, cada cierto número de sujetos.”* (Icart, Fuentelsaz y Pulpón, 2006, p.58).

a.3.) Muestreo aleatorio estratificado: *“Se caracteriza por la división de la población en subgrupos o estratos que tienen alguna característica común, además, interesa mantener estos estratos en la muestra, para que mantenga la misma composición que la población. La selección de sujetos dentro de cada estrato se hace al azar.”* (Icart, Fuentelsaz y Pulpón, 2006, p.58).

a.4.) Muestreo por conglomerados: De acuerdo a Icart, Fuentelsaz y Pulpón (2006), se utiliza cuando se desea estudiar una población grande y dispersa, de la que evidentemente no se dispone de ningún listado para poder aplicar las técnicas anteriores. En lugar de seleccionar individuos, se empieza a seleccionar subgrupos o conglomerados a los que se da el nombre de unidades de primera etapa o unidades primarias.

b) *Muestreo no probabilístico*: Los métodos no probabilísticos no se basan en un proceso de azar, sino que es el investigador el que elige la muestra. La elección puede realizarse de diferentes formas utilizando la información previa del investigador o buscando maneras sencillas de selección. Con estos procedimientos se pueden obtener buenos resultados si el investigador conoce bien su población. (Abascal y Grande, 2005, p.69)

b.1. Muestreo no probabilístico accidental: *“En este tipo de muestreo, la selección de los sujetos de estudio se hace sobre la base de su presencia o no, en un lugar y momento determinados.”* (Icart, Fuentelsaz y Pulpón, 2006, p.59).

b.2. Muestreo no probabilístico de conveniencia: *“El investigador decide, basándose en los conocimientos que tiene sobre la población, qué elementos entrarán a formar parte de la muestra de estudio, los cuales deberán cumplir los criterios de inclusión y exclusión.”* (Icart, Fuentelsaz y Pulpón, 2006, p.59).

b.3. Muestreo no probabilístico por cuotas: *“Esta técnica de muestreo consiste en seleccionar la muestra considerando una serie de características específicas*

*presentes en la población, por tanto, la muestra ha de tenerlas en la misma proporción.”* (Icart, Fuentelsaz y Pulpón, 2006, p.59).

b.4. Muestreo no probabilístico por bola de nieve: Se utiliza cuando la población es de difícil identificación o acceso, porque tiene ciertas características que no son muy aceptadas socialmente. La técnica consiste en ir seleccionando los individuos a partir de un solo elemento o de un grupo reducido, que va conduciendo a otros encuestados que reúnen las características de estudio, éstos conducen a otros y así se va obteniendo el número de individuos necesario. (Icart, Fuentelsaz y Pulpón, 2006, p.59).

**Elementos de muestreo:** La población, la unidad de estudio y la muestra en sí son los elementos más importantes del muestreo.

- a) Población: *“El conjunto de unidades de estudio se denomina población del estudio o solamente población. Esta población puede ser finita o infinita. La población finita tiene un número limitado de elementos, mientras la población infinita la forman un número ilimitado.”* (Gómez, 2010, p. 7).
- b) Unidad de estudio: Según Gómez (2010) las unidades de estudio pueden ser personas, animales, empresas, objetos, entre otras. Son cada unidad perteneciente a la población de estudio.
- c) Muestra: *“La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población.”* (Icart, Fuentelsaz, Pulpón, 2006, p. 55).

### 1.3.3. Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) aplicadas al mercadeo

#### 1.3.3.1. La Computación Cognitiva

*“La computación cognitiva consiste en la simulación de procesos de pensamiento humano en un modelo computarizado, lo cual, implica sistemas de autoaprendizaje que utilizan la minería de datos, el reconocimiento de patrones y el procesamiento del lenguaje natural para imitar el funcionamiento del cerebro humano. El objetivo de la computación cognitiva es crear sistemas informáticos automatizados que sean*

*capaces de resolver problemas sin necesidad de asistencia humana*". (Rouse, 2017). Se trata del comienzo de una nueva era de la informática donde los sistemas aprenden a escala, razonan con propósito e interactúan naturalmente con humanos.

Hasta ahora, los sistemas convencionales habían tenido la capacidad de almacenar los datos no estructurados (audio, video, datos de social media, otros), pero no de analizarlos. Los sistemas computacionales cognitivos usan algoritmos de aprendizaje automático, refinan la forma en que buscan patrones, así como la forma en que procesan los datos para que sean capaces de anticipar nuevos problemas y modelar posibles soluciones. (Touche, 2016).

A diferencia de la inteligencia artificial, el éxito de un sistema cognitivo no se calcula por la capacidad de imitar a los humanos, sino por aspectos más prácticos como lo son retorno de inversión, descubrimiento de nuevas oportunidades de mercado o desarrollo de nuevas ventajas competitivas. En este sentido, la computación cognitiva ayudará a los profesionales (no los reemplazará) en la toma de decisiones y mejora de la gestión empresarial. (Touche, 2016).

#### 1.3.3.2. El Big Data como ventaja competitiva

El Big Data es una herramienta tecnológica que permite analizar todo el océano de información que existe, pero que no era posible de analizar y procesar con métodos tradicionales. A través del Big Data se puede analizar en tiempo real todos los datos accesibles en internet y procesarlos instantáneamente para convertirlos en información oportuna para la toma de decisiones.

Existen variados dispositivos para acceder y crear información tales como computadoras portátiles, computadoras de escritorio, tabletas, teléfonos móviles, entre otros. Por medio de estos dispositivos a su vez pueden medir usos, costumbres, ubicación, temperatura, entre otra cantidad importante de variables. El Big Data es de gran ayuda para las empresas, no solo porque permite analizar inmensas cantidades de datos, sino porque esos datos pueden estar en variados formatos y tomaría mucho tiempo procesarlos y depurarlos. El Big Data agiliza ese

proceso, ayudando a facilitar la toma de decisiones de las empresas y permitiéndoles sacar el provecho a la información como no se ha hecho nunca antes. (IBM, 2016).

Ahora bien, ¿de dónde provienen los tan altos volúmenes de datos que aprovecha el Big Data? De cada persona que acceda y cree contenido desde cualquier dispositivo. Incluso las empresas, para sacar mayor provecho del Big Data, crean dispositivos que se conectan a internet para llevar un control de los hábitos y costumbres claves que desean conocer para entender mejor a sus clientes. Cada vez que decidimos usar un dispositivo que guarda nuestra información en la nube, estamos sujetos a que esa información pueda ser vista por las empresas y analizada a través del Big Data.

#### 1.3.3.3. El Customer Relationship Management (CRM)

Un sistema de administración de relaciones con el cliente o CRM (Customer Relationship Management) por sus siglas en inglés, es una herramienta creada para colaborar en la administración de las relaciones con los clientes de una organización. Los sistemas CRM brindan información que recaban de sus clientes, a través de sus empleados o usuarios finales del sistema. Con estos insumos ordenan todos los procesos de negocios que tratan con los clientes en las diferentes áreas de negocio; sean ventas, marketing y servicio. El objetivo final, maximizar las ganancias, la satisfacción de los clientes y la retención de éstos. (García, Brenes, 2016, p.5.)

Según García & Brenes (2016), los CRM contribuyen con las organizaciones puesto que identifican, atraen y retienen a sus clientes más rentables, saben cómo dar un mejor servicio a los consumidores existentes y por ende incrementar las ventas.

Los sistemas CRM bien estructurados están en la capacidad de suministrar una sola vista de los clientes, con información útil en aras de incrementar las ventas y el servicio y viceversa, además brindan a los consumidores una visión de la compañía, a través de los diferentes medios de comunicación establecidos por la organización en sus sitios o servicios web.

De acuerdo con García & Brenes (2016), el proceso estratégico del CRM se puede dividir en cuatro pasos los cuales son:

- a) Identificación:** La fase de identificación se apoya en tecnologías, las cuales, ayudan a reconocer a un cliente cuando éste se acerca a nuestra empresa para solicitar nuestros productos o servicios y hacerlo, además, independiente del canal que el cliente decida utilizar.
- b) Clasificación o diferenciación:** En esta segunda fase se pretende, partiendo de los clientes identificados en la anterior fase, construir y alimentar una base de datos en la que procesamos información de cada uno de esos clientes. Se intenta llegar a un perfil que nos permita estimar el valor de dicho cliente para nosotros mediante el uso de una serie de métricas definidas, se clasifica a los clientes en función del valor que tienen para la empresa.
- c) Interacción:** Se trata de la fase, en la cual, nos planteamos qué relaciones nos permite el cliente que mantengamos con él, cuáles de dichas relaciones percibe como de valor añadido frente a aquellas que simplemente le molestan.
- d) Adaptación:** Se trata de dar a esos clientes clave, que ya tenemos identificados y clasificados, y con los que hemos interactuado, precisamente, aquello por lo que suspiran. Es el momento de comprobar si nuestras capacidades operativas se corresponden con las promesas que hemos hecho a nuestros clientes.

Una vez abordados hasta aquí, la variedad de conceptos teóricos relacionados los créditos de consumo y los planes estratégicos de mercadeo, sobre los cuales se sustenta y desarrolla este trabajo de investigación, se procederá, en el siguiente capítulo, a conocer más a profundidad la institución y los servicios financieros que son objeto de estudio.

Adicionalmente, se brindará información relevante sobre el mercado de los créditos de consumo de la Junta de Pensiones y su desempeño a nivel nacional, como parte de los insumos importantes a considerar dentro del diagnóstico y análisis de información requeridos para poder presentar propuestas de valor a la organización.

## **CAPÍTULO II: Descripción de la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional y su portafolio de créditos CREDIJUNTA**

En el transcurso del presente capítulo se pretende brindar un panorama más detallado con respecto a la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional (JUPEMA) y su portafolio de créditos para consumo agrupados bajo la marca “CREDIJUNTA”, los cuales, son objeto de estudio en este proyecto de investigación.

Adicionalmente, en aras de seguir brindando insumos que ayuden a comprender mejor la naturaleza y alcance de la situación por resolver, se realiza una caracterización estratégica de los créditos de consumo de la JUPEMA y una descripción general del mercado de los créditos de consumo “CREDIJUNTA” a nivel nacional.

## **2.1. Aspectos generales de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA)**

### **2.1.1. Reseña Histórica**

La Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional fue creada el 05 de setiembre de 1958, mediante la Ley N°2248, con el propósito de garantizar los derechos de una pensión digna para todos los miembros del Magisterio Nacional. Por medio de esta Ley, la JUPEMA asume la administración técnica y jurídica del Régimen Transitorio de Reparto (RTR), el cual, cubre con fondos del Estado a todos los funcionarios que empezaron a laborar en el gremio de la educación, antes del 15 de julio de 1992.

En 1985, el país comienza a experimentar un impacto importante en materia de gasto público como producto del mantenimiento y aplicación del RTR, en vista de que ninguno de los gobiernos desde su creación, crearon las reservas requeridas para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas. El faltante de recursos para el pago de las pensiones se volvió inmanejable a principios de los años noventa, dando origen a la Ley 7268 del 14 de noviembre de 1991, que realiza cambios importantes a nivel de beneficios para contener el gasto fiscal, sin afectar el funcionamiento y permanencia de la JUPEMA.

Como consecuencia de lo anterior, se promulga en el año de 1992 la Ley Marco de Pensiones N°7302, que da origen al Régimen de Capitalización Colectiva (RCC), el cual, permite garantizar el derecho a una pensión digna para todos los trabajadores de la educación pública, que se incorporaron al Magisterio Nacional a partir del 15 de julio de 1992, pero bajo condiciones y requisitos que enmiendan los errores del pasado. Adicionalmente, le asigna a la JUPEMA la misión de administrar dicho régimen de manera completa y autónoma.

El 13 de julio de 1995, se aprueba la Ley 7531, cuyo objetivo era lograr una reforma integral del Sistema de Pensiones del Magisterio Nacional e implicó una reducción de los ingresos para el adecuado funcionamiento de la Junta de Pensiones, razón por la que se tuvo que realizar un recorte importante de personal en ese mismo año.

Para el 03 de marzo del 2009, el Congreso de La República aprueba la Ley N°8721, autoriza a la Junta a destinar recursos del fondo del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) para el otorgamiento de préstamos personales, vivienda y microempresa para todos sus afiliados (jubilados y activos), para lo cual, se elaboraron durante ese mismo año los reglamentos que determinan las condiciones y requisitos para acceder a dichas líneas de crédito.

Según el III Informe Anual Estadístico de la JUPEMA con cierre a diciembre del 2016, la Junta de Pensiones presta sus servicios en la actualidad, a aproximadamente 141.350 profesionales de la educación costarricense, de los cuales, 43.062 se encuentran jubilados y 98.288 están aún en servicio y cotizando para el sistema en ambos regímenes (RTR y RCC). En medio de una coyuntura económica compleja, cuya población en general está envejeciendo, bajo principios de legalidad y seguridad social, la Junta de Pensiones impacta de manera relevante la calidad de vida de sus afiliados activos y pensionados, por medio de sus servicios y programas.

### 2.1.2. Tipo de organización

La Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, como se mencionó anteriormente, es una entidad creada y reformada a través del tiempo por las leyes,

las mismas definen su naturaleza, como un ente público de carácter no estatal, que tiene una personería jurídica y patrimonio propios.

Todas sus acciones y actividades están sujetas a las normas de las leyes que la rigen, al ordenamiento jurídico administrativo público, y muy particularmente, a la fiscalización de la Superintendencia de Pensiones (SUPEN).

Adicionalmente, la Junta de Pensiones es co-propietaria de otras dos entidades que brindan servicios y beneficios al gremio de los trabajadores de la educación, como lo son, la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional y la Operadora de Pensiones Vida Plena, cuya propiedad comparte con la Caja de Ande y la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional (SSVMN).

### 2.1.3. Ubicación y tamaño de la organización

La institución tiene instaladas sus oficinas principales en San José centro, específicamente, en calle 21 entre avenidas 8 y 10, cerca de los Tribunales de Justicia.

La Junta de Pensiones, cuenta además, con 11 sucursales ubicadas en los siguientes lugares del país: Alajuela, San Carlos, San Ramón, Liberia, Santa Cruz, Cartago, Heredia, Puntarenas, Ciudad Neilly, Pérez Zeledón y Limón. Adicionalmente, posee una sucursal móvil que viaja alrededor del país, donde los afiliados pueden realizar todos los trámites y servicios habituales que ofrece la organización.

Laboran para la organización un total de 320 personas, de las cuales, el 90% realizan sus funciones desde Oficinas Centrales y el restante 10% desde las sucursales instaladas en todo el país.

#### 2.1.4. Descripción de los servicios y productos que ofrece

De acuerdo con la información desplegada en el portal en internet institucional ([www.juntadepensiones.cr](http://www.juntadepensiones.cr)). Los principales servicios o productos que ofrece la Junta de Pensiones son los siguientes:

- 1) Tramitar y otorgar los derechos de pensión y jubilación del Régimen Transitorio de Reparto (RTR), bajo la supervisión y control de la Dirección Nacional de Pensiones del Ministerio de Trabajo, sin embargo, la administración financiera y pago efectivo de las pensiones del RTR se encuentran a cargo del Estado.
- 2) Administrar financiera, actuarial y legalmente el Régimen de Capitalización Colectiva (RCC), al que pertenecen todos aquellos trabajadores que empezaron a laborar por primera vez en educación, a partir del 15 de julio de 1992.
- 3) Otorgar líneas de créditos de consumo para sus afiliados jubilados y activos, por medio de los cuales, puedan solventar diversas necesidades económicas de sus clientes.

#### 2.1.5. Clientes

En el sitio web institucional ([www.juntadepensionescr.com](http://www.juntadepensionescr.com)), se declara que los clientes reales y potenciales de la JUPEMA son todos aquellos docentes y administrativos de los centros de enseñanza pública y privada de educación preescolar, primaria y secundaria. Adicionalmente, los trabajadores de centros estatales universitarios, colegios universitarios y del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), así como todos los pensionados y jubilados del Magisterio Nacional.

## 2.1.6. Aspectos estratégicos de la organización

En esta sección, se procede a describir detalles estratégicos de la Junta de Pensiones, entre ellos, la misión, visión y valores de la organización, también tomados de su sitio en internet [www.juntadepensiones.cr](http://www.juntadepensiones.cr)

### 2.1.6.1 Misión

*“Somos una institución de Seguridad Social, responsable de gestionar y garantizar el pago oportuno de los derechos y beneficios jubilatorios del Magisterio Nacional; así como, de un servicio eficiente de las prestaciones sociales de las y los afiliados”.*

### 2.1.6.2 Visión

*“Ser una Institución de Seguridad Social sólida, de calidad, con un modelo de mejoramiento continuo y que contribuya a la calidad de vida de las y los afiliados”*

### 2.1.6.3 Valores

Los valores que guían el accionar de cada uno de los colaboradores de la Junta de Pensiones, en el desarrollo de sus funciones, son los siguientes:

**Compromiso:** Poner a disposición de la Institución, nuestras capacidades para sacar adelante, todo aquello que se nos ha confiado; para así, cumplir con la misión y visión Institucional.

**Ética:** Actuar de manera transparente, de conformidad con los principios y políticas institucionales.

**Honestidad:** Comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando las normas y valores institucionales.

**Responsabilidad:** Desarrollar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz, orientadas en satisfacer las necesidades de las y los afiliados.

**Respeto:** Brindar un trato digno y auténtico, a todas las personas internas y externas, que interactúan con la institución.

**Solidaridad:** Apoyo al usuario interno y externo, en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

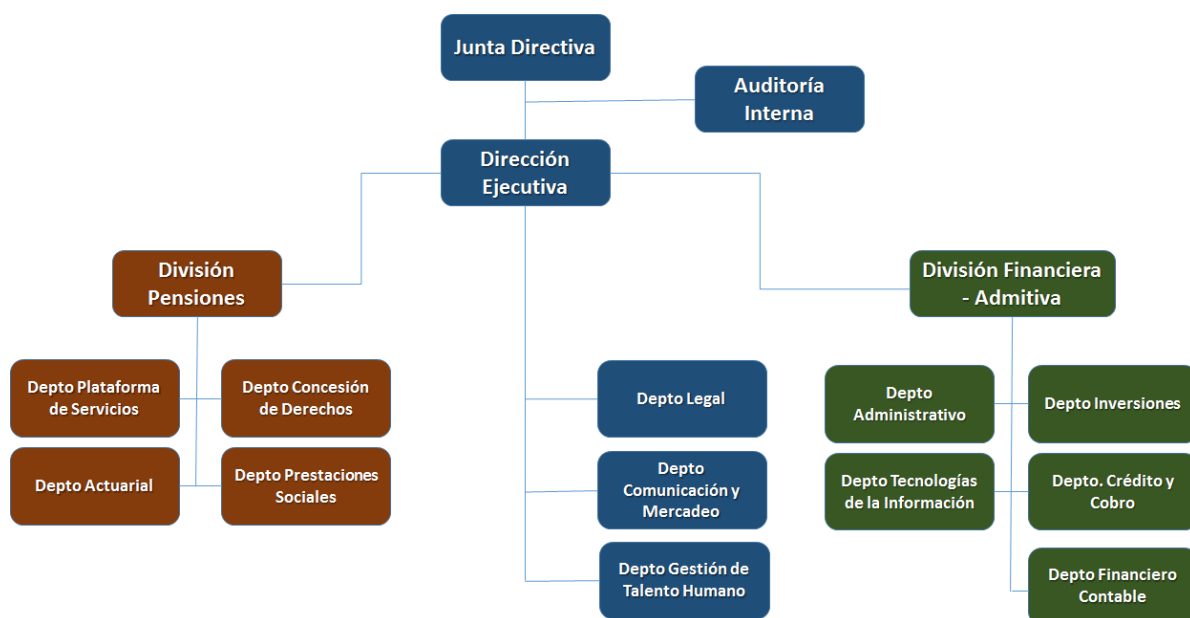
#### 2.1.7. Estructura organizacional

La Junta está compuesta por su Junta Directiva con su respectiva Auditoría Interna, una Dirección Ejecutiva y 12 departamentos funcionales agrupados en la misma Dirección Ejecutiva y dos grandes divisiones operativas: la División de Pensiones y la División Financiera-Administrativa.

##### 2.1.7.1 Organigrama

La Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), se encuentra estructurada organizacionalmente, como se muestra a continuación:

**Figura 1: Organigrama Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional 2017**



**Fuente:** Elaboración propia con información del sitio web institucional [www.juntadepensiones.cr](http://www.juntadepensiones.cr)

#### 2.1.7.2 Descripción de áreas funcionales

En el sitio web institucional ([www.juntadepensiones.cr](http://www.juntadepensiones.cr)), se pueden encontrar detalles sobre de las diferentes divisiones operativas y departamentos funcionales de la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional, a continuación, se presenta una descripción sobre cada una de ellas:

**Junta Directiva:** Está compuesta por 7 miembros que son representantes de las diferentes organizaciones magisteriales, a saber:

- Asociación de Educadores Pensionados (ADEP)
- Asociación de Funcionarios Universitarios Pensionados (AFUP)
- Asociación Nacional de Educadores (ANDE)
- Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE)
- Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO)

- Organizaciones Laborales de las Instituciones Estatales de Enseñanza Superior (OLIES)
- Sindicato de Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC)

Estos representantes son electos, por cada una de estas entidades, cada 4 años, con el fin de dictar las políticas generales de la Institución.

**Auditoría Interna:** su función principal es la comprobación del cumplimiento, la suficiencia y la validez del sistema de control interno, informar y proponer las medidas correctivas pertinentes para prestar un servicio acorde con los intereses institucionales, así como también, brindar asesoría a la Junta Directiva y Dirección Ejecutiva en su gestión. La base jurídica que rige su accionar se encuentra establecida en la Ley General de Control Interno No. 8292, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna de JUCEMA, así como en los manuales, directrices y pronunciamientos de dicho ente contralor, entre otros. Está compuesta por la Unidad de Tecnologías de Información, la Unidad de Pensiones y Unidad Financiera y Operativa.

**Dirección Ejecutiva:** es responsable de la correcta aplicación de la normativa vigente, la coordinación de todas las funciones que se desarrollan en la Institución y del cumplimiento de los acuerdos adoptados por la Junta Directiva. Como máxima autoridad administrativa, es su función orientar, planificar, supervisar y controlar todas las unidades departamentales de la Junta, así como también, los nombramientos del personal.

**División Financiera-Administrativa:** se encarga del desarrollo de las políticas, estrategias, procesos, sistemas y prácticas necesarias para lograr el funcionamiento eficiente de la organización y la realización transparente de los procesos para el alcance de los objetivos. Tiene a su cargo los departamentos Administrativo, Inversiones, Tecnología de la Información, Crédito y Cobro y Financiero-Contable.

**División de Pensiones:** es el principal soporte del Director Ejecutivo en el cumplimiento de sus responsabilidades relacionadas con la especialidad técnica de los derechos de pensión, por ello, le corresponde coordinar, dirigir, organizar y

controlar las áreas funcionales para lograr una mayor agilidad en el trámite de los asuntos operativos. Tiene a su cargo los siguientes departamentos: Plataforma de Servicios, Concesión de Derechos, Actuarial, Prestaciones Sociales y la Oficina de Servicio al Usuario.

**Departamento Actuarial:** realiza estudios y proyecciones a corto, mediano y largo plazo para la sana administración de los fondos a cargo, que se traduzca en el pago correcto y oportuno de las prestaciones. Adicionalmente, promueve el desarrollo de métodos de información demográfica, económica, social y financiera que facilitan la toma de decisiones de las autoridades de la Junta de Pensiones.

**Departamento de Concesión de Derechos:** su función es otorgar un servicio ágil, eficiente y eficaz en la resolución de las gestiones presentadas por los afiliados interesados en recibir un pago oportuno y preciso del derecho de pensión y sus derivados. Dentro de este departamento se encuentran adscritas las siguientes unidades operativas: Cálculo de Pensiones, Pagos y Revaloraciones, Control de Calidad.

**Departamento de Plataforma de Servicios:** busca brindar a los afiliados y afiliadas información precisa y oportuna sobre los servicios, trámites y proyectos que les generen un beneficio siguiendo principios de eficiencia, mística, calidez y excelencia en el servicio al cliente. Está compuesto por las siguientes unidades funcionales: Centro de Expedientes y Digitalización, Servicio Multicanal al Afiliado, Servicio al Afiliado y Sucursales cuyo objetivo es expandir los servicios de la Institución a diferentes zonas del país.

**Departamento de Prestaciones Sociales:** tiene como objetivo ofrecer a la membresía del Magisterio Nacional una mejor calidad de vida, a través de la promoción y desarrollo de acciones educativas, informativas, preventivas y de participación social, en coordinación con otras instituciones magisteriales e instituciones públicas y privadas.

**Departamento Legal:** brinda a la Institución asesoría en materia legal, ajustada a las condiciones y límites que disponen las normas y principios de la Seguridad Social y la naturaleza jurídica de la organización, contribuyendo así al fortalecimiento y

sostenibilidad de los diversos regímenes aplicables al sistema de pensiones y jubilaciones. Está compuesto por las siguientes unidades funcionales: Crédito y Cobro (administrativo y judicial), Pensiones, Asuntos Laborales y Procesos Administrativos.

**Departamento de Comunicación y Mercadeo:** su objetivo es proyectar una buena imagen de la organización, tanto a nivel interno (gremial), como externo (nacional), así como propiciar mejoras en la calidad de vida de los pensionados del Magisterio Nacional. Se encuentra conformado por las áreas de Mercadeo Interno y Divulgación y Comunicación.

**Departamento de Gestión del Talento Humano:** tiene a su cargo propiciar una cultura organizacional enfocada en calidad de servicio y excelencia en resultados, por medio de la mejora continua de los procesos de desarrollo, atracción y retención del talento humano. Dentro de éste Departamento se encuentran adscritas las siguientes unidades: Capacitación y Desarrollo de Talento Humano, Atracción y Retención de Talento Humano, Compensación Salarial, Salud Ocupacional.

**Departamento Administrativo:** satisface las necesidades de bienes y servicios de la Institución para el desarrollo de las funciones, en forma eficiente y oportuna para el adecuado servicio a los afiliados, por parte de todos los Departamentos. Está conformado por las siguientes unidades: Servicios Generales y Activos Fijos y Compras, ambos deben guiarse por la Ley General de Contratación Administrativa.

**Departamento de Crédito y Cobro:** propone, coordina y ejecuta estrategias tendientes a la colocación crediticia y la recuperación de este tipo de inversión. La Unidad de Crédito se encarga de recibir, verificar y analizar la documentación y requisitos pertinentes para el otorgamiento de créditos. Por otra parte, a la Unidad de Cobro le corresponde la recuperación de los montos prestados, mediante la gestión mensual de cobros y el seguimiento de las garantías.

**Departamento de Inversiones:** está integrado por especialistas en gestión de portafolios de inversión y otras áreas relacionadas con el propósito de cumplir en forma eficaz y eficiente con los requerimientos del Portafolio de Inversión en Valores del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC). Llevan además el registro y control

de las operaciones que lo conforman, monitoreo del mercado financiero y bursátil nacional e internacional y el cumplimiento de la normativa y reglamentación relacionada y otros.

**Departamento Tecnologías de Información:** administra los recursos tecnológicos e informáticos para apoyar el desempeño eficiente de la Institución. Por medio del desarrollo de aplicaciones y soporte técnico contribuye a optimizar los procesos operativos y toma de decisiones de los diferentes departamentos de la Junta de Pensiones para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, normativas vigentes y adecuada atención de su membresía. Lo conforman la Unidad de Proyectos y Sistemas, Seguridad TI, Infraestructura y Soporte Técnico.

**Departamento Financiero-Contable:** le corresponde administrar los recursos financieros que la institución recauda por diferentes fuentes, con el fin de cumplir con las obligaciones institucionales, mediante un adecuado registro contable y presupuestario. Tiene bajo su cargo las unidades de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto, Recaudación, Supervisión, Control Financiero de Cuenta Individual.

#### 2.1.8. Objetivos estratégicos de la organización

De acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2016–2020, la Junta de Pensiones y su personal se enfocan en el alcance de 11 objetivos claves, estos son:

- 1) Optimizar la gestión institucional dirigida a mejorar y ampliar los servicios hacia las y los afiliados.
- 2) Gestionar una adecuada política de capital humano.
- 3) Aprovechar e incrementar los aportes de la tecnología de la información (TI) para lograr una mayor eficiencia y eficacia en las operaciones institucionales.
- 4) Maximizar la rentabilidad de los recursos del Régimen de Capitalización Colectiva para lograr el equilibrio actuarial.
- 5) Optimizar la gestión de los recursos financieros de los fondos administrados.
- 6) Evaluar la sostenibilidad del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC).
- 7) Fortalecer la gestión de los riesgos institucionales.

- 8) Lograr una mayor presencia y posicionamiento ante las y los afiliados y la opinión pública.
- 9) Desarrollar programas de intervención multidisciplinarios para el mejoramiento de la calidad de vida y promoción de la autorrealización de la membresía
- 10) Realizar todas las acciones necesarias para que se asignen todos los recursos presupuestarios requeridos para el pago oportuno de las pensiones del RTR.
- 11) Lograr ser una institución de carbono neutral y amigable con el ambiente.

### 2.1.9 Estrategia de inversiones

La estrategia de inversiones de la Junta de Pensiones se fundamenta, principalmente, en títulos de Gobierno y del Banco Central de Costa Rica, sobre los cuales, se invierten casi el 88% de los fondos de pensiones, el 12% restante se invierte en créditos de consumo para su membresía.

Por medio de ambas vías la organización genera recursos adicionales para el pago de las pensiones y su sostenibilidad en el largo plazo.

## 2.2. Aspectos generales sobre la línea de créditos CREDIJUNTA

### 2.2.1 Conocimiento fundamental (Know How)

La Junta de Pensiones tiene a su haber, casi 60 años de experiencia en la administración y ejecución de sistemas de pensiones y jubilaciones, especialmente dirigidos al sector educador costarricense, los cuales, han sufrido desde entonces, una serie de cambios y transformaciones desafiantes que la institución ha sabido superar, gracias a su gran capacidad de adaptación y el talento de su recurso humano.

En contraste a lo anterior, las líneas de crédito CREDIJUNTA son de reciente implementación en el portafolio de inversiones y servicios que ofrece la institución a su membresía, comparativamente hablando. De acuerdo con la *MBA. Silvia Barrantes*, Jefe del Departamento de Crédito y Cobro a cargo del trámite y gestión de las diferentes líneas de créditos, esta iniciativa de inversión de los fondos de pensión tiene sus orígenes en diciembre de 1999, de una forma tímida, ya que en ese momento se implementó una cartera de crédito pequeña, únicamente de crédito personal, y muy restrictivo en términos de que se podía sacar un solo crédito por afiliado.

Es a partir del año 2014, que se dinamiza y diversifica la línea de productos de crédito, transformándose en lo que se conoce actualmente, como la línea “CREDIJUNTA”. Adicionalmente, se le empieza a apoyar con esfuerzos de publicidad y promoción.

### 2.2.2. Segmento meta

De acuerdo con el Reglamento de Créditos de la Junta de Pensiones, el Portafolio de Créditos de Consumo CREDIJUNTA se encuentra dirigido a *“los afiliados (as) activos(as) del Sistema de Pensiones del Magisterio Nacional, que sean cotizantes a sus regímenes y que presenten una regularidad en el aporte de sus cuotas obrero patronales, durante los últimos tres meses previos a la solicitud del crédito y los jubilados(as) y pensionados(as) directos que tengan declarada en su favor, una pensión o jubilación ordinaria o extraordinaria en dicho sistema, así como también, los beneficiarios de pensiones por sucesión que sean vitalicias”*.

### 2.2.3. Portafolio de créditos CREDIJUNTA y sus características

Está compuesto por un total de 15 productos financieros creados para distintos tipos de inversión, estos son: CrediElectrónico, CrediEstudio, CrediFunerarios, CrediMarchamo, CrediMicroempresa, CrediPersonal, CrediSalud, CrediSucesor, CrediTurismo, CrediUrgencia, CrediVivienda, Derechos Sucesorios, Deuda Fondo de Pensión, Gastos Personales y Refundición de Deudas.

El CrediElectrónico es un producto destinado no solo a bienes o dispositivos electrónicos, sino también para línea blanca. Por otra parte, algunos de estos productos fueron creados para atender necesidades de poblaciones específicas, tal es el caso del CrediSucesor, dirigido únicamente a las personas que heredaron una pensión, y los créditos, Derechos Sucesorios, Deuda de Fondo de Pensión y Gastos Personales dirigidos a afiliados pensionados y/o jubilados únicamente.

Los plazos máximos de pago dependen del tipo de producto financiero, van desde un año plazo (CrediMarchamo) hasta los 30 años (CrediVivienda). En cuanto a montos máximos, se pueden encontrar créditos de 500.000 colones (CrediMarchamo) hasta el 100% del avalúo de un bien inmueble sin importar su valor si el afiliado cuenta con la capacidad de pago.

Las tasas de interés, éstas oscilan entre el 8% (CrediSalud) y el 15% (CrediMicroempresa, Derechos Sucesorios y Gastos Personales), generando cuotas por millón entre los 8.884,90 (CrediMarchamo) hasta los 33.0214,35 (CrediElectrónico). En cuanto la estructura de las tasas de interés, 8 productos financieros ofrecen tasas variables y/o revisables y ajustables, mientras que, los otros 7, tienen definidas tasas fijas de interés.

Finalmente, en lo que se refiere a garantías aceptadas, los préstamos de la Junta de Pensiones pueden respaldarse con fiadores, hipoteca de propiedades y seguros de caución. Estos últimos, son pólizas que reconocen al acreedor el 100% del saldo del crédito que el deudor tenga pendiente, una vez que el acreedor lo haya declarado como incobrable, habiéndose cumplido todos los procedimientos de cobro respecto del crédito moroso, y cuya causa, no es ni la muerte ni la incapacidad total y permanente.

A continuación, se presenta un cuadro que resume los diferentes tipos de créditos del portafolio de CREDIJUNTA y sus diferentes condiciones y características:

**Cuadro 2: Tipos de créditos y condiciones del Portafolio CREDIJUNTA**

Tipo de crédito	Plazo máximo en años	Plazo máximo en meses	Monto máximo del financiamiento	Tasa de interés	Tipo de tasa de interés (2)	Cuota por millón	Garantías Aceptadas (3)
CredíElectrónico (1)	3	36	1.000.000	12%	Variable	33.214,35	Fiduciaria -Seguro de Caución
CrediEstudio	6	72	6.000.000	12%	Variable	19.550,20	Fiduciaria -Seguro de Caución
CrediFunerarios	5	60	2.000.000	14%	Fija	23.268,00	Fiduciaria
CrediMarchamo	1	12	500.000	12%	Variable	8.884,90	Fiduciaria -Seguro de Caución
CrediMicroempresa	15	180	20.000.000 o el 80% del avalúo con garantía hipotecaria	15%	Fija		Fiduciaria - Hipotecaria Seguro de Caución
CrediPersonal	15	180	20.000.000 o el 80% del avalúo con garantía hipotecaria	12%	Variable	12.001,70	Fiduciaria - Hipotecaria Seguro de Caución
CrediSalud	8	96	6.000.000	8%	Fija	14.137,00	Fiduciaria
CrediSucesor (4)	15	180	20.000.000	12%	Variable	12.001,70	Fiduciaria - Hipotecaria Seguro de Caución
CrediTurismo	5	60	5.000.000	12%	Variable	22.244,45	Fiduciaria -Seguro de Caución
CrediUrgencia	7	84	4.000.000	10%	Fija	23.268,00	Fiduciaria
CrediVivienda (5)	30	360	100% según capacidad de pago: 80% del avalúo con Hipoteca en primer grado y 20% con fianza solidaria o hipoteca adicional	9,86% - 10,86%	Mixta (Fija primeros 5 años variable el resto)	9.531,91	Fiduciaria - Hipotecaria Seguro de Caución
Derechos Sucesorios (6)	5	60	1.000.000	15%	Fija	23.790,00	Fiduciaria - Seguro de Caución
Deuda Fondo de Pensión (6)	10	120	10.000.000	9%	Fija	12.668,00	Fiduciaria - Hipotecaria Seguro de Caución
Gastos Personales (6)	5	60	3.000.000	15%	Fija	23.790,00	Fiduciaria - Hipotecaria Seguro de Caución
Refundición de Deudas	20	240	Hasta 15.000.000 según capacidad de pago o el 80% del avalúo con garantía hipotecaria	14,14%	Variable	12.537,05	Fiduciaria - Hipotecaria Seguro de Caución

**Fuente:** Elaboración propia con información del sitio web institucional [www.juntadepensiones.cr](http://www.juntadepensiones.cr)

**Notas:**

(1): Credi Electrónico está destinado para compra de todo tipo de dispositivos electrónicos y/o línea blanca.

(2): Las tasas de interés variable toman en cuenta los cambios en la tasa básica pasiva bruta, inflación según el BCCR, tasa técnica actuarial y el margen de seguridad. Se revisa y ajusta trimestralmente si es necesario.

(3): Seguro de Caución: Garantía que paga al acreedor el 100% del saldo del crédito que el deudor tenga pendiente, una vez que el acreedor lo haya declarado como incobrable, habiéndose cumplido todos los procedimientos de cobro respecto del crédito moroso, y cuya causa, no es ni la muerte ni la incapacidad total y permanente. Esta figura sustituye la fianza solidaria y/o codeuda.

(4): Créditos personales especialmente creados para personas que heredan una pensión

(5): La tasa de interés de 9,86% aplica para la primera propiedad del deudor y 10,86% para la segunda en adelante.

(6): Créditos exclusivos para afiliados pensionados y/o jubilados.

Algo importante de señalar, es que los créditos que ofrece la Junta de Pensiones, sólo se otorgan en moneda nacional (colones), la institución no ofrece, por decisión de su administración, la opción de prestar dinero en dólares estadounidenses.

#### 2.2.4. Políticas organizacionales sobre la línea de créditos CREDIJUNTA

La Junta de Pensiones ha creado una serie de políticas para el otorgamiento de sus líneas de créditos de consumo, las cuales, ha plasmado en detalle por medio de 5 reglamentos, estos son:

- a) Reglamento de crédito para préstamos personales
- b) Reglamento de préstamos para vivienda
- c) Reglamento general de crédito para el Régimen Transitorio de Reparto (RTR)
- d) Reglamento de administración y venta de bienes adjudicados o dación de pago de las obligaciones, o sea, cedidos para el pago de las obligaciones.
- e) Reglamento de arreglos de pago de operaciones de crédito de la JUPEMA

En dichos reglamentos se regulan aspectos sobre los créditos, tales como, alcance de los créditos, sujetos de los créditos, objetivos del reglamento, administración del programa crediticio, destino de los recursos, condiciones de los créditos, detalles de los requisitos solicitados, detalles de garantías requeridas, procesos involucrados para el otorgamiento y cobro de los créditos, políticas generales para los ajustes de las tasas de interés, así como también, glosarios de términos.

#### 2.2.5. Mezcla de Mercadeo actual de la línea de créditos CREDIJUNTA

Tomando como base, el concepto de las 7P's del marketing de servicios propuesto por los autores Lovelock y Wirtz (2013), se procederá a describir la mezcla de

mercadeo utilizada actualmente por la JUPEMA para comercializar su Portafolio de Créditos de Consumo CREDIJUNTA.

#### 2.2.5.1 Producto o Servicio

Para analizar los detalles de la propuesta de servicios crediticios, que ofrece la Junta de Pensiones a su membrecía, es importante referirse al Cuadro N° 2 denominado “*Tipos de créditos y condiciones del Portafolio CREDIJUNTA*”, presentado en la sección 2.2.3 del presente capítulo, el cual, se elaboró con base en la información contenida en el sitio oficial en internet de la organización. En dicho cuadro, se puede observar, la propuesta de 15 diferentes tipos de préstamos junto con sus condiciones, a saber: plazos máximos, montos máximos, tipos de tasas de interés, tipos de garantías aceptadas.

#### 2.2.5.2 Plaza

Con respecto al espacio físico y cronológico, por medio de los cuales, los afiliados a la organización pueden contratar los créditos de consumo, existen tres canales de distribución principales, estos son:

**Oficina Principal y 12 Sucursales a nivel nacional:** afiliados de todo el país pueden apersonarse a la sede central de la Junta de Pensiones o a cualquiera de sus sedes regionales para que un Ejecutivo de Crédito pueda brindar información y/o tramitar las solicitudes de crédito de su interés o conveniencia. Por medio de este canal de comercialización, sus requerimientos de créditos pueden ser atendidos de lunes a viernes de 7:30 am a 4:30 pm y los sábados de 8:15 am a 11:30 am.

**Contacto Telefónico:** Por medio de una llamada que realicen a la central telefónica de la JUPEMA (número telefónico 2284-6500), los afiliados interesados pueden ser remitidos, por esta vía, a cualquiera de los Ejecutivos de Crédito disponibles. Bajo esta modalidad los días y horas de atención a los afiliados serían los mismos que se mencionaron anteriormente.

**Sitio en Internet Institucional:** La página en línea de la JUPEMA ([www.juntadepensiones.cr](http://www.juntadepensiones.cr)) dispone de toda la información requerida sobre los

términos, condiciones y beneficios para el otorgamiento de los créditos de consumo a sus afiliados, así como también, formularios en línea que pueden llenar para proceder con la formalización del trámite y/o solicitud de los créditos. Bajo esta modalidad, los usuarios pueden realizar sus trámites desde cualquier parte del país, a cualquier hora, cualquier día de la semana (24/7).

**Unidad Móvil:** La organización dispone de dos unidades móviles que realizan giras por todo el país, las cuales, realizan las mismas gestiones de cualquier sucursal. La comercialización de los créditos, bajo este esquema, sería similar al realizado por medio de las sucursales en términos de procesos, tiempos y horarios.

#### 2.2.5.3 Precio

Para analizar los detalles de la propuesta de precios que cobra la Junta de Pensiones a su membresía por la prestación de los diferentes servicios crediticios de su portafolio, es también importante referirse a la Tabla N°2, denominada “*Tipos de créditos y condiciones del Portafolio CREDIJUNTA*”, presentada en la sección 2.2.3 del presente capítulo. En ella, se pueden observar la propuesta de la organización sobre las tasas de interés, tipos de tasas de interés y cuota por millón solicitado de los 15 diferentes tipos de créditos, que conforman el portafolio ofrecido.

#### 2.2.5.4 Promoción y educación

La estrategia de promoción y divulgación del Portafolio de Créditos CREDIJUNTA ha consistido, a la fecha, en lo siguiente:

- a) Creación de la marca y desarrollo de una línea gráfica para el portafolio de créditos.
- b) Elaboración y colocación banners y vallas externas en las áreas interiores y exteriores de los edificios de la Junta de Pensiones en todo el país.
- c) Cobertura de medios de prensa, por medio de un comunicado elaborado a inicios del 2014, cuando se lanzó el Portafolio CREDIJUNTA.
- d) Publicación de banners digitales, videos y contenido por medio de la página de Facebook de la Junta de Pensiones, que tiene casi 14.600 seguidores.

- e) Esfuerzos de marketing directo, por medio del envío de mensajes de texto, mensajes de voz y correos electrónicos promocionales sobre los créditos, a la base de datos de afiliados de la organización.
- f) Publicación de banners digitales, videos y contenido informativo, por medio de la página oficial en Internet de la Junta de Pensiones [www.juntadepensiones.cr](http://www.juntadepensiones.cr)
- g) Visitas a Centros Educativos con la coordinación de otros departamentos para dar a conocer la oferta de créditos de consumo.

#### 2.2.5.5 Procesos

Los procesos para el otorgamiento de cualquiera de los créditos del Portafolio de CREDIJUNTA, bajo situaciones normales y condiciones generales, se pueden describir de la siguiente manera:

**Paso 1:** Solicitud del crédito, por parte del usuario por medio de los canales de comercialización anteriormente descritos, presentando a la vez, todos los requisitos definidos en los reglamentos respectivos u otros a discreción y satisfacción de la Unidad de Crédito y Cobro.

**Paso 2:** Análisis de la solicitud de crédito, por parte de la Unidad de Crédito y Cobro.

**Paso 3:** Formalización del crédito solicitado en presencia de un ejecutivo de servicio al cliente de la institución.

**Paso 4:** Aprobación del crédito a criterio de los analistas de la organización, de conformidad con los parámetros establecidos en la reglamentación y la disponibilidad presupuestaria.

**Paso 5:** Desembolso de los préstamos a nombre del solicitante del crédito por medio de transferencia bancaria o cheque, deduciendo, de una vez, la comisión de formalización correspondiente.

**Paso 6:** Cobro de las cuotas del préstamo, las pólizas y seguros que correspondan, mediante la deducción de planilla de los patronos a sus trabajadores, siendo pagados a su vez mensualmente a la Junta de Pensiones, junto con el pago de

planillas por concepto de cuotas obrero patronales, los primeros 10 días de cada mes. En el caso de los jubilados y pensionados, se deducirán los pagos de su giro mensual de pensión.

En casos especiales o particulares, estos pasos anteriormente descritos, se pueden variar o modificar de acuerdo al caso de excepción.

#### 2.2.5.6 Presencia o entorno físico

Este elemento de la mezcla de mercadeo de los servicios de crédito está enfocada en el canal de comercialización de oficinas principales y sucursales. En la oficina principal, el área de atención al cliente, se encuentra en la parte vieja del edificio, y por tanto, no presenta las mejores condiciones en términos de iluminación, estética, modernidad y ambiente, en comparación con otras áreas del mismo edificio, que son más agradables a la vista, en los aspectos mencionados.

También carece de dispositivos de entretenimiento como televisores, que si se localizan en otras áreas o departamentos. En el caso de las sucursales, las oficinas son más pequeñas pero en buenas condiciones.

#### 2.2.5.7 Personal

En oficinas principales, los clientes tienen a su servicio un equipo de 9 Ejecutivos de Servicio al Cliente para realizar los procesos correspondientes, mientras que en las oficinas rurales, los afiliados son atendidos por un promedio de dos o cuatro funcionarios.

### 2.2.6. Desempeño de la línea de créditos CREDIJUNTA

Al 30 de noviembre del 2016, el tamaño de la cartera de créditos con fondos del Régimen de Capitalización Colectiva alcanzó los 208 mil millones de colones, o sea, casi \$400 millones. Este resultado, es especialmente significativo, cuando se compara el resultado anual del periodo anterior, pues según el Informe Anual del

Plan Anual Operativo 2015, la institución cerró con un tamaño de cartera de 159.9 mil millones de colones, es decir, creció más de un 30% durante el 2016.

Según comentó el Licenciado Roger Porras, Director Ejecutivo de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, hace un par de años, la colocación mensual de la cartera de créditos, alcanzaba un 70% en afiliados pensionados y un 30% en afiliados activos (actualmente en servicio), mientras que actualmente, el ritmo de colocación está mejor distribuido en un 50% y 50% aproximadamente, en ambos tipos de afiliados.

A pesar de esta evolución tan positiva, para agosto del 2016, los créditos personales representaban un 11,21% del total del portafolio de inversiones de la organización. Aunque su comportamiento ha sido creciente, su tendencia de crecimiento bajo los términos de su participación, en el total del portafolio de inversiones de la organización, es bajo y con un ritmo de crecimiento menor al 0.30% anual, razón por la que se debe acelerar el ritmo de crecimiento, a criterio del señor Porras.

#### 2.2.7 Objetivos estratégicos definidos para la línea de créditos CREDIJUNTA

Según el Plan Estratégico 2016 – 2020, la institución se ha puesto una serie de metas con respecto a la línea de créditos CREDIJUNTA, las cuales, están alineadas con los Objetivos Estratégicos Institucionales, estas son:

- 1) Invertir como mínimo el 85% de los recursos financieros disponibles, que se gestionan mensualmente, incluyendo valores y créditos.
- 2) Lograr al año 2020, que la cartera crediticia del RCC sea, de al menos, un 15% del portafolio total de inversiones.
- 3) Al finalizar el quinquenio, lograr que la cartera de créditos aporte, al menos un 2% de la tasa real del portafolio total de inversiones.
- 4) Al año 2020, lograr que al menos el 40% de la población activa del Magisterio Nacional, utilice el programa de créditos del RCC.
- 5) Mantener porcentajes de morosidad en la cartera crediticia del RCC inferiores a los del mercado financiero, el cual, es emitido por la SUGEF para cada periodo.

- 6) Colocar el 100% de los recursos crediticios del Fondo Especial de Administración (FEA), según el presupuesto asignado.
- 7) Promover la línea crediticia de salud y microempresa entre la población pensionada y activa del Magisterio Nacional.
- 8) Mantener el nivel de morosidad de la cartera crediticia del FEA, inferior al 2%.
- 9) Presentar e implementar, anualmente, una estrategia y plan de posicionamiento integral del Programa Crediticio.

A criterio del señor Porras, el Director Ejecutivo, los objetivos estratégicos para la línea crediticia se pueden resumir, en *“incrementar sustancialmente la comercialización de los créditos de consumo en la población activa afiliada principalmente, ya que es el segmento que tiene mayor posibilidad de crecimiento y ofrece el menor riesgo”*. Adicionalmente, justifica la brecha que existe actualmente, entre su desempeño actual y las metas al 2020, a la falta de conocimiento que tiene el segmento meta sobre la oferta de créditos y sus condiciones y beneficios.

Al respecto, el señor Porras considera, que el principal factor de afectación, es la ausencia de un Jefe de Mercadeo y Comunicación durante el año 2016. Quien ocupaba este puesto, tenía un perfil más orientado hacia la comunicación y el periodismo, más ahora, se espera que ingrese a inicios del 2017, un profesional con un perfil más comercial, orientado hacia la parte marketing y ventas de productos financieros, que se ocupe de revisar la idoneidad del portafolio de créditos para el segmento de interés y se encargue de diseñar y ejecutar un plan de posicionamiento y comercialización poderoso, con metas agresivas en el mediano plazo.

Para la MBA Silvia Barrantes, Jefe de Crédito y Cobro, dentro de esta estrategia exitosa de comercialización, será clave el aporte que puedan hacer las 12 sucursales regionales y la sucursal móvil, ya que solo en el periodo 2015, dichas sucursales lograron colocar en conjunto el 63%, versus el 37% colocado en las oficinas centrales de la institución.

## 2.3 Caracterización del mercado de los créditos CREDIJUNTA

### 2.3.1 Tamaño del mercado

De acuerdo con el III Informe Anual Estadístico de la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional, el tamaño del mercado para el Portafolio de Créditos CREDIJUNTA, lo constituyen, 141.350 afiliados entre pensionados y activos del sector de la educación costarricense, ya que por la normativa vigente, sólo a estos clientes potenciales, puede otorgarles créditos de consumo con los fondos de pensiones de administra.

### 2.3.2 Segmento de mercado y sus características

El segmento de mercado del Portafolio de los Créditos CREDIJUNTA, lo **conforman** los casi 90.000 afiliados activos, que actualmente, se encuentran cotizando en los regímenes de pensiones administrados por la Junta de Pensiones.

El nivel de **concentración** de este segmento de mercado de la organización es bajo, ya que, los clientes potenciales se encuentran laborando a lo largo y ancho del territorio nacional.

En cuanto al **dinamismo** de este segmento en la demanda de productos crediticios, se considera que es alto, ya que al ser afiliados activos es normal que se trate de jóvenes adultos y personas adultas con metas y deseos personales de adquirir bienes muebles e inmuebles, así como también, servicios de alto valor de facturación, que con sus ingresos ordinarios, difícilmente pueden cubrir. Esta sería la razón más probable por la que tiendan a adquirir algún apalancamiento financiero de su conveniencia.

Justamente por lo mencionado anteriormente, el segmento muestra un acelerado **crecimiento**, evidencia de ello, es el hecho de que entre el año 2015 y 2016, el portafolio de créditos CREDIJUNTA experimentó un significativo crecimiento del 30% en volumen de la cartera en colones.

### 2.3.3 Participación relativa del mercado

Como se desarrolló ampliamente en el capítulo anterior, poco más de la tercera parte de la población nacional obtiene créditos de consumo por medio de bancos y entes no bancarios (36,4%), que forman parte del sector formal de la economía, otra tercera parte, por medio de casas comerciales y prestamistas familiares (28,2%), éstos son parte del sector informal, mientras que la última tercera parte, se encuentra totalmente excluida de opciones de crédito personal, ni por fuentes formales ni informales (35,4%).

Tomando en cuenta lo anterior y que no se cuenta con datos sobre el tamaño de la cartera de créditos del sector informal, no es posible estimar la participación relativa en el mercado que representa la cartera crediticia de 208 mil millones de colones, colocada por la Junta de Pensiones durante el 2016, la cual, se ubicaría dentro de la cartera crediticia del sector informal, al no estar supervisada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

### 2.3.4. Cadena de valor y grado de integración vertical del portafolio de créditos

El portafolio de créditos CREDIJUNTA, se encuentra verticalmente integrado, creando una cadena de valor propia. Hacia arriba se encuentra integrado con los fondos de pensiones (Fondo Especial Administrativo – Régimen de Capitalización Colectiva) que administra, por medio de estos, la organización capta recursos financieros de los mismos clientes potenciales a los que va dirigido el portafolio de créditos de la JUPEMA.

Por otro lado, hacia abajo, se encuentra integrado con la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional, empresa que brinda servicios y beneficios de diversa naturaleza al gremio de los trabajadores de educación, como servicios funerarios, servicios turísticos, venta de muebles, electrodomésticos y línea blanca, cuya adquisición está contemplada dentro de los fines de los créditos de consumo de la organización. La Corporación de Servicios Múltiples es una empresa de propiedad compartida entre Junta de Pensiones, la Caja de Ande y la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional (SSVMN) para servir al gremio.

### 2.3.5. Barreras de entrada y salida para los créditos de consumo

El negocio de los créditos de consumo cuenta con barreras de entrada y salida fuertes o débiles, según el grado de formalización de quien quiera entrar o salir del negocio.

Un oferente de créditos de consumo se considera que está dentro del sector formal, si es debidamente regulado por la Superintendencia de Entidades Financieras SUGEF, en ese caso, los requisitos que establece la normativa y ente supervisor constituyen fuertes barreras de entrada o salida. Caso contrario sucede para quienes prestar dinero dentro del sector informal, ejemplo de ello, son las casas comerciales de electrodomésticos y prestamistas individuales que solo requieren tener el recurso financiero y un cliente que lo necesite y que esté dispuesto a devolverlo bajo las condiciones que los primeros establezcan.

### 2.3.6. Principales competidores

Como se vio en el capítulo anterior, en el negocio de los créditos de consumo en Costa Rica participan formalmente cerca de 50 entidades financieras supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), entre las que se encuentran, bancos comerciales del Estado, bancos creados por leyes especiales, bancos privados, empresas financieras no bancarias, cooperativas de ahorro y crédito, entidades del Sistema Financiero Nacional de Vivienda, entidades del mercado bancario y otras que conforman el sector formal. Sumado a éstas organizaciones supervisadas, se deben considerar una inimaginable cantidad de empresas comerciales de electrodomésticos, casas de empeño, casas de préstamos e incluso personas físicas con capital ocioso que actúan como prestamistas independientes, las cuales, de manera informal, se han convertido en una importante fuente de créditos de consumo, cubriendo casi la tercera parte del mercado costarricense, según los diagnósticos presentados en el Capítulo I.

A pesar de lo anterior, con la ayuda de la Sra. Barrantes y el Sr. Porras, se puede identificar la competencia directa, específicamente creada y experimentada en la prestación de servicios financieros de todo tipo al gremio de la educación, tal es el

caso de la Cooperativa Nacional de Educadores R.L. (COOPENAE), Caja de Ande, Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Educación Pública R.L.(COOPEMEP), CoopeAnde y la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional (SSVMN), todas organizaciones muy consolidadas con programas de créditos de consumo muy agresivos, y especialmente, dirigidos a los educadores del país.

### 2.3.7. Productos complementarios

Con base en la información de la Junta de Pensiones presentada en su portal web, se pueden incluir entre los productos complementarios del Portafolio de Créditos de CREDIJUNTA, los siguientes:

- a) Los regímenes de pensiones RTR y RCC, que ofrece y gestiona la Junta de Pensiones, para asegurar el derecho de una jubilación y vejez digna a todos los integrantes del Magisterio Nacional.
- b) Los diferentes productos y servicios que ofrece la Corporación de Servicios Múltiples del Magisterio Nacional, de la cual, la Junta de Pensiones es co-dueña, tales como: servicios funerarios, muebles y electrodomésticos, servicios turísticos y agencia de viajes.

### 2.3.8. Productos sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos, el señor Roger Porras considera que el Portafolio CREDIJUNTA tiene fuertes amenazas de ser suplantados por las líneas de crédito revolutivas (tarjetas de crédito) y los mismos créditos informales que ofrecen las casas comerciales, casas de empeño, casas de préstamos, prestamistas independientes y parientes o familiares.

De acuerdo con el II Estudio Trimestral de Tarjetas de Crédito y Débito 2016, elaborado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, con datos al 30 de abril de ese año, en el mercado costarricense existen 30 emisores de tarjetas de crédito que tienen en circulación 2.229.011 plásticos de 457 tipos diferentes incluyendo en dólares y colones.

En su conjunto, el total del saldo deudor de los tarjetahabientes es de 901.149 millones de colones, lo cual, equivale a un 3.02% del PIB de Costa Rica. Las tasas de interés anuales para la gran mayoría de estas líneas de crédito se encuentran entre el 40% y 50%.

#### 2.3.9. Ventaja Competitiva de los créditos de consumo CREDIJUNTA

A criterio de la funcionaria Silvia Barrantes, son ventajas competitivas del Portafolio de Créditos de CREDIJUNTA las siguientes: tasas de interés competitivas – plazos más largos – el afiliado(a) ayuda a fortalecer y asegurar su pensión futura – la facilidad de la deducción de la cuota por planillas – variedad de créditos para diferentes fines con condiciones diferenciadas y ventajosas

#### 2.3.10. Posicionamiento de los créditos de consumo CREDIJUNTA

A criterio de la Sra. Barrantes, a nivel de los afiliados pensionados, el portafolio de créditos se encuentra muy bien posicionado, sin embargo, lo contrario sucede con los “afiliados activos”, debido a que se encuentra en una etapa de su vida en la que están trabajando, realmente no piensan en pensiones o lo ven como algo muy lejano en su futuro, razón por la que no vienen a realizar trámites ni prestan atención a las actividades y programas de la Junta de Pensiones.

De acuerdo con el Informe de la Encuesta de Percepción de Afiliados 2016, contratada a la empresa de investigación y análisis de mercados “Demoscopia S.A.”, los servicios financieros (incluyendo créditos) mejor evaluados y posicionados por los clientes habituales de la JUPEMA son los brindados por la Caja Ande en primer lugar (34%), Coopenae en segundo lugar (19,4%) y Coopeande en tercer lugar (13%). Mientras que la cantidad de personas que indicaron saber que la Junta de Pensiones ofrece préstamos a sus afiliados llegó al 92%.

Ahora bien, según el informe anteriormente mencionado, los servicios de crédito mejor evaluados y posicionados por los clientes que NO son habituales de la JUPEMA son brindados por Coopeande 42,3%, Banco Nacional 11%, Coopenae 8%, Banco de Costa Rica 8% y Coopemep 8%. Mientras que la cantidad de personas

que indicaron saber que la Junta de Pensiones ofrece crédito a sus afiliados llegó al 67%.

Después de ampliar el panorama sobre la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional (JUPEMA), su Portafolio de Créditos CREDIJUNTA y las características de su mercado, se entrará de lleno al Capítulo III del presente estudio, en el que se realizará una investigación de mercados, con el fin de obtener información de primera mano de los afiliados no pensionados (activos o en servicio), sobre su conocimiento, opiniones y sentimientos con respecto a la línea de créditos de consumo que ofrece la organización (CREDIJUNTA), así como la detección de necesidades insatisfechas y oportunidades de mejora, que se puedan aprovechar en el futuro para optimizar el negocio en su impacto y sus resultados.

## **CAPÍTULO III: Investigación de mercados sobre el portafolio de créditos de consumo CREDIJUNTA**

Lograr posicionar y mejorar el desempeño comercial del portafolio de créditos de consumo de la JUPEMA en su segmento objetivo, implica tener claridad de: cuál es el nivel de conocimiento que tienen sobre la oferta de créditos, sus deseos y necesidades insatisfechas, gustos y preferencias, características principales, cuáles son sus proveedores actuales de créditos y por qué razones los prefieren, entre otras variables importantes de conocer para poder diseñar una estrategia de marketing efectiva, que permita alcanzar las metas esperadas.

Para lograr lo anteriormente propuesto, se deben desarrollar investigaciones de mercados, que permitan captar de primera fuente la información necesaria sobre los problemas de negocio a resolver, o bien, oportunidades por aprovechar, por medio de un plan de marketing adecuado para tal fin. Es por ello, que en el presente capítulo, se exponen los detalles, sobre el diseño y metodología de la investigación de mercados realizada, para cumplir con los objetivos de este proyecto, así como también, se presenta una descripción y análisis de los hallazgos encontrados, los cuales permitirán, al final del presente capítulo, desarrollar un análisis FODA y un análisis FOAR que servirán de insumo principal para el plan de marketing por elaborar.

### **3.1. Justificación del estudio**

Como se comentó en el capítulo anterior, aunque la línea de créditos de consumo fue creada hace 15 años dentro de la Junta de Pensiones, es hasta el año 2014, cuando se le empieza a dar cierta atención dentro del portafolio de inversiones de la institución. Por otra parte, ante el desafío planteado en el Plan Estratégico 2016 – 2020 de lograr al final del periodo 2020, que la cartera crediticia del RCC sea de al menos un 15% del portafolio total de inversiones, surge la necesidad de conocer a mayor profundidad el segmento meta, sus hábitos de consumo, sentimientos, gustos y preferencias con respecto al financiamiento de sus planes y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Esto permitirá obtener una serie de información y hallazgos, por medio de los cuales se podrá, en el próximo capítulo IV, proponer una estrategia de marketing que coadyuve a lograr este importante objetivo planteado en el Plan Estratégico de la organización.

Debido a la reciente importancia que han adquirido los créditos de consumo dentro de la plataforma de servicios a brindar a sus afiliados, no se han realizado hasta el día de hoy investigaciones de mercado de este tipo. Por esta razón, surge la necesidad de llevar a cabo este ejercicio investigativo, como insumo principal, para el planteamiento de una estrategia de mercadeo efectiva, que permita aumentar sustancialmente, la cantidad y volumen de créditos de consumo colocados entre la membresía actualmente en servicio de la institución.

Dicha investigación por realizar, no solo será de gran ayuda para el alcance de los objetivos organizacionales, sino que también por medio de los futuros créditos a otorgar, impactará la calidad de vida de los afiliados de JUPEMA y contribuirá a dinamizar la economía nacional por medio del consumo de bienes y/o servicios que éstos financiarán.

## **3.2. Diseño de la investigación**

### **3.2.1. Planteamiento del problema u oportunidad de negocio por investigar**

El problema planteado en la presente investigación de mercados, es el siguiente:

*¿Cuáles son las estrategias de mercadeo más efectivas, que puede poner en práctica la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, para lograr incrementar sustancialmente, la cantidad y volumen anual de créditos de consumo colocados entre sus afiliados actualmente en servicio (activos)?*

### 3.2.2. Objetivo General

El objetivo general de la presente investigación, se plantea de la siguiente manera:

*Identificar las percepciones, gustos y preferencias de los afiliados actualmente en servicio (activos), sobre las variables que componen una estrategia de mercadeo efectiva, que pueda poner en práctica la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, para incrementar sustancialmente, la cantidad y volumen de créditos de consumo otorgados anualmente por la institución.*

### 3.2.3. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de la presente investigación, se plantean a continuación:

- 1) Conocer cuáles son los principales tipos y proveedores de créditos de consumo a los que recurren los afiliados en servicio de JUPEMA para financiarse, así como también, las razones de su escogencia.
- 2) Identificar el nivel de satisfacción de los afiliados en servicio con sus proveedores actuales de créditos de consumo, así como potenciales servicios de valor agregado no satisfechos por los mismos, que sean de su interés.
- 3) Determinar quién o quienes influyen en la decisión de compra de créditos de consumo, que contratan los afiliados en servicio.
- 4) Identificar en orden de importancia, cuáles son las condiciones de los créditos de consumo, que más valoran los afiliados en servicio a la hora de contratarlos.
- 5) Determinar el grado de conocimiento que tiene el afiliado en servicio, sobre la oferta de créditos de consumo de la Junta de Pensiones y su opinión sobre la misma.
- 6) Conocer las razones por las que los afiliados en servicio han solicitado o no, créditos de consumo a la Junta de Pensiones.
- 7) Conocer la demanda potencial que tienen los créditos de consumo CREDIJUNTA, entre los afiliados actualmente en servicio, así como también, las condiciones claves para que acepten su formalización.
- 8) Definir los medios de comunicación más efectivos para informar a los afiliados en servicio, sobre la existencia y condiciones de los créditos de consumo de la institución.

- 9) Describir el perfil demográfico y tecnológico que caracteriza a los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones.
- 10) Realizar un estudio comparativo (benchmarking) de las condiciones de los créditos de consumo, que ofrecen los proveedores de financiamiento más importantes en el mercado.

### 3.3. Técnicas de investigación

Seguidamente, se describen detalles sobre las técnicas de investigación utilizadas, para que se pueda comprender mejor cómo se obtuvieron los resultados y hallazgos que se presentan durante el análisis de la información.

#### 3.3.1. Tipo de investigación

Para satisfacer las necesidades de información de esta investigación, se llevarán a cabo dos tipos de procesos investigativos, uno exploratorio y otro de tipo cuantitativo – descriptivo.

El exploratorio, se llevó a cabo para recopilar información, por medio de entrevistas a expertos y consulta de fuentes secundarias sobre las condiciones de los créditos de consumo, que ofrecen actualmente, los principales competidores de la Junta de Pensiones en su segmento de interés, es decir, más adelante se presentará un estudio de benchmarking de las condiciones crediticias que ofrecen los competidores más importantes para la organización en el mercado.

Por otra parte, la investigación cuantitativa-descriptiva, se puso en práctica para recopilar, directamente de los afiliados actualmente en servicio, información referente a opiniones, gustos, preferencias, expectativas, hábitos y sentimientos sobre los procesos de búsqueda y solicitud de financiamiento para sus necesidades y/o proyectos personales.

### 3.3.2. Método de investigación

El mecanismo definido para la recopilación de la información requerida, según los objetivos planteados en esta investigación, es la encuesta telefónica por medio del diseño de un cuestionario semi-estructurado, que presentó una secuencia de 39 preguntas: cerradas, mixtas (cerradas con la opción de especificar otra opción para realizar aclaraciones y ampliar información), de opción múltiple, de filtro e incluso, preguntas abiertas. Luego, como parte del proceso de tabulación, se cerraron las respuestas brindadas de mayor importancia como parte del proceso de edición y tabulación de información.

Dicho instrumento se aplicó a los elementos de la muestra de la población de interés, de manera tal, que la información obtenida proviene de fuentes primarias. Las encuestas se aplicaron de manera telefónica, con el fin de lograr obtener el más alto índice de respuesta efectivo posible y para poder ajustarse a la disponibilidad de tiempo de los entrevistados y del estudio.

Como parte de esta investigación, también se realizaron por la vía telefónica entrevistas de profundidad, a los ejecutivos de servicio al cliente de las entidades financieras que figuraron como los principales competidores de la Junta de Pensiones, en el otorgamiento de créditos de consumo a la población de interés, para construir así, una serie de cuadros comparativos que describen las diferentes condiciones crediticias que ofrecen al mercado. Esta información también fue complementada y validada por medios digitales (páginas web y redes sociales) y/o por medio de visitas personales a las sucursales de los principales competidores.

Con base en lo anterior, durante el proceso de la investigación, se requirieron dos cuestionarios distintos: el primero de ellos, es el instrumento de recolección de datos estructurado, aplicado directamente a la muestra de afiliados en servicio o “activos” de la Junta de Pensiones del Magisterio, que actualmente cotizan dentro del RCC, mientras que, el segundo, se trató de un cuestionario de carácter no estructurado, el cual, permitió realizar las entrevistas a profundidad, a los ejecutivos de servicio al cliente de las principales entidades competidoras, en el otorgamiento de créditos de consumo a la población de interés.

Se escogió este método de investigación por su habilidad para explicar, el qué, el cómo, el quién, el por qué y para qué (Mc Daniel & Gates, 2011, p.170), así como también, generar información que se pueda inferir al resto de la población estudiada, es decir, que describe al resto de la población analizada, bajo cierto rango de error aceptable. Se puede encontrar detalles del instrumento de recopilación de información, aplicado a los afiliados en servicio, en la sección de anexos al final del presente informe, específicamente, en el Anexo N°1.

### 3.4. Métodos de muestreo

Continuando con la descripción metodológica del estudio de mercado realizado, se abordarán ahora detalles sobre cómo fueron seleccionadas las personas a las que se les aplicó por la vía telefónica los cuestionarios anteriormente mencionados.

#### 3.4.1. Población de interés

La población de interés son los *afiliados de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional de todo el país, que actualmente, se encuentran activos o en servicio y cotizando dentro del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC)*, los cuales, por su condición de cotizantes no pensionados del RCC, representan mayor número, en comparación con los afiliados pensionados de ambos regímenes (RTR y RCC), cuentan con mayor poder adquisitivo, tienen mayor necesidad o potencial para la formalización de créditos de consumo, y paradójicamente, tienen menor contacto con la organización por estar en una etapa de su vida, en donde únicamente, se encuentran cotizando y no devengando una pensión.

De acuerdo con el III Informe Anual Estadístico del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC), elaborado por funcionarios del Departamento Actuarial de la Junta de Pensiones con cierre al 31 de diciembre del 2016, los afiliados en servicio o activos cotizando al RCC son en total 88.299 personas que conforman la población en estudio.

### 3.4.2. Marco muestral

El marco muestral, lo constituye la base de datos de los afiliados de la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional de todo el país, que actualmente se encuentran activos o en servicio, y cotizando dentro del RCC.

A continuación, se presenta un cuadro que ilustra la distribución de los afiliados en servicio del RCC, por género y por provincia:

**Cuadro 3: Composición de afiliados en servicio del RCC por género y provincia**

Provincia	Mujeres	Hombres	Total	Peso
San José	14.156	6.080	20.236	22,92%
Alajuela	9.794	4.126	13.920	15,76%
Cartago	5.866	2.827	8.693	9,84%
Heredia	5.964	2.570	8.534	9,66%
Guanacaste	4.894	2.111	7.005	7,93%
Puntarenas	4.712	2.229	6.941	7,86%
Limón	4.189	1.657	5.846	6,62%
Extranjero	19	17	36	0,04%
Sin Ubicar	10.642	6.446	17.088	19,35%
<b>TOTALES</b>	<b>60.236</b>	<b>28.063</b>	<b>88.299</b>	<b>100,00%</b>
<b>PESO</b>	<b>68,22%</b>	<b>31,78%</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: III Informe Anual Estadístico del RCC, JUPEMA 2017

### 3.4.3. Método de muestreo

Al haber optado por un tipo de investigación cuantitativa-descriptiva cuyos resultados se pueden inferir al resto de la población, se utilizó un método de muestreo probabilístico mixto en función de la naturaleza del marco muestral, los objetivos y los requerimientos del estudio.

Para la selección de la muestra, en primera instancia, se utilizó un **muestreo simple al azar**, el cual, se combinó con un **muestreo estratificado** con segmentos homogéneos a lo interno pero heterogéneos a lo externo, con base en la provincia

de residencia registrada de los afiliados. Esto con el propósito de dar bastante representatividad a la muestra al considerar las respuestas, tanto de afiliados en servicio de zonas metropolitanas, como de zonas rurales.

Adicionalmente, se procedió mediante un **muestreo sistemático**, a seleccionar los elementos de la muestra a quienes se les aplicaron las encuestas telefónicas. En este sentido, al definir intervalos uniformes de selección aleatoria, se logró dar a todos los elementos de la población, igual probabilidad de ser entrevistados.

A continuación, se presenta el cálculo y distribución de la muestra aleatoria definida:

**Figura 2: Fórmula de muestreo simple al azar**

$$n = \frac{\left( \frac{Z_{\alpha/2} \sqrt{P \cdot Q}}{d} \right)^2}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z_{\alpha/2} \sqrt{P \cdot Q}}{d} \right)^2}$$

Fuente: Fórmulas y Tablas Estadísticas (Mora, 2011, p.11)

Donde:

Z $\alpha/2$ =	1,645	Nivel de confianza de los datos 90%
N=	88.299	Tamaño de la población.
n=	188	Tamaño de la muestra
P=	0,50	Probabilidad de ocurrencia
Q=	0,50	Probabilidad de no ocurrencia.
d=	0,06	Margen de error
K=	44	Intervalo uniforme de selección aleatoria

Los cálculos realizados para la definición del tamaño de la muestra e intervalo de selección de los elementos a encuestar, son los siguientes:

$$n = \frac{\left[ \frac{1,645 \cdot \sqrt{(0,5 \cdot 0,5)^2}}{0,06} \right]}{+1/88299 \left[ \frac{1,645 \cdot \sqrt{(0,5 \cdot 0,5)^2}}{0,06} \right]^2}$$

$$K = \frac{\text{Tamaño de la población de estudio}}{\text{Tamaño de la muestra}} = \frac{88.299}{188} = 44$$

Con base en el desarrollo de la fórmula anterior, se define para la presente investigación un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 6%, para así obtener un tamaño de muestra equivalente a 188 personas de una población de 88.299 afiliados actualmente en servicio (activos) de la Junta de Pensiones.

Por otra parte, para seleccionar cada elemento de la muestra, se eligió en forma aleatoria uno de ellos, mientras que el subsiguiente entrevistado, se ubicó 44 elementos después del último elemento seleccionado en el marco muestral.

### 3.5. El proceso de recolección de información

Para recopilar los datos, se llevaron a cabo un total de 200 entrevistas personales por la vía telefónica, entre el lunes 27 de marzo y el viernes 07 de abril del 2017. Las encuestas se realizaron desde las oficinas de la Junta de Pensiones, utilizando los recursos del inmobiliario y el equipo de la entidad.

Las encuestas se realizaron a afiliados actualmente en servicio de todo el país, en forma aleatoria, con base en un muestreo estratificado, cuyo criterio base de segmentación fue la provincia de origen del afiliado. Las entrevistas se aplicaron en

un horario de 12 md a 8 pm considerando su disponibilidad, ya que la mayoría se encontraba dando clases o trabajando durante las mañanas.

La composición de la muestra entrevistada por provincia, es la siguiente:

**Cuadro 4: Composición de la muestra de afiliados en servicio entrevistados según estratos**

Provincia	Total	Peso	Muestra	Adicional	Total
San José	20.236	22,92%	43	3	46
Alajuela	13.920	15,76%	30	2	32
Cartago	8.693	9,84%	19	1	20
Heredia	8.534	9,66%	18	1	19
Guanacaste	7.005	7,93%	15	1	16
Puntarenas	6.941	7,86%	15	1	16
Limón	5.846	6,62%	12	1	13
Extranjero	36	0,04%	0	0	0
Sin Ubicar	17.088	19,35%	36	2	38
<b>TOTALES</b>	<b>88.299</b>	<b>100,00%</b>	<b>188</b>	<b>12</b>	<b>200</b>

Fuente: III Informe Anual Estadístico del RCC, JUPEMA 2017.

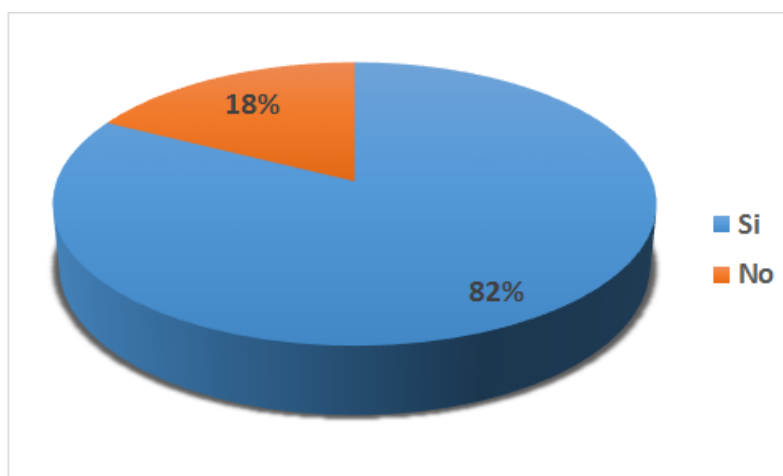
### 3.6. Presentación y análisis de resultados

A continuación, se presentan los hallazgos de la investigación realizada, con base en cada uno de los objetivos específicos de la misma, planteados anteriormente.

#### 3.6.1. Tipos y proveedores de créditos de consumo preferidos

El estudio de mercado comenzó identificando el nivel de endeudamiento de los afiliados en servicio, así como sus gustos y preferencias, con respecto a los tipos de créditos, proveedores de financiamiento y medios de comunicación que suelen utilizar, para conocer sobre su oferta y entender las razones principales de su escogencia.

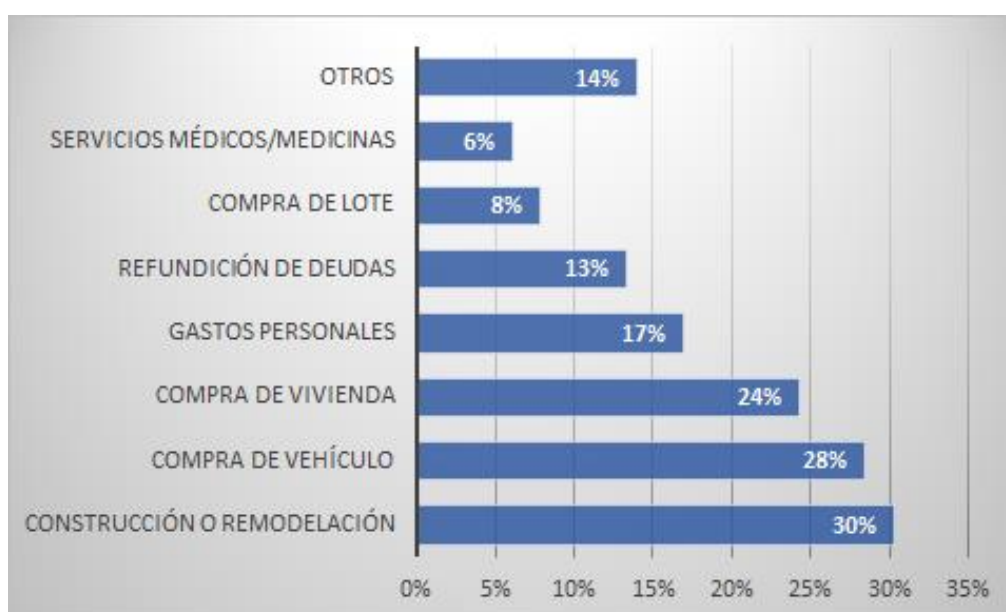
**Gráfico N° 1: Está pagando un préstamo en la actualidad**



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°1

La población del Magisterio Nacional, actualmente en servicio, si acostumbra apalancarse financieramente por medio de préstamos, muestra de ello, es que el 82% de los entrevistados aceptan estar pagando un crédito en la actualidad.

**Gráfico N° 2: Fines de los préstamos solicitados**

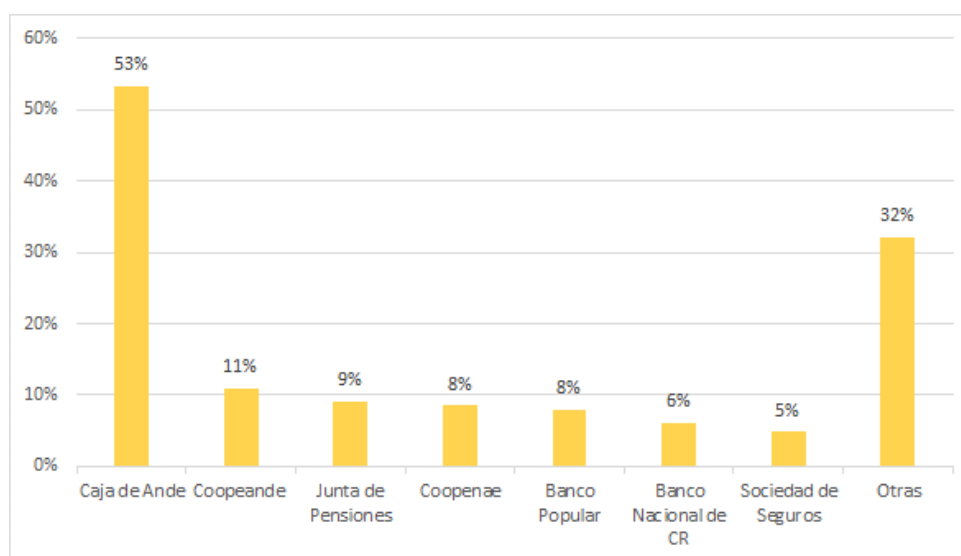


**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°2

Los afiliados activos de la Junta de Pensiones solicitan préstamos, principalmente para construir y/o remodelar sus viviendas en un 30%, comprar vehículos 28%, comprar vivienda terminada 24%, realizar gastos personales 17% y refundir deudas 13%.

En menor medida, un 8% lo destina para compra de lote y un 6% para financiar servicios de salud y medicinas. Si se suman los fines de construcción o remodelación, compra de vivienda y compra de lote, se observará, que juntas, abarcan un 62% de los destinos de los préstamos solicitados por esta población, siendo la compra de vehículos su segunda motivación importante, para formalizar créditos en este segmento de afiliados de la Junta de Pensiones.

**Gráfico N° 3: Entidad financiera proveedora de los créditos preferida**

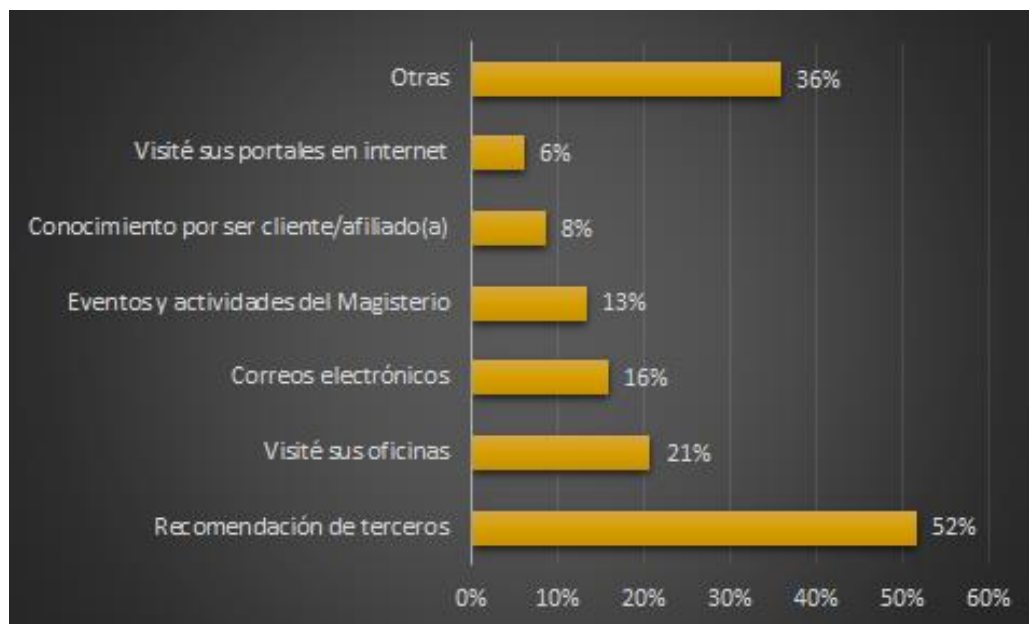


**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°3

Caja de Ande es la institución financiera que el segmento de afiliados en servicio de la Junta de Pensiones prefiere, de manera bastante marcada (53%), le siguen con bastante distancia en preferencia Coopeande con un 11%, la misma Junta de Pensiones con un 9%, Coopenae provee el 8% de los préstamos adquiridos por los entrevistados, al igual que el Banco Popular, mientras que el Banco Nacional y la Sociedad de Seguros otorgaron el 6% y 5% de los créditos respectivamente.

Dentro de “Otros”, sobresalieron de manera especial Coopemep y la Junta de Ahorro y Préstamo de la UCR, las cuales, fueron fuente del 4% de los créditos otorgados a los encuestados cada una.

**Gráfico N° 4: Cómo se enteró de la oferta de su entidad proveedora**

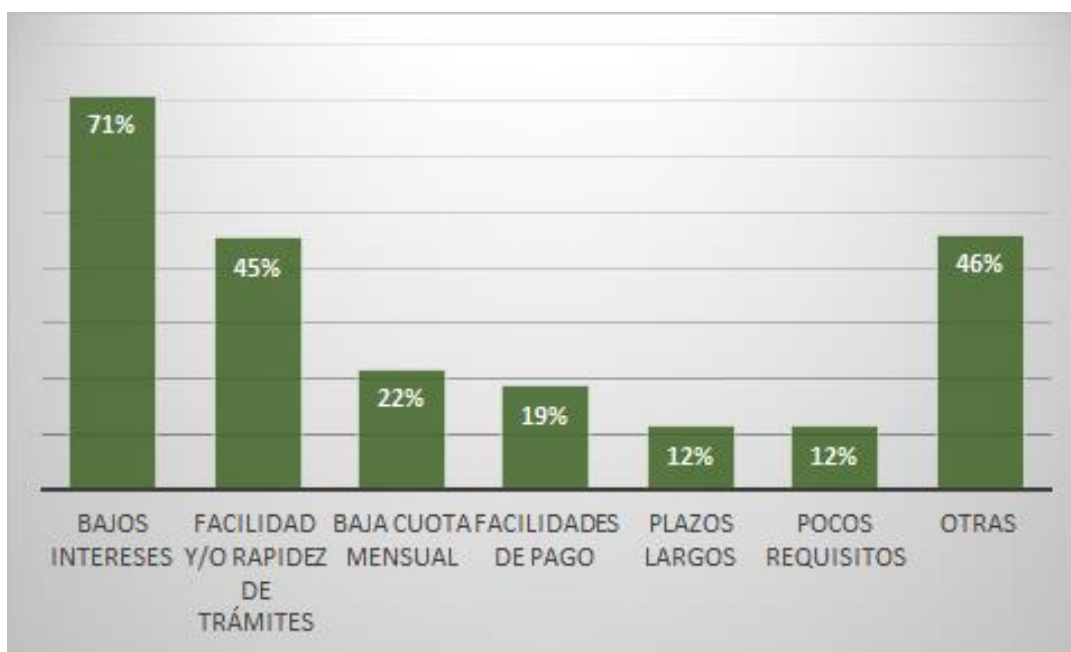


**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°4.

Los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones fueron informados, sobre la oferta de los préstamos que tomaron con sus entidades financieras preferidas, a través de medios personalizados y dirigidos de comunicación. Domina dentro de los mismos, “la recomendación de terceros” (familiares, colegas, compañeros de trabajo, conocidos) con un 52%, lo cual, refleja la gran importancia de esta estrategia de comunicación dentro del segmento meta. El segundo medio de su preferencia, es “ir personalmente a sus oficinas” para obtener la información de los créditos disponibles y sus requisitos de primera fuente. El tercer medio utilizado, lo ocupó “la recepción y observación de las ofertas a través de correos electrónicos” que dichas entidades les remitieron, con un 16%, así como, los “eventos y actividades del Magisterio Nacional”, quedaron en cuarto lugar con un 13% de menciones.

El conocimiento previo de la entidad y su oferta de créditos, “por ser cliente o afiliado” de la misma, acaparó un 8% de las respuestas, mientras que, la “visita directa a sus portales en internet”, un 6%, entre las respuestas de mayor importancia.

**Gráfico N° 5: Razones de tramitar el crédito con su entidad preferida**



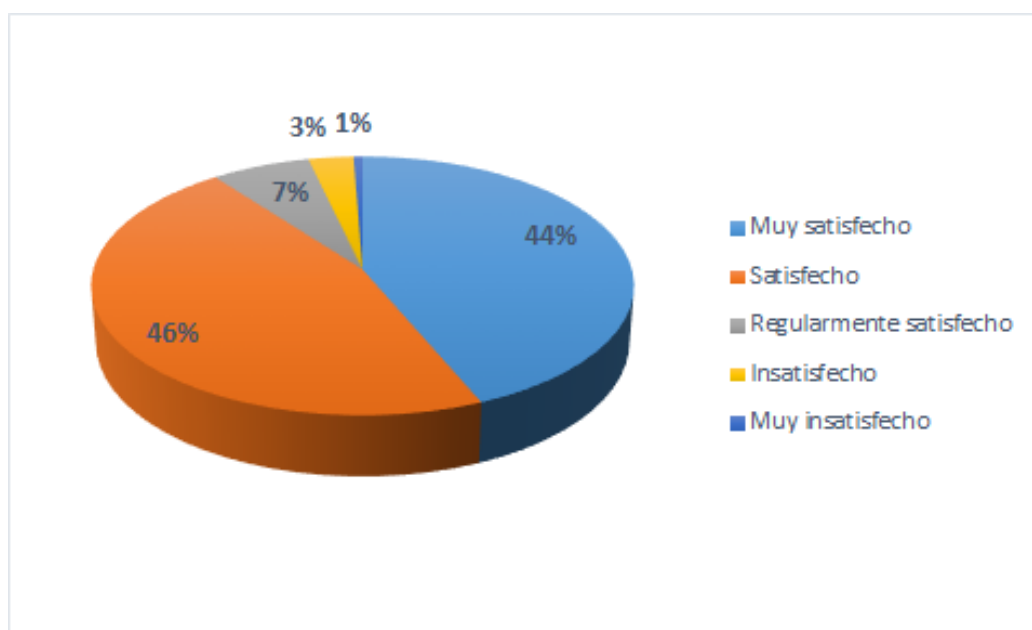
**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°5.

Al consultar a los afiliados en servicio, sobre los motivos, por los que decidieron tramitar los créditos que están pagando con las instituciones financieras que escogieron, un sobresaliente 71% justificó los “bajos intereses” como la principal razón, le siguió la “facilidad y/o rapidez de los trámites”, con un 45% de menciones, una “baja cuota mensual”, también fue una razón importante para el 22%, y las “facilidades de pago” de las cuotas, para el 19% de los encuestados. En un quinto lugar, mencionaron los “plazos largos”, y en sexta posición, los “pocos requisitos” solicitados, con 12% de las menciones alcanzadas.

### 3.6.2. Niveles de satisfacción con sus proveedores y necesidades no satisfechas

En el presente estudio, se buscó evaluar el nivel de satisfacción que tienen los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones, con las condiciones y servicio brindado por sus actuales proveedores de préstamos, así como también, se trataron de identificar vacíos de servicio, a través de las necesidades no satisfechas, que eventualmente, la Junta de Pensiones pudiese llenar para lograr ventajas competitivas en el mediano plazo.

**Gráfico N° 6: Nivel de satisfacción con proveedor actual de créditos**

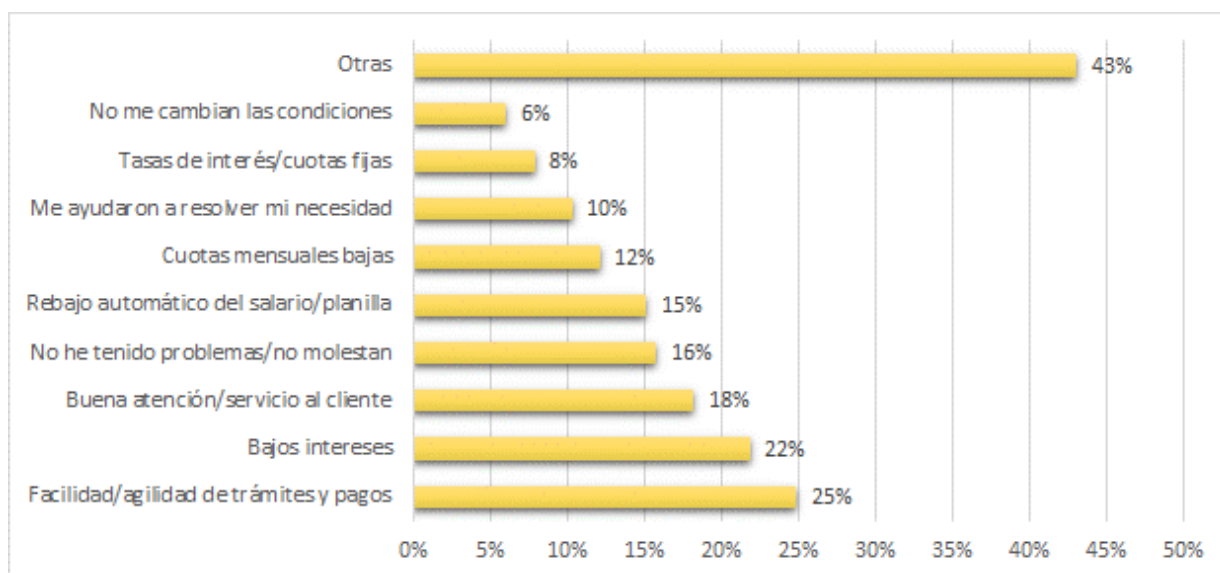


**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°6

Se puede observar, que el 90%, indica estar entre satisfecho y muy satisfecho, aspecto llamativo, pues señala que la Junta de Pensiones deberá, realmente, realizar un esfuerzo de marketing importante para competir en este mercado.

Como parte de este estudio, se procedió a profundizar, sobre las razones por las cuales, los afiliados en servicio indicaron tener ese alto nivel de satisfacción con sus proveedores actuales de préstamos, encontrando las siguientes:

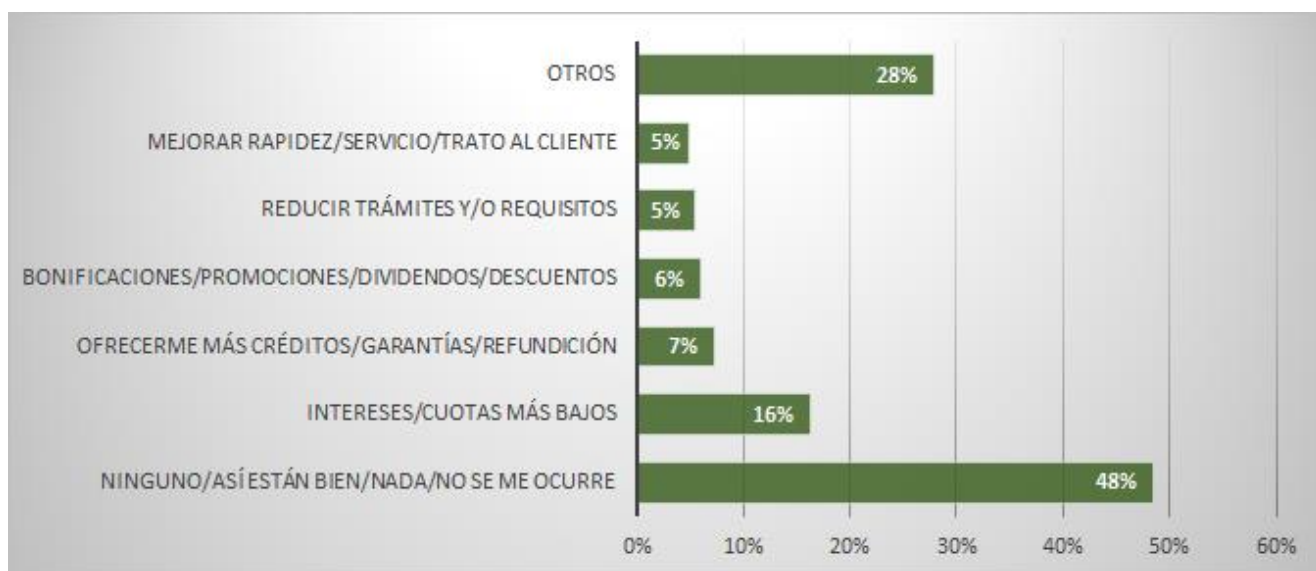
### Gráfico N° 7: Razones del nivel de satisfacción con proveedores actuales



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°7

La “facilidad/agilidad en trámites y pagos” mensuales, junto con el “rebajo automático de planilla” de las cuotas, representaron en conjunto, el 40% de las razones que justificaron el alto nivel de satisfacción alcanzado. Los “bajos intereses” y “las cuotas bajas” representaron ambas el 34%, la “buena atención/servicio al cliente” y el “no tener problemas o ser molestado” por el proveedor de los préstamos, alcanzaron juntas, también un 34%. Las “tasas de interés/cuotas fijas” y el “no variar las condiciones iniciales de los créditos” son las razones que mantienen muy satisfechos o satisfechos al 14% de los encuestados, mientras que, el hecho de que “les hayan ayudado resolver su necesidad y/o lograr realizar sus metas” agradó al 10% de los entrevistados.

### Gráfico N° 8: Servicios no satisfechos por los actuales proveedores



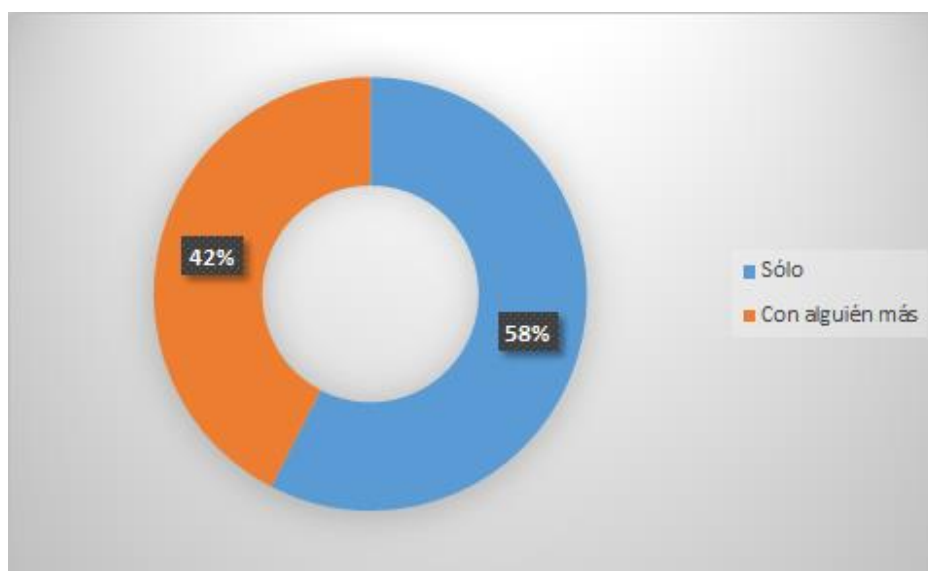
**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°8

Al indagar sobre beneficios o necesidades no satisfechas a los afiliados en servicio por sus actuales proveedores de créditos, un 48% “no supo identificar alguno”, un 16% mencionó querer tener “tasas de interés y/o cuotas”, un 7% que le ofrecieran “más créditos con mejores garantías u opciones de refundición de deudas”, un 6% aboga para que se les ofrezca “bonificaciones, promociones, descuentos y/o reconocimiento de dividendos”, por considerar que se les presta con el dinero que ellos mismos aportan. Finalmente, el 5%, se inclina por “reducir trámites y/o requisitos”, así como también, mejorar la atención o servicio al cliente.

#### 3.6.3. Quienes influyen en la decisión de compra de los créditos

Un objetivo de información importante que el estudio pretendió brindar, es comprender, como los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones toman la decisión de formalizar un crédito y quienes influyen en este proceso. A continuación, los resultados obtenidos al respecto.

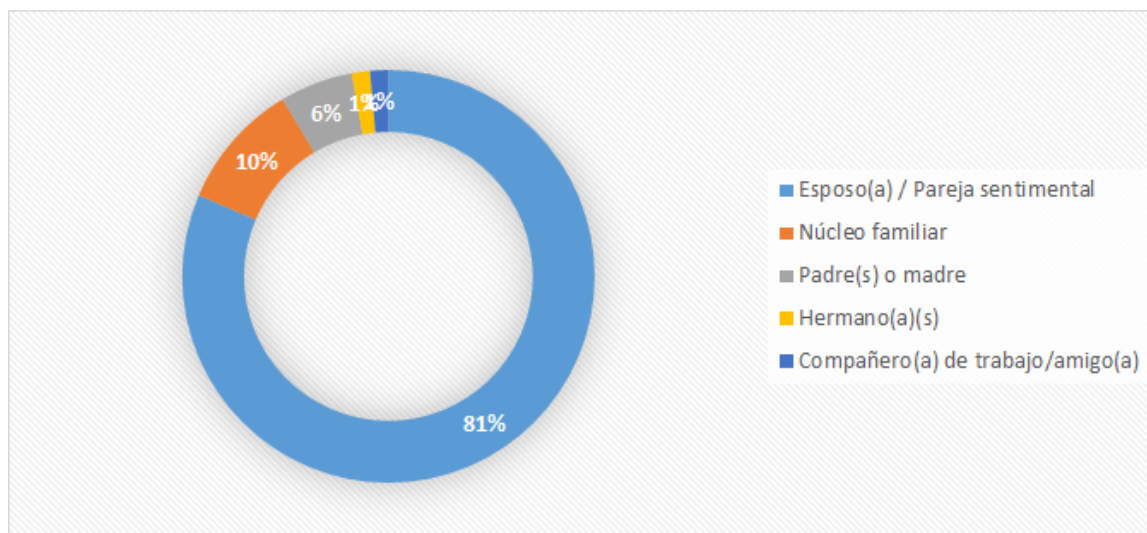
**Gráfico N° 9: Cómo toma la decisión de formalizar un crédito**



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°9

De acuerdo con el gráfico anterior, el 58% toma individualmente la decisión de formalizar un crédito de consumo, mientras que, un 42% la toma en consulta o de acuerdo con una tercera persona. Sobre éstos últimos, se investigó más a fondo, quien influía de manera directa en la decisión de contratar uno u otro préstamo, arrojando los siguientes resultados.

**Gráfico N° 10: Quién influye en la contratación de los créditos**



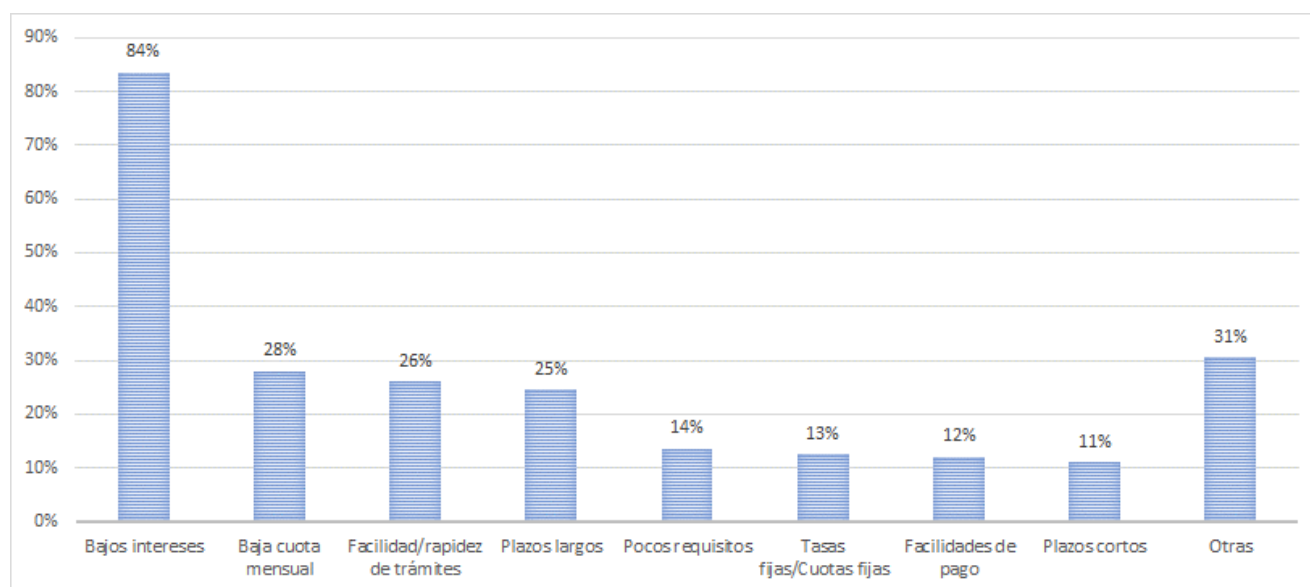
**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°10

En un contundente 81% de los casos, que indicaron tomar la decisión de formalizar sus préstamos en convenio o acuerdo de una tercera persona, afirmaron hacerlo junto con su “esposo(a) o pareja sentimental”, aspecto importante a considerar en los esfuerzos de marketing que se realicen en el futuro cercano. En menor medida, influye el “núcleo familiar” completo (esposo(a) e hijos, o bien, padres y hermanos) en un 10% y “los padres” en un 6%.

#### 3.6.4. Características de los créditos mejor valoradas por los afiliados

Otro grupo de variables, que se consideró importante analizar, como parte del presente estudio, son las relacionadas con las características o condiciones, en las que ellos consideran, debe incluir una oferta de un préstamo de dinero ideal para los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones, así como también, conocer qué orden de prioridad les darían, señalando la de mayor importancia para ellos. De este ejercicio, se extrajeron los resultados que se describen en los siguientes gráficos.

**Gráfico N° 11: Condiciones ideales de un préstamo de dinero**

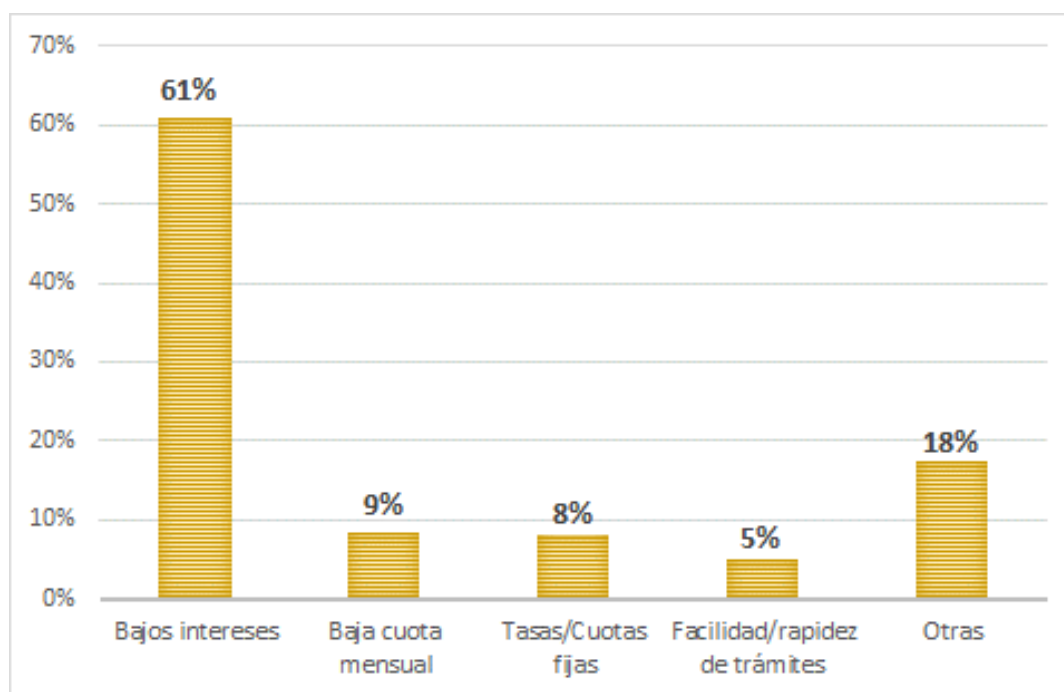


**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°11

Los afiliados en servicio entrevistados, consideran que la oferta de préstamos ideal debe ofrecer “bajos intereses”, ya que captó un contundente 84% de las menciones, el 28% considera que el crédito ideal ofrece una “baja cuota mensual”, “facilidad y/o rapidez de trámites” es clave para el 26%, similar a los “plazos largos de pago” pues son bien vistos por el 25%, “pocos requisitos” es apoyado por el 14%, “tasas de interés y cuotas fijas” es del agrado del 13%, mientras que, las “facilidades de pago” y los “plazos cortos”, son características importantes para el 12% y 11% de los entrevistados, respectivamente.

Este último dato, hace indicar, que en este grupo de afiliados hay diversidad de criterios, en términos de preferencia por los plazos largos vrs los plazos cortos de pago, de ahí la importancia de generar productos crediticios, donde el afiliado sea el que decida el plazo de pago que prefiere, según sus posibilidades y/o presupuesto.

**Gráfico N° 12: Condición ideal de un préstamo de mayor importancia**

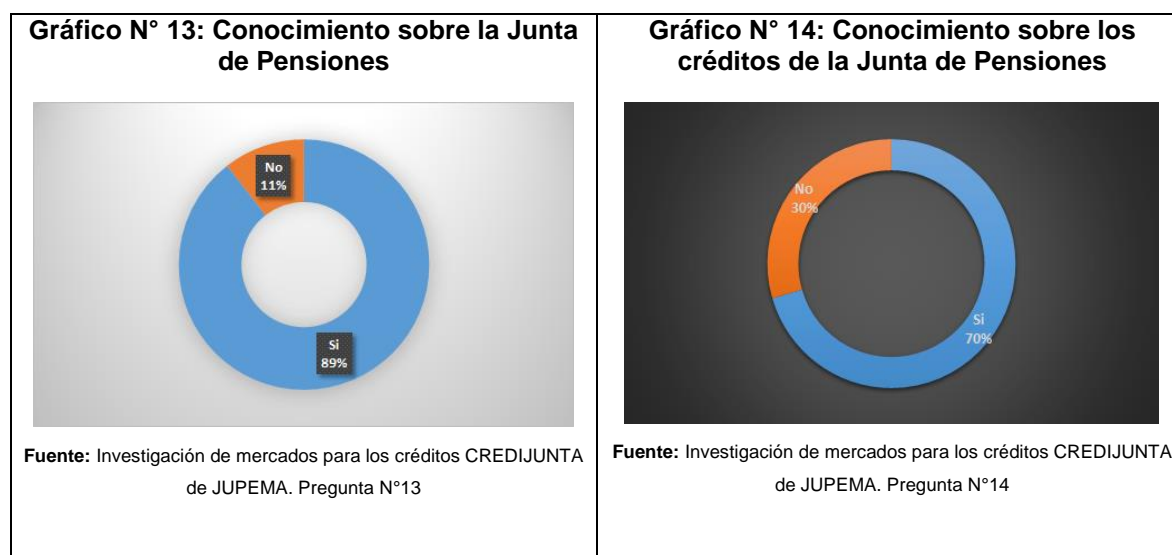


**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°12

El 61% de los entrevistados indicaron que, su característica ideal de más peso, es la de “bajos intereses”, a gran distancia y en segundo lugar, con un 9%, escogieron las “bajas cuotas mensuales”, le sigue de cerca en tercera posición, con un 8% las “tasas y/o cuotas fijas”, la “facilidad/rapidez de trámites” quedó en cuarto puesto, con un 5%, y “otras” características acumularon un 18%, en total. Todos estos resultados, son bastante consecuentes con los obtenidos, en el cuadro anterior.

### 3.6.5. Grado de conocimiento y opiniones sobre los créditos de JUPEMA

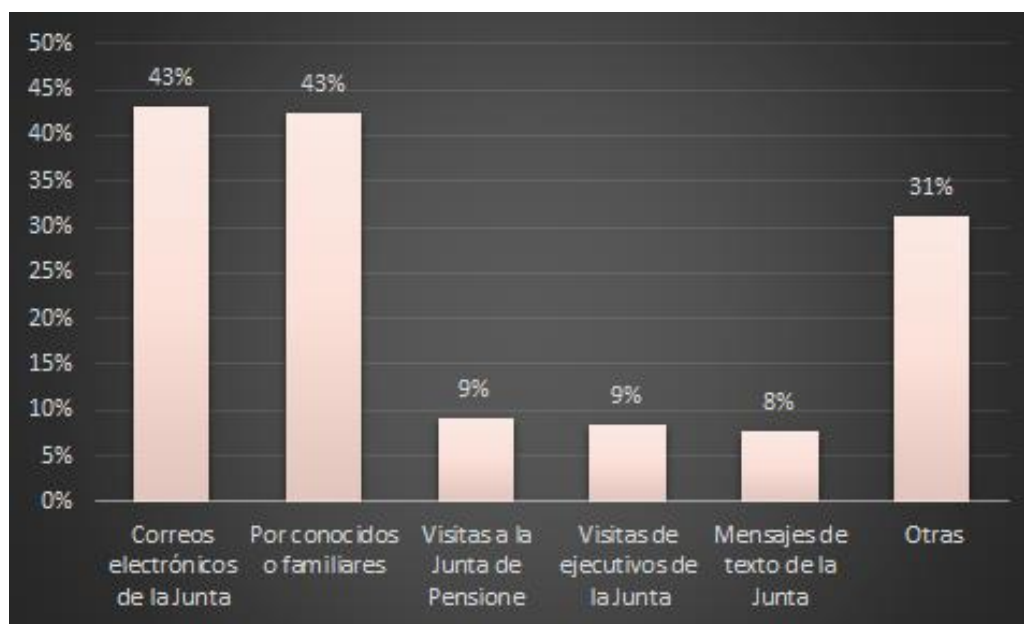
El quinto objetivo propuesto para la presente investigación de mercados, consiste en determinar el grado de conocimiento obtenido por el afiliado en servicio, sobre la oferta de créditos que ofrece la Junta de Pensiones, así como también, los medios por los cuales, se enteró de ellos y sus opiniones, sobre los mismos. En los gráficos presentados a continuación, se podrán apreciar los hallazgos encontrados, en el segmento meta.



El nivel de conocimiento, manejado por los afiliados en servicio, sobre la existencia de la Junta de Pensiones y su programa de créditos CREDIJUNTA, es bastante alto. Cerca de un 90% tiene una referencia de la Institución, mientras que, el nivel de

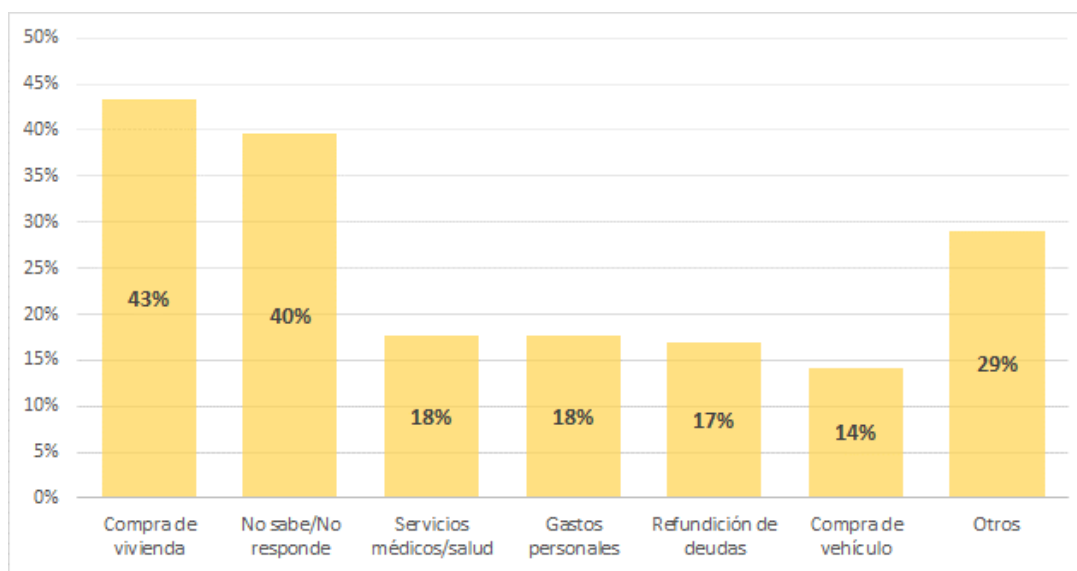
conocimiento, en cuanto a que la misma ofrece créditos a sus afiliados, es un poco más bajo, pero siempre importante, pues alcanzó un 70%. A pesar de lo anterior, llama la atención, que sólo el 9% de los entrevistados haya formalizado créditos con la Junta de Pensiones, de acuerdo con el Gráfico N°3, anteriormente presentado.

**Gráfico N° 15: Cómo se enteró de los créditos de la Junta de Pensiones**



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°15

Al investigar sobre los medios, a través de los cuales, los entrevistados lograron obtener este alto nivel de conocimiento sobre la posibilidad de obtener créditos con la Junta de Pensiones, un 43% indicó haberse informado por medio de los “correos electrónicos recibidos directamente de la Junta”, mismo porcentaje que recibieron las “referencias de conocidos, compañeros y familiares”. Con menor cantidad de menciones para un 9% fueron fuente de información las “visitas que los entrevistados realizaron a las oficinas de la Junta” y las “visitas que recibieron de ejecutivos de la Junta” en los Centros Educativos, el cual, alcanzó el mismo porcentaje. Finalmente, el quinto mecanismo importante para informarse, sobre la línea de créditos, fueron los “mensajes de texto enviados por la Junta” a sus teléfonos celulares con un 8% de menciones alcanzadas.

**Gráfico N° 16: Conocimiento de los fines de los créditos de JUPEMA**

**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°16

Los créditos ofrecidos por la Junta de Pensiones mejor posicionados, en los afiliados activos, son, en primer lugar, los dirigidos a la “compra de vivienda” con un 43% de menciones, le siguen, los dedicados a los “servicios médicos/salud”, 18% de menciones y con el mismo porcentaje se encuentran los créditos para “gastos personales”, ambos en segundo lugar, en tercer puesto estarían los créditos para “refundir deudas” con un 17% de menciones y en cuarto puesto, con un 14% de reconocimiento, el financiamiento dirigido a la “compra de vehículos”.

Es importante mencionar, que un 40% de los afiliados en servicio, los cuales, indicaron conocer, que la Junta de Pensiones les ofrece créditos de consumo, no saben especificar para qué fines o propósitos la institución presta dinero, lo cual demuestra, un débil posicionamiento de los mismos.

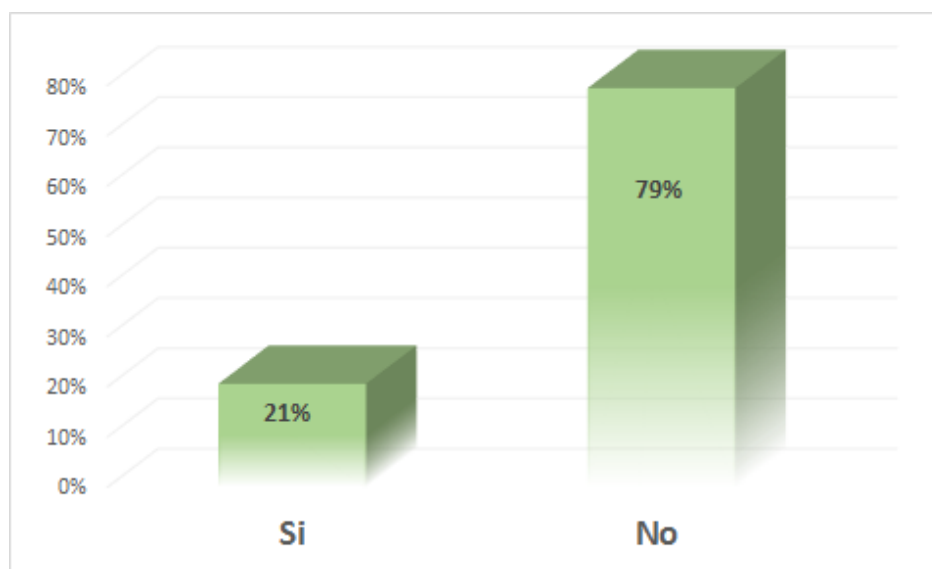
### 3.6.6. Razones para solicitar o no los créditos de la JUPEMA

Para este estudio de mercado, se consideró importante también identificar quienes han solicitado créditos de consumo a la Junta de Pensiones y quienes no lo han hecho a la fecha. Para los primeros, se intentó conocer sus opiniones positivas y negativas de la experiencia obtenida, y en el caso, de los segundos, inferir las

razones, por las cuales, no han contratado, hasta el momento, ningún préstamo con la organización.

Los resultados obtenidos sobre estas variables analizadas, se describen en los gráficos que se presentan a continuación.

**Gráfico N° 17: Solicitud de los créditos de JUPEMA**

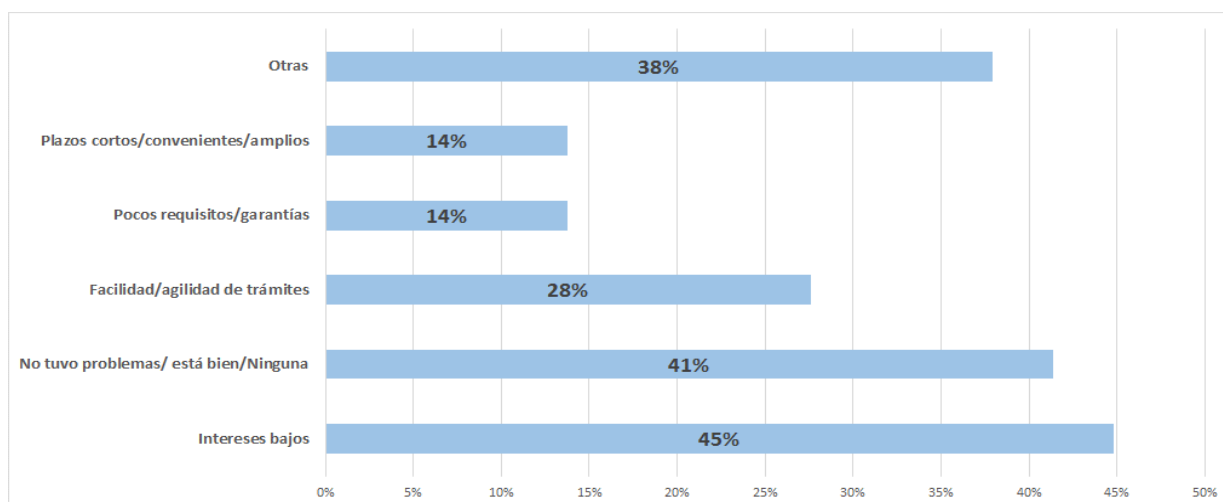


**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°17

A pesar del alto nivel de conocimiento de los créditos de consumo que tienen los afiliados en servicio, casi un 80% de los mismos, indican, nunca haber solicitado algún crédito de la Junta de Pensiones, en caso contrario, aproximadamente un 20%, si reportan haber tramitado uno actualmente o en el pasado.

Al 21% de los afiliados en servicio, que indicaron haber solicitado préstamos a la Junta de Pensiones, se les solicitó brindar, tanto opiniones positivas como negativas, que a su juicio, ha representado tener la experiencia de interactuar con los servicios de financiamiento ofrecidos por la institución, obteniendo los siguientes resultados.

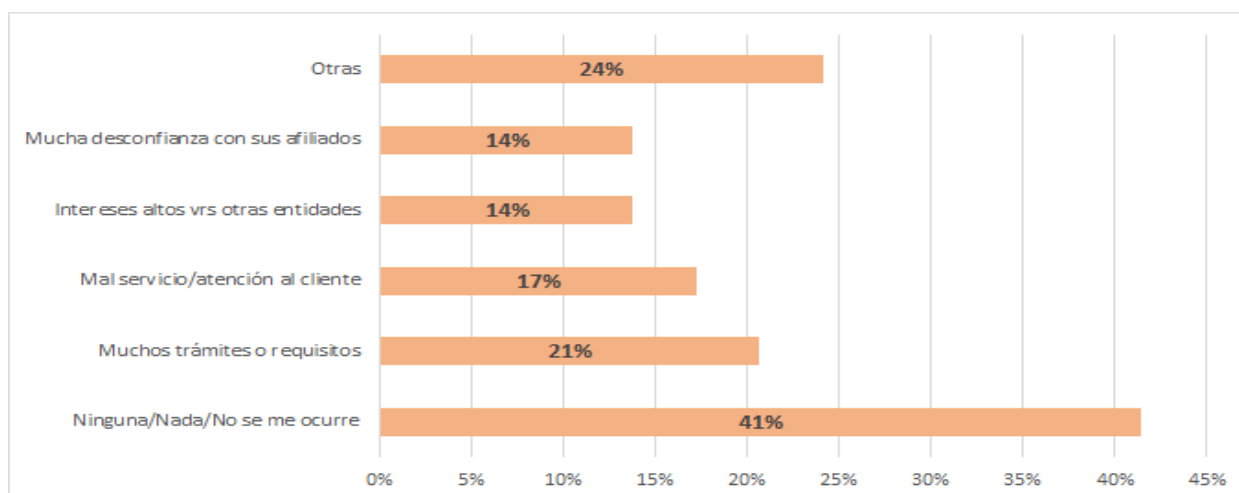
### Gráfico N° 18: Opiniones positivas de los créditos de JUPEMA



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°18

“Los bajos intereses”, fue la consideración más positiva, manifestada por un 45%, de quienes indicaron haber solicitado un crédito a la Junta de Pensiones, un 41% valoró positiva la experiencia, por “no tener problemas de ningún tipo” con la institución, el 28% valoró como positiva la “facilidad/agilidad de trámites”, mientras que, “los pocos requisitos/garantías” exigidos y los “plazos de pago” que ofrecen, ocuparon ambas, una cuarta posición en las valoraciones positivas con un 14% de menciones.

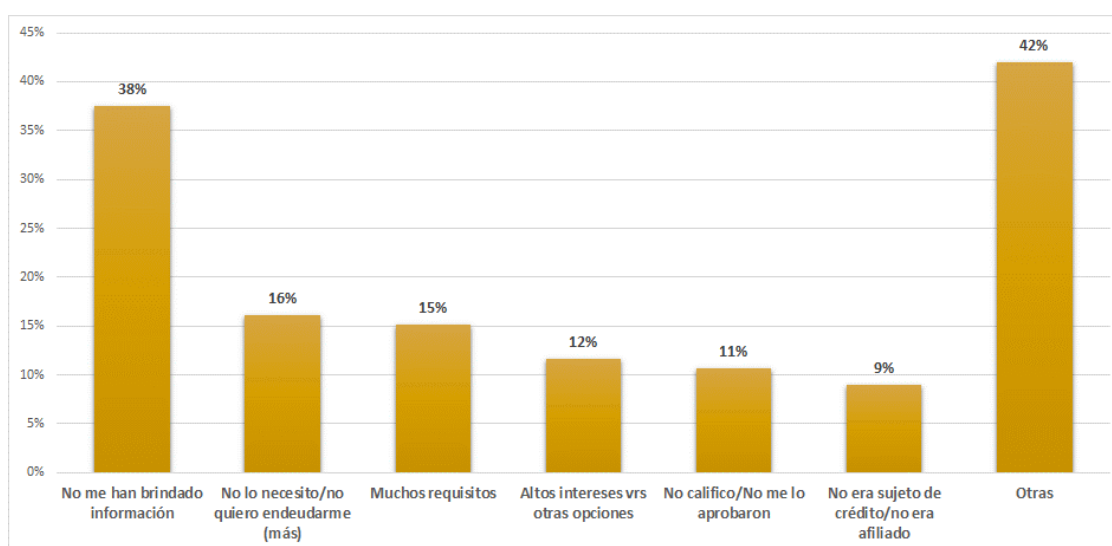
### Gráfico N° 19: Opiniones negativas de los créditos de JUPEMA



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°18

Por otra parte, entre las opiniones negativas un 41% “no pudo o supo” indicar aspectos negativos, un 21% criticó la “cantidad de trámites y requisitos” (sobre todo en el caso de docentes interinos, docentes del sector privado y/o con poco tiempo de cotizar), un “mal servicio/atención al cliente” fue señalada por el 17%, mientras que, “intereses altos vrs otras entidades” y “mucho desconfianza con sus afiliados” fueron mencionadas por el 14% de los entrevistados que han utilizado a la fecha los servicios crediticios de la JUPEMA.

**Gráfico N° 20: Razones de NO tomar un crédito con JUPEMA**



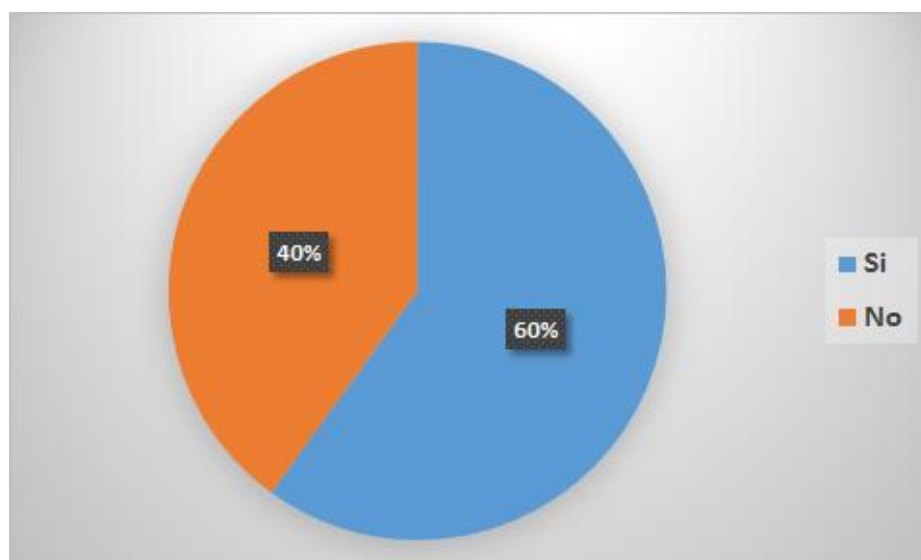
**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°19

El “no haber recibido información” antes sobre los créditos de la Junta de Pensiones, es la razón principal de los entrevistados para explicar, el por qué no han formalizado uno a la fecha con un 38% de las menciones, en segundo lugar, el 16% justifica que “no lo necesitan o no quieren endeudarse más”, en tercer lugar, el 15% aduce que la organización “exige muchos requisitos”, mientras que el 12% esgrime, que sus “intereses son más altos vrs otras opciones”. Finalmente, en cuarta y quinta posición, están los que mencionan que si los solicitaron en su momento pero que “no calificaban o no se los aprobaron” y los que “no eran sujetos del crédito por no ser afiliados” cuando necesitaron el préstamo, con un 11% y un 9% de las menciones, respectivamente.

### 3.6.7. Demanda potencial de créditos, fines y factores claves

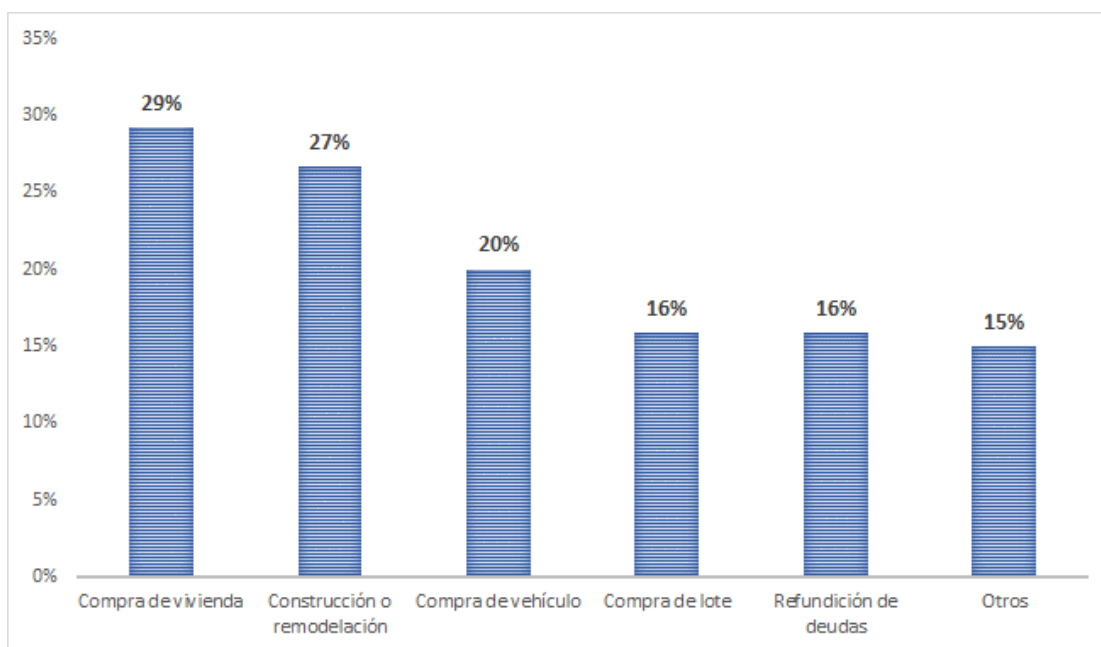
Conocer la demanda potencial que podrían tener los créditos de consumo CREDIJUNTA en el futuro cercano, los fines para los cuales estarían solicitando esos próximos créditos, su disposición a considerar la oferta de créditos de la Junta de Pensiones y las condiciones claves de las que dependería el aceptar formalizarlos con la organización, fueron variables que también se investigaron, a través del estudio y cuyos resultados, se verán a continuación por medio de los siguientes gráficos.

**Gráfico N° 21: Piensa solicitar un crédito en el futuro cercano**



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°20

Un 60% de los afiliados entrevistados, si está planificando solicitar un crédito de consumo para financiar algún bien o servicio importante, en un futuro cercano, lo contrario piensa el 40%, restante.

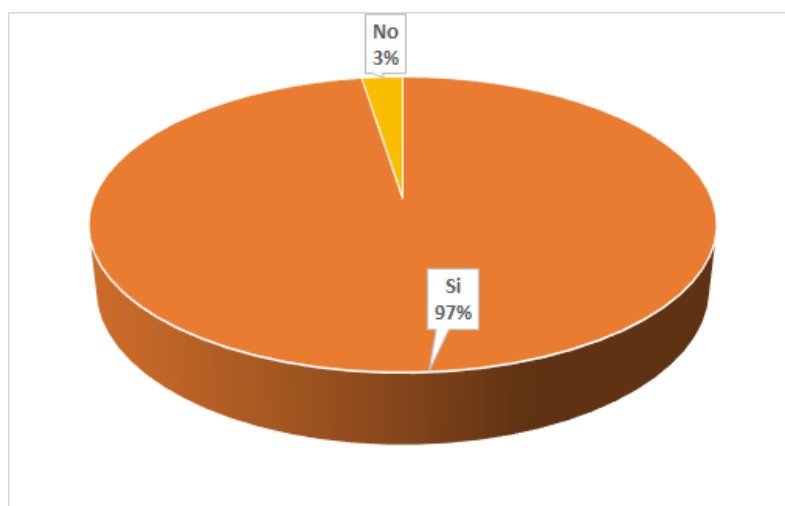
**Gráfico N° 22: Propósito de los futuros créditos a solicitar**

**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUCEMA. Pregunta N°21

Se les consultó además, para qué fines o propósitos estarían solicitando esos créditos potenciales, obteniendo los siguientes hallazgos: el destino principal sería la “compra de vivienda construida”, esta opción fue preferida por el 29% de los entrevistados, la “construcción o remodelación de vivienda” quedó en segundo lugar con un 27% de preferencia, en la tercera posición estuvo la “compra de vehículo”, la cual, captó un 20% de la intención de financiamiento, mientras que, la “compra de lote” y una “refundición de deudas” ocuparon ambas, un cuarto lugar con un 16% de las menciones obtenidas.

Adicionalmente, se les consultó a quienes manifestaron intención de solicitar un nuevo financiamiento en un futuro cercano, sobre montos aproximados de dinero requerido, arrojando como dato, una colocación de crédito potencial que asciende a los 2.462.172.000 colones, para un monto potencial promedio de 20.865.864 colones por afiliado no pensionado con intenciones de financiarse próximamente.

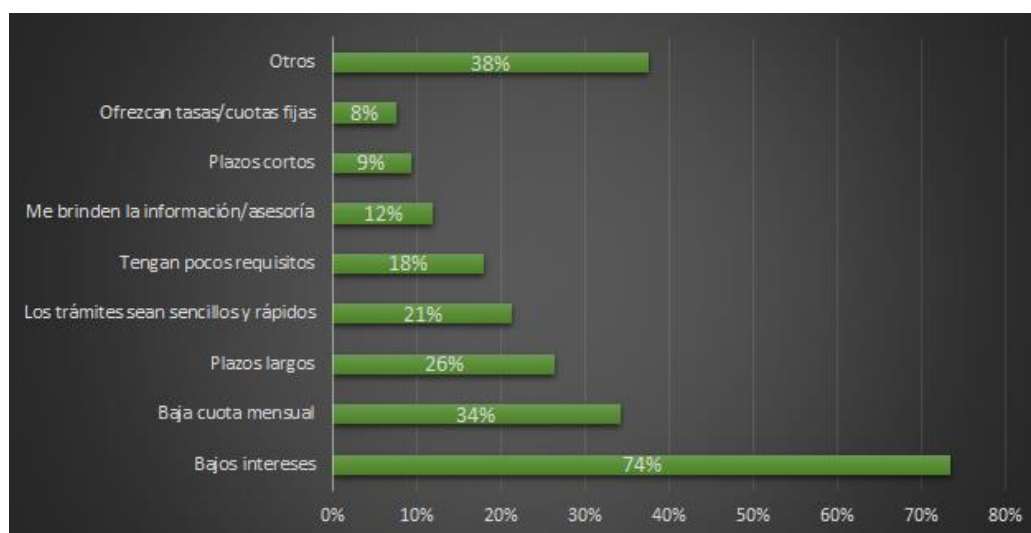
### Gráfico N° 23: Disposición a considerar la oferta de créditos de JUPEMA



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°23

Un 97% de los entrevistados con planes de solicitar créditos en un futuro cercano, están dispuestos a considerar las condiciones que ofrece la Junta de Pensiones del Magisterio. Ahora bien, los factores de los cuales dependería, que efectivamente acepten formalizar ese crédito con la institución, se estudian en el siguiente gráfico.

### Gráfico N° 24: Factores claves para aceptar un crédito con JUPEMA



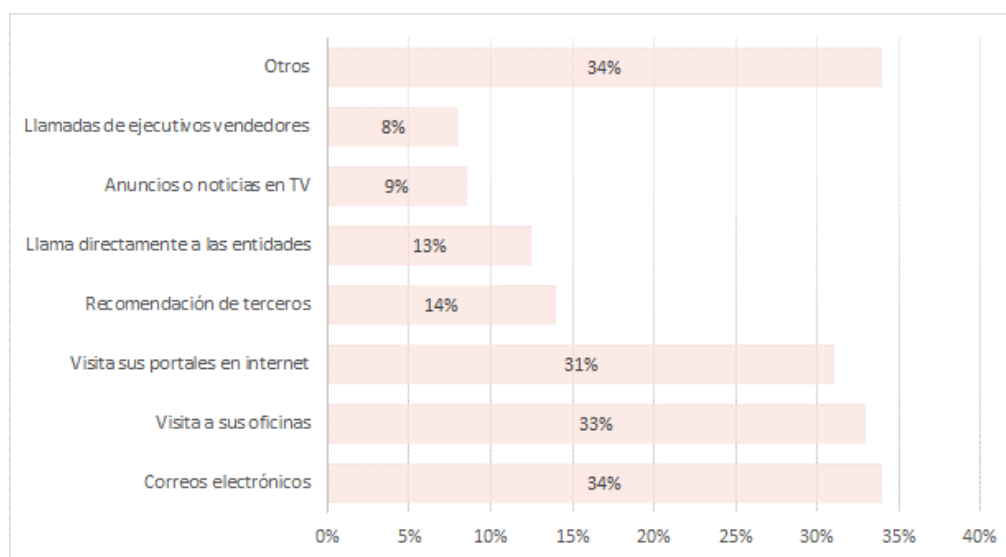
**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°24

Un 74% de los afiliados en servicio de la JUPEMA, con planes de financiarse próximamente, estarían en disposición de tomar su próximo crédito con la institución, si ésta les ofrece “bajos intereses”, un 34% estaría de acuerdo si cuentan con una “baja cuota mensual”, un 26% aceptaría si tuviera “plazos largos de pago”, si los “trámites son sencillos y rápidos” motivaría al 21% de los encuestados, si “exigen pocos requisitos” animaría al 18%, “brindar información/asesoría adecuada” estimularía al 12% de los entrevistados. Finalmente, definir “plazos cortos” y ofrecer “tasas/cuotas fijas” sería atractivo para el 9% y 8% respectivamente.

### 3.6.8. Medios de comunicación más efectivos y recomendaciones de afiliados

Se les consultó a los afiliados en servicio, sobre los medios de comunicación, a través de los cuales, se informan con respecto a los diferentes proveedores de préstamos cuando necesitan financiamiento. También, se les solicitaron recomendaciones de los medios que, a su juicio, son más efectivos para comunicarse con ellos. Adicionalmente, fueron consultados sobre los aspectos por mejorar a la línea de créditos de JUPEMA, para que logre mejores resultados de aceptación y colocación en el gremio de los educadores no pensionados. Los hallazgos encontrados se resumen a continuación.

**Gráfico N° 25: Medio de comunicación por el que suele informarse**



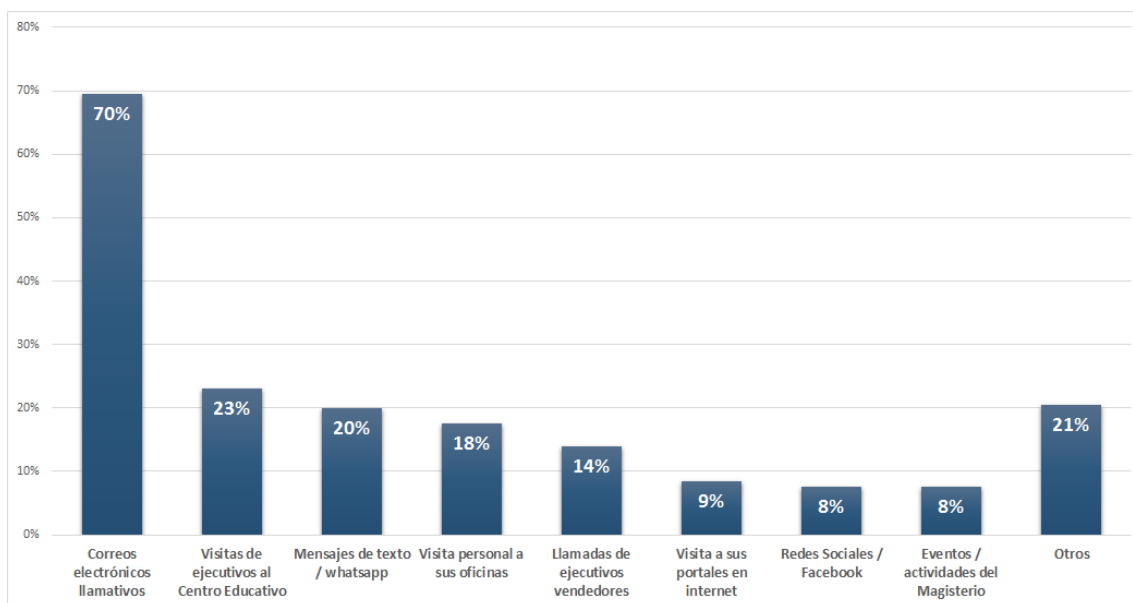
**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°25

Un 34% de los afiliados indica informarse por medio de “correos electrónicos” que recibe de las diferentes entidades proveedoras, el 33% prefiere, “visitar directamente, las oficinas del proveedor de su interés y/o confianza”, un 31% acostumbra “visitar los sitios o portales en internet” de sus proveedores preseleccionados. En un cuarto lugar, con un 14% de menciones, prefieren acudir a la “recomendación de terceros”, y en quinto puesto, un 13% “llama directamente a las entidades”, que preseleccionan para sus créditos.

En los últimos lugares, los afiliados recurren a “anuncios de TV” y “llamadas de ejecutivos vendedores” de las entidades para conocer sus ofertas, con un 9% y 8% de menciones, respectivamente. Como puede notarse, claramente los afiliados en servicio se inclinan por medios de comunicación directos, que establecen con entidades recomendadas por terceros y/o con las que desarrollan conocimiento y confianza previamente.

Ahora bien, se les realizó también la consulta, sobre los medios o mecanismo de comunicación, que ellos más recomiendan a la Junta de Pensiones, para que les brinde información sobre los créditos de consumo que ofrece y sus condiciones, obteniendo las respuestas resumidas en el siguiente gráfico.

**Gráfico N° 26: Medio de comunicación que más recomiendan a JUPEMA**

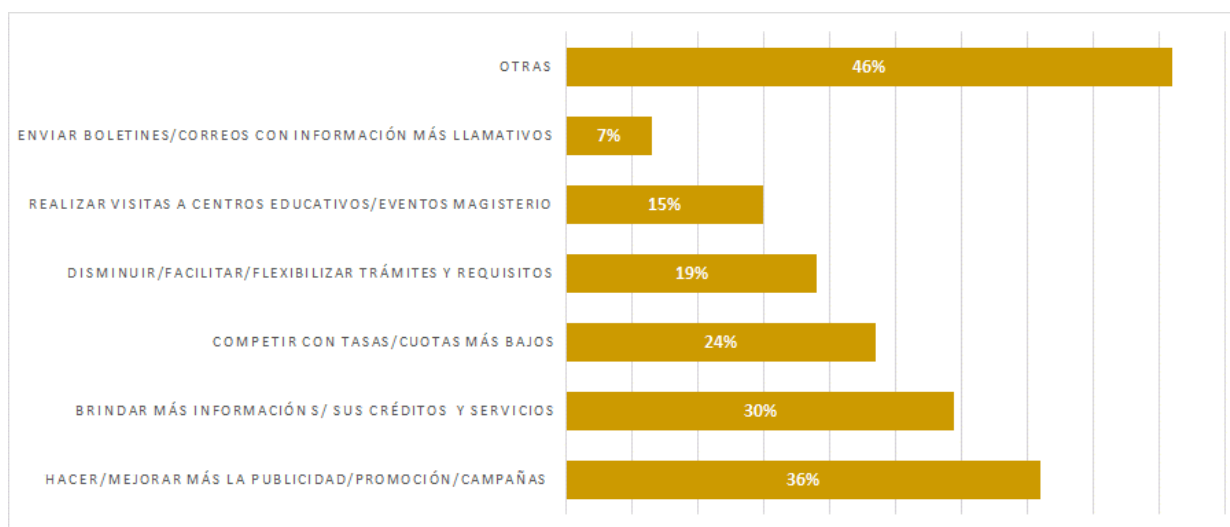


**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°27

Al igual que en la consulta anterior, los afiliados en servicio le recomiendan a la Junta de Pensiones, utilizar mecanismos directos y personalizados de comunicación. Un contundente 70% se inclina por la utilización de “correos electrónicos llamativos”, el 23% preferiría recibir “visitas de ejecutivos o representantes en sus lugares de trabajo” (centros educativos), un 20% recomienda enviar “mensajería instantánea de texto y/o whatsapps”, 18% de los entrevistados insiste en “visitar, personalmente, las oficinas de la institución” para obtener asesoría de más calidad, un 14% considera efectivo recibir “llamadas de ejecutivos promotores de la Junta de Pensiones”.

En otro nivel más bajo de recomendación, pero sobresaliente aún, el 9% sugiere “promover visitas de los afiliados al sitio en internet de la institución”, y finalmente, con un 8% de menciones de apoyo, ambas, los afiliados proponen brindar información por la “red social Facebook” y durante “eventos/actividades del magisterio”.

### Gráfico N° 27: Recomendaciones para incrementar colocación crediticia



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°29

A la consulta, sobre qué recomendaciones le daría a la Junta de Pensiones para lograr, que sus afiliados en servicio les soliciten más préstamos de dinero. En primer lugar, un 36% le sugiere “realizar y/o mejorar más la publicidad” de los créditos de consumo, ya que no cuentan con información al respecto, un 30% aboga por “brindar

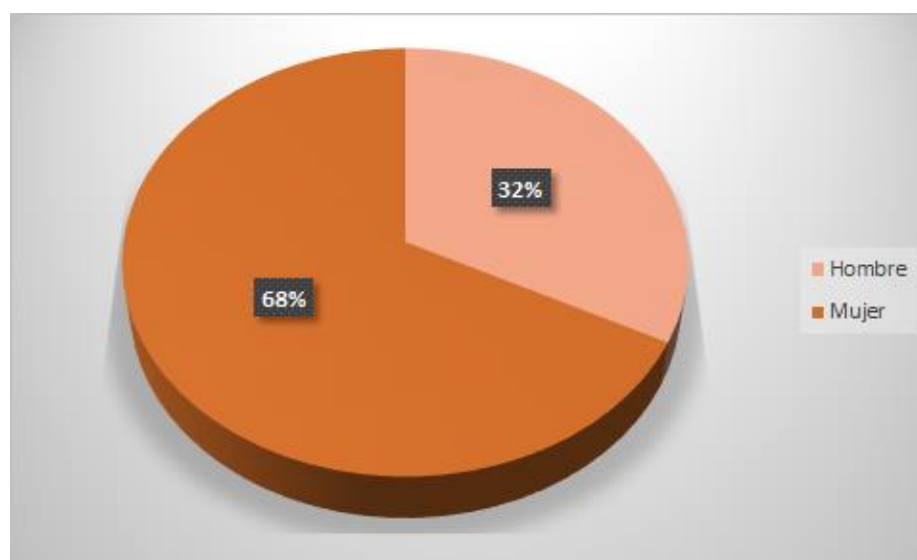
más información sobre los créditos y servicios”, en tercer lugar, los afiliados recomiendan, “competir más o mejor con tasas de interés y cuotas más bajas” que otras organizaciones del medio (Caja de Ande), “disminuir/flexibilizar/facilitar trámites y requisitos” de los créditos es la cuarta recomendación importante que hicieron el 19% de los afiliados consultados.

En una quinta posición, un 15% sugiere, abordar de manera más proactiva al afiliado, promocionando los créditos por medio de “visitas a los centros educativos” y “stands en eventos/actividades importantes del Magisterio Nacional”, mientras que el 7% recomienda, enviar digitalmente “boletines y/o correos más llamativos” con información.

### 3.6.9. Sobre el perfil demográfico y tecnológico de los afiliados

A continuación, se describen los resultados de las consultas a los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones, dirigidas a conocer sus características demográficas y su nivel de alfabetización digital y tecnológica.

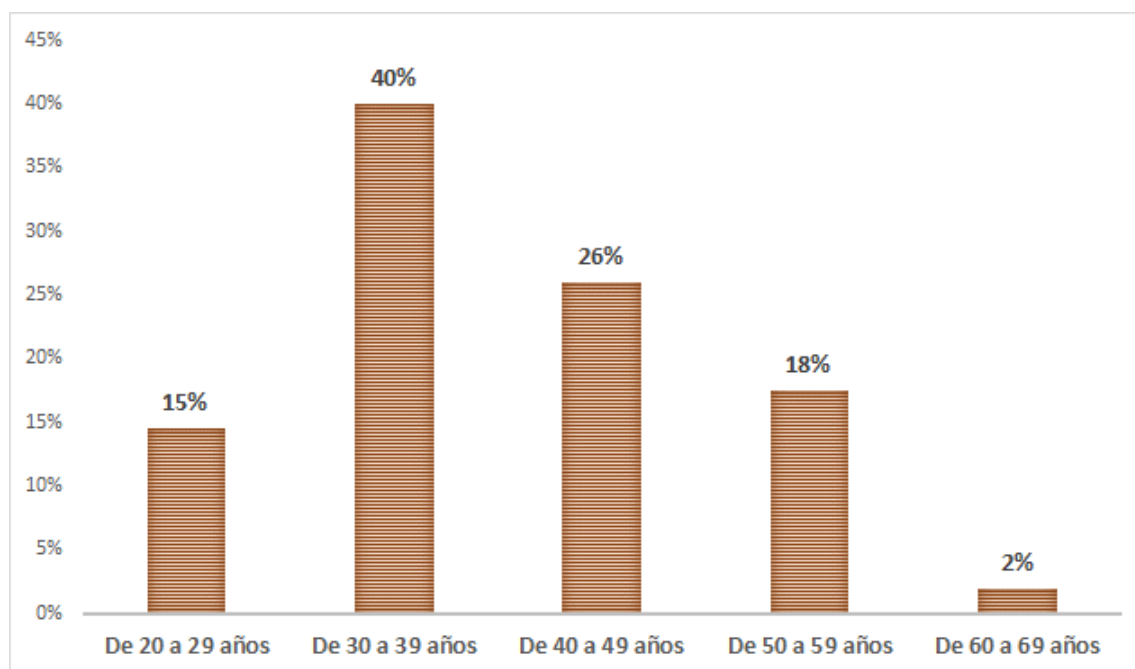
**Gráfico N° 28: Género de los afiliados en servicio**



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°30

El 68% de los afiliados en servicio entrevistados son mujeres y el 32% varones. Estos datos, son consistentes con la realidad de la composición por género de la población de afiliados en servicio de la Junta de Pensiones, la cual, según el III Informe Estadístico Anual del RCC 2017, está conformada exactamente de la misma manera.

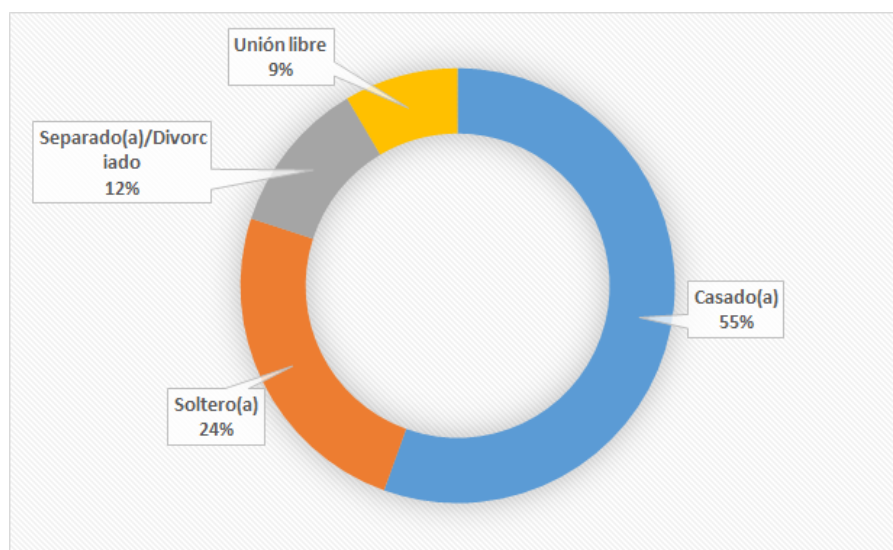
**Gráfico N° 29: Edad de los afiliados en servicio**



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°31

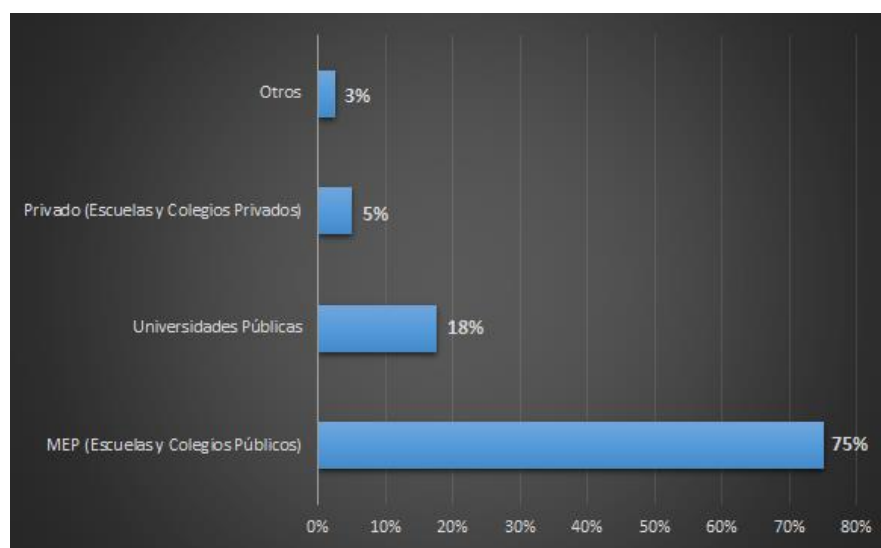
En cuanto a los grupos por edad, el segmento de 30 a 39 años y el de 40 a 49 años son los más importantes, con un 40% y 26% de menciones, respectivamente. En tercera posición, se encuentra el grupo de 50 a 59 años, que representa a un 18% y le sigue el grupo de 20 a 29 años, que alcanzó un 15% de participación. De último, se encuentra el grupo de 60 a 69 años, con un 2% de afiliados participantes.

Estos datos, son consistentes con la realidad de la composición por edad de la población de afiliados en servicio de la Junta de Pensiones, la cual, según el III Informe Estadístico Anual del RCC 2017, está conformada, exactamente de la misma manera y con un promedio de edad de 39 años.

**Gráfico N° 30: Estado civil de los afiliados en servicio**

**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°32

Con respecto a su estado civil, más de la mitad de los afiliados en servicio, se encuentran casadas(os), representando un 55% de los entrevistados, el segundo estado civil en importancia, son las solteras(os) con un 24% de las menciones, en tercer plano están las divorciadas(os), que ascendieron al 12%. De último, se tiene a las que están en unión libre, que aglutinaron al 9% de los entrevistados.

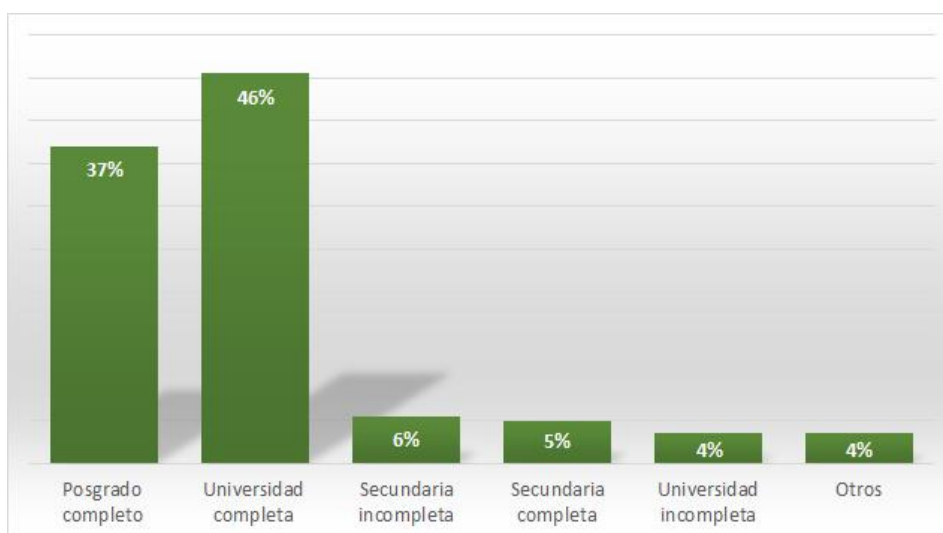
**Gráfico N° 31: Sector para el que laboran los afiliados en servicio**

**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°33

Sobre el sector o categoría institucional para el que laboran los afiliados en servicio, una gran mayoría (el 75%) son colaboradores del Ministerio de Educación Pública, o sea, son funcionarios de escuelas y/o colegios públicos. En segundo lugar, se ubicaron los afiliados que trabajan en las universidades públicas, mientras que, en tercer lugar, se encuentran los afiliados que laboran para escuelas y/o colegios del sector privado.

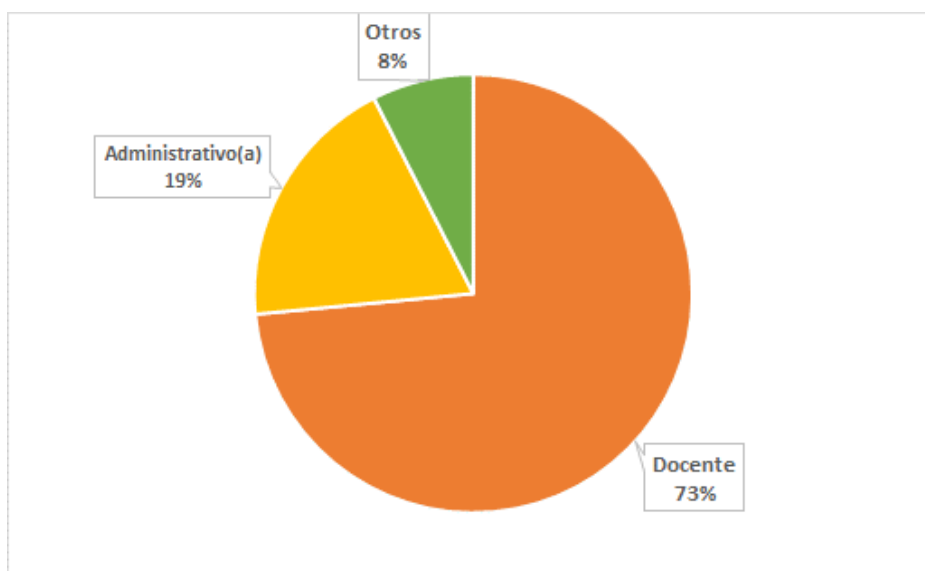
Estos datos son, consistentes con la realidad de la composición por sector/institución donde labora la población de afiliados en servicio de la Junta de Pensiones, la cual, según el III Informe Estadístico Anual del RCC 2017 está conformada de manera similar.

**Gráfico N° 32: Nivel de escolaridad de los afiliados en servicio**



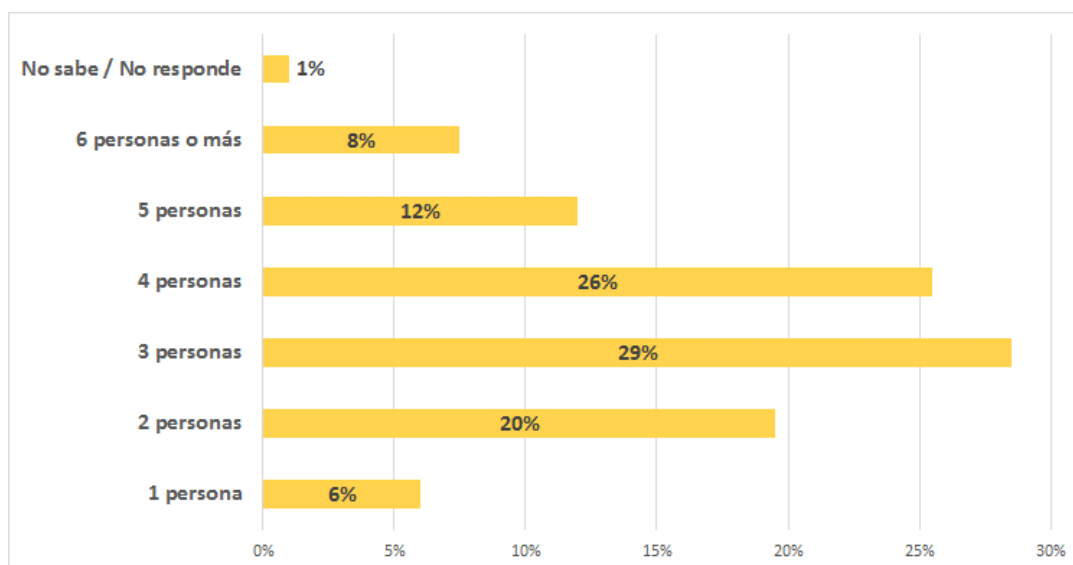
**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°34

En lo referente al nivel de escolaridad de los afiliados en servicio, este es bastante alto, ya que el 83% posee universidad completa y posgrado completo con un 46% y 37% de las menciones, respectivamente. En tercer término, se encuentran quienes reportan tener secundaria incompleta con un 6% y quienes poseen secundaria completa representan un 5%. Finalizan esta descripción, quienes tienen estudios universitarios incompletos, los cuales, representan el 4%.

**Gráfico N° 33: Puesto de trabajo de los afiliados en servicio**

**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°35

En el análisis de la composición de la población, considerando el puesto laboral en el que se desempeñan, un 73% de los afiliados en servicio ocupan el puesto de docente, un 19% labora como administrativa(o), mientras que “otras posiciones” acumularon un 8%.

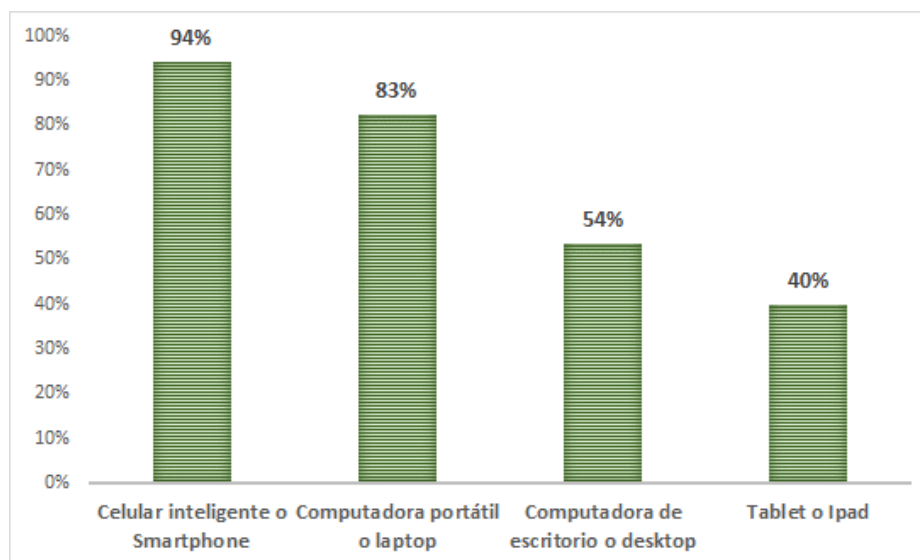
**Gráfico N° 34: Cantidad de personas con quienes convive el afiliado(a)**

**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°36

Se le consultó a los afiliados en servicio, con cuántas personas convive en su hogar (incluyéndose), con el fin de estimar el tamaño de su núcleo familiar inmediato. Fueron mayoría quienes manifestaron convivir con 3 personas, pues significaron el 29%, los que conviven con 4 personas quedaron en segundo lugar, con el 26% de las menciones, con un 20% quedaron en tercer lugar, quienes dicen convivir con 2 personas, le siguen, los que manifiestan convivir con 5 personas, los cuales, representaron un 12%. Finalmente, quienes conviven con 6 personas o más y quienes viven solos, cerraron estos datos con un 8% y un 6% de menciones, respectivamente.

Es importante acotar, que quienes tienen un núcleo familiar compuesto por 2 a 4 personas representan una gran mayoría, alcanzando el 75% de las menciones.

**Gráfico N° 35: Dispositivos tecnológicos que utilizan**



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°38

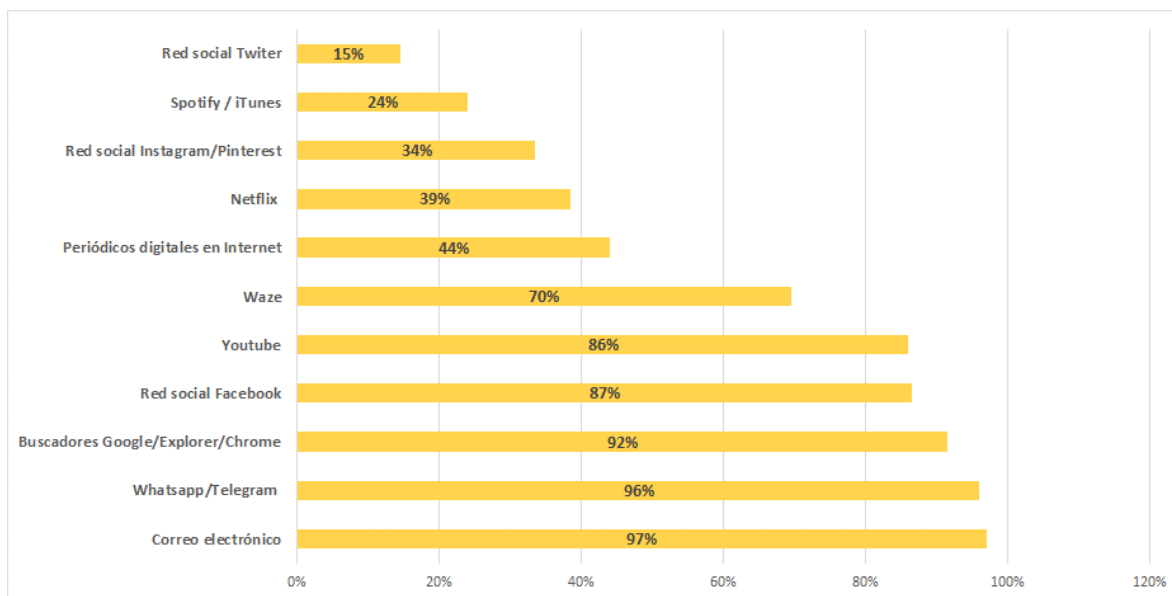
Como parte de la presente investigación y con miras a establecer la viabilidad de una estrategia de marketing digital, se consultó a los afiliados sobre la posesión y utilización de varios dispositivos tecnológicos.

Un 94% de los encuestados cuentan con un teléfono inteligente o Smartphone, las computadoras portátiles o laptops son utilizadas por los 83% de los afiliados en

servicio. Por otra parte, las computadoras de escritorio (desktops) y las tablets o ipads tienen menos penetración dentro de los afiliados en servicio, ya que estos dispositivos tecnológicos acumularon el 54% y 40% de las menciones de uso, respectivamente.

Posterior a ello, se consultó a los afiliados en servicio, sobre los portales y aplicaciones (apps) de contenido en internet, que frecuentan utilizar, a través de los dispositivos tecnológicos mencionados anteriormente. Las respuestas obtenidas se describen en el siguiente gráfico.

**Gráfico N° 36: Portales y aplicaciones en internet que utilizan**



**Fuente:** Investigación de mercados para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA. Pregunta N°39

El 97% de los afiliados en servicio utilizan una “cuenta de correo electrónico” personal o institucionalizada para recibir y enviar mensajes, un 96% acostumbra utilizar los programas de mensajería instantánea “Whatsapp”, el 92% reporta los motores de búsqueda como “Google/Explorer/Chrome”, el 87% indica, que prefiere la “red social Facebook”, muy cercano a este nivel de uso y en quinto lugar, se ubica la aplicación de videos “YouTube”, con un 86% de aceptación entre los afiliados, mientras que, en el sexto lugar, la aplicación “Waze” es usada por el 70% de los afiliados. Estas son las 6 aplicaciones de internet más utilizadas por los encuestados.

Con un menor nivel de uso en comparación con las 6 primeras, se encuentran 5 aplicaciones más. Los “periódicos digitales en internet” con un 44% de aceptación, le sigue el sitio de entretenimiento “Netflix” con un 39% de menciones, luego las redes sociales “Instagram/Pinterest” con un 34% de usuarios, las aplicaciones de música “Spotify/iTunes” alcanzaron al 24% de los entrevistados, mientras que la red social Twitter, cerró este panorama con un 15% de seguidores o usuarios.

### **3.7. Benchmarking de condiciones de los créditos de consumo**

Como se mencionó al inicio del presente capítulo, se procederá a complementar la información recibida de primera mano por los afiliados en servicio, sobre sus gustos, preferencias, necesidades y hábitos de endeudamiento, con un estudio de “benchmarking” sobre las condiciones que ofrecen, los principales competidores de la línea de créditos CREDIJUNTA. Esto con el propósito de conocer, y contrastar, la oferta de créditos existente en el mercado, con la información suministrada por el segmento meta, a través de la investigación de mercado realizada y presentada anteriormente.

Para poder equiparar y/o simplificar la comparación, entre los diferentes créditos de consumo existentes en el mercado, se presentará la información en función de cuatro grandes familias de productos crediticios, usualmente utilizados en el ámbito financiero, esto son: crédito personal con fiador, crédito personal sin fiador, crédito con garantía hipotecaria (vivienda) y crédito con garantía prendaria (vehículos).

Es importante mencionar, que sólo se compararán créditos en colones, debido a que la Junta de Pensiones ofrece la posibilidad de brindar créditos, únicamente con este tipo de moneda nacional. En el presente estudio, se usará una Tasa Básica Pasiva de referencia del 4,45%, así establecida por el Banco Central de Costa Rica (BCCR), al jueves 30 de marzo del 2017.

### 3.7.1. Estudio comparativo de condiciones de los créditos personales con fiador

En los cuadros N° 6 – 7 – 8 – 9, ubicados en el Anexo N°2 de este informe, se presentan las diferentes condiciones de los créditos personales con garantía fiduciaria que se ofrecen en el mercado, y se compara a la Junta de Pensiones, con los principales bancos estatales, bancos privados, entidades financieras del sector educación y otras cooperativas relevantes, contra las que compite de manera directa.

Como se observa en dichos cuadros, las tasas de interés para otorgar créditos personales con fiador en el mercado, están siendo ofrecidas por las entidades financieras participantes, bajo una modalidad o estructura variable en la mayoría de los casos, esto quiere decir, que se encuentran ligadas a la Tasa Básica Pasiva (TBP) + un “spread” o margen bancario definido, por cada entidad financiera. En la actualidad, sólo el Banco Popular, Coopeservidores y Coopealianza están ofreciendo tasas fijas de interés, durante todo el plazo del crédito.

Las tasas de interés del mercado para el crédito personal con garantía fiduciaria, se encuentran, entre un 11% hasta el 24% anual. La entidad que ofrece la tasa de interés más baja es Caja de Ande, con una tasa del 11% anual, seguido de la Junta de Pensiones con un punto de diferencia (12% anual) y luego Banca Kristal del BCR con un 14,45% anual, en tercera posición. El Banco Popular es la entidad que se encuentra ofreciendo la tasa del 24% anual, la más alta del mercado, sin embargo, las personas pueden obtener descuentos desde 5 puntos porcentuales menos, si se encuentran afiliados al sistema de Pago Automático de Salarios (PAS).

En cuanto a plazos de financiamiento, éstos abarcan desde los 5 hasta 15 años, siendo la Junta de Pensiones la entidad que mayor plazo ofrece actualmente, en el mercado.

Debido a lo anterior, la Junta de Pensiones es, en este momento, la mejor opción para obtener un crédito personal con fiador, ya que está ofreciendo una tasa del 12% (la segunda más baja del mercado) pero con un plazo máximo a 15 años (el plazo más amplio del mercado). Dichas condiciones, le permiten ofrecer la cuota más baja del mercado a sus afiliados, la cual, asciende aproximadamente, a 12.002 colones por cada millón solicitado.

### 3.7.2. Estudio comparativo de condiciones de los créditos personales sin fiador

Seguidamente, se describen las diferentes condiciones de los créditos personales sin garantía fiduciaria en el mercado, y se procede a comparar a la Junta de Pensiones con los principales bancos estatales, bancos privados, entidades financieras del sector educación y otras cooperativas relevantes, contra las que compite de manera directa. Para ello, es importante valorar y analizar la información que se muestra en los cuadros N° 10 – 11 – 12 – 13, ubicados en el Anexo N°3, al final del presente informe.

En la actualidad, la Junta de Pensiones brinda la posibilidad de contratar créditos personales sin fiador, lo cual, es una necesidad y/o preferencia de los afiliados en servicio, de acuerdo con los resultados de la investigación de mercados descrita, anteriormente en este capítulo. En lugar de la garantía fiduciaria, la gran mayoría de las entidades financieras tienen la costumbre de solicitar a los beneficiarios le sea firmado un pagaré. En el caso de la Junta de Pensiones, además del pagaré, exige como condición, suscribir y pagar mensualmente, un seguro de caución.

Las tasas de interés para este tipo de créditos, oscilan entre el 11,00% y 28,00% anual, y la mayoría de las entidades participantes en el mercado, suelen tener una estructura variable y/o ajustable periódicamente. La entidad que actualmente, tiene la tasa más baja de interés es la Caja de Ande para su crédito personal, a un 11.00%, le sigue la Junta de Pensiones con un punto más de interés (12.00%) y en tercer puesto, Coopealianza con 16,25% a los empleados públicos.

En cuanto a los plazos de pago, los mismos se manejan en rangos, desde los 5 a los 15 años, siendo la Junta de Pensiones la única entidad que ofrece pagar el préstamo, al mayor plazo posible del mercado (15 años).

Debido a lo anterior, la Junta de Pensiones es también, en este momento, la mejor opción para la obtención de un crédito personal sin fiador, ya que está ofreciendo una tasa del 12%, (la segunda más baja del mercado) pero con un plazo máximo a 15 años, (el plazo más amplio del mercado), lo cual, le permite ofrecer la cuota más baja del mercado a sus afiliados que asciende aproximadamente, a 12.002 colones por cada millón solicitado. Le siguen muy de cerca Caja de Ande, que tiene una

tasas de interés agresiva (no así, el plazo) y en tercera posición Coopenae con un plazo agresivo (no así, su tasa de interés).

### 3.7.3. Estudio comparativo de condiciones de los créditos hipotecarios

El tercer tipo de créditos de consumo analizados a continuación, son los préstamos con garantía hipotecaria para la compra de casa, lote, construcción y/o remodelación, principal destino de la inversión que realizan los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones, con los préstamos que solicitan.

En los cuadros N° 14 – 15 – 16 – 17, ubicados en el Anexo N°4, al final de este informe, se presentan las diferentes condiciones de los créditos personales con garantía hipotecaria que se ofrecen en el mercado, y se compara a la Junta de Pensiones, con los principales bancos estatales, bancos privados, entidades financieras del sector educación y otras cooperativas relevantes, contra las que compite de manera directa.

En lo que respecta a los créditos para vivienda ofrecidos actualmente, en el mercado, prevalecen las opciones de tasas fijas durante los primeros dos y tres años del préstamo, para luego cambiar, a tasas de interés de estructura variable durante el resto del plazo del pago. Entidades como el Banco Nacional, Caja de Ande, Coopenae, CoopeAnde, Coopeservidores y Coopealianza ofrecen a sus afiliados, tasas ajustables durante todo el plazo del crédito hipotecario.

Los plazos de financiamiento, se encuentran entre los 25 hasta los 40 años. Entidades como Scotiabank, Coopeservidores y Coopealianza ofrecen los plazos menores de financiamiento (25 años); el BCR, Banca Kristal y Banco Nacional tienen los plazos mayores (40 años), mientras que las entidades restantes, tales como la Junta de Pensiones, Banco Popular, BAC San José, Davivienda, Lafise, Caja de Ande, Coopenae, CoopeAnde y Coopemep se encuentran ofreciendo plazos de pago intermedios, (30 años) en créditos hipotecarios.

Con respecto, a las tasas de interés establecidas en el mercado de créditos para vivienda, al 01 de abril del 2017, se encuentran entre el 6,95% hasta un 14,25%

anual. El Banco con la tasa más baja en crédito hipotecario es el Banco Nacional, con la opción del 6,95% anual variable, seguido de cerca por el Banco Popular, con una tasa fija de un año del 7,75%, y como tercera opción, están el Banco de Costa Rica y Banca Kristal, ambas con tasa fija por tres años al 8,00%. En el otro extremo, CoopeAnde y Coopealianza son las entidades que ofrecen en el mercado las tasas más altas y también ajustables del 13,00% y 14,25%, respectivamente.

De acuerdo con la situación del mercado y las variables evaluadas, la Junta de Pensiones no es, en este momento, una de las opciones más atractivas en tasas y plazos para obtener un crédito de vivienda, ya que existen varias oportunidades en el mercado con mejores condiciones, donde evidentemente, según los resultados obtenidos en la investigación de mercados realizada, las personas podrían inclinarse por tramitarlas en otras entidades. Lo anterior hace, que ni la Junta de Pensiones, ni la Caja de Ande (su principal competidor) sean alternativas atractivas para los afiliados en servicio, a la hora de valorar y optar por un crédito para compra de vivienda, lote y construcción o remodelación.

#### 3.7.4. Estudio comparativo de condiciones de los créditos prendarios

Para finalizar con este benchmarking de condiciones de los créditos de consumo, se realiza seguidamente, una evaluación de los préstamos con garantía prendaria para la compra de vehículos. Este es otro de los principales usos que los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones acostumbran dar a sus créditos personales.

Se describen a continuación las diferentes condiciones existentes en el mercado, y se procede también a comparar la oferta en colones de la Junta de Pensiones, con la de los principales bancos estatales, bancos privados, entidades financieras del sector educación y otras cooperativas relevantes, contra las que compite de manera directa. Para ello, es importante valorar y analizar la información que se muestra en los cuadros N° 18 – 19 – 20 – 21, ubicados en el Anexo N°5, al final del presente informe.

En los créditos para la compra de vehículos con garantía prendaria, las tasas se encuentran fijas durante los dos primeros años, el resto del plazo pasan a ser

variables y ajustables periódicamente, esto es, compuesta por la Tasa Básica Pasiva + “spread” o margen bancario, definido por cada entidad financiera.

Los plazos de financiamiento, se encuentran desde los 5 hasta los 15 años, siendo el promedio de financiamiento del mercado, 8 años plazo.

Con respecto a las tasas de interés establecidas para crédito de compra de vehículo al 01 de abril del 2017, se pueden encontrar entre el 7,90% y el 16,00% anual. La entidad que se encuentra ofreciendo la tasa más baja para ese momento es Banca Kristal con el 7,90% anual, seguido del Banco Costa Rica con un 7,95% y en tercer lugar el Banco Nacional, con la opción del 8,00% anual. La Caja de Ande cuenta con una posibilidad del 12,00% y Coopeande con un 11,50% anual, Coopemep y Coopenae ofrecen tasas del 15,00% y 16,00% respectivamente, siendo las tasas, más altas, del mercado.

Llama la atención, que en el caso de los créditos prendarios, en la combinación de las variables de tasa de interés, estructura de tasa y plazos de pago, las ofertas más competitivas, a nivel de cuota mensual provengan de la banca estatal y privada, siendo las cooperativas y entidades financieras del sector educación las menos competitivas.

La Junta de Pensiones del Magisterio Nacional, en este momento, no se encuentra ofreciendo un crédito específico para compra de vehículo con garantía prendaría, sin embargo, brinda este servicio de financiamiento a sus afiliados por medio de su línea de créditos personales con o sin fiador, cuyo interés es del 12% variable, a un plazo máximo de 15 años, lo cual, se traduce en la cuota mensual, más agresiva del mercado (12.001 colones) por cuanto, sus deudores tienen el doble del plazo promedio del mercado para pagar la deuda.

Por la importancia de este tipo de créditos, la Junta de Pensiones podría considerar crear este producto financiero, y ofrecerlo de una forma más tangible y directa a sus afiliados en servicio, en razón de su marcada aceptación por esta forma de inversión. Para ello, debe procurar ser competitiva, acercándose a las condiciones que ofrecen la Banca Estatal y Banca Privada, es decir, favorables a sus afiliados para lograr

atender adecuada y competitivamente, sus necesidades y/o deseos en este tipo de inversiones y/o consumo.

### 3.8. Análisis FODA

Después de realizada la descripción de la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional (JUPEMA), sus servicios y el entorno de negocio en el capítulo anterior, así como también, una vez desarrollados y analizados en la investigación de mercado, los hábitos de endeudamiento de su segmento meta, y el estudio de benchmarking, presentadas las condiciones de los diferentes créditos de consumo que se ofrecen en el mercado formal costarricense, se presentará a continuación, un análisis FODA que sintetiza, en buena manera, los principales hallazgos encontrados durante todo este proceso.

#### 3.8.1. Fortalezas

1. La Junta de Pensiones es una entidad sólida y robusta, desde el punto de vista organizacional y financiero, cuya salud y sostenibilidad del régimen de pensiones, se encuentra asegurado.
2. La institución tiene una cobertura nacional, por medio de sus 12 sucursales, distribuidas en las principales ciudades del país.
3. Atiende una cartera de clientes bastante específica: funcionarios públicos y privados de las diferentes instituciones y centros educativos costarricenses.
4. Facilidades de pago de las cuotas mensuales de los créditos, por medio del servicio de deducción automática de planilla.
5. La colocación de la línea de créditos actualmente, se encuentra mejor balanceada, entre afiliados pensionados y afiliados en servicio (“activos”).
6. Existe en el segmento meta, un alto reconocimiento de la Junta de Pensiones y su programa de créditos, alcanzado principalmente, gracias a estrategias de comunicación directa, como los son, correos electrónicos y referencias de terceros.

7. El crédito de la organización, mejor posicionado en el segmento de interés, es el de compra de vivienda, que es además, el fin de endeudamiento de mayor aceptación.
8. Quienes han experimentado el servicio de los créditos de la organización consideran, que ofrecen bajos intereses, buena facilidad/agilidad de trámites y un buen servicio/atención al cliente.
9. En la línea de créditos personales con fiador y sin fiador, los productos financieros de la Junta de Pensiones actualmente son los más competitivos del mercado.

### 3.8.2. Oportunidades

1. La línea de créditos tiene una tendencia positiva de crecimiento, tanto en volumen de cartera, como en cantidad de créditos colocados. (30% en volumen de cartera durante el 2016).
2. Los colaboradores del Magisterio Nacional, se encuentran altamente habituados a las gestiones bancarias, y tienen una clara tendencia a endeudarse, por medio de entidades financieras seguras y confiables del sector formal.
3. Los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones tienen una alta propensión a formalizar créditos de consumo para materializar sus necesidades, deseos y proyectos personales y familiares.
4. La compra de vivienda, remodelación de la misma y compra de vehículos son las principales motivaciones de los afiliados en servicio para endeudarse, el alto valor de estos bienes permite, con pocos créditos, maximizar el impacto del volumen de cartera colocada.
5. El segmento meta tiene preferencia, por medios personalizados y directos de comunicación, lo cual, brinda la oportunidad de disminuir costos de publicidad y promoción, así como de maximizar el rendimiento de la inversión.
6. Ofrecer intereses y cuotas más bajas, alternativas diferentes de garantías, opciones de más crédito para refundición de deudas, beneficios adicionales como promociones o descuentos, reducir trámites y requisitos, mejorar la

atención y servicio al cliente, representan oportunidades para obtener ventajas comparativas en el mercado.

7. Casi un 60% de los entrevistados estaría solicitando un crédito personal para fines de compra de vivienda, remodelación y/o construcción de vivienda, otros destinos de inversión importantes son la compra de vehículo y la refundición de deudas, con un monto promedio de 20.9 millones de colones por afiliado en servicio con intención de solicitar un préstamo próximamente.
8. Oportunidad de crear y promocionar un producto crediticio específico para la compra de vehículos, con condiciones similares a los créditos personales ofrecidos por la Junta de Pensiones, que son altamente competitivos.

### 3.8.3. Debilidades

1. Las líneas de crédito CREDIJUNTA, son de reciente implementación en el portafolio de inversiones y servicios, que ofrece la institución a su membresía.
2. El sitio en internet de la Junta de Pensiones, no es lo suficientemente atractivo y amigable, para lograr cierto nivel de efectividad en la promoción y venta de sus créditos de consumo.
3. Los esfuerzos de divulgación y promoción de la línea de créditos, han sido, hasta la fecha, insuficientes y empíricos, a falta de la contratación de un Jefe del Departamento de Comunicación y Mercadeo, con conocimiento y experiencia sobre el desarrollo y comercialización de los productos financieros.
4. Existen problemas de infraestructura, en ciertas sucursales y en oficinas centrales, para brindar un servicio adecuado a los afiliados que las visitan.
5. El desempeño de colocación de créditos, dentro del segmento de afiliados en servicio es bajo, pues no llega al 10% de los entrevistados.
6. A pesar del alto nivel de conocimiento, sobre la Junta de Pensiones y su línea de créditos, un alto porcentaje del segmento meta, desconoce los diferentes tipos de créditos y condiciones disponibles, esto demuestra, que no se encuentran lo suficientemente posicionados.

7. La central telefónica o centro de llamadas de la entidad está dedicada, únicamente, a la atención y asesoría de afiliados que llaman, es decir, no realizan llamadas a los afiliados para informar y promocionar los servicios.
8. La Junta de Pensiones, no ha desarrollado suficientes esfuerzos, programas ni actividades de proyección hacia el segmento de afiliados actualmente en servicio (“activos”), que permita posicionarse mejor ante los mismos.
9. No se cuenta con suficientes sucursales móviles y recurso humano para realizar de una forma más frecuente, dinámica y masiva, visitas a los centros educativos para la promoción y gestión de los servicios de la organización.
10. Hasta este momento, las estrategias de comunicación y promoción de la Junta de Pensiones para su línea de créditos, además de insuficientes, no han sido llamativas para segmento meta, además, no han considerado su perfil demográfico y tecnológico.
11. La Junta de Pensiones, no tiene dentro de su portafolio, un producto crediticio específico para la compra de vehículos, la cual, es una de las principales necesidades y/o preferencias de endeudamiento de los afiliados en servicio.
12. La Junta de Pensiones carece de tasas de interés fijas en buena parte de los productos crediticios ofrecidos a sus afiliados en servicio.
13. La Junta de Pensiones no es, en este momento, una de las opciones más atractivas, ni competitivas, en tasas y plazos, para obtener un crédito de vivienda, principal motivo de inversión de los afiliados en servicio para la utilización de un préstamo.

#### 3.8.4. Amenazas

1. Por razones normativas y jurídicas la Junta de Pensiones tiene un tamaño de mercado limitado, a poco más de 141.000 clientes reales y potenciales para la colocación de sus productos crediticios, aproximadamente, 90.000 son afiliados en servicio (no pensionados).
2. El nivel de concentración de los afiliados en servicio es bajo, esto encarece los costos de su abordaje y tratamiento, al estar distribuidos por todo el territorio nacional.

3. El mercado de los créditos de consumo dirigido al gremio del Magisterio Nacional, es altamente competitivo, por gran la cantidad de participantes formales e informales, interesados en brindar financiamiento a funcionarios públicos.
4. Hay una alta probabilidad y facilidad para resolver necesidades de endeudamiento, por medio de la gran variedad de tarjetas de crédito existentes en el mercado.
5. Existe una marcada tendencia, en el gremio de los educadores, por utilizar y recomendar a otros, los servicios de financiamiento que ofrece la Caja de Ande, muy por encima de las demás entidades participantes.
6. Bajas tasas de intereses, facilidad y/o rapidez de los trámites, bajas cuotas mensuales y facilidades de pago, son las principales condiciones que el segmento meta, toma en cuenta, a la hora de contratar un préstamo de dinero.
7. Hay un alto nivel de satisfacción en los afiliados en servicio, con las condiciones y servicio brindados por sus proveedores actuales de créditos, por lo que es, altamente probable, que trasladen esa buena recomendación a otros colegas que requieran un préstamo en un futuro cercano.
8. El segmento meta tiene una marcada inclinación hacia las tasas de interés y cuotas mensuales, que se mantengan fijas, durante todo el plazo del crédito.
9. Los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones, buscan evitar opciones de financiamiento, que les condicionen la presentación de fiadores para el otorgamiento de los préstamos.

### **3.9. Análisis FOAR**

Como se mencionó en la sección 1.3.1.5 del Capítulo I de este informe, la *“indagación apreciativa”*, es un nuevo enfoque positivo para el cambio organizacional que se sustenta en las fortalezas y potencialidades de las corporaciones en lugar de sus debilidades y problemas (Muga Naredo 2014, pag.11). Se trata de una corriente moderna de planeamiento estratégico, la cual, metodológicamente se hace realidad

a través de la elaboración de un Análisis FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones, Resultados).

En la sección anterior (3.8), se desarrollaron ampliamente las Fortalezas y Oportunidades del Portafolio de Créditos de la Junta de Pensiones (CREDIJUNTA), por ello, para completar este enfoque positivo para la mejora organizacional, se desarrollan a continuación, las Aspiraciones y Resultados aplicables.

#### 3.9.1. Aspiraciones

1. Lograr al año 2020, que la cartera crediticia del RCC sea, de al menos, un 15% del portafolio total de inversiones.
2. Al finalizar el quinquenio, lograr que la cartera de créditos aporte, al menos un 2% de la tasa real del portafolio total de inversiones.
3. Al año 2020, lograr que al menos el 40% de la población no pensionada del Magisterio Nacional, utilice el Programa de Créditos CREDIJUNTA.
4. Mantener porcentajes de morosidad en la cartera crediticia inferiores a los del mercado financiero.
5. Lograr un mejor posicionamiento del Programa Crediticio en los afiliados no pensionados a un nivel similar al de los principales competidores en el mercado.

#### 3.9.2. Resultados

1. Se cuenta con un portafolio de créditos de consumo amplio, diverso y con condiciones altamente competitivas en el mercado.
2. La institución alcanzó en el año 2016, un tamaño de la cartera crediticia de 208 mil millones de colones, representando un crecimiento de más de un 30% contra el 2015.
3. Para agosto del 2016, los créditos de consumo representaban un 11,21% del total del portafolio de inversiones de la organización.

4. Se estima que 7 de cada 10 educadores, saben de la existencia del Programa de Créditos CREDIJUNTA.

Finalizada esta etapa intensiva en investigación y presentación de hallazgos relevantes, sobre la situación de la organización y sus créditos de consumo, las opiniones del segmento meta y la situación del mercado crediticio, se procede en el siguiente Capítulo IV, a elaborar y proponer una estrategia de mercadeo que permita mejorar en el mediano plazo el desempeño y participación de la línea de créditos CREDIJUNTA, dentro de la estrategia de inversiones de la organización, tal y como lo plantea una de sus principales “aspiraciones” recién comentadas, como lo es, lograr que la cartera crediticia del RCC sea, de al menos, un 15% del portafolio total de inversiones de la organización.

**CAPÍTULO IV: Plan Estratégico de Mercadeo que se propone para  
la mejora en la comercialización de los créditos de consumo  
CREDIJUNTA**

El esfuerzo investigativo realizado y descrito en el capítulo anterior, permitió conocer a fondo las características, hábitos de endeudamiento, percepciones, sentimientos, gustos y preferencias de los afiliados a la JUPEMA que se encuentran laborando en la actualidad. Con base en dicha información, se procederá, a continuación, a plantear una Estrategia de Mercadeo para la línea de créditos CREDIJUNTA, permitiendo en forma efectiva y oportuna, dinamizar la promoción y la contratación de los mismos, por parte de este grupo de afiliados, el más numeroso de la institución.

Como parte de este ejercicio, se propondrán los objetivos del plan, mercado meta, concepto general y se desarrollarán, de manera específica, los planes estratégicos y tácticos para alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante mencionar, que el Plan de Mercadeo que a continuación se presenta, es congruente con el Plan Estratégico Institucional 2016 - 2020, el cual, demanda que la cartera crediticia del RCC sea de al menos un 15% del portafolio total de inversiones de la organización.

#### **4.1. El objetivo de la propuesta**

Aumentar la comercialización de los créditos de consumo CREDIJUNTA, por medio de un rediseño de su estrategia de mercadeo y un mejor posicionamiento de éstos, entre el segmento de afiliados no pensionados, o sea, actualmente en servicio.

#### **4.2. El mercado meta**

El mercado meta está constituido por mujeres casadas, entre los 30 y 50 años de edad que realizan funciones de docencia en las escuelas y colegios públicos, a lo largo y ancho del territorio nacional.

Tal y como se indicó en el Capítulo III, el 68% de la población de afiliados en servicio de la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional son mujeres, un 66% de dicha

población, se encuentran entre los 30 y 50 años, un 64% están casadas y/o conviven en unión libre, el 75% laboran para el Ministerio de Educación Pública (MEP) en escuelas y colegios públicos, ocupando un 73% el puesto de docentes (maestras o profesoras).

Un 83% de los afiliados en servicio tienen grado de universidad completa y posgrado completo, por lo que son en su gran mayoría, mujeres profesionales pertenecientes a un nivel socioeconómico de clase media-baja, media-media y media-alta, en donde un 75% convive en núcleos familiares que van de 2 a 4 personas.

### 4.3. El Concepto

La idea de proponer un concepto, busca definir un marco general de comunicación para los créditos CREDIJUNTA, con el fin de crear una serie de mensajes, especialmente dirigidos al segmento meta. Con ello, se pretende identificar a los afiliados no pensionados con los mismos y que generen en ellos una acción de conocimiento, aceptación y compra. Dentro de este marco general de comunicación, los mensajes pueden intercambiarse y complementarse entre sí, dependiendo del vehículo de comunicación que se utilice.

El concepto propuesto, toma en consideración los hallazgos encontrados durante la investigación de mercados y el benchmarking de condiciones crediticias, realizados y presentados, en el capítulo anterior, con el objetivo de posicionar de la mejor forma los productos financieros de la Junta de Pensiones, según los hábitos de endeudamiento, expectativas y necesidades de sus afiliados en servicio. Adicionalmente, cumplir con la necesidad de dar a conocer y brindar más información sobre la oferta de créditos de la institución, ya que una parte importante de los entrevistados manifestó desconocerla, razón por la cual, se recomendó realizar más y mejores esfuerzos publicitarios para promocionarlos.

Entre los hallazgos relevantes encontrados, en los afiliados en servicio, es su marcada preferencia por los créditos de consumo con bajas tasas de interés para los siguientes propósitos: compra – construcción – remodelación de vivienda, compra

de vehículo, gastos personales y consolidación de deudas. Es por ello, que los lemas principales del concepto propuesto son dos, el primero es *“¡Lógralo con el más bajo interés!...”* que se aplica y combina con los fines de los créditos para la compra – construcción – remodelación de vivienda y compra de vehículo. El segundo es *“¡Resuélvelo con el más bajo interés!...”* dirigido a los fines de los créditos para gastos personales y refundición o consolidación de deudas.

Con este mensaje se invita a los afiliados a hacer sus sueños y metas realidad en el caso de créditos para vivienda y vehículo, así como también, resolver sus problemas personales o de liquidez por deudas de alto costo financiero, en ambos casos, con el más bajo interés que es el principal factor de decisión del segmento meta.

Como parte de este concepto, se recomienda adicionalmente hacer mención de ventajas comparativas que tiene la línea de créditos CREDIJUNTA y que son importantes para el segmento meta de acuerdo con la investigación realizada, estas son: plazos a su conveniencia – con o sin fiador – trámites simples y rápidos – rebajo automático de cuotas de planilla – intereses y cuotas fijas – contribuye a fortalecer el régimen y asegurar su pensión futura.

El cierre del concepto es “CREDIJUNTA...te ayudamos siempre” para proyectar a los afiliados en servicio la imagen de que los productos financieros de la Junta de Pensiones estarán siempre a su disposición para apoyarlos a salir adelante con sus sueños y/o necesidades por medio del financiamiento disponible en el momento que lo requieran.

En la Sección de Anexos, al final de este informe, se adjuntan los artes de anuncios publicitarios, en los que se pueden apreciar visualmente, varios ejemplos de la puesta en práctica de éste concepto que se propone. Para ello, es importante referirse al Anexo N°6, Ilustraciones N° 1 – 2 - 3, correspondientes a los banners promocionales de los productos CrediVivienda, CrediVehículo y Crédito para Refundición de Deudas, respectivamente.

## 4.4. Propuesta de mercadeo para los créditos CREDIJUNTA

Después de haber presentado el concepto general de comunicación, se desarrollará a continuación, una propuesta de mezcla de mercadeo, considerada apropiada para el portafolio de créditos CREDIJUNTA, como lo son, las estrategias de producto, precio, plaza y promoción, que se procederán a describir en detalle.

### 4.4.1. Propuesta de Producto o Servicio

Durante la presentación de los resultados de la investigación de mercados desarrollada, en el capítulo anterior, los afiliados en servicio brindaron información clara, sobre el tipo de créditos que han tomado y los que podrían, potencialmente formalizar en el futuro cercano, así como también, las características o condiciones ideales que estos deben reunir para contar con su aprobación y satisfacción.

La compra, construcción y remodelación de vivienda, la compra de vehículos, los gastos personales y la consolidación de deudas son las principales motivaciones de los afiliados en servicio para endeudarse. En cuanto a las condiciones, ofrecer intereses y cuotas más bajas, alternativas diferentes de garantías, beneficios adicionales como promociones o descuentos, reducir trámites y requisitos, mejorar la rapidez y el servicio al cliente, representan, todas, oportunidades para obtener ventajas comparativas en el mercado meta.

En términos de las variables indicadas anteriormente, los créditos de la Junta de Pensiones, como se pudo descubrir en el capítulo anterior, son bastante competitivos dentro del mercado costarricense, y por tanto, una de las mejores alternativas a la que pueden recurrir sus afiliados en servicio para financiar sus necesidades y/o proyectos personales y familiares.

#### 4.4.1.1. Estrategia

Diversificar el portafolio de los productos crediticios y sus opciones de garantías para respaldarlos, con el fin de alinearlos con los gustos y preferencias de los afiliados en servicio.

#### 4.4.1.2. Tácticas y planes de acción

Las tácticas y planes de acción para la mezcla de producto que se proponen a continuación, tienen fundamento en la información de primera fuente brindada por los afiliados en servicio, en la investigación de mercados presentada en el Capítulo III y buscan disminuir la brecha existente, entre lo que ofrece actualmente la Junta de Pensiones y lo que los afiliados consideran idóneo recibir, por parte de sus proveedores de financiamiento.

##### **a) Creación y lanzamiento del producto “CREDIVEHICULO”**

Actualmente, la Junta de Pensiones, no tiene una línea específica de créditos para compra de vehículos, siendo éste, el segundo motivador de consumo de créditos, por parte de los afiliados en servicio de la organización (después de la compra, construcción o remodelación de vivienda), con casi un 30% de las menciones.


Si bien es cierto, la organización no deja de brindar el servicio de financiamiento para la compra de vehículos a sus afiliados, y no deja de aprovechar estas oportunidades de negocio (para este tipo de inversiones, otorga créditos personales a sus afiliados), el producto como tal, no existe tan explícita y concretamente como en sus competidores directos, y esto, no deja de causar un efecto en el bajo resultado de colocación de préstamos dentro del segmento. Si el producto existe implícitamente, pero para todos los efectos, no existe en los esfuerzos de comunicación, promoción y mercadeo que realiza la institución, su impacto es limitado para ambas partes, la Junta de Pensiones y sus afiliados no pensionados.

Para el lanzamiento de este nuevo producto, se debe procurar ser competitivo, acercándose a las condiciones crediticias que ofrecen la Banca Estatal y Banca

Privada, para que le sean atractivas a sus afiliados, y se logren aprovechar adecuadamente, las oportunidades que el mercado meta le ofrece.

Se presenta a continuación, un cuadro en donde se resumen las condiciones, a las que se sugiere comercializar, este nuevo producto crediticio, el cual, se plantea incluir dentro del portafolio de CREDIJUNTA:

**Cuadro 5: Propuesta de condiciones para el producto CREDIVEHICULO**

CONDICION	
GARANTIA	PRENDARIA / FIDUCIARIA / HIPOTECARIA / SEGURO DE CAUCION
TASA	<b>8,75%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	REVISABLE Y AJUSTABLE PERIODICAMENTE
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	HASTA 10 ANOS
CUOTA POR MILLON	₪12.532,68
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	* MONTO MINIMO A FINANCIAR ₪5,000,000.00 * MONTO MAXIMO A FINANCIAR ₪20,000,000.00
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	* 80% SIN SEGURO DE CAUCION / PRENDARIA * 100% CON SEGURO CAUCION / FIDUCIARIA / HIPOTECARIA Y 10% ADICIONAL PARA CUBRIR GASTOS Y HONORARIOS
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO
POLIZAS	* COBERTURAS RESPONSABILIDAD CIVIL POR: LESION O MUERTE DE PERSONAS, POR DANOS A LA PROPIEDAD, COLISION, VUELCO, ROBO, HURTO * SEGURO DE PROTECCION CREDITICIA. COBERTURAS: MUERTE. INCAPACIDAD TOTAL Y PERMANENTE * SEGURO DESEMPLEO PARA PERSONAS ASALARIADAS

**Fuente:** Elaboración propia con información de benchmarking de condiciones crediticias

## **b) Inclusión de seguros por desempleo como garantía de operaciones**

Durante la investigación realizada, fue evidente que los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones, buscan evitar opciones de financiamiento que les condicionen la presentación de fiadores como garantía para el otorgamiento de los préstamos, no están dispuestos a ello, aunque eso les signifique pagar un poco más de cuota mensual, con otro tipo de garantías.

Casi un 20% de los entrevistados le recomienda a la Junta de Pensiones, “disminuir, facilitar o flexibilizar sus trámites y requisitos”, mientras que una misma proporción condiciona la suscripción de un posible préstamo con la institución, si “tienen pocos requisitos”. Por otra parte, un 26% de los entrevistados señalan, la “facilidad y rapidez de trámites”, como una de las condiciones ideales que esperarían de un préstamo de dinero. Un 45% escogió su actual proveedor de créditos, por esta última razón.

Actualmente, en la Junta de Pensiones, la eliminación de la garantía fiduciaria, se otorga de manera restringida, a cierto tipo de afiliados con características que conllevan menor riesgo financiero y a ciertos montos de los préstamos, así por ejemplo, ante casos de afiliados que laboran en centros educativos privados y/o montos muy altos, se suelen solicitar fiadores de manera obligatoria, condición que no necesariamente, se aplica para los afiliados con puestos en propiedad, dentro del sector público.

En aras de flexibilizar los requisitos y agilizar trámites, sin que eso signifique asumir mayores riesgos, sino todo lo contrario, se propone a la Junta de Pensiones, realizar convenios con entidades aseguradoras para incluir de manera sistemática para todos los créditos del portafolio, un seguro por desempleo (adicional a la póliza de saldos deudores y seguro de caución) como condición alternativa a los afiliados en servicio, en caso de que no quieran o estén dispuestos a suscribir garantías fiduciarias. Lo anterior, le permitiría a la Junta de Pensiones y a los mismos afiliados, tener cubiertas las cuotas correspondientes de los créditos, en caso de despido con responsabilidad patronal, riesgo al que ambas partes, hoy en día están expuestos.

#### 4.4.2. Propuesta de Precio

En la mezcla de mercadeo de un producto financiero, la variable “Precio”, se mide por medio de dos condiciones crediticias: *la tasa de interés y la cuota mensual*. Durante la presentación de los resultados de la investigación de mercados realizada, los afiliados dejaron evidencia contundente, sobre la importancia suprema que tienen los bajos intereses y las bajas cuotas mensuales, como criterio principal de decisión.

En buena medida, se debe a que la población de afiliados en servicio tienen sueldos de clase media y se caracterizan por tener altos índices de endeudamiento (el 82%, se encuentra pagando un préstamo en la actualidad), es por ello, que para satisfacer nuevas necesidades y/o deseos de créditos, los afiliados buscan proveedores que no pongan en riesgo su liquidez mensual para hacer frente a otros gastos de su vida cotidiana. Por esta razón consideran, que en las entidades financieras del sector de la educación pueden encontrar esas condiciones favorables con mayor certeza, por ser instituciones a las que realizan aportes mensuales de su salario y están destinadas para su bienestar.

En términos de intereses y/o cuotas mensuales, los créditos de la Junta de Pensiones, como se pudo descubrir en el capítulo anterior, son bastante competitivos dentro del mercado financiero costarricense, y por tanto, una de las mejores alternativas a las que pueden recurrir los afiliados en servicio. Esto debido principalmente, a los bajos intereses y a la longitud de plazos máximos de pago que ofrece, siendo los más largos del mercado, sucede que al combinarlos con los bajos intereses, permiten a la institución, ofrecer las cuotas mensuales más bajas del mercado, en los créditos personales con y sin fiador y en financiamiento para la compra de vehículos (por medio del crédito para gastos personales), no así, para la compra, construcción y remodelación de vivienda, principal destino de inversión para los créditos de consumo, que solicitan los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones.

#### 4.4.2.1. Estrategia

Ofrecer a la membresía las tasas de interés más bajas y los plazos máximos de pago más extensos del mercado, en todas las líneas de crédito, teniendo como referencia especial, competir con la Caja de Ande.

#### 4.4.2.2. Tácticas y planes de acción

Las tácticas y planes de acción para la mezcla de precio que se proponen a continuación, buscan posicionar a la Junta de Pensiones como la mejor alternativa de financiamiento para los afiliados en servicio, de manera tal, que la rentabilidad de su programa de créditos estará, más en función del aumento en el volumen de la cartera colocada con la atracción de nuevos clientes, que por las tasas de interés definidas por los créditos.

En este sentido, vale la pena recordar, que esta variable es altamente sensible para los afiliados en servicio. Caja de Ande, fue la organización competidora que más formalizó créditos dentro de los afiliados en servicio, con más de un 50% de preferencia, siendo los “bajos intereses” la principal razón de su escogencia, con un 71% de las menciones, la “facilidad y/o rapidez de trámites y pagos” en segundo lugar con un 45% y la “baja cuota mensual” en tercer lugar con un 22%. La condición ideal de un crédito con mayor cantidad de menciones para los afiliados en servicio, fueron los “bajos intereses” con un 84%, un 61% la definió como la condición ideal de mayor importancia, a la hora de valorar una oferta de crédito, y un 74% la ubicó como el primer factor clave a estudiar para definir si formaliza o no, su próximo crédito con la Junta de Pensiones.

Afortunadamente, en este aspecto la Junta de Pensiones, se encuentra bien valorada por los pocos afiliados en servicio que han utilizado sus servicios de financiamiento, ya que el contar con “intereses bajos” fue la principal opinión positiva brindada sobre los créditos de la institución, con un 45% de las menciones, sin embargo, un 14% considera, que no compiten con los intereses de otras entidades. Finalmente, un 24% de todos los afiliados encuestados le recomendó a la institución,

competir con tasas y/o cuotas más bajas para mejorar su desempeño en la colocación de créditos al segmento meta.

#### **a) Ajustar la tasa de interés del crédito personal con y sin fiador al 11%**

En la línea de créditos personales con y sin fiador, actualmente la Junta de Pensiones tiene la segunda mejor tasa de interés en el mercado, con un 12% revisable y ajustable periódicamente, detrás de la Caja de Ande que ofrece un 11%.

Al bajar la tasa de interés al 11%, se equipararían las condiciones con las ofrecidas actualmente por el líder del mercado (Caja de Ande), logrando ubicar también a la Junta de Pensiones, como la entidad con más baja tasa de interés, y a la vez, con la cuota más baja del mercado, gracias a las mejores condiciones de plazo máximo de pago que ofrece en comparación con la Caja de Ande, su principal competidor (15 vrs 8 años plazo máximo de pago).

La importancia de ejecutar esta medida, cabe en la posibilidad de cumplir la promesa del concepto de la campaña que se propuso al inicio de este capítulo, en cuanto a *“lograr sus metas/resolver sus necesidades con el más bajo interés”*, y poner a la Junta de Pensiones, en buena posición para crecer y ganar mercado, como lo demanda su Plan Estratégico Institucional 2016–2020, por medio de estas ventajas competitivas.

#### **b) Ajustar la tasa de interés y plazos de pago en el crédito hipotecario**

Más de un 60% de los afiliados en servicio que se encuentran pagando un préstamo actualmente, utilizó el dinero para comprar, construir o remodelar una vivienda. Por otra parte, casi un 60% también de los afiliados en servicio que estarían solicitando un crédito personal en el futuro cercano, invertiría el dinero en la compra, construcción o remodelación de vivienda, es por tanto, y por mucho, el principal motivo de endeudamiento que tienen los afiliados en servicio.

De acuerdo con los resultados del estudio de benchmarking presentado en el capítulo anterior, ni la Junta de Pensiones ni la Caja de Ande son, en este momento,

las opciones más atractivas ni competitivas en el mercado, para obtener un crédito de vivienda. En este sentido, son las instituciones de la banca estatal las que se encuentran ofreciendo las mejores condiciones en términos de tasas de interés, plazos máximos de pago y cuotas mensuales.

Con el fin de disminuir esta brecha, sin pretender superarla del todo, se sugiere bajar la tasa de interés del crédito de vivienda del 9,86% al 8,00% y ampliar los plazos máximos de pago, de 30 años a 40 años, para poder así, ofrecer una cuota aproximada de 6.953 colones. Si bien es cierto que, con estas condiciones sugeridas la Junta de Pensiones, no podría convertirse en la mejor opción del mercado, si competiría bastante bien a nivel de la banca estatal, en términos de cuotas mensuales por millón, solo superada por las condiciones que ofrece actualmente el Banco Nacional, y lo más importante, ofrecería las tasas de interés y cuotas más bajas a nivel de todas las entidades financieras del sector educación, incluida la Caja de Ande.

### **c) Ofrecer tasas de interés y cuotas fijas en su línea de créditos**

Aproximadamente, un 15% de los afiliados en servicio que están pagando préstamos de dinero en la actualidad, se encuentran satisfechos con sus proveedores del financiamiento, por cuanto, no les cambian las condiciones en términos de las tasas de interés y cuotas mensuales pagadas. Una cifra similar de todos los afiliados entrevistados considera, que las tasas y/o cuotas fijas es una de las condiciones ideales, que debería tener una oferta de un préstamo de dinero.

Hoy en día, en el mercado, la gran mayoría de las entidades ofrecen condiciones de tasas de interés, y por lo tanto, también cuotas mensuales variables y/o ajustables periódicamente. Es por ello, que las entidades que lleguen a ofrecer condiciones fijas durante todo el plazo del crédito, lograrán obtener rápidamente, una ventaja competitiva poderosa entre los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones.

En aras de no afectar la rentabilidad por cambios en el mercado, en la tasa básica pasiva o por efectos del comportamiento de la cartera crediticia, se sugiere realizar los cambios de tasa de interés necesarios a aquellos afiliados que soliciten créditos

a partir de ese momento en adelante, o sea, que no se efectúe a quienes hayan formalizado préstamos en una fecha anterior al ajuste realizado, para que así, sus condiciones originales no sean modificadas, logrando así su satisfacción y confianza.

#### 4.4.3. Propuesta de Plaza

En el proceso, sobre cómo hacer llegar los créditos de consumo a sus afiliados en servicio, la Junta de Pensiones se ha caracterizado por tener una posición pasiva, en el sentido, que la organización espera que sean los afiliados interesados en el crédito, los que se acerquen a sus oficinas y sucursales para brindarles la información de sus condiciones, y si están de acuerdo y califican según los análisis técnicos, proceder posteriormente, a formalizar el crédito.

Esta no deja de ser una estrategia de plaza válida, ya que un 21% de quienes pagan un crédito actualmente, escogieron su proveedor del financiamiento “visitando las oficinas de la entidad”, un 33% suele informarse de las ofertas de crédito y sus condiciones, por este mismo mecanismo, pues consideran importante recibir la información sobre la oferta del crédito de primera mano. Sin embargo, las oficinas o sucursales de las entidades terminan siendo un canal de comercialización efectivo, sólo cuando la institución se encuentra altamente posicionada y consolidada, entre quienes integran el segmento meta, como un proveedor competitivo de préstamos, o bien, sean de su confianza por tener ya un vínculo comercial con otro tipo de servicios financieros .

A pesar de que casi un 70% de los afiliados en servicio entrevistados, conocen o han escuchado que la Junta de Pensiones ofrece préstamos de dinero, solo un 9% ha formalizado créditos con la institución, a pesar de ofrecer condiciones similares y en muchos casos superiores a las ofrecidas por la Caja de Ande, competidor que logró colocar préstamos a un 53% de los entrevistados. Al tratar de profundizar en el estudio, sobre las razones de este bajo desempeño de la Junta de Pensiones, casi un 54% de los afiliados en servicio indicó, que no tenían o les habían brindado información sobre la oferta de créditos de la institución, a la hora de contratar sus crédito de consumo, lo cual, evidencia la poca efectividad del canal actual (“oficinas

y sucursales”) para brindar información, promocionar y colocar créditos entre el segmento meta.

#### 4.4.3.1. Estrategia

Ampliar y diversificar los canales de comercialización del portafolio de créditos CREDIJUNTA, llevando la información y los créditos hacia los afiliados en servicio a sus lugares de trabajo, en lugar de esperar a que se acerquen a las oficinas y sucursales de la institución.

#### 4.4.3.2. Tácticas y planes de acción

Las tácticas y planes de acción para la mezcla de plaza que se proponen a continuación, buscan posicionar a la Junta de Pensiones como la mejor alternativa de financiamiento de los afiliados en servicio, y hacerles fácil, el proceso de informarse y formalizar créditos de consumo con la institución, por medio de una actitud más proactiva y disruptiva, que consiste en ir a buscar a los afiliados en servicio, para promocionar y colocar los servicios de financiamiento gracias a la implementación de nuevos e innovadores canales de comercialización.

##### **a) Fortalecer e intensificar el Programa de Visitas a Centros Educativos**

El segundo medio de comunicación recomendado por los afiliados en servicio a la Junta de Pensiones, para dar a conocer el programa de créditos y sus condiciones, es el de “visitas de ejecutivos a sus centros de trabajo” (escuelas y colegios) con un 23% de las menciones, lo cual, tiene sentido, al no contar la institución con el posicionamiento de marca suficiente, que impulse al segmento meta a visitar y buscar sus oficinas de manera espontánea, cuando tengan la necesidad de un préstamo de dinero.

Actualmente, existe una pequeña unidad de visitas a los centros educativos compuesta por dos personas dedicadas principalmente, a capacitar y brindar información sobre la institución y sus servicios, desde enfoque informativo más que

comercial. Sin embargo, como se comprenderá, este recurso es insuficiente para tener impacto, cobertura y éxito, en la mejora del desempeño de la organización, en lo que a la colocación de créditos de consumo, se refiere.

Para lograr los objetivos propuestos, se propone contratar paulatinamente, un equipo de dos a tres “promotores de servicios,” por cada sucursal de la Junta de Pensiones, según la densidad de centros educativos, ubicados alrededor de su área geográfica. La idea es, que estos promotores sean contratados con vehículo, lo cual, facilitará la tarea de trasladarse a las diferentes escuelas y colegios, y así, realizar un trabajo ágil, permanente y dedicado únicamente, a realizar visitas para informar y promover los servicios de la Junta de Pensiones, dándole prioridad y énfasis especial a la línea de créditos CREDIJUNTA. Todo esto, de acuerdo con un Programa de Visitas que se elabore por cada sucursal.

Junto con la contratación de este personal, se sugiere crear y facilitar, a cada uno de estos promotores, un kit de merchandising que incluya un stand portátil armable, afiches y panfletos con información promocional sobre los servicios financieros a promocionar, computador portátil y celular con acceso a Internet para la adecuada realización de sus funciones y el alcance de sus objetivos.

Adicionalmente, la propuesta incluye la creación de un Balance Score Card o indicadores claves de desempeño (KPI's), que incluya datos, como cantidad de centros educativos contactados, cantidad de créditos prospectados, cantidad de crédito colocados por producto, actualización de bases de datos, entre otros aspectos de su gestión, considerados importantes por medir.

Finalmente, y relacionado con lo anterior, contra cumplimiento de objetivos a definir, se sugiere reconocer un salario variable, en forma de bono fijo mensual contra alcance de objetivos, los cuales, deben ajustarse con tendencia creciente, en el tiempo de acá al 31 de diciembre del 2020, para que estén alineados con el Plan Estratégico 2016-2020.

Este mismo equipo de visitas, se puede aprovechar para atender los diferentes eventos y actividades masivas, organizadas por las diferentes organizaciones sectoriales del Magisterio Nacional (ANDE, APSE, SEC, COLYPRO, ADEP, AFUP,

OLIES, Universidades Públicas, entre otros), así como también, sus respectivos centros de recreo, ubicados en diferentes partes del país, durante los fines de semana. De acá, la importancia de que este equipo forme parte del Departamento de Comunicación y Mercadeo, y que cuente con el soporte para su supervisión de los jefes o encargados de las 12 sucursales de la organización, a nivel nacional.

**b) Rediseñar y fortalecer el centro de llamadas institucional.**

El 8% de los afiliados en servicio, suelen informarse sobre las ofertas de préstamos de dinero y sus condiciones, por medio de “llamadas de ejecutivos vendedores”, sin embargo, un 14% de afiliados le recomiendan a la Junta de Pensiones utilizar este medio para dar a conocer y promocionar el programa de créditos CREDIJUNTA y sus condiciones.

En la actualidad, la Junta de Pensiones tiene un Servicio de Atención Telefónica dedicado únicamente, para la atención de llamadas entrantes de sus afiliados, o sea, no salen llamadas para el ofrecimiento y/o promoción de los servicios, incluyendo los préstamos personales.

Se propone rediseñar y fortalecer el centro de llamadas institucional con más personal, equipo y recursos para poder realizar, de manera permanente, por la vía telefónica, campañas de información y promoción dirigidas a los afiliados en servicio, sobre las diferentes oportunidades de financiamiento que la institución les ofrece, por medio de llamadas salientes a su membresía. Como parte de esta estrategia, se recomienda elaborar discursos promocionales estandarizados (“scripts”) y definir montos de crédito pre-aprobados por el Departamento de Crédito y Cobro, a los afiliados en servicio por contactar. Esto, como punto de partida para explorar con ellos, diferentes necesidades, planes de inversión y las condiciones del financiamiento ofrecido, resaltando las ventajas competitivas que caracterizan el portafolio de CREDIJUNTA, en comparación con otras opciones del mercado, y que fueron presentadas en el concepto de la campaña, al inicio de este capítulo.

Así como se sugirió para el equipo de visitas a centros educativos, tarea básica del proceso de atención y abordaje a clientes, por la vía telefónica, será la constante

actualización de base de datos. También se sugiere la creación de un Balance Score Card o indicadores claves de desempeño (KPI's), que incluya aspectos como cantidad de afiliados contactados, cantidad de créditos prospectados y colocados por producto, actualización de bases de datos, llamadas perdidas vrs llamadas efectivas, entre otros aspectos de su gestión, considerados importantes para sacar el mejor provecho del recurso y el equipo.

Igualmente, se sugiere reconocer un salario variable en forma de bono fijo mensual contra resultados y ajustables en el tiempo, de acá al 31 de diciembre del 2020, para que esté alineado con los resultados esperados del Plan Estratégico 2016-2020.

Este mismo equipo, se puede aprovechar para comunicar promociones o campañas especiales y/o regionales, que se generen para aumentar la colocación de créditos. Por esta razón, es importante que también este equipo se integre jerárquicamente, dentro del Departamento de Comunicación y Mercadeo y cuente con la supervisión directa de esta área.

### **c) Rediseño del portal en internet e implementación de una sucursal electrónica**

Un canal de comercialización, con bastante vigencia en la actualidad, dentro del sector financiero son los que están basados en internet. El comercio electrónico de servicios financieros, se traduce en inmediatez y transacciones de bajo costo para las entidades que lo implementan, por el lado del cliente, permite realizar transacciones 24/7, en cualquier lugar del país y del mundo donde se encuentre.

De acuerdo con la investigación realizada, un 31% de los afiliados en servicio, suelen informarse sobre las ofertas de proveedores de crédito, por medio de “visitas a sus portales en internet”, representando el tercer medio de comunicación, que mayormente utilizan los afiliados en servicio, a muy poca distancia del medio más popular para informarse, como lo son los “correos electrónicos”, el cual, alcanzó un 34%. Adicionalmente, un 9% le recomienda a la Junta de Pensiones, utilizar este medio para dar a conocer su oferta crediticia, lo cual, ratifica la importancia estratégica que tiene este medio, no solo para comunicar, sino para interactuar con

el segmento meta y generar transacciones rentables y satisfactorias para ambas partes.

Por estas razones, se recomienda a la Junta de Pensiones, realizar todo un rediseño y relanzamiento de su portal en internet, para que sea estéticamente, más atractivo y moderno para el segmento meta mencionado al inicio del presente capítulo, adicionalmente, más amigable y efectivo en términos de la información que se brinda sobre el portafolio de créditos, condiciones ofrecidas y sus ventajas competitivas. Dentro de este rediseño que propone, también será importante habilitar el sitio web como una sucursal en línea, por medio de la cual, se pueda solicitar y tramitar la formalización de los créditos de consumo.

Para efectos del desarrollo de este nuevo sitio web, se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

- Utilizar como principal referencia de su desarrollo los portales en internet de Caja de Ande y Banca Kristal del BCR, principal competidor real y potencial respectivamente de la Junta de Pensiones, por el segmento meta.
- Crear un módulo, ventana y menús especiales, exclusivamente para el Programa de Créditos CREDIJUNTA, dentro del nuevo portal institucional en línea.
- Desplegar la información sobre las condiciones, trámites y requisitos de una forma más concisa y atractiva, evitando desplegar reglamentos largos y tediosos de leer. Por ejemplo, usar como referencia el formato de los cuadros comparativos de las condiciones de los créditos, adicionados como parte del estudio de benchmarking, presentado en el capítulo anterior (Anexos N°2 al 5).
- Incluir la aplicación de una calculadora de cuotas mensuales más atractiva, amigable y precisa, en términos de variables por definir sobre los créditos del interés de los afiliados en servicio (utilizar como referencia la calculadora de los sitios de Caja de Ande y Banca Kristal del BCR).
- Agregar aplicaciones o menús para que los afiliados en servicio puedan tramitar por internet sus créditos de consumo, de manera inmediata, o sea, transformar el sitio web en una sucursal en línea.

- Para la entrega, revisión y firma de documentos importantes, como contrato, pólizas y garantías, se puede subcontratar un servicio de mensajería al lugar de trabajo u hogar del afiliado, para evitar que tenga que trasladarse a una sucursal física de la institución, si así lo prefiere.
- Incluir en el sitio web una aplicación de CHAT EN LINEA, por medio de la cual, los afiliados en servicio puedan interactuar directamente, con representantes de servicio al cliente de la Junta de Pensiones, para que les brinden más información, aclarar dudas, brindar asesoría, o bien, brindar asistencia con el trámite de formalización de créditos por esta vía.
- Aplicar el concepto *“Lógralo/Resuélvelo con el más bajo interés,”* de la estrategia de marketing propuesto al inicio de este capítulo, en lo referente a los detalles de los mensajes e imágenes a desplegar, como parte de este nuevo sitio en línea y sucursal electrónica.
- Resaltar a nivel de diseño los mecanismos de asesoría e interacción remota con el cliente: chat en línea y línea telefónica de atención al afiliado.
- Que se brinde un “acceso especial” a quienes contraten un crédito, para realizar trámites y consultas “on line” relacionados con los servicios: generación de estados de cuenta, confirmación de pagos, adelanto de pagos, actualización de datos, entre otras gestiones o procesos que este nuevo sitio en internet pueda facilitar.

Adicionalmente, se recomienda a la Junta de Pensiones desarrollar y lanzar una aplicación móvil (app) del nuevo sitio web y Sucursal Electrónica en internet, para que así, los afiliados seleccionen realizar sus trámites y consultas por medio de sus computadoras personales, o bien, sus dispositivos celulares, ambos dispositivos tienen una alta penetración y uso por parte de los afiliados.

En la Sección de Anexos, al final de este informe, se adjuntan los artes de la pantalla principal del sitio web de los créditos CREDIJUNTA, en el que se pueden apreciar visualmente, dos ejemplos de la puesta en práctica de éste rediseño que se propone. Para ello, es importante referirse específicamente al Anexo N°7, Ilustraciones N° 4 y 5.

**d) Tener presencia en ferias masivas de compra de vivienda y vehículos.**

Año con año, se llevan a cabo en Costa Rica, reconocidos eventos masivos para la compra o construcción de vivienda, tales como, “*ExpoConstrucción y Vivienda*”, organizada durante el mes de febrero por la Cámara Costarricense de la Construcción y “*Expocasa y Decoración*” desarrollada durante el mes de agosto por el Grupo Nación. También se organizan importantes eventos para la compra de vehículos, como “*Expomóvil*”, normalmente realizada durante el mes de marzo por la Asociación de Importadores de Vehículos y Maquinaria (AIVEMA). Estos importantes eventos, abren enormes ventanas de consumo e inversión que requerirán financiamiento para los consumidores.

Estos eventos masivos son visitados anualmente, por cientos de miles de costarricenses, dentro de los cuales, se pueden incluir también, miles de funcionarios del Magisterio Nacional y/o sus familiares de todo el país. Estar presentes, en el momento en que se dan esas oportunidades de consumo, puede hacer la diferencia en la lucha por tener o no la preferencia de los afiliados en servicio, a la hora de adquirir una casa, un lote o un vehículo, sin olvidar que, el gran nivel de exposición y proyección de imagen que lograría la Junta de Pensiones, entre los afiliados en servicio y la sociedad costarricense en general.

Para lograr esta presencia y participación, se recomienda contratar un espacio, ya sea para colocar una de las sucursales móviles a disposición de la Junta de Pensiones, o bien, colocar un stand como el resto de las entidades financieras que participan. Para maximizar la inversión y el esfuerzo a realizar, se recomienda de previo establecer convenios especiales con los principales desarrolladores de proyectos inmobiliarios y/o concesionarios de las principales marcas de vehículos del país, así como también, realizar campañas promocionales sobre la participación de la Junta de Pensiones en este tipo de eventos, para informar con anterioridad a la membresía, lograr su visita al stand institucional durante el desarrollo del evento y así maximizar los resultados y la inversión.

Obviamente, es importante considerar, la importancia de asignar el recurso humano y de mercadeo requeridos, para que la participación de la organización en estos

eventos sea relevante y exitosa, en vista de que la formalización de un crédito, no solo se puede lograr en forma directa por la necesidad o deseo de un afiliado en servicio, sino también en forma indirecta, por medio de un familiar del mismo a quien pueda o acepte apoyar con un crédito por medio de la Junta de Pensiones a su nombre.

Este tipo de presencia con la sucursal móvil o stand, se puede replicar en eventos masivos del Magisterio Nacional, o bien, a nivel micro en eventos de asociaciones solidaristas de universidades públicas u oportunidades similares de menor escala y más dirigidas al gremio, que anualmente, se pueden programar, a través de un *“Programa de participación en eventos masivos de consumo y gremiales”* que se defina anualmente.

#### 4.4.4. Propuesta de Promoción y Comunicación

Con base en el estudio de mercado realizado, la estrategia de promoción y comunicación, es la más susceptible de mejora por parte de la Junta de Pensiones para el segmento meta. *“Hacer / mejorar más la publicidad / promoción / campañas”* sobre la línea de créditos CREDIJUNTA, fue la recomendación número uno hecha por los afiliados en servicio a la organización, para incrementar la colocación de sus créditos, con un 36% de las menciones. La segunda recomendación más importante, con un 30% de las menciones, fue *“brindar más información sobre sus créditos y servicios”*. Casi un 40% de los afiliados en servicio, que no han tomado a la fecha un préstamo con la Junta de Pensiones, justificaron que *“no tenían o les habían brindado información”* sobre los mismos.

Todo lo anterior, denota, que existe un gran desconocimiento sobre la línea de créditos CREDIJUNTA, entre los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones. Por otra parte, a la hora de consultarles sobre los medios de comunicación que más utilizan para informarse, y los medios de comunicación más recomendables a la organización para informar y promocionar sus diferentes productos crediticios, los afiliados en servicio, muestran especial predilección por medios digitales, directos y personalizados de comunicación, en lugar de medios masivos.

#### 4.4.4.1. Estrategia

Implementar un Plan de Comunicación integral y agresivo, sustentado en tácticas de mercadeo digital y mercadeo directo (uno a uno) para dar a conocer y posicionar la oferta de la línea de créditos CREDIJUNTA, aprovechando la alta penetración de dispositivos y aplicaciones tecnológicas en el segmento meta.

#### 4.4.4.2. Tácticas y planes de acción

Para el presente plan, se propone a la Junta de Pensiones, no invertir su presupuesto en mecanismos de comunicación masiva para dar a conocer sus productos financieros, tales como anuncios en televisión, prensa impresa, radio y ningún tipo de publicidad exterior. Estos medios masivos, además de ser altamente costosos, tienen poca efectividad e impacto en el segmento meta de acuerdo con los hallazgos encontrados, en la investigación de mercados realizada.

En lugar de ello, para posicionar a la Junta de Pensiones, como la mejor alternativa de financiamiento de los afiliados en servicio, y provocar en ellos, el impulso inmediato de considerar su oferta de créditos, se propone invertir su presupuesto en abrir y consolidar los nuevos canales de distribución no tradicionales, mencionados anteriormente, en la Estrategia de Plaza. Adicionalmente, pautar anuncios por medios digitales y directos que ofrecen una alta efectividad de frecuencia y alcance, entre los afiliados en servicio, debido a la alta penetración y utilización de dispositivos tecnológicos que presentan, entre los que sobresalen: celulares inteligentes (94%), computadoras portátiles (83%), computadoras de escritorio (54%) y tablets (40%).

Finalmente, también se sugiere implementar una serie de actividades, dinámicas y promociones, especialmente dirigidas a posicionar a la institución y su programa de créditos CREDIJUNTA, en la mente del segmento objetivo.

### **a) Reforzar el envío de comunicados y campañas, vía correo electrónico**

El correo electrónico, es el medio de comunicación por excelencia para los afiliados en servicio. Un 16% de ellos, se informó sobre la oferta de su actual entidad proveedora de créditos por medio de correos electrónicos, los cuales, fueron también el medio principal, para enterarse que la Junta de Pensiones les ofrece créditos de consumo, prueba de ello, es el 43% indicó haberse enterado por medio de correos electrónicos que recibió de la institución.

A la hora de consultarles, por qué medio de comunicación suelen informarse sobre las ofertas de créditos de consumo, los afiliados mencionaron, en primer lugar, los correos electrónicos, con un 34% de las menciones alcanzadas. Sin embargo, lo más interesante de resaltar es, que un 70% lo escogió, como el medio más recomendado para ser informados sobre los productos crediticios de la Junta de Pensiones y sus condiciones, e incluso, hicieron la observación de elaborarlos más “llamativos” que los recibidos a la fecha.

De acuerdo con la investigación realizada, el 97% de los afiliados en servicio tienen una o más cuentas de correo electrónico, y acostumbran utilizarlas con frecuencia. Es importante eso sí, que la comunicación a enviar por este medio vaya alineada con el concepto propuesto al inicio del capítulo (*“Lógrelo/Resuélvalo con el más bajo interés”*) y que su línea gráfica, sea agradable a la vista del segmento meta, también mencionado al inicio del capítulo. Adicionalmente, será de vital importancia para el éxito de esta estrategia, registrar y actualizar constantemente, las bases de datos con las diferentes cuentas de correo electrónico más utilizadas, por cada uno de los afiliados en servicio, la cual, es una tarea permanente a la que la Junta de Pensiones debe avocarse para que este medio siga siendo el más efectivo.

## **b) Reforzar el envío de comunicados y campañas, vía mensajería instantánea**

Otro medio de comunicación bastante efectivo para llevar información a los afiliados en servicio, son los mensajes de texto, esto por cuanto el 94% de ellos, posee un dispositivo celular inteligente o smartphone. En parte, gracias a ellos, se enteraron de que la Junta de Pensiones les ofrecía créditos de consumo, alcanzando un 8% de las menciones. Por otro lado, un 20% lo recomendó, como uno de los medios adecuados para informarlos sobre la línea de créditos de la Junta de Pensiones y las condiciones que les ofrecen.

En este mismo sentido, otra herramienta de mensajería instantánea que puede utilizarse es la red social “*Whatsapp*”, la cual, es la segunda aplicación en internet más popular, utilizada por el 97% de los afiliados en servicio.

Debido a las limitaciones de espacio y contenido que caracterizan a las herramientas de mensajería instantánea, se recomienda utilizar mensajes cortos e incluir un enlace o vínculo que despliegue un banner promocional con más información y detalles por medio de otra aplicación secundaria (Google, sitio web, Facebook, Youtube, otras), el cual, también debe estar alineado con el concepto propuesto al inicio del capítulo (“*Lógrelo/Resuélvalo con el más bajo interés*”) y que su línea gráfica sea agradable a la vista del segmento meta, también mencionado al inicio del capítulo.

Reiterando la misma observación hecha para el caso de los correos electrónicos, la utilización de la mensajería instantánea implicará registrar y mantener actualizadas las bases de datos con los números celulares, de cada uno de los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones, la cual, también deberá ser una acción constante de ejecutar, por parte del personal y la administración de la institución, con el fin de mantener la efectividad de este medio, sobre todo, pensando en la frecuencia con que los afiliados cuya línea telefónica es prepago, cambian de número de teléfono.

### **c) Reforzar el envío de comunicados y campañas, vía Facebook**

La red social Facebook cuenta con gran aceptación dentro de los afiliados en servicio, es la red social preferida y más utilizada por un 87% de ellos. Es además, una herramienta bastante versátil, en términos de los contenidos que permite publicar y comunicar, por ejemplo: banners, fotos, imágenes, videos, enlaces hacia otros contenidos, invitaciones a eventos, transmisiones en vivo, anuncios publicitarios (Facebook Ads), entre muchos otros. Esta aplicación en internet, se puede utilizar en combinación con otras aplicaciones y con las demás propuestas de comunicación planteadas en el presente trabajo, para generar resultados altamente efectivos en el segmento meta.

Como parte de la implementación de esta estrategia, se sugiere que la Junta de Pensiones cuente con un “Community Manager” que gestione y opere el Plan de actividades y publicaciones de Facebook, así como los demás componentes de la estrategia de marketing digital. Adicionalmente, será clave para el éxito de esta propuesta, ser muy efectivo en el ingreso de los afiliados en servicio, como seguidores de la página de Facebook, la cual, ya ha sido creada por el área encargada de la Junta de Pensiones y se encuentra actualmente, en funcionamiento.

Para tener impacto y coherencia, en la ejecución de los esfuerzos de comunicación y promoción, las publicaciones realizadas por este medio, también deben estar alineadas con el concepto propuesto al inicio de este capítulo y deben ser apoyadas para su visibilidad y efectividad por Facebook Ads, los cuales permiten, a bajo costo, exponer las publicaciones a los usuarios que cumplen con el perfil deseado de la organización, tomando en cuenta, no solo a los seguidores de la página del momento, sino pagando por los nuevos seguidores que le den “me gusta” a dicha publicidad o publicaciones.

#### **d) Campañas publicitarias en buscadores - sitios de contenido y periódicos en internet**

Los afiliados en servicio (no pensionados) de la Junta de Pensiones, por la naturaleza de sus funciones como docentes y administrativos, son bastante proclives a utilizar los buscadores en internet como Google, Explorer y Chrome, su popularidad alcanzó, al 92% de los entrevistados, según la investigación realizada. Esto convierte, a estas aplicaciones, en entornos digitales ideales para dar visibilidad y posicionar la línea de créditos de CREDIJUNTA, entre el segmento meta.

Por esta razón, se propone invertir en Google AdWords, Bing Ads, YahooAds, para atraer nuevos visitantes que cumplan el perfil deseado, al portal en internet de la institución, sobre la base de ello, promover la colocación de créditos, generar llamadas de afiliados interesados o incentivarlos a suscribir nuevos créditos con la Junta de Pensiones justamente, en el momento, en que estén buscando en internet, opciones de financiamiento para llenar sus necesidades o cumplir con sus proyectos. La gran ventaja obtenida con el uso de este medio, es que se pagaría únicamente, cuando el afiliado hace “click” en el anuncio para visitar el sitio web o cuando llama, es decir, cuando la publicidad cumple con su objetivo (“pay per click”).

Además de las plataformas “pay per click”, hay formas de crear lo que se conoce como flujo orgánico hacia el sitio web. El flujo orgánico se genera, a través de estrategias de optimización para buscadores web y prácticas recomendadas que ayudan a que las páginas web sean mejor ubicadas por plataformas como Google o Yahoo. El Search Engine Optimization (SEO), es una estrategia que también se le recomienda utilizar a la Junta de Pensiones, pues tiene un gran potencial de generación de flujo hacia su sitio web, idealmente, cuando este haya sido remozado, tal y como se planteó anteriormente.

En este mismo sentido, adicionalmente, se recomienda pautar, por medio de banners digitales en los sitios populares de contenido general en internet, donde justamente, tienen registradas sus cuentas de correo electrónico personales los afiliados en servicio, tales como: Hotmail, Gmail, Yahoo, MSN, AOL, principalmente. Es importante recordar que el 97% de los afiliados en servicio posee cuentas de correo

electrónico personales en estos portales de contenido general, por lo que es clave tener visibilidad de los productos financieros, a través de este vehículo de comunicación.

Finalmente, se sugiere invertir el presupuesto en pauta de banners digitales en los periódicos digitales de mayor alcance dentro del segmento meta, tales como: nacion.com, crhoy.com, mundocr.com, ameliarueda.com, diarioextra.com. De acuerdo con la investigación realizada, los periódicos digitales, son frecuentemente consultados por el 44% de los afiliados en servicio, por lo que ofrecen una interesante ventana de exposición, para dar a conocer la línea de créditos y generar tráfico hacia el sitio web institucional, sin embargo, no son tan efectivos como los buscadores y sitios de contenido general en internet, anteriormente propuestos, dentro de la estrategia de comunicación y promoción.

Al igual que en las anteriores recomendaciones, todo el contenido a pautar por estos medios, también debe ir en línea con el concepto recomendado y tomando en consideración al segmento meta.

#### **e) Implementar plataformas de CRM y Big Data para gestionar y mejorar la relación con los afiliados**

Con el propósito de gestionar y dar dirección a todas las iniciativas de promoción e interacción con los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones, que hasta el momento se han propuesto como parte de una estrategia de mercadeo digital, se propone invertir en plataformas tecnológicas de Big Data y mercadeo relacional, conocidas como “*Customer Relationship Management*” (CRM).

Como se desarrolló en el Capítulo I de este documento, ambas plataformas están en capacidad de capturar, almacenar, analizar y simplificar grandes volúmenes de compleja información y ofrecer en forma oportuna datos relevantes sobre los gustos y preferencias de los afiliados en servicio para la toma de decisiones, de manera tal, que cualquiera de los representantes de la organización y la organización misma como un todo, puedan tener la capacidad de dar tratamiento personalizado y especializado a cada afiliado, en el momento que lo necesite, a través de cualquier

punto de contacto por utilizar, logrando de esta forma como ventaja competitiva, ganarse la identificación, confianza, preferencia y lealtad del cliente, al sentirse con un trato especial y a su medida.

Es importante recordar, que de acuerdo con el estudio realizado, los afiliados en servicio se sienten lejos de la Junta de Pensiones, por medio de plataformas y estrategias de CRM y Big Data, la institución podría dar un vuelco total a esta percepción, gracias a las tecnologías de información y su buen aprovechamiento, al tener la capacidad, solo para dar un ejemplo, de enviar automáticamente, saludos de cumpleaños a sus afiliados justamente, el día de su natalicio a su correo electrónico, teléfono móvil, llamada personal o cualquier punto de contacto con el afiliado.

Actualmente, existe la posibilidad de implementar este tipo de tecnologías a bajo costo, por medio de software bajo demanda ubicado en la nube, (“software on demand”, “software as a service”) que hace viable su contratación e implementación de acuerdo con los requerimientos de la organización, razón por la que se recomienda explorar esta posibilidad e invertir, en ellas, a mediano plazo.

#### **f) Implementar el Programa “Refiéranos a un colega”**

En el estudio de mercado realizado, fue evidente que a la hora de buscar y decidir opciones para el financiamiento de sus necesidades y/o proyectos, los afiliados en servicio de la Junta de Pensiones, piden asesoría y/o recomendaciones a sus familiares y/o colegas de su confianza, es por tanto, vital entender esta dinámica y generar acciones encaminadas a aumentar el número de personas que recomienden a la Junta de Pensiones como una de esas opciones, y aun mas, como la mejor opción.

Un 52% de los afiliados escogieron su actual entidad proveedora de sus créditos (Caja de Ande en la mayoría de los casos) por “recomendación de terceros”, representando el primer medio, por el cual se informaron sobre la oferta de esas entidades que al final escogieron. Entre quienes indican conocer que la Junta de Pensiones ofrece créditos, obtuvieron esta información en primer término por medio

de “conocidos o familiares” con un 43% de las menciones brindadas, mientras que, un 14% manifiesta que la “recomendación de terceros”, es el medio de comunicación utilizado, a la hora de informarse sobre diferentes alternativas de financiamiento para sus necesidades o proyectos.

Dado lo anterior, se propone a la Junta de Pensiones implementar y promocionar entre toda su membresía, el Programa “*Refiéranos a un colega*”. Este va dirigido a motivar a todos sus afiliados (pensionados o en servicio) a referir y/o recomendar a la institución otros colaboradores del Magisterio Nacional que estén buscando o requiriendo financiamiento para sus necesidades y/o proyectos. A cambio de esta acción, se rifaría mensualmente un premio o incentivo, entre quienes hayan referido a personas, que al final del proceso correspondiente, formalicen exitosamente un crédito con la organización. Ejemplos de estos incentivos a sortear pueden ser: la exoneración de la cuota de su propio crédito de este mes, un bono válido para compras en supermercados, electrodomésticos, fines de semana en hoteles de playa, entradas al cine, cenas en restaurantes, certificados de regalo, entradas a conciertos o eventos deportivos, entre otros.

#### **g) Implementar el Programa de Inducción “Conozca la Junta de Pensiones”**

En vista de que existe un gran desconocimiento en los afiliados no pensionados, sobre los servicios y apoyos que puede brindarles la Junta de Pensiones, durante su etapa como colaboradores activos del Magisterio Nacional, se sugiere, realizar mensualmente en las diferentes sedes y sucursales de la institución, actividades de inducción para aquellos funcionarios(as) de recién ingreso al magisterio.

La idea del Programa “*Conozca a la Junta de Pensiones*”, es identificar al cierre de cada mes, los nuevos afiliados por provincia que empiezan a cotizar en la organización e invitarlos a un desayuno, almuerzo o cena en la sede o sucursal más cercana, con el fin de brindarles una capacitación e inducción sobre la entidad, sus diferentes servicios y programas de apoyo. Además, acompañar esta información con material promocional e informativo e inclusive la regalía de un artículo especial como detalle de bienvenida a la organización. Adicionalmente, invitarlos a mantener

siempre sus datos actualizados, participar en las actividades o eventos que se planeen y unirse a las redes sociales de la organización para mantenerlos siempre informados sobre el quehacer institucional y/o sus servicios.

Para generar empatía con los nuevos afiliados y posicionarse desde el principio como un buen aliado financiero, se puede aprovechar el tiempo de esta visita para brindarles además una charla sobre “*Buenas prácticas de administración financiera para el educador de hoy*”, que contribuya a crear cultura y desarrollar capacidades para una buena gestión y uso del dinero en los afiliados, para impactar positivamente su calidad de vida.

La iniciativa pretende, que los nuevos afiliados se sientan cercanos a la Junta de Pensiones, desde el inicio de sus carreras profesionales, enviarles una señal de que a la organización le interesa incidir en su calidad de vida, y muy importante, iniciar un contacto directo con las oficinas/sucursales y el personal que lo integra, pues de acuerdo con la investigación realizada, un 33% de los afiliados en servicio, gustan de “visitar las oficinas de las entidades” durante el proceso de información y decisión de compra de los créditos de consumo a contratar, siendo éste, el segundo medio de comunicación en importancia utilizado, debido a que se sienten más cómodos y seguros, recibiendo la información sobre una decisión tan importante de primera fuente.

#### **h) Utilizar los Estados de Cuenta como herramienta de comunicación**

Todos los meses, la Junta de Pensiones debe remitir a sus afiliados en servicio, estados de cuenta o informes sobre la situación de sus cotizaciones y la situación de sus operaciones de crédito, los cuales, son enviados por la vía del correo electrónico. Se recomienda utilizar esos estados de cuenta mensuales, como vehículos para informar y comunicar los mensajes del concepto planteado al inicio de este capítulo, lo cual, es una práctica común utilizada por muchas entidades de servicios financieros, especialmente a nivel de los proveedores de tarjetas de crédito.

Como vehículo de comunicación a los afiliados, el medio es muy válido para informar sobre cualquier cosa que la institución considere importante a su membresía, por

ejemplo: lanzamiento de un nuevo producto, cambios en las condiciones de los créditos, promoción de los créditos de consumo, anuncios de participación de la organización en eventos masivos importantes, promociones y ofertas, anuncio de nuevos convenios u oportunidades de consumo, entre otros.

#### **i) Realizar promoción por los medios de comunicación gremial**

Los periódicos o boletines especiales publicados por los gremios, tanto en su versión impresa como digital, son vehículos bastante efectivos de comunicación que pueden llegar, sobre todo, a líderes sindicales y líderes de opinión dentro del gremio de la educación, quienes pueden llegar a recomendar o a hablar directa e indirectamente sobre las bondades de la línea de créditos CREDIJUNTA.

Los periódicos “*El Educador*” del Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC) y “*La Voz de Ande*” de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE), son dos medios especializados, donde vale la pena promocionar los créditos de consumo, con base en el concepto propuesto. Esto mismo aplica, para los portales en internet de estas y otras organizaciones gremiales, (ANDE, APSE, SEC, COLYPRO, ADEP, AFUP, OLIES, Universidades Publicas, entre otros) en caso de que lo permitan, donde se puede procurar pautar banners digitales promocionales, con enlaces directos al sitio web de la Junta de Pensiones.

Finalmente, se recomienda tener presencia activa por medio de un stand y/o su sucursal móvil equipada, en los diferentes congresos y eventos masivos de educadores y afiliados de las diferentes organizaciones gremiales a nivel nacional, así como también, elaborar un programa de giras los fines de semana, a sus centros de recreo por todo el país, con el propósito de promocionar la línea de créditos con los promotores de créditos, que se propusieron para las visitas a centros educativos, como parte de la estrategia de plaza.

**j) Establecer convenios con los vendedores de los bienes y servicios financiados**

Una de las formas más efectivas, para lograr que los afiliados en servicio se acerquen a la Junta de Pensiones, para evaluar la posibilidad de tomar sus créditos, es estableciendo convenios con los principales desarrolladores de proyectos de vivienda, concesionarios de vehículos, agencias de viajes y turismo, centros de salud privados, universidades privadas, casas comerciales y demás proveedores relevantes de los productos y servicios que financia la institución a su membresía en todo el país, de manera tal que, cuando algún afiliado interesado en consumir un bien o servicio, se acerque a estos vendedores, quienes al saber que son funcionarios del Magisterio Nacional, éstos les indiquen que existe la posibilidad de financiarlos en condiciones blandas, a través de la línea de créditos CREDIJUNTA.

Adicionalmente, se propone que, una vez establecidos estos convenios con los proveedores, se haga una intensa promoción y se comuniquen a la membresía sobre las posibilidades existentes para ellos, por los diferentes medios de comunicación sugeridos, hasta el momento.

**k) Regalía de artículos promocionales para apoyar posicionamiento y la recomendación a terceros**

Con el fin de generar identificación, recordación, posicionamiento y recomendación a terceros, se sugiere dar una regalía de artículos promocionales específicamente de CREDIJUNTA. La idea es entregar dos tipos de artículos promocionales, uno de bajo costo, que se pueda obsequiar de manera masiva a los afiliados en servicio, durante las visitas a centros educativos y/o centros de recreo, a quienes se acerquen al punto de información y/o se interesen en obtener conocimiento sobre los servicios de la organización, otros de más alto costo, bien escogidos y de valor, exclusivamente dirigidos a quienes efectivamente formalicen un crédito con la Junta de Pensiones, para que logren un verdadero impacto de recordación e identificación con la institución.

El propósito de estas regalías, es que el afiliado se identifique con la organización, perciba un valor agregado con el crédito, tenga siempre en la mente al portafolio de CREDIJUNTA y lo recomiende a sus colegas, cuando el tema de necesidades de financiamiento surja en la cotidianidad de sus funciones y actividades personales.

Tazas para café, relojes de pared, maletines para computadoras portátiles, agendas personales, estuches de celular, calendarios, lapiceros, llaves maya, cuadernos de apuntes, cargadores portátiles de celular, botellas de agua, paraguas y/o sombrillas son ejemplos del tipo de artículos promocionales debidamente identificados con los logos de CREDIJUNTA y la Junta de Pensiones, que se podrían dar como regalía.

### **l) Integrar servicios de valor agregado a los créditos de consumo**

También se propone a la institución, realizar convenios con compañías aseguradoras y proveedores de servicios profesionales, estrechamente relacionados con el crédito y/o las inversiones a realizar (aseguradoras, peritos, abogados, ingenieros, arquitectos, talleres mecánicos, talleres de enderezado y pintura, otros) para así poder acompañar los créditos de consumo, con seguros especiales y/o servicios profesionales, a más bajo costo, que el promedio del mercado.

Ejemplos de esto pueden ser, facilitar seguros de vehículos con altos descuentos de prima, ofrecer un seguro adicional de "hogar comprensivo" más amplio, que incluya asistencia, en caso de reparación de daños menores y mantenimiento en general de bienes inmuebles. Por otra parte, servicios profesionales, a bajo costo, relacionados con las inversiones que realizan los afiliados en servicio con sus créditos, pueden ser muy bien percibidos por ellos y agregar valor a la oferta de créditos de la institución versus sus principales competidores.

### **m) Implementar dinámicas promocionales periódicamente**

En forma trimestral o cuatrimestral, se recomienda realizar dinámicas promocionales sorpresivas para estimular el cierre de la contratación de operaciones de crédito, por parte de los afiliados no pensionados. Es muy probable, que durante el proceso de

buscar opciones de proveedores de financiamiento, en su etapa final, los afiliados puedan estar decidiendo entre varias alternativas de ofertas de créditos, con condiciones similares o parecidas en términos de costo-beneficio, cuando esos casos ocurren, el ofrecimiento de promociones especiales puede terminar de inclinar la balanza, a favor de la oferta de la Junta de Pensiones.

Por ejemplo, participar en el sorteo de entradas para un concierto especial de interés para el segmento meta, entradas para ver partidos de la Selección Nacional de Fútbol, tarjetas de regalo para compras en centros comerciales, tratamientos de belleza y spa, fines de semana en hoteles de playa, tours a atracciones turísticas nacionales, bonos de combustible, marchamos gratis, peritajes gratuitos, primer mes de seguro de vehículo gratis, pueden ser de gran interés y una motivación adicional, para terminar de decidirse a formalizar la oferta de crédito de la Junta de Pensiones, al sentir que reciben más por lo que pagan.

De esta manera, se da fin a las propuestas que se plantean a la Junta de Pensiones, para mejorar el desempeño en la colocación de sus productos crediticios, en el segmento de afiliados no pensionados. Algunas de éstas propuestas, pueden ser más viables que otras, o bien, más accionables que otras en el corto plazo, es importante, que las gerencias y jefaturas correspondientes, hagan una valoración de las diferentes propuestas que conforman este Plan de Comercialización, y definan un cronograma de implementación en función de las prioridades que se identifiquen, así como también, el presupuesto y recursos económicos con los que se cuenten.

## **CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo final, se exponen las conclusiones devenidas por la investigación, las cuales, se ajustan a pilares estratégicos de la organización y representan, una base para comprender las circunstancias de la situación actual de JUPEMA. Además, se despliegan una serie de recomendaciones pertinentes del estudio realizado, aplicables para las propuestas realizadas y el logro de la maximización de los resultados del Programa de Créditos CREDIJUNTA.

## 5.1. Conclusiones

- a) La Junta de Pensiones es una organización clave para el gremio de la educación costarricense, sin embargo, puede tener un mayor impacto en la mejora en calidad de vida y salud financiera de los educadores, por medio de una mayor colocación de sus créditos entre su membresía no pensionada.
- b) Los educadores costarricenses, no recurren a fuentes informales de crédito para apalancar financieramente sus necesidades y/o proyectos, por el contrario, acuden a las instituciones financieras especialmente creadas para el gremio de la educación costarricense supervisadas por SUGEF.
- c) En lo que respecta a sus condiciones, el Portafolio de Créditos de la Junta de Pensiones, es competitivo en el mercado, por ello, su principal desafío, es lograr que los afiliados no pensionados adquieran consciencia de esto.
- d) Los afiliados de la Junta de Pensiones que se encuentran cotizando en su Régimen de Capitalización Colectiva, por su nivel de utilización de dispositivos y aplicaciones tecnológicas, brindan la oportunidad de desarrollar estrategias de comunicación y promoción digitales, las cuales, ofrecen una mayor efectividad y eficiencia que los medios tradicionales.
- e) La baja participación de los créditos de la Junta de Pensiones entre los afiliados no pensionados, está relacionado con los pocos esfuerzos que realiza la organización, para proyectarse de forma más directa y permanente con este importante sector de su membresía.
- f) La organización cuenta con buenos productos financieros, buen servicio al cliente y poderosas ventajas competitivas que debe saber aprovechar y

comunicar a los afiliados no pensionados para optimizar los resultados de colocación de sus créditos.

## 5.2. Recomendaciones

- a) Es importante que la Junta de Pensiones, se mantenga al tanto sobre las diferentes condiciones de los créditos de consumo que ofrecen sus principales competidores en el mercado (especialmente Caja de Ande), por ello, se recomienda subcontratar los servicios de inteligencia de mercados, para monitorear periódicamente esta información en forma oportuna y confiable, que facilite tomar decisiones y mantenerse como una opción competitiva para financiamiento de los educadores.
- b) Asegurar en todas las acciones de promoción posibles, la adecuada comunicación de las ventajas competitivas de la línea de créditos CREDIJUNTA, tal como se alcanza a apreciar, en el “concepto de la campaña” propuesto en este informe.
- c) Todo esfuerzo dirigido a estrechar las relaciones con el segmento de afiliados no pensionados, afectará positivamente, el ritmo de colocación de créditos de consumo de organización, por ello, se sugiere darle enfoque y prioridad a este tipo de acciones
- d) La Junta de Pensiones, tiene un mercado potencial cautivo y delimitado por Ley, por ello, se recomienda apostar por la innovación tecnológica, para interactuar y proyectarse a todos sus socios estratégicos (reales y potenciales) en forma agresiva, efectiva y eficiente.
- e) Las jefaturas correspondientes, deben realizar una valoración de las diferentes estrategias y acciones que conforman el Plan de Comercialización propuesto, definir un cronograma de implementación en función de las prioridades que identifiquen, y además, considerar el presupuesto y recursos económicos necesarios para poder hacerlas realidad en el mediano plazo.
- f) Realizar un diagnóstico sobre la capacidad interna de la Junta de Pensiones, para desarrollar y gestionar los procesos digitales para interactuar y

proyectarse de una mejor forma con sus socios estratégicos que se recomiendan en esta propuesta. Una evaluación del recurso humano especializado y la infraestructura tecnológica con la que se dispone, para dar el salto a la era digital en el accionar institucional, será determinante.

## Bibliografía

### Libros y documentos

Abascal, E. & Grande, I. (2005). Análisis de encuestas. Madrid: ESIC.

Asociación Bancaria Costarricense (ABC), 2016. Libro Virtual de Créditos y Garantías. Biblioteca Virtual <http://www.abc.fi.cr/biblioteca-virtual>, 2016.

Camacho Edna y Jiménez Ronulfo. Acceso a Servicios Financieros en Costa Rica. Asociación Bancaria Costarricense (ABC), 2010.

Canales, M. (2006). Metodología de Investigación Social. Santiago: Lom Ediciones.

Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, Banco Mundial y FIRST Initiative. Sistemas de reporte de préstamos bancarios y créditos en Costa Rica. Primera Edición, México, 2008.

Crespo, T., López, J. A., Peña, J. E., & Carreño, F. (2003). Administración de Empresas. Sevilla: Mad, S.L.

Díaz, F. & Rosales, R. (2003). Los Resultados de la Evaluación. San José: EUNED.

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Atlacomulco: Pearson Educación.

García Cathalina, Jiménez Pamela, Durán Esteban. Estilos de endeudamiento de los hogares costarricenses. XXII Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, 2016.

García, J., Ramos C. & Ruiz, G. (2008). Estadística Administrativa. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

García, M. & Brenes, P. (2016). El CRM como estrategia de negocio: La experiencia de la Cooperativa Nacional de Educadores (COOPENAE).UCR.

Gómez Barrantes, M. (2010). Elementos de Estadística Descriptiva. San José: EUNED.

Hawkins, (2004). Comportamiento del Consumidor. Construyendo estrategias de marketing. Novena Edición. México: McGraw-Hill.

Heinemann, K. (2003). Introducción a la metodología de la investigación empírica. Barcelona: Paidotribo.

Hernández S., Fernández C. & Baptista, L., (2010), Metodología de la Investigación. Quinta Edición, Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Hurtado, I., & Toro, J. (2007). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. Caracas: Los libros de El Nacional.

Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.

Icart, M. T., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2006). Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina. Barcelona: UBe Salud Pública.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Fundamentos de Marketing. Octava edición. Ciudad de México, México. Pearson

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2008). Marketing, versión para Latinoamérica. Onceava edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Lane, K. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.

Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F.; McDaniel, Carl; Ortiz Staines, Manuel; Castrejón y Alcocer, Alma (2006). Marketing. Octava edición. México: Thomson.

Landeau, R. (2007). Elaboración de trabajos de investigación. Caracas: Alfa.

Laudon, Kenneth C. y Guercio Traver, Carol. E-commerce 2013. Negocios, tecnología y sociedad. Novena edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2014.

Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. Sistemas de información gerencial. Décimo segunda edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. Séptima Edición. Pearson Educación. México ,2015.

- López López, M. D. (2010). Fundamentos de Economía, Empresa, Derecho, Administración y Metodología de la investigación aplicada a la RSC. La Coruña: Netbiblo S.L.
- M. Gómez, M. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Córdoba: Brujas
- Malhotra, N. K. (2004). Investigación de mercados. México, Pearson Education, Inc.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, I. (2005). La comunicación en el punto de venta. Madrid: ESIC.
- McDaniel, Carl Jr. y Roger Gates. Investigación de mercados. Octava Edición. Cengage Learning Editores. México 2011.
- Miranda, J. J. (2005). Gestión de proyectos: evaluación financiera económica social ambiental. Bogotá: MM Editores.
- Mora, M. (2011). Fórmulas y Tablas Estadísticas. San José: Editorial UCR.
- Muga Naredo, Jose Antonio (2014). La Indagación Apreciativa. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. Barcelona: PROFIT.
- Roger J. Best. Marketing Estratégico. 4ª Edición. Pearson Educación S.A. Madrid, 2007.
- Santalla, Z. (2008). Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). Preparación y evaluación de proyectos. Mc Graw Hill Interamericana.
- Spendolini, M. (2005). Benchmarking. Bogotá: Norma.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gliberth Jr, D. (2006). Administración. Atlacomulco: Prentice Hall.

Swift, Ronald S. (2002). *CRM: Cómo manejar las relaciones con los clientes*. México: Pearson Educación.

Talaya, Á., García de Maradiaga, J., Narros, M. J., Olarte, C., Reinares, E., & Saco, M. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC.

Toca, C. (2009). *Fundamentos del marketing*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Villamichel, Pablo. *Ponencia “Análisis de los 20 años de competencia en el sector bancario costarricense”*. XXI Informe del Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, 2014.

Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones*. Santiago de Chile: Universitaria S.A.

Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Zikmund G, & Babin B, (2007). *Exploring Marketing Research*. Novena edición. Ciudad de México, México: Thomson.

#### Trabajos Finales de Graduación

Camacho Barboza Marisol y otros(as), 2014. *Propuesta de mejora al plan de mercadeo de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples La Amistad RL en la zona de Zarcero*. Seminario de Graduación, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Cope Charles, Wanda Th, 2011. *Propuesta de un plan de mercadeo para las cápsulas naturales comercializadas por la empresa Avon de Costa Rica*. Tesis de maestría Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Mora Blanco Osvaldo, 2015. *Plan estratégico de mercadeo para el Banco Popular y Desarrollo Comunal con el propósito de ampliar los beneficios del programa ventajas popular a los tarjetahabientes del cantón central de Limón y Talamanca* Tesis de maestría Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Núñez Jiménez Priscilla, 2013. *Propuesta de mejora al plan de mercadeo del producto ahorro automático del Banco de Costa Rica.* Tesis de maestría Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

#### Documentos oficiales de la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional

Abarca Vásquez, Carlos. *Historia de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional.* Primera Edición – San José, Costa Rica. Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, 2008.

Demoscopía S.A. 2017. *Informe de la Encuesta de Percepción de Afiliados Clientes NO Habituales de la JUPEMA 2015-2016.* San José, Costa Rica.

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional. *Informe de Plan Anual Operativo 2015.* Documento de Planificación Institucional. San José, Costa Rica.

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional. *Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020.* Documento de Planificación Institucional. San José, Costa Rica.

Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional, 2016. *III Informe Anual Estadístico del Régimen de Capitalización Colectiva (RCC) 2016.* Documento de Planificación Institucional. San José, Costa Rica.

#### Sitios en Internet y archivos digitales

Sitio oficial de la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional  
<https://www.juntadepensiones.cr>

[https://www.sugef.fi.cr/publicaciones/listado\\_entidades\\_sujetas\\_fiscalizacion/2016/10-%20Lista%20de%20entidades%20al%2012-10-2016.pdf](https://www.sugef.fi.cr/publicaciones/listado_entidades_sujetas_fiscalizacion/2016/10-%20Lista%20de%20entidades%20al%2012-10-2016.pdf)

<http://www.crhoy.com/archivo/gobierno-opina-que-determinacion-de-la-tasa-de-usura-evitara-abusos-con-el-credito/economia/>

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138860/La-indagaci%C3%B3n-apreciativa.pdf?sequence=1>

<http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2016/06/21/computacion-cognitiva-nueva-era-informatica>

<http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Computacion-cognitiva-o-computo-cognitivo>

<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2016/tarjetas/abril/ppt.pdf>

<a href="https://www.bancobcr.com">https://www.bancobcr.com</a>	<a href="https://www.cajadeande.fi.cr">https://www.cajadeande.fi.cr</a>
<a href="https://www.bncr.fi.cr">https://www.bncr.fi.cr</a>	<a href="https://www.coopenae.fi.cr/">https://www.coopenae.fi.cr/</a>
<a href="https://www.bancakristal.com">https://www.bancakristal.com</a>	<a href="https://www.coopeande1.com/">https://www.coopeande1.com/</a>
<a href="https://www.baccredomatic.com/es-cr">https://www.baccredomatic.com/es-cr</a>	<a href="https://www.coopemep.com/">https://www.coopemep.com/</a>
<a href="https://www.davivienda.cr">https://www.davivienda.cr</a>	<a href="https://www.coopeservidores.fi.cr/">https://www.coopeservidores.fi.cr/</a>
<a href="https://www.scotiabankcr.com">https://www.scotiabankcr.com</a>	<a href="https://www.coopealianza.fi.cr/">https://www.coopealianza.fi.cr/</a>
<a href="https://www.lafise.com/blcr">https://www.lafise.com/blcr</a>	<a href="https://www.juntadepensiones.cr">https://www.juntadepensiones.cr</a>

## Sección de Anexos

## Anexo N°1. Cuestionario a afiliados en servicio de la JUCEMA

<b>Cuestionario N°: 001</b>	<b>Entrevistador(a):</b>
-----------------------------	--------------------------

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es \_\_\_\_\_, soy investigador(a) de la Universidad de Costa Rica y de la Junta de Pensiones del Magisterio, nos encontramos realizando un estudio sobre hábitos de endeudamiento de los colaboradores y funcionarios del Magisterio Nacional, razón por la que le agradecería brindarnos de 10 a 15 minutos máximo de su valioso tiempo para realizarle unas rápidas y sencillas preguntas sobre el tema.

**SECCIÓN I. Tipos y proveedores de créditos de consumo adquiridos**

**1. ¿Se encuentra pagando actualmente algún préstamo de dinero?**

A. ( ) Si	B. ( ) No (Pase a P. 11)
-----------	--------------------------

**2. ¿Con qué fines o propósitos ha solicitado los préstamos de dinero que se encuentra pagando actualmente? Marcar varias opciones si tiene varios préstamos.**

A. ( ) Compra de vivienda	J. ( ) Muebles y/o electrodomésticos
B. ( ) Compra de lote	K. ( ) Pago de marchamo
C. ( ) Construcción o remodelación	L. ( ) Pago de servicios funerarios
D. ( ) Compra de vehículo	M. ( ) Capital para negocio propio
E. ( ) Refundición de deudas	N. ( ) Ayudar a un familiar o amigo
F. ( ) Pago de estudios	O. ( ) Una emergencia personal o familiar
G. ( ) Servicios médicos y/o medicinas	P. ( ) Gastos personales
H. ( ) Viajes y/o turismo local o internacional	Q. ( ) Otros. Especifique: _____
I. ( ) Equipos tecnológicos o electrónicos	R. ( ) No sabe / No responde

**3. ¿Con qué entidad financiera adquirió los préstamos de dinero que mencionó anteriormente? Marcar varias opciones si tiene varios préstamos con entidades o fuentes diferentes.**

A. ( ) Banco Nacional de CR	J. ( ) Caja de Ande	T. ( ) Grupo Monge
B. ( ) Banco de Costa Rica	K. ( ) Coopenae	U. ( ) Gollo
C. ( ) Banco Crédito Agrícola	L. ( ) Coopeande N°1 - 5	V. ( ) Casa Blanca
D. ( ) Banco Popular	M. ( ) Coopemep	X. ( ) El Verdugo
E. ( ) BAC San José	N. ( ) Coopealianza	Y. ( ) Instacredit
F. ( ) Scotiabank	O. ( ) Sociedad de Seguros	Z. ( ) Casas de Empeño/Préstamos
G. ( ) Citibank	P. ( ) Coopeservidores	AA. ( ) Prestamistas independientes
H. ( ) Banco Lafise	Q. ( ) Junta de Pensiones	AB. ( ) Familiares o amigos
I. ( ) Banco Davivienda	R. ( ) INVU	AC. ( ) Otros. Especifique: _____
	S. ( ) CCSS	AD. ( ) No sabe / No responde

4. ¿De qué forma o por qué medio se enteró que esas organizaciones podían prestarle dinero para sus necesidades? Marcar varias opciones si tiene varios préstamos con entidades o fuentes diferentes.

A. ( ) Anuncios o noticias en TV	J. ( ) Eventos y actividades del Magisterio
B. ( ) Anuncios o noticias en Radio	K. ( ) Expomóvil/Expocasa/Expoconstrucción
C. ( ) Periódicos impresos o digitales	L. ( ) Visité sus oficinas
D. ( ) Revistas especializadas	M. ( ) Visité sus portales en internet
E. ( ) Redes Sociales (Facebook/otros)	N. ( ) Recomendación de terceros
F. ( ) Correos electrónicos	O. ( ) Boletines especiales
G. ( ) Mensajes de texto	P. ( ) Afiches – brochures - volantes
H. ( ) Llamadas de ejecutivos vendedores	Q. ( ) Otro. Cual? _____
I. ( ) Visitas de ejecutivos al centro educativo	R. ( ) NS/NR

5. ¿Por qué razones tramitó ud los préstamos con las organizaciones financieras que mencionó anteriormente? Marcar varias razones si las tiene

A. ( ) Facilidad y/o rapidez de trámites	L. ( ) Poca o ninguna prima por el crédito
B. ( ) Bajos intereses	M. ( ) Ofrecía seguro por desempleo
C. ( ) Plazos largos	N. ( ) Recomendación de un tercero
D. ( ) Baja cuota mensual	O. ( ) Me buscaron y ofrecieron el crédito
E. ( ) Pocas garantías	P. ( ) Me aprobaron el crédito
F. ( ) Pocos requisitos	Q. ( ) Convenio especial con vendedor del bien
G. ( ) Seguridad y confianza	R. ( ) Ofrecía promociones especiales
H. ( ) Buen servicio al cliente	S. ( ) Se encontraban cerca para cotizarme
I. ( ) Facilidades de pago	T. ( ) No soy sujeto de crédito en otros lugares
J. ( ) Facilidad o confianza por ser cliente	U. ( ) Otras. Especifique: _____
K. ( ) Bajas comisiones y/o gastos adicionales	V. ( ) No sabe / No responde

## SECCIÓN II. Potenciales servicios no satisfechos

6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con respecto a las condiciones y el servicio que recibe por los préstamos que está pagando actualmente? Selección única

A. ( ) Muy satisfecho	D. ( ) Insatisfecho
B. ( ) Satisfecho	E. ( ) Muy insatisfecho
C. ( ) Regularmente satisfecho	F. ( ) NS/NR

7. ¿Por qué razones considera lo anterior? Por favor desarrolle

---



---



---



---

8. ¿Qué servicios o beneficios diferentes le gustaría que le ofrezcan su(s) actuales proveedor(es) de préstamos de dinero? Por favor desarrolle

---



---



---

**SECCIÓN III. Quienes influyen en la decisión de compra**

**9.** ¿La decisión de contratar los créditos que paga actualmente la tomó sólo o en acuerdo con alguien más? Selección única

A. ( ) Sólo (Pase P.11)	B. ( ) Con alguien más
-------------------------	------------------------

**10.** ¿Qué parentesco tiene con ud esa tercera persona que influyó en la contratación de los créditos que paga actualmente? Selección única

A. ( ) Esposo(a) / Pareja sentimental	E. ( ) Núcleo familiar (pareja e hijos)
B. ( ) Hijo(a)(s)	F. ( ) Compañero(a) de trabajo/amigo(a)
C. ( ) Padre(s) o madre	G. ( ) Asesor(a) personal
D. ( ) Hermano(a)(s)	H. ( ) Otros. Especifique:_____
	I. ( ) No sabe / No responde

**SECCIÓN IV. Nivel de importancia de las características ideales**

**11.** ¿Para usted cuáles son las características o condiciones ideales que debe reunir una oferta de un préstamo de dinero? Marcar varias razones si las tiene.

A. ( ) Facilidad y/o rapidez de trámites	K. ( ) Poca o ninguna prima por el crédito
B. ( ) Bajos intereses	L. ( ) Ofrezca seguro por desempleo
C. ( ) Plazos largos	M. ( ) Sea bien recomendado por terceros
D. ( ) Baja cuota mensual	N. ( ) Me den asesoría constante
E. ( ) Pocas garantías	O. ( ) Me ayuden si fallo en los pagos
F. ( ) Pocos requisitos	P. ( ) Convenio especial con dueño del bien
G. ( ) Seguridad y confianza	Q. ( ) Ofrezcan promociones especiales
H. ( ) Buen servicio al cliente	R. ( ) Se encuentren cerca para cotizarme
I. ( ) Facilidades de pago	S. ( ) Otros. Especifique:_____
J. ( ) Bajas comisiones y/o gastos adicionales	T. ( ) No sabe / No responde

**12.** En orden de importancia de 1 a 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante. ¿Podría indicarme el nivel de importancia de las características o condiciones ideales de los préstamos que anteriormente mencionó? Indicar la letra de la característica mencionada en la pregunta anterior en el renglón correspondiente según su nivel de importancia.

12.1. Primera en importancia ( )	12.4. Cuarta en importancia ( )
12.2. Segunda en importancia ( )	12.5. Quinta en importancia ( )
12.3. Tercera en importancia ( )	12.6. NS/NR ( )

**SECCIÓN V. Conocimiento y opinión sobre créditos de JUPEMA**

**13.** ¿Conoce o ha escuchado algo sobre la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA)? Selección única

A. ( ) Si	B. ( ) No (Pase P.20)
-----------	-----------------------

**14.** ¿Sabe ud. que la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional (JUPEMA) ofrece diferentes tipos de préstamos a los afiliados como ud.? Selección única

A. ( ) Si	B. ( ) No (Pase P.20)
-----------	-----------------------

**15.** ¿De qué forma o por cuáles medios se enteró de ello? Marcar varios medios si los tiene

A. ( ) Anuncios o noticias en TV	I. ( ) Visitas de ejecutivos de la JUPEMA
B. ( ) Anuncios o noticias en Radio	J. ( ) Eventos/Seminarios/Charlas del gremio
C. ( ) Periódicos impresos o digitales	K. ( ) Visitas a la JUPEMA
D. ( ) Revistas especiales del gremio	L. ( ) Sitios web de la JUPEMA
E. ( ) Redes Sociales (Facebook/otros)	M. ( ) Por conocidos o familiares
F. ( ) Correos electrónicos de JUPEMA	N. ( ) Boletines especiales
G. ( ) Mensajes de texto de la JUPEMA	O. ( ) Material POP o folletería promocional
H. ( ) Llamadas de ejecutivos de la JUPEMA	P. ( ) Otro. Cual? _____

**16.** ¿Conoce para qué fines o propósitos la Junta de Pensiones presta dinero a sus afiliados? Marcar varios fines si los conoce

A. ( ) Compra de vivienda	J. ( ) Muebles y/o electrodomésticos
B. ( ) Compra de lote	K. ( ) Pago de marchamo
C. ( ) Construcción o remodelación	L. ( ) Pago de servicios funerarios
D. ( ) Compra de vehículo	M. ( ) Capital para negocio propio
E. ( ) Refundición de deudas	N. ( ) Ayudar a un familiar o amigo
F. ( ) Pago de estudios	O. ( ) Una emergencia personal o familiar
G. ( ) Servicios médicos y/o medicinas	P. ( ) Gastos personales varios
H. ( ) Viajes y/o turismo local o internacional	Q. ( ) Otros. Especifique: _____
I. ( ) Equipos tecnológicos o electrónicos	R. ( ) No sabe / No responde

**17.** ¿Ha solicitado ud. préstamos a la Junta de Pensiones del Magisterio Nacional en algún momento? Selección única

A. ( ) Si	B. ( ) No (Pase a P.19)
-----------	-------------------------

**18.** ¿Qué opiniones tiene positivas y negativas sobre los préstamos que ofrece la Junta de Pensiones? Por favor desarrolle y luego pase al P.20

Positivas \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Negativas: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### SECCIÓN VI. Razones de solicitud o no de los créditos

19. ¿Por qué razón(es) hasta la fecha no ha tomado un préstamo con la Junta de Pensiones?  
*Marcar varias razones si las tiene*

A. ( ) Complejidad y/o lentitud de trámites	K. ( ) Mucha prima por el crédito
B. ( ) Altos intereses	L. ( ) No ofrece seguro por desempleo
C. ( ) Plazos cortos	M. ( ) He recibido malas recomendaciones
D. ( ) Alta cuota mensual	N. ( ) No estoy afiliado o no califico
E. ( ) Exigen muchas garantías	O. ( ) No soy sujeto de crédito
F. ( ) Muchos requisitos	P. ( ) No tienen convenios con vendedores
G. ( ) No tengo seguridad y confianza	Q. ( ) No ofrecen promociones especiales
H. ( ) Mal servicio al cliente	R. ( ) No se encontraban cerca p/ cotizarme
I. ( ) No me han brindado información	S. ( ) Otros. Especifique: _____
J. ( ) Altas comisiones y/o gastos adicionales	T. ( ) No sabe / No responde

### SECCIÓN VII. Demanda potencial de los créditos

20. ¿Piensa solicitar un préstamo de dinero para financiar la adquisición de un bien o servicio importante? *Selección única*

A. ( ) Si	B. ( ) No (Pase P.25)	C. ( ) NS/NR
-----------	-----------------------	--------------

21. ¿Para qué fines o propósitos requeriría ud este(os) nuevo(s) préstamo(s) de dinero? *Puede marcar varias opciones si tiene planificado solicitar varios tipos de préstamos.*

A. ( ) Compra de vivienda	J. ( ) Muebles y/o electrodomésticos
B. ( ) Compra de lote	K. ( ) Pago de marchamo
C. ( ) Construcción o remodelación	L. ( ) Pago de servicios funerarios
D. ( ) Compra de vehículo	M. ( ) Capital para negocio propio
E. ( ) Refundición de deudas	N. ( ) Ayudar a un familiar o amigo
F. ( ) Pago de estudios	O. ( ) Una emergencia personal o familiar
G. ( ) Servicios médicos y/o medicinas	P. ( ) Gastos personales varios
H. ( ) Viajes y/o turismo local o internacional	Q. ( ) Otros. Especifique: _____
I. ( ) Equipos tecnológicos o electrónicos	R. ( ) No sabe / No responde

22. ¿Aproximadamente cuánto dinero en colones estima estaría requiriendo en su(s) próximo(s) préstamo(s)? Indicar la cifra aproximada

--

23. ¿Estaría ud en disposición de considerar la oferta de préstamos de consumo de la Junta de Pensiones para sus próximas necesidades y/o proyectos a financiar? Selección única

A. ( ) Si	B. ( ) No (Pase a la P.25)	C. ( ) NS/NR
-----------	----------------------------	--------------

24. ¿De qué aspectos dependería que ud acepte formalizar su próximo préstamo con la Junta de Pensiones? Marcar varios aspectos si así lo considera.

A. ( ) Los trámites sean sencillos y rápidos	K. ( ) Poca prima por el crédito
B. ( ) Bajos intereses	L. ( ) Ofrezcan seguro por desempleo
C. ( ) Plazos largos	M.( ) Que reciba buenas recomendaciones
D. ( ) Baja cuota mensual	N. ( ) Que me afilie a la Junta
E. ( ) No exijan muchas garantías	O. ( ) Vuelva a ser sujeto de crédito
F. ( ) Tengan pocos requisitos	P. ( ) Tengan convenios con vendedores
G. ( ) Proyecten seguridad y confianza	Q. ( ) Ofrezcan alguna promoción especial
H. ( ) Tengan un buen servicio al cliente	R. ( ) Se encuentren cerca p/ cotizarme
I. ( ) Me brinden la información/asesoría	S. ( ) Me llamen/visiten para darme la info.
J. ( ) Bajas comisiones y/o gastos adicionales	T. ( ) Otros. Especifique: _____
	U. ( ) No sabe / No responde

#### SECCIÓN VIII. Medios de comunicación más efectivos

25. ¿Por cuál medio de comunicación suele informarse sobre las diferentes opciones de proveedores de créditos cuando necesita financiamiento? Marque uno o varios medios por los que se informa

A. ( ) Anuncios o noticias en TV	J. ( ) Eventos y actividades del Magisterio
B. ( ) Anuncios o noticias en Radio	K. ( ) Expomóvil/Expocasa/Expoconstrucción
C. ( ) Periódicos impresos o digitales	L. ( ) Visita a sus oficinas
D. ( ) Revistas especializadas	M.( ) Visita a sus portales en internet
E. ( ) Redes Sociales (Facebook/otros)	N. ( ) Recomendación de terceros
F. ( ) Correos electrónicos	O. ( ) Boletines especiales
G. ( ) Mensajes de texto	P. ( ) Afiches – brochures - volantes
H. ( ) Llamadas de ejecutivos vendedores	Q. ( ) Otro. Cual? _____
I. ( ) Visitas de ejecutivos al centro educativo	R. ( ) No sabe/No responde

26. De los medios que seleccionó en la pregunta anterior especifique: ¿cuáles exactamente?

---



---



---

**27.** ¿Para ud cuál sería el mejor medio o mecanismo para informarle sobre la existencia de los préstamos personales de la Junta de Pensiones y las condiciones que ofrecen? Marque uno o varios medios si los considera importantes

A. ( ) Anuncios o noticias en TV	J. ( ) Eventos y actividades del Magisterio
B. ( ) Anuncios o noticias en Radio	K. ( ) Expomóvil/Expocasa/Expoconstrucción
C. ( ) Periódicos impresos o digitales	L. ( ) Visita a sus oficinas
D. ( ) Revistas especializadas	M.( ) Visita a sus portales en internet
E. ( ) Redes Sociales (Facebook/otros)	N. ( ) Recomendación de terceros
F. ( ) Correos electrónicos	O. ( ) Boletines especiales
G. ( ) Mensajes de texto	P. ( ) Afiches – brochures volantes
H. ( ) Llamadas de ejecutivos vendedores	Q. ( ) Otro. Cual? _____
I. ( ) Visitas de ejecutivos al centro educativo	R. ( ) No sabe/No responde

**28.** De los medios que seleccionó en la pregunta anterior, especifique ¿cuáles exactamente?

---



---



---

**29.** ¿Qué recomendaciones le haría a la Junta de Pensiones para que pueda lograr que sus afiliados no pensionados le soliciten más préstamos de dinero? Por favor desarrolle

---



---



---

### SECCIÓN IX. Perfil demográfico y tecnológico de los afiliados

**30.** Seleccionar género. Selección única

A. ( ) Hombre	B. ( ) Mujer
---------------	--------------

**31.** ¿Qué edad tiene? Selección única

A. ( ) De 20 a 29 años	D. ( ) De 50 a 59 años
B. ( ) De 30 a 39 años	E. ( ) De 60 a 69 años
C. ( ) De 40 a 49 años	F. ( ) No sabe / No responde

**32.** ¿Cuál es su estado civil? Selección única

A. ( ) Soltero(a)	D. ( ) Unión libre
B. ( ) Casado(a)	E. ( ) Viudo(a)
C. ( ) Divorciado(a)/Separado(a)	F. ( ) No sabe / No responde

33. ¿Para cuál Sector/Institución labora actualmente? Selección única

A. ( ) MEP (Escuelas y Colegios Públicos)	D. ( ) Parauniversitarias Públicas
B. ( ) Privado (Escuelas y Colegios Privados)	E. ( ) Otra. Cuál? _____
C. ( ) Universidades Públicas	F. ( ) No sabe / No responde

34. ¿Cuál es su nivel de escolaridad más alto? Selección única

A. ( ) Sin escolaridad	G. ( ) Universidad incompleta
B. ( ) Primaria incompleta	H. ( ) Universidad completa(Bach – Lic)
C. ( ) Primaria completa	I. ( ) Posgrado incompleto
D. ( ) Secundaria incompleta	J. ( ) Posgrado completo (Maestría)
E. ( ) Secundaria completa	K. ( ) Otra. Cuál? _____
F. ( ) Técnico o Parauniversitario	L. ( ) No sabe / No responde

35. ¿Qué puesto tiene en su lugar de trabajo? Selección única

A. ( ) Docente	E. ( ) Cocinero(a)
B. ( ) Administrativo(a)	F. ( ) Desempleado
C. ( ) Pensionado(a)	G. ( ) Otro. Cual? _____
D. ( ) Guarda / Seguridad	H. ( ) No sabe / No responde

36. ¿Cuántas personas conviven en su hogar incluyéndola a ud? Selección única

A. ( ) 1 persona	D. ( ) 4 personas
B. ( ) 2 personas	E. ( ) 5 personas
C. ( ) 3 personas	F. ( ) 6 personas o más
	G. ( ) No sabe / No responde

37. ¿En cuál cantón vive y en cuál trabaja? Favor indicar

Vive: _____	Trabaja: _____
-------------	----------------

38. ¿De los siguientes dispositivos tecnológicos que le voy a mencionar cuáles frecuenta utilizar?  
Mencionar cada opción y marcar los que utiliza

A. ( ) Celular inteligente o Smartphone	D. ( ) Computadora de escritorio o desktop
B. ( ) Tableta o Tablet	E. ( ) Ninguna
C. ( ) Computadora portátil o laptop	F. ( ) No sabe / No responde






**39.** ¿De los siguientes portales y aplicaciones de contenido en Internet que le voy a mencionar cuál(es) frecuente utilizar? Mencionar cada opción y marcar los que utiliza

A. ( ) Netflix	G. ( ) Whatsapp / Telegram
B. ( ) Youtube	H. ( ) Spotify / iTunes
C. ( ) Red social Facebook	I. ( ) Buscadores Google/Explorer/Chrome
D. ( ) Red social Twiter	J. ( ) Periódicos versión digital en Internet
E. ( ) Red social Instagram / Pinterest	K. ( ) Waze
F. ( ) Correo electrónico	L. ( ) No sabe / No responde

\_\_\_\_\_ ¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración! \_\_\_\_\_

## Anexo N°2. Estudio comparativo de condiciones de los créditos personales con fiador

**Cuadro 6: Condiciones de créditos personales con fiador JUPEMA vrs Bancos Estatales**

CONDICION					
GARANTIA	FIDUCIARIA	FIDUCIARIA	FIDUCIARIA	FIDUCIARIA	FIDUCIARIA
TASA	<b>12,00%</b>	<b>18,45%</b>	<b>14,45%</b>	<b>17,75%</b>	<b>24,00%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 12,00%	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO TBP+14,00%	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO TBP+10,00%. OPCION ESCALONADA: 1ER AÑO TBP+8,00%, 2DO AÑO TBP+9,00%, RESTO DEL PLAZO TBP+10,00%	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO TBP+13,30%	TASA FIJA TODO EL PLAZO: EMPLEADO PUBLICO CON FIADOR DEDUCCION PAS 19,00% EMPLEADO PRIVADO CON FIADOR DEDUCCION PAS 23% EMPLEADO PRIVADO CON FIADOR DEDUCCION SIN PAS 24%
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	15 AÑOS	5 AÑOS	7 AÑOS	8 AÑOS	8 AÑOS
CUOTA POR MILLON	€12.001,68	€25.638,86	€18.989,48	€19.571,93	€23.513,13
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	HASTA 20.000.000,00 O EL 80% DE AVALUO CON GARANTIA HIPOTECARIA	HASTA \$40.000,00- O SU EQUIVALENTE EN DOLARES	MONTO MINIMO A FINANCIAR: EQUIVALENTE EN COLONES A \$1.000,00 MONTO MAXIMO A FINANCIAR: SEGUN CAPACIDAD DE PAGO Y GARANTIA	MINIMO €300.000,00. MAXIMO €15.000.000,00.	MINIMO €600.000,00. MAXIMO €7.500.000,00. (PARA CLIENTES DE PRIMER INGRESO)
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	EL LIQUIDO DEBE CUBRIR LA CUOTA ESTRESADA MULTIPLICADA POR 2	SALARIO HASTA \$2.500: 35% ENTRE \$2.501 A \$5.000: 40% MAS DE \$5.000: 45%	SALARIO HASTA \$2.500: 35% ENTRE \$2.501 A \$5.000: 40% MAS DE \$5.000: 45%	50%	SEGUN SALARIO VA DESDE UN 15,00% HASTA UN 60,00%
COMISIONES	1,50%	3,00% DE FORMALIZACION SOBRE EL MONTO	SALUD,BELLEZA,EDUCACION Y RECREACION 1,5% CONSOLIDACION 3%	COMISION ADMINISTRATIVA 1,00% FORMALIZACION CON GARANTIA 2,50%	PERSONAL CON O SIN FIADOR 4,00% (CON PAS 3,00%)
GASTOS LEGALES	N/A	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA
PROMOCIONES	NO ACTUALMENTE	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA
TIEMPO DE RESPUESTA	EN EL MOMENTO	PRE-ESTUDIO AL MOMENTO	PRE-ESTUDIO AL MOMENTO	MISMO DIA	PRE-ESTUDIO AL MOMENTO
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	3,00% PARA CREDITOS SUPERIORES A \$10.000,00 O SU EQUIVALENTE EN COLONES	3,00% PARA CREDITOS SUPERIORES A \$10.000,00 VIGENTE DURANTE LOS PRIMEROS CINCO AÑOS	2,50%	PERSONAL CON O SIN FIADOR 4,00% EN LOS PRIMEROS 4 AÑOS
POLIZAS	SALDOS DEUDORES	COLECTIVA DE VIDA	COLECTIVA DE VIDA	VIDA Y SALDO DEUDOR OPCIONAL: DESEMPLEO Y POLIZA COLECTIVA CON EL INS PARA CUBRIR LA MUERTE O INCAPACIDAD TOTAL DEL CLIENTE.	POLIZA DE VIDA Y POLIZA DE DESEMPLEO OBLIGATORIAS INCLUIDAS EN LA CUOTA
REQUISITOS	CEDULA VIGENTE Y EN BUEN ESTADO. DOCUMENTO DE SUGEF DESGLOSES Y CONSTANCIA DE SALARIOS	* COPIA DE CEDULA * COPIA Y ORIGINAL DE ORDEN PATRONAL. * RECIBO SERVICIO PUBLICO. * FORMULARIO DE SOLICITUD DEBIDAMENTE FIRMADO POR EL SOLICITANTE. * FORMULARIO DE SOLICITUD DE INFORMACION A SUGEF DEBIDAMENTE FIRMADO. * FORMULARIO CONOZCA A SU CLIENTE BCR. * CONSTANCIA INGRESOS.	* FOTOCOPIA DEL DOCUMENTO DE IDENTIFICACION. * ORDEN PATRONAL. * CONSTANCIA DE SALARIO. * CERTIFICACION DE INGRESOS (APORTAR RESPALDOS). * RECIBO DE SERVICIO PUBLICO (A NOMBRE DEL SOLICITANTE).	* COPIA DE LA CEDULA DE IDENTIDAD. * RECIBO DE SERVICIOS PUBLICO. * CONSTANCIA DE SALARIO. * ORDEN PATRONAL. * CERTIFICACION DE INGRESOS. * ASALARIADOS DEL SECTOR PUBLICO MAS DE SEIS MESES DE ANTIGUEDAD EN PROPIEDAD. * ESTATUS DE INTERINO MAS DE UN AÑO DE ANTIGUEDAD. * SECTOR PRIVADO MAS DE DOS AÑOS DE ANTIGUEDAD LABORAL.	* FOTOCOPIA DE LA CEDULA. * RECIBO DE SERVICIO PUBLICO. * CONSTANCIA DE SALARIO * COPIA DE ORDEN PATRONAL. * CERTIFICACION DE INGRESOS SI NO ES ASALARIADO.





Fuente: Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA

**Cuadro 7: Condiciones de créditos personales con fiador JUPEMA vrs Bancos Privados**

CONDICION					
GARANTIA	FIDUCIARIA	NO OFRECE CREDITOS EN COLONES	NO OFRECE CREDITOS EN COLONES	NO OFRECE CREDITOS EN COLONES	NO OFRECE CREDITOS EN COLONES
TASA	<b>12,00%</b>				
ESTRUCTURA DE TASA	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 12,00%				
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	15 AÑOS				
CUOTA POR MILLON	¢12.001,68				
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	HASTA 20.000.000,00 O EL 80% DE AVALUO CON GARANTIA HIPOTECARIA				
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO				
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	EL LIQUIDO DEBE CUBRIR LA CUOTA ESTRESADA MULTIPLICADA POR 2				
COMISIONES	1,50%				
GASTOS LEGALES	N/A				
PROMOCIONES	NO ACTUALMENTE				
TIEMPO DE RESPUESTA	EN EL MOMENTO				
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO				
POLIZAS	SALDOS DEUDORES				
REQUISITOS	CEDULA VIGENTE Y EN BUEN ESTADO. DOCUMENTO DE SUGEF DESGLOSES Y CONSTANCIA DE SALARIOS				

**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA

**Cuadro 8: Condiciones de créditos personales con fiador JUPEMA vrs Sector Educación**

CONDICION	 JUNTA DE PENSIONES MAGISTERIO NACIONAL solidaridad que garantiza su futuro	 CAJA DE ANDE	 COOPENAE	 Coope Ande	 Coopemep
GARANTIA	FIDUCIARIA	FIDUCIARIA	NO OFRECE LINEA DE CREDITO CON FIADOR	FIDUCIARIA	FIDUCIARIA
TASA	<b>12,00%</b>	<b>11,00%</b>		<b>16,00%</b>	<b>18,75%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 12,00%	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 11,00%, REVISABLE Y AJUSTABLE PERIODICAMENTE		TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 16,00%, REVISABLE Y AJUSTABLE PERIODICAMENTE	CON FIADOR EN PROPIEDAD TASA VARIABLE DEL 18,75%, INTERINO 19,75%, REVISABLE Y AJUSTABLE PERIODICAMENTE
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	15 AÑOS	8 AÑOS		13 AÑOS	PERSONAL CON FIADOR DE: CO A C1,500,000.00 A 5 ANOS DE C1,500,001.00 A C3,000,000.00 A 6 ANOS DE C3,000,001.00 HASTA C5,000,000.00 8 ANOS
CUOTA POR MILLON	€12.001,68	€15.708,43		€15.267,04	€20.180,38
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	HASTA 20.000.000,00 O EL 80% DE AVALUO CON GARANTIA HIPOTECARIA	MAXIMO €16.000.000,00-		SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO		100,00%	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	EL LIQUIDO DEBE CUBRIR LA CUOTA ESTRESADA MULTIPLICADA POR 2	SE LE REALIZA UN ANALISIS AL CLIENTE		SE LE REALIZA UN ANALISIS AL CLIENTE	SE LE REALIZA UN ANALISIS AL CLIENTE
COMISIONES	1,50%	AL MOMENTO DE FORMALIZAR		6,75% (2,75% GASTOS ADMINISTRATIVOS, 2,00% POLIZA, 2,00% CAPITALIZACION)	5,00%
GASTOS LEGALES	N/A	NO INDICA		NO INDICA	NO INDICA
PROMOCIONES	NO ACTUALMENTE	NO INDICA		NO INDICA	NO INDICA
TIEMPO DE RESPUESTA	EN EL MOMENTO	MISMO DIA		MISMO DIA	MISMO DIA
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO		NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO
POLIZAS	SALDOS DEUDORES	SE LE OFRECEN A PARTE AL CLIENTE		SE LE OFRECEN A PARTE AL CLIENTE	VIDA
REQUISITOS	CEDULA VIGENTE Y EN BUEN ESTADO. DOCUMENTO DE SUGEF DESGLONES Y CONSTANCIA DE SALARIOS	* SOLICITUD LLENA Y FIRMADA. * COPIA CEDULA IDENTIDAD. * COPIA ULTIMA ORDEN PATRONAL. * CONSTANCIA SALARIO. * CERTIFICACION DE INGRESOS "CPA" (INDICANDO INGRESO BRUTO Y NETO MENSUAL) CPA DEBE INCLUIR HOJA DE TRABAJO. * COPIA RECIBO SERVICIOS. * 3 ULTIMOS ESTADOS CUENTA (NO ASALARIADO).		* CEDULA DE IDENTIDAD VIGENTE. * ORDEN PATRONAL. * CONSTANCIA SALARIAL. * RECIBO SERVICIO PUBLICO.	* SOLICITUD LLENA Y FIRMADA. * COPIA CEDULA IDENTIDAD. * COPIA ULTIMA ORDEN PATRONAL. * CONSTANCIA SALARIO * CERTIFICACION DE INGRESOS "CPA" (INDICANDO INGRESO BRUTO Y NETO MENSUAL) CPA DEBE INCLUIR HOJA DE TRABAJO. * COPIA RECIBO SERVICIOS. * 3 ULTIMOS ESTADOS CUENTA (NO ASALARIADO).

**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA



**Cuadro 9: Condiciones de créditos personales con fiador JUPEMA vrs Otras cooperativas**

CONDICION	 JUNTA DE PENSIONES MAGISTERIO NACIONAL solidez que garantiza su futuro	 COOPESERVIDORES GENTE AYUDANDO GENTE	 Coopealianza La Cooperativa de todos
GARANTIA	FIDUCIARIA	FIDUCIARIA	FIDUCIARIA
TASA	<b>12,00%</b>	<b>18,25%</b>	<b>18,25%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 12,00%	PUBLICO CON FIADOR 16,25%, PRIVADO CON FIADOR 18,25%	EMPLEADO PUBLICO PLANILLA CON FIADOR 15,45% - 16,25% EMPLEADO EMPRESA PRIVADA O INDEPENDIENTE CON FIADOR 18,25% - 19,50
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	15 AÑOS	12 AÑOS	SERVIDOR PUBLICO 12 AÑOS SERVIDOR PRIVADO 10 AÑOS
CUOTA POR MILLON	¢12.001,68	¢17.160,84	¢17.160,84
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	HASTA 20.000.000,00 O EL 80% DE AVALUO CON GARANTIA HIPOTECARIA	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	DEPENDE DE LA CAPACIDAD DE PAGO Y EL HISTORIAL CREDITICIO DEL SOLICITANTE.
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN PERFIL DEL CLIENTE	SEGÚN CAPACIDAD DE PAGO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	EL LIQUIDO DEBE CUBRIR LA CUOTA ESTRESADA MULTIPLICADA POR 2	SE LE REALIZA UN ANALISIS AL CLIENTE	SE LE REALIZA UN ANALISIS AL CLIENTE
COMISIONES	1,50%	0,75%	1,50%
GASTOS LEGALES	N/A	NO INDICA	NO INDICA
PROMOCIONES	NO ACTUALMENTE	NO INDICA	NO INDICA
TIEMPO DE RESPUESTA	EN EL MOMENTO	MISMO DIA	MISMO DIA
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO
POLIZAS	SALDOS DEUDORES	POLIZA DE VIDA Y DESEMPLEO	POLIZA DE DESEMPLEO 3 MESES
REQUISITOS	CEDULA VIGENTE Y EN BUEN ESTADO. DOCUMENTO DE SUGEF DESGLOSES Y CONSTANCIA DE SALARIOS	* COPIA DE LA CEDULA DE IDENTIDAD. * ORDEN PATRONAL. * CONSTANCIA SALARIO O "CPA" (INDICANDO INGRESO BRUTO Y NETO MENSUAL). * CPA DEBE INCLUIR HOJA DE TRABAJO. * COPIA RECIBO SERVICIOS. * 3 ULTIMOS ESTADOS CUENTA (NO ASALARIADO). * 3 REFERENCIAS COMERCIALES DE CLIENTES Y/O PROVEEDORES (NO ASALARIADO).	* SOLICITUD LLENA Y FIRMADA. * COPIA CEDULA IDENTIDAD. * COPIA ULTIMA ORDEN PATRONAL. * CONSTANCIA SALARIO. * CERTIFICACION DE INGRESOS "CPA" (INDICANDO INGRESO BRUTO Y NETO MENSUAL) CPA DEBE INCLUIR HOJA DE TRABAJO. * COPIA RECIBO SERVICIOS. * 3 ULTIMOS ESTADOS CUENTA (NO ASALARIADO).

**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA

## Anexo N°3. Estudio comparativo de condiciones de los créditos personales sin fiador

**Cuadro 10: Condiciones de los créditos personales sin fiador JUPEMA vrs Bancos Estatales**

CONDICION					
GARANTIA	SEGURO DE CAUCION / PAGARE	NO OFRECE LINEA DE CREDITO SIN FIADOR	NO OFRECE LINEA DE CREDITO SIN FIADOR	PAGARE	PAGARE
TASA	<b>12,00%</b>			<b>23,35%</b>	<b>25,00%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 12,00% / TASA DE RENDIMIENTO ACTUAL JUPEMA + TBP			TASA VARIABLE TODO EL PLAZO TBP+18,90%	PUBLICO SIN FIADOR DEDUC PAS 22,00% PRIVADO SIN FIADOR DEDUC PAS 25,00%
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	15 AÑOS			5 AÑOS	8 AÑOS
CUOTA POR MILLON	€12.001,68			€28.391,92	€24.172,67
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	HASTA 20.000.000,00 O EL 80% DE AVALUO CON GARANTIA HIPOTECARIA			MINIMO €300,000.00 MAXIMO €15,000,000.00	MINIMO €600,000.00 MAXIMO €7,500,000.00
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO			SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	100,00%
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	EL LIQUIDO DEBE CUBRIR LA CUOTA ESTRESADA MULTIPLICADA POR 2			50%	SEGUN SALARIO VA DESDE UN 15,00% HASTA UN 60,00%
COMISIONES	1,50%			COMISION ADMINISTRATIVA 1,00% FORMALIZACION SIN FIADOR 4,00%	4,00% (CON PAS 3,00%)
GASTOS LEGALES	N/A			NO INDICA	NO INDICA
PROMOCIONES	NO ACTUALMENTE			NO INDICA	NO INDICA
TIEMPO DE RESPUESTA	EN EL MOMENTO			MISMO DÍA	PRE-ESTUDIO AL MOMENTO
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO			2,50%	4,00% EN LOS PRIMEROS 4 AÑOS
POLIZAS	SALDOS DEUDORES			VIDA Y SALDO DEUDOR OPCIONAL: DESEMPLEO Y POLIZA COLECTIVA CON EL INS PARA CUBRIR LA MUERTE O INCAPACIDAD TOTAL DEL CLIENTE.	POLIZA DE VIDA Y POLIZA DE DESEMPLEO OBLIGATORIAS INCLUIDAS EN LA CUOTA
REQUISITOS	CEDULA VIGENTE Y EN BUEN ESTADO. DOCUMENTO DE SUGEF DESGLOSES Y CONSTANCIA DE SALARIOS			* COPIA DE LA CEDULA DE IDENTIDAD. * RECIBO DE SERVICIOS PUBLICO. * CONSTANCIA DE SALARIO. * ORDEN PATRONAL. * CERTIFICACION DE INGRESOS. * ASALARIADOS DEL SECTOR PUBLICO MAS DE SEIS MESES DE ANTIGUEDAD EN PROPIEDAD. * ESTATUS DE INTERINO MAS DE UN AÑO DE ANTIGUEDAD. * SECTOR PRIVADO MAS DE DOS AÑOS DE ANTIGUEDAD LABORAL.	* FOTOCOPIA DE LA CEDULA. * RECIBO DE SERVICIO PUBLICO. * CONSTANCIA DE SALARIO * COPIA DE ORDEN PATRONAL. * CERTIFICACION DE INGRESOS SI NO ES ASALARIADO.

**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA

**Cuadro 11: Condiciones de los créditos personales sin fiador JUPEMA vrs Bancos Privados**

CONDICION					
GARANTIA	SEGURO DE CAUCION / PAGARE	PAGARE	PAGARE	PAGARE	NO OFRECE LINEA DE CREDITO SIN FIADOR
TASA	<b>12,00%</b>	<b>25,50%</b>	<b>26,00%</b>	<b>25,00%</b>	
ESTRUCTURA DE TASA	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 12,00% / TASA DE RENDIMIENTO ACTUAL JUPEMA + TBP	PLAZO UN AÑO AL 18% , 2 AÑOS AL 20%, 3 AÑOS AL 22%, 4 AÑOS AL 24%, 5 AÑOS AL 25,5%	SIN FIADOR CLIENTE OPEN MARKET 26,00%, CLIENTE ESTABLECIDO 25,00%	TASA FIJA TODO EL PLAZO DEL 25,00%	
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	15 AÑOS	HASTA 5 AÑOS	HASTA 5 AÑOS	HASTA 5 AÑOS	
CUOTA POR MILLON	¢12.001,68	¢29.645,18	¢29.940,47	¢29.351,32	
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	HASTA 20.000.000,00 O EL 80% DE AVALUO CON GARANTIA HIPOTECARIA	MONTO MINIMO \$1.000 O SU EQUIVALENTE EN COLONES MAXIMO SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	DEPENDE DE LA GARANTIA Y DE LA CAPACIDAD DE PAGO	
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	100,00%	POR SER UN PRESTAMO PERSONAL NO APLICA EL PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	100,00%	
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	EL LIQUIDO DEBE CUBRIR LA CUOTA ESTRESADA MULTIPLICADA POR 2	SEGUN PREVIO ANALISIS	SEGUN PREVIO ANALISIS	SEGUN PREVIO ANALISIS	
COMISIONES	1,50%	3,75%	CLIENTE OPEN MARKET 3,25%, CLIENTE ESTABLECIDO 3,00%	3,00%	
GASTOS LEGALES	N/A	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA	
PROMOCIONES	NO ACTUALMENTE	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA	
TIEMPO DE RESPUESTA	EN EL MOMENTO	PRE-ESTUDIO AL MOMENTO	PRE-ESTUDIO AL MOMENTO	PRE-ESTUDIO AL MOMENTO	
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	
POLIZAS	SALDOS DEUDORES	SEGURO DE DESEMPLEO	VIDA, DESEMPLEO. SE LE OFRECE LA OPCION DE ADQUIRIR UN PLAN DE ASISTENCIA Y UN SEGURO DE ENFERMEDADES GRAVES, EL CUAL ES OBLIGATORIO EN LA PRIMERA CUOTA PERO DESPUES SE PUEDE ELIMINAR.	LA QUE CORRESPONDA A SATISFACCION DEL CLIENTE	
REQUISITOS	CEDULA VIGENTE Y EN BUEN ESTADO. DOCUMENTO DE SUGEF DESGLOSES Y CONSTANCIA DE SALARIOS	* CEDULA DE IDENTIDAD LEGIBLE Y VIGENTE. * ORDEN PATRONAL (SI APLICA). * CONSTANCIA DE SALARIO ORIGINAL RECIENTE. * CERTIFICACION DE INGRESOS "CPA" (INDICANDO INGRESO BRUTO Y NETO MENSUAL) VIGENTE. * CPA DEBE INCLUIR HOJA DE TRABAJO. * RECIBO DE SERVICIOS PUBLICOS.	* SOLICITUD DEL BANCO. * CEDULA DE IDENTIDAD VIGENTE. * ORDEN PATRONAL ULTIMO MES. * CONSTANCIA DE SALARIO * CERTIFICACION DE INGRESOS NO MAS DE TRES MESES DE EMITIDA. * RECIBO SERVICIO PUBLICO. * TRES ULTIMOS ESTADOS CUENTA DE CUENTAS DE AHORRO O CORRIENTE.	* COPIA DE LA CEDULA DE IDENTIDAD. * ORDEN PATRONAL * CONSTANCIA DE SALARIO "CPA" * RECIBO DE SERVICIOS PUBLICOS * TRES ULTIMOS ESTADOS DE CUENTA BANCARIOS (NO ASALARIADOS). * TRES REFERENCIAS COMERCIALES DE CLIENTES Y/O PROVEEDORES (NO ASALARIADOS).	

**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA

**Cuadro 12: Condiciones de los créditos personales sin fiador JUPEMA vrs Sector Educación**

CONDICION					
GARANTIA	SEGURO DE CAUCION / PAGARE	SEGURO DE CAUCION / FONDO DE RETIRO	PAGARE	PAGARE	PAGARE
TASA	<b>12,00%</b>	<b>11,00%</b>	<b>19,75%</b>	<b>21,00%</b>	<b>19,75%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 12,00% / TASA DE RENDIMIENTO ACTUAL JUPEMA + TBP	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 11,00%, REVISABLE Y AJUSTABLE PERIODICAMENTE	PUBLICO CREDINA: SIN FIADOR 19,75% NAE-CONSOLIDA (SIN FIADOR) 15,75% PRIVADO CREDI-VALOR SIN FIADOR 19,75%	SIN FIADOR EL RANGO DE TASA VA DE 17,00% AL 21,00%	SIN FIADOR EN PROPIEDAD CO A C1,500,000.00 UN 15,00%; DEC1,500,000.00 A C3,000,000.00 UN 16,00% DE C3,000,000.00 HASTA C5,000,000.00 UN 17,00% INTERINO 19,75%
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	15 AÑOS	8 AÑOS	PUBLICO CREDINA: SIN FIADOR 13 AÑOS PRIVADO CREDI-VALOR SIN FIADOR 11 AÑOS	13 AÑOS	PERSONAL SIN FIADOR DE: CO A C1,500,000.00 A 5 AÑOS DE C1,500,001.00 A C3,000,000.00 A 6 AÑOS DE C3,000,001.00 HASTA C5,000,000.00 8 AÑOS
CUOTA POR MILLON	€12.001,68	€15.708,43	€17.857,42	€18.752,23	€20.797,56
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	HASTA 20.000.000,00 O EL 80% DE AVALUO CON GARANTIA HIPOTECARIA	MAXIMO C16.000.000,00-	PERSONAL PUBLICO SIN FIADOR C20,000,000.00 PRIVADO SIN FIADOR C10,000,000.00	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	100,00%	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	EL LIQUIDO DEBE CUBRIR LA CUOTA ESTRESADA MULTIPLICADA POR 2	SE LE REALIZA UN ANALISIS AL CLIENTE	SE LE REALIZA UN ANALISIS AL CLIENTE	SE LE REALIZA UN ANALISIS AL CLIENTE	SE LE REALIZA UN ANALISIS AL CLIENTE
COMISIONES	1,50%	AL MOMENTO DE FORMALIZAR	CAPITALIZACION: SEGUN TABLA COSTOS DE MANEJO: 2,00%	6,75% (2,75% GASTOS ADMINISTRATIVOS, 2,00% POLIZA, 2,00% CAPITALIZACION)	5,00%
GASTOS LEGALES	N/A	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA
PROMOCIONES	NO ACTUALMENTE	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA	NO INDICA
TIEMPO DE RESPUESTA	EN EL MOMENTO	MISMO DIA	MISMO DIA	MISMO DIA	MISMO DIA
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO
POLIZAS	SALDOS DEUDORES	SE LE OFRECEN A PARTE AL CLIENTE	A SATISFACCION DEL CLIENTE	SE LE OFRECEN A PARTE AL CLIENTE	VIDA
REQUISITOS	CEDULA VIGENTE Y EN BUEN ESTADO. DOCUMENTO DE SUGEF DESGLOSES Y CONSTANCIA DE SALARIOS	* SOLICITUD LLENA Y FIRMADA. * COPIA CEDULA IDENTIDAD. * COPIA ULTIMA ORDEN PATRONAL. * CONSTANCIA SALARIO. * CERTIFICACION DE INGRESOS BRUTO Y NETO MENSUAL)CPA DEBE INCLUIR HOJA DE TRABAJO. * COPIA RECIBO SERVICIOS. * 3 ULTIMOS ESTADOS CUENTA (NO ASALARIADO).	* CEDULA IDENTIDAD. * ORDEN PATRONAL. * CONSTANCIA SALARIO * CERTIFICACION DE INGRESOS "CPA" (INDICANDO INGRESO BRUTO Y NETO MENSUAL), CPA DEBE INCLUIR HOJA DE TRABAJO. * RECIBO SERVICIOS. * 3 ULTIMOS ESTADOS CUENTA(NO ASALARIADO). * 3 REFERENCIAS COMERCIALES DE CLIENTES Y/O PROVEEDORES.	* CEDULA DE IDENTIDAD VIGENTE. * ORDEN PATRONAL. * CONSTANCIA SALARIAL. * RECIBO SERVICIO PUBLICO	* SOLICITUD LLENA Y FIRMADA. * COPIA CEDULA IDENTIDAD. * COPIA ULTIMA ORDEN PATRONAL. * CONSTANCIA SALARIO * CERTIFICACION DE INGRESOS "CPA" (INDICANDO INGRESO BRUTO Y NETO MENSUAL)CPA DEBE INCLUIR HOJA DE TRABAJO. * COPIA RECIBO SERVICIOS. * 3 ULTIMOS ESTADOS CUENTA(NO ASALARIADO).

**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA






**Cuadro 13: Condiciones de los créditos personales sin fiador JUPEMA vrs Otras Cooperativas**

CONDICION	 JUNTA DE PENSIONES MAGISTERIO NACIONAL solidez que garantiza su futuro	 COOPESERVIDORES GENTE AYUDANDO GENTE	 Coopealianza La Cooperativa de todos
GARANTIA	SEGURO DE CAUCION / PAGARE	PAGARE	PAGARE
TASA	<b>12,00%</b>	<b>19,50%</b>	<b>28,00%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 12,00% / TASA DE RENDIMIENTO ACTUAL JUPEMA + TBP	PUBLICO SIN FIADOR 17,00% PRIVADO SIN FIADOR 19,50%	EMPLEADO PUBLICO PLANILLA SIN FIADOR 16,25% - 18,25% EMPLEADO EMPRESA PRIVADA O INDEPENDIENTE SIN FIADOR 20,25% - 28,00%
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	15 AÑOS	12 AÑOS	SERVIDOR PUBLICO 8 AÑOS SERVIDOR PRIVADO 8 AÑOS
CUOTA POR MILLON	¢12.001,68	¢18.018,65	¢26.194,67
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	HASTA 20.000.000,00 O EL 80% DE AVALUO CON GARANTIA HIPOTECARIA	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	DEPENDE DE LA CAPACIDAD DE PAGO Y EL HISTORIAL CREDITICIO DEL SOLICITANTE.
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN PERFIL DEL CLIENTE	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	EL LIQUIDO DEBE CUBRIR LA CUOTA ESTRESADA MULTIPLICADA POR 2	SE LE REALIZA UN ANALISIS AL CLIENTE	SE LE REALIZA UN ANALISIS AL CLIENTE
COMISIONES	1,50%	1,50%	1,50% COMISION 1,00% CAPITALIZACION
GASTOS LEGALES	N/A	NO INDICA	NO INDICA
PROMOCIONES	NO ACTUALMENTE	NO INDICA	NO INDICA
TIEMPO DE RESPUESTA	EN EL MOMENTO	MISMO DIA	MISMO DIA
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO
POLIZAS	SALDOS DEUDORES	POLIZA DE VIDA Y DESEMPLEO	POLIZA DE DESEMPLEO 3 MESES
REQUISITOS	CEDULA VIGENTE Y EN BUEN ESTADO. DOCUMENTO DE SUGE F DESGLOSES Y CONSTANCIA DE SALARIOS	* COPIA DE LA CEDULA DE IDENTIDAD. * ORDEN PATRONAL. * CONSTANCIA SALARIO O "CPA" (INDICANDO INGRESO BRUTO Y NETO MENSUAL), CPA DEBE INCLUIR HOJA DE TRABAJO. * COPIA RECIBO SERVICIOS. * 3 ULTIMOS ESTADOS CUENTA (NO ASALARIADO). * 3 REFERENCIAS COMERCIALES DE CLIENTES Y/O PROVEEDORES (NO ASALARIADO).	* SOLICITUD LLENA Y FIRMADA. * COPIA CEDULA IDENTIDAD. * COPIA ULTIMA ORDEN PATRONAL. * CONSTANCIA SALARIO, CERTIFICACION DE INGRESOS "CPA" (INDICANDO INGRESO BRUTO Y NETO MENSUAL) CPA DEBE INCLUIR HOJA DE TRABAJO. * COPIA RECIBO SERVICIOS. * 3 ULTIMOS ESTADOS CUENTA (NO ASALARIADO).

**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA






## Anexo N°4. Estudio comparativo de condiciones de los créditos hipotecarios

**Cuadro 14: Condiciones de créditos hipotecarios JUPEMA vrs Bancos Estatales**

CONDICION					
GARANTIA	HIPOTECA	HIPOTECA	HIPOTECARIA	HIPOTECA CORRIENTE O HIPOTECA ABIERTA	HIPOTECARIA HASTA TERCER GRADO
TASA	<b>9,86%</b>	<b>8,00%</b>	<b>8,00%</b>	<b>6,95%</b>	<b>7,75%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	TASA FIJA CINCO AÑOS DEL 9.86%, RESTO DEL PLAZO TBP+DIFERENCIAL GANANCIA ACTUARIAL	* OPCION 1: TASA FIJA TRES AÑOS AL 8,00%, RESTO DEL PLAZO TBP + 4,00% * OPCION 2: TASA ESCALONADA PRIMER AÑO TBP + 3,00%, SEGUNDO AÑO TBP + 3,50%, RESTO DEL PLAZO TBP + 4,00% * OPCION 3: TASA VARIABLE TODO EL PLAZO TBP + 4,00%	* OPCION 1: TASA FIJA TRES AÑOS AL 8,00%, RESTO DEL PLAZO TBP + 4,00% * OPCION 2: TASA ESCALONADA PRIMER AÑO TBP + 3,00%, SEGUNDO AÑO TBP + 3,50%, RESTO DEL PLAZO TBP + 4,00% * OPCION 3: TASA VARIABLE TODO EL PLAZO TBP + 4,00%	* TASA ESCALONADA DOS AÑOS TBP + 2,50%, TERCER AÑO TBP + 3,00%, RESTO DEL PLAZO TBP + 4,25%	* OPCION 1: TASA FIJA PRIMER AÑO DEL 7,75%, SEGUNDO AÑO DEL 9,00%, RESTO DEL PLAZO TBP + 4,00% * OPCION 2: TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 10,25%, REVISABLE Y AJUSTABLE PERIODICAMENTE.
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	30 AÑOS	DE 30 A 40 AÑOS	MAXIMO 40 AÑOS	40 AÑOS SI EL MONTO ES IGUAL O INFERIOR A 100 MILLONES O HASTA 30 AÑOS CUANDO EL MONTO SUPERE LOS 100 MILLONES	30 AÑOS
CUOTA POR MILLON	€8.672,44	€6.953,12	€6.953,12	€6.178,03	€7.164,12
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	RELACION CAPACIDAD DE PAGO Y VALORACION DE LA GARANTIA	* MINIMO c5.000.000,00- * MAXIMO \$500,000.00- O SU EQUIVALENTE CON COLONES AL TIPO DE CAMBIO DEL DIA Y SEGUN CAPACIDAD DE PAGO Y GARANTIA.	* MINIMO c5.000.000,00- * MAXIMO \$500,000.00- O SU EQUIVALENTE CON COLONES AL TIPO DE CAMBIO DEL DIA Y SEGUN CAPACIDAD DE PAGO Y GARANTIA.	* MONTO MAXIMO ES DE \$500 MIL O EL EQUIVALENTE EN COLONES AL TIPO DE CAMBIO DE VENTA * SEGUNDA VIVIENDA HASTA c100 MILLONES DE COLONES * MONTOS SUPERIORES DEBIDAMENTE JUSTIFICADOS Y ANALIZADOS, SE PODRAN AUTORIZAR A TRAVES DEL COMITE DE NORMATIVAS.	* SIN MINIMO * MAXIMO A \$355 MIL DOLARES O SU EQUIVALENTE EN COLONES
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	100% DEL CREDITO (80% CON GARANTIA HIPOTECARIA EN PRIMER GRADO Y EL 20% RESTANTE CON GARANTIA HIPOTECARIA ADICIONAL EN PRIMER GRADO, GARANTIA FIDUCIARIA O SEGURO DE CAUCIÓN).	* OPCION 1: 90% DEL AVALUO + 10% DE PRIMA O APORTE DEL CLIENTE * OPCION 2: 100%: 90% DEL AVALUO + 10% CON GARANTIA HIPOTECARIA ADICIONAL A LOS MARGENES REGLAMENTARIOS * OPCION 3: 90% DEL AVALUO + 2,00% PARA CUBRIR COSTO DE AVALUO Y GASTOS DEL CREDITO	* OPCION 1: 90% DEL AVALUO + 10% DE PRIMA O APORTE DEL CLIENTE * OPCION 2: 100%: 90% DEL AVALUO + 10% CON GARANTIA HIPOTECARIA ADICIONAL A LOS MARGENES REGLAMENTARIOS * OPCION 3: 90% DEL AVALUO + 2,00% PARA CUBRIR COSTO DE AVALUO Y GASTOS DEL CREDITO	* HASTA 90% (SOLO APLICA EN COLONES HASTA c100 MILLONES) * MAYOR A c100 MILLONES 70% * SEGUNDA VIVIENDA HASTA c100 MILLONES 70% * LOTE HASTA c50 MILLONES 80% * PARA LOS CASOS EN COLONES POR MONTOS HASTA c100 MILLONES SE PUEDE FINANCIAR HASTA 90% CON FIADORES	80.00%
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	UN INGRESO LIQUIDO TAL, QUE AL RESTARLE EL 30% CUBRA LA CUOTA ESTRESADA DEL CREDITO	50.00%	* 40% * LAS PERSONAS QUE PRESENTEN UN INGRESO MENOR A LOS \$1,500.00 SE LES APLICA UN 35%.	* 50% ASALARIADO * 30% NO ASALARIADOS	60.00%
COMISIONES	1,00%	* 2% SOBRE EL MONTO DEL CREDITO * UN 50% DE DESCUENTO EN GASTOS DE FORMALIZACION CUYO SALARIO O PENSION ES DEPOSITADO EN UNA CUENTA DEL BCR.	* 2% SOBRE EL MONTO DEL CREDITO * UN 50% DE DESCUENTO EN GASTOS DE FORMALIZACION CUYO SALARIO O PENSION ES DEPOSITADO EN UNA CUENTA DEL BCR.	* 2,00% * SI ESTA VINCULADO ES DE 1.75% (DEBE TENER CREDITOS, TARJETA DE CREDITO, CUENTA ELECTRONICA O CORRIENTE, CANAL VIRTUAL, SISTEMA DE PAGOS AUTOMATICOS E INVERSION)	* 2,00% * PAGO DE PLANILLA UN 1,00%






**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA

**Cuadro 15: Condiciones de créditos hipotecarios JUPEMA vrs Bancos Privados**

CONDICION					
GARANTIA	HIPOTECA	HIPOTECARIA EN PRIMER GRADO O CONSTITUCION DE FIDEICOMISO. DEUDOR Y CODEUDOR DEBEN VIVIR EN LA CASA A HIPOTECAR.	HIPOTECARIA	HIPOTECARIA	HIPOTECARIA
TASA	<b>9,86%</b>	<b>9,50%</b>	<b>9,50%</b>	<b>10,75%</b>	<b>9,00%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	TASA FIJA CINCO AÑOS DEL 9,86%, RESTO DEL PLAZO TBP+DIFERENCIAL GANANCIA ACTUARIAL	* OPCION 1: TASA FIJA DOS AÑOS DEL 9,50%, RESTO DEL PLAZO TBP + 5,55% * OPCION 2: TASA FIJA DOS AÑOS DEL 9,25%, RESTO DEL PLAZO TBP + 5,55%	TASA FIJA DOS AÑOS DEL 9,50%, RESTO DEL PLAZO TBP + 5,55%	* CON GASTOS: TASA FIJA DOS AÑOS DEL 10,75%, RESTO DEL PLAZO TBP + 6,20% * SIN GASTOS: TASA FIJA DOS AÑOS DEL 9,50%, RESTO DEL PLAZO TBP + 5,25%	TASA FIJA 2 AÑOS DEL 9,00%, RESTO DEL PLAZO TBP + 4,45%
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	30 AÑOS	30 AÑOS	30 AÑOS	AMBAS 25 AÑOS	HASTA 30 AÑOS
CUOTA POR MILLON	€8.672,44	€8.408,54	€8.408,54	€9.334,81	€8.046,23
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	RELACION CAPACIDAD DE PAGO Y VALORACION DE LA GARANTIA	VIVIENDA \$10.000 HASTA \$400.000 EQUIVALENTE AL TIPO DE CAMBIO VIGENTE	* SIN MINIMO * SIN MAXIMO	* MINIMO \$35,000.00- O SU EQUIVALENTE EN COLONES * MAXIMO \$400,000.00 O SU EQUIVALENTE EN COLONES * SI EL VALOR ES MAS ALTO SE ANALIZA CON UN EJECUTIVO QUE OFRECE LA INFORMACION PERSONALMENTE POR SEGURIDAD DEL CLIENTE	* MINIMO DE \$100,000.00- O SU EQUIVALENTE EN COLONES * MAXIMO DEPENDE DE LA CAPACIDAD DE PAGO
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	100% DEL CREDITO (80% CON GARANTIA HIPOTECARIA EN PRIMER GRADO Y EL 20% RESTANTE CON GARANTIA HIPOTECARIA ADICIONAL EN PRIMER GRADO, GARANTIA FIDUCIARIA O SEGURO DE CAUCIÓN).	* HIPOTECARIO 80% * DESARROLLADOR CALIFICADO 85%	80% MAXIMO	80% MAXIMO	80% MAXIMO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	UN INGRESO LIQUIDO TAL, QUE AL RESTARLE EL 30% CUBRA LA CUOTA ESTRESADA DEL CREDITO	ENTRE UN 45% - 50%	45.00%	AMBAS OPCIONES ENTRE UN 45% - 50%	50% EN COLONES
COMISIONES	1,00%	* HIPOTECARIO 1,50% * FIDEICOMISO 1,25% * DESARROLLADORES 0,75%	1.50%	* AMBAS 1,50% * 50% DESCUENTO EN COMISION BANCARIA AL ELEGIR LA OPCION DE FIDEICOMISO	2.00%

**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA

**Cuadro 16: Condiciones de créditos hipotecarios JUPEMA vrs Sector Educación**

CONDICION	 JUNTA DE PENSIONES MAGISTERIO NACIONAL <small>trabaja para garantizar el futuro</small>	 CAJA DE ANDE	 COOPENAE	 Coope Ande	 Coopemep
GARANTIA	HIPOTECA	HIPOTECARIA	HIPOTECARIA Y ADICIONALES EN CASO DE REQUERIRSE	HIPOTECARIA Y ADICIONALES EN CASO DE REQUERIRSE	HIPOTECARIA
TASA	<b>9,86%</b>	<b>10,00%</b>	<b>9,95%</b>	<b>13,00%</b>	<b>9,75%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	TASA FIJA CINCO AÑOS DEL 9,86%, RESTO DEL PLAZO TBP+DIFERENCIAL GANANCIA ACTUARIAL	* PARA VIVIENDA MAYOR , TASA DEL 10,00%. REVISABLE Y AJUSTABLE PERIODICAMENTE.	* OPCION 1: TASA VARIABLE DEL 9.95% DURANTE TODO EL PLAZO, REVISABLE Y AJUSTABLE PERIODICAMENTE * OPCION 2: VIVIENDA MIX TASA DEL 12,00%, AJUSTABLE Y REVISABLE PERIODICAMENTE	13,00%, AJUSTABLE Y REVISABLE PERIODICAMENTE	* PRIMERA OPCION VIVIENDA FACIL TASA FIJA TODO EL PLAZO DE 9,75%
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	30 AÑOS	30 AÑOS	30 AÑOS	30 AÑOS	30 AÑOS
CUOTA POR MILLON	€8.672,44	€8.775,72	€8.738,79	€11.062,00	€8.591,54
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	RELACION CAPACIDAD DE PAGO Y VALORACION DE LA GARANTIA	* VIVIVIENDA MONTO MAYOR c80.000.000,00- * VIVIENDA ALTERNATIVO c60.000.000,00-	* MAYOR A c500,000.00- * MAXIMO 200,000,000.00-	* MINIMO 1 MILLON DE COLONES * MAXIMO SEGUN CAPACIDAD DE PAGO Y GARANTIA	* MAYOR A \$1,000.00- O SU EQUIVALENTE EN COLONES * MAXIMO SEGUN CAPACIDAD DE PAGO Y GARANTIA
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	100% DEL CREDITO (80% CON GARANTIA HIPOTECARIA EN PRIMER GRADO Y EL 20% RESTANTE CON GARANTIA HIPOTECARIA ADICIONAL EN PRIMER GRADO, GARANTIA FIDUCIARIA O SEGURO DE CAUCIÓN).	** SE PLICARIA POR PORCENTAJE MAXIMO DE LA SIGUIENTE MANERA: * ACCIONISTAS ACTIVOS SE PRESTA 15 VECES EL FONDO DE RETIRO * ACCIONISTAS PENSIONADOS SE PRESTA 20 VECES EL FONDO DE RETIRO	90.00% MAXIMO	80% DEL AVALUO	80% DEL AVALUO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	UN INGRESO LIQUIDO TAL, QUE AL RESTARLE EL 30% CUBRA LA CUOTA ESTRESADA DEL CREDITO	SEGUN NIVEL DE INGRESO	* 70% SECTOR PUBLICO * 45% SECTOR PRIVADO	SEGUN NIVEL DE INGRESO	SEGUN NIVEL DE INGRESO
COMISIONES	1,00%	DE 3% A 7%	* 1,00% COMISION * 0,50% CAPITALIZACION	6,75% (2% CAPITALIZACION, 2% POLIZA, 2,75% GASTOS ADMINISTRATIVOS) MAS INTERESES ANTICIPADOS	* COMPRA VIVIENDA E HIPOTECA 1,25% * REFUNDICION DE DEUDAS LINEA PERMANENTE 3,00%

**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA






**Cuadro 17: Condiciones de créditos hipotecarios JUPEMA vrs Otras Cooperativas**

CONDICION	 JUNTA DE PENSIONES MAGISTERIO NACIONAL <small>salvemos que garantizamos su futuro</small>	 <b>COOPESERVIDORES</b> GENTE AYUDANDO GENTE	 <b>Coopealianza</b> La Cooperativa de todos
GARANTIA	HIPOTECA	HIPOTECARIA	HIPOTECARIA EN PRIMER GRADO
TASA	<b>9,86%</b>	<b>8,50%</b>	<b>14,25%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	TASA FIJA CINCO AÑOS DEL 9,86%, RESTO DEL PLAZO TBP+DIFERENCIAL GANANCIA ACTUARIAL	* PUBLICO TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 8,75%, AJUSTABLE Y REVISABLE, * PRIVADO DEL 8,50%, AJUSTABLE Y REVISABLE	* VIVIENDA FACIL SECTOR PUBLICO: DEL 12,95% * VIVIENDA SECTOR PRIVADO DEL 14,25% VARIABLE, REVISABLE Y AJUSTABLE DE ACUERDO A COMPORTAMIENTO DEL MERCADO FINANCIERO, ACORDADO Y APROBADO BAJO EL CONSEJO DE ADMINISTRACION.
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	30 AÑOS	25 AÑOS	HASTA 25 AÑOS
CUOTA POR MILLON	¢8.672,44	¢8.052,27	¢12.229,28
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	RELACION CAPACIDAD DE PAGO Y VALORACION DE LA GARANTIA	NO SE INDICA	EL MONTO MAXIMO A FINANCIAR ESTA EN FUNCION DE LA CAPACIDAD DE PAGO Y EL VALOR DE LA GARANTIA OFRECIDA DE ACUERDO AL AVALUO.
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	100% DEL CREDITO (80% CON GARANTIA HIPOTECARIA EN PRIMER GRADO Y EL 20% RESTANTE CON GARANTIA HIPOTECARIA ADICIONAL EN PRIMER GRADO, GARANTIA FIDUCIARIA O SEGURO DE CAUCIÓN).	HASTA UN 90% MAXIMO DEL VALOR DEL AVALUO	80% DEL AVALUO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	UN INGRESO LIQUIDO TAL, QUE AL RESTARLE EL 30% CUBRA LA CUOTA ESTRESADA DEL CREDITO	40% - 45%	SEGUN NIVEL DE INGRESO
COMISIONES	1,00%	* 0,75% FORMALIZACION * 0,50% CAPITALIZACION Y OPERACION	* FORMALIZACION: 1% UNA SOLA VEZ AL REALIZAR EL DESEMBOLSO * CAPITALIZACION: 2.00% UNA SOLA VEZ AL REALIZAR EL DESEMBOLSO * PAPELERIA ¢10.000,00

**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA






## Anexo N°5. Estudio comparativo de condiciones de los créditos prendarios

Cuadro 18: Condiciones de los créditos prendarios JUPEMA vrs Bancos Estatales

CONDICION					
GARANTIA	FIDUCIARIA / HIPOTECARIA / SEGURO DE CAUCION / PAGARÉ / MIXTA	PRENDARIA	PRENDARIA	PRENDARIA	NO OFRECEN PRODUCTO
TASA	<b>12,00%</b>	<b>7,95%</b>	<b>7,90%</b>	<b>8,00%</b>	
ESTRUCTURA DE TASA	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 12,00%	TASA FIJA DOS AÑOS DEL 7,95%, RESTO DEL PLAZO TBP + 5,00%	TASA FIJA DOS AÑOS Y MEDIO DEL 7,90%, RESTO DEL PLAZO TBP + 4,75%	TASA FIJA DOS AÑOS DEL 8,00%, RESTO DEL PLAZO TBP + 5,00%	
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	15 AÑOS	HASTA 7 AÑOS	8 AÑOS	8 AÑOS MAXIMO	
CUOTA POR MILLON	€12.001,68	€15.561,32	€14.085,91	€14.136,68	
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	HASTA 20.000.000,00 O EL 80% DE AVALUO CON GARANTIA HIPOTECARIA	* MONTO MINIMO A FINANCIAR €5,000,000.00- * MONTO MAXIMO A FINANCIAR \$125,000.00- O SU EQUIVALENTE EN COLONES AL TC DEL DIA	* MINIMO €5.000.000,00- * MAXIMO \$125.000,00 O SU EQUIVALENTE EN COLONES	* MINIMO \$10,000 O SU EQUIVALENTE EN COLONES * MAXIMO \$60,000 O SU EQUIVALENTE EN COLONES	
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	* 80% SIN SEGURO DE CAUCION * 100% CON SEGURO CAUCION	SIN SEGURO DE CAUCION 85%	* 80% MAXIMO * 100% DEJANDO UNA GARANTIA REAL	
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	EL LIQUIDO DEBE CUBRIR LA CUOTA ESTRESADA MULTIPLICADA POR 2	LA RELACION CUOTA/ INGRESO NETO SERA DE UN 55% MAXIMO, EL CUAL CONSIDERA LOS 10 PUNTOS DE PLUS POR DEPOSITO DE SALARIO EN EL BANCO.	LA RELACION CUOTA/ INGRESO NETO SERA DE UN 55% MAXIMO, EL CUAL CONSIDERA LOS 10 PUNTOS DE PLUS POR DEPOSITO DE SALARIO EN EL BANCO,	* DEUDORES GRUPO 2: LA RELACION CUOTA/INGRESO SERA DEL 40% * CASOS GRUPO 1 APLICA NORMATIVA.	
COMISIONES	1,50%	* 3% SOBRE EL MONTO DEL CREDITO * 1,50% SI EL CLIENTE ES DE SOLICITUD NUEVA Y MANTIENE UN ACTIVO. CON CALIFICACION A1 SE BAJA LA COMISION	* 2,75% * SE APLICARA UN 50 % DE LA COMISION A LAS PERSONAS FISICAS CUYO SALARIO O PENSION ES DEPOSITADO EN UNA CUENTA DEL BCR	3.00%	
GASTOS LEGALES	N/A	ESTARA EN FUNCION DE ACUERDO AL MONTO, AL PLAN DE INVERSION Y TIPO DE CREDITO	ESTARA EN FUNCION DE ACUERDO AL MONTO, AL PLAN DE INVERSION Y TIPO DE CREDITO	AL MOMENTO DE FORMALIZAR	
PROMOCIONES	NO ACTUALMENTE	NO HAY	NO HAY	NO HAY	
TIEMPO DE RESPUESTA	EN EL MOMENTO	1 HORA, 3 A 4 DIAS LA APROBACION FINAL	1 HORA, 3 A 4 DIAS LA APROBACION FINAL	PRE APROBACION EN 30 MINUTOS	
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	






Fuente: Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA

**Cuadro 19: Condiciones de los créditos prendarios JUPEMA vrs Bancos Privados**

CONDICION					
GARANTIA	FIDUCIARIA / HIPOTECARIA / SEGURO DE CAUCION / PAGARÉ / MIXTA	PRENDARIA	PRENDARIA	PRENDARIA	PRENDARIA
TASA	<b>12,00%</b>	<b>9,00%</b>	<b>8,75%</b>	<b>8,45%</b>	<b>9,45%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 12,00%	OPCION #1: TASA FIJA DOS ANOS DEL 9,00%, TERCER ANO TBP + 4,50%, RESTO DEL PLAZO TBP + 5,65% OPCION #2: TASA VARIABLE DOS ANOS TBP + 3,60%, TERCER ANO TBP + 4,50%, RESTO DEL PLAZO TBP + 5,65%	TASA FIJA DOS ANOS DEL 8,75%, RESTO DEL PLAZO TBP+4,50%	TASA VARIABLE DOS ANOS TBP+4,00%, RESTO DEL PLAZO TBP+4,50%	TASA FIJA DOS ANOS DEL 9,45%, RESTO DEL PLAZO TBP+5,40%
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	15 AÑOS	7 ANOS	8 ANOS	8 ANOS	100 MESES
CUOTA POR MILLON	€12.001,68	€16.089,08	€14.520,84	€14.366,47	€14.486,77
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	HASTA 20.000.000,00 O EL 80% DE AVALUO CON GARANTIA HIPOTECARIA	NO INDICA	SEGUN CAPACIDAD DEL CLIENTE	NO TIENEN UN MONTO MINIMO O MAXIMO PREESTABLECIDO. EXISTE UNA POLITICA DE CREDITO LIGADA AL VALOR DEL VEHICULO, EN DONDE SI EL VALOR SUPERA LOS \$60 MIL SE CONSIDERA EXOTICO POR ENDE EL % DE FINANCIAMIENTO ES MENOR.	SEGUN CAPACIDAD DEL CLIENTE
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	MAXIMO 90%	80.00%	80% VALOR DEL VEHICULO	85% MAXIMO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	EL LIQUIDO DEBE CUBRIR LA CUOTA ESTRESADA MULTIPLICADA POR 2	30% DEL SALARIO NETO	30.00%	SEGUN ESTUDIO DEL EJECUTIVO Y RECORD CREDITICIO	40.00%
COMISIONES	1,50%	3.25%	3.25%	3.25%	3.50%
GASTOS LEGALES	N/A	AL MOMENTO DE FORMALIZAR	SE REBAJA DEL DESEMBOLSO	AL MOMENTO DE FORMALIZAR	SE REBAJA DEL DESEMBOLSO
PROMOCIONES	NO ACTUALMENTE	NO APLICA	NO HAY	NO APLICA	NO INDICA
TIEMPO DE RESPUESTA	EN EL MOMENTO	2 HORAS	APROBACION INMEDIATA CON ORDEN PATRONAL PRE APROBACION EN LINEA	PRE-ESTUDIO EL MISMO DIA, ESTUDIO FORMAL DOS DIAS.	APROBACION INMEDIATA CON ORDEN PATRONAL PRE APROBACION EN LINEA
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COMISION DE PRONTO PAGO




**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA

**Cuadro 20: Condiciones de los créditos prendarios JUPEMA vrs Sector Educación**

CONDICION	 JUNTA DE PENSIONES MAGISTERIO NACIONAL <i>educación que garantiza su futuro</i>	 CAJA DE ANDE	 COOPENAE	 Coope Ande	 Coopemep
GARANTIA	FIDUCIARIA / HIPOTECARIA / SEGURO DE CAUCION / PAGARÉ / MIXTA	PRENDARIA	PRENDARIA	PRENDARIA	PRENDARIA
TASA	<b>12,00%</b>	<b>12,00%</b>	<b>16,00%</b>	<b>11,50%</b>	<b>15,00%</b>
ESTRUCTURA DE TASA	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 12,00%	12% REVISABLE Y AJUSTABLE CADA 3 MESES	TASA DEL 16,00% VARIABLE, REVISABLE Y AJUSTABLE DE ACUERDO A COMPORTAMIENTO DEL MERCADO FINANCIERO, ACORDADO Y APROBADO BAJO EL CONSEJO DE ADMINISTRACION.	11.50%	15,00% REVISABLE Y AJUSTABLE
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	15 AÑOS	DE 5 AÑOS A 10 AÑOS MAXIMOS	8 AÑOS	MAXIMO 7 AÑOS	8 AÑOS
CUOTA POR MILLON	€12.001,68	€14.347,09	€18.528,79	€17.386,46	€17.945,41
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	HASTA 20.000.000,00 O EL 80% DE AVALUO CON GARANTIA HIPOTECARIA	TOPE MAXIMO €20.000.000,00	HASTA \$50.000,00- O SU EQUIVALENTE EN COLONES.	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO Y GARANTIA	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SE FINANCIA HASTA EL 80% DEL VALOR DEL VEHICULO CON GARANTIA PRENDARIA. SI ES FIDUCIARIA, BONO DEL INS O HIPOTECARIA SE FINANCIA EL 100 % DEL VALOR DEL VEHICULO HASTA EL TOPE ESTABLECIDO DEL CREDITO.	80.00%	80.00%	* 80% VEHICULO NUEVO * 65% DOS AÑOS DE ANTIGÜEDAD
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	EL LIQUIDO DEBE CUBRIR LA CUOTA ESTRESADA MULTIPLICADA POR 2	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO
COMISIONES	1,50%	SE REBAJA LOS GASTOS DEL TRAMITE Y LOS INTERESES DEL PRESTAMO QUE LE RESTAN AL MES	* CAPITALIZACION 2% * FORMALIZACION 2% SOBRE EL MONTO DEL CREDITO	6,75% (2% CAPITALIZACION, 2% POLIZA, 2,75% GASTOS ADMINISTRATIVOS) MAS INTERESES ANTICIPADOS	3% FORMALIZACION
GASTOS LEGALES	N/A	AL MOMENTO DE FORMALIZAR	AL MOMENTO DE FORMALIZAR	AL MOMENTO DE FORMALIZAR	AL MOMENTO DE FORMALIZAR
PROMOCIONES	NO ACTUALMENTE	NO HAY	LOS PRIMEROS 3 MESES DE SEGURO DEL CARRO SON GRATIS, Y ADICIONAL SE BRINDARA UNA ASISTENCIA PREMIUM EN CARRETERA	CON FIADOR HASTA UN 100%	NO HAY
TIEMPO DE RESPUESTA	EN EL MOMENTO	15 DIAS A UN MES	15 DIAS A UN MES	15 DIAS A UN MES	15 DIAS A UN MES
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO	* 1,00% CUANDO EL SALDO DE LA OPERACION HAYA AMORTIZADO MENOS DEL 50% * LA CANCELACION INTERNA NO GENERA COBRO DE COMISION

**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA

**Cuadro 21: Condiciones de los créditos prendarios JUPEMA vrs Otras Cooperativas**

CONDICION	 JUNTA DE PENSIONES MAGISTERIO NACIONAL <small>Avance que garantiza su futuro</small>	 COOPESERVIDORES <small>GENTE ATUANDO GENTE</small>	 Coopealianza <small>La Cooperativa de todos</small>
GARANTIA	FIDUCIARIA / HIPOTECARIA / SEGURO DE CAUCION / PAGARÉ / MIXTA	NO OFRECEN PRODUCTO	NO OFRECEN PRODUCTO
TASA	12,00%		
ESTRUCTURA DE TASA	TASA VARIABLE TODO EL PLAZO DEL 12,00%		
PLAZO DEL FINANCIAMIENTO	15 AÑOS		
CUOTA POR MILLON	€12.001,68		
MONTO A FINANCIAR (MINIMO Y MAXIMO)	HASTA 20.000.000,00 O EL 80% DE AVALUO CON GARANTIA HIPOTECARIA		
PORCENTAJE MAXIMO DE FINANCIAMIENTO	SEGUN CAPACIDAD DE PAGO		
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MAXIMO	EL LIQUIDO DEBE CUBRIR LA CUOTA ESTRESADA MULTIPLICADA POR 2		
COMISIONES	1,50%		
GASTOS LEGALES	N/A		
PROMOCIONES	NO ACTUALMENTE		
TIEMPO DE RESPUESTA	EN EL MOMENTO		
PENALIZACION POR PREPAGO	NO HAY COBRO POR PAGO ANTICIPADO		

**Fuente:** Elaboración propia con información del benchmarking para los créditos CREDIJUNTA de JUPEMA

## Anexo N°6. Propuestas de concepto para la campaña publicitaria y promocional

**Ilustración 1: Propuesta de concepto de campaña para CrediVivienda**

¡LÓGRALO  
CON EL MÁS BAJO  
INTERÉS!

- Plazos a su conveniencia.  
Con o sin fiador.
- Trámites simples y rápidos.
- Rebajo automático de  
cuotas de planilla..
- Intereses y cuotas fijas.  
Fortalece su pensión futura.

**CREDI  
JUNTA**  
*te ayudamos siempre*

☎ 2284-6500 ● [www.juntadepensiones.cr](http://www.juntadepensiones.cr)

**Fuente:** Elaboración propia con información de estudio de mercado para los créditos CREDIJUNTA

**Ilustración 2: Propuesta de concepto de campaña para CrediVehículo**

¡LÓGRALO  
CON EL MÁS BAJO  
INTERÉS!

Plazos a su conveniencia.  
Con o sin fiador.

Trámites simples y rápidos.

Rebajo automático de  
cuotas de planilla.

Intereses y cuotas fijas.  
Fortalece su pensión futura.

**CREDI  
JUNTA**  
*te ayudamos siempre*

☎ 2284-6500 🌐 [www.juntadepensiones.cr](http://www.juntadepensiones.cr)

**Fuente:** Elaboración propia con información de estudio de mercado para los créditos CREDIJUNTA

### Ilustración 3: Propuesta de concepto de campaña para Refundición de Deudas

¡RESUÉLVELO  
CON EL MÁS BAJO  
INTERÉS!

Plazos a su conveniencia.  
Con o sin fiador.

Trámites simples y rápidos.

Rebajo automático de  
cuotas de planilla..

Intereses y cuotas fijas.  
Fortalece su pensión futura.

**CREDI  
JUNTA**  
*te ayudamos siempre*

2284-6500 [www.juntadepensiones.cr](http://www.juntadepensiones.cr)

The advertisement features a woman in a grey blazer smiling while handing a card to another person. In the background, a computer monitor displays a spreadsheet. The text is overlaid on the image in various colors (white, yellow, blue) and fonts. The CREDIJUNTA logo is prominently displayed at the bottom right.

**Fuente:** Elaboración propia con información de estudio de mercado para los créditos CREDIJUNTA

## Anexo N°7. Propuestas de rediseño para el sitio web

## Ilustración 4: Propuesta de rediseño para sitio web N°1



**Fuente:** Elaboración propia con información de estudio de mercado para los créditos CREDI JUNTA

## Ilustración 5: Propuesta de rediseño para sitio web N°2



**Fuente:** Elaboración propia con información de estudio de mercado para los créditos CREDIJUNTA