

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela de administración de Negocios

Propuesta de mejora al plan de mercadeo de la
Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples
La Amistad RL en la zona de Zarcero

RESPONSABLES:
Rosa Bonilla Callejas
Marisol Camacho Barboza
Yelyssa Ramírez Rodríguez
Victoria Rodríguez Brenes
Andrea Soto Obando

**Seminario de graduación para optar al grado de
licenciatura en Dirección de Empresas**

Ciudad universitaria Rodrigo Facio
Abril de 2014

Derechos de Propiedad Intelectual

Esta obra se encuentra protegida por los derechos de propiedad intelectual que contiene la ley 6683, así como la demás legislación vigente en el país.

Cualquier reproducción de este documento, ya sea parcial o total, requiere la respectiva autorización de las autoras.

Acta de la Sesión



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta #037-14

Acta de la Sesión 037 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 07 de mayo de 2014, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de *Rosa Bonilla Callejas, carné 995085, Marisol Camacho Barboza carné A41041, Yelyssa Ramirez Rodriguez, carné A44306, Ana Rodríguez Brenes carné A05305 y Andrea Soto Obando carné A45261*; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación. Presentes: Lic. Walter González León, quien presidió; MSc. Rodolfo Arce Portuquez, como Tutor; MBA. Adrián Vargas Coto como Lector; Licda. Tatiana Valverde Chacón como Lectora y MSc. José Paz Barahona, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de las estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Dirección de Empresas*.

Artículo 2

Las estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado *Propuesta de mejora al plan de mercadeo de la cooperativa de ahorro, crédito y servicios múltiples La Amistad RL en la zona de Zarcero*.

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a las postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron SATISFACTORIAS, en opinión del Comité (satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación SATISFACTORIO, y lo declaró APROBADO.
(Satisfactorio/insatisfactorio) (aprobado/no aprobado)

Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a las postulantes, el resultado de la deliberación y las declaró *Licenciadas en Dirección de Empresas*

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y las estudiantes a las 19:20 horas


Lic. Walter González León
Representante del Director de la Escuela


Rosa Bonilla Callejas
Carné 995085


MSc. Rodolfo Ace Portugal
Tutor del Trabajo


Marisol Camecho Barboza
Carné A41041


MTRA. Yelissa Ramírez Rodríguez
Lectora


Yelissa Ramírez Rodríguez
Carné A44308


Licda. Taliana Valverde Chacón
Lectora


Ana Rodríguez Bronco
Carné A05305


MSc. José Paz Barahona
Secretario de la Sesión


Andrea Soto Obando
Carné A45261

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones

Original: Estudiantes, copia: Oficina de Asesoría Estudiantil

Certificación del director

El suscrito Lic Rodolfo Arce Portuguez MSc, en calidad de tutor del proyecto y en cumplimiento a lo estipulado por el reglamento de trabajos finales de graduación certifico que:

Una vez revisado el trabajo final, del tema: "**Propuesta de mejora al plan de mercadeo de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples La Amistad RL en la zona de Zarçero**", desarrollado en la modalidad de seminario de graduación por: de Rosa Bonilla Callejas carné 995085, Marisol Camacho Barboza carné A41041, Yelyssa Ramírez Rodríguez carné A44306, Victoria Rodríguez Brenes carné A05305 y Andrea Soto Obando carné A45261, cumple con todos los requisitos estipulados y doy mi aprobación final.

Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", 12 de mayo del 2014



Lic. Rodolfo Arce Portuguez MSc

Director del proyecto

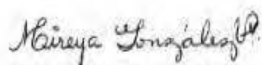
15 de mayo de 2014

Señores
Programa de Asesoría y
Actualización Profesional (PAAP)

Estimados señores:

Por solicitud de las interesadas, hago constar que realicé la corrección filológica del trabajo final de graduación denominado *Propuesta de mejora al plan de mercadeo de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples La Amistad RL en la zona de Zarcoero*, de las estudiantes Rosa Bonilla Callejas, Marisol Camacho Barboza, Yelyssa Ramírez Rodríguez, Victoria Rodríguez Brenes y Andrea Soto Obando.

Atentamente,



Mireya González Núñez
Lic. en Filología Española
Tels. 2294-0000 / 8944-5416
filologia@ice.co.cr

Dedicatoria

Dedico esta tesis con todo mi amor a Dios, quien me ha dado la sabiduría, la fortaleza y la paciencia para culminar mis estudios universitarios y ha sido mi guía a lo largo de mi vida.

A mis padres queridos, Ligia y Carlos, por creer en mí, apoyarme incondicionalmente para cumplir mis sueños y orientarme siempre por el camino del bien.

A mi esposo Christian, por brindarme su apoyo y aliento de superación, tanto en mi vida personal como profesional.

Marisol Camacho Barboza

Dedico este logro a mi esposo Danny, por acompañarme, apoyarme, motivarme y estar siempre a mi lado.

A mis extraordinarios padres, Laureano y Luisa, porque con su bendición he obtenido logros maravillosos en mi vida.

Rosa Bonilla Callejas

Dedico este triunfo con mucho agradecimiento y alegría a Dios, por darme la capacidad, paciencia, perseverancia y los medios para seguir adelante hasta el final y por poner en mi camino a las personas que me ayudaron.

A mis amados, padres Rosibel y Alfonso, y a mi hermana Jazmine, quienes siempre me apoyaron.

A mi novio Thomas, por toda la ayuda que me brindó a lo largo de este proceso.

Andrea Soto Obando

Agradezco a Jehová por darme como padres a Damaris y a Emilio, dos personas extraordinarias que me apoyan siempre en mi camino y me redirigen cuando me pierdo. Su ayuda incondicional, sin importar las limitaciones, fueron mi fuerza para darles este éxito.

A las personas que estuvieron atrás de mí apoyándome de muchas formas.

Yelyssa Ramírez Rodríguez

Agradecimiento

A Dios, quien nos regaló las capacidades, la paciencia, la perseverancia y los medios necesarios para la realización de este trabajo.

A nuestros padres, esposos, novios y amigos, pilares fundamentales en nuestras vidas.

Nuestro agradecimiento total a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples La Amistad RL y a los del Almacén Agroveterinario Dos Pinos en Zarcero, por abrirnos sus puertas y ayudarnos con la información que requerimos en el momento.

Nuestro sincero agradecimiento al profesor tutor M.Sc. Rodolfo Arce Portuguez, al profesor lector Lic. Adrián Vargas Coto, a la profesora tutora Lcda. Tatiana Valverde Chacón, por todo su apoyo y aportes a la presente investigación.

Rosa Bonilla Callejas
Marisol Camacho Barboza
Yelyssa Ramírez Rodríguez
Victoria Rodríguez Brenes
Andrea Soto Obando



Alajuela, 30 de abril del 2014.

Licenciado

Rodolfo Arce Portuguez; Tutor

Investigación de mejora al Plan de Mercadeo de Coopeamistad, R. L., en Zarcero.

Estimado señor:

Luego de conocer la propuesta de mejora al Plan de Mercadeo para la zona de Zarcero, elaborado por estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica, es grato reconocer el aporte que realizaron en investigación de mercado, ya que el trabajo de campo representa sin duda un gran aporte en la mejora del conocimiento de nuestro mercado meta.

El desarrollo de la propuesta, inserta puntos novedosos en las estrategias de mercadeo desarrollado hasta el momento por nuestra representada, en el aspecto de un mayor involucramiento con la comunidad y en elementos de evaluación por ejemplo, el control de visitas a asociados productores de la zona.

A nivel administrativo implementaremos algunas de las recomendaciones dadas; de la misma manera, se evaluará presentar la propuesta al Consejo de Administración con la finalidad de incorporar la propuesta como parte integral del plan anual de trabajo, y de los resultados obtenidos, poder extender el modelo a otras zonas del país.

Agradecemos el aporte que estas destacadas estudiantes realizaron a nuestra cooperativa en nombre de la Universidad de Costa Rica.

Atentamente,

COOPEAMISTAD, R. L.

Luis Francisco Vega Vargas
Jefe Departamento de Operaciones

COOPEAMISTAD R.L.
Somos parte de la familia...

Alcances y limitaciones

Alcances del proyecto

El presente trabajo ofrece una mejora al plan de mercadeo para la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples La Amistad R L, con el objetivo de lograr un mayor posicionamiento en la zona de Zarceró, con los socios de Cooprole R L, debido a que este cantón representa el 14,73% de los asociados en el territorio nacional y tiene mayor posibilidad de crecimiento en el corto plazo.

Este proyecto brindará a Coopeamistad RL un mayor conocimiento del mercado meta, a efectos de ofrecer un servicio adaptado a las necesidades de los consumidores finales. También ayudará a incrementar ingresos y posicionamiento en la zona de Zarceró, a través de la mezcla de mercadeo propuesta. Asimismo, la ejecución de este plan contribuirá a dinamizar a otros sectores de la economía por medio del uso de los productos financieros de la Cooperativa en los comercios.

El trabajo concluye con la presentación del plan. Queda a criterio del Consejo de Administración y la Gerencia implementarlo en la Cooperativa.

Limitaciones del proyecto

Se presentaron limitaciones de información, por cuanto la empresa no tiene documentados sus procesos y estrategias. Otro inconveniente fue carácter confidencial de datos financieros, datos personales de los asociados e investigaciones de mercadeo. La Investigación se efectuó con los datos proporcionados por la Cooperativa, los cuales durante este período estaban sujetos a cambios internos y externos, que podrían variar las poblaciones de interés y el acceso a estas.

El trabajo de campo (las encuestas) dependió de la disponibilidad y disposición del personal de Coopeamistad RL y los socios productores de Dos Pinos asociados y no asociados a la Cooperativa que pertenecen a la zona de Zarceró.

ÍNDICE

Derechos de Propiedad Intelectual.....	II
Acta de la Sesión.....	III
Certificación del director	IV
Agradecimiento	VIII
Resumen ejecutivo	XV
Alcances y limitaciones	XVII
Introducción.....	2
Objetivos	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
1) Aspectos generales del cooperativismo en el mundo y en Costa Rica, específicamente en el sector de cooperativas de ahorro y crédito, y perspectivas teóricas	5
1.1 Antecedentes del cooperativismo en el mundo.....	6
1.1.1. Origen del cooperativismo	6
1.1.2 Aspectos fundamentales del cooperativismo	10
1.1.2.1 Conceptos básicos.....	10
1.2 Antecedentes del cooperativismo en Costa Rica	12
1.2.1 Reseña histórica.....	12
1.2.2 Clasificación de las cooperativas	15
1.2.3 Marco legal de las cooperativas de ahorro y crédito	19
1.2.4 Descripción del sector de las cooperativas de ahorro y crédito.....	22
1.2.5 Sector productor lechero	28
1.2.5.1 Producción nacional.....	29
1.2.5.2 Zona de Zarcero.....	32
1.3 Perspectivas teóricas de mercadeo	33
1.3.1 Mercadeo	33
1.3.1.1 Concepto y función	33
3.2 El mercadeo estratégico	35
1.3.2.1 Planificación estratégica.....	35
1.3.2.2 Plan de mercadeo estratégico.....	36
1.3.2.4 Segmentación de mercado	37
1.3.2.4 Posicionamiento de mercado	38
1.3.2.5 Mezcla de mercadeo	39
1.3.3 Mercadeo de servicios.....	40

1.3.3.1 Concepto.....	40
1.3.3.2 Tipos y características.....	41
1.3.3.3 Las cuatro C.....	43
1.3.4 Aspectos de evaluación y control.....	44
1.3.5 FODA	45
1.3.6 Aspectos financieros de la investigación.....	46
2)_Descripción de Coopeamistad RL, estrategias de mercadeo utilizadas y su competencia en la zona	49
2.1 Perfil de la Cooperativa	50
2.1.1 Reseña histórica	50
2.1.2 Misión y visión.....	51
2.1.3 Valores y objetivos de la Cooperativa	52
2.1.4 Productos.....	53
2.2 Estructura organizacional	55
2.2.1 La Asamblea General de Delegados.....	56
2.2.2 El Consejo de Administración.....	56
2.2.3 Comités.....	57
2.2.4 La Gerencia y la Administración.....	59
2.3 Estrategias de la organización.....	61
2.3.1 Plan estratégico de Coopeamistad RL	61
2.3.2 Estrategia de mercadeo	71
2.3.2.1 Principales socios.....	71
2.3.2.2 La competencia	72
2.3.2.3 Mezcla de mercadeo	73
2.3.2.4 Posicionamiento actual de la Cooperativa	77
2.3.3 Estrategia de servicio al asociado	78
2.4 Descripción del entorno	79
2.4.1 Descripción de las variables internas	79
2.4.2 Descripción de variables externas.....	80
3) Análisis de la estrategia de mercadeo actual de Coopeamistad RL, su competencia y análisis FODA	91
3.1 Estudio de mercado.....	92
3.1.1 Justificación.....	92
3.1.2 Objetivos	92
3.1.3 Metodología.....	93
3.1.3.1 Definición de las poblaciones de estudio.....	93
3.1.3.2 Recopilación de los datos	94

3.1.3.3 Tabulación de los datos	94
3.1.4 Análisis de datos recopilados	95
3.1.4.1 Análisis de la situación actual de los socios productores de Dos Pinos	95
3.1.4.2 Perfil del segmento que se atenderá	115
3.1.5 Análisis de la competencia	118
3.2 Análisis FODA.....	123
4) Propuesta del plan de mercadeo.....	127
4.1 Definición de objetivos del plan de mercadeo con base en las estrategias de la Cooperativa	128
4.1.1 Objetivo general	128
4.1.2 Objetivos específicos.....	129
4.2.1 Mercado potencial	129
4.2.1.1 Segmentación y perfil deseable	130
4.2.2 Mezcla de mercadeo	133
1. Estrategia de imagen corporativa	133
2. Estrategia dirigida a asociados de Coopeamistad RL.....	142
3. Estrategia para incrementar la afiliación de no asociados a Coopeamistad RL en la zona de Zarcero	154
4.3 Plan de acción para el logro de la estrategia.....	159
<input type="checkbox"/> Plan de acción para la imagen corporativa	159
<input type="checkbox"/> Plan de acción para asociados	161
<input type="checkbox"/> Plan de acción para no asociados	164
4.4 Herramientas de evaluación y control	165
4.5 Viabilidad económica de la propuesta	167
5) Conclusiones y recomendaciones.....	172
5.1 Conclusiones	173
5.2 Recomendaciones	175
Bibliografía	178
ANEXOS	182

Índice de cuadros

Cuadro 1.1. Tasa de crecimiento de las cooperativas período 1963-2008	14
Cuadro 1.2. Cooperativas financieras, datos financieros al 2007	23
Cuadro 1.3. Destino del crédito en cooperativas	23
Cuadro 1.4. Activos de las cooperativas de ahorro y crédito en el Sistema Financiero Nacional (SFN).....	24

Cuadro 1.5. Cooperativas de ahorro y crédito inversiones por moneda período 2007-2011	25
Cuadro 1.6. Cooperativas de ahorro y crédito supervisadas	25
Cuadro 1.7. Cooperativas de ahorro y crédito	26
Cuadro 1.8. Pasivos de las cooperativas de ahorro y crédito en el Sistema Financiero Nacional	26
Cuadro 1.9. Margen de intermediación financiero	27
Cuadro 1.10. Principales tipos de mercadeo	34
Cuadro 2.1. Ranquin del sector cooperativo al 30 de setiembre de 2012	78
Cuadro 2.2. Distribución de población de Zarceró, según distrito, 2011	84
Cuadro 2.3. Distribución de la base asociativa, abril de 2012.....	84
Cuadro 3.1. Distribución de asociados productores.....	101
Cuadro 3.2. La Cooperativa le brinda información sobre sus servicios.....	107
Cuadro 3.3. Beneficios de estar asociado a Coopeamistad RL	112
Cuadro 3.4. Razones por las que el socio de Dos Pinos no se ha afiliado a Coopeamistad RL	112
Cuadro 3.5. Qué esperaría obtener de una afiliación a Coopeamistad RL	114
Cuadro 4.1. Resumen de estrategia corporativa.....	141
Cuadro 4.2. Presupuesto de estrategia corporativa	141
Cuadro 4.3. Resumen de estrategia asociados de Coopeamistad RL.....	152
Cuadro 4.4. Presupuesto de estrategia asociados	152
Cuadro 4.5. Resumen de estrategia no asociados a Coopeamistad RL	158
Cuadro 4.6. Presupuesto de estrategia asociados	158
Cuadro 4.7. Presupuesto general.....	167
Cuadro 4.8. Proveedores	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Organigrama de Coopeamistad RL	56
Figura 2.2. Página web Coopeamistad RL, octubre de 2012.....	75
Figura 2.3. Página web Coopeamistad RL, octubre de 2012.....	76
Figura 2.4. Fuerzas competitivas de Porter	86
Figura 4.1. Ficha asociados productores.....	132
Figura 4.2. Vallas publicitarias.....	135

Figura 4.3. Basureros ecológicos	139
Figura 4.4. Alcancías.....	146
Figura 4.5. Anverso del despleables asociados.....	146
Figura 4.6. Reverso del despleables asociados	147
Figura 4.7. Propuesta de remodelación de la oficina.....	149
Figura 4.8. Reverso desplegable no asociados	155
Figura 4.9. Anverso desplegable no asociados	156

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 3.1. Distribución porcentual de asociados productores, según distrito de residencia.....	96
GRÁFICO 3.2. Distribución porcentual de entrevistados, según tiempo de estar asociados	97
GRÁFICO 3.3. Distribución porcentual de entrevistados, según razón de estar afiliados a Coopeamistad RL	97
GRÁFICO 3.4. Distribución porcentual de entrevistados, según productos o servicios que conoce	98
GRÁFICO 3.5. Satisfacción con las características de Coopeamistad RL.....	99
GRÁFICO 3.6. Frecuencia de visita a la oficina de Coopeamistad RL	100
GRÁFICO 3.7. Distribución porcentual de asociados productores que poseen cuenta de ahorro en Coopeamistad RL	100
GRÁFICO 3.8. Distribución porcentual de asociados productores, según principal de financiamiento utilizado	102
GRÁFICO 3.9. Distribución porcentual de asociados productores, según formalización de créditos en Coopeamistad RL	102
GRÁFICO 3.10. Propósito del crédito de producción.....	103
GRÁFICO 3.11. Distribución porcentual de asociados productores, según mención de visitas de funcionarios de Coopeamistad RL.....	104
GRÁFICO 3.12. Productos y servicios adicionalmente solicitados	105
GRÁFICO 3.13. Pólizas mencionadas.....	105
GRÁFICO 3.14. Medios por los que ha recibido información de Coopeamistad RL.....	106
GRÁFICO 3.15. Promociones que recuerda	107
GRÁFICO 3.16. Medios por los que prefiere recibir información	108
GRÁFICO 3.17. Cooperativas son iguales a los bancos	109
GRÁFICO 3.18. Las cooperativas son confiables.....	109
GRÁFICO 3.19. Tiene ventajas ser socio de una cooperativa.....	110
GRÁFICO 3.20. Conocimiento sobre Coopeamistad RL	110
GRÁFICO 3.21. Conocimiento de productos y/o servicios ofrecidos por Coopeamistad RL	111
GRÁFICO 3.22. Conoce los beneficios de estar asociado a Coopeamistad RL	111
GRÁFICO 3.23. Percepción de la imagen de Coopeamistad RL.....	114
GRÁFICO 3.24. Distribución porcentual de productores, según cantidad de colaboradores	115
GRÁFICO 3.25. La lechería se ubica en la misma propiedad de la casa.....	115
GRÁFICO 3.26. Distribución porcentual de productores, según nivel académico.....	116
GRÁFICO 3.27. Distribución porcentual de productores, según estado civil.....	117

GRÁFICO 3.28. Distribución porcentual de productores, según grupo de edad	117
GRÁFICO 3.29. Entidades que se asemejan a Coopeamistad RL	118
GRÁFICO 3.30. Distribución porcentual de asociados productores que están afiliados a Coocique RL	119
GRÁFICO 3.31. Productos y/o servicios que utilizan de Coocique RL.....	120
GRÁFICO 3.32. Entidad con la que realiza trámites con frecuencia	120
GRÁFICO 3.33. Distribución porcentual de no asociados, según productos de ahorro en otras entidades financieras	121
GRÁFICO 3.34. Distribución porcentual de productores, según principal fuente de financiamiento para el negocio.....	122
GRÁFICO 3.35. Productores no asociados que poseen un crédito en una institución financiera del país	122
GRÁFICO 3.36. Entidades financieras con las que mantiene el crédito (productores no asociados).....	123
GRÁFICO 3.37. Aspectos que toma en cuenta a la hora de realizar una transacción financiera	123

Resumen ejecutivo

El objetivo principal del presente estudio consistió en diseñar una propuesta de mejora al plan de mercadeo de Coopeamistad RL en la zona de Zarcero, en aras de incrementar la afiliación de socios productores ofreciendo productos y servicios acordes con sus necesidades.

Con ese propósito, se indagó sobre el sector cooperativista; la influencia que ha tenido en la producción nacional, específicamente la lechería; y el aporte de las cooperativas de ahorro, crédito y servicios múltiples en la economía, por cuanto han desarrollado una gran gama de productos y servicios para grupos poco atendidos en el sector bancario tradicional.

Se desarrolló un marco teórico y conceptual que permitió ampliar los conocimientos sobre el objeto de nuestro estudio, este marco se sustenta en los diferentes temas y conceptos concernientes al mercadeo, específicamente al mercadeo estratégico y mercadeo de servicios. Se utilizan también aspectos referentes a la evaluación y control, así como conceptos financieros y análisis FODA.

Asimismo, se recopiló información acerca de la Cooperativa de Ahorro, Préstamos y Servicios Múltiples La Amistad RL (Coopeamistad RL). Es una cooperativa de carácter cerrado, exclusiva para Dos Pinos. Ofrece sus servicios a socios productores, trabajadores activos y pensionados, organizaciones internas (las asociaciones solidaristas) y a los empleados de la Cooperativa.

Con la información interna y externa de la organización, se elaboraron cuestionarios para los productores. Así, se identificó la situación actual de la Cooperativa, las oportunidades para ampliar la afiliación y el posicionamiento en la zona de Zarcero. Luego se procedió a diseñar encuestas dirigidas tanto a los productores de leche socios de Coopeamistad RL, como a los productores no asociados a la Cooperativa, de donde se obtuvo información útil y veraz sobre las características y condiciones actuales del mercado meta, las oportunidades para ampliar la afiliación y el posicionamiento en la zona de Zarcero.

Se llevó a cabo un censo a 136 productores asociados y 53 productores no asociados, con el objetivo de obtener información general sobre la cooperativa, comunicación, aspectos socioeconómicos y de la competencia, para establecer factores que beneficiarán a la cooperativa al momento de ofrecer sus productos y servicios y atraer clientes potenciales, tomando en cuenta los resultados de las expectativas y satisfacción.

De información proporcionada por 4 funcionarios se realizó un análisis FODA de la cooperativa para conocer la situación actual y futura de la institución.

Con el cuarto capítulo, se presentó a la Cooperativa una propuesta de valor agregado que podrá implementar en la zona de Zarcero y con la cual se pretende alcanzar al menos el 90% de base asociativa en la zona de interés, incorporando un nuevo pilar: la comunidad.

El plan de mercado es una guía para la Cooperativa que ayudará a facilitar la captación de nuevos socios realizando acciones oportunas e importantes, entre estas se encuentran la selección de medios y herramientas más apropiados para llegar al mercado meta. En cada plan propuesto se incluyen los costos y los recursos necesarios para poder ejecutarlos.

Parte de las mejoras se enfocaron en la comunicación, una de las debilidades más destacadas en el estudio. De esta manera, se buscaba obtener un posicionamiento de la Cooperativa por el servicio que brinda, y no solo como resultado de ser parte de Dos Pinos. Se propone la utilización de diferentes canales de comunicación que permitan dar a conocer todos los beneficios que ofrece la entidad; permitiendo a las personas tener una información más clara de todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.

Para el quinto capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones que afianzan la viabilidad de las estrategias propuestas en este proyecto, a fin de incrementar la cartera de socios y mejorar la rentabilidad de Coopeamistad RL.

Introducción

En la actualidad, las fronteras comerciales y culturales son cada vez más reducidas. Los clientes están continuamente informados, gracias a la variedad en redes de comunicación. Esto exige, a cualquier entidad financiera, disponer de instrumentos competitivos, pero también rápidos y fáciles de usar.

Las cooperativas, como entidades financieras, no escapan de esta realidad. Todo lo contrario: tienen un papel relevante en la economía de los países; aportan a la educación y al fortalecimiento de habilidades técnicas; contribuyen a generar empleos; facilitan la atención de necesidades básicas, y promulgan acciones que implican bienestar para los asociados, familias y la comunidad.

En los últimos años, las cooperativas de ahorro y crédito han mostrado un gran auge en el país. Este desarrollo ha traído consigo transformaciones en los niveles operativo, organizacional, estructural y legal, para poder brindar un servicio de calidad con la misma seguridad del sistema bancario. La eficiencia y la seguridad son fundamentales, pues no solo atienden a grupos específicos de la economía, sino que también estos se convierten en socios, lo cual conlleva una mayor responsabilidad en la búsqueda de costos competitivos.

La posibilidad de establecer relaciones duraderas con los socios crea oportunidades de crecimiento para las entidades. Este es el caso del sector lechero, en donde las cooperativas en Costa Rica han logrado incrementar el volumen de producción para abastecer el mercado nacional y fortalecer la exportación a nuevos mercados. Según la Cámara Nacional de Productores de Leche, en el 2012, del total de leche recibida, el 84,8% estuvo a cargo de cooperativas y el 15,2% de empresas. Pero, de ese 84,8%, el 81,6% se entregó a Dos Pinos (Cooprole RL).

El presente trabajo de investigación se realiza en la Cooperativa de Ahorro, Préstamo y Servicios Múltiples La Amistad, RL (Coopeamistad, RL), en el segmento de los productores. Esta cooperativa brinda sus servicios exclusivamente a Dos Pinos (funcionarios y asociados) y cumple los lineamientos de la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sugef).

El objetivo principal es mejorar el plan de mercadeo con el fin de incrementar la afiliación de socios productores de Coopeamistad RL en la zona de Zarcero y alcanzar al menos el 90% de base asociativa.

Para cumplir este propósito, en el primer capítulo se indaga sobre el sector cooperativista, su influencia en la producción nacional, específicamente en el sector lechero, así como el aporte de las cooperativas de ahorro, crédito y servicios múltiples a la economía, por cuanto han desarrollado una gran gama de productos y servicios dirigidos a este segmento.

Se elabora un marco teórico y conceptual, el cual se sustenta en los temas y conceptos sobre mercadeo, en particular el mercadeo estratégico y el mercadeo de servicios. Se utilizan también aspectos referentes a la evaluación y control, además de conceptos financieros y el análisis FODA.

En el segundo capítulo, se recopila información acerca del perfil de la Cooperativa de Ahorro, Préstamos y Servicios Múltiples La Amistad RL (Coopeamistad RL) y su estructura organizacional.

En el tercer capítulo se diseña un formato de encuestas dirigidas a los productores de leche socios de Coopeamistad RL y a los no asociados a la Cooperativa. Con este instrumento se busca obtener información útil y veraz sobre las características y condiciones actuales del mercado meta, las oportunidades para ampliar la afiliación y el posicionamiento en la zona de Zarcero.

Se lleva a cabo un censo a 136 productores asociados y a 53 productores no asociados, con el fin de obtener información sobre la Cooperativa, comunicación, aspectos socioeconómicos y de la competencia, en aras de determinar cuáles factores la beneficiarán al ofrecer sus productos y servicios, para atraer a clientes potenciales. Con base en la información de cuatro funcionarios, se realiza un análisis FODA a la Cooperativa, para conocer su situación actual y futura.

En el cuarto capítulo, se diseña la propuesta de valor agregado que Coopeamistad RL podrá implementar en la zona de Zarcero, y en el quinto se exponen las conclusiones y las recomendaciones, para afianzar la viabilidad de las estrategias propuestas en este proyecto y, de ese modo, incrementar la cartera de socios y mejorar la rentabilidad de Coopeamistad RL.

Objetivos

Objetivo general

Proponer una mejora al plan de mercadeo de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples La Amistad R L, para incrementar la afiliación de socios productores en la zona de Zarcero, por medio de una investigación de mercado que permita describir y analizar las necesidades de los productores.

Objetivos específicos

1. Contextualizar el entorno del cooperativismo en el mundo y en Costa Rica, específicamente en el sector de cooperativas de ahorro y crédito, así como establecer los conceptos teóricos de mercadeo que respaldan la investigación.
2. Describir la situación actual de Coopeamistad, RL y las estrategias implementadas hacia su mercado meta.
3. Analizar la estrategia de mercadeo utilizada por Coopeamistad, RL, su competencia en la zona, los gustos y las preferencias de los consumidores, y la aplicación de la herramienta FODA.
4. Elaborar una propuesta de mejora al plan de mercadeo de Coopeamistad, RL enfocada en el crecimiento de la afiliación de socios productores de Dos Pinos en la zona de Zarcero.
5. Presentar las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada.

Capítulo 1

Aspectos generales del cooperativismo en el mundo y en Costa Rica, específicamente en el sector de cooperativas de ahorro y crédito, y perspectivas teóricas

La agrupación de personas con mismos intereses para poder desarrollar una actividad específica ha fomentado el cooperativismo en el ámbito internacional, y Costa Rica no escapa a esta realidad. Hay cooperativas de producción avícola, ganadera, agricultura, e incluso de servicios financieros, sector en el cual se centra el presente trabajo. También se describen las principales características del sector lechero, y las perspectivas teóricas que servirán de base en el presente estudio.

1.1 Antecedentes del cooperativismo en el mundo

El cooperativismo es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario. Con ello, se han generado diversas formas de organización social y económica que tienen como base la cooperación y persiguen la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana (SENA, 1985).

Para desarrollar este tema, se hará referencia a los principales aspectos del cooperativismo en el mundo.

1.1.1. Origen del cooperativismo

La Revolución Industrial fue un fenómeno histórico que marcó cambios en la vida económica y social de Europa. Durante el siglo XVIII, se inició el paso de una economía agraria y artesanal a otra dominada por la industria y la mecanización. Este hecho trae consigo una transformación profunda en los sistemas de trabajo y en la estructura social. Los campesinos dejan sus campos, se trasladan a las grandes ciudades y, con ello, surge la clase profesional (www.coopealianza.fi.cr).

Esta revolución que, sin lugar a dudas, comienza un evidente progreso para la humanidad, contiene el principio de una época de dificultades para la clase trabajadora y marca, sustancialmente, el crecimiento de las desigualdades sociales. Los trabajadores de estas emergentes fábricas sufrían los embates de la

explotación, al trabajar largas jornadas diarias, con remuneraciones injustas, y en ocasiones su pago se les daba en productos con altos precios. Además, hubo desempleo, por la sustitución de la mano de obra que producía la industrialización, y aumentó la delincuencia.

Ante estos serios problemas de los obreros, algunas personas tomaron conciencia de que asociados era más fácil solucionar los problemas de grupo en forma más eficiente. Como consecuencia, se empezaron a desarrollar ideas doctrinarias basadas en la economía de la solidaridad, sustentadas en los principios de la asociación, la democracia participativa y la actividad para el servicio (Arteaga, González y Hernández, 2008).

Algunos de los precursores más importantes del movimiento cooperativo en países claves fueron los siguientes:

- **El cooperativismo en Francia**

Philippe Buchez (1796-1865) fue el precursor de la creación de las cooperativas de producción, bajo la idea de que los trabajadores deben confiar en su propio esfuerzo y no esperar nada del Estado. Sostenía que el capital de la cooperativa debía ser un fondo permanente, indisoluble e indivisible.

De 1812 a 1882, Louis Blanc propuso crear asociaciones obreras de producción, integradas y administradas por trabajadores y subvencionadas por el Estado, el que debía retirarse cuando estos se encontraran en condiciones de manejarse por sí solos.

Charles Fourier (1772-1837) asignaba fundamental importancia a la economía que podía lograrse mediante el trabajo común y propiciaba la humanización, diversificación y rotación de las tareas. Proponía suprimir el salario y retribuir con los excedentes el trabajo asalariado.

- **El cooperativismo en Alemania**

Hermann Schultze (1808-1883) tenía una teoría consistente en agrupar a muchas fuerzas pequeñas para poder enfrentar a la gran industria. Creó así numerosas cooperativas de crédito para pequeños comerciantes. Se le atribuye la paternidad de la creación de las cajas de ahorro que se distribuyeron por todo el mundo.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) era alcalde. Se desesperaba en la búsqueda de salvar a su pueblo del hambre, y concluyó que la única salida era que la gente se ayudara mutuamente. Con ese fin, creó la primera cooperativa de crédito.

- **El cooperativismo en Inglaterra**

La institución considerada el inicio del cooperativismo contemporáneo es la *Rochdale Equitable Pioneers Society*, donde tomaron forma los principios de los llamados *Justos Pioneros de Rochdale*. Estos marcaron uno de los hitos más importantes cuando, durante el año 1844, veintiocho tejedores muy pobres de las fábricas, que se habían quedado sin trabajo a raíz de una huelga por mejores salarios, decidieron reunirse para estudiar la manera más conveniente de mejorar su dramática situación.

Formaron la primera Cooperativa de Consumo, aportando un pequeño capital de veintiocho libras, a razón de dos o tres peniques semanales por cada uno de los tejedores, con lo cual pudieron fundar un pequeño almacén.

- **El cooperativismo en América**

En América, las instituciones precolombinas guardan alguna relación con los orígenes remotos del cooperativismo. Entre ellas están algunas de las formas de cultivo de los incas.

Los jefes de familia, que por diversas razones podían trabajar la parcela de tierra que les había correspondido en el reparto anual, podían solicitar la ayuda de otros miembros de la comunidad. Este sistema, llamado *minka*, obliga al dueño de la parcela a sustentar con el producto de sus cosechas a las personas que trabajan para él. En el fondo, este era un embrión de la cooperativa de producción agrícola.

La historia del movimiento cooperativo latinoamericano se divide en cuatro grandes momentos (Arteaga, González, Hernández, 2008):

- *De finales del siglo XIX a 1930*: en esta etapa se inicia y se desarrolla el cooperativismo en los países australes: Argentina, Brasil, Uruguay y Chile, promovido por inmigrantes europeos, en especial franceses, alemanes y suizos.
- *La gran depresión de 1930 a 1960*: sus repercusiones se materializaron en América Latina. Bajo la orientación del Gobierno norteamericano y las uniones de crédito de cooperativas estadounidenses, los Gobiernos latinoamericanos se propusieron fomentar el cooperativismo, el cual se inició en la mayoría de los países del Caribe y Centroamérica. De esta forma, nacieron las cooperativas de consumo y de ahorro y crédito, promovidas por el Estado, patronos y organizaciones religiosas.
- *Fomento de cooperativas agrarias (1960-1970)*: se promovieron iniciativas tendientes a impulsar programas de reforma agraria con base en cooperativas de producción, suministros de insumos y comercialización. Estos programas recaían sobre tierras excedentes de los grandes latifundios con presencia de conflictos sociales, regiones marginales o de colonización o sobre territorios atrasados de indígenas.
- *El período neoliberal (1970-1980)*: esta etapa comenzó con la admisión del neoliberalismo como propuesta para la modernización de Estados y sociedades. El cooperativismo fue uno de los medios sociales más afligido, debido a su debilidad doctrinaria e ideológica, a la agresiva competencia entre cooperativas por ganar clientes y a la falta de cambios estructurales para institucionalizar el cooperativismo.

1.1.2 Aspectos fundamentales del cooperativismo

A continuación se citan los principales conceptos universales del cooperativismo.

1.1.2.1 Conceptos básicos

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define el concepto de cooperativa como (www.aciamericas.coop):

Una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en su conjunto y se controla democráticamente.

Otros aspectos relevantes sobre las cooperativas son (www.coopeamistadrl.com):

A. Valores

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

B. Principios

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica los valores.

- **Adhesión abierta y voluntaria:** para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de asociado, sin discriminación de sexo, raza, clase social, posición política o religiosa.

- Control democrático: las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la definición de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar su cooperativa responden ante los asociados.
- Participación económica de los asociados: los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan de forma democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscrito como asociado. Asignan excedentes para los siguientes propósitos: desarrollo de la cooperativa mediante la creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; beneficios para los asociados, en proporción a sus transacciones en la cooperativa; apoyo a otras actividades, según se apruebe.
- Autonomía e independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo Gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático y su autonomía.
- Educación, entrenamiento e información: las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus asociados, dirigentes electos, gerentes y empleados, para que contribuyan con eficacia al desarrollo de sus cooperativas. También deben informar al público en general, en particular a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
- Cooperación entre cooperativas: las cooperativas sirven más eficazmente a sus asociados y fortalecen el movimiento cooperativo al trabajar de manera conjunta, mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Compromiso con la comunidad: la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad, a través de políticas aceptadas por sus asociados.

C. *Emblemas cooperativos*



La bandera contiene los siete colores del arco iris, representativo de que en ella se recogen los colores de todas las banderas del mundo. Rescata los conceptos de universalidad, democracia, justicia, economía, difusión, unidad y libertad.



El escudo contiene dos pinos unidos entre sí y encerrados en un círculo. Los dos pinos significan la necesidad de que las personas se unan para resolver rápida y eficientemente los problemas que les conciernen. El círculo es símbolo de plenitud y significa que el modelo cooperativo es integral y humanista, pues resuelve las necesidades económicas y sociales del ser humano.

1.2 Antecedentes del cooperativismo en Costa Rica

Este apartado presenta una reseña de las cooperativas costarricenses y su clasificación.

1.2.1 Reseña histórica

De acuerdo con información del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop, 2008), desde comienzos del siglo XX el cooperativismo es tema de discusión en Costa Rica. La primera cooperativa de la cual se tiene referencia se fundó en 1907 y se llamó *Sociedad Obrera Cooperativa*, integrada por artesanos preocupados por la comercialización de los artículos básicos de consumo.

Hasta 1943 se habían creado veintitrés cooperativas, que ofrecieron sus servicios en especial en las áreas de crédito y consumo. Estas iniciativas tuvieron una vida corta, debido a cinco factores: ausencia de educación cooperativa, carencia de buenos sistemas administrativos, inexistencia de una legislación adecuada, falta de capital y crédito, y condiciones político-económicas difíciles.

En el país existe legislación sobre el cooperativismo desde 1943, con la promulgación del Código de Trabajo. Ese mismo año, en Grecia de Alajuela nace Coopevictoria RL., hoy la cooperativa activa más antigua de Costa Rica. En 1947 surge Cooprole RL., conocida como Dos Pinos, hoy la cooperativa más fuerte del país, a la fecha con unos mil quinientos codueños o asociados.

Ese mismo año se estableció en el Banco Nacional de Costa Rica una sección para fomentar el cooperativismo, lo que le confiere un importante impulso. Para 1968 ya el sector cuenta con su propia ley (n.º 4179), a la cual se le hicieron múltiples reformas con el paso del tiempo. Cabe destacar que el cooperativismo costarricense fue defendido principalmente por los socialdemócratas, de allí que encontrara apoyo en el Centro para el Estudio de los Problemas Nacionales y, posteriormente, dentro del Partido Liberación Nacional (Séller, 1987).

Una de las reformas más importantes que vivió el cooperativismo costarricense fue la creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop) en 1973. El Infocoop es de las pocas instituciones públicas del mundo destinadas a fomentar el cooperativismo. Con el Infocoop nace también el Consejo Nacional de Cooperativas (Conacoop), cuya labor es esencialmente de integración, defensa y representación de todas las cooperativas del país.

Asimismo, el sector vio surgir otros organismos de integración, tales como las federaciones (de cobertura sectorial) y las uniones (usualmente de cobertura regional). La primera federación fundada fue la Federación de Cooperativas de Caficultores (Fedecoop) en 1962. En cuanto a las uniones, la Unión Nacional de Cooperativas (Unacoop) fue la primera en existir.

El período de esplendor del cooperativismo costarricense se dio en las décadas de los años setenta y ochenta, pues el proyecto del Centro para el Estudio de los Problemas Nacionales empezaba a dar sus frutos. En 1963, el sector contabilizaba sesenta y siete cooperativas activas, y para el año 1983 se tenían cuatrocientas siete, tal y como lo muestra el cuadro 1.1 siguiente.

Cuadro 1.1. Tasa de crecimiento de las cooperativas período 1963-2008

AÑO	NÚMERO DE COOPERATIVAS	TASA DE CRECIMIENTO
1963	67	-----
1973	289	331,30%
1983	407	40,80%
1990	398	-2,20%
1993	375	-5,50%
2000	318	-15,20%
2008	347	9,12%

Fuente: Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica, CCC-CA, 2008

Durante esos años, el Infocoop pasó por una serie de transformaciones orientadas a su modernización, para lo cual invirtió en áreas como la informática y la capacitación. También, como consecuencia del fortalecimiento de los procesos educativos, se dota de recursos materiales y económicos al Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (Cenecoop RL.), mediante la Ley 6839 de 1983.

Luis Alberto Monge fue un presidente convencido de las bondades del cooperativismo como instrumento de desarrollo. Durante su mandato (1982-1986), el sector tuvo un gran crecimiento, pues pasó de trescientas sesenta cooperativas activas al finalizar 1981 a quinientas noventa y una a finales de 1986. Hubo respaldo crediticio cooperativo para la agricultura, agroindustria, insumos agrícolas, consumo, electricidad, transportes, servicios y vivienda.

Resulta contrastante la década de los noventa, un período realmente difícil para el sector. Al comenzar hay casi cuatrocientas cooperativas activas, y al concluir se habían disuelto cerca de cien, pese a que el número de asociados se incrementó. Este fenómeno puede tener múltiples causas, pero sin duda las dos más importantes son el impacto de los ajustes estructurales y la crisis que se experimenta al final de la década.

Sobre el ajuste estructural, ya la ACI-Costa Rica decía en 1992 (www.infocoop.go.cr):

El cooperativismo ha sido afectado multisectorialmente por el ajuste estructural [...] tanto el cooperativismo agropecuario, como el industrial y el de servicios muestran claros efectos en términos de ritmos de crecimiento, acceso a los recursos financieros, desarrollo tecnológico, capacitación de los recursos humanos, y retos comerciales.

Por otro lado, la crisis de 1998 fue un cierre de siglo muy difícil para el sector. Ese año fueron intervenidos el Banco Federado (propiedad de Fedecrédito RL.) y Bancoop RL. También entraron en crisis de liquidez Vivierendacoop RL. y Coovivienda RL. Si bien el problema afectó a los sectores de ahorro y crédito y de vivienda, los medios de comunicación generalizaron la crisis para todo el cooperativismo, y esto perjudicó su imagen pública.

Con el X Congreso Nacional Cooperativo (celebrado en el 2001), las cooperativas inauguran el milenio poniendo en su agenda temas como la identidad, la integración, la educación en valores y principios, así como el desarrollo empresarial y la incidencia integral en la política pública.

Hoy por hoy, las cooperativas están demostrando, ya no solo su aporte histórico al desarrollo del país, sino también su potencial como motor de la economía y el progreso nacional. Más de cuatrocientas cooperativas y cerca de ochocientos mil cooperativistas son prueba contundente de un sector que está en constante crecimiento y superación.

1.2.2 Clasificación de las cooperativas

La Ley de Asociaciones Cooperativas de la República de Costa Rica, n.º 4179, en su artículo 34, menciona que las cooperativas en nuestro país pueden ser: de consumo, de producción, de mercadeo, de suministros, de ahorro y crédito, de vivienda, de servicios, escolares mixtas o múltiples, de usuarios de transporte y en general, de cualquier finalidad lícita y compatible con los principios y el espíritu de la cooperación.

- Las cooperativas de consumo (artículo 35): tienen por objeto la adquisición, provisión y distribución de cualquier clase de bienes entre sus asociados, en calidad de consumidores, para su auxilio mutuo.

- Las cooperativas de producción (artículo 36): tienen por objeto la producción, manufactura o transformación en forma directa, por parte de los asociados, de artículos naturales elaborados, o la iniciación o desarrollo de toda clase de explotaciones agrícolas, ganaderas o industriales, distribuyendo los excedentes que pudiesen acumularse por su gestión de trabajo en conjunto, en proporción a la producción, al trabajo manual o intelectual o al rendimiento con que cada uno de los asociados haya contribuido a la empresa.

- Las cooperativas de mercadeo (artículo 37): se dedican a la recolección, centralización, selección, clasificación, preparación e industrialización, empaque y venta mancomunada de artículos naturales, elaborados o de ambos, producidos por sus asociados. Pueden ser agrícolas, industriales o artesanales.

- Las cooperativas de suministros (artículo 38): impulsan el desarrollo de la agricultura, de la ganadería y de las industrias nacionales, mediante la adquisición y distribución de materias primas, enseres, maquinarias, equipo, accesorios, herramientas, semovientes, etc., o la distribución de productos naturales o elaborados.

- Las cooperativas de ahorro y crédito (artículo 39): su principal objetivo es fomentar en sus asociados el hábito del ahorro y el uso discreto del crédito personal y solidario. Pueden ser de dos clases:

- A. Las de ahorro y crédito, propiamente dichas, que tienen por finalidad solventar necesidades urgentes en los hogares de los asociados y facilitar la solución de sus problemas de orden económico; y

- B. Las de ahorro y crédito refaccionario, que tienen por objeto procurar a sus asociados préstamos y servicios de garantía para ayudarlos al mejor desarrollo de sus actividades en explotaciones agrícolas, ganaderas e industriales.

Funcionarán de acuerdo con las siguientes normas especiales:

- A. Deberán estar integradas por personas que tengan un lazo común de ocupación o residencia.
 - B. No podrán ser miembros de ellas las personas que ya lo fueren de sociedades comerciales, formadas sobre la base de responsabilidad solidaria e ilimitada de sus miembros.
 - C. Sus operaciones no podrán hacerse con fines de lucro.
 - D. En ningún caso podrá variarse el destino de los créditos, ni permitirse que desmejore la garantía otorgada. Si se hiciere, la cooperativa tendrá facultad para dar por vencido el plazo y exigir el pago del préstamo total, más los intereses y costos, sin más formalidad que la aprobación del caso.
 - E. Los documentos de crédito a favor de estas cooperativas, podrán ser negociados y descontados por cualquier institución de crédito.
 - F. No tendrán límite fijo en cuanto a monto y plazo de las sumas que en concepto de ahorro y depósitos puedan recibir y emprestar a sus asociados.
 - G. Las condiciones generales para el ahorro y el crédito en cada caso serán establecidos por los respectivos estatutos y regulados por el Consejo de Administración.
- Las cooperativas de vivienda (artículo 40): facilitan, a sus asociados, la construcción, adquisición o arrendamiento de sus viviendas. Las disposiciones legales vigentes sobre la construcción, concesión, arrendamiento o venta de casas baratas y las exenciones y facilidades que al respecto se hayan concedido o se concedan por leyes especiales, se aplicarán a esta clase de cooperativas en cuanto no se contradigan las normas de la ley.
 - Las cooperativas de servicio (artículo 41): tienen por finalidad la prestación de servicios para satisfacer necesidades específicas de sus asociados. Podrán llenar necesidades de asistencia y prevención social, tales como: asistencia médica o farmacéutica, de hospitalización, de restaurante, de educación, de

recreación, de auxilio o pensiones para la vejez, de mutualidad, de seguros, de protección contra el desempleo, de gastos de sepelio, o necesidades dentro del campo de la agricultura, la ganadería y la industria, tales como servicios eléctricos y telefónicos, transporte, inseminación artificial, mecanización agrícola, irrigación, seguros y suministro de combustible. Asimismo, podrán satisfacer cualquier otra necesidad compatible con la doctrina y finalidades del sistema cooperativo.

- Las cooperativas escolares (artículo 42): su finalidad es primordialmente educativa, orientada en el sentido de que los estudiante se familiaricen con las prácticas de ayuda mutua, a tomar sus propias decisiones, a trabajar en equipo, a ser sociables, a ser responsables y respetuosos de los derechos de otras personas y, en suma, que constituyan un medio coadyuvante a la formación integral de su personalidad. Estas cooperativas podrán ser de dos clases:

- A. Constituidas por patronatos escolares, juntas de educación, juntas administrativas, padres de familia, maestros, profesores y estudiantes, dirigidas a la atención de las necesidades de un plantel educativo y de los propios interesados.
- B. Las cooperativas juveniles, que son aquellas organizadas por los propios niños, adolescentes y jóvenes, en cada escuela, colegio o centro educacional, con el propósito esencial de proporcionarles una formación cooperativista y de atender otras necesidades propias de la edad y de su condición de estudiantes.

En estas cooperativas, los menores se considerarán en capacidad legal para todos los actos que ejecuten dentro de la asociación, excepto en las relaciones de la cooperativa con terceros, en cuyo caso aquella deberá estar representada por personas con plena capacidad legal.

- Las cooperativas de servicios múltiples (artículo 43): son aquellas que combinan cualquiera de las formas anteriores. Podrán abarcar objetos y propósitos diversos, a condición de que no sean incompatibles entre sí y que en lo pertinente se cumplan las reglas especiales a que debe sujetarse cada una de las clases de cooperativas.

- Las cooperativas de transporte de pasajeros (artículo 44): podrán organizarse por vecinos y usuarios de las comunidades, o por los grupos de trabajadores y gozarán de prioridad en la adjudicación de rutas, cuando comprueben su existencia legal ante el organismo o autoridad competente, sin perjuicio de los derechos adquiridos.

El artículo 45 indica que el departamento de cooperativas podrá autorizar el establecimiento de cualquier otro tipo de cooperativas no contemplado en las disposiciones anteriores, siempre que persiga fines de cooperación y se constituya de acuerdo con las disposiciones de esta ley.

1.2.3 Marco legal de las cooperativas de ahorro y crédito

Como parte del marco legal de las cooperativas se encuentra la Ley de Asociaciones Cooperativas, n.º 4179 (Fernández, 2006). Esta ley enmarca todos los tipos de cooperativas mencionadas en el apartado anterior. En el artículo 3 declara los principios y normas bajo los cuales se deben dirigir las cooperativas en general, tales como:

- Libre adhesión y retiro voluntario de los asociados
- Derecho de voz y un solo voto por asociado
- Devolución de excedentes y aceptación de pérdidas por parte de los asociados en proporción a las operaciones que realicen con la cooperativa de acuerdo con su participación en el trabajo común
- Pago de un interés limitado a los aportes hechos al capital social
- Neutralidad racial, religiosa y política e igualdad de derechos y obligaciones de todos los asociados
- Fomento de la integración cooperativa
- Fomento de la educación y del bienestar social y mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias
- Duración indefinida, capital variable e ilimitado y número ilimitado de asociados
- Responsabilidad limitada

- Irrepartibilidad, entre los asociados, de las reservas establecidas por la ley y de excedentes producidos por las operaciones con personas que, sin ser asociados, hubieran usados los servicios de la cooperativa y de los ingresos no provenientes de la función social de la cooperativa
- Autonomía en su gobierno y administración, con excepción de las limitaciones que establece la presente ley.

En este caso, las cooperativas de ahorro y crédito, como intermediarios financieros, son reguladas por medio de la Ley de Regulación de la Actividad de Intermediación Financiera de las Organizaciones Cooperativas, n.º 7391, del 27 de abril de 1994, la cual indica en el capítulo I, artículo primero, lo siguiente:

La actividad de intermediación financiera es la captación de dinero que hacen las cooperativas de sus propios asociados para destinar esos recursos en créditos o inversiones que le generen rendimientos. Estas actividades solo se pueden realizar con los propios asociados de las cooperativas.

En cuanto a la parte operativa, el artículo 14 del capítulo IV establece que los recursos financieros de las cooperativas se obtendrán a través del capital social, recepción de ahorros a la vista de sus asociados, captación de recursos de sus asociados, contratación de recursos nacionales e internacionales y recepción de donaciones y legados.

En el artículo 16 se hace referencia a las operaciones que las cooperativas de ahorro y crédito pueden realizar exclusivamente con sus asociados, entre ellas:

- Conceder préstamos, créditos y avales directos.
- Comprar, descontar y aceptar en garantía: pagarés certificados y cédulas de prenda, letras de cambio e hipotecas.
- Efectuar inversiones en títulos valores emitidos por instituciones financieras del Estado, empresas reguladas por las leyes n.º 1644, n.º 5044 y n.º 7201.

Aparte de estas operaciones que solo se pueden realizar con los asociados a la cooperativa, en el artículo 23 se enmarcan otras acciones que se pueden efectuar tanto con asociados como con no asociados, llamadas operaciones de confianza, entre ellas:

- Recibir, para su custodia, fondos, valores, documentos, objetos y alquilar cajas de seguridad para la guarda de valores.
- Efectuar cobros y pagos por cuenta ajena.
- Establecer fondos de retiro y de mutualidad, de acuerdo con la ley.
- Administrar los recursos correspondientes a la cesantía.

Ligada a estas leyes decretadas por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica que procuran un adecuado manejo de los recursos de los asociados, se encuentra la *Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimación de capitales y actividades conexas*, n.º 8204, la cual también busca proteger a los asociados, en este caso de los dineros provenientes de actividades ilícitas.

Entre otras leyes importantes para el cooperativismo, se pueden mencionar la ley n.º 6437 del 30 de abril de 1980, que establece la enseñanza obligatoria del cooperativismo, y la ley n.º 6894 del 24 de octubre de 1983, la cual reforma varios artículos de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional y regula el funcionamiento de los bancos cooperativos.

También existen decretos importantes, como el 17502-P-T, en el cual se declara el cuarto sábado de abril como el Día Nacional del Cooperativismo; y el decreto n.º 31 MTSS, de aplicación de la recomendación 193 de la OIT, donde se establecen medidas para fortalecer las cooperativas en todo el mundo.

Para finalizar, es importante mencionar la existencia de organismos tales como (www.infocoop.go.cr):

- SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras): ente supervisor y regulador de todas las entidades financieras, entre ellas las cooperativas.
- INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo): nace el 20 de febrero de 1973, mediante la ley n.º 5185 (que reforma a la n.º 4179) el cual tiene como propósito fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, según lo indica el artículo 155 de la ley.

- CONACOOOP (Consejo Nacional de Cooperativas): se crea mediante la ley n.º 5185 antes mencionada. Entre otras funciones (artículo 35), debe servir de organismo consultor para el INFOCOOP, así como propiciar el acercamiento y las mejores relaciones entre los diferentes sectores y entidades cooperativas superiores. Dentro de la estructura del cooperativismo costarricense, se visualiza como un ente público, no estatal, de representación y defensa.

- CENECOOP (Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa RL): dedicado a la educación, capacitación y actualización del movimiento cooperativo nacional, según se indica en su página web: www.cenecoop.com.

Como se pudo apreciar, existe un amplio marco de leyes que sustentan el movimiento cooperativo, así como organismos que lo apoyan, por cuanto las cooperativas son promotoras del desarrollo económico y social del país.

1.2.4 Descripción del sector de las cooperativas de ahorro y crédito

A continuación se destacan los puntos más relevantes del tercer censo nacional cooperativo del año 2008, publicado por el Infocoop, correspondientes a las cooperativas de ahorro y crédito (Infocoop, 2008).

- Sobresale la participación de 257 cooperativas en el modelo tradicional (el asociado aporta su capital social y, a cambio, recibe diversos servicios), las cuales representan un 48,5% de un total de 530 cooperativas en general.

- De un total de 750 personas adultas encuestadas, 121 están asociadas a cooperativas y, de estas, un 73% están asociadas a cooperativas de ahorro y crédito. Este sector económico abarca la mayor cantidad de la población del país asociada al movimiento cooperativo.

- En el censo se identificaron 347 cooperativas donde participa una población adulta. De ellas, 79 se dedican a la actividad económica de ahorro y crédito, lo cual representa un 22,8% de participación. En el 2007, estas cooperativas obtuvieron los recursos del capital social de los asociados, captación a la vista y a plazo. Por otra parte, los créditos para los asociados estuvieron dirigidos a las actividades personales, de vivienda y de consumo.

▪ Para el 2007 existían 79 cooperativas de ahorro y crédito, las cuales en su conjunto cuentan con 266 sucursales en todo el país. Esta cifra supera la de los puntos de servicio del sistema financiero nacional.

En el 2007, las cooperativas financieras presentaban los siguientes datos financieros:

Cuadro 1.2. Cooperativas financieras, datos financieros al 2007

Rubro	Monto en colones
Activo	782 296 309 008
Pasivo	630 731 854 410
Patrimonio	130 040 957 919
Capital social	92 544 634 090
Cartera	538 162 409 545
Captación a plazo	281 211 406 015
Captación a la vista	53 460 568 720
Excedentes	21 373 486 336

Fuente: III Censo Nacional Cooperativo del 2008

▪ Los activos constituyen el mayor monto, seguido de los pasivos. La cartera de crédito es el siguiente rubro en importancia, y está compuesta de créditos personales, vivienda, consumo, entre otros, como se muestra en el cuadro 1.3.

Cuadro 1.3. Destino del crédito en cooperativas de intermediación financiera, período 2007

Destino del crédito	% de cooperativas
1. Personal	77,8%
2. Vivienda	38,9%
3. Consumo	23,6%
4. Educación	15,3%
5. Agrícola	9,7%
6. Industrial	9,7%
7. Pecuario	6,9%
8. Médicos	4,2%
9. Agroindustrial	2,8%

Fuente: III Censo Nacional Cooperativo del 2008

- Con respecto al Sistema Financiero Nacional, las cooperativas de ahorro y crédito muestran una tasa de crecimiento del 48% y constituyen el 18,51% de los depósitos de ahorro.

Los datos antes mencionados contemplan tanto a cooperativas supervisadas como no supervisadas por la Sugef. A continuación se destacan datos relevantes de la memoria anual 2011 de la Sugef, en la cual se analizó a treinta y una cooperativas (www.sugef.fi.cr).

Activos totales

- Del año 2009 al año 2010, se presenta una disminución en la tasa de variación de los activos financieros. No obstante, a diciembre del 2011 se aprecia un repunte en esta tasa (17,8%).

Cuadro 1.4. Activos de las cooperativas de ahorro y crédito en el Sistema Financiero Nacional (SFN), período 2006-2011

Saldos (mill¢)	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2008	Dic. 2009	Dic. 2010	Dic. 2011
SFN*	7 881 423	9 604 840	12 052 492	13 167 446	13 742 112	15 150 073
Cooperativas	504 850	746 479	935 583	1 082 362	1 124 916	1 324 679
Tasa variación (%)	-----	47,9	25,3	15,7	3,9	17,8
Cooperativas Participación %	6,4	7,8	7,8	8,2	8,2	8,7
Cooperativas						

Fuente: Elaboración propia, con datos de la memoria anual del 2011 de la Sugef

- Cinco cooperativas: Coopenae RL, Coopeservidores RL, Coopeande n.º 1 RL, Coopealianza RL y Cooquite RL concentraron el mayor porcentaje de activos: ¢1 042 429,85.

- Según la memoria anual 2011 de la Sugef, las cooperativas de ahorro y crédito tienen el 8,3% de los activos totales del Sistema Financiero Nacional.

- De diciembre de 2010 a diciembre de 2011 hubo un crecimiento del 17,8% (¢199 278,70 millones), con la mayor inversión en títulos valores (21,70%).

Portafolio de inversiones por valores

- En los últimos cinco años, las cooperativas canalizaron las inversiones en el sector Gobierno, que abarca al Ministerio de Hacienda y al Banco Central de Costa Rica. Para diciembre de 2011, la inversión fue de ¢240 666 millones. Seguido de este se encuentra el sector privado nacional.
- En el período analizado, las inversiones se realizaron predominantemente en la moneda nacional, como se observa en el cuadro 1.5.

Cuadro 1.5. Cooperativas de ahorro y crédito Inversiones por moneda período 2007 -2011
-En millones de colones-

	Dic. 2007	Dic. 2008	Dic. 2009	Dic. 2010	Dic. 2011
Extranjera	18 055	22 169	51 935	57 846	49 362
Colones	121 335	124 425	182 475	245 359	319 155

Fuente: Elaboración propia, con datos de la memoria anual del 2011 de la Sugef

Cartera de crédito

- De acuerdo con el cuadro 1.6, el sector de cooperativas de ahorro y crédito presentó un índice de mora mayor a noventa días del 0,76% (¢6 857,19 millones) con respecto a la cartera directa (¢902 447,27 millones). Este índice es inferior al mostrado en diciembre de 2010 de 0,79% (¢6 099,67 millones). Por otra parte, el índice de morosidad de las cooperativas de ahorro y crédito es menor al del Sistema Financiero Nacional.

Cuadro 1.6. Cooperativas de ahorro y crédito supervisadas
Cartera con atraso mayor a noventa días/Cartera total
Período 2007-2011

	Dic. 2007	Dic. 2008	Dic. 2009	Dic. 2010	Dic. 2011
SFN	1,17%	1,55%	2,08%	1,87%	1,83%
Cooperativas	0,95%	1,05%	0,90%	0,79%	0,76%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la memoria anual del 2011 de la Sugef

Los créditos se otorgaron principalmente en la moneda nacional, tal y como se indica en el cuadro 1.7.

**Cuadro 1.7. Cooperativas de ahorro y crédito
Porcentaje de cartera de créditos por moneda
Período 2007-2011**

	Dic. 2007	Dic. 2008	Dic. 2009	Dic. 2010	Dic. 2011
Dólares	0,32%	0,34%	0,63%	0,84%	1,03%
Colones	99,68%	99,66%	99,37%	99,16%	98,97%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la memoria anual del 2011 de la Sugef

Pasivos totales

▪ Entre los años 2006 y 2011, se presenta un crecimiento en los pasivos financieros. No obstante, observando el cuadro 1.8, el porcentaje de variación disminuye año con año, y mucho más en el 2010, en donde el crecimiento de los pasivos fue de tan solo 1,5%, y para el 2011 repunta a un 17,3%.

Cuadro 1.8. Pasivos de las cooperativas de ahorro y crédito en el Sistema Financiero Nacional, período 2006-2011

Saldos (mill¢)	Dic. 2006	Dic. 2007	Dic. 2008	Dic. 2009	Dic. 2010	Dic. 2011
SFN	6 918 599	8 482 595	10 615 299	11 535 849	11 947 599	13 145 534
Cooperativas	407 151	613 152	763 299	875 121	888 502	1 042 155
Tasa variación (%) Cooperativas		50,6	24,5	14,6	1,5	17,3
Participación % Cooperativas	5,9	7,2	7,2	7,6	7,4	7,9

Fuente: Elaboración propia, con datos de la memoria anual del 2011 de la Sugef

▪ Según la memoria anual 2011 de la Sugef, los pasivos totales de las cooperativas de ahorro y crédito supervisadas crecieron 17,3% (¢153 168,3 millones) con respecto al cierre del año anterior. Además, el 94,40% de las fuentes de recursos del sector son en moneda nacional y el restante en moneda extranjera.

▪ A diciembre de 2011, el 58,2% de los pasivos totales del sector se concentraba en captaciones a plazo.

▪ La deuda financió el 78,68% de los activos del sector cooperativo, y el restante 21,32% se financió a través del patrimonio.

Margen financiero

▪ El margen de intermediación obtenido de la diferencia entre las tasas activas y pasivas ponderadas evidencia una relativa estabilidad en los últimos tres años. Como lo muestra el cuadro 1.9, a finales del 2011 este margen en las cooperativas cierra con 4,22%, similar al 4,53% del 2010. Es importante mencionar que el margen de intermediación financiera de los bancos públicos en el 2009 fue de 6,3%, el mismo en el 2010 y 6,4% en el 2011.

Cuadro 1.9. Margen de intermediación financiera cooperativas de ahorro y crédito
Período 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Tasa activa	17,81%	15,67%	16,96%	16,09%	15,32%
Tasa pasiva	10,82%	9,55%	12,89%	11,56%	11,10%
Margen financiero	6,99%	6,13%	4,07%	4,53%	4,22%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la memoria anual 2011 de la Sugef

Gastos de Administración

▪ Al término del período 2011, los gastos de administración del sector cooperativo supervisado alcanzaron los ¢50 184,8 millones, mientras la utilidad operacional bruta ascendió a ¢85 242,1 millones, con una relación del 58,9% entre estos dos componentes. Este porcentaje no sobrepasa el parámetro de 89,41% establecido en la normativa de calificación contenida en el Acuerdo SUGEF 24-00.

Utilidad y rentabilidad

▪ Si bien en el 2009 las utilidades de las cooperativas de ahorro y crédito disminuyeron en ¢7149 millones con respecto a lo presentado en el cierre del año 2008 (22 721 millones), para los años 2010 (23 803) y 2011 (28 378) se aprecia un repunte, aunque no al mismo ritmo que se venía presentando en años anteriores.

▪ En diciembre de 2008, el rendimiento sobre el patrimonio fue de 13,75%, en el 2009 de 7,7%, en el 2010 de 10,0% y en el 2011 de 10,5%. Al igual que con

las utilidades en el 2009, hubo una disminución en la rentabilidad del patrimonio. Este porcentaje se ubicó por encima del nivel de inflación acumulado a la fecha base del estudio de la Sugef (4,74%).

Modelo de calificación Camels

- El sector de cooperativas de ahorro y crédito tiene una calificación cuantitativa de 1,08 puntos, y una calificación cualitativa de 1,75 puntos. Combinadas, determinan una calificación global de 1,22 puntos, lo cual representa una calificación de normalidad financiera de nivel 1, conforme lo establecido en el acuerdo SUGEF 24-00, y mantiene la misma calificación del 2010.

1.2.5 Sector productor lechero

El sector productor lechero en el país presenta un nivel tecnológico bueno. Tiene disponibilidad de pastos durante todo el año en la mayoría de sus zonas productoras. Los lecheros cuentan con una adecuada capacitación y un nivel de organización aceptable. Dadas estas condiciones, la actividad lechera genera un gran impacto socioeconómico en el país, tomando en cuenta el aporte al valor agregado y a la cantidad de empleos que genera (Barrientos y Villegas, 2010).

Según un estudio de febrero del 2010 del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la actividad de ganado vacuno y leche contribuyó en un 17,6% al valor agregado de la producción agropecuaria y se convirtió en el tercer ítem en importancia en la generación de este valor agregado. A febrero de 2010 existían unas 40 000 fincas ganaderas. El sector lechero aportaba 38 720 empleos directos y unos 143 550 empleos indirectos.

Una noticia publicada el 3 de febrero de 2012 en el sitio *Business to Business Central America Data*, menciona que el 2011 cerró con 16 125 fincas, 6692 catalogadas como lechería especializada y 9433 de doble propósito ([www.centralamericadata.com/es/article/home/Ms de 16 mil fincas ganaderas en Costa Rica](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Ms%20de%2016%20mil%20fincas%20ganaderas%20en%20Costa%20Rica)).

Aparte de esto, la producción primaria (la leche) y la diversidad de derivados que produce la industria son una fuente alimenticia básica para toda la población.

1.2.5.1 Producción nacional

Actualmente, la producción lechera se da por medio de tres sistemas: lechería especializada, lechería de bajura y lechería de doble propósito. Para ubicar la lechería en los distintos sistemas, se toman en cuenta las siguientes variables: altitud, composición racial del hato, producción promedio, uso de alimentación suplementaria en terneros, manejo del ordeño y relación de ingresos (www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00079.pdf).

Se identifican tres tipos de canales de comercialización: el circuito industrial (empresas que procesan la leche, están legalmente constituidas y venden su producto ya con una marca), el circuito informal o artesanal y el de autoconsumo.

En el circuito industrial se ubican dos tipos de empresas: las cooperativas y las empresas de capital privado. Las primeras presentan un alto grado de integración con la producción, estabilidad en la compra de materia prima durante el año, y la producción es altamente diversificada; un ejemplo es Dos Pinos. Las segundas tienen una producción especializada en la elaboración de un producto específico (queso, helados, entre otros), y la compra de la materia prima la hacen según las condiciones del mercado.

Datos económicos

- La Federación Centroamericana del Sector Lácteo (FECALAC) refiere que, en el 2009, se dio una producción de 917 000 toneladas de leche y un consumo aparente (producción nacional + importaciones–exportaciones) de 862 millones de kilogramos de leche (González, s.f.).

- Por otra parte, de la producción del año 2009, 60% provenía del sector formal industrial (derivados lácteos) y el restante 40% del sector informal-

artesanal (quesos 32,5%, natilla 2,5% y leche fluida 5%) (www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00079.pdf).

- El sitio *Business to Business Central America Data*, en una nota publicada el 1 de febrero de 2012, apunta que la producción de leche del país, tanto para el consumo interno como para la exportación, fue de unos 967 millones de litros (http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Sector_lcteo_prevee_crecer_ms_en_2012).

- Según el estudio publicado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en febrero de 2010, la actividad de ganado vacuno y leche significó el 1,3% del producto interno bruto (PIB). (Barrientos y Villegas, 2010).

- Datos de la Cámara Nacional de Productores de Leche (CNPL) indican que la producción de leche desde el año 1980 hasta el 2010 presentó un crecimiento anual promedio del 7%. (González, s.f.).

En el 2011, estadísticas de la Promotora de Comercio Exterior en Costa Rica (Procomer) señalan lo siguiente (http://www.procomer.com/contenido/descargables/estadisticas/web_libro_estadistica2011_v2-web.pdf):

- El sector pecuario y de pesca aportó \$261,9 millones a las exportaciones realizadas en este año por Costa Rica, monto equivalente al 2,5% de la totalidad de las exportaciones. Los pescados y filetes aportaron un 1% (\$101,20 millones) al sector pecuario y pesca, y los lácteos representaron el 0,9% (\$93 millones).

- Desde el año 2009, el sector lechero ha venido creciendo en exportaciones. Entre el 2009 y el 2010 hubo un crecimiento del 147,8%, y del 2010 al 2011 creció un 13,8%.

- Del sector de lácteos, se exportaron 27 tipos de productos a 13 países, principalmente de América Central. Es importante mencionar que, en ese año, Dos Pinos se ubicó como la principal empresa exportadora, tanto dentro del sector pecuario y pesca como del sector de lácteos. Los principales productos exportados fueron la leche y nata concentrada, la leche y nata sin concentrar,

huevos de ave, queso y yogur. Contrario a esto, los productos que se importaron al país fueron el queso, la leche y nata concentrada, lactosuero y huevos de ave.

- La balanza comercial en el sector lácteo cerró positivamente en el 2011, \$62 millones por encima de las importaciones del mismo sector.

- La leche y nata concentrada se encuentra entre los principales cincuenta productos exportados de Costa Rica. En el 2011 se exportaron 17 470,3 toneladas de estos dos productos, el equivalente a \$44,8 millones.

- En un análisis FODA del sector productor lechero que realiza la CNPL, se destacan los siguientes puntos (González, s.f.):

Fortalezas

- Existe la capacidad, en el sector, de producir grandes cantidades de leche de buena calidad durante todo el año.
- Los productores tienen la capacidad de hacer frente a la demanda nacional e internacional.
- En el país existen las condiciones ambientales necesarias para la producción de leche.
- En las industrias lácteas del país, aún existe la capacidad de procesar más leche de la que se procesa actualmente.
- Las principales industrias tienen experiencia en la exportación del producto.
- En el país, existen niveles arancelarios que compensan un poco los cambios internacionales.

Oportunidades

- El territorio nacional está ubicado estratégicamente para exportar a Centroamérica, el Caribe y Norteamérica.
- Existen acuerdos comerciales con otros países, favorables para la introducción de los productos lácteos.
- El mercado mundial de productos lácteos crecerá en los próximos años.

- Innovar en los productos lácteos y de alto valor agregado para el mercado nacional e internacional.

Debilidades

- Costos de producción relativamente más altos en comparación con el mercado centroamericano.
- Políticas ambientales radicales.
- Campañas que atacan a la leche y los productos lácteos.
- Tendencias de alimentación (vegetarianos estrictos).
- Productos sustitutos de la leche.
- Mezcla de productos lácteos con grasa vegetal.
- Tasa de crecimiento de la producción mayor que la de consumo nacional.

Amenazas

- Contracción del consumo nacional de productos lácteos.
- Disminución de las exportaciones.
- Dentro de quince años, los productos lácteos de los Estados Unidos entrarán sin pagar arancel.

1.2.5.2 Zona de Zarcero

Zarcero está ubicado en la provincia de Alajuela. Tiene una extensión territorial de 155,13 kilómetros cuadrados, una altitud mínima de 1580 msnm y una altitud máxima de 2010 msnm. Limita al norte con el cantón de San Carlos, al sur con el cantón de Naranjo, al este con el cantón de Valverde Vega y al oeste con el cantón de San Ramón (www.sitiosdecostarica.com/cantones/Alajuela/alfaroRuiz.htm).

Según el censo 2011 del INEC, este cantón tiene una población total de 12 205 habitantes. Está compuesto por siete distritos: Zarcero, Laguna, Tapezco, Guadalupe, Palmira, Zapote y las Brisas. Los distritos de mayor población son Zarcero (4004 habitantes) y Las Brisas (2001 habitantes) (www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx).

Además, datos del *Atlas del desarrollo humano cantonal de Costa Rica* publicado en el 2011 señalan que, para el 2009, Zarcero presentaba un índice de privaciones sociales (IPHc) bajo y un índice de desarrollo humano (IDHc) medio bajo (<http://pnud.or.cr/mapa-cantonal/docs/atlas-2011-cap3.pdf>).

La principal actividad económica de Zarcero, antes conocido como Alfaro Ruiz, es la agropecuaria y forestal. En la parte agrícola se da el cultivo de repollo, papa, brócoli, lechuga y otros; en el área pecuaria, la ganadería de leche. Estas actividades han venido compitiendo, pero a la vez dándole características que han posibilitado el desarrollo y permanencia de empresas agropecuarias, de comercio, servicios e, incluso, de producción industrial.

En este cantón se realiza el presente estudio de mercado. Las actividades productivas, en particular la lechería, tienen grandes posibilidades de enfrentar los retos derivados de la apertura comercial y la globalización económica. Esto brinda a Coopeamistad RL la oportunidad de ser competitiva en la zona, para lo cual debe explotar inteligentemente las ventajas comparativas, como las condiciones favorables.

1.3 Perspectivas teóricas de mercadeo

En esta sección se detallan los conceptos más relevantes del mercadeo, así como los tipos y características.

1.3.1 Mercadeo

1.3.1.1 Concepto y función

Actualmente, el mercadeo cumple una importante función en el logro de los objetivos estratégicos de las empresas, a través de la adecuada investigación de las necesidades y deseos del mercado meta, tal y como se establece en las siguientes definiciones.

La Asociación Americana de Mercadeo (2007) lo conceptúa como *actividad y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor*

para los clientes, socios y la sociedad en general (<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>).

Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) complementan lo anterior definiendo el mercadeo en los siguientes términos:

Algo más que las actividades que realiza un grupo de personas en un área o departamentos definidos... abarca los procesos que se concentran en proporcionar a los clientes beneficios y valor, no solo en vender bienes, servicios o ideas. (p. 3)

De las definiciones anteriores se extrae que el mercadeo es un proceso dirigido a satisfacer las necesidades de los consumidores. Para ello, las empresas necesitan y deben conocer ampliamente las necesidades, deseos y condiciones de su mercado meta. Esta información es clave para elaborar una adecuada mezcla de mercadeo que contribuya a los objetivos financieros de la empresa.

1.3.1.2 Tipos y características

En el cuadro 1.10 se describen los principales tipos de mercadeo, con base en Ferrel y Harline (2006, p. 135).

Cuadro 1.10. Principales tipos de mercadeo

Tipo	Definición
Mercadeo masivo	<i>Las empresas dirigen las campañas de mercadeo masivas a todo el mercado; para un producto en particular no se hace ninguna diferenciación; se presume que todos los consumidores tienen los mismos deseos y necesidades, por lo que se utiliza una única mezcla de mercadeo para suplir las necesidades y deseos de los clientes. El producto no se enfoca en un solo segmento; en la promoción no se toman en cuenta las características del mercado sino las del producto en general.</i>
Mercadeo de diferenciación	<i>Consiste en la división del mercado local en grupos de clientes que tienen necesidades comunes u homogéneas para desarrollar una mezcla de mercadeo atractiva para estos grupos. En este caso se aplica la segmentación de mercado; por lo tanto, el producto, su precio y promoción están adecuados a los grupos de mercado identificados y a los objetivos de la empresa.</i>

Tipo	Definición
Mercadeo de nichos	<i>En este tipo de mercadeo el enfoque de las empresas es más especializado; por ende, concentran sus esfuerzos de mercadeo en un mercado pequeño y bien definido o nicho que tiene un grupo de necesidades únicas y específicas, el cual tiene un mayor interés en la calidad y no tanto en el valor del producto.</i>
Mercadeo de uno a uno	<i>Este tipo de mercadeo se da cuando una empresa crea una mezcla de mercadeo totalmente nueva para cada cliente del segmento meta. Es utilizado en la venta de productos o servicios muy personalizados.</i>

3.2 El mercadeo estratégico

1.3.2.1 Planificación estratégica

En el mercadeo, la planificación estratégica juega un papel importante para su adecuada función, por cuanto se analiza la situación corporativa de la empresa, es decir, misión, metas y objetivos corporativos; además, se estudia la situación de cada unidad de negocio de la empresa, así como sus estrategias y planes de acción. Antes de exponer algunos conceptos de la planificación estratégica, es preciso definir qué es la planificación.

Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) conceptualizan la planificación como *el proceso de anticipar los eventos futuros con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en un futuro determinado* (p. 36).

Asimismo, definen la planificación de mercadeo como *mantener un equilibrio entre objetivos y recursos de la organización y las oportunidades del mercado en evolución. La meta de la planificación estratégica es la rentabilidad y crecimiento a largo plazo* (2011, p. 35).

En las definiciones anteriores se destaca la relación entre la planificación y la estrategia de mercadeo que la empresa utilizará para penetrar y satisfacer las necesidades de un mercado meta en particular. Por ello, Ferrel y Hartline (2006) definen la estrategia de mercadeo como *un plan en que la organización va a*

utilizar sus fortalezas y capacidades a fin de cubrir las necesidades y requisitos del mercado (p. 12).

1.3.2.2 Plan de mercadeo estratégico

Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) caracterizan el plan de mercadeo como:

...un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de marketing para el gerente de las diferentes áreas afines al mercado. En este se ven aspectos como líneas de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercialización y precio. (p. 36)

De lo anterior se concluye que, por medio de este documento, se debe definir un valor, esto es, una adecuada mezcla entre precio y canales de distribución, que al final impacten en las decisiones del consumidor.

Importancia del plan de mercadeo

Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) se refieren a la importancia del plan de mercadeo de la siguiente manera:

Un plan de mercadeo proporciona las bases con las cuales será posible comparar el desempeño real y esperado [...] ofrece actividades establecidas con claridad que ayuda a empleados y gerentes a entender y trabajar hacia las metas comunes [...] permite examinar su entorno en conjunto con las tareas de negocios internas [...] sirve como punto de referencia para el éxito de las actividades futuras [...] permite al gerente de marketing entrar en el mercado consiente de la posibilidad y los problemas. (p. 36)

Antes de desarrollar un plan, hay que establecer las metas y objetivos correspondientes. Un objetivo de mercadeo es una declaración de lo que se logrará mediante las actividades de mercadotecnia. Los objetivos deben ser realistas, mensurables, consistentes y específicos en cuanto al tiempo.

1.3.2.4 Segmentación de mercado

Antes de emprender cualquier acción, las organizaciones deben tener claro cuál es su mercado. A continuación se exponen algunas definiciones importantes al respecto.

De acuerdo con Lamb, Hair y McDaniel (2011), un mercado es 1) *personas u organizaciones con 2) necesidades y deseos, y con 3) la capacidad y 4) la disposición para comprar*. Un segmento de mercado es *un subgrupo de personas u organizaciones que comparten una o más características que las hacen tener necesidades de productos similares* (p. 261).

Con base en las definiciones anteriores, se determina que una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado, con el objetivo de adaptar la mezcla de mercadeo a los requerimientos del segmento de mercado al que desea dirigirse. De esa forma, puede lograr una mayor exactitud en los objetivos de mercadeo, y una mejor asignación y aprovechamiento de sus recursos.

Según señalan, para que sea útil realizar una segmentación, debe producir segmentos con los siguientes criterios:

- Sustancialidad: se refiere al tamaño del segmento, el cual debe ser lo suficientemente grande para garantizar el desarrollo y mantenimiento de una mezcla diferenciada.
- Posibilidad de identificación y mensurabilidad: los segmentos deben ser fácilmente identificables y medibles, con datos como número de personas por categorías de edad y características sociales y demográficas.
- Accesibilidad: es la posibilidad de utilizar una mezcla de mercadeo personalizada a todos los miembros del segmento.
- Capacidad de respuesta: a menos que un segmento responda a una mezcla de mercado de forma diferente que otro segmento, no es necesario tratarlo por separado.

Los autores destacan diferentes bases o variables de segmentación, tales como las siguientes:

- La segmentación geográfica: utiliza base por región, tamaño del mercado, densidad de este o clima.
- La segmentación demográfica: con variables como edad, sexo, ingreso, orígenes étnicos y ciclo de vida familiar.
- La segmentación sicográfica: con variables como personalidad, motivos, estilos de vida.
- La segmentación geodemográfica
- La segmentación por beneficios
- La segmentación por tasa de uso

1.3.2.4 Posicionamiento de mercado

Para Lamb, Hair y McDaniel (2011), el posicionamiento es *un proceso que influye en la percepción general que los clientes potenciales tiene de una marca, línea de productos u organización [...] supone que los consumidores comparten los productos con base en importantes características* (p. 281).

A su vez, Kerin, Hartley y Rudelius (2009) indican que el posicionamiento del producto se refiere *al lugar que ocupa un producto u oferta en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes que se comparan con los de los competidores* (p. 243).

La importancia del posicionamiento radica en que los consumidores están saturados de información respecto a productos y servicios. No pueden reevaluar los productos todas las veces que toman la decisión de realizar una compra. Para facilitar dicha decisión, los consumidores organizan los productos en categorías, es decir, posicionan dentro de su mente los productos, servicios y las empresas.

La posición de un producto dependerá de una compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los consumidores respecto al producto, en comparación con los productos de la competencia.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente, mediante una evaluación eficaz de las posiciones de productos competidores. Para esto, las empresas utilizan bases tales como un atributo, precio y calidad, uso o aplicación, emoción.

1.3.2.5 Mezcla de mercadeo

Lamb, Hair y McDaniel (2011) definen la mezcla de mercadeo como *una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios (conocidas a menudo como las cuatro P) diseñadas para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta* (p. 47).

Para Lovelock y Wirtz (2009), la mezcla de mercadeo representa *los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo* (p.22).

En síntesis, sin importar si se utilizan 4 P (producto, plaza, promoción y precio), 4 C (cliente, comunicación, costo y conveniencia o comodidad), 8 P (4 P anteriores más entorno físico, procesos, personal, productividad y calidad) o las que los mercadólogos consideren adaptables al entorno empresarial que los rodea, la mezcla de mercadeo es la implementación de estrategias y la mezcla de un conjunto de variables o herramientas controlables, que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, obtener ventajas sobre sus competidores, influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros fines.

Así, con la investigación de mercados se obtendrá una visión general de la empresa, el entorno en que se desenvuelve y del servicio como tal, para luego definir la segmentación de mercado adecuada, en búsqueda de un

posicionamiento futuro. Según el segmento de mercado, así se escogerá la adecuada mezcla de mercadeo.

1.3.3 Mercadeo de servicios

El mercadeo de servicios se ha venido estudiando desde hace unas tres décadas. Ha tomado auge en los últimos años, ya que el tamaño del sector servicio ha venido en crecimiento. Lovelock y Wirtz (2009) consideran que los servicios generalmente representan entre dos terceras partes y tres cuartas partes del PIB. Esta participación representativa en la economía ha hecho que este sector sea importante de investigar y documentar, por lo cual muchos autores e investigadores sobre mercadeo ya escriben libros y artículos sobre el mercadeo específico en servicios.

1.3.3.1 Concepto

El paso primordial para entender el mercadeo de servicios es tener claro el concepto de servicios y la diferenciación que se puede hacer entre productos de servicio y servicio al cliente. Lovelock y Wirtz (2009) plantean que *todas las empresas necesitan tener una orientación hacia el servicio al cliente, aunque no todos los negocios comercializan lo que los datos del NAISCS [Sistema de América del Norte de clasificación de la industria] clasifican como un producto de servicios* (p. 15).

A través de los años, varios autores han tratado de definir los servicios. Las primeras definiciones intentaron una comparación de los servicios con los bienes, y las más contemporáneas los definen por sus méritos. Una definición sencilla de Lamb, Hair y McDaniel (2011) es: *servicio es el resultado de aplicar esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios incluyen una acción, desempeño o esfuerzo que no se puede poseer físicamente* (p. 389).

Por su parte, Lovelock y Wirtz (2009) los conceptúan como:

...actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. (p. 15)

A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas. Sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.

Debido a las características de los servicios, el proceso de mercadeo también requiere de una adaptación a lo que implica vender un servicio y no un producto. Sin embargo, muchos autores no hacen la diferencia, pues, en su criterio, en la venta de productos siempre hay implícitos servicios y, en muchas ocasiones, la línea que separa la entrega de productos y servicios es muy delgada.

En la actualidad, algunos autores sí los distinguen. Entre los defensores de esta división están Lovelock y Wirtz (2009), para quienes el mercadeo de servicios es donde el propio servicio es el producto final.

Otro concepto importante relacionado con el mercadeo de servicios es el mercadeo interno, que según Lamb, Hair y McDaniel (2011) significa tratar a los empleados como clientes y desarrollar sistemas y beneficios para satisfacer sus necesidades.

1.3.3.2 Tipos y características

Los servicios tienen características diferenciadoras de los productos. Es importante mencionarlas porque, con base en ellas, se definirán las estrategias de mercadeo por seguir. Lamb, Hair y McDaniel (2011), así como Kerin, Hartley y Rudelius (2009), mencionan cuatro atributos fundamentales:

- **Intangibilidad:** es una de las principales características que los diferencia de los productos, ya que no se pueden percibir por los sentidos: no se pueden ver,

tocar u oler antes de la decisión de compra. El usuario no recibe un bien físico; no se traslada propiedad, sino la ejecución de una acción.

Los servicios tienen menos cualidades de búsqueda que se puedan evaluar antes de comprar; menos cualidades de experiencia, entendidas como características que pueden evaluarse solo después del uso; y menos cualidades de credibilidad, que pueden resultar difíciles de evaluar por los consumidores, incluso después de la compra, por cuanto no tienen el conocimiento o la experiencia para hacerlo.

- Inseparable (capacidad de relación del servicio): para entender esta característica, es útil mencionar las características contrastantes de los productos que cumplen con una serie de pasos en forma separada, hasta que son comprados o consumidos; por ejemplo, primero se fabrican, en otro momento se venden y después se consumen. En el caso de los servicios, con frecuencia los momentos descritos son instantáneos: se producen, venden y consumen al mismo tiempo.

Por esta particularidad, en muchos casos el grado de interacción entre el consumidor y el proveedor sea elevado, ya que es indispensable la presencia del consumidor para recibir el servicio. Esto conlleva a características excepcionales del servicio, como la participación del cliente en la creación de servicio y aporte al resultado final de este.

- Variabilidad: la participación de los seres humanos en la construcción del servicio hace que la consistencia en estos varíe; hay una mayor heterogeneidad en insumos y resultados; depende del momento en que se preste, y de las capacidades y condiciones emocionales de los participantes en el intercambio.

Los servicios tienden a ser intensivos en mano de obra, y como la producción y el consumo son inseparables, la consistencia y el control de calidad pueden ser difíciles de alcanzar.

- Perecederos (inmediatez del servicio): los servicios no se pueden guardar, almacenar o transportar; por lo tanto, tampoco pueden intercambiarse. Deben utilizarse para el momento en que fueron previstos, y no posteriormente.

Según lo anterior, Coopeamistad RL se ubica como una empresa de servicios y, por ello, debe apoyarse en el mercadeo de servicios.

1.3.3.3 Las cuatro C

Como una visión de orientación hacia el cliente, algunos autores han optado por no emplear las cuatro tradicionales P de la mercadotecnia (producto, promoción, precio y plaza), sino la adaptación propuesta por Robert Lauterborn (profesor de la Universidad de Carolina del Norte), cambiando a las cuatro C (cliente, comunicación, costo y conveniencia o comodidad).

El departamento de consultores de negocios (Grupo INCO), en el artículo *Cambian las 4 P'S por las cuatro C's de la mercadotecnia*, las plantea de la siguiente manera (<http://www.liderempresarial.com/num105/5.php>):

- Producto hacia cliente: este cambio se hace porque, históricamente, primero se producía y después se vendía. Hoy se trata de producir lo que se vende. Las tecnologías de la información y un cliente más informado y exigente llevan a que el control lo tenga el cliente.

- Promoción / publicidad hacia comunicación: la promoción o publicidad masiva se caracteriza por ser invasiva, sorda y unilateral. Se plantea el cambio al uso de comunicación, considerando las características de permisiva, directa y bilateral. Esta última característica es muy aprovechada, debido al auge de las tecnologías de información, mediante bases de datos, el uso de correo electrónico, los blogs de los consumidores, las líneas gratuitas y toda una serie de recursos tecnológicos.

La interactividad es la clave en este nuevo modelo. De acuerdo con sus defensores, las campañas publicitarias no funcionan, o no son efectivas sin campañas de comunicación directa con el cliente.

- De precio hacia costo: en la actualidad, el cliente es un consumidor más inteligente y más exigente con la inversión de su dinero; espera que la cantidad erogada se refleje en calidad en el producto y excelencia en la atención.

En una situación de guerra de precios, la empresa capaz de ofrecer algo más allá de un valor monetario estará en clara ventaja dentro del mercado. El costo para el cliente involucra mucho más que el precio. A todo gasto o inversión, también se puede asociar una carga, un desgaste, tiempo invertido, costo psicológico y emocional, para el consumidor. Esto no necesariamente implica que el producto o servicio sea el más barato, sino el que más satisface al cliente de conformidad con otros *costos*, como el servicio, la ubicación estratégica y todo lo referente al proceso de poscompra.

- De plaza hacia conveniencia: este cambio se dirige a la penetración, ya que la plaza denota la consideración del lugar físico de compra, mientras la conveniencia se relaciona en cómo llegar al cliente, independientemente en dónde se encuentre.

De nuevo, las tecnologías de la información hacen su aporte importante en esta nueva visión, ampliando la capacidad de distribución y los canales; internet (*e-commerce* o *e-business*), telemarketing y bases de datos son algunas de las herramientas que pueden utilizarse para llevar la tienda y el producto al cliente.

1.3.4 Aspectos de evaluación y control

Todo proyecto exige resultados medibles. Para asegurarse de que estos estén bien, debe existir un proceso de control, con el fin de revisar el desempeño y el progreso. Si se definen previamente los criterios para evaluar, se puede saber el grado de cumplimiento de los objetivos conforme se van aplicando las estrategias y tácticas.

Según Ferrel y Hartline (2006, p. 272), una estrategia de mercadeo logra los resultados deseados solo si se implementa de manera apropiada. Es importante resaltar que el desempeño real de la estrategia con frecuencia es diferente de las expectativas. Por lo general, hay cuatro posibles causas de esta diferencia:

- La estrategia de mercadeo es inapropiada o no es realista.
- La implementación no es adecuada para la estrategia.
- El proceso de implementación se manejó en forma equivocada.
- Los ambientes interno y/o externo cambiaron en gran medida entre el desarrollo de la estrategia de mercadeo y su implementación.

Se debe reducir la diferencia entre lo que realmente sucede y lo que la empresa espera. La evaluación constante del plan permite identificar los fallos, variaciones y las posibles consecuencias que puedan generar, para poder aplicar medidas de corrección de una manera oportuna. De no contar con estos indicadores, se tendría que esperar mucho tiempo, y probablemente los resultados disten mucho más de los objetivos del plan de mercadeo.

En el capítulo IV de este trabajo, se describirán los aspectos de evaluación y control adecuados para determinar si la estrategia de mercadeo se está implementando correctamente. Por último, con la implementación de aspectos financieros, la empresa podrá evaluar si está logrando los resultados deseados en cuanto a utilidades.

1.3.5 FODA

En la actualidad, el análisis FODA ha tenido mucha aceptación. Es un término ampliamente conocido, por ser una herramienta sencilla de aplicar al desarrollar un plan de mercadeo. Este análisis considera la estrategia actual de la organización, la cultura, los recursos, los mercados y la administración.

Como lo exponen Ferrel y Hartline (2006, p. 35), el análisis FODA consiste en determinar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) derivados de realizar un análisis de situación, que da a la empresa ciertas desventajas y ventajas al satisfacer las necesidades de sus mercados meta.

Es importante analizar cada una de las cuatro variables en relación con lo que requiere el mercado y la competencia. Por medio de este análisis, la empresa

reconoce qué hace bien y qué necesita mejorar. Los citados autores definen los factores internos y externos de la siguiente manera:

- Fortalezas: puntos fuertes que presenta la empresa en comparación con sus competidores. Puede basarse en los recursos que posee, la forma como los utilice, ambos, entre otros.
- Oportunidades: son las actividades o elementos que sirven para satisfacer mejor al cliente, para aumentar ganancias, disminuir el riesgo y buscar oportunidades para sobrevivir a largo plazo.
- Debilidades: son situaciones internas a la empresa que obstaculizan o pueden obstaculizar los planes actuales o futuros.
- Amenazas: elementos del contexto de la empresa que evidencian cierto potencial para ocasionar que los productos o servicios pierdan valor relativo o se debiliten sus posibilidades de sobrevivir en el futuro.

Al realizar un estudio de los puntos fuertes y débiles en la organización, la estrategia es esencial, pues se toman en cuenta dos criterios: la estrategia competitiva y la estrategia de negocios. La primera implica la interacción de todas las áreas de la organización: capital humano, producción, investigación y desarrollo, finanzas, mercadeo y tecnología de la información; con ella se busca la productividad y el posicionamiento. La segunda está relacionada con el origen de la empresa, a qué se dedicará y cómo se asignarán los recursos a su portafolio.

El FODA, además de describir la situación actual de la empresa, posibilita evaluar la estrategia competitiva de un producto o servicio, de una empresa en particular (con una determinada cultura), en un determinado mercado, en un determinado momento y contra determinados competidores.

1.3.6 Aspectos financieros de la investigación

Todo plan de mercadeo debe vincularse con términos relativos al área financiera, por cuanto existe una relación entre las decisiones de financiamiento y

las operaciones de mercadotecnia. Es de relevancia para los administradores conocer de qué manera se financiará la producción e inventarios. Todo esto se plasma en un presupuesto, según los programas de trabajo y el tiempo de aplicación del proyecto. En él se estimará, en términos monetarios, el esfuerzo por realizar y los beneficios por obtener si se ejecuta el plan.

Es importante efectuar un pronóstico de efectivo, para reportar las entradas y salidas de efectivo programadas, que permitan estimar las necesidades de efectivo a corto plazo. A su vez, se debe realizar un pronóstico de ventas, con el objetivo de tener una predicción de lo que se espera vender, y esto se relaciona con una planificación financiera.

Otro aspecto relevante es determinar la forma de financiamiento que requerirá la empresa, siempre teniendo en cuenta un estricto control entre los activos circulantes de la empresa y los pasivos, buscando un equilibrio entre riesgo y rentabilidad.

Seguidamente se definen los principales conceptos relativos a este tema, con base en Gitman (2007):

- Riesgo: exposición a la posibilidad de ocurrencia de ciertas cosas, tales como pérdida o ganancia económica, daño físico, retrasos, que surgen como consecuencia de seguir un curso particular de acción (p.13).
- Rentabilidad: relación entre costos e ingresos que se generan por utilizar los activos de la empresa en actividades productivas (p. 72).
- Valor presente neto (VPN): valor actual de los flujos de fondos que suministrará una inversión, y el desembolso inicial necesario para llevarla a cabo (p. 352).
- Valor presente: conocido como valor actual. Es el valor actual de los flujos de fondos futuros obtenidos mediante descuento; es decir, es la cantidad de dinero que se necesita invertir hoy para obtener dichas cantidades en un futuro (p. 145).

- Valor futuro: cantidad de dinero que se tendría en una fecha futura si se invierte hoy una cantidad y se capitaliza a un tipo de interés (p. 141).
- Tasa de interés: precio que cobra un acreedor por prestar y que paga un deudor por recibir una cantidad de dinero durante un determinado período de tiempo (p. 236).
- Tipo de cambio: precio relativo de las monedas, esto es, el precio de la moneda de un país expresado en términos de la moneda de otro país.
- Tasa interna de retorno: es la tasa de descuento que equipara el valor presente de las entradas de efectivo con la inversión inicial de un proyecto (p. 359). En otras palabras, la TIR es la tasa que hace 0 al VAN.

Al vincular los conceptos de finanzas con el plan de mercadeo, se determinan las oportunidades económicas del desarrollo del proyecto y se tiene un mejor conocimiento del entorno económico, lo cual contribuye a una adecuada toma de decisiones.

La efectiva implementación de estos conllevará a que la empresa logre satisfacer a cabalidad las necesidades de los consumidores y dé, a su vez, un valor agregado, en donde haya congruencia entre los objetivos, recursos de la empresa, habilidades de esta y las oportunidades del mercado.

Los conceptos revisados en este capítulo servirán de fundamento para elaborar el plan de mercadeo, el cual funciona como un manual de referencia en las actividades de mercadotecnia de cada unidad de negocio o departamento.

En el siguiente capítulo, por medio de una descripción actual de Coopeamistad RL, se determinará cuál es el perfil que maneja la Cooperativa, cómo está dividida su estructura organizacional, cuáles estrategias está implementado en el mercado, así como en cuál entorno se desenvuelve.

Capítulo 2

Descripción de Coopeamistad RL, estrategias de mercadeo utilizadas y su competencia en la zona

En este capítulo se describen los fundamentos bajo los cuales se desarrolla Coopeamistad RL, la estructura que da soporte a cada uno de sus servicios, generalidades de las estrategias implementadas para lograr los objetivos financieros y de mercado, así como el entorno al que se enfrenta.

2.1 Perfil de la Cooperativa

El perfil de una empresa es un elemento esencial que establece tanto las herramientas de trabajo como los lineamientos bajo los cuales esta se rige en el entorno donde se desarrolla.

A continuación se describen aspectos importantes, que han sido pilares para el desarrollo de Coopeamistad RL, comenzando desde lo general hasta los servicios que la hacen competitiva en el mercado.

2.1.1 Reseña histórica

El 21 de octubre de 1955, veinte trabajadores de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos (oficinistas, cobradores y repartidores de leche), con el deseo de tener un fondo para atender de manera oportuna sus necesidades económicas, personales y familiares, idearon crear una cooperativa que las solventara.

La bautizaron Cooperativa de Ahorro y Crédito La Amistad, RL. Gracias a este grupo de trabajadores y a todos aquellos que los apoyaron por medio de la afiliación y el aporte mensual al ahorro de capital, la cooperativa crece.

Con los años, amplía su cartera de servicios con varias líneas de ahorro y crédito, con el fin de apoyar a sus asociados para el bienestar de sus familias. Por ello, su razón social cambia y pasa a llamarse Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples La Amistad, RL. Es relevante indicar que, en los inicios de la cooperativa, Dos Pinos proveyó los recursos para su funcionamiento.

En 1990, la Asamblea permite la afiliación de los productores de leche de Dos Pinos a la Cooperativa. Esto fortaleció los lazos de la familia Dos Pinos (sus asociados productores y trabajadores) y, en segundo lugar, incrementó el capital social de la Cooperativa, con lo cual se dispuso de más recursos para colocar líneas de crédito y captar ahorros. A su vez, se generaron mayores utilidades, que se trasladan directamente a los asociados por medio de la distribución de excedentes que debe realizar cada año la Cooperativa.

En la actualidad, Coopeamistad RL es una cooperativa de carácter cerrado, exclusiva para Dos Pinos: trabajadores activos, organizaciones internas y sus funcionarios (como las asociaciones solidaristas), trabajadores pensionados, asociados productores y los mismos funcionarios de la Cooperativa.

Con cincuenta y siete años de experiencia, forma parte del Sistema Financiero Nacional y, por lo tanto, es una entidad fiscalizada por la Sugef (Superintendencia General de Entidades Financieras). El crecimiento en su volumen de activos, así como permitir agremiados de organizaciones afines a Dos Pinos, le valió esta supervisión.

Aunque implica un costo operativo, tecnológico y financiero alto, el valor agregado que ofrece es aún mayor, pues trabaja con los mismos parámetros, controles y seguridad de las grandes entidades bancarias del país, tanto públicas como privadas (www.Coopeamistadrl.com).

2.1.2 Misión y visión

Coopeamistad RL, consciente de la importancia estratégica de estos dos conceptos, declara su misión (www.Coopeamistadrl.com) como su razón de ser, de la siguiente manera:

Apoyar a nuestros Asociados y sus familias en sus actividades financieras, en pro de su bienestar.

Asimismo, la visión de la Cooperativa es la siguiente:

Ser la mejor alternativa financiera de nuestros asociados, al brindar calidad en el servicio, con recurso humano y tecnología eficaz, proyectando solidez, eficiencia y seguridad. (Intranet Coopeamistad RL, 2012).

2.1.3 Valores y objetivos de la Cooperativa

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía. Estos se crean en concordancia con las características competitivas, las condiciones del entorno, la competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Coopeamistad RL contempla cuatro valores corporativos a los cuales llama **valores roca**: respeto, orden, compromiso y amistad. Estos se detallan a continuación (www.coopeamistadrl.com):

Respeto: *es la esencia de las relaciones humanas. Significa valorar a los demás, considerar los diferentes puntos de vista, reconocer las virtudes y limitaciones de quienes nos rodean. A través del respeto se logra cualquier acuerdo y es garantía de transparencia.*

Orden: *es poner todos los aspectos de nuestras vidas en su lugar. El orden debe ayudarnos a valorar a cada persona y actividad en un rango de prioridades para asignarles el espacio correspondiente en nuestras agendas.*

Compromiso: *va más allá de cumplir con las tareas asignadas, implica luchar por alcanzar metas compartidas que beneficien a todos los Asociados. Las personas comprometidas son activas, tolerantes, solidarias, responsables, con un alto sentido de pertenencia a su organización.*

Amistad: *tiene un significado tan profundo que por ello está inscrito en su nombre y en el trato hacia el Asociado. Permite compartir experiencias, intereses, valores, conocimientos y otros detalles del diario vivir. Se basa en un dar y recibir, en reconocer al compañero y aceptar las diferencias.*

Objetivos de la Cooperativa

Según el artículo 5 del Estatuto Orgánico de Coopeamistad RL (2008, p. 4), los objetivos de esta cooperativa son los siguientes:

- Estimular el ahorro y la inversión entre los asociados y las asociadas.
- Ofrecer una amplia gama de servicios financieros que beneficien los intereses y satisfagan las necesidades de los asociados y asociadas.
- Promover el bienestar social y económico de los asociados y asociadas mediante la utilización de su capital y el esfuerzo financiero de la Cooperativa.
- Ofrecer a los asociados y asociadas asesoramiento en la administración del crédito y de sus recursos económicos.
- Promover actividades culturales, sociales y educativas entre los asociados y asociadas.
- Fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre los asociados y asociadas.
- Impulsar la comunicación que estimule la pertenencia de la Cooperativa entre sus asociados y asociadas.
- Fomentar la integración y el desarrollo del movimiento cooperativo.

2.1.4 Productos

Coopeamistad RL, por medio de su sitio web, ofrece a sus asociados los siguientes productos: servicios de captación, servicios de colocación, banca electrónica y otros.

a. Productos de captación

▪ Ahorros a plazo: son cuentas cuya cuota mínima es ₡500. Pueden ser para un ahorro navideño, pago de marchamo, vacaciones de Semana Santa, el Día de la Madre y una especial para productores, llamada *kilo de leche*, el cual es un ahorro proporcional a la productividad semanal de su actividad lechera, y ganan un 10%.

- Ahorros a la vista: es un ahorro a la vista que paga una tasa de interés del 4% si la cuenta es en colones y de 0,30% si la cuenta es en dólares; además está ligada a una tarjeta de débito.

- Depósitos a plazo: son depósitos con diferentes opciones en plazo a dos, tres, seis, nueve y doce meses, disponibles en colones y dólares, cuyo monto mínimo de participación es de ₡ 50 000 o su equivalente en dólares.

b. Servicios de colocación

Entre las líneas de crédito que ofrece la organización se encuentran:

- Producción ganadera: consiste en facilitar capital de trabajo al productor por medio de un préstamo para que mejore su empresa lechera, en: infraestructura, hato ganadero, maquinaria, vehículos, equipos, certificados de aportación, entre otros fines.

- Crédito de vivienda: son créditos para la compra de vivienda, construcción, ampliación, remodelación, mejoras y cancelación de hipoteca.

- Préstamo académico: es un financiamiento para estudios universitarios y compra de equipo de cómputo.

- Reestructuración de deudas: hay dos opciones: la compra de saldos en tarjeta de crédito, deuda única y solución financiera.

- Créditos personales: existen cinco modalidades de préstamo: multisueños, 100% capital, cuota cero, créditos de temporada, compra de vehículo nuevo y gastos médicos.

- Banca de desarrollo: proyectos viables y factibles para facilitar capital de trabajo al productor por medio de un préstamo para que mejore su empresa lechera, en: infraestructura, hato ganadero, maquinaria, vehículos, equipos, certificados de aportación, entre otros fines.

c. Banca electrónica

- Tarjetas de crédito: Coopeamistad RL pone a disposición de los clientes dos tipos de tarjeta de crédito: visa oro y visa internacional.

- Tarjeta de débito: es una tarjeta ligada a un ahorro a la vista, con la cual se pueden pagar todas las compras. Es internacional, por lo que se puede usar en viajes al exterior y en compras por internet.

- Sucursal electrónica: en esta, desde la comodidad de la casa, el cliente puede realizar la consulta de estados de cuenta, transferencias electrónicas, pago de servicios públicos, entre otras transacciones.

d. Otros productos

- Pago de servicios públicos
- Pago de marchamos
- Convenios comerciales

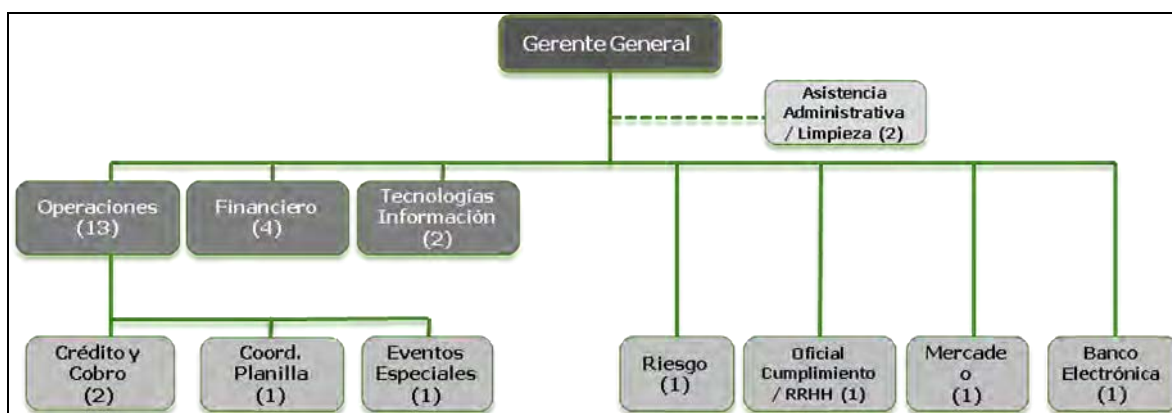
Todos estos servicios que Coopeamistad RL ofrece a sus asociados se constituyen en la punta de lanza para lograr los objetivos estratégicos establecidos por la Cooperativa, que garanticen la permanencia de esta en el Sistema Financiero Nacional.

2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional es un medio que utiliza la organización para conseguir con eficacia sus objetivos.

En este apartado se tratarán aspectos de la estructura organizacional de la Cooperativa, para entender cómo está organizada y cuáles funciones lleva a cabo cada departamento. Actualmente, la Cooperativa tiene el siguiente organigrama.

Figura 2.1. Organigrama de Coopeamistad RL



Fuente: Área de Mercadeo Coopeamistad RL

2.2.1 La Asamblea General de Delegados

El artículo 15 del Estatuto Orgánico de Coopeamistad RL (2008, p. 9) señala:

La dirección superior de la Cooperativa corresponde a la Asamblea General de Delegados (as) que es la autoridad superior, expresa la voluntad colectiva de los asociados (as) y ejerce su potestad de conformidad con la Ley y el Estatuto.

Asimismo, en el artículo 21 se resumen como funciones: *conocer las actas de las asambleas generales, los informes de los órganos sociales, la gerencia y la auditoría externa, elegir los miembros de los órganos sociales y aprobar la forma de distribución de los excedentes de cada periodo.*

Además, la Asamblea General de Delegados está integrada de la siguiente manera:

2.2.2 El Consejo de Administración

El Consejo de Administración (art. 29) es el primer depositario de la autoridad de la Asamblea General. Es el órgano directivo a cuyo cargo está la dirección superior de las operaciones sociales de la Cooperativa, la fijación de su política general y el establecimiento de las líneas generales a que debe sujetarse el gerente.

Le corresponde dictar los reglamentos internos de acuerdo con la ley y el estatuto, proponer a la asamblea reformas al estatuto y velar porque se cumplan y ejecuten sus resoluciones y las de la asamblea general.

2.2.3 Comités

Para mantener un mejor desempeño en el servicio brindado a los asociados, la Cooperativa cuenta con el apoyo de ocho comités, los cuales son nombrados en algunos casos por la Asamblea General de Asociados y en otros por el Consejo de Administración.

Los comités nombrados por la Asamblea son:

1. El Comité de Vigilancia

En el artículo 37 del Estatuto Orgánico de Coopeamistad RL (2008, p. 16), se define el Comité de Vigilancia como el órgano encargado de vigilar que la ley, el estatuto y los reglamentos se cumplan. Está formado por tres miembros propietarios y un suplente, electos por dos años con posibilidades de reelección. Ellos fiscalizan las operaciones de gastos e ingresos y las solicitudes de créditos otorgados.

2. El Comité de Educación y Bienestar Social

De acuerdo con el artículo 42 del mismo estatuto, este comité *es el órgano responsable de la educación y formación cooperativa*. Entre sus funciones se destacan las de ejecutar los programas de proyección y asistencia social que brinda la cooperativa.

3. Comité Electoral

Es el órgano encargado de preparar el proceso electoral de la Asamblea General de Delegados y las preasambleas regionales, además de definir las vacantes electorales, la elaboración de documentos y material electoral, en coordinación con la Gerencia. El Comité Electoral está constituido por tres miembros.

Existen los comités nombrados por el Consejo de Administración, los cuales se describen con base en la *Memoria anual 2011* de Coopeamistad RL (*Informe para delegados*):

1. Comité de Riesgos

El Comité de Riesgos se ocupa de vigilar las exposiciones a riesgos y evaluarlas con los límites preestablecidos por el Consejo de Administración. A su vez, debe informar acerca de los resultados y *recomendar estrategias límites, políticas y excepciones* que permitan administrar el riesgo en los distintos escenarios (p. 17).

2. Comité de Cumplimiento

Este comité procura el acatamiento de la normativa vigente, a fin de prevenir riesgos de lavado de dinero, considerando varios factores, como tipos de clientes y productos por utilizar. Asimismo, el *Informe* indica que *la Gestión del Riesgo por legitimación de capitales y el financiamiento al terrorismo, han sido temas fundamentales para las labores del Comité de Cumplimiento durante el 2011* (p. 17).

3. Comité de Tecnologías e Información

Es el encargado de apoyar la elaboración del plan estratégico de tecnologías de información (TI), al proponer políticas generales sobre las TI, así como los niveles de tolerancia al riesgo tecnológico según el perfil de la cooperativa. Además, presenta el impacto de los riesgos asociados a tecnologías de información al menos en un reporte semestral (p. 19).

4. Comité de Desarrollo Organizacional

Según la *Memoria anual 2011 (Informe para delegados)*, en la página 20, este comité es *creado con el fin de apoyar, participar e influir activamente en los procesos relacionados con el Capital Humano de Coopeamistad, a través de proveer, integrar, motivar, desarrollar y conservar el talento humano.*

5. Las comisiones especiales

Las comisiones especiales corresponden a los grupos de apoyo de la Cooperativa. Son nombrados por la Junta Directiva.

2.2.4 La Gerencia y la Administración

A continuación se especifican las funciones más importantes de la Gerencia y la Administración de la Cooperativa y se enumeran los departamentos y áreas que coadyuvan al funcionamiento de Coopeamistad RL.

El gerente

El artículo 46 del Estatuto Orgánico de Coopeamistad RL (2008, p. 19) indica lo siguiente:

- *Le corresponde al (la) Gerente la gestión administrativa de la Cooperativa.*
- *Actúa como ejecutor (a) de los acuerdos de la Asamblea General y del Consejo de Administración, ante el cual es responsable por el funcionamiento de la Cooperativa.*
- *Ostenta la representación legal judicial y extrajudicial de la Cooperativa.*

Igualmente, entre las funciones citadas en el artículo 47 de este estatuto se destacan:

...ejecutar con diligencia los acuerdos del Consejo de Administración y los que le encomiende la Asamblea General, informar mensualmente al Consejo de Administración, el estado económico de la Cooperativa con los respectivos informes, y asistir a todas las sesiones del Consejo de Administración.

Además de la Gerencia, la Cooperativa cuenta con un equipo encargado de su correcto manejo en materia de administración, integrado por los siguientes tres departamentos y cuatro áreas de trabajo:

1. Departamento de Operaciones: es el encargado de la colocación del dinero de la Cooperativa, haciendo uso de las diferentes líneas de crédito, así como la captación y colocación del dinero.

2. Departamento Financiero-Contable: se encarga de administrar los recursos financieros y materiales con que cuenta la Cooperativa; determina las necesidades de recursos de los demás departamentos, a través de la información brindada por estos, para luego gestionar su consecución; procesa la información del sistema de ahorro y crédito; verifica que los controles internos se estén aplicando, para mejorar la calidad de la información suministrada.

3. Departamento de Tecnologías de la Información: es el departamento responsable de proveer información necesaria, oportuna y correcta a todos los departamentos de la Cooperativa.

Además de los departamentos ya mencionados, y para cumplir los objetivos generales y específicos, la Cooperativa se apoya en cuatro áreas:

1. Mercadeo: es el área responsable de impulsar la conciencia de la marca Coopeamistad RL en su mercado meta en Dos Pinos (trabajadores activos y pensionados, asociados productores de leche y organizaciones adjuntas), a través de estrategias que aumenten los porcentajes en afiliación, colocación y captación.
2. Riesgo: según el artículo 14 del Acuerdo SUGEF 2-10 *Reglamento sobre Administración Integral de Riesgo* (2010, p. 10), *cada entidad financiera supervisada por la SUGEF deberá contar con una unidad o función de riesgos, cuya estructura y conformación sea adecuada a las características y perfil de riesgo de la entidad, la cual deberá ser independiente de las áreas comerciales y de negocios, a fin de evitar conflictos de interés y asegurar una adecuada separación de responsabilidades. La unidad o función de riesgos no podrá depender de la Auditoría Interna ni asumir funciones inherentes a esta dependencia, deberá contar con autonomía propia y reportar directamente al comité de riesgos. El personal de la unidad o función de riesgos debe poseer un perfil académico y experiencia que lo faculten para el desarrollo de las funciones dispuestas en el artículo 15 de este Reglamento.*

3. Cumplimiento: es el área encargada de vigilar el cumplimiento de los programas y procedimientos internos en materia de legitimación de capitales. Está integrada por un oficial de cumplimiento, un oficial de cumplimiento adjunto y un comité de cumplimiento, los cuales fueron conformados según lo estipulado en el Acuerdo SUGEF 12-10 *Normativa para el Cumplimiento de la Ley n.º 8204*.
4. Banca Electrónica: controla los medios de pago electrónicos de la Cooperativa, como tarjetas de débito, tarjetas de crédito, Oficina Virtual y Seguros Autoexpedibles. Se brinda soporte al cliente interno y se da servicio al asociado sobre consultas y reporte de problemas.

2.3 Estrategias de la organización

Las organizaciones establecen distintas estrategias que les permiten desarrollar ventajas competitivas y las acentúan en un mercado específico, con el propósito de poder crecer y expandirse reduciendo la competencia.

Estas estrategias están basadas en todas las potencialidades que una empresa posee, de manera que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de sus objetivos estratégicos.

Las principales estrategias de Coopeamistad RL se exponen a continuación.

2.3.1 Plan estratégico de Coopeamistad RL

En este apartado se describe el plan estratégico de Coopeamistad RL (2010-2015), con base en información obtenida de una entrevista realizada al señor Luis Vega, gerente de operaciones, el 26 de setiembre del 2012, en las oficinas centrales de Coopeamistad RL.

Este plan pretende el beneficio en el mediano plazo para la Cooperativa, ya que todas las estrategias están diseñadas para buscar la mejoría y la conveniencia de sus asociados.

Es importante resaltar que la Cooperativa utilizó la herramienta de cuadro de mando integral (CMI) como pilar básico del plan estratégico. Cada una de las perspectivas desarrolladas fundamentaron los objetivos y las iniciativas necesarias para cumplirlo.

Los objetivos planteados tienen como finalidad maximizar el rendimiento de la Cooperativa, mediante diversas estrategias corporativas y funcionales.

A continuación se detallan los objetivos del plan estratégico de Coopeamistad RL.

Objetivo estratégico general

Aumentar la base asociativa al menos al 70% del mercado meta para aplicar su misión a la mayor parte de la familia Dos Pinos. El crecimiento se pretende lograr, especialmente entre los productores de leche.

Seguidamente se menciona cada una de las perspectivas, así como los objetivos estratégicos que las integran:

A. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El objetivo estratégico de esta perspectiva es:

Fortalecer los programas del departamento de Recursos Humanos, con el fin de contar con personal suficiente, con actitud positiva y con el conocimiento requerido para atender todas las operaciones de Coopeamistad RL.

El plan de acción general plantea los siguientes lineamientos:

- Realizar implementaciones y dar seguimiento a la evaluación del clima y cultura organizacional: la actividad a realizar es una propuesta por departamento para el mejoramiento de los dos aspectos mencionados, en donde se enfatizan las fortalezas y debilidades de cada uno. Los resultados deberán ser presentados al personal en general y al Consejo de Administración.

- Fortalecer los mecanismos de comunicación e integración del personal: se plantea establecer actividades internas para la integración del personal miembros del consejo y comités mediante actividades especiales (Día de la Madre, Día del Padre, Navidad, aniversarios, etc.) o palancas de integración deportiva, cultural, espiritual o social. Se realizarán gestiones para los funcionarios, convenios con Dos Pinos y entidades privadas para efectos de obtener beneficios en salud, educación, bienestar, entre otros. También se fortalecerán los valores corporativos efectuando la campaña HAVAS¹, donde cada una de las siglas significa los diferentes aspectos de mejora que serán reforzados y desarrollados aplicando los valores de la Cooperativa.
- Determinar las brechas existentes entre el perfil del puesto del trabajador, efectuando planes para cierres de brechas para futuras capacitaciones y sucesiones de puestos. Algunas de las actividades a realizar serían: actualizar anualmente el manual de puestos, analizar las brechas con el fin de colaborar con los programas de capacitación de personal y planificar e implementar la sucesión de puestos y desarrollo de carrera en los colaboradores de Coopeamistad RL.
- Desarrollar procesos de reclutamiento y selección: se pretende desarrollar procesos minimizando los tiempos de gestión y respuesta, anunciar en diferentes medios los puestos vacantes (bases de datos externas, páginas webs, universidades, bolsas de empleo, etc.), gestionar con el Departamento de Recursos Humanos de Dos Pinos el apoyo para realizar pruebas psicométricas y validación de referencias.
- Automatización para el área de Recursos Humanos: se contará con herramientas tecnológicas para automatizar los procesos relacionados con este departamento, cubriendo administración de planillas, reclutamiento y selección, evaluaciones de desempeño, capacitaciones, clima y vacaciones.

¹ Representa un acrónimo usado en la Cooperativa, cuyas siglas significan: **h**ablar, **a**ctuar, **v**erdad, **a**mistad y **s**ervicio.

- Contar con un sistema de compensación salarial: las actividades comprenden; determinar por medio de la legislación vigente y la revisión semestral de encuestas salariales, propuestas, ajustes y aumentos para los funcionarios avalados por la Gerencia General. Analizar las tendencias del mercado en materia de remuneraciones como forma para atraer y retener personal y proponer y aplicar una política de beneficios que asegure el bienestar para los funcionarios de Coopeamistad RL.
- Desarrollar e implementar un proceso de formación estableciendo anualmente un presupuesto de capacitación para implementar programas de formación para los funcionarios de Coopeamistad RL. Otro aspecto importante es buscar las mejores tendencias de capacitación en el mercado en materia de innovación, analizando costos y coordinando con las entidades correspondientes la contratación. También se negociará un convenio con Dos Pinos para participar en las capacitaciones de la Cooperativa.
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño: se realizarán evaluaciones de desempeño cualitativas y cuantitativas, orientadas al cumplimiento de objetivos propiciando el desarrollo de cada área y trabajador, con el fin de analizar los resultados e implementar mejoras.

B. Perspectiva de procesos

Los objetivos estratégicos de esta perspectiva son:

- 1. Mejorar y ampliar la infraestructura física.*
- 2. Ampliar la sede actual o construir una nueva.*
- 3. Desarrollar puntos de contacto cercanos al asociado.*
- 4. Cumplir con las directrices del órgano supervisor.*
- 5. Lograr procesos eficientes y eficaces con los cambios del entorno y las necesidades internas.*

Los planes de acción para llevar a cabo dichos objetivos son:

- Negociar con Dos Pinos la posibilidad de ampliar la sede actual o disponer de una propiedad en El Coyol de Alajuela para construir. En caso de que no se llegue a ningún acuerdo con Dos Pinos, buscar propiedad o lote cercano a las instalaciones en El Coyol, ya sea para comprar o alquilar.
- Desarrollar la infraestructura adecuada para lograr mayor presencia en diferentes zonas, como San Carlos, La Chinchilla, Coopecoronado, entre otras. Para ello, se definirá un día a la semana para reforzar la atención con la presencia de los ejecutivos de giras, encargados de la atención al asociado productor, y se realizarán visitas a las fincas. Además, se dotará a la oficina de atención del equipo necesario para brindar servicios integrales.
- Cumplir la ley 8204 (reformas, normativas y reglamentación) y controlar todas las transacciones efectuadas por el asociado evitando acciones ilícitas en la Cooperativa.
- Cumplir la normativa relacionada con la administración integral de riesgo (normativa SUGEF 2-10) hasta obtener una nota perfecta.
- Cumplir las normativas relacionadas con tecnologías de información.
- Implementar y cumplir las políticas y normativas relacionadas con el Gobierno Corporativo.
- Lograr un 90% en automatización de los procesos de la Cooperativa.
- Revisar y dar seguimiento a todas las normativas, reglamentos, políticas y procedimientos; en este punto, se plantea que cada área será la responsable de crear, revisar y actualizar sus procesos críticos, verificando que existan reglamentos, políticas y procedimientos. La Gerencia General y el Consejo de Administración deberán aprobar y revisar anualmente los reglamentos para evaluar los procesos de cada área a la luz de las mejores prácticas del mercado e identificar áreas de mejora y oportunidad. Además, se designará a un funcionario para el cumplimiento y seguimiento de toda la normativa, políticas, reglamentos y procedimientos que regulen a Coopeamistad RL.

C. Perspectiva asociados

Esta perspectiva está compuesta de los siguientes objetivos estratégicos:

- 1. Conocer los asociados y no asociados para identificar sus necesidades.*
- 2. Ofrecer una base de productos y servicios más amplia.*
- 3. Mejorar la imagen de Coopeamistad RL.*
- 4. Atención familiar y personalizada.*

Los planes de acción para alcanzar los objetivos planteados son:

- Realizar segmentaciones para orientar la afiliación a sectores claves y efectuar estudios de mercado y satisfacción, a través de estudios de percepción de mercado meta, los cuales buscan conocer las necesidades de los asociados y no asociados, la motivación y comunicación e imagen de la Cooperativa.
- Aumentar la afiliación en cada segmento: productores, trabajadores, pensionados, exasociados y organizaciones internas. Se pretende crear un plan de afiliación para cada segmento.
- Se plantea el patrocinio de actividades deportivas, culturales, sociales y fechas especiales, con el fin de lograr un mayor acercamiento con el asociado y estrechar relaciones estratégicas con Dos Pinos.
- Desarrollar giras por los almacenes agroveterinarios de Dos Pinos y las sucursales. Con ellas se busca el crecimiento de la base asociativa, informar de los servicios e impulsar el negocio. Dichos eventos contarán con ejecutivos capacitados que atiendan a los productores y aprovechen la oportunidad para ofrecerles los servicios a los trabajadores del almacén.
- Valorar la estructura administrativa actual, para verificar si se requiere reforzar la unidad de afiliación. Se tendrá como objetivos el fortalecer

alianzas con la Dirección de Servicio al Asociado - CEBS², e identificar necesidades de inversión y de mejoras en las unidades productivas y tecnológicas de los asociados productores.

- Desarrollar mejoras en la plataforma tecnológica de servicio al asociado: web transaccional, uso de tarjetas de crédito y débito, SINPE y realizar el pago de planilla a los trabajadores de Dos Pinos, por medio de ahorros a la vista. Todas estas mejoras se realizan para identificar clientes potenciales que hagan uso de estos sistemas. Se desarrollarán campañas promocionales para aumentar la colocación de tarjetas y se realizarán alianzas estratégicas con comercios para incentivar el uso de la web.
- Se ofrecerá atención más personalizada a los productores en zonas estratégicas: San Carlos, Chinchilla y Coronado. Se realizarán visitas a las fincas y se construirán planes de trabajo que atiendan las necesidades específicas de cada sector.
- Iniciar un nicho de mercado con los no asociados para el manejo de la cesantía. En este punto, es importante aclarar que la negociación sería válida solo si obtiene la aprobación de Dos Pinos, y el plan consistiría en desarrollar las políticas, procedimientos e instrucciones para la administración de la cesantía.
- Evaluar los diferentes negocios de la Cooperativa para que sean eficientes para el asociado y Coopeamistad RL. Se realizarán estudios comparativos de los servicios que se ofrecen en el mercado y los que actualmente tiene la Cooperativa, especialmente en la zona de San Carlos. Se aplicarán encuestas para medir los niveles de satisfacción de los asociados, y con los resultados se revisarán las políticas de crédito para asociados de áreas con alta rotación, y se evaluará la posibilidad de hacer modificaciones con el fin de aumentar los aportes al capital.

² Comité de Educación y Bienestar Social de Coopeamistad RL.

- Crear un programa de comunicación interna y externa para los servicios, por medio de boletines, anuncios en el periódico, eventos en fechas especiales en los que se puedan aprovechar materiales promocionales para mejorar la imagen. Con estas acciones se pretende informar sobre las facilidades disponibles para mejorar la situación financiera de los asociados, ofrecer los productos de la Cooperativa y anunciar los convenios que se mantienen con casas comerciales, agencias de viajes, alquiler y venta de vehículos, entre otros.
- Desarrollar campañas publicitarias en medios digitales y redes sociales.
- Aumentar la colocación de financiamiento entre los trabajadores de la Cooperativa, con el fin de ayudar a cubrir los gastos de ciertas necesidades específicas. Se brindarán créditos a los trabajadores para que puedan pagar los estudios de sus hijos. Adicionalmente, se pondrá a disposición de los empleados ahorros navideños con tasas de interés atractivas que serán entregados en diciembre de cada año, etc.
- Se incentivará el financiamiento a los productores para la compra de acciones en Dos Pinos, para que puedan recibir un mejor pago por la leche que entreguen de más. Con esto, aumentarán sus ingresos, podrán atender mejor los gastos de la finca y, por supuesto, mejorar la calidad de vida de su familia.

D. Perspectiva financiera

Consta de los siguientes objetivos estratégicos:

- 1. Aumentar los activos totales en los próximos 5 años.*
- 2. Aumentar los excedentes anuales.*
- 3. Velar por la calidad de la estructura de los activos.*
- 4. Cumplir con las normativas de la SUGEF en materia financiera.*
- 5. Ampliar las fuentes de fondeo y mejorar las políticas de capitalización.*

Para cumplir los objetivos planteados, se proponen los siguientes planes de acción.

- Lograr un crecimiento constante en las operaciones de la Cooperativa. Para esto, se requiere aumentar la colocación de productos financieros a plazos, aumentar las inversiones y la cartera de créditos, para obtener rendimientos necesarios que procuren crecimientos sostenidos. La asignación de recursos se hará principalmente a las líneas de banca de segundo piso; Coopeamistad RL se ubica dentro de esta línea, ya que capta recursos de otras instituciones financieras para colocarlos en el sector productivo; y a la captación de los asociados.
- Obtener un índice del 99% en la calidad de los activos productivos de la Cooperativa.
- Potencializar los bienes de uso de la Cooperativa en la operación, lograr que las plataformas tecnológicas y físicas actuales se expandan y fortalezcan la operación.
- Entregar al asociado un rendimiento adecuado a las condiciones del mercado, el cual se puede lograr manteniendo un control adecuado de la estructura de gastos de acuerdo con los presupuestos elaborados. El margen financiero debe estar por encima del 6%, buscando la colocación de un 8% de productos de crédito rentables. Adicionalmente, se buscarán metodologías que minimicen los efectos de las normativas en los excedentes de la Cooperativa.
- Implementar estrategias para otorgamiento, seguimiento y cobro de préstamos, especialmente para los exfuncionarios de Dos Pinos, que se lograrán mediante reformas al reglamento macro de crédito, reformas a la política de cobro, monitoreo constante de la cartera interna, negociaciones para cancelación de deudas con otros intermediarios financieros y una estrategia agresiva de cobro administrativa y judicial.

- Realizar un riguroso seguimiento de los indicadores de la suficiencia patrimonial y Camels mediante: revisiones mensuales de las normativas aplicables a la calificación de la operación de la entidad, remisión de información veraz a la Sugef y el Banco Central de Costa Rica referente a calce de plazos, brechas, datos adicionales e información contable, manejo de los flujos de efectivo y monitoreo de las necesidades de fondos para la operación normal y los indicadores de liquidez de las fichas Camels. Con respecto a las Camels, se realizará una autoevaluación cuantitativa de los indicadores financieros, en búsqueda de la calificación de nivel normal y nota perfecta de *uno*. Se harán cálculos de la reserva de liquidez para garantizar el manejo adecuado de las inversiones, cumplimiento de las regulaciones de la política monetaria y adecuada gestión de la liquidez en el uso de los fondos disponibles para la reserva, con el fin de maximizar la rentabilidad de las inversiones realizadas.
- Buscar nuevas fuentes de fondeo local y exterior, con las que se ofrecerán nuevas opciones de financiamiento. Se revisarán constantemente las tasas de interés de captación para ofrecer tasas atractivas al asociado pero a un costo razonable. Además, se estudiarán las necesidades de los fondos mediante flujos de efectivo proyectados y estrategias claras de colocación de créditos y derogaciones de fondos.
- Cambiar la política de distribución de excedentes, para mejorar la capitalización.
- Cambiar la modalidad de aporte de capital fijo a uno variable para productores.

2.3.2 Estrategia de mercadeo

Las estrategias de mercadeo buscan lograr los objetivos que la empresa se ha propuesto alcanzar en su mercado meta. Estos objetivos pueden ser: dar a conocer nuevos productos o lograr una mayor rentabilidad de ellos, captar más clientes o, en el caso que nos ocupa, aumentar la base asociativa de asociados productores.

Teniendo claras la utilidad y la relevancia de las estrategias de mercadeo, y después de conocer el plan estratégico de Coopeamistad RL, es importante conocer aspectos que pueden ayudar a elaborar estrategias más congruentes con las necesidades de la empresa, elementos tales como los socios, la competencia, la mezcla de mercadeo por utilizar y el posicionamiento actual de la Cooperativa. Así se conocerá cuál es su posición y, por ende, cuál ubicación quiere alcanzar.

2.3.2.1 Principales socios

Su principal socio comercial es Cooprole RL, cooperativa a la cual sirve Coopeamistad RL. Esta alianza le permite ubicarse dentro de las instalaciones de Dos Pinos (planta principal en El Coyol de Alajuela, almacenes agroveterinarios y sucursales) y convertirse en socio estratégico de direcciones y organizaciones relacionadas con Dos Pinos, mediante alianzas con la Dirección Financiera, Dirección Servicio Asociado Productor y CEBS (Comité de Educación y Bienestar Social de Coopeamistad RL).

Esta relación genera vínculos de amistad con los asociados y no asociados y estrecha la relación estratégica con Dos Pinos. Por consiguiente, le facilita estar más cerca y mejorar la atención a sus asociados, mediante visitas, asesorías, trámites, servicios disponibles, impulso de la sucursal electrónica y colocación de tarjetas de crédito y débito.

2.3.2.2 La competencia

Por ser Coopeamistad RL una entidad financiera, tiene competencia en el sector financiero nacional, tanto en la banca estatal y privada como en otras cooperativas que ofrecen los mismos productos de ahorro y crédito. Sin embargo, por el sector que atiende y la zona de interés de este proyecto, que es Zarcero, su mayor competencia son las siguientes entidades financieras:

En el sector lechero, una de ellas es Grupo Financiero COOCIQUE RL, una cooperativa de ahorro y crédito abierta, supervisada por la Sugef. Posee veinticuatro sucursales en todo el país y una en Zarcero.

La otra cooperativa fuerte en el sector lechero y en la zona es Coopelecheros RL, Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Productores de Leche, RL, ubicada en Ciudad Quesada, San Carlos, contiguo a la planta Dos Pinos. No tiene sucursales. En su estatuto social se consigna como objetivo general buscar fortalecer al productor de leche asociado a Cooprole RL., mediante la facilitación de servicios financieros a bajo costo.

En el Sistema Bancario Nacional, como competencia en la zona de Zarcero está el Banco de Costa Rica, con 246 oficinas dentro del país, una de ellas ubicada en la zona, y otra es una caja auxiliar ubicada en Dos Pinos, en El Coyol de Alajuela, identificada como de uso empresarial.

El otro banco que representa competencia es el Banco Popular. En la actualidad posee 97 oficinas en todo el país, y una sucursal está en la zona de interés de este proyecto. Asimismo, tiene un convenio con Coopelecheros RL, con el fin de aumentar su penetración en el mercado de productores de leche de Dos Pinos (www.popularenlinea.fi.cr).

El Banco Nacional también representa competencia, con una red de más de 170 oficinas y más de 400 cajeros automáticos. Tiene más de 1200 establecimientos comerciales, afiliados al sistema BN Servicios, que pueden brindar cerca de 200 opciones de pagos con empresas públicas y privadas, y ofrecen la posibilidad de realizar retiros de efectivo y el pago de tarjetas y operaciones de crédito. Cuenta con una sucursal en Zarcero.

En el sector privado se considera a Promérica como la competencia más fuerte, y en el producto de tarjetas de débito y crédito a Credomatic y CITI como dos competidores con productos muy bien posicionados en la zona de interés y en todo el país.

2.3.2.3 Mezcla de mercadeo

A. Cliente

Por ser Coopeamistad RL una organización interna de Dos Pinos, el perfil del asociado está directamente relacionado con el socio de Dos Pinos.

El Estatuto Orgánico de Coopeamistad RL, en su artículo 7, menciona que podrán ser asociados y asociadas de la Cooperativa los trabajadores (as) activos (as) y pensionados (as) y los asociados (as) de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L.; los trabajadores (as) activos y pensionados de COOPEAMISTAD R. L.; las personas jurídicas que no persigan fines de lucro y que sean afines con la Cooperativa; los trabajadores (as) activos y pensionados de personas jurídicas que no persigan fines de lucro y que sean afines con la Cooperativa.

Así, cualquier persona que sea asociado o trabajador de Dos Pinos pertenece a su mercado meta. El Consejo de Administración estudia y resuelve las solicitudes de admisión de los nuevos asociados y asociadas.

Para fines de este proyecto, el segmento de interés en el mercado meta serán los asociados productores de Dos Pinos que no están asociados a Coopeamistad RL en la zona de Zarcero. Su característica es que se dedican a la producción lechera y mantienen inversión en terrenos, infraestructura, equipos especiales, hatos ganaderos, automóviles o cualquier otra necesidad en el negocio lechero. No se tomarán en cuenta empleados ni jubilados de ambas cooperativas.

Considerando las características particulares de este socio, Coopeamistad RL se ha enfocado en ofrecer productos competitivos con una gran gama de opciones financieras, tales como líneas de crédito atractivas, tasas de interés competitivas, con una estructura satisfactoria apta para cumplir con la supervisión que genere una imagen de confianza entre su mercado meta. Para lograrlo, la Cooperativa ofrece créditos bien planificados, con tiempos de respuesta cortos y dirección y asesoría para productos de inversión.

Estos productos los combina con una estrategia hacia el servicio y cercanía con el asociado, mediante su red de oficinas (El Coyol, Barrio Luján, Almacén Ciudad Quesada, Almacén Zarcero, Planta Ciudad Quesada, Cartago). Brinda consultoría financiera, para asesorar al asociado y ayudarlo a identificar sus necesidades. La cercanía no es solo física, sino que, por medio de las tecnologías de información, utiliza la banca electrónica mediante los servicios de web transaccional, tarjeta de crédito y débito, transferencia SINPE (sistema nacional de pagos electrónicos).

Estas estrategias permiten a Coopeamistad RL mayores vínculos y mayores posibilidades de hacer negocios que aumenten y entreguen valor a sus asociados y al servicio que brinda a Dos Pinos.

B. Comunicación

En el área de comunicación, Coopeamistad RL considera como una de sus grandes fortalezas de diferenciación el conocimiento de su mercado meta. Su principal contacto con el asociado lo logra mediante boletines informativos, que adhiere a los recibos de entregas de leche.

Los asociados productores de Dos Pinos los retiran todas las semanas en los almacenes agroveterinarios, donde el contacto es muy directo, ya que en algunos almacenes hay una oficina de Coopeamistad RL, como en el caso de Zarcero.

Asimismo, participa con puestos informativos y ejecutivos de ventas en almacenes agroveterinarios (AGV), charlas de inducción, charlas informativas a empleados regulares, eventos, ferias y subastas, donde realiza una exposición no solo a sus asociados, sino también a sus familiares y asociados potenciales.

Utiliza una base de datos para enviar comunicados a sus asociados, y en su página web postea información actualizada y relevante. Como se observa en la página web, la sección de noticias es una ventana de información muy importante, pues está constantemente informando al socio sobre productos de temporada, promociones y servicios como la sucursal virtual.

Figura 2.2. Página web Coopeamistad RL, octubre de 2012



Fuente: www.coopeamistadrl.com

Además, utiliza promociones, como las que se muestran en el afiche siguiente, para ofrecer sus productos a los asociados.

Figura 2.3. Página web Coopeamistad RL, octubre de 2012



Fuente: www.coopeamistadrl.com

Otro vínculo para comunicarse con sus socios es un boletín que produce la Cooperativa, llamado *Entre amigos*. En sus páginas, Coopeamistad RL busca informar y proyectarse como una cooperativa amiga. En esta misma línea, emplea un espacio en un boletín de Dos Pinos llamado *Amanecer Lechero*, donde comenta sobre sus proyectos, las características de sus productos, su dirección electrónica, entre otros aspectos de interés. Los asociados pueden consultar ambos boletines en su página web o impresos en papel.

C. Costo

Con respecto al costo de sus productos y servicios, por ser Coopeamistad RL una cooperativa perteneciente a la banca de segundo piso, su intermediación financiera presenta un mayor costo. Sin embargo, mantener estable el gasto administrativo le permite ser muy competitiva con sus líneas de crédito, así como ofrecer una variada gama de productos. Estos tienen tasas competitivas en el mercado financiero, y hay productos muy específicos para el sector que atiende, como por ejemplo línea de crédito de producción ganadera.

Su presencia en algunos almacenes agroveterinarios de Dos Pinos posibilita una mayor cercanía y un menor costo en los traslados de ejecutivos hacia socios que requieran servicios personalizados de la Cooperativa.

D. Conveniencia

Por el mercado que atiende Coopeamistad RL, está convenientemente ubicada en las oficinas principales de Dos Pinos, con una gran exposición a los socios actuales y socios potenciales. Esta ubicación estratégica se complementa con las oficinas ubicadas en los AGV en zonas de interés y con personal de ventas que está visitando al asociado directamente en sus fincas. También cuenta con la página en internet, donde es posible encontrar información y servicios, como la Web transaccional, solicitud de tarjetas, entre otros.

2.3.2.4 Posicionamiento actual de la Cooperativa

De acuerdo con los datos de la base asociativa de Coopeamistad RL, a abril de 2012, de 1418 socios productores de Dos Pinos, el 61,35% están asociados a esta. Como dato importante, se resalta el hecho de que en todas las provincias la afiliación sobrepasa el 50% de los productores de la zona. En su quinta edición, de julio de 2012, el boletín *Amanecer Lechero* indica que durante los últimos años la Cooperativa crece a un ritmo constante fruto de la confianza y respaldo de todos los asociados.

Específicamente en la zona de Zarcero, de 218 socios productores de Dos Pinos, 145 están asociados a Coopeamistad RL, lo cual representa un 66,51%.

En el gráfico publicado en el boletín *Amanecer Lechero*, quinta edición, se observa la evolución de la estructura de activos de Coopeamistad RL en el período 2010-2011, con un gran crecimiento en la cartera de crédito, en la línea de producción ganadera. Este producto se perfila como uno de los que mayor posicionamiento da a la Cooperativa.

El siguiente cuadro muestra las posiciones que ocupa la Cooperativa con respecto a la competencia, en el *ranking* del sector cooperativo al 30 de setiembre del 2012, según la estructura financiera de cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por la Sugef.

Cuadro 2.1 Ranquin del sector cooperativo al 30 de setiembre de 2012
En miles de colones

Cooperativa	Activos		Cartera		Captaciones		Patrimonio		Excedentes	
	Monto	Rank	Monto	Rank	Monto	Rank	Monto	Rank	Monto	Rank
Coocique RL	109 824 261	5	72 752 322	5	53 089 541	5	16 552 784	6	575 482	8
Coopeamistad RL	14 930 852	10	13 020 185	9	3 770 828	17	2 909 959	14	184 989	13
Coopelcheros RL	5 404 083	25	3 350 856	26	2 381 723	22	940 739	27	4 793	30

Fuente: Información contable disponible en www.sugef.fi.cr

2.3.3 Estrategia de servicio al asociado

En las cooperativas de ahorro y crédito, la estrategia de servicio al cliente es su razón de ser. Es el desarrollo natural de su esencia y de su mandato fundamental, ya que, como tales, se deben a sus socios.

Con base en este principio, la estrategia de servicio al cliente de Coopeamistad RL se fundamenta en la premisa de que los asociados son los dueños de la Cooperativa. Por eso, el servicio que se les brinda se caracteriza por una verdadera vocación hacia la prestación de servicios de calidad, una práctica constante de excelente trato, adecuada información y una búsqueda de acciones que generen una mayor identidad cooperativista e incrementen las actividades financieras de sus asociados, en pro de su bienestar y de su satisfacción total.

La relación de la Cooperativa con sus asociados es directa y muy estrecha, por ser una organización interna de Dos Pinos. Su eslogan: *Somos parte de la familia* refleja su compromiso con los asociados. Por ello, se procura brindar a los socios una relación de amistad, cordial, y ayudarlos a resolver su necesidad.

Los productores, como sector primario de la empresa, tienen características y necesidades muy especiales que deben ser solventadas. En Coopeamistad RL

se actúa consecuentemente con esa realidad, al hacer que la entidad sea para el productor una verdadera herramienta de desarrollo social y económico (entrevista realizada al señor Luis Vega, gerente de Operaciones, el 26 de setiembre, en las oficinas centrales de Coopeamistad RL).

2.4 Descripción del entorno

Al describir el entorno, se pretende conocer el ambiente en que se desempeña la organización. Este está constituido por todo aquello ajeno a la empresa, por los factores que la afectan directamente y no puede controlar.

La información se origina de la propia experiencia de la entidad o de fuentes externas (entrevista realizada a la coordinadora del Departamento de Mercadeo, el 4 de octubre de 2012, en las oficinas centrales de Coopeamistad RL).

2.4.1 Descripción de las variables internas

Las variables internas son aquellas que la empresa puede controlar y darles un seguimiento, con el fin de tomar medidas correctivas en caso de que afecten el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. En este apartado, se contemplan los factores críticos de éxito en la Cooperativa, a partir de información proporcionada por la coordinadora del Departamento de Mercadeo.

Factores críticos de éxito

Estos factores abarcan determinadas áreas que permiten un funcionamiento competitivo y exitoso de la Cooperativa. El equipo humano de trabajo, la dirección–planificación y la solidez financiera son los principales elementos identificados.

En cuanto al personal, su motivación se refleja directamente en el servicio. Además de contar con puestos exigidos por ley para su funcionamiento, *se cuenta con personal capacitado, motivado y comprometido con los objetivos de la Cooperativa.*

La estructura administrativa en Coopeamistad RL representa una diferenciación frente a la competencia, porque posibilita brindar un servicio personalizado, ya que se tiene conocimiento del mercado meta, se identifican las necesidades del asociado y se asesora mucho mejor según la línea de crédito.

El segundo factor del éxito del negocio es la dirección y planificación, la cual es llevada a cabo por los directores del Consejo de Administración, quienes *establecen las estrategias basados en el crecimiento y solidez, en beneficio de los asociados*. A esto se suma la capacidad de la Gerencia y la Administración para ejecutar los planes.

El tercer factor de éxito es la solidez financiera que proyecta ante el mercado y los asociados. Esta imagen es importante para acceder a recursos económicos y respaldar las transacciones ante otras instituciones financieras. Entre las cooperativas supervisadas por Sugef, Coopeamistad RL alcanzó la posición 13 del *ranking* cooperativo nacional al 30 de abril de 2012, según la estructura de activos, y para el 30 de setiembre mejoró al llegar a la n.º 10.

Mediante la personalización del servicio, el conocimiento del mercado y las adecuadas estrategias, se puede dar una respuesta mucho más rápida. Esto se refleja en la cartera de crédito, la cual para el 31 de diciembre de 2011 ascendió a $\text{¢}6700$ millones en la línea de producción ganadera. Este monto representó en activos un crecimiento del 51% y el mayor de todo el Sistema Financiero Nacional (El zarzero.com, 2012), lo cual refuerza la imagen y solidez de Coopeamistad RL.

2.4.2 Descripción de variables externas

La actividad de las cooperativas de ahorro y crédito se ve afectada no solo por los competidores, sino también por las normas regulatorias y operativas que restringen la prestación de los servicios. Estos elementos son particularmente importantes para el sector financiero, porque el Gobierno, vía regulación y supervisión de todos los intermediarios, procura garantizar la circulación de la moneda, así como su adecuado valor, y proteger los intereses de los ciudadanos.

Los factores externos afectan la estabilidad y el desarrollo de las estrategias de Coopeamistad RL. Entre ellos están los aspectos económicos, tecnológicos, demográficos (en la zona de Zarcero) y legales.

A. Aspectos económicos

El país viene en un proceso de reactivación económica, lo cual es confirmado por el indicador mensual de actividad económica (IMAE). Este registró un crecimiento medio del 6,5% en el primer semestre de 2012. En términos de tasa interanual, su variación fue de 5,3%, superior en 1,6 puntos porcentuales con respecto al mismo lapso del 2011.

Conjuntamente, la actividad de servicios de intermediación financiera, sector donde se encuentra Coopeamistad RL, creció 7,9% (superior en 3,8% en relación con el primer semestre del 2011), como resultado del cobro de comisiones por servicios de tarjetas de crédito, cambio y arbitraje de divisas y líneas de crédito. Se destacan los servicios por colocación de crédito y captación de ahorros al sector privado (Banco Central de Costa Rica, 2012).

Este aumento en la actividad se ve reflejado directamente en los ingresos financieros obtenidos por Coopeamistad RL en el primer semestre del 2012, con un crecimiento del 37%, un 17,06% más comparado con el mismo período del 2011. Del total de estos ingresos financieros, el 92,56% corresponde a la cartera de crédito (préstamos, tarjetas de crédito, créditos Dos Pinos) (www.coopeamistadrl.com/index.php?option=com_docman&Itemid=80).

La misión de la Cooperativa de dar apoyo financiero a los asociados se ve reflejada directamente en la cartera de crédito. Para el año 2011 destinó a la producción el 48,65% del total de la cartera, y para el primer semestre del 2012 la participación supera a los créditos personales.

Otro indicador son las tasas de interés, las cuales tienen un efecto importante sobre las decisiones de inversión. En este caso, la tasa básica pasiva

(referencia de las tasas de interés), según información del Banco Central de Costa Rica, ha presentado un crecimiento constante en el 2012, al pasar de 8% en enero a 10% en mayo y a 10,25% en julio; al final, en agosto se coloca en 10,5%.

Este relativo aumento tiende a motivar a los ahorrantes, pero provoca que el crédito crezca a un menor ritmo. Además, ocasiona que la Cooperativa aumente los gastos financieros por el pago de interés, ya sea a las entidades financieras que le otorgan préstamos o por las obligaciones con el público.

Para reducir el riesgo por tasas de interés (diferencia entre la tasa pasiva y la tasa activa), la organización plantea crear contratos de préstamos con tasas variables y efectuar ajustes mensuales según las tasas de interés y el margen financiero, tanto para moneda nacional como en dólares.

De las obligaciones financieras (estados financieros Coopeamistad RL), el mayor peso lo tienen las entidades financieras. Para el año 2010 ascendían a ¢336 985 204; en el 2011, a ¢417 830 824, y para el primer semestre del 2012 ya eran muy similares al 2010, con ¢336 579 260. Al utilizar más recursos externos para financiar su actividad, se realizan ajustes en el margen financiero, para reducir el riesgo por tasas de interés.

Para la inflación y el tipo de cambio, la perspectiva es que se mantengan similares a los niveles actuales, gracias a la atracción de recursos externos, principalmente eurobonos, al aumento en los intereses de los ahorros en moneda nacional y al comportamiento favorable de las exportaciones.

B. Aspectos tecnológicos

La liberalización de los mercados presiona a todo el sistema financiero para reducir costos, brindar mejores servicios y hacer más eficiente la actividad de intermediación. Por ley, existen requisitos tecnológicos que las entidades deben cumplir, pero también las está ayudando a funcionar como parte de una red virtual y a entrar con facilidad en nuevos mercados.

El éxito de muchas entidades financieras ha sido innovar en función de la tecnología. Hoy casi todas ofrecen servicio de banca telefónica (automática y/o atención personal). Mediante internet, a través de una computadora se realizan transacciones que antes implicaban la presencia física en las instalaciones; por ejemplo, en el BNCR se pueden efectuar cerca de trescientos trámites bancarios y pagos de servicios utilizando aplicaciones vía web.

Por parte de Coopeamistad RL, se tiene acceso a transacciones vía web (pagos de servicios) y conexión al sistema de transferencias SINPE; además, cuenta con el número telefónico 2437-3180 para el servicio al cliente. Un servicio por implementar, para tener más contacto con los asociados, son las redes sociales.

Otro cambio con potencial para la Cooperativa es el uso de los celulares con la banca móvil, para enviar saldos o pagos de servicios. El uso del celular es aprovechado para pago de préstamos, tarjetas, transferencias, entre otros servicios.

Por parte del usuario, todo lo anterior se traduce en reducción de tiempos de espera y confianza en el proceso; y para Coopeamistad RL representa una herramienta de atención multicanal, que ofrece grandes posibilidades de crecimiento.

C. Aspectos demográficos

En cuanto a variables demográficas del Cantón de Zarceró, según el INEC para el año 2011 contaba con una población total de 12 205 habitantes, 6103 hombres y 6102 mujeres. Además, el nivel de alfabetización se coloca en 97,6% (INEC, 2011).

La población se concentra principalmente en el distrito de Zarceró, seguido de Brisas y Laguna. Del total de la población urbana, el 45,1% se ubica en Zarceró. El distrito totalmente rural es Zapote, seguido de Laguna, con 81,06%.

En el siguiente cuadro se presenta la distribución poblacional de Zarcero.

Cuadro 2.2. Distribución de población de Zarcero, según distrito, 2011

Distritos	Población	Urbana	Rural
TOTAL	12 205	5 297	6 908
1. Zarcero	4004	2 389	1 615
2. Laguna	1 674	317	1 357
3. Tapezco	1 305	347	958
4. Guadalupe	1 148	415	733
5. Palmira	1 334	1 060	274
6. Zapote	739		739
7. Brisas	2 001	769	1 232

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2011

Según información suministrada por el Departamento de Mercadeo de Coopeamistad RL, su base asociativa se distribuye de la siguiente manera:

Cuadro 2.3. Distribución de la base asociativa, abril de 2012

Cantón	Asociados	Exproductor	Productores exasociados	Productores no asociados	Total
1. Guadalupe	7			3	10
2. Laguna	10	1		4	15
3. Palmira	15	1	2	10	28
4. Tapezco	9	1		6	16
5. Zapote	33		2	15	50
6. Zarcero	60	1	7	16	84
7. Brisas	11			4	15
Total	145	4	11	58	218

Fuente: Elaboración propia, con datos del Departamento de Mercadeo de Coopeamistad RL

El distrito de Zarcero cuenta con sesenta productores de leche asociados a Coopemistad RL y con cuatro productores que, por una u otra razón, ya no pertenecen a la Cooperativa. Es el distrito con el mayor número de productores no asociados.

Zapote es el segundo distrito en importancia en productores asociados, y en la lista de no asociados ocupa la misma posición. Palmira se ubica en tercer lugar,

tanto en asociados como en productores no asociados. Estos datos son un referente para las estrategias de posicionamiento y valor agregado.

De los productores de leche asociados a Coopeamistad RL en el cantón de Zarcerro, 102 tienen ahorros y 71 tienen créditos con la organización. El distrito de Zarcerro el que cuenta con más productores asociados con créditos (32), seguido por Zapote (12) y Brisas (8).

Es importante resaltar la dependencia existente con Dos Pinos, pues esta decide las estrategias para asociar productores. Coopeamistad RL no puede asociar a nadie que no pertenezca a Dos Pinos. Por eso, todo cambio que aumente o disminuya la cantidad de socios es una variable externa que afecta directamente el mercado meta de la Cooperativa y, por ende, sus ingresos.

D. Aspectos legales

El servicio de intermediación financiera es regulado por instituciones gubernamentales y una amplia gama de leyes, entre las cuales se destacan:

Instituciones:

- Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP)
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)

Leyes:

- Ley de Asociaciones Cooperativas, n.º 4179
- Ley de Regulación de la Actividad de Intermediación Financiera de las Organizaciones Cooperativas, n.º 7391
- Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimación de capitales y actividades conexas, n.º 8204

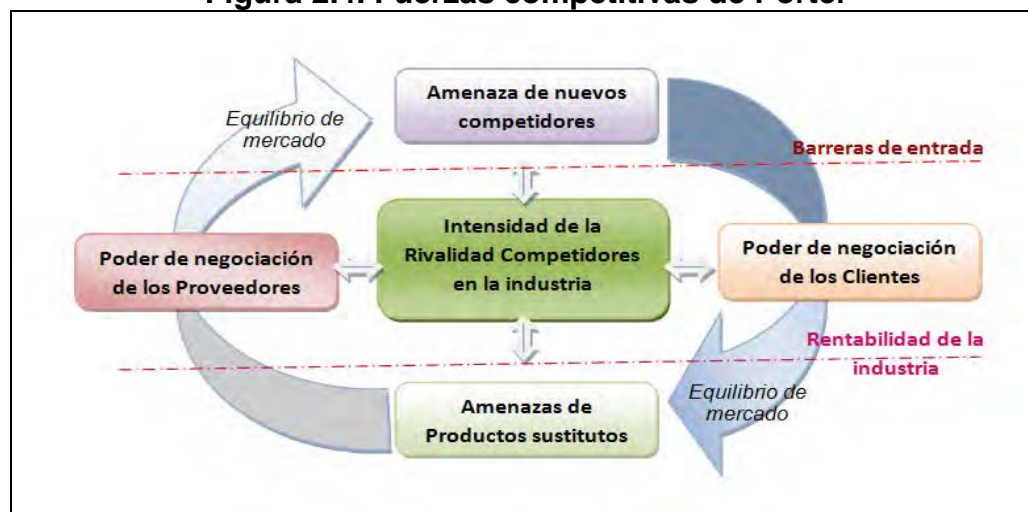
Como parte del crecimiento de los activos de Coopeamistad RL, es necesaria la supervisión de la Sugef. Esta supervisión, en lugar de verse como una obligación, es una oportunidad de crecimiento de la marca, de posicionamiento y de respaldo para las actividades de intermediación que realiza.

Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

De acuerdo con este modelo, la capacidad de una organización para competir en un mercado específico está determinada por los recursos técnicos y económicos que se poseen, así como por las fuerzas del entorno que se mezclan para que unos sean más competitivos que otros.

En la siguiente figura se pueden apreciar las cinco fuerzas planteadas por Porter.

Figura 2.4. Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: <http://pdfcast.org/pdf/las-5-fuerzas-de-porter>

1. El poder de negociación de los clientes (deudores)

Como entidad de intermediación financiera, la colocación de recursos es fundamental y se convierte en una fuerza competitiva del mercado. Esta es determinada por la capacidad que tienen los clientes de definir las condiciones de las operaciones de los créditos o de ahorro.

En Coopeamistad RL, las decisiones financieras toman como base las condiciones de mercado y la rentabilidad. Sin embargo, por representar los intereses de los asociados, siempre se orientan a brindar condiciones cómodas, ya sean tasas de interés, plazos o los mismos trámites.

El poder que ejercen los clientes sobre la Cooperativa es relativamente bajo: aceptan o no condiciones generales de financiamiento. No obstante, la gran variedad de intermediarios financieros ha provocado que la banca nacional (competencia directa de la cooperativa) desarrolle operaciones más pequeñas con el fin de colocar recursos.

Esto les ha dado un poder adicional a los usuarios de créditos, porque pueden comparar condiciones en los contratos y/o acceder a productos más competitivos, pues la Cooperativa, por rentabilidad, ofrece tasas de interés un poco más altas que la de la banca estatal. Pero la mayor presión la ejercen los asociados, ya que al final del período esperan recibir excedentes.

Para mantener un adecuado equilibrio entre la Cooperativa y el poder del cliente, se recurre a los canales de comunicación, la consistencia y la transparencia en los procesos, para establecer tasas de interés, comisiones y gastos legales, lo cual genera una lealtad mayor del asociado deudor.

2. Poder de negociación de los proveedores

Coopeamistad RL tiene como proveedores de recursos a bancos (públicos y privados), cooperativas y grupos financieros, entre ellos el Banco Nacional de Costa Rica, Bancrédito, Banco de Costa Rica, Infocoop y Coopenae RL. Estas grandes instituciones suelen presionar las tasas de interés en el mercado y, al hacerlo, los recursos que le proporcionan a la Cooperativa tienden a variar en los intereses.

Aunque estas entidades no tienen injerencia directa en las decisiones que se toman, sí afectan los márgenes financieros y pueden diseñar líneas de crédito especiales para los productores ganaderos, a tasas de intereses menores a las que la Cooperativa puede ofrecer.

Por ejemplo, en el caso del BNCR, la tasa de interés de préstamo es de 11,46%. Coopeamistad RL debe agregar un porcentaje de ganancia (margen financiero). Si el BNCR está por debajo del *11,46% de interés + el margen*, complica el poder colocar los recursos y disminuye el margen de ganancia deseado.

En el caso de los ahorrantes, ellos con el paso del tiempo han perdido el poder de negociación. Pero, según el monto por invertir, pueden lograr un porcentaje mayor en los rendimientos, porque en la Cooperativa se tiene un margen para negociar y así obtener recursos. En general, este margen está condicionado por las tasas de interés presentes en el mercado.

Para poder conseguir un equilibrio con proveedores (obtener préstamos), se establecen medidas para crear valor agregado en las tasas de interés, en liquidez y en seguridad, además de la imagen y solidez que se pueda proyectar. También, poseer la base de datos actualizada permite disminuir el tiempo de respuesta a la solicitud de crédito, factor determinante en la colocación de recursos y en la calidad del servicio.

3. Amenazas de nuevos ingresos

La posibilidad de que ingresen nuevos competidores en el sector financiero, no es nula. Sin embargo, las barreras de entrada se han incrementado en los últimos años, debido principalmente a leyes, reglamentos, así como entidades que supervisan los procesos de intermediación, como por ejemplo la Sugef.

También existen barreras por volumen, pues es necesario tener un mercado amplio y viable para hacer rentable el servicio, al igual que un capital estable.

Para Coopeamistad RL, la amenaza de nuevos ingresos se daría en el momento en que otras entidades financieras decidan ingresar en el mercado a financiar la producción lechera, ya sea por expansión de las líneas de negocios o porque por regulaciones se considere una actividad atractiva.

Por ser de carácter cerrado, la Cooperativa no puede incursionar en otros sectores, pero otras instituciones sí pueden ingresar en su mercado, lo cual la limita y la obliga a ser más eficiente que los demás.

4. Amenazas de productos sustitutos

El ahorrar y obtener créditos no ha variado a través de los años, y menos de una entidad a otra. No obstante, con el aumento de la competitividad sí se han desarrollado productos más sofisticados y personalizados para los segmentos, los cuales podrían considerarse como nuevos, ya que buscan satisfacer necesidades específicas.

Por ejemplo, antes se usaban libretas de ahorro. El cliente tenía que ir a cajas a depositar o retirar efectivo. Hoy se hace a través de tarjetas de débito y en cajeros. También existen líneas de créditos especiales para producción, vivienda o personales.

Coopeamistad RL tiene tres segmentos: administrativos, operativos y productores. En cada segmento se diseñan líneas de créditos y ahorro, con diferentes tasas y plazos, los cuales se adaptan a las necesidades del grupo.

Otro valor agregado que se da con los productos financieros suele ser la supervisión ejercida por la Sugef sobre la entidad financiera. Es un respaldo, y aporta confianza en el ahorrante y deudor. Asimismo, la calificación externa de riesgo transforma los productos, porque entrega elementos que anteriormente no se valoraban.

5. Rivalidad entre competidores

Como se mencionó, la competencia directa de la Cooperativa incluye: Banco Popular, Banco Nacional, Banco de Costa Rica, que trabajan con economías a escala; Coocique RL y Coopelecheros RL, ubicadas en la zona; y las asociaciones de Dos Pinos, con productos similares a los de Coopeamistad RL.

Desde el punto de vista de acceso, la banca estatal es la primera opción para ahorrar o para solicitar créditos. Factores como tecnología y cercanía hacen que posean ventaja sobre otras instituciones financieras.

La diferenciación en este sector se ha dado principalmente por la tecnología y la calidad percibida en el servicio. Por ejemplo, las plataformas telefónicas, internet y accesos remotos permiten al usuario el acceso a los servicios sin presentarse físicamente en una sucursal o punto de servicio.

Con respecto a otras, la Cooperativa se ha diferenciado por el trato personalizado y tiempos de respuesta menores, con lo cual se ha convertido en una de las primeras opciones para obtener financiamiento en la zona.

Igualmente, se han producido transformaciones en los competidores, y esto ha aumentado la lucha por mantener la participación de mercado, más aun cuando se quiere mejorarla. Muchos de los esfuerzos van dirigidos hacia la capacitación del personal y hacia los procesos, con el fin de optimizar el servicio y dar soluciones oportunas a los clientes.

Todos estos cambios, y sobre todo el monitoreo constante del entorno, la competencia y clientes (asociados), proveen información sobre las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la Cooperativa. Con ello, también se pueden establecer tácticas operativas dirigidas a subsanar las debilidades y a potencializar las fortalezas.

En el capítulo siguiente, se realizará una investigación de mercado que permita analizar la información dada por la Cooperativa, así como datos adicionales, con el fin de diseñar la estrategia de mercadeo para el cantón de Zarcero.

Capítulo 3

Análisis de la estrategia de mercadeo actual de Coopeamistad RL, su competencia y análisis FODA

En esta sección, se analiza la estrategia de mercadeo de la Cooperativa, el impacto que ha tenido en la zona de Zarcero, su competencia, los gustos y las preferencias de los productores socios de Dos Pinos, y se finaliza con un FODA.

3.1 Estudio de mercado

El estudio de mercado es un insumo primordial para realizar una mezcla de mercadeo útil en procura del cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta de plan de mercadeo. Esto obedece a que los resultados aportan información relevante sobre el mercado meta al cual se quiere atraer y mantener.

3.1.1 Justificación

La investigación de campo brinda información sobre las necesidades, expectativas y preferencias de los asociados, con respecto tanto a la Cooperativa en general como a sus productos. Estos parámetros influyen directamente en la decisión de utilizar el servicio, en la información que poseen sobre la competencia y en cómo perciben a la Cooperativa.

Asimismo, la serie de datos que se generan sirven de apoyo para tomar decisiones en el proyecto o para complementar otros en la misma organización, pues, por su naturaleza, se constituyen en una fuente primaria.

3.1.2 Objetivos

Los objetivos de la investigación de campo son:

- 1- Determinar el conocimiento general que tienen los socios de Dos Pinos en la zona de Zarcero sobre Coopeamistad RL.
- 2- Conocer las opiniones de los productores ganaderos sobre los servicios y las actividades que ofrece Coopeamistad RL.

3- Identificar los principales factores de mejora que permitan incrementar la afiliación de socios productores en Zarcero.

4- Determinar los servicios actuales más atractivos y las necesidades de nuevos servicios, de acuerdo con la opinión de los socios.

5- Indagar sobre los canales de comunicación más eficientes que utiliza la Cooperativa.

6- Determinar cuáles variables de la competencia afectan la decisión de consumo de los socios productores.

3.1.3 Metodología

El análisis se efectúa en un período único, por lo cual se emplea el diseño transversal o transaccional, enmarcado en el tipo de estudio descriptivo. Se realiza una evaluación minuciosa y la interpretación de la materia en estudio, en relación con condiciones existentes, prácticas, opiniones, procesos en marcha y tendencias.

3.1.3.1 Definición de las poblaciones de estudio

El gerente general y los encargados del Departamento de Mercadeo y la oficina de Coopeamistad RL en Zarcero son fundamentales, ya que, con sus conocimientos y experiencias, contribuyen a obtener información de la situación actual de la cooperativa y a lograr un enlace con los productores, al informarles sobre la elaboración del censo en las casas o lecherías.

La unidad de estudio de la investigación son los socios productores del área de Zarcero asociados a Dos Pinos en el primer semestre de 2013. Se trabaja con dos poblaciones: socios productores de Dos Pinos asociados a Coopeamistad RL y socios productores no asociados a la Cooperativa.

Las poblaciones de estudio son:

1- Socios productores asociados a Coopeamistad en la zona de Zarcero (145 personas)

2- Socios productores no asociados a Coopeamistad RL en la zona de Zarcero (69 personas)

Por ser poblaciones relativamente pequeñas, se realiza el estudio completo de ambas poblaciones, utilizando la operación estadística del censo.

3.1.3.2 Recopilación de los datos

La entrevista es una forma de obtener datos, que se lleva a cabo entre dos o más personas. No se considera una conversación normal, pues tiene implícita una intencionalidad de conseguir información para ciertos objetivos planteados en la investigación.

El cuestionario es la herramienta utilizada para obtener la información deseada, con preguntas abiertas y cerradas. Se aplicó directamente a la población en estudio, por parte de las encargadas de este proyecto. Se usaron dos tipos de cuestionarios: uno para los productores asociados a la Cooperativa y otro para los socios potenciales.

La investigación de campo se efectuó en abril y mayo de 2013. Las entrevistas se realizaron en el Almacén Agroveterinario de Dos Pinos, en las casas de habitación y en las lecherías de los productores.

3.1.3.3 Tabulación de los datos

Después de efectuadas las entrevistas, se revisó si esta información tenía errores u omisiones y se organizó de forma clara. Los datos originados de la investigación de campo se procesaron en hojas de cálculo de Excel y el programa SPSS. Luego se realizó el respectivo análisis y la presentación de la información según la estructura predeterminada.

3.1.4 Análisis de datos recopilados

Al aplicar un censo, se depende de la colaboración de todos los productores. Por una u otra razón no fue posible alcanzar la totalidad de las poblaciones. Algunos aparecen como propietarios de una lechería, pero esta es manejada por un hermano o familiar que ya está asociado. Por ello, a petición de ellos se aplicó el cuestionario al hermano o familiar administrador del negocio.

En total, se entrevistaron 136 productores asociados y 53 productores no asociados a Coopeamistad RL. La presentación de datos se divide en dos secciones: la primera con la información de los productores asociados y la segunda con la de no asociados a la Cooperativa.

3.1.4.1 Análisis de la situación actual de los socios productores de Dos Pinos

El análisis contempla aspectos generales, tales como lugar de residencia, conocimiento y frecuencia de visita a la oficina de Zarcero, uso de productos y servicios de Coopeamistad RL y/o de la competencia, percepción acerca del servicio recibido, canales de comunicación.

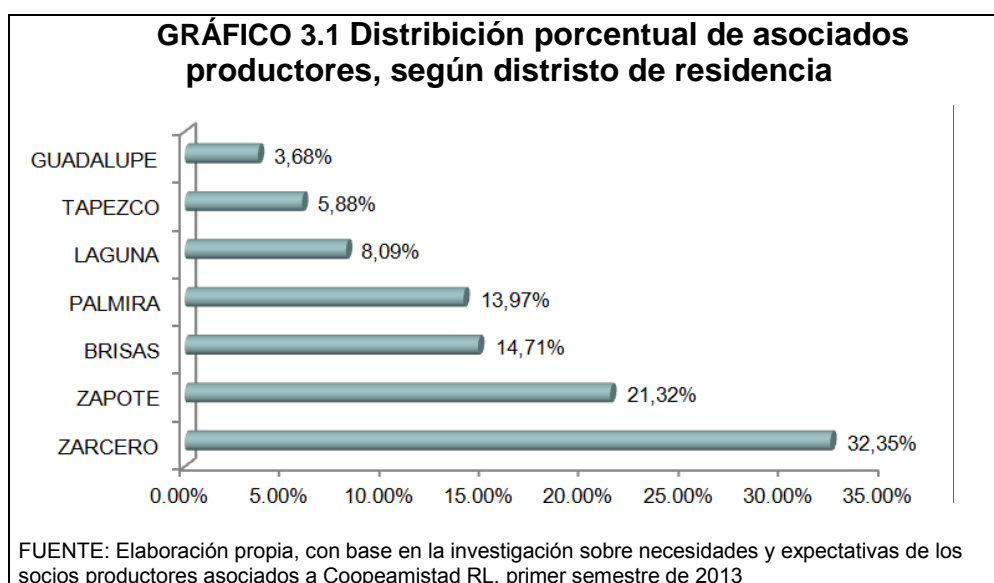
I. Socios productores asociados a Coopeamistad RL

A continuación se presenta información sobre la percepción de los asociados con respecto a la Cooperativa, tiempo de ser asociados, razones que influyeron para afiliarse, productos y beneficios que conocen, nivel de satisfacción por el servicio, productos que actualmente usan y otros que desean, forma de comunicación que prefieren y aspectos que se pueden ampliar y mejorar.

A. Aspectos generales de Coopeamistad RL

De la investigación de campo se extrae la siguiente distribución porcentual de los productores asociados a Coopeamistad RL, por distrito de residencia. La mayor concentración se encuentra en los cantones de Zarcero y Zapote: entre ambos superan el 50% de los asociados.

Distribución porcentual de asociados productores, según distrito de residencia



Parte del posicionamiento de la organización en Zarcero se refleja en el número de afiliaciones realizadas a través de los años. El 36,3% de los entrevistados tienen entre dos y cinco años de ser socios, y el 33,09% más de cinco años.

Según expresaron los productores, uno de los factores que incide en el posicionamiento de la Cooperativa en la zona es la ventaja de poder contar con una oficina en el Almacén Agroveterinario de Dos Pinos donde pueden realizar trámites con facilidad, como por ejemplo retirar los documentos de la entrega de leche.

A pesar de que en la zona existen otras entidades que tienen más años de ofrecer servicios similares, como Cooquite RL y Coopelecheros RL, los

productores buscan cada vez más la forma de afiliarse a Coopeamistad RL por las facilidades que brinda.



Las razones de los productores para estar afiliados a Coopeamistad RL son muy variadas. Como se observa en el gráfico 3.3, en orden de importancia, ser parte de Dos Pinos es el aspecto más relevante, seguido por los productos ofrecidos y, en tercer lugar, las tasas de interés de la Cooperativa.



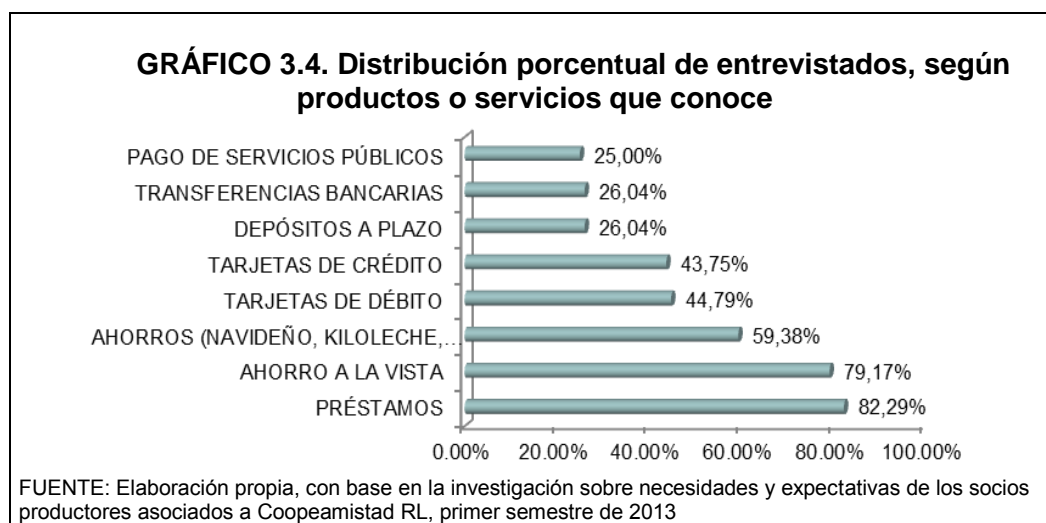
El 8,82% de los entrevistados mencionaron otras razones determinantes para asociarse a Coopeamistad RL, como: el programa de equipamiento tecnológico realizado por el CEBS de Dos Pinos, referencias de otros productores

que estaban muy satisfechos con los servicios, la comodidad de tener una oficina de atención al cliente cerca de sus negocios, la necesidad de financiamiento para la compra de acciones de Dos Pinos, patrocinios o, sencillamente, por tradición (cuadro 3.1, anexos).

Del total de entrevistados, el 69,85% afirman conocer los beneficios de estar asociados a Coopeamistad RL. Las condiciones de los créditos se perciben como el mayor beneficio para el productor asociado (67,37%), seguidas de la accesibilidad a los servicios (50,33%), la confianza (46,32%) y la atención que brinda la Cooperativa (32,63%), entre otros aspectos (cuadro 3.2, anexos).

El porcentaje de conocimiento que tienen los asociados productores acerca de los productos de la organización es muy similar al de los beneficios, con un 70,59%.

Los préstamos son el producto estrella de la organización, seguidos, en orden de mayor importancia, por los diferentes tipos de ahorros que se ofrecen y por las tarjetas de crédito y débito. El siguiente gráfico muestra esta distribución.



Determinar el conocimiento que poseen los asociados acerca de la Cooperativa es importante, pero determinar su grado de satisfacción lo es más. En el gráfico 3.5 se observa la distribución porcentual de los asociados según algunos parámetros de satisfacción. Sobresale el 94,12% que asevera estar satisfecho con

la trayectoria de la Cooperativa, seguido del apoyo que brinda a los asociados y a sus familias.

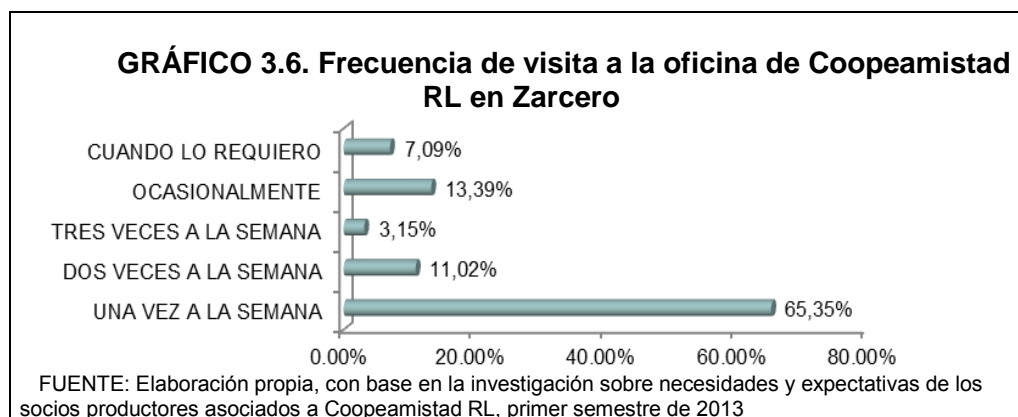


El trabajo de acercar al asociado a la Cooperativa presenta un resultado positivo. No obstante, el 9,56% de los entrevistados mencionó haber tenido algún problema con la Cooperativa, lo cual afectó directamente su grado de satisfacción. Algunos problemas se relacionan con los siguientes aspectos:

- Los trámites: en su opinión, la Cooperativa no tiene trámites amigables, entendibles y rápidos para el asociado.
- La atención por parte de los empleados: se refiere a la cantidad de tiempo dedicado a evacuar las dudas y suministrar la información solicitada, pues indican que no se les resolvió la consulta o no les brindaron la información necesaria en el proceso.
- Productos y servicios disponibles: no conocen a profundidad la gama de líneas financieras que se les ofrecen; tienden a evaluar la satisfacción solo por las tasas de interés y los tiempos de respuesta. Los problemas se ven reflejados en la decepción por no tener acceso a un crédito, pues, según explican, no hay apoyo al pequeño productor. Esto lo atribuyen a que, en muchas ocasiones, los estándares de la Cooperativa no son accesibles para los productores.

B. Aspectos generales de la sucursal

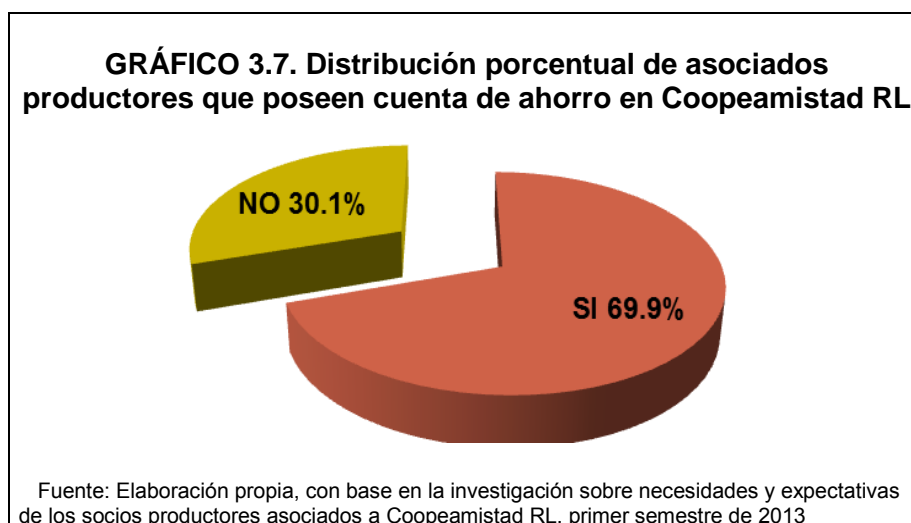
Tener una oficina de Coopeamistad RL en las instalaciones del AGV de Dos Pinos en Zarcero ha permitido que el 98,5% de los asociados conozcan más sobre la Cooperativa y el 93,4% la visiten. La frecuencia de visita es la siguiente:



Según los resultados, del 93,4% que visitan la oficina, el 81,9% lo hace para retirar documentos por la entrega de leche, un 27,6% para solicitar información y el 21,3% para realizar trámites de un servicio, entre otras razones.

C. Los servicios de captación

La captación de recursos de su mercado meta es una de las principales funciones de cualquier entidad financiera. En Coopeamistad RL, el porcentaje supera las dos terceras partes, tal y como se comprueba en el siguiente gráfico.



El 69,9% de los entrevistados poseen ahorros. La modalidad que más utilizan es a la vista (69,5%), seguida por el ahorro programado (44,2%) y en tercer lugar los depósitos a plazos (8,4%). El 89,5% de los ahorrantes indica estar satisfecho con la tasa de interés que le ofrece la Cooperativa.

Del total de entrevistados, el 80,9% tienen ahorro con otras entidades financieras, principalmente estatales y Coopelecheros RL. El cuadro siguiente contiene la distribución.

Cuadro 3.1. Distribución de asociados productores con ahorro en otras entidades financieras

Entidad financiera	Cantidad	%
Bancos estatales	83	75,5%
Coopelecheros RL	65	59,1%
Coocique RL	49	44,5%
Coopecar RL	19	17,3%
Bancos privados	4	3,6%
Total de menciones	220	
Total de entrevistados con ahorros en otras E.F.	110	

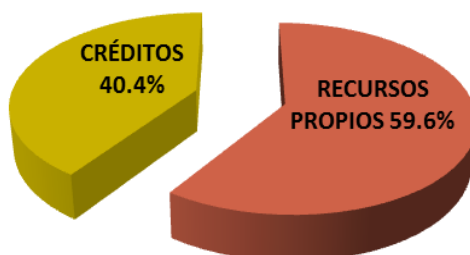
FUENTE: Elaboración propia, con base en la investigación sobre necesidades y expectativas de los productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

D. Los servicios de créditos

Como se muestra en el gráfico 3.8 siguiente, el 40,4% de los productores asociados a Coopeamistad RL se financian con créditos. Por lo tanto, existe un 59,6% de mercado con capacidad de adquirir este producto financiero.

Los asociados que se financian con recursos propios representan un mercado un poco complejo, por cuanto poseen el capital para trabajar. Sin embargo, la Cooperativa puede ofrecer los productos de inversión y buscar combinarlos con créditos, de tal forma que los asociados no se deshagan de todos sus ahorros.

GRÁFICO 3.8. Distribución porcentual de asociados productores, según principal de financiamiento utilizado

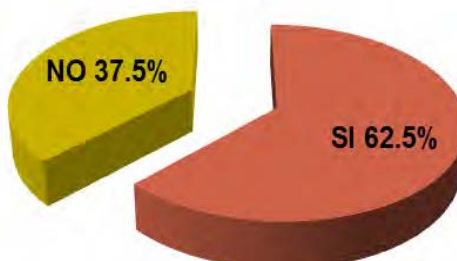


FUENTE: Elaboración propia, con base en la investigación sobre necesidades y expectativas de los socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Del porcentaje de mercado que se financia con créditos, el 51,5% es atendido por los bancos estatales, seguido por Cooquite RL con un 22,8% y Coopelecheros RL con 20,6%. Estas entidades son la mayor competencia de la Cooperativa.

La cartera de crédito es una de las que genera mayores utilidades, en muchas instituciones, debido a los rendimientos que se obtienen a través de los intereses cobrados por los créditos. En el siguiente gráfico se aprecia el porcentaje de encuestados que han solicitado o mantienen a la fecha créditos con Coopeamistad RL.

GRÁFICO 3.9. Distribución porcentual de asociados productores, según formalización de créditos en Coopeamistad RL



FUENTE: Elaboración propia, con base en la investigación sobre necesidades y expectativas de los socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Del 62,5 % de asociados que han formalizado créditos con Coopeamistad RL, el 81,2% los ha utilizado para temas de producción, específicamente para

compra de acciones de Dos Pinos (39,1%) y para compra de ganado (37,7%) (ver gráfico 3.1). La cantidad de leche que un socio productor puede entregar a Dos Pinos está directamente relacionada con sus acciones en Dos Pinos, de ahí la importancia de la compra de estas acciones para los socios, pues les garantiza que les reciban toda la producción de leche.



De los asociados que han utilizado los créditos de Coopeamistad RL, el 52,2% consideró *buena* la tasa de interés y el 36,2% *regular*. En cuanto al tiempo del trámite, al 91,3% le pareció el adecuado, lo cual demuestra eficiencia en el proceso de cada trámite.

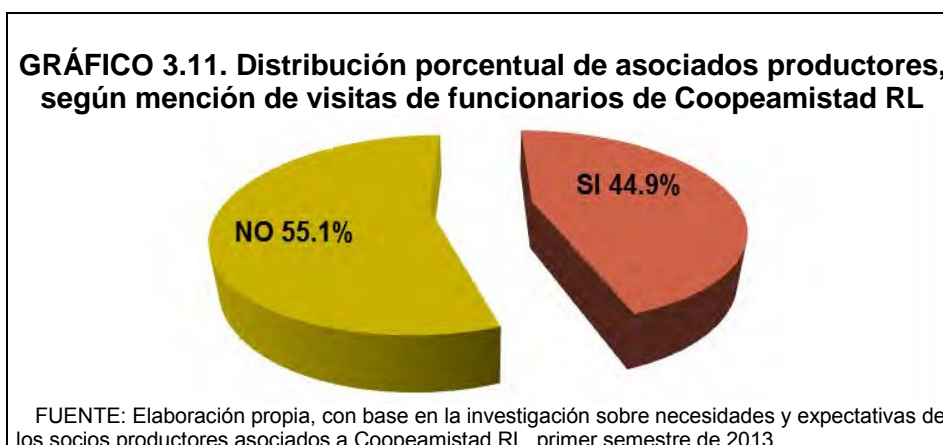
Del 37,5% que no ha formalizado algún crédito con Coopeamistad RL, el 60,8% sí considera a la Cooperativa como la primera opción para solicitarlo; el 28% lo haría por la facilidad de trámites, el 20% por la cercanía con Dos Pinos y el 16% por mejores tasas de interés, entre otras razones.

Los asociados que no la considerarían como una primera opción para tramitar un crédito aducen: ya utilizan los servicios de otras entidades (37,50%), pérdida de confianza (25%), fidelidad hacia el competidor (18,8%), falta de información (12,5%), entre otros motivos. En general, estos datos reflejan que los asociados necesitan más información por parte de la Cooperativa. Es preciso mejorar la comunicación, para motivarlos a usar los servicios ofrecidos.

Los socios productores tienen muchas expectativas con respecto a la Cooperativa, entre ellas que les brinden un servicio eficiente (69,1%), así como tasas de interés competitivas (56,6%) y, por ende, cuotas y plazos convenientes para ellos (51,5%).

Del total de entrevistados, el 19,9% opina que se debería mejorar la calidad de los productos y servicios, el 18,4% manifiesta que la calidad en el material informativo se debería perfeccionar y el 14,7% señala que Coopeamistad RL debe trabajar en la eficiencia para resolver problemas. La insatisfacción con la resolución de un problema genera que el socio no se refiera bien a la Cooperativa y, posiblemente, corte la relación financiera con esta.

En cuanto a la atención personalizada, el gráfico 3.11 muestra qué porcentaje de personas han sido visitadas por empleados de la Cooperativa en la casa, lechería u oficina.



Se nota que más de la mitad no ha sido visitada. Al preguntar si les gustaría que los visitaran, el 65,3% contestó afirmativamente, con preferencia en la propia casa. La principal razón por la cual aceptarían la visita de empleados de la Cooperativa es que les brinden información relevante para ellos, o bien, por la posibilidad de que el asesor pueda identificar sus necesidades y hacerles una propuesta personalizada de financiamiento o inversión, en la comodidad de su casa.

A continuación, se enumeran algunos de los otros productos y servicios solicitados por los socios para mejorar la oferta actual de la Cooperativa.



Convenios con los almacenes de Dos Pinos y la colocación de cajeros serían de gran utilidad para ellos, así como las pólizas. Al 25,7% de los asociados les gustaría adquirir algún tipo de póliza; el siguiente gráfico expone las más solicitadas.



Cabe resaltar que los asociados desean pólizas independientes a las que se dan con los créditos, por lo cual la Cooperativa puede funcionar como un facilitador en este proceso.

E. Comunicación y publicidad

La comunicación entre la Cooperativa y los asociados productores es fundamental para poder desarrollar nuevos vínculos comerciales. El gráfico 3.14 detalla algunos medios por los cuales los asociados productores se han enterado de la existencia de Coopeamistad RL, así como de sus productos y servicios.



Los volantes son la principal forma de enterarse de la Cooperativa. Estos documentos llegan adjuntos al pago de planillas de la Dos Pinos, en el AGV. También, la información que se brinda de manera personal es la más valorada por los asociados productores; esta se proporciona en charlas técnicas, días de campo, ferias comerciales o en el mismo almacén.

Aunque los volantes son una forma masiva de enviar información sobre productos y servicios de la organización, parte de los asociados productores los ven como papeles semanales. Solo el 58,8% de ellos mencionan recibir información adicional a la que usualmente les suministran en la oficina ubicada dentro del AGV (ver cuadro 3.23, anexos). Al preguntarles si consideraban que la Cooperativa les brindaba la información necesaria sobre todos sus servicios, el 55,1% respondió afirmativamente, como se constata en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.2. La Cooperativa le brinda información sobre sus servicios

Opinión	Cantidad	%
Sí	75	55,1%
No	61	44,9%
Total de entrevistados	136	

FUENTE: Elaboración propia, con base en la investigación sobre necesidades y expectativas de productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Esta falta de información también se refleja en el bajo conocimiento acerca de las promociones de la Cooperativa: el 66,2% aseguró no conocerlas. Del 33,8% de asociados productores que sí tienen conocimiento de ellas, la más recordada es la de las rifas de marchamo, con 82,6%, seguida de las rifas de las tarjetas. Otras que recuerdan son: los cupones de compra de frutas y becas estudiantiles para hijos de los productores, como se desprende del gráfico 3.15.



Con respecto a los medios publicitarios recomendados por los asociados productores, los volantes son los preferidos, y en segundo lugar las charlas y la información por teléfono. Un grupo minoritario sugiere revistas, vallas publicitarias, página web o el Facebook (cuadro 3.26, anexos).



II. Socios productores no asociados a Coopeamistad RL

Con el fin de aumentar el número de afiliados, es necesario conocer primero qué saben de la Cooperativa, cuáles servicios y productos utilizan y con quién los tienen.

En esta sección se analizan los datos referentes a percepción sobre las cooperativas, conocimiento de Coopeamistad RL y sus productos, razones por las cuales no están afiliados y qué esperan obtener si se afilian.

A. Aspectos generales de las cooperativas

Se indagó en el segmento de no asociados a Coopeamistad RL su percepción acerca del sector cooperativo, en aspectos como: calidad del servicio, ventajas de ser asociado, tiempos de respuesta, tasas de interés en créditos y ahorros.

En general, la opinión de los entrevistados fue favorable, como se observa en los siguientes gráficos y en los cuadros del 3.37 al 3.43 de los anexos.



Según el gráfico anterior, el 64,2% (suma de opiniones *muy en desacuerdo* y *en desacuerdo*) de los entrevistados encuentra diferencias entre las cooperativas y los bancos.



Aparte de lograr una diferenciación con el sistema bancario, las cooperativas se posicionan como entidades confiables, tanto así que el 77,4% indica estar *de acuerdo* o *muy de acuerdo* con dicha afirmación. Este aspecto es esencial para el crecimiento del sector y especialmente valioso por las características culturales de la población estudiada.



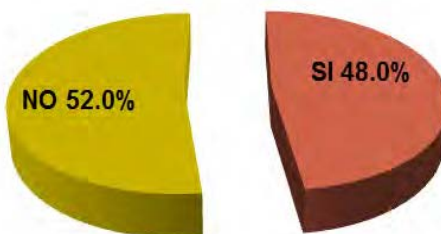
Como lo indica el gráfico 3.19, el 90,6% de los entrevistados están *muy de acuerdo* o *de acuerdo* con que es una ventaja ser parte de una cooperativa.

Con respecto a Coopeamistad RL, hay un conocimiento muy general de la Cooperativa, pero no existe una identificación real con ella.



De los productores que conocen a Coopeamistad RL, el 64% la visita. De estos, el 81,3% lo hace como mínimo una vez a la semana. Entre las razones mencionadas están: el retiro de documentos de la entrega de leche (84,4%), solicitud de información (12,5%), trámites de un servicio o el cambio de monedas.

GRÁFICO 3.21. Conocimiento de productos y/o servicios ofrecidos por Coopeamistad RL



FUENTE: Elaboración propia, con base en la investigación sobre necesidades y expectativas de los socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

La mayoría de socios productores no asociados a Coopeamistad RL conocen de la existencia de la Cooperativa, pero el porcentaje bajó casi a la mitad (48%) cuando se les consultó si conocían los productos o servicios que esta ofrece (gráfico 3.21). Esto demuestra que, aunque la sucursal de Coopeamistad RL en Zarcero se ubique en un lugar con gran exposición a los socios de Dos Pinos, no está representando una opción para la población entrevistada.

Con respecto a la percepción sobre los beneficios de ser asociado a Coopeamistad RL, casi la mitad de la población entrevistada desconoce o no percibe los beneficios que supondría la afiliación. Actualmente, no hay una conciencia general acerca de lo que puede colaborar la Cooperativa para el negocio; tampoco existe una participación activa de esta en el proceso de decisión del consumidor de adquirir servicios financieros.

GRÁFICO 3.22. Conoce los beneficios de estar asociado a Coopeamistad RL



FUENTE: Elaboración propia, con base en la investigación sobre necesidades y expectativas de los socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

En el 52% que dice conocer los beneficios de estar asociado a Coopeamistad RL, la característica más valorada son las condiciones de crédito y la accesibilidad del servicio (ver cuadro 3.3). No obstante, los entrevistados no están asociados a la Cooperativa, por lo que, aunque dicen percibir los beneficios de pertenecer a la Cooperativa, esta opinión no es tan convincente o diferenciadora para optar por afiliarse.

Cuadro 3.3. Beneficios de estar asociado a Coopeamistad RL

Beneficios	Cantidad	%
Condiciones en los créditos	17	65,4%
Accesibilidad en los servicios	15	57,7%
Atención	12	46,2%
Estabilidad financiera	9	34,6%
Agilidad en los trámites	8	30,8%
Excedentes	6	23,1%
Rendimiento por el ahorro	6	23,1%
Visitas personales	5	19,2%
Ubicación	3	11,5%
Otros	1	3,8%
Total de menciones	82	
Total de entrevistados que conocen los beneficios de ser asociados	26	

FUENTE: Elaboración propia, con base en la investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

B. Razones de la no afiliación a Coopeamistad RL

El siguiente cuadro expone un panorama general de las razones más importantes expresadas por los entrevistados por las cuales no se han afiliado a la Cooperativa.

Cuadro 3.4. Razones por las que el socio de Dos Pinos no se ha afiliado a Coopeamistad RL

Razones	Cantidad	%
Está afiliado a otra cooperativa de ahorro y crédito	30	56,6%
Prefiere hacer las transacciones con otras entidades financieras	14	26,4%
Nunca le han ofrecido sus servicios	12	22,6%

No le interesa ser asociado de una cooperativa de ahorro y crédito	6	11,3%
No confía en las cooperativas	2	3,8%
Otro	12	22,6%
Total de menciones	76	
Total de entrevistados	53	
FUENTE: Elaboración propia, con base en la investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013		

La población entrevistada no percibe una característica diferenciadora que la lleve a tomar la decisión de afiliarse a Coopeamistad RL. El 56,6% de ellos ya pertenecen a otras cooperativas de la misma naturaleza, aunque en tercer lugar se encuentra el no haberles ofrecido los servicios. En las categorías de otras razones están no tener la necesidad de utilizar el servicio y experiencias negativas o falta de información, motivos fácilmente trabajables con un buen asesoramiento.

El mayor beneficio percibido por los entrevistados son las condiciones de crédito, lo cual concuerda con la importancia que los entrevistados asignan a este elemento. También, se puede observar que el 28,3% de los entrevistados manifestó no estar interesado en una afiliación, lo que muestra la falta de identificación con Coopeamistad RL y el posicionamiento de otras entidades financieras en la población entrevistada (ver cuadro 3.54, anexos).

C. Servicio al no asociado

Por ser un segmento cercano a la organización y como parte de los esfuerzos de afiliación, el 24,5% de los productores no asociados han sido visitados por empleados de Coopeamistad RL.

Del total de entrevistados, el 64,2% aceptaría recibir visitas en las casas de habitación y el 60,4% en la lechería. La comodidad y la cercanía, obtener información personalizada o porque es donde pasa más el tiempo son algunas de las razones emitidas. En el caso de que el no asociado se afilie a la Cooperativa, el 52,8% ven el AGV como el mejor lugar para recibir la información actualizada.

La imagen que proyecta Coopeamistad RL es positiva. De acuerdo con los datos del siguiente gráfico, ha logrado transmitir la imagen de una cooperativa confiable y estable financieramente.



El gráfico 3.23 revela que la percepción de los entrevistados es favorable en características realmente valiosas en el sector financiero, pero es preciso tener presente que estas pierden valor si la competencia exhibe las mismas.

Al preguntarles qué esperarían obtener de una posible afiliación, entre sus respuestas sobresalen el financiamiento, pero también el buen servicio y la agilidad en los trámites. Estos aspectos son controlables por parte de los empleados de la oficina en Zarceró, y no tanto por el mercado.

Cuadro 3.5. Qué esperarían obtener de una afiliación a Coopeamistad RL

Expectativas	Cantidad	%
Buenas opciones de financiamiento	30	56,6%
Atractivas tasas de interés	28	52,8%
Apoyo en proyectos	26	49,1%
Buen servicio	24	45,3%
Agilidad en los trámites	22	41,5%
Buenos excedentes	16	30,2%
Otros	2	3,8%
Total de menciones	148	
Total de entrevistados	53	

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

3.1.4.2 Perfil del segmento que se atenderá

A continuación se presentan los principales datos demográficos de los productores de la zona de Zarcero, obtenidos de la investigación de campo. Se comparan ambos segmentos para ilustrar mejor sus diferencias y similitudes.



La mayor cantidad de trabajadores que tienen los productores asociados es dos personas (41,2%), y en un porcentaje menor tres. Lo mismo sucede con los productores no asociados: la mayor cantidad indica que dos personas trabajan la lechería (37,7%). La diferencia reside en las columnas de cuatros trabajadores, pues los no asociados superan en 2,5% a los productores asociados.



Con respecto al lugar de trabajo, las lecherías de los productores tanto asociados como no asociados tienden a estar ubicadas, en mayor proporción, en propiedades distintas a las de sus casas. Los no asociados refieren una mayor cantidad de lecherías ubicadas en sus casas, con el 39,6%.



Casi el 60% de los productores asociados a Coopeamistad RL poseen un nivel educativo básico, pero esta cifra baja a la mitad de la población cuando son no asociados (50,9%). Con estudios de secundaria, es mayor la cantidad de productores asociados, pero en la universitaria y técnica son superados por los productores no asociados a la Cooperativa. El nivel educativo permite comparar mejor las ofertas de mercado y actualizarse, por lo cual se debe diseñar una forma eficiente de hacerles llegar información.

Los siguientes gráficos contienen la distribución de los entrevistados de acuerdo con el estado civil y la edad.

GRÁFICO 3.27. Distribución porcentual de productores, según estado civil



GRÁFICO 3.28. Distribución porcentual de productores, según grupo de edad



En los anteriores gráficos resalta que la mayor cantidad de asociados productores son casados (79,4%), superados en un 7,4% por los productores no asociados.

Con respecto a la edad, la mayor cantidad de asociados productores se encuentra entre 45 y 55 años. Aunque la mayor cantidad de los no asociados también está en ese grupo etario, se nota una distribución más proporcional en los

grupos etarios siguientes, incluso superando a los asociados de 65 años o más, con el 20,8%; es decir, este segmento es de adultos mayores.

3.1.5 Análisis de la competencia

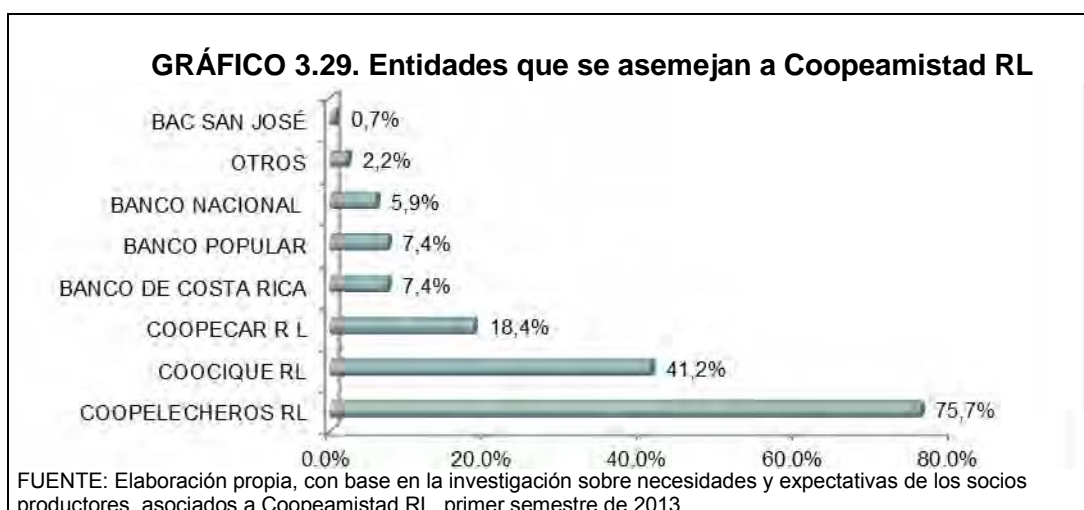
El análisis de la competencia se realiza desde la posición del productor: cuáles productos usan y con quién tienen relación comercial, así como la semejanza o diferencia que perciben con respecto a otras cooperativas.

Primero se encuentran los asociados a la Cooperativa y luego los no asociados.

A. Socios productores asociados

La importancia de este apartado radica en contar con cierta información de competidores directos de Coopeamistad RL en la zona de Zarcero, se puede sacar provecho de ella al identificar puntos débiles, y que tan posicionados se encuentran en la mente del segmento a atender.

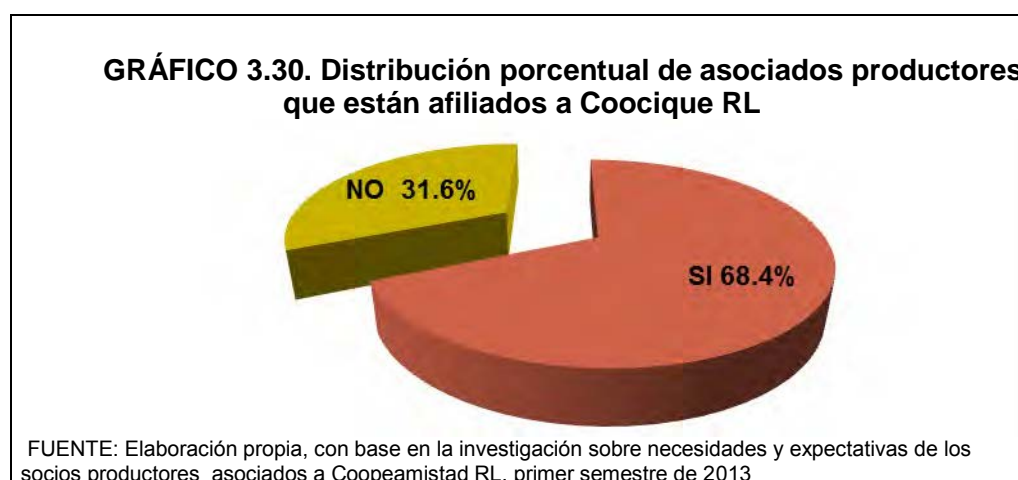
Una de las preguntas se enfocó en determinar cuáles entidades se asemejan a Coopeamistad RL según el asociado productor. El siguiente gráfico corresponde a las menciones realizadas, donde destaca a Coopelecheros RL con el 75,7%, en muchos casos los productores tienen la idea errónea de que es lo mismo que Coopeamistad RL. Otras entidades citadas fueron Cooquipe RL y Coopecar RL.



Parte del posicionamiento que tienen estas entidades se ve reflejado en el uso que los productores dan a los servicios y productos. Del total de productores, el 94,9% reconoció tener alguna relación comercial con ellas. Coocique RL se menciona con la mayor cantidad (55%), seguida de Coopelecheros RL (52,7%), Banco de Costa Rica (43,4%), entre otras.

Entre las razones que los asociados productores dicen tener para utilizar los servicios de estas entidades, sobresalen: la tradición (45,7%), los servicios ofrecidos (38,8%), las tasas de interés (33,3%); la cercanía, los horarios y la tecnología no se quedan a un lado (ver cuadro 3.29, anexos).

Al total de entrevistados se les consultó si estaban afiliados a Coocique RL. Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.



Como se observa, una mayor proporción se encuentra afiliada a Coocique RL (68,4%). La tradición es el principal motivo (44,1%), seguida por los servicios que le ofrecen (32,3%), la cercanía (18,3%) y las tasas de interés (11,8%). Otros citan la entrega de leche, la recomendación o la rapidez en el servicio.

Del 31,6% que no está afiliado a Coocique RL, el 93% no ha pensado en afiliarse. Utilizar otras entidades (15%), altos gastos administrativos (10%) o la falta de interés (10%) sobresalen como las principales razones.

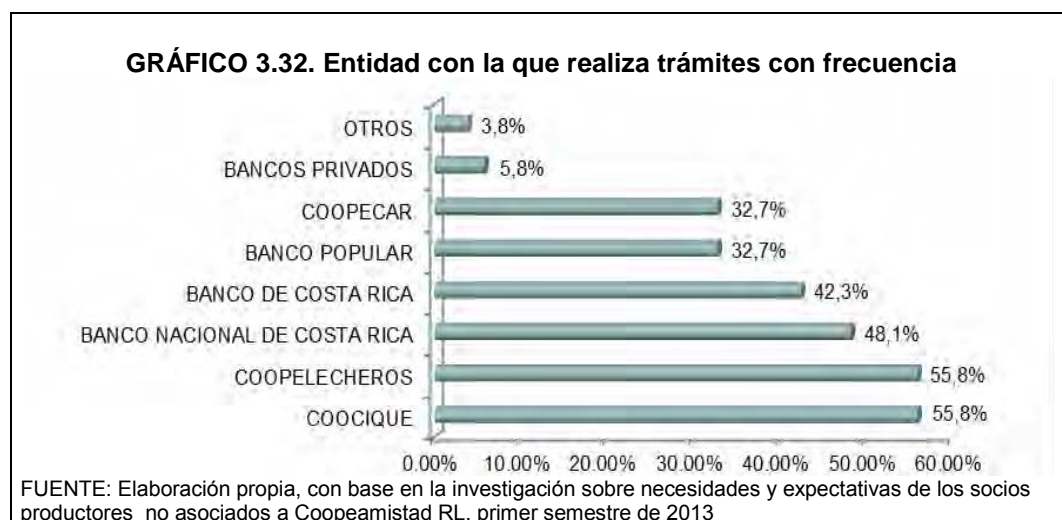
Algunos de los productos y/o servicios que usan de Coocique RL son las líneas de ahorro y crédito, seguidas por pago de servicios públicos, y el cuarto lugar lo ocupa el 14%, que no utiliza ninguno. El gráfico 3.31 amplía esta información.



B. Socios productores no asociados

Los cambios en el entorno y las exigencias del mercado demandan mayores inversiones a los productores de leche de la zona. Por esta y otras razones acuden a entidades financieras, para continuar o reforzar su negocio.

Al analizar los datos, se encuentra una identificación de los entrevistados con otras entidades financieras. El gráfico siguiente las especifica.

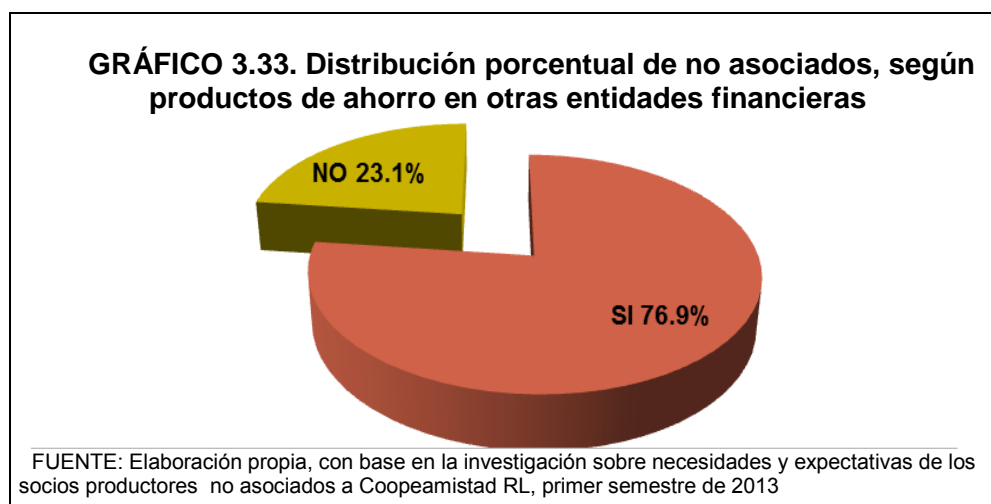


La mayor competencia está en el sector cooperativo, con Coopelecheros RL y Coocique RL, y en el sector bancario con el Banco Nacional y el Banco de Costa Rica. Exceptuando a Coopelecheros RL, todas cuentan con oficinas en la zona, y esta es una de las razones principales por las cuales los productores no asociados realizan trámites con ellas.

En el caso de Coocique RL, esta entidad se convierte, según este estudio, en la entidad más fuerte de la zona en afiliación. Es abierta, a diferencia de Coopelecheros RL, que solo brinda servicios a productores de Dos Pinos.

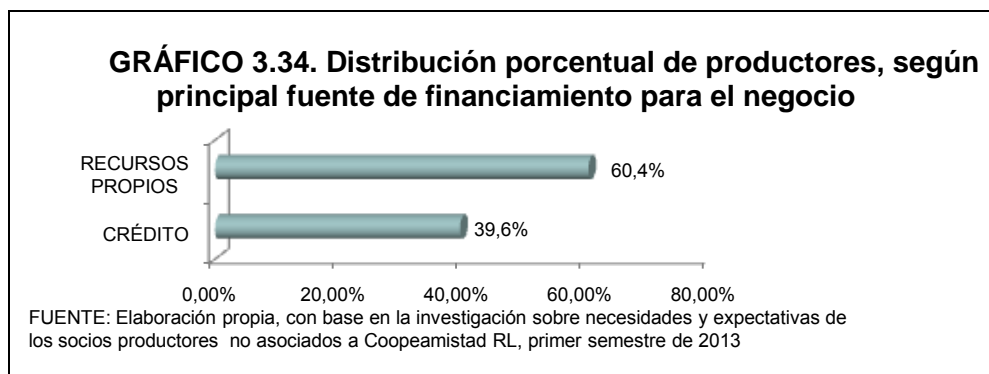
Los motivos de los no asociados para estar afiliados a Coocique RL son muy variados: primeramente la cercanía (41,2%), en segundo lugar los servicios ofrecidos (35,3%), luego la confianza (35,3%), seguida del buen trato (29,4%) y recomendaciones (14,7%), entre otros.

Si bien Zarcero es una zona de poca población, cuenta con una fuerte presencia de entidades financieras. Como se indica en el gráfico 3.33, el 76,9% de los no asociados entrevistados mantiene un ahorro con alguna de estas entidades.

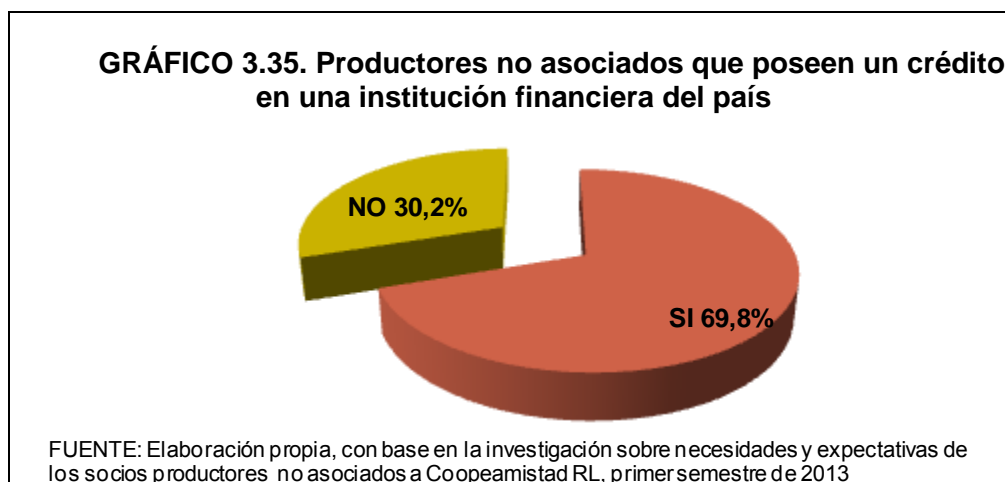


En la mayoría de los casos, el negocio de las lecherías funciona como pequeñas empresas familiares trabajadas por sus miembros como continuidad a herencias familiares. El gráfico 3.34 detalla que el 60,4% de los productores

entrevistados tienen como principal fuente de financiamiento los recursos propios, y el restante se financia por medio de un crédito.



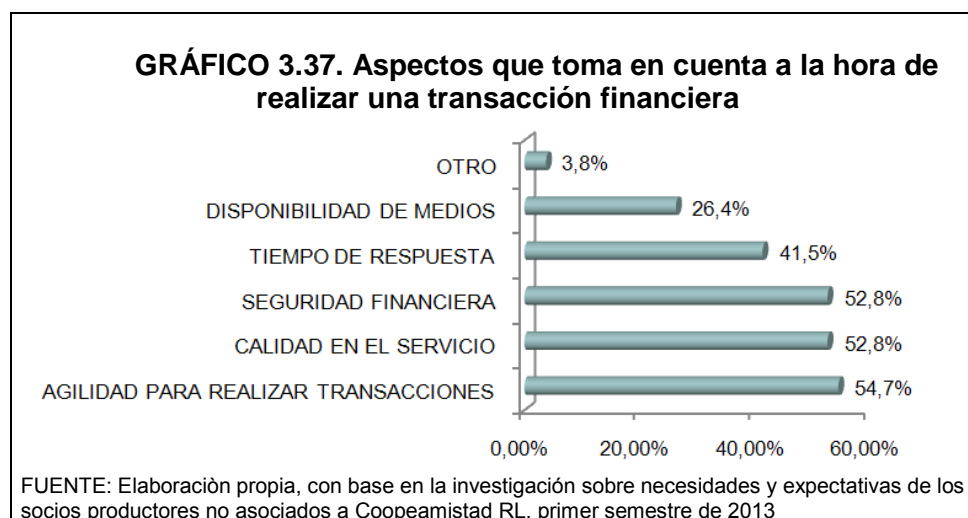
A pesar de que, según el estudio, la mayoría financia su negocio con recursos propios, el 69,8% del total acepta tener como mínimo una operación de crédito con alguna entidad financiera; probablemente en muchos casos esta no representa un financiamiento fuerte para el negocio, pero, debido a los cambios y mejoras a los que se están sometiendo, se ven obligados a endeudarse.



Del 69,8% que mantiene créditos, la mayor concentración se da en bancos estatales, seguidos de Cooplecheros RL y Coocique RL, como se muestra en el siguiente gráfico.



En el gráfico 3.37 se enumeran las principales razones para realizar un trámite, entre las cuales están la agilidad, la calidad en el servicio, la seguridad financiera y el tiempo de respuesta.



3.2 Análisis FODA

El análisis FODA se efectuó a partir de las respuestas dadas a través del instrumento de recolección de datos, así como de la observación realizada en el trabajo de campo. Asimismo, comparando la Cooperativa con el sector financiero, se identificaron factores que inciden directa o indirectamente en la atención al asociado y, por ende, en la estrategia de afiliación.

Con esta información, se determinaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Coopeamistad RL en Zarcero.

A. Fortalezas

- Coopeamistad RL tiene una buena relación con Dos Pinos, lo cual le ha permitido realizar un convenio y, de esta manera, ubicar sus oficinas dentro de las sucursales de esa empresa. Actualmente, en la zona de Zarcero cuenta con una oficina, y esto posibilita al ejecutivo tener contacto directo tanto con asociados a la Cooperativa como con no asociados.

- Con la ubicación de la sucursal de Coopeamistad RL en la zona, los socios productores pueden tener disponible los servicios y productos dentro del almacén sin necesidad de desplazarse, y a los ejecutivos brindar un servicio personalizado.

- La imagen de confianza, la trayectoria y la estabilidad financiera que Coopeamistad RL ha construido a lo largo de sus años ha ubicado a esta empresa en un alto puesto en el territorio nacional.

- Coopeamistad RL brinda una gama de productos y servicios financieros que compiten con la mayoría de los ofrecidos por las grandes entidades financieras del país, al proporcionar atractivas tasas de interés.

- La cooperativa tiene nueve años de ser supervisada por la Sugef. Con esta supervisión, se ofrece a los asociados un mayor respaldo financiero para realizar las transacciones, al darles seguridad de cumplir los lineamientos y las normativas de esta entidad.

- Por ser Coopeamistad RL una cooperativa cerrada, que únicamente brinda servicio a Dos Pinos, puede mantener una estrecha relación con esta gran empresa y contar con información en línea y actualizada acerca de sus asociados, lo cual agiliza los requisitos para realizar trámites.

B. Debilidades

- La oficina de Zarcero dispone de un espacio pequeño y poco privado para la atención de productores. Por ello, muchos productores no la visitan y prefieren ser atendidos en su lugar de trabajo.

- Por las escasas visitas a los asociados, existe poco apoyo y conocimiento de la situación por parte de estos. Los socios productores, más que a una persona que les ofrezca productos de la Cooperativa al azar, necesitan a un asesor, que conozca sus proyectos y los aconseje según sus posibilidades de endeudamiento.

- Hay poco margen de maniobra para ofrecer tasas de interés competitivas. En ocasiones, estas son un poco más altas que las de otros competidores. La diferencia radica en que Coopeamistad RL es una banca de segundo piso.

- El personal tiene poco conocimiento en producción ganadera, lo cual dificulta una buena comprensión de la situación actual del productor.

- Existe poco conocimiento acerca de los lineamientos y procedimientos para efectuar la renuncia a la Cooperativa y la devolución de sus aportes.

- Se debe mejorar la comunicación e informar sobre la Cooperativa, así como de sus servicios, productos y promociones.

- Falta efectuar una encuesta de satisfacción a los socios productores asociados. Hasta el momento no se ha diseñado un instrumento para medir la satisfacción como un proceso de posventa del servicio.

C. Amenazas

- El cantón de Zarcero tiene una gran presencia de entidades financieras, lo que aumenta la competencia y dificulta la fidelidad de los socios productores.

- Dos Pinos cuenta con alianzas con otras entidades financieras, y esto les permite ingresar a competir con muchas ventajas sobre Coopeamistad RL.

- El sistema financiero es muy dinámico. Con frecuencia nuevas cooperativas y/o empresas diversifican una gama de productos que compiten directamente con los servicios de Coopeamistad RL.

- Cooperativas y bancos interesados en el sector de productores de leche tienen oficinas en Zarcero.

D. Oportunidades

- En el mercado existe gran variedad de productos financieros, que aunque la Cooperativa no los dé directamente, puede servir como intermediario, como por ejemplo en el caso de las pólizas.

- Promover las líneas de producción ganadera da mayor respaldo y conocimiento a los productores sobre la misión de la Cooperativa.

- Se pueden mejorar los convenios y las alianzas con Dos Pinos que beneficien a los socios productores de la zona. Además de aprovechar la ubicación en el AVG, es preciso ofrecer al asociado un valor agregado por usar los servicios de Coopeamistad RL en el almacén.

- La existencia de un mercado potencial y el conocimiento de socios productores da la oportunidad de seguir aumentando el número de afiliados.

- Se puede fortalecer la estructura administrativa para contar con más personal que visite las lecherías o casas de habitación y, de ese modo, evitar que el servicio al asociado se deteriore.

- Existe un alto grado de confianza en las cooperativas de ahorro y crédito.

Con la información obtenida de la Cooperativa, expuesta en el capítulo 2, y con la recolectada y analizada en el presente, se elaborará una propuesta de mejora al plan de mercadeo para la oficina de Zarcero, con recomendaciones dirigidas a cada segmento e incorporando a la comunidad para ampliar la presencia de la Cooperativa.

Capítulo 4

Propuesta del plan de mercadeo

Este capítulo desarrolla la mejora al plan de mercadeo de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples La Amistad RL, enfocada en el crecimiento de la afiliación de socios productores de Dos Pinos en la zona de Zarcero, a partir de la información obtenida en el trabajo de campo, en el cual se contó con la opinión de 136 asociados y 53 no asociados a la Cooperativa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de campo, se tiene un mercado amplio sobre el cual trabajar. De 136 socios productores entrevistados asociados a Coopeamistad RL, 110 mantienen ahorros con otras entidades financieras; además, se obtuvieron 188 menciones de créditos con otras entidades. Esto evidencia que los socios están trabajando con varias financieras y que Coopeamistad RL no es su principal opción.

En el desarrollo de la propuesta, se presentan los objetivos que se espera alcanzar con la implementación del plan, así como su importancia para la Cooperativa y para sus asociados actuales y potenciales.

4.1 Definición de objetivos del plan de mercadeo con base en las estrategias de la Cooperativa

Para plantear la mejora al plan de mercadeo de Coopeamistad RL, se establecen los objetivos que permitirán a la Cooperativa obtener los resultados deseados en el corto y mediano plazo, teniendo como base la misión y la visión ya establecidas.

4.1.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de mercadeo utilizando como base la investigación realizada, con el propósito de posicionar a Coopeamistad RL como la primera opción financiera para las familias productoras de leche socias de Dos Pinos en la zona de Zarcero.

4.1.2 Objetivos específicos

1. Ampliar la presencia de Coopeamistad RL en la comunidad, en especial en actividades festivas y celebraciones que involucren a productores de leche.
2. Lograr un mayor posicionamiento en la mente de los asociados sobre los productos y servicios ofrecidos por Coopeamistad RL: que nueve de cada diez productores los recuerden.
3. Incrementar las afiliaciones de productores en un 90% en la zona de Zarcero.
4. Aumentar la cantidad de productos y/o servicios que utilizan actualmente los asociados productores de Coopeamistad RL en la zona.
5. Desarrollar herramientas de mercadeo directo que posibiliten a Coopeamistad RL y a sus asociados intercambiar información en forma directa.
6. Proporcionar herramientas de evaluación y control que sirvan de soporte para medir el avance del plan de mercado.
7. Determinar los elementos y recursos necesarios para la implementación del plan de mercado.

4.2.1 Mercado potencial

El plan de mercadeo está dirigido a la comunidad y a los socios productores de Dos Pinos en la zona de Zarcero. Esta población se divide en tres segmentos: los socios productores de Dos Pinos asociados a Coopeamistad RL, los no asociados a la Cooperativa y habitantes del cantón de Zarcero.

1) Comunidad del cantón de Zarcero

Este segmento está integrado por todos los habitantes del cantón de Zarcero, que según datos del INEC suman 12 205 habitantes. El índice de desarrollo humano del cantón lo ubica en el puesto 63, según la medición de calidad de vida efectuada por la Organización de Naciones Unidas en el 2012.

La publicación del periódico La Nación del 5 de enero de 2014 menciona que existen más de mil productores de leche en la zona, donde uno de cada veinte habitantes es patrono de uno o más empleados (www.nacion.com).

Este cantón tiene una alta tendencia cooperativista y cuenta con varias cooperativas de diversa índole: agrícola, lechera, de ahorro y crédito, de electricidad. Su tasa de alfabetización alcanza el 97,7%, según el censo del 2011, con catorce escuelas y cuatro colegios.

2) Productores asociados a Coopeamistad RL

Este segmento está conformado por los socios productores de Dos Pinos asociados a Coopeamistad RL. Son del sexo masculino, con un nivel académico básico (primaria) y de más de 45 años de edad. La mayoría residen en Zarcero y Zapote y poseen lecherías independientes de la casa de habitación.

3) Productores no asociados a Coopeamistad RL

Son los socios productores de Dos Pinos no asociados a Coopeamistad RL, de sexo masculino, con un nivel de escolaridad técnico y universitario, y mayores de 45 años. La mayoría residen en Zarcero y Zapote y poseen un índice mayor de lecherías ubicadas en la misma propiedad de sus casas de habitación.

4.2.1.1 Segmentación y perfil deseable

El plan de mercadeo se fundamenta en la investigación de campo realizada en la zona de Zarcero en el primer semestre de 2013 a los productores asociados y a los no asociados a Coopeamistad RL. También contempla la información generada por la base de datos básica de la Cooperativa.

Los aspectos demográficos y psicográficos presentan las siguientes características: tienen un nivel adquisitivo alto; en su mayoría poseen más de una propiedad y más de un vehículo; muchos de los dueños de las lecherías son personas de edad avanzada; todos tienen un núcleo familiar (esposa-hijos); en su mayoría, el negocio es atendido por una figura masculina; su nivel escolar es medio-bajo y usan poco las tecnologías de información.

Además, sobresale como aspecto importante que, en las lecherías a nombre de asociados con edades avanzadas, los hijos son los encargados de administrarlas; ellos tienen la autorización ante Dos Pinos para comprar productos a crédito recargado al pago de la entrega de leche, así como una gran influencia en el poder de decisión en definir proyectos de inversión del negocio.

Por lo anterior, es importante que la estrategia se dirija al grupo familiar y que, en lugar de segmentar, busque ampliar el uso de los productos y servicios por parte de los hijos de los productores.

Como parte de la actualización constante que se debe mantener en las bases de datos, y dada la ausencia actual de información en sus sistemas, será necesario aplicar una ficha integral que contenga información personal, familiar y del negocio, con el fin de reunir información no existente y actualizar algunos datos, para brindar a los productores un servicio ágil, oportuno y personalizado.

Esta ficha se completará en la oficina ubicada en el AGV, con el propósito de personalizar las propuestas que se darán al productor.

A continuación se presenta la propuesta de ficha para contar con los datos de los productores asociados.

4.2.2 Mezcla de mercadeo

Considerando el posicionamiento actual y el tipo de cliente al cual se le proporciona servicio, se proponen tres estrategias de mercadeo orientadas a alcanzar los objetivos antes planteados y así lograr una estrategia integral.

Se diseñarán las siguientes estrategias:

1. Estrategia de imagen Corporativa: se centra en ampliar el posicionamiento de Coopeamistad RL en la comunidad, con el fin de que la Cooperativa transmita a la comunidad una imagen confiable, amigable y responsable.
2. Estrategia dirigida a asociados de Coopeamistad RL: busca mejorar el posicionamiento actual, informando sobre los productos y servicios disponibles y los beneficios de hacer uso de ellos.
3. Estrategia dirigida a no asociados a Coopeamistad RL: se orienta a afiliar a los productores de Dos Pinos que aún no pertenecen a Coopeamistad RL, informándoles sobre los beneficios que pueden recibir a la hora de afiliarse.

1. Estrategia de imagen corporativa

Por ser Zarcero una zona rural, los productores están más cerca unos de otros y la misma comunidad tiene contacto directo con la producción de leche o productos derivados. La proyección que Coopeamistad RL tiene hacia los productores ha sido eficiente, pero para ampliarla se pretende involucrarla en la comunidad.

El cantón presenta esta facilidad de proyección porque las familias están interrelacionadas. El no ser productor no significa que no pueda opinar sobre la imagen de la Cooperativa e influir en la percepción de sus familiares. Por tal razón, esta estrategia está enfocada en acciones concretas para que la Cooperativa desarrolle su propia imagen.

Los objetivos por alcanzar son:

1. Aumentar la presencia (el sentido de pertenencia) de Coopeamistad RL en la zona.
2. Desarrollar una estrategia de imagen independiente a Dos Pinos.

A. Clientes

La proyección que Coopeamistad RL tiene hacia los productores ha sido eficiente, pero para ampliarla se pretende involucrarla en la comunidad, al posicionarla en el cantón con una imagen de confianza, seguridad financiera y compromiso con la población. Esta estrategia estará dirigida a los productores lecheros y a la población en general.

B. Comunicación

A través de las tácticas de independencia publicitaria y responsabilidad social con la comunidad, se procura mejorar los canales de información actuales de la Cooperativa y su posicionamiento en la comunidad. Se procura aumentar la presencia visual y la comunicación boca a boca (por medio de la capacitación de los productores, el seguimiento posventa, las visitas, etc.) sobre los beneficios e importancia de tener una sucursal de Coopeamistad RL en el cantón.

Independencia publicitaria

A partir de los datos obtenidos de la encuesta, se concluyó que la Cooperativa aún no ha logrado establecer un alto grado de pertenencia entre los asociados, por cuanto estos la relacionan más como un agregado de Dos Pinos o una cooperativa más del lugar, y no como una cooperativa financiera regulada y supervisada por la Sugef, que brinda servicios a los socios de Dos Pinos en la zona.

Debido a lo anterior, algunas acciones encaminadas a lograr esta independencia publicitaria son:

1. Utilizar una estrategia de diferenciación de Coopeamistad RL, tanto de Dos Pinos como de sus iguales, al colocarla en una posición de mayor fuerza. Para ello, se usará el siguiente mensaje: “Coopeamistad RL, la fuerza que impulsa la producción ganadera”, es decir, el toro de las vacas.

2. Instalar rótulos de calle para ubicar la oficina y determinar a cuánta distancia se encuentra, así como una valla publicitaria visible en el Almacén Agroveterinario. Esto se debe a que en el camino hacia Zarcero no hay un rótulo donde se indique que Coopeamistad RL está en la zona, y menos su ubicación física. Además, se podrían colocar anuncios publicitarios en las paradas de autobuses del centro de la ciudad.

Figura 4.2. Vallas publicitarias



Fuente: Elaboración propia

3. Comprar un toldo para la sucursal de Zarcero, con publicidad alusiva a la Cooperativa. Es fundamental para participar en las actividades comerciales que se realicen en la zona, como ferias o subastas, con alto grado de rotación de socios productores de la zona. Esto reduce el compartir siempre el mismo espacio de Dos Pinos y ayuda a la exposición independiente de la marca.

Se organizarán los puestos con su respectivo material promocional, para atender a los interesados en los productos y servicios de la Cooperativa. Es preciso asignar responsabilidades: una persona exclusiva para brindar información y la(s) otra(s) para organizar, orientar y publicitar a la Cooperativa (la atención de los niños, entrega de premios, fotos, entre otras actividades).

4. Participar en las actividades comunales de Zarcero, por medio de patrocinios u organizando dinámicas específicas, de tal manera que las personas asistentes al evento tengan la oportunidad de conocer sobre la Cooperativa.

Se puede organizar un campeonato de fútbol por categoría de edades y que los equipos estén integrados por los familiares de cada lechería que gusten de este deporte, e invitar a un equipo del cantón para hacerlo más atractivo. Luego se puede realizar un equipo único (campeón o selección), facilitar un uniforme de la Cooperativa o un logotipo adherible a una camiseta de uso común. Por ser patrocinada o subsidiada por Coopeamistad RL, se colocará en un lugar visible de la camiseta o chaleco el nombre de uno de sus productos o servicios. También, se puede seleccionar a un deportista del cantón que participará en carreras de atletismo en la zona y patrocinarlo.

5. Aprovechar el concurso de dibujo de los niños (hijos, nietos, sobrinos) de asociados que realiza la Cooperativa, denominado *¡Dibuje a Coopeamistad!*, para elaborar un calendario de pared o de bolsillo con dibujos alusivos a Coopeamistad RL y otros dibujos con frases que den a conocer la Cooperativa, como sus valores, su misión, su visión, su eslogan, para otro tipo de material visual.

Otros productos promocionales que se entregarían en actividades de la comunidad aprovechando los dibujos y que son de bajo costo son: separadores de libros, una cinta o lazos con el dibujo para los ganadores de concursos y el nombre de Coopeamistad RL, que permitan recordar que estuvo en la feria o charla.

6. Actualizar y promover las redes sociales y anuncios en revistas del sector ganadero, enfocándose en dar a conocer lo que hace la Cooperativa en la comunidad.

Responsabilidad social

En la actualidad, es obligatorio para todas las empresas emprender acciones de responsabilidad social como retribución a la zona donde se desenvuelven. La sociedad estima importante este aspecto en el crecimiento de cualquier entidad.

Algunas acciones encaminadas a lograr esta participación son:

1. Apoyo al colegio, la escuela, iglesia o asilo de ancianos en algunas de sus actividades o con donaciones, involucrando a los productores.

Una vez al año se escogerá la institución, para gestionar arreglos menores en la infraestructura, con la participación de los empleados y de los mismos asociados si lo desean. También, al final del año se organizará la recolección de víveres para hacer diarios y entregarlos a un número determinado de familias de escasos recursos de la comunidad, a nombre de los asociados de Coopeamistad RL; y en el segundo semestre, paquetes de útiles para donarlos a familias de bajos recursos, a nombre de la Cooperativa y los productores.

2. Las ferias de salud de la zona tienen una gran exposición, que puede aprovechar la Cooperativa. En conjunto con la clínica de la zona, se puede realizar una feria de la salud para los productores de Zarceros y zonas aledañas, enfocada en la importancia de la leche y sus derivados y otros productos que se cultivan y procesan en la zona. En determinado caso, se puede facilitar el toldo, para realizar publicidad ante la comunidad.

3. Celebrar el Día del Cooperativismo con actividades en la comunidad, donde se puedan hacer concursos infantiles y familiares tradicionales, entregar publicidad y, sobre todo, informar acerca de productos específicos; por ejemplo, una carrera de cintas con caballitos de madera para niños, de forma tal que las personas asistentes tengan la oportunidad de conocer a la Cooperativa y disfrutar con sus familias.

4. Por sí sola, la actividad ganadera tiene impacto ambiental, pero este se incrementa con el uso de químicos. Partiendo de esta condición, las campañas nacionales de recolección de desechos se pueden aprovechar; un ejemplo de ello es la que realiza el grupo Ambientados, de alcance nacional, o también se puede contactar a empresas que reciban los materiales.

Para esto, se debe establecer un centro de acopio provisional y negociar con el almacén u otro local que sea accesible para los productores, con el fin de recibir el material, principalmente el que contiene químicos usados en las lecherías, ya sea una vez al mes o según la necesidad.

5. Promover entre los asociados el financiamiento para colocar biodigestores en las fincas, con el fin de reducir las emisiones de CO₂ y tener una finca más amigable con el ambiente.

6. Donar basureros ecológicos rotulados (botellas plásticas o tetrabrik) a centros educativos, tanto en el centro como en los distritos, y ubicar basureros permanentes en el parque de Zarcero o en el centro de la ciudad (elaborados de cemento o metal). Se aprovecharán las ferias para entregar los basureros ecológicos ante la comunidad.

Figura 4.3. Basureros ecológicos

Fuente: <http://reciclandoenespiral.com>

C. Costo beneficio

Por ser servicios financieros, no son tangibles. Por lo tanto, la relación directa de costo/beneficio para la Cooperativa no se refleja directamente en un ingreso o inversión (a corto o largo plazo, el asociado retira el ahorro o paga el crédito).

El beneficio de invertir en la imagen radica en crear una empatía de la comunidad hacia la cooperativa, al brindar apoyo económico a instituciones y a las familias. Mediante una mayor exposición con herramientas publicitarias, hacia la comunidad en general, se puede conseguir que los demás productores no afiliados se interesen por los productos y servicios de Coopeamistad RL.

Por medio de la comunicación, se darán a conocer las fortalezas y oportunidades de Coopeamistad RL, entre ellas que en un solo lugar los productores pueden tener todos los servicios financieros (ahorro, crédito, pago de servicios públicos, pólizas, asesoría, entre otros), con competitivas tasas de

interés, y un servicio al cliente de calidad que permite realizar transacciones cómodas y seguras, con ahorro de tiempo y recursos.

Esta mejora en la imagen de Coopeamistad RL fomentará el ahorro y crédito para la producción, al transmitir el apoyo y seguridad que solo esta entidad puede ofrecerles. Actualmente, los socios tienen poco acceso a la información, y la Cooperativa no utiliza con eficiencia los canales de comunicación. Varios socios no usan los servicios en su totalidad por el desconocimiento o porque ya los tienen en otras entidades.

Dada su proyección en la comunidad, se fortalece la cercanía de la organización en el cantón. Tendrá mayor posibilidad de ser recordada por los productores cuando tengan la necesidad de seleccionar una institución para realizar trámites financieros.

D. Comodidad o conveniencia

La comodidad se puede enfocar mediante las ferias, subastas, charlas y otras actividades en que participe Coopeamistad RL, como organizadora o patrocinadora dentro del lugar, en la mayoría de los casos en los centros de los pueblos.

Se brindará un servicio de calidad en cada actividad, para atender las expectativas de todos los asistentes. Además, se les brindarán comodidades para que se sientan satisfechos, mediante personal amable que los atiende con cortesía y eficiencia. Los puestos serán centros de atención agradables, donde se podrán informar acerca de las diferentes actividades que realiza la Cooperativa en la comunidad, para fomentar la comunicación boca en boca; también se podrá efectuar afiliaciones, formalizar créditos, entregar tarjetas de débito o crédito y atender cualquier consulta.

Los beneficios para la población estudiantil, con los paquetes escolares, serán medibles y controlables, así como el apoyo a labores de las instituciones o la canasta de víveres, que fomentan la participación de todos los productores.

Cuadro 4.1. Resumen de la estrategia corporativa

Estrategia de imagen corporativa				
Objetivos:				
1. Aumentar la presencia (el sentido de pertenencia) de Coopeamistad RL en la zona.				
2. Desarrollar una estrategia de imagen independiente a Dos Pinos.				
Segmento del mercado	Estrategia de mercado			
	Clientes	Comunicación	Costo	Comodidad
Comunidad de productores de Zarcero	Dirigida a la comunidad, e involucrar a los productores de la zona en actividades sociales	Se logrará a través de acciones que promuevan la independencia publicitaria y la responsabilidad social.	Servicios financieros con competitivas tasas de interés y un servicio al cliente de calidad y personalizado	El acercamiento masivo se hará por medio de ferias, charlas, subastas, eventos y material audiovisual.

Presupuesto de la estrategia de imagen corporativa

El presupuesto establecido para la estrategia corporativa se desglosa en la siguiente tabla.

Cuadro 4.2. Presupuesto de la estrategia corporativa

Concepto	Costo unitario	Total
Material informativo		
Separadores de libros (100 unidades)	∅50	∅5 000
Calendarios de bolsillo (150 unidades)	∅100	∅15 000
Calendarios 14cm x 20 cm una cara (100 unidades)	∅180	∅18 000
Cintas de 200 cm (50 unidades)	∅1 000	∅50 000
Desplegables (300 unidades)	∅200	∅60 000
Volantes media carta (200 unidades)	∅110	∅22 000
Total material informativo	∅1 640	∅170 000
Premios para concursos		

Alcancías de vaquitas (50)	∅500	∅25 000
Galletas (50 paquetes)	∅250	∅12 500
Cajas de leche 250 ml (50 unidades)	∅320	∅16 000
Bolsas con logotipo (50 unidades)	∅100	∅5 000
<u>Total premios para concursos</u>		<u>∅58 500</u>
Vallas, rótulo y toldo		
Vallas calle y almacén 210 cm x 150 cm	∅300 000	∅600 000
Rótulo parada autobuses 400 cm x 60 cm	∅250 000	∅250 000
Instalación (vallas y rótulo)	∅250 000	∅250 000
Toldo 4 m x 5 m	∅424 000	∅424 000
Litografía (cuatro caras)	∅30 000	∅120 000
<u>Total de vallas y toldo</u>	<u>∅1 254 000</u>	<u>∅1 644 000</u>
Donaciones y patrocinios		
Uniformes 16 uniformes	∅7 100	∅113 600
Ayudas sociales	∅1 500 000	∅1 500 000
Basurero reciclado (10 unidades)	∅6 000	∅60 000
Basurero cemento (2 unidades)	∅50 000	∅100 000
Mano de obra e instalación	∅30 000	∅30 000
<u>Total donaciones y patrocinios</u>		<u>∅1 803 600</u>
<u>Total de la estrategia</u>		<u>∅3 676 100</u>

2. Estrategia dirigida a asociados de Coopeamistad RL

Con esta estrategia, se busca mejorar el posicionamiento actual que tiene la Cooperativa en la mente de los asociados. Muchos de ellos se afiliaron por campañas especiales, pero no hacen uso de los productos y servicios que ofrece la organización.

Debido a lo anterior, se establecieron tres objetivos fundamentales:

1. Satisfacer las expectativas actuales de los asociados a través del conocimiento de sus necesidades, para desarrollar la mezcla.

2. Promocionar los productos y servicios financieros, para incrementar a tres la cantidad utilizada por los asociados, por medio de alianzas estratégicas con otras entidades.
3. Desarrollar una imagen familiar, para crear un ambiente de confianza y el respaldo que permita ampliar la demanda de los productos y servicios entre los familiares de los asociados a la Cooperativa.

A) Clientes

Esta estrategia estará dirigida tanto a los socios productores de Dos Pinos asociados a Coopeamistad RL como a sus familias. A continuación se mencionan las acciones orientadas a satisfacer necesidades y expectativas detectadas en la investigación realizada.

1. Las pólizas son productos que destacaron en el estudio. Actualmente, la Cooperativa solo tiene a disposición de los socios la póliza para préstamos y para tarjetas de débito y crédito; sin embargo, existe una gama más amplia de servicios, como por ejemplo: póliza de vida, enfermedades graves y asistencia en carretera, entre otras, las cuales también son del interés de los socios.

Para dar un servicio complementario eficiente, se contactaría con ejecutivos de las diferentes aseguradoras del país para evaluar la viabilidad económica de implementar las pólizas que interesan y el procedimiento para poder ser facilitadores de este servicio.

2. Otra acción es promover el fondo mutual. Los socios son personas de cierta edad que necesitan asegurar a sus familias ante la falta de una pensión, por no ser asalariados, así como tener cubiertos los gastos ante cualquier eventualidad. Debido a lo anterior, es necesario establecer estrategias de comunicación, que permitan al asociado informarse sobre la existencia del servicio, los beneficios y los costos de asumirlo.

3. Relaciones estratégicas que generen convenios de gran atractivo para los socios, como por ejemplo:

- Convenios con Dos Pinos para obtener descuentos en el Almacén Agroveterinario al pagar con las tarjetas
- Convenios con universidades, no solo para brindar a los socios financiamiento para estudiar, sino también para ofrecer descuentos en la matrícula, como por ejemplo contactar a directores de las universidades, afines a las necesidades de estudio de los hijos de los asociados productores, para conseguir descuentos en la matrícula.
- Convenios con ferreterías (la de mayor importancia en la zona) y algún proveedor de línea blanca, para que se apliquen descuentos a los socios de la Cooperativa o que puedan canjear los puntos de la tarjeta por productos.
- Del mismo modo, fortalecer alianzas con la Dirección Servicio al Asociado - CEBS.

En este punto, es recomendable definir las políticas o las directrices bajo las cuales se llevarán a cabo este tipo de convenios, así como los productos que se ofrecerán, de modo que resulten atractivos para los asociados productores.

4. Incentivar el uso de la web y Banca fácil. Los mensajes de texto serán útiles para enviar información sobre el crédito (fechas de pago, saldo, informe de pago realizado, entre otras) y ahorros que posee cuando son a largo plazo. También, orientar al asociado y a sus familias sobre el uso de los productos financieros, lo cual le permitirá al productor tener parámetros de evaluación confiables.

5. Efectuar evaluaciones de los productos y el servicio que brinda la Cooperativa con respecto a la competencia y realizar encuestas semestrales para determinar la calidad de los servicios de la Cooperativa.

6. Promover las tarjetas de crédito y ahorro junto con los servicios que ofrece la Cooperativa (muchos no usan ningún producto). Una forma de promover el uso de una tarjeta (sea débito o crédito) es cambiar las millas o descuentos por un porcentaje de ahorro que se invertirá a largo plazo. Este ahorro se destina a estudios universitarios, por lo cual implica de uno a cinco años de beneficio acumulado para el asociado. Otra manera es efectuar rifas entre las personas que realicen un gasto mínimo, establecido por la Cooperativa, en compras con la tarjeta de crédito, para promover el uso de esta.

B) Comunicación

Coopeamistad RL posee una amplia gama de servicios, pero en muchos casos los asociados se limitan a ahorro y crédito, sin profundizar que un ahorro puede ser a la vista o programado y que cada uno tiene diferentes productos con características y beneficios distintos. Lo mismo sucede con los créditos. Para aumentar el uso de los productos y dar a conocer su diversidad, es fundamental comunicar primero que existen y, en segundo lugar, cómo usarlos y cuáles beneficios les dan. Para lograrlo, se proponen las siguientes acciones:

1. Desarrollar campañas promocionales en las que se premie a los clientes más puntuales en el pago de sus tarjetas.

2. Desarrollar material publicitario referente a los productos que se están impulsando en promociones del mes, y colocarlo en la correspondencia y en la parte del frente de la oficina. De ese modo, cuando el asociado entra en la oficina o está en el espacio de la Cooperativa, identificará el producto promocional.

Tener productos promocionales más dirigidos a un servicio específico permite optimizar los recursos disponibles durante la campaña y al cliente asociar el material con la imagen de la Cooperativa, de tal forma que se promueva el uso de estos. Por ejemplo, en las dinámicas organizadas o en las visitas de los empleados a las lecherías, se puede entregar una alcancía con forma de vaca o toro pintada con el logotipo de Coopeamistad RL, donde claramente se incentiva el ahorro familiar.

Figura 4.4. Alcantías



Fuente: fotografías propias

3. En todas las actividades, tener disponibles desplegados y volantes con información clave acerca de los productos y servicios de la Cooperativa (un 69,6% reconoció haber recibido información por este medio) y entregarlos en especial a las familias de los productores, aprovechando que se conoce quiénes son. Además, diseñar volantes, desplegados y *banners* con una información que sea más visual que escrita.

A continuación, se presenta un ejemplo de desplegados para informar a los asociados acerca de los productos y servicios de la Cooperativa.

Figura 4.5. Anverso del desplegado para asociados

Coopeamistad R.L. es parte del Sistema Financiero Nacional y por ello supervisada por la Sugef. Ello significa que su gestión diaria tiene los mismos controles, parámetros y estándares de cualquier entidad bancaria, sea pública o privada.

Beneficios de ser asociado:

- > Convenios.
- > Productos personalizados.
- > Rebajas en las planillas.
- > Por medio del Comité de Educación y Bienestar Social (CEBS) los asociados participan de capacitaciones, actividades culturales y recreativas.
- > También pueden gestionar ayudas económicas en caso de falta de liquidez, emergencias familiares, servicios médicos o defunción.
- > Y muchos más...



Le invitamos a conocer más sobre nuestros productos y servicios en la oficina ubicada en el Almacén Agroveterinario de Dos Pinos, Zarcero.

Contacto:
Coopeamistad R.L., Zarcero.
Tel/Fax: 2463-4470, ext.67037
<http://www.coopeamistadrl.com>

Uniendo generaciones



Con un mismo proyecto

COOPE AMISTAD R.L.
Seamos parte de la familia

Figura 4.6 Reverso del desplegable para asociados

COOPE AMISTAD R.L.
¡Somos parte de la familia...

El 21 de octubre del 1955 por iniciativa de un grupo de trabajadores de Dos Pinos, para tener el apoyo ante necesidades económicas, personales y familiares fundaron una cooperativa la cual se denominó *Cooperativa de ahorro y crédito La Amistad R.L.* La confianza de miembros y afiliación de nuevos asociados, posibilitaron crecer aun más en 1990, fecha en la cual la Asamblea permitió el ingreso de productores de leche.

Nuestra misión
"Apoyar a nuestros asociados y sus familias en sus actividades financieras, en pro de su bienestar"

Créditos y servicios disponibles

Producción ganadera

Pago de servicios Públicos: agua, electricidad, teléfonos...

Ahorro a Plazo

Ahorro a la visita

Depósitos a plazos

Crédito de vivienda

Préstamo Académico

Reestructuración de deudas

Créditos personales

Banca de desarrollo

Tarjetas de crédito y débitos

Nuestra visión
"Ser la mejor alternativa financiera de nuestros asociados, al brindar calidad en el servicios, con recurso humano y tecnología eficaz, proyectando solidez, eficiencia y seguridad"

Fuente: Elaboración propia, información tomada de www.coopeamistadrl.com

4. Cotizar con una empresa que brinde servicios promocionales profesionales el costo de contratar una edecán que conozca las promociones de la Cooperativa, para que brinde información a los socios durante cualquier feria comercial, en un puesto.

5. Realizar una promoción involucrando los productos de Coopeamistad RL, para lo cual se deben definir las condiciones. Por ejemplo, en los certificados se puede efectuar una promoción cada tres meses, en la cual queden participando los socios que hagan certificados por un millón de colones a seis meses. El premio puede consistir en un viaje, una montura para equino, un paquete de insumos para los animales o la asistencia gratis de un veterinario dos veces al año.

6. Si se escoge algún tipo de crédito se elige, entre quienes cumplieron las condiciones (tiempo, monto, interés, entre otras), la reducción de la tasa de interés por dos meses. Es decir, si el crédito tiene una tasa de 14,25% anual, se reduce un porcentaje en el margen de intermediación. Con esto la Cooperativa cubre el

límite de costo de operación y el asociado ve reflejado el beneficio directamente en el pago de su deuda.

C) Costo beneficio

Coopeamistad RL se desenvuelve en un campo donde es fundamental brindar un excelente servicio al cliente y tener tasas competitivas, tanto en captación como en créditos. Por eso es conveniente que la Cooperativa realice estudios comparativos de tasas de interés, considerando la competencia más cercana: Coocique RL y Coopelecheros RL, con el fin de ofrecer mejores condiciones de mercado o aprovechar la diferencia en los costos (tiempo de respuesta, tasas de interés...). Si son una ventaja, esta información se transmite al productor en los mismos estados de cuenta.

El factor tiempo es otro aspecto de gran interés al realizar una transacción financiera. Los socios productores lo valoran mucho y no desean estar invirtiendo tiempo en trámites extensos y complicados. En este sentido, es fundamental comunicar la facilidad que se tiene al efectuar una transacción en Coopeamistad RL, porque ya los socios productores tienen como respaldo financiero los pagos por la entrega de leche que realiza Dos Pinos a través de la Cooperativa.

Es importante hablar con lenguaje claro y sencillo, que los socios puedan entender. Así, es necesario enviar, tanto al empleado que está visitando las lecherías como al personal que está en la oficina de Zarcero, a capacitarse sobre servicio al cliente, técnicas efectivas de comunicación, habilidad para captar clientes, ventas telefónicas y producción ganadera (razas de ganado, equipos e insumos), y otros temas indispensables para aumentar las capacidades de afiliar a nuevos clientes y crear mayor empatía con el socio productor, al darle un mejor asesoramiento, según la necesidad que se identifique.

Se aplicará semestralmente a los asociados una encuesta de satisfacción de los servicios utilizados, con el objetivo de incentivar las opiniones de mejora que

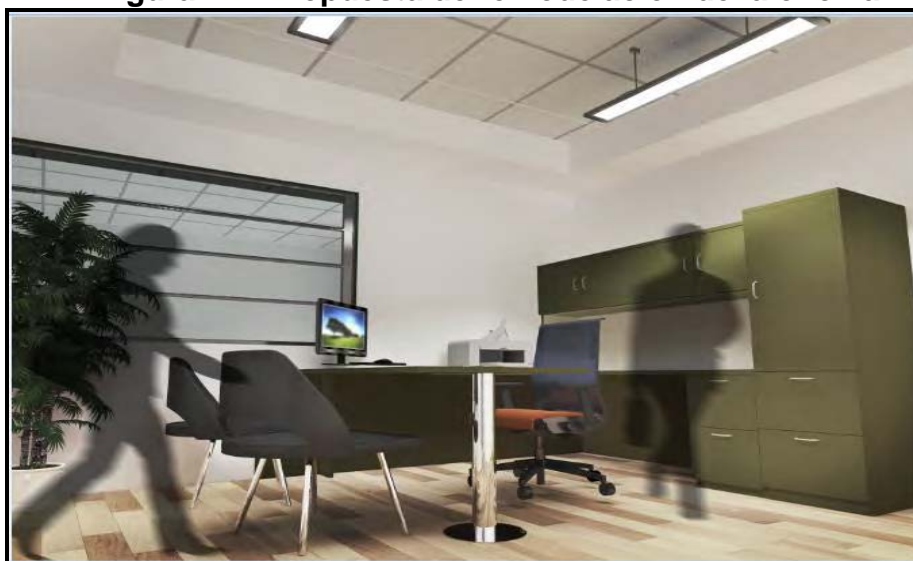
sugieren los socios a la Cooperativa. Además, se debe dar seguimiento al buzón de quejas y sugerencias.

D) Comodidad o conveniencia

Durante la interacción con los socios, estos manifestaron que la oficina actual de la Cooperativa es muy pequeña y cerrada. Por consiguiente, se plantea remodelarla, abriendo una ventana en la parte situada frente a las cajas registradoras del AGV, y poniendo en la parte de vidrio un elemento promocional que no quite la privacidad a la oficina pero que sea más evidente a los socios productores de Dos Pinos que visitan el almacén.

La propuesta de la remodelación se presenta en las siguientes figuras.

Figura 4.7. Propuesta de remodelación de la oficina





Fuente: Elaboración propia

Con la remodelación de la oficina, se pretende dotarla de mayor iluminación al colocar una ventana de la mitad de la pared hacia arriba, que le dé mayor presencia a la oficina y la privacidad necesaria.

1. Con el fin de reducir tiempos de espera y mejorar la atención de los asociados, es necesario contratar a un ejecutivo adicional para la sucursal. El encargado actual será exclusivo para realizar labores de oficina y recibir todo tipo de consultas, quejas o sugerencias por parte de los asociados, de forma que se puedan canalizar o resolver de inmediato, con la finalidad de que los asociados perciban un servicio mucho más personalizado y ágil a la vez.

El nuevo ejecutivo, que puede ser de carácter temporal, se enfocará en las visitas a los asociados (no en actividades administrativas), lo cual aumentaría la venta de productos y colocación de servicios en las diferentes líneas. Más de un 50% de los socios productores no han recibido la visita de empleados de Coopeamistad RL, e indicaron que sí estarían dispuestos a ser visitados, por la falta de tiempo para ir a la oficina, por mayor comodidad y porque desean mostrar sus proyectos en su área de trabajo y recibir asesoramiento al respecto.

De este modo, se garantiza que siempre habrá un empleado en la oficina y que en las lecherías no se tendrá la presión del tiempo por volver a la oficina a entregar documentos, con lo cual se puede dar un trato personalizado.

2. Cambiar la presentación de la caja de cartón donde los asociados reciben los documentos de la entrega de la leche y utilizarla como un medio para informar a los socios acerca de las promociones vigentes o los productos que se están impulsando en ese mes.

Esta será de madera y se colocará en un punto fijo y visible, con el logotipo de Coopeamistad RL. En la parte arriba o como tapa, se le colocará en color la información del mes ampliada (promoción o recordatorio), para reforzar los volantes que se anexan a los documentos semanales, porque son más pequeños, en blanco y negro, y muchas veces no son leídos.

3. Se propone organizar charlas grupales dos veces al año (24,3% de asociados han participado en estas sesiones) sobre el ahorro, el crédito y los servicios de la Cooperativa, sin descuidar la importancia de dar la información en la propia oficina de Zarcerero. Para estas reuniones, se invitará a los socios de interés para el producto y se les expondrá información financiera que reafirme la imagen de confianza en la Cooperativa, así como los beneficios de sus productos.

Mediante estas charlas, se puede actualizar a los asociados y sus familias, informar sobre las promociones, motivar el uso de herramientas tecnológicas (los jóvenes son más anuentes a los cambios) y reafirmar la seguridad financiera y la rapidez del servicio.

4. A mediano plazo, cotizar con la red de ATH o ATM el costo de poner un cajero automático en la zona de Zarcerero, para que los socios puedan usar sus tarjetas de débito o crédito, pues en el estudio se reflejó el interés de los socios por contar con este beneficio. Asimismo, motivar el uso de las tarjetas para pagar, por cuanto para ellos es más normal utilizar efectivo.

Cuadro 4.3. Resumen de la estrategia para asociados de Coopeamistad RL

Objetivos				
1. Satisfacer las expectativas actuales de los asociados, a través del conocimiento de sus necesidades, para desarrollar la mezcla.				
2. Promocionar los productos y servicios financieros, para incrementar las colocaciones existentes por asociado, por medio del desarrollo de convenios y del uso de servicios complementarios.				
3. Desarrollar una imagen familiar, para crear un ambiente de confianza y respaldo que permita ampliar el uso de los productos y servicios entre los familiares de los asociados a la Cooperativa.				
Segmento de mercado	Estrategia de mercadeo			
	Clientes	Comunicación	Costo	Comodidad
Socios productores de Dos Pinos asociados a Coopeamistad RL y sus familias	Ofrecer una mayor gama de productos (pólizas, fondo mutual, convenios, tarjetas) e incentivar el uso de la web, a través de evaluaciones del servicio y encuestas semestrales	Campañas promocionales con material publicitario. Contratación de una edecán, para la colocación de tarjetas de débito y crédito, y promociones del mes ligadas a productos estrella (créditos)	Realizar estudios comparativos de las tasas de interés, para comunicar ventajas, para lo cual se capacitará a los empleados y se realizará una encuesta de satisfacción	Remodelar la oficina y el buzón. Contratar a un empleado. Organizar charlas para mayor acercamiento y valorar la colocación, a largo plazo, de un cajero automático en la zona de Zarcero.

Presupuesto de la estrategia de asociados

El presupuesto establecido para llevar a cabo esta estrategia es el siguiente:

Cuadro 4.4. Presupuesto de la estrategia para asociados

Concepto	Costo unitario	Total
Material Informativo		
Calendarios de pared, con dibujos alusivos a Coopemistad RL 12 hojas (200 unidades)	¢2 000	¢400 000
Calendarios 14 cm x 20 cm (50 unidades)	¢180	¢9 000

Desplegables con información de la Cooperativa (300 unidades)	Ø200	Ø60 000
Volantes (200 unidades media carta)	Ø110	Ø22 000
Contratación de una edecán (3 actividades)	Ø40 000	Ø120 000
<u>Total material informativo</u>		<u>Ø611 000</u>
Presupuesto charlas		
Refrigerios charlas (4 grupos, 50 personas)	Ø100 000	Ø400 000
Emparedado	Ø1 250	
Jugos dos pinos 200 ml	Ø250	
Bocadillos para café	Ø250	
Materia para charlas	Ø10 000	Ø10 000
<u>Total presupuesto charlas</u>		<u>Ø410 000</u>
Promociones y regalías		
Alcancías de vaquitas (50 unidades)	Ø500	Ø25 000
Montura	Ø400 000	Ø400 000
Viaje	Ø250 000	Ø250 000
Paquete de insumos	Ø300 000	Ø300 000
Visita veterinario (2 veces)	Ø50 000	Ø100 000
Mensajes de texto (100 mensuales)	Ø6	Ø3 600
<u>Total promociones y regalías</u>		<u>Ø1 078 600</u>
Remodelación oficina		
Remodelación oficina (ventana)	Ø60 000	Ø60 000
Remodelación oficina (interior)	Ø500 000	Ø500 000
Mano de obra remodelar oficina	Ø250 000	Ø250 000
Buzón de madera para colocar los documentos que retiran los socios	Ø30 000	Ø30 000
<u>Total de remodelación oficina</u>		<u>Ø840 000</u>
Funcionario para visitar lecherías	Ø240 000	Ø1 440 000
<u>Salario de empleado 6 meses</u>		<u>Ø1 440 000</u>
<u>Total de la estrategia</u>		<u>Ø4 379 600*</u>

* Algunos costos son excluyentes entre sí. La remodelación es aplicable una única vez.

3. Estrategia para incrementar la afiliación de no asociados a Coopeamistad RL en la zona de Zarcero

Esta estrategia está dirigida a los socios productores de Dos Pinos en Zarcero que no se encuentran afiliados a Coopeamistad RL.

Los objetivos de esta estrategia son:

- 1) Incrementar el porcentaje de afiliación de socios productores de Dos Pinos en Coopeamistad RL.
- 2) Posicionar una imagen de confianza en socios potenciales.

A. Clientes

Para este segmento, se propone promocionar dos productos estrella. El principal es el crédito de la producción ganadera, por ser un producto bastante completo, que contempla el financiamiento para infraestructura, ganado, maquinaria, vehículos, equipos, certificados de aportación 100% y los certificados.

El Departamento de Mercadeo de Coopeamistad RL coordinará con los departamentos necesarios para poder definir si el crédito o los productos que se ofrecerán a los nuevos socios tendrán o no algún tipo de tasa preferencial que les resulte atractiva, al obtener su primer crédito.

En general, las personas entrevistadas mostraron interés tanto en los productos de ahorro como de crédito de las cooperativas. Por tal razón, no se debe hacer énfasis ni en uno ni en otro. Los ejecutivos deben tener claro que tanto el captar como el colocar son importantes en Coopeamistad RL.

B. Comunicación

Para captar la atención de los no asociados y motivarlos a incorporarse a la Cooperativa, se propone:

1. Realizar promociones (viajes, descuentos en productos, reducción de tasas con un plazo determinado, rifas entre los que se asocien con un saldo mínimo en cuentas de ahorro establecidos por la Cooperativa, entre otras) con los productos identificados como estrella, que se transmitan por medio de los volantes, la página web y en la misma oficina. También, organizar campañas de afiliación en las que se brinden opciones de paquetes de insumos básicos para la producción ganadera al afiliarse.

2. Mantener siempre en las promociones el concepto de la venta de los productos en término de beneficios. Hacer énfasis en la ventaja que tienen los productores al ser socios de Dos Pinos.

3. Brindar asesoramiento técnico y financiero en las actividades en las que tenga participación Coopeamistad RL.

A continuación, se presenta un desplegable para informar a los no asociados sobre los servicios y las razones para afiliarse a Coopeamistad RL.

Figura 4.8. Reverso desplegable para no asociados

COOPE AMISTAD R.L.
Somos parte de la familia...

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito parte de la gran familia Dos Pinos: asociados productores, trabajadores activos y pensionados, organizaciones internas y sus funcionarios (como las Asociaciones Solidaristas), así como los mismos funcionarios de la cooperativa.

Ofrecemos a nuestros asociados (as) una serie de ayudas y descuentos con el propósito de respaldar y colaborar con el cumplimiento de uno de nuestros valores: la Solidaridad, pensando siempre en el bienestar de nuestros asociados (as).

Nos esforzamos cada día por brindarles mayores beneficios a nuestros asociados.

Servicios

- Producción ganadera
- Tarjetas de débito y crédito
- Banca de desarrollo
- Crédito de vivienda
- Depósitos a plazo
- Préstamo académico
- Reestructuración de deudas
- Créditos personales
- Ahorro a la visita
- Ahorro a plazo
- Pago de servicios: agua, luz, etc.

¿Por qué afiliarse a Coopeamistad?

Hoy por hoy es una entidad financiera que ha caminado junto a sus asociados en el logro de proyectos, sueños y metas, mejorando su calidad de vida a lo largo de 57 años de experiencia. De esta forma enmarca su misión:

"Apoyar a nuestros Asociados y sus familias en sus actividades financieras, en pro de su bienestar".

Supervisada por la SUGEF ofrece en su gestión la misma garantía de transparencia y seguridad que cualquier entidad del Sistema Financiero Nacional.

Dispone de diferentes alternativas financieras con atractivas tasas de interés y plazos convenientes, todo según las necesidades particulares del Asociado. A través de un servicio personalizado, un trato de amigos, con trámites sencillos y rápidos.

COOPE AMISTAD R.L.

COOPE AMISTAD R.L.

Figura 4.9. Anverso del desplegable para no asociados



Fuente: Elaboración propia, con información tomada de www.coopeamistadri.com

C. Costo

Se debe enfatizar en la facilidad y agilidad de los trámites para los socios de Dos Pinos, por tener como demostración de ingresos el pago de la leche que realizan. Esto debería ser suficiente respaldo para que el proceso sea mucho más rápido y se logre la colocación del producto.

Además, se propone ofrecer algún tipo de tasa preferencial en los productos estrella definidos, la cual se ajustaría al monto ofrecido y al plazo, con el fin de lograr mayor penetración en el mercado meta.

Es preciso realizar análisis constantes de las tasas de interés presentes en el mercado, en aras de determinar el valor agregado que puede brindar la Cooperativa a estos nuevos socios. En su mayoría, ellos relacionan el costo solo con las tasas de interés, pero se puede mejorar la percepción al disminuir los tiempos de respuesta, lo cual también es muy valorado.

D. Comodidad o conveniencia

A este segmento se pretende llegar ofreciendo los productos y promociones en ferias ganaderas de la zona y con charlas técnicas que realice la misma Cooperativa en el Almacén Agroveterinario de Dos Pinos o en giras que se organicen en distintas zonas estratégicas de Zarcero, principalmente aquellas que cuentan con salones comunales.

1. Asignar a un ejecutivo de ventas que confirme a las personas que podrían asistir a la charla, aprovechando que muchas lecherías familiares se encuentran dentro de la misma zona geográfica; de esta forma, los productores no tendrían que desplazarse muy lejos.

Las charlas no tendrán una duración de más de dos horas. Se realizarían de preferencia en las mañanas, para no interferir con las labores de ordeño de los productores. Deben contener información sobre conceptos financieros básicos y acerca de los beneficios y productos que brinda la Cooperativa.

2. Utilizar las subastas y ferias como puntos para abordar a los no asociados, en un puesto lo suficientemente llamativo y personal con conocimiento técnico para promocionar los productos de la Cooperativa. Así, se puede conseguir el interés e identificar necesidades de inversión y de mejoras en las unidades productivas y tecnológicas de los productores no asociados. Es fundamental definir un producto para reforzarlo. Se considera oportuno que la publicidad, ya sean *banners*, desplegados, incluso el uniforme del personal, vayan acordes con el producto elegido.

Cuadro 4.5. Resumen de la estrategia para no asociados a Coopeamistad RL

Estrategia para incrementar la afiliación de no asociados a Coopeamistad RL en la zona de Zarcero				
Objetivos:				
1. Incrementar el porcentaje de afiliación de socios productores de Dos Pinos en Coopeamistad RL.				
2. Posicionar una imagen de confianza en socios potenciales.				
Segmento del mercado	Estrategia de mercado			
	Clientes	Comunicación	Costo	Comodidad
Socios productores no asociados	Se promocionarán dos productos estrella: el crédito de la producción ganadera y los certificados, sin dejar a un lado los demás productos.	Se incentivará la afiliación, al ofrecer productos en términos de beneficios, con promociones y asesoramientos no solo financieros sino también técnicos.	Trámites fáciles y ágiles, al informar que los ingresos están demostrados por el pago de la leche.	El acercamiento se hará por medio de ferias ganaderas, charlas técnicas y visitas de ejecutivos, en los diferentes distritos.

Presupuesto de la estrategia de no asociados

Para llevar a cabo la estrategia, se contemplan los siguientes costos:

Cuadro 4.6. Presupuesto de la estrategia para no asociados

Concepto	Costo unitario	Total
Material informativo		
Calendarios 14 cm x 20 cm (50 unidades)	¢180	¢9 000
Desplegables con información de la Cooperativa (200 unidades)	¢200	¢40 000
Volantes (200 unidades media carta)	¢110	¢22 000
Total material informativo		¢71 000
Presupuesto charlas		
Refrigerio charla (50 personas)	¢100 000	¢100 000
Emparedado	¢1 250	
Jugos Dos Pinos 200 ml	¢250	
Bocadillos para café	¢250	
Total presupuesto charlas		

Materia para charlas	∅10 000	∅10 000
<u>Total presupuesto charlas</u>		<u>∅110 000</u>
Promociones y regalías		
Alcancías de vaquitas (50 unidades)	∅500	∅25 000
Montura	∅400 000	∅400 000
Viaje	∅250 000	∅250 000
Paquete de insumos	∅300 000	∅300 000
Visita veterinario (2 veces)	∅50 000	∅100 000
<u>Total promociones y regalías</u>		<u>∅1 075 000</u>
<u>Total de la estrategia</u>		<u>∅1 256 000*</u>

* Algunos costos son excluyentes entre sí.

4.3 Plan de acción para el logro de la estrategia

Para llevar a cabo las estrategias antes definidas, es necesario establecer los planes de acción. Estas acciones buscan mejorar los procesos operativos y la comunicación, con el fin de mantener a los asociados actuales y adicionalmente afiliar a nuevos.

Para lograr la afiliación de nuevos socios y atender y retener a los asociados actuales, se pretende dar a conocer una serie de herramientas y estrategias, en busca de mejorar cada día más los productos y servicios. De esta forma, se pueden ir satisfaciendo las necesidades inmediatas del asociado, ofreciéndole respuestas oportunas y eficientes, así como información para facilitarle el proceso de adquisición del servicio.

❖ Plan de acción para la imagen corporativa

Objetivo: Ampliar el posicionamiento de Coopeamistad RL en la comunidad, con el fin de lograr que la Cooperativa alcance en la comunidad una imagen confiable, amigable y responsable.

Mercado meta: La comunidad

Objetivos globales	Objetivos estratégicos	Plan de acción	Responsable
<p>Aumentar el sentido de pertenencia de Coopeamistad RL en la zona</p>	<p>Responsabilidad social y cultural</p>	<p>1) Coordinar con la CCSS la feria de salud o darle el apoyo a la actividad. Resaltar la importancia del consumo de la leche.</p>	<p><i>*Mercadeo</i></p>
		<p>2) Patrocinar un equipo con el que identifique a la comunidad (uniforme o subsidio)</p>	
		<p>3) Organizar una sección en las ferias para brindar un curso financiero básico y actividades para los niños.</p>	
		<p>4) Definir la institución que se apoyará, y solicitar el apoyo a los asociados.</p>	
	<p>Responsabilidad ambiental</p>	<p>1) Negociar un espacio para el reciclaje, en especial los químicos que se utilizan en la ganadería.</p>	<p><i>*Mercadeo</i> <i>*Operaciones</i></p>
		<p>2) Promover el uso de biodigestores (por medio del financiamiento).</p>	
		<p>3) Gestionar la participación de empleados para elaborar los basureros ecológicos y la colocación de permanentes en el centro.</p>	
<p>Desarrollar una estrategia de imagen independiente a Dos Pinos</p>	<p>Independencia publicitaria</p>	<p>1) Participar en actividades de la comunidad. 2) Coordinar con la municipalidad y ministerios pertinentes los permisos para publicidad en espacios públicos. 3) Dar facilidades para el préstamo y/o alquiler del toldo a instituciones públicas.</p>	<p><i>*Mercadeo</i> <i>*Operaciones</i></p>

	Comunicación escrita	<p>1) Utilizar los dibujos para crear calendarios de los asociados (mezcla la comunidad y asociados).</p> <p>2) Elaborar desplegados con información de la Cooperativa y otros servicios, con letras más grandes y mucho más visuales, que despierten interés.</p> <p>3) Obsequios: calendarios de bolsillo o pared, separadores de libros, artesanía, etc.</p> <p>4) Actualizar y promover las redes sociales, y anuncios en periódicos locales. Se enfoca en dar a conocer lo que hace Coopeamistad RL en la comunidad.</p> <p>5) Actualizar boletines, con información sobre los participantes y porcentajes de los convenios.</p>	<p><i>*Mercadeo</i></p> <p><i>*Sucursal</i></p>
--	----------------------	---	---

❖ Plan de acción para asociados

Objetivo: mejorar el posicionamiento actual, informando sobre los productos y servicios disponibles, y los beneficios de hacer uso de estos.

Mercado meta: Asociados

Objetivos globales	Objetivos estratégicos	Plan de acción	Responsable
Determinar las necesidades y expectativas actuales de los asociados	Orientar al asociado y a sus familias en el uso de los productos financieros.	<p>1) Organizar charlas de carácter financiero y actualización de servicios.</p> <p>Características básicas de los productos, ventajas, usos, reglamentación, trámites, etc., que permitan al asociado tener parámetros de evaluación.</p>	<i>*Mercadeo</i>

	Aumentar el contacto con el asociado.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar visitas para presentar información sobre la Cooperativa y permitir al asociado exponer sus ideas. 2) Aumentar la colocación de productos de trámites rápidos (tarjetas, ahorro), por medio de un encargado de venta exclusivo. 3) Contratar una edecán para actividades de gran impacto. 4) Definir un responsable de atender quejas, consultas o sugerencias. 	<p><i>*Mercadeo</i> <i>*Sucursal</i></p>
	Evaluación de los productos y el servicio que brinda la Cooperativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Evaluar la capacidad de ofrecer mejores condiciones de mercado, aprovechando la diferencia en los costos (tiempo de respuesta, tasas de interés, etc.). 2) Elaborar una guía para las visitas a los productores, con el fin de identificar el tipo de proyecto, estado en que se encuentra, necesidades, observaciones, entre otros aspectos, y ofrecer el mejor producto según la capacidad financiera del asociado, y que quede como respaldo de información. 3) Realizar encuestas a los asociados, para obtener información acerca de sus gustos y preferencias. 	<p><i>* Gerencia</i> <i>*Mercadeo</i> <i>*Sucursal</i></p>
<p>Promoción de los productos y servicios de la Cooperativa</p>	Incrementar la colocación de productos y servicios existentes por asociado.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Promover las tarjetas de crédito y ahorro junto con los servicios que ofrece la Cooperativa como enganche (muchos no usan ningún producto). 2) Desarrollar campañas promocionales (colocación de tarjetas), con incentivos a los clientes más puntuales en sus pagos con respecto a sus créditos. 3) Incrementar la cartera de clientes, a través de la agilidad en la resolución de créditos. 4) Generar un catálogo de descuento con empresas. 5) Enviar mensajes de texto con información sobre el crédito (fecha que vence, saldo). 6) Incentivar uso de la web y banca fácil. 	<p><i>*Mercadeo</i> <i>*Operaciones.</i> <i>*Gerencia</i></p>

		<p>7) Cotizar la colocación de cajeros automáticos en el centro de Zarcero.</p> <p>8) Revisar cada año las políticas de crédito y normas prestatarias.</p>	
	Desarrollar convenios.	<p>1) Plantear las condiciones necesarias para el convenio.</p> <p>2) Promover los convenios en las entidades de interés.</p> <p>3) Evaluar y rediseñar según el impacto deseado.</p>	<p><i>*Gerencia</i></p> <p><i>*Mercadeo</i></p>
	Ofrecer servicios complementarios.	<p>1) Facilitar la gestión de pólizas (enfermedades graves, asistencia en carretera y vida).</p> <p>2) Diseñar un plan para ofrecer el fondo mutual.</p> <p>3) Evaluar el cambio de millaje y/o descuento en tarjetas por el ahorro a largo plazo.</p>	<p><i>*Gerencia</i></p> <p><i>* Mercadeo</i></p>
Posicionar una imagen de familia	Diseñar medios de comunicación más visuales.	<p>1) Disponer de la información de los servicios en despleables y panfletos.</p> <p>2) Demostrar la confiabilidad y seguridad de la Cooperativa.</p> <p>3) Ampliar las dimensiones de los volantes, para que sean más visuales.</p> <p>4) Mantener la publicidad en periódicos y boletines.</p>	<i>*Mercadeo</i>
	Interactuar por medios digitales.	<p>1) Incentivar el uso de página web de Coopeamistad RL en la familia.</p> <p>2) Usar las redes sociales para informar sobre promociones y productos, así como para retroalimentación de los foros.</p> <p>3) Asignar y registrar un correo electrónico por asociado.</p>	<p><i>*Mercadeo</i></p> <p><i>* TI</i></p> <p><i>*Sucursal</i></p>
	Mejorar la instalación y el servicio	<p>1) Remodelar la oficina, de modo que sea más iluminada y con entrada visible.</p> <p>2) Tener en las ferias un lugar de fácil acceso y adecuado para facilitar la atención a los productores.</p> <p>3) Capacitar a los funcionarios en servicio al cliente, venta y producción ganadera.</p>	<p><i>*Gerencia</i></p> <p><i>*Mercadeo</i></p> <p><i>*Operaciones</i></p>

❖ **Plan de acción para no asociados**

Objetivo: Afiliar a los productores de Dos Pinos que actualmente no pertenecen a Coopeamistad RL.

Mercado meta: No asociados

Objetivos globales	Objetivos estratégicos	Plan de acción	Responsable
Incrementar el porcentaje de afiliación.	Promover dos productos de la Cooperativa.	1) Elaborar un folleto con información principal.	*Mercadeo *Sucursal
		2) Definir los productos, con las tasas de interés y condiciones que se ofrecerá.	
		3) Evaluar la capacidad de ofrecer una tasa preferencial en el primer crédito.	
		4) Realizar visitas a las lecherías (con previo aviso), para promocionar la Cooperativa.	
	Informar sobre los beneficios de ser asociado.	1) Enfatizar en la facilidad y agilidad de los trámites para los socios de Dos Pinos, por tener como demostración de ingresos el pago de la leche que realizan.	*Mercadeo *Sucursal
		2) Organizar charlas para informar sobre productos y promociones.	
3) Diseñar una promoción de "Mi primer crédito Coopeamistad RL".			
Posicionar una imagen de confianza	Demostrar una actitud de confianza y seguridad.	1) Definir argumentos de venta y servicio a la hora de ofrecer los productos a los no asociados.	*Mercadeo *Operaciones

		2) Aprovechar la confianza con los empleados y retroalimentar constantemente a los socios.	
	Dar seguimiento al segmento.	1) Realizar encuestas para definir gustos y preferencias. 2) Realizar telemercadeo una vez a la semana, con una guía preestablecida.	*Mercadeo *Sucursal

4.4 Herramientas de evaluación y control

Entre las herramientas de evaluación y control que se proponen para determinar el éxito de la ejecución de este plan durante su desarrollo, se encuentran:

1. *Diseñar la base de datos integral de la Cooperativa:* La idea es que, trimestralmente, un encargado de la sucursal ubicada en el AGV de Zarcero pueda recolectar los datos de los productores que retiran sus documentos de entrega de leche, a manera de actualización de la información.
2. *Estudio de satisfacción del servicio:* Realizar una encuesta con preguntas claves para medir la calidad del servicio ofrecido. Esta encuesta podría ser aplicada cada seis meses por uno de los encargados de Coopeamistad RL, vía telefónica. Si no se aplica, se deja un registro de que se le llamó, y se le pregunta cuál sería la hora y el día más indicados para volver a llamar (ver anexo 4).
3. *Control de visitas a los productores en las fincas:* Se propone que el encargado de la Cooperativa de la zona desarrolle un control sencillo de visitas de los ejecutivos a las distintas lecherías de la zona. En este detallará el día de la visita, nombre de la lechería (si tiene), nombre del productor que lo atendió, hora de inicio de la visita, hora de finalización de la visita, productos y servicios ofrecidos y comentarios finales.

Con este control, se pretende conseguir un porcentaje de cierre de afiliaciones, para medir la efectividad de las visitas. Se establece una meta de afiliación para los ejecutivos que realicen esta labor, y se otorgará un incentivo adicional a quien alcance su meta en el mes. De esta forma, se aumentará la colocación de productos.

4. *Informe de llamadas:* La Cooperativa establecerá al ejecutivo una cantidad de llamadas fijas por semana, y este deberá entregar un informe de la cantidad de citas obtenidas por este medio.
5. *Informe de referencias:* El ejecutivo también deberá entregar un informe de las personas referidas en visitas realizadas.
6. *Informe de colocación:* Cada mes, el ejecutivo responsable de la oficina de Zarcero preparará un informe de los créditos, tarjetas de crédito y débitos colocados y ahorros efectuados, en el cual se indique el monto y la cantidad por producto, segmentado por asociados actuales y nuevos socios.
7. *Seguimientos de avance del plan:* es recomendable realizarlo cada tres meses, con el fin de monitorear el cumplimiento de objetivos y metas e implementar los cambios pertinentes para alcanzar un porcentaje de cumplimiento satisfactorio.

Con el propósito de medir el impacto real del plan de mercadeo y poder relacionarlo con las utilidades de la sucursal y la participación de mercado alcanzada, se definirán indicadores de desempeño, tales como:

- Aumento de la base asociativa
- Número de los productos de Coopeamistad RL utilizados
- Frecuencia de uso en los productos y servicios

4.5 Viabilidad económica de la propuesta

Para llevar a cabo este plan de mercadeo, se cotizaron productos para promoción y publicidad. El presupuesto final contiene partidas excluyentes, por lo cual puede variar con las decisiones finales que se tomen.

Se ha definido como necesaria la contratación de otra persona, dedicada exclusivamente a la colocación de los productos de la Cooperativa.

Presupuesto
Cuadro 4.7. Presupuesto general

Concepto	Costo unitario	Total
Material informativo		
Separadores de libros (100 unidades)	¢50	¢5 000
Calendarios de bolsillo (150 unidades)	¢100	¢15 000
Calendarios 14 cm x 20 cm una cara (200 unidades)	¢180	¢36 000
Calendarios de pared, con dibujos alusivos a Coopeamistad RL12 hojas (200 unidades)	¢2 000	¢400 000
Cintas de 200 cm (50 unidades)	¢1 000	¢50 000
Desplegables (300 unidades)	¢200	¢160 000
Volantes media carta (200 unidades)	¢110	¢66 000
Contratación de una edecán (3 actividades)	¢40 000	¢120 000
<u>Total material informativo</u>		<u>¢852 000</u>
Promociones y regalías		
Alcancías de vaquitas (150)	¢500	¢75 000
Galletas (50 paquetes)	¢250	¢12 500
Cajas de leche 250 ml (50 unidades)	¢320	¢16 000
Bolsas con logo (50 unidades)	¢100	¢5 000
Montura para equino	¢400 000	¢400 000
Viaje	¢250 000	¢250 000

Paquete de insumos	Ø300.000	Ø300 000
Visita veterinario (2 veces)	Ø50.000	Ø100 000
Mensajes de texto (100 mensuales)	Ø6	Ø3 600
<u>Total promociones y regalías</u>		<u>Ø1 162 100</u>
Charlas en grupo		
Refrigerios charlas (5 grupos, 50 personas)	Ø100 000	Ø500 000
Emparedados	Ø1 250	
Jugos Dos Pinos 200 ml	Ø250	
Bocadillos para café	Ø250	
Materia para charlas	Ø10 000	Ø20 000
Total presupuesto charlas		Ø520 000
Vallas, rótulo y toldo		
Vallas calle y Almacén 210 cm x 150 cm	Ø300 000	Ø600 000
Rótulo parada autobuses 400 cm x 60 cm	Ø250 000	Ø250 000
Instalación (vallas y rótulo)	Ø250 000	Ø250 000
Toldo 4 m x 5 m	Ø424 000	Ø424 000
Litografía (cuatro caras)	Ø30 000	Ø120 000
<u>Total de vallas y toldo</u>	<u>Ø1 254 000</u>	<u>Ø1 644 000</u>
Remodelación oficina		
Remodelación oficina (ventana)	Ø60 000	Ø60 000
Remodelación oficina (interior)	Ø500 000	Ø500 000
Mano de obra remodelar oficina	Ø250 000	Ø250 000
Buzón de madera para colocar los documentos que retiran los socios	Ø30 000	Ø30 000
<u>Total de remodelación oficina</u>		<u>Ø840 000</u>
Donaciones y patrocinios		
Uniformes 16 uniformes	Ø7 100	Ø113 600
Ayudas sociales	Ø1 500 000	Ø1 500 000
basurero reciclado (10 unidades)	Ø6 000	Ø60 000
basurero cemento (2 unidades)	Ø50 000	Ø100 000
Mano de obra e instalación	Ø30 000	Ø30 000

Total donaciones y patrocinios		Q1 803 600
Funcionario para visitar lecherías	Q240 000	Q1 440 000
Salario de empleado seis meses		Q1 440 000
Total de la estrategia		Q8 261 700

Los costos se calcularon de la siguiente forma:

- La disponibilidad de material informativo se calcula para seis meses.
- Para las charlas, se presupuestan 100 000 colones por cada una, por concepto de alimentación y costos del lugar. Se planifican dos temas: uno de información de servicios y otro de créditos. Por la cantidad de asociados, se realizarán dos grupos por cada tema, de 50 participantes cada uno. Para el segmento de no asociados a Coopeamistad RL, se impartirá una charla de información general.
- Contratación de una edecán: se basa en la cotización de la empresa encargada de servicios profesionales. Tendrá capacitación especial para promocionar los servicios y productos en tres actividades especiales.
- Se calculan dos vallas publicitarias (tipo adhesivo): una para la ubicación de la sucursal y otra para colocarla en sobre carretera (con estructura).
- La remodelación de la oficina incluye: habilitar una ventana como primera opción, pintura y una mejora en muebles, para brindar comodidad al asociado y al empleado en la realización de trámites.
- El monto de ayuda social es un estimado en costos para un año.
- El salario del empleado temporal se establece para seis meses, según el salario promedio estimado por el Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa.

La siguiente tabla muestra algunos de los proveedores consultados según el producto.

Cuadro 4.8. Proveedores

PRODUCTO	EMPRESA
Camisetas blanca cuello redondo con logotipo	Alana Uniformes Industriales
Jugos y leche dos pinos 200 ml	Dos Pinos
Cajetas	distribuidora MAOSKAR S.A
<i>Stickers</i>	Eme&q Comunicación Visual
Bocadillos para café	Mayela Mata Loría
Papas tostadas	Distribuidora Santa Fe
Estampados de números carreras	Seri Artes
Bolígrafos	Promobel Co. S.A.
Diseño y montaje de arte boletín digital	Spiro
Calendarios	Tecno Print
Volantes	Constructores de Sueños S.A.
Emparedados	Eventexperts
<i>Banner</i> de 2x1 tubo redondo tapón en las esquinas y mecate	Impacto visual OEAFI S.A.
Folleto informativos	Visión Gráfica Imprenta y Litografía
Camisetas tipo polo	Distribuidora Norte Sur de Costa Rica S.A.
Toldo con logotipo	Toldos Nacionales
Vallas publicitarias	RotuClick®
Impresión volantes y afiches	Constructores de Sueños Tecno Print

El éxito de las estrategias mencionadas en esta propuesta se reflejará en el aumento de la afiliación de asociados al informar sobre los múltiples servicios disponibles y los beneficios de formar parte de la Cooperativa. Cuando se comunique al productor acerca de la cercanía y facilidades que se le brindarán, verá la Cooperativa como una opción financiera real y tangible, y esto aumentará la frecuencia de uso de los productos y servicios.

La exposición ante la comunidad reforzará la imagen en la mente de los productores, al visualizar constantemente material promocional que les informe sobre la presencia de Coopeamistad RL en Zarcero para facilitarles los procesos financieros. Así no será recordada o vista solo cuando se ingrese al Almacén Agroveterinario por otras razones.

Por participar en un mercado cerrado, la Cooperativa tiene un mayor conocimiento de sus asociados acerca del perfil y sus necesidades. Sin embargo, personalizar el servicio al cliente por medio de visitas a los lugares de trabajo, así como mejorar la calidad del trato con personal más capacitado, dará la oportunidad de colocar más productos financieros de utilidad para el asociado.

En el siguiente capítulo, se expondrán las principales conclusiones y recomendaciones como resultado de la investigación y el trabajo de campo realizado con los productores en la zona de Zarcero.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Después de conocer y describir a Coopeamistad RL, relacionar los temas teóricos asociados a la mejora al plan de mercadeo, realizar trabajo de campo y analizar la información obtenida, se llega a las siguientes conclusiones:

1. El cooperativismo nace de la conciencia de que, como asociados, es más fácil solucionar los problemas de grupo. Este movimiento engloba los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Bajo estos valores se desarrollan una serie de principios. Además, las cooperativas son entes supervisados por la Sugef y apoyados por varios organismos, como el Infocoop, Conacoop y Cenecoop.
2. Las cooperativas desempeñan un papel importante en el sector productor de leche del país, ya que forman parte del circuito industrial de comercialización de la leche.
3. Coopeamistad RL posee un plan de mercadeo general para el crecimiento de la Cooperativa, pero no existe uno enfocado estrictamente en la zona de Zarcero.
4. La falta de un plan de mercadeo para la zona le ha significado a la Cooperativa tener asociados no productivos, que no utilizan lo suficiente los productos y/o servicios que tienen a su disposición.
5. Coopeamistad RL brinda servicio a los socios de Dos Pinos que se afilian y cumplen un perfil ya definido. La Cooperativa es independiente de Dos Pinos, es supervisada por la Sugef, tiene su propio reglamento y políticas y está consolidada en el sector lechero costarricense. Sin embargo, no ha logrado posicionarse en la mente de sus asociados como la mejor opción financiera.

6. Por ser Zarcero una de las zonas más productivas en el sector lechero de Costa Rica, se plantea la necesidad de que Coopeamistad RL mejore su estrategia de mercadeo y concentre más esfuerzos en esta zona, para ser más competitiva, buscando ventajas comparativas, como las condiciones en crédito que ofrece a sus asociados.
7. Para los socios productores que ya conocen a Coopeamistad RL, la ubicación de la oficina dentro de las instalaciones del Almacén Agroveterinario de Dos Pinos es una ventaja, porque les resulta cómodo comprar insumos y recibir asesoramiento financiero en un solo lugar, pero también indicaron que la oficina es pequeña.
8. Coopeamistad RL aún no ha aprovechado en su totalidad el potencial que representa tener una oficina ubicada en el cantón de Zarcero y el conocimiento acerca de su mercado meta. No existe un programa de actividades comunales ni que impulse el desarrollo de nuevos proyectos personales de los asociados. Un impedimento es el escaso personal para atender las necesidades de todos los socios que se acercan.
9. Se plantea la necesidad de que la Cooperativa amplíe su personal (para comodidad e identificación de oportunidades de negocio), promueva actividades locales donde pueda fomentar la trascendencia de tener una sucursal en Zarcero, y utilice herramientas tales como los dibujos de los concursos que la Cooperativa ya realiza, pero con un valor agregado, como sería unirlos a sus valores roca en la publicidad.
10. Cada vez más las personas buscan empresas que les brinden servicios y beneficios más personalizados acordes con sus necesidades. Por esta razón, el tipo de mercadeo utilizado debe ser más personalizado. Para aumentar su cartera de socios, la organización debe procurar satisfacer a sus clientes con un servicio de muy alta calidad y agilidad en los trámites, así como utilizar una comunicación directa.

11. Una de las principales ventajas competitivas de Coopeamistad RL es el amplio conocimiento del mercado meta: el sector lechero costarricense, y la amplia trayectoria como cooperativa de ahorro y crédito. Esto la coloca entre los diez primeros lugares de la lista publicada por la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito RL (Fecoopse RL) de junio de 2013. Además, es una de las cooperativas más antiguas del país.
12. El conocimiento que tiene Coopeamistad RL de los productores es una ventaja que no ha logrado traducirla en un mayor uso de productos (lograr una mayor frecuencia), porque los asociados en general desconocen los beneficios de ser asociados, e incluso de los productos que tienen a disposición. A pesar de ello, la imagen de los productores acerca de la Cooperativa es positiva, como una entidad confiable y con trayectoria en el mercado.
13. Durante la investigación de campo y la retroalimentación recibida de los empleados, se evidenció la necesidad de ampliar la base de socios de la Cooperativa. Es un proyecto autosostenible y rentable en el largo plazo, por cuanto también motiva a los asociados actuales a aumentar su nivel de consumo.

5.2 Recomendaciones

Con base en las conclusiones anteriores, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Durante las visitas al almacén se pudo observar que la oficina es pequeña y no tiene visibilidad. Para contrarrestar esto, se sugiere a la Cooperativa abrir una ventana en dirección a la entrada del local, para darle mayor presencia. Asimismo, es importante que la caja en donde se manejan los documentos de la entrega de leche permanezca cerca del ejecutivo, para que pueda atender a más clientes y brindarles más información en caso de que lo requieran.

2. Un 50% de los entrevistados tienen un nivel educativo que no supera la primaria y la mayoría se encuentra en edades de 45 a 55 años. Para informar e instruir sobre los productos (características y beneficios), se recomienda una retroalimentación continua. De manera sencilla, preferiblemente visual, se debe brindar información ágil y relevante, así como datos financieros de la Cooperativa que refuercen su solidez en el mercado. Igualmente, es preciso establecer canales de comunicación para que los asociados hagan llegar a la Cooperativa sus dudas, comentarios o quejas.
3. Debido a la gran competencia en la zona de entidades financieras que tienen sucursal en el cantón de Zarceró, aunada a un mayor porcentaje de visitas, se recomienda una mayor presencia visual en la zona, con elementos publicitarios en la carretera y participación en las actividades del cantón (ferias de salud, turnos comunales, ferias de productos y celebraciones cantonales).
4. También, se recomienda revisar periódicamente el plan propuesto, con la finalidad de aplicar los controles pertinentes y realizar los ajustes necesarios para procurar la consecución de los objetivos establecidos.
5. Más de la mitad de los asociados a Coopeamistad RL y cerca del 25% de los no asociados no han sido visitados por ejecutivos en la casa o área de trabajo. Por este motivo, se requiere el apoyo con visitas a cargo de una persona adicional que se recomienda contratar.
6. El proyecto contempla tres estrategias distintas, por lo cual se recomienda ejecutar el plan por partes. La idea es no saturar de información a los asociados ni presionar a los no asociados, sino destacarse por la eficiencia en la atención y personalización del servicio, con personal capacitado, un ambiente cómodo y productos financieros atractivos. Esto reforzará la imagen de Coopeamistad RL en la mente de los productores.

7. Se recomienda identificar asociados con perfiles de líderes y proponerles ser parte de la campaña de afiliación. Serían capacitados por la misma Cooperativa y contarían con la experiencia de estar afiliados. Se pretende que ellos logren motivar a otros a afiliarse, por tener la confianza de ser productores y ser personas conocidas de la zona.
8. Con respecto al establecimiento de convenios, se recomienda que la Cooperativa establezca algunos con Dos Pinos para brindar mayores beneficios a los asociados en el Almacén Agroveterinario de la zona. Además, el 26,5% de los entrevistados mostraron su anuencia a utilizar un cajero automático si lo tuvieran a disposición; sería importante que la empresa valore esta solicitud. Adicionalmente, los asociados también desean adquirir pólizas independientes a las que se dan con los créditos, por lo cual la Cooperativa puede funcionar como un facilitador en este proceso.
9. Se recomienda utilizar medios de comunicación que puedan llegar al segmento de los productores no asociados a la Cooperativa, con información sobre los productos y la accesibilidad en los servicios, pues el 48% de los asociados desconoce o no percibe los beneficios que supondría la afiliación. Actualmente, no hay una conciencia general de lo que puede colaborar la Cooperativa para el negocio; tampoco existe una participación activa de esta en el proceso de decisión del consumidor para adquirir servicios financieros.

Bibliografía

Libros

- Lamb, Hair y McDaniel (2011). *Marketing*. Undécima edición. México D. F.: Thomson.
- Kerin, Hartley y Rudelius (2009). *Marketing*. Novena edición. México D. F.: McGraw Hill.
- Lovelock y Wirtz (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Educación.
- Gitman, Lawrence J. (traduc. Sánchez Carrión, Miguel Ángel (2007). *Principios de administración financiera*. Undécima edición. México: Pearson Educación.
- Ferrel, O.C y Hartline, Michael (2006). *Estrategia de marketing*. Tercera edición. México, D. F: Thomson.
- Mora, Juan Pablo y Rojas, Randall (2012). Coopeamistad RL. *Amanecer lechero*. Quinta edición, p. 11.

Trabajos finales de graduación

- Arteaga, Sonia Elizabeth; González, Sonia Elizabeth; Hernández, Alicia Beatriz (2008). *Propuesta de un plan de marketing directo para mejorar el posicionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas a FEDECACES, ubicadas en los municipios de San Salvador y Santa Tecla*. Proyecto final para optar al grado de licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad. Universidad Francisco Gavidia, El Salvador.

Páginas de internet

- Publicación del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia. <http://banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>.
- Coopealianza. <http://www.coopealianza.fi.cr/pdf/conociendo.pdf>
- Cooperativa de las Américas. Recuperado el 20 de julio de 2012, de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

- Procuraduría General de la República de Costa Rica. <http://www.pgr.go.cr/>
- Fernández, Gustavo. Copyright febrero 2006. Documento integrado (Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del INFOCOOP, 4179 y leyes conexas. Recuperado el 25 de julio de 2012, de http://www.infocoop.go.cr/leyes_reglamentos/Ley%20Cenecoop.pdf
- Copyright 25 de mayo de 1994. Ley de regulación de la actividad de intermediación financiera de las organizaciones cooperativas. Recuperado el 25 de julio de 2012, de http://www.cenecoop.com/docs/md/leyes_reglamentos/ley_coop_aho_cred_ley_7391.pdf
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP). *III Censo Nacional Cooperativo 2008*. Recuperado el 25 de julio del 2012, de http://www.infocoop.go.cr/sistema_monitoreo/censo.pdf
- Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). *Memoria anual 2011*. Recuperado el 14 de agosto del 2012, de http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?lang=0&pagina=servicios/documentos/infgeneral/memoria/indice_memoria.htm
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo- INFOCOOP. *Movimiento cooperativo costarricense y supervisión de cooperativas*. Recuperado el 13 de agosto del 2012, de http://www.infocoop.go.cr/Supervision_de_Cooperativas.pdf
- Barrientos, Orlando y Villegas, Luis. Copyright febrero 2010. *Sector agropecuario, cadena productiva de leche, políticas y acciones*. Recuperado el 14 de agosto del 2012, de http://www.infoagro.go.cr/SEPSA/documentacion/agrocadenas/Pol%C3%ADticas_leche.pdf
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). *Caracterización agrocadena de leche, Región Central Oriental*. Recuperado el 14 de agosto del 2012, de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/a00079.pdf>

- Business to Business CentralAmericaData. Copyright 3 de febrero de 2012. *Más de 16 000 fincas ganaderas en Costa Rica*. Recuperado el 25 de julio de 2012, de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Ms_de_16_mil_fincas_ganaderas_en_Costa_Rica

- González, Jorge. *Federación centroamericana del sector lácteo. Situación actual y perspectivas del mercado centroamericano de productos lácteos*. Recuperado el 15 de agosto del 2012, de http://www.proleche.com/documentos/Situacion_Actual_y_Perspectivas_del_Mercado_Centroamericano_de_Productos_Lacteos.pdf

- Business to Business CentralAmericaData. Copyright 1 de febrero de 2012. *Sector lácteo prevé crecer más en 2012*. Recuperado el 25 de julio de 2012, de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Sector_lcteo_prevee_creer_ms_en_2012

- González Jorge. *Congreso Nacional Lechero 2010, Situación actual, desafíos y oportunidades de la lechería en Costa Rica. Visión de la Cámara Nacional de Productores de Leche*. Recuperado el 15 de agosto de 2012, de http://www.proleche.com/documentos/Situacion_actual_desafios_y_oportunidades_de_la_Lecheria_en_Costa_Rica_Vision_de_la_Camara_Nacional_de_Productores_de_Leche.pdf

- Jean Carlo Calderón. Copyright primera edición mayo 2012. *Estadísticas de Costa Rica 2011*. Recuperado el 16 de agosto de 2012, de http://www.procomer.com/contenido/descargables/estadisticas/web_libro_estadistica2011_v2-web.pdf

- Instituto Nacional de Estadística y Censos-INEC. *Censo 2011*. Recuperado el 17 de agosto de 2012, de <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>

- www.sitiosdecostarica.com. *Alfaro Ruiz*. Recuperado el 17 de agosto de 2012, de <http://www.sitiosdecostarica.com/cantones/Alajuela/alfaroRuiz.htm>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD. *Atlas del desarrollo humano cantonal de Costa Rica 2011*. Recuperado el 18 de agosto de 2012, de <http://pnud.or.cr/mapa-cantonal/docs/atlas-2011-cap3.pdf>

- Diccionario de términos de marketing. Copyright 2007. *Definición de mercadeo*. Recuperado el 17 de agosto de 2012, de <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- Departamento de Consultores de Negocios. Grupo INCO (Inteligencia de Negocios Corporativos). *Cambian las 4 P'S por las cuatro C's de la mercadotecnia*. Recuperado el 25 de agosto de 2012, de <http://www.liderempresarial.com/num105/5.php>
- Coopeamistad RL. *Quiénes somos*. Recuperado el 11 de setiembre de 2012, de <http://www.coopeamistadrl.com/quienes-somos/resena-historica.html>.
- Coopeamistad RL. *Quiénes somos*. Recuperado el 11 de setiembre de 2012, de <http://www.coopeamistadrl.com/quienes-somos/perfil-y-valores.html>.
- Coopeamistad R L. *Estatuto orgánico Coopeamistad RL*. Recuperado el 15 de octubre de 2012 de, <http://www.coopeamistadrl.com/quienes-somos/estatuto-organico.html>
- Grupo Financiero Cooquipe. Recuperado el 30 de setiembre de 2012, de <http://www.cooquipe.fi.cr/>
- Coopelecheros. Recuperado el 30 de setiembre de 2012, de <http://coopelecheros.com/>
- Banco de Costa Rica. Recuperado el 30 de setiembre de 2012, de <http://www.bancobcr.com/>
- Banco Nacional. Recuperado el 30 de setiembre de 2012, de <http://www.bnrcr.fi.cr/BNCR/Default.aspx>
- Banco Popular. Recuperado el 30 de setiembre del 2012, de <https://www.popularenlinea.fi.cr/bpop>

ANEXOS

ANEXO CAPÍTULO 2

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE COOPEAMISTAD RL (GERENTE GENERAL, GERENTE DE OPERACIONES, ENCARGADO DE MERCADEO Y ADM. DE LA OFICINA EN EL ALMACÉN AGROVETERINARIO DE ZARCERO, PARA CONOCER LOS PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PLAN DE MERCADEO DE COOPEAMISTAD RL.

Buenos días (tardes):

Nosotras, estudiantes de la Universidad de Costa Rica, estamos realizando un estudio para identificar las principales necesidades y expectativas del asociado productor, con el fin de diseñar un plan de mercadeo para los productores de la zona de Zarcero.

La información que usted nos suministre será estrictamente confidencial y su uso será exclusivo para el trabajo final de graduación para optar al grado académico de licenciatura en Dirección de Empresas de dicha universidad. De antemano agradecemos su colaboración. ¿Me permite usted unos minutos?

.....

A) ASPECTOS GENERALES

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Cooperativa?

B) SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE AL ASOCIADO PRODUCTOR

2. ¿Poseen algún modelo establecido de atención al cliente? Por favor, explique.

3. ¿Los encargados de visitar a los socios productores tienen capacitaciones acerca del negocio que estos desarrollan?

Sí () ¿Cada cuánto tiempo? _____

No () ¿Por qué? _____

4. ¿De cuál(es) herramienta(s) disponen para medir la satisfacción del asociado?

5. ¿Utilizan alguna herramienta para identificar nuevas necesidades de los asociados?

6. ¿Cada cuánto se verifica el impacto de los productos y se reajustan a las necesidades de los asociados? _____

7. ¿Cuáles considera las principales razones del asociado para realizar transacciones con otras entidades financieras que no sean Coopeamistad RL?

8. ¿Qué percepción considera que tienen los asociados productores en relación con Coopeamistad RL?

9. En promedio, ¿cuánto tiempo transcurre entre la solicitud de un préstamo y la asignación del recurso?

10. Considera que el servicio al cliente de Coopeamistad RL es:

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

C) SOBRE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO DE COOPEAMISTAD RL

11. ¿Cuáles son los logros obtenidos hasta este momento con el plan estratégico?

12. En su opinión, ¿cuáles son las fortalezas de los servicios que brinda Coopeamistad RL?

13. ¿Cuáles considera que son las debilidades en los servicios de la Cooperativa?

14. ¿Cuáles considera las principales amenazas que enfrenta Coopeamistad RL?

15. ¿Qué mejoraría o agregaría en el servicio que presta Coopeamistad RL a los asociados productores de Dos Pinos?

16. ¿Cuáles considera los canales de comunicación más eficientes que utiliza la Cooperativa para atender el segmento de socios productores de Dos Pinos?

17. ¿Cuál cree que es el perfil del socio de Coopeamistad RL?

18. ¿Cuáles son las principales características que definen a este segmento?

19. ¿Cuáles considera que son las necesidades o expectativas de este segmento?

20. ¿Cuáles son los principales problemas que han enfrentado en el segmento socio productor de Dos Pinos? _____

21. ¿Cuál cree que es la principal razón por la cual se asocian los socios productores a Coopeamistad RL? _____

22. ¿Cuáles de los siguientes elementos de marca promueve la Cooperativa a través de los medios de comunicación? Por favor, márquelos con una equis (x).

- La marca de la Cooperativa
 El eslogan de la Cooperativa
 El nombre de su producto estrella

23. ¿Cuáles productos son los más relevantes para Coopeamistad RL?

24. ¿Cuáles **servicios** son los más relevantes para Coopeamistad RL?

D) SECCIÓN: FACTORES FÍSICOS Y TECNOLÓGICOS

25. Ahora le voy a mencionar algunos aspectos físicos y tecnológicos para que me indique si existen o no en la Cooperativa.

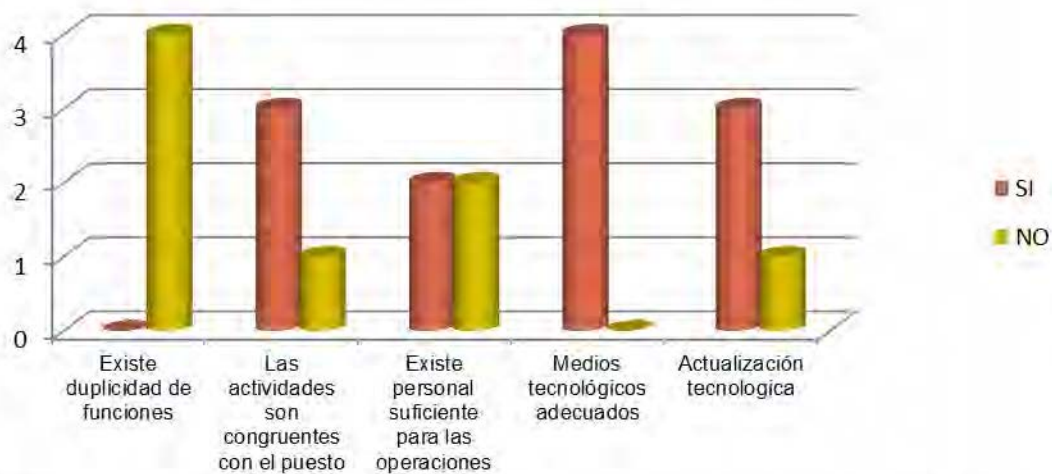
FACTORES FÍSICOS Y TECNOLÓGICOS		
	SÍ	NO
Existe duplicidad de funciones		
Las actividades son congruentes con el puesto		
Existe personal suficiente para las operaciones		
Medios tecnológicos adecuados		
Actualización tecnológica		

Muchas gracias por su colaboración.

RESULTADOS



Gráfico 2.3 Factores físicos y tecnológicos



Fuente: elaboración propia, entrevista realizada a funcionarios de la Cooperativa, II semestre del 2012.

ANEXO A CAPÍTULO 3

Encuesta aplicada a los productores de la zona de Zarcero asociados a Coopeamistad RL

CUEST N.º: _____

CUESTIONARIO PARA CONOCER LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN, NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y PREFERENCIAS DE LOS SOCIOS PRODUCTORES DE DOS PINOS, ASOCIADOS A COOPEAMISTAD RL EN LA ZONA DE ZARCERO.

Buenos días (tardes):

Mi nombre es _____, estudiante de la Universidad de Costa Rica. Estoy realizando un estudio de mercado para conocer el nivel de satisfacción, necesidades, expectativas y preferencias sobre el servicio brindado por Coopeamistad RL a los socios productores de Dos Pinos en la zona de Zarcero, y quisiera hacerle unas preguntas al respecto. La información que usted suministre será estrictamente confidencial. De antemano le agradezco su colaboración. ¿Me permite usted unos minutos?

Fecha entrevista: _____

Lugar entrevista: _____

Del entrevistado :

Sexo: 1. Masculino 2. Femenino

Distrito de residencia

Distrito: 1. La Brisa 2. Zarcero 3. Guadalupe 4. Tapezco 5. Laguna 6. Palmira 7. Zapote

A) ASPECTOS GENERALES DE COOPEAMISTAD RL

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de ser asociado a Coopeamistad RL?
 1. De 1 año a menos de 2 años
 2. De 2 años a menos de 5 años
 3. 5 o más años
2. ¿Cuál es la razón principal por la que usted se afilió a Coopeamistad RL? (*Marque varias opciones*)
 1. Por cercanía
 2. Por las tasas de interés ofrecidas
 3. Por la asesoría brindada
 4. Por sus productos
 5. Buena atención
 6. Por ser parte de Dos Pinos
 7. Otros _____
3. ¿Conoce los beneficios que tiene estar afiliado a Coopeamistad RL?
 1. Sí
 2. No (Pase a la preg. 5)
4. ¿Cuáles considera usted que son los mayores beneficios? (*Marque varias opciones*)
 1. Confianza
 2. Atención
 3. Accesibilidad en los servicios
 4. Condiciones en los créditos
 5. Excedentes
 6. Rendimiento por el ahorro
 7. Otros _____
5. ¿Conoce usted los productos o servicios ofrecidos por Coopeamistad RL?
 1. Sí
 2. No (Pase a la preg. 7)
6. ¿Cuáles conoce? (*Marque varias opciones*)
 1. Ahorro a la vista
 2. Préstamos
 3. Depósito a plazo
 4. Ahorros (navideño, kiloleche, marchamo)
 5. Transferencias bancarias
 6. Tarjetas de débito
 7. Tarjetas de crédito
 8. Pago de servicios públicos
 9. Otros _____

7. ¿Me podría indicar si está satisfecho con las siguientes características de Coopeamistad RL?
- | | | |
|--|-------|-------|
| 1. Trayectoria | 1. Sí | 2. No |
| 2. Estabilidad | 1. Sí | 2. No |
| 3. Apoyo a los asociados y sus familias | 1. Sí | 2. No |
| 4. Trámites sencillos y rápidos | 1. Sí | 2. No |
| 5. Los productos y servicios disponibles | 1. Sí | 2. No |
| 6. Atención de los funcionarios | 1. Sí | 2. No |
8. ¿Ha tenido usted algún inconveniente con los servicios que le presta Coopeamistad RL?
- | | |
|-------|----------------------------|
| 1. Sí | 2. No (Pase a la preg. 10) |
|-------|----------------------------|
9. ¿Cuál? (*Marque varias opciones*)
1. La calidad del servicio al asociado
 2. El tiempo de respuesta para ser atendido fue prolongado
 3. No le brindaron la información que usted necesitaba
 4. No le resolvieron su consulta o transacción satisfactoriamente
 5. Otro _____

B) ASPECTOS GENERALES DE LA SUCURSAL DE ZARCERO

10. ¿Conoce la ubicación de la oficina de Coopeamistad RL en Zarcero?
- | | |
|-------|----------------------------|
| 1. Sí | 2. No (Pase a la preg. 14) |
|-------|----------------------------|
11. ¿Usted la visita?
- | | |
|-------|----------------------------|
| 1. Sí | 2. No (Pase a la preg. 14) |
|-------|----------------------------|
12. ¿Con qué frecuencia visita usted la oficina de Coopeamistad RL en Zarcero?
- | | | |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| 1. Una vez por semana | 3. Tres veces por semana | 5. Cuando lo requiero |
| 2. Dos veces a la semana | 4. Ocasionalmente | |
13. ¿Por qué razón la visita? (*Marque varias opciones*)
- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Retiro de documentos de la entrega de leche | 3. Solicitar información |
| 2. Trámite de un servicio | 4. Otra _____ |

C) SOBRE LOS SERVICIOS DE CAPTACIÓN

14. ¿Posee usted una cuenta de ahorro en Coopeamistad RL?
- | | |
|-------|-----------------------|
| 1. Sí | 2. No (Pase Preg. 17) |
|-------|-----------------------|
15. ¿Qué modalidad de ahorro posee actualmente?
- | | | |
|---------------|---------------|----------------------|
| 1. A la vista | 2. Programado | 3. Depósitos a plazo |
|---------------|---------------|----------------------|
16. ¿Está satisfecho con la tasa de interés que le reconoce la Cooperativa por sus ahorros?
- | | |
|-------|-------|
| 1. Sí | 2. No |
|-------|-------|
17. ¿Tiene ahorros en otras entidades financieras?
- | | |
|-------|----------------------------|
| 1. Sí | 2. No (Pase a la preg. 19) |
|-------|----------------------------|
18. ¿En cuál?
- | | | |
|---------------------|----------------------|---------------|
| 1. Bancos estatales | 3. Cooquite R L | 5. Coopecar |
| 2. Bancos privados | 4. Coopelecheros R L | 6. Otro _____ |

D) SOBRE LOS SERVICIOS DE CRÉDITO

19. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento que utiliza usted para su negocio?
- | | |
|-------------|---------------------|
| 1. Créditos | 2. Recursos propios |
|-------------|---------------------|
20. ¿Con cuál entidad financiera mantiene créditos? (*Marque varias opciones*)
- | | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|------------|
| 1. Bancos estatales | 3. Cooquite R L | 5. Coopecar | 7. Ninguno |
| 2. Bancos privados | 4. Coopelecheros RL | 6. Otro _____ | |
21. ¿Usted ha formalizado un crédito en Coopeamistad RL?
- | | |
|-------|----------------------------|
| 1. Sí | 2. No (Pase a la preg. 27) |
|-------|----------------------------|
22. ¿Para qué fin utilizó el crédito?
- | | | | | |
|-------------|--------------|------------|-----------------------|----------------|
| 1. Personal | 3. Consumo | 5. Médicos | 7. Compra de vehículo | 9. Otros _____ |
| 2. Vivienda | 4. Educación | 6. Ferias | 8. Producción | |

Si la respuesta es producción continúe; si no, pase a la pregunta 28.

23. ¿Para qué fin utilizó el crédito?
1. Ampliar o mejorar infraestructura
 2. Comprar ganado
 3. Adquirir activos fijos
 4. Refundir deudas
 5. Comprar certificados Dos Pinos
 6. Comprar equipo
 6. Otro_____

24. La tasa de interés cobrada por la Cooperativa es:
1. Muy buena
 2. Buena
 3. Regular
 4. Mala
 5. Muy mala

25. El tiempo de trámite del crédito ofrecido en la Cooperativa fue:
1. Adecuado
 2. Regular
 3. Inadecuado

(ENTREVISTADOR: CUANDO FINALICE ESTA PREGUNTA, PASE A LA 28)

26. ¿Si tuviera necesidad de tramitar un crédito, consideraría a Coopeamistad RL como la primera opción?
1. Sí
 2. No
27. ¿Por qué?
-
-

E) PERCEPCIÓN SOBRE LAS COOPERATIVAS Y COOPEAMISTAD RL

28. A continuación se indican algunas frases relacionadas con las cooperativas ¿Qué opinión tiene usted al respecto? Vamos a utilizar una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy de acuerdo” y 5 es “muy en desacuerdo”. (Entrevistador: muestre el cuadro al entrevistado, lea todas las frases y marque en la columna lo que corresponda) MA: Muy de acuerdo, DA: De acuerdo, NAND: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED: En desacuerdo, MD: Muy en desacuerdo.

FRASES	MA	DA	NAND	ED	MD
1. Las cooperativas son iguales a los bancos.	1	2	3	4	5
2. Si se trata de un crédito, es mejor hacerlo en una cooperativa.	1	2	3	4	5
3. Si se trata de ahorro, es mejor invertirlo en una cooperativa.	1	2	3	4	5
4. En las cooperativas todos los asociados son dueños.	1	2	3	4	5
5. Las cooperativas son confiables.	1	2	3	4	5
6. Es una ventaja ser asociado de una cooperativa.	1	2	3	4	5
7. La calidad en el servicio es mejor en las cooperativas que en los bancos.	1	2	3	4	5
8. Los tiempos de respuesta en las cooperativas son más cortos que en los bancos.	1	2	3	4	5
9. Las cooperativas ofrecen mejores tasas de interés en inversión.	1	2	3	4	5
10. Las cooperativas ofrecen tasas de interés más bajas en créditos.	1	2	3	4	5

29. ¿Cuáles son sus expectativas a la hora de utilizar los productos y servicios de Coopeamistad RL? (Marque varias opciones)
1. Mayores rendimientos en sus depósitos a plazo
 2. Tener una de las mejores tasas de interés del mercado
 3. Contar con cuotas y plazos muy convenientes en los créditos
 4. Servicio al asociado eficiente
 5. Que la Cooperativa le financie el 100% de su proyecto
 6. Generación de excedentes que anualmente distribuye entre todos los asociados
 7. Otro_____
30. ¿Qué aspecto (s) mejoraría usted de Coopeamistad RL? (Marque varias opciones)
1. El trato del personal hacia usted
 2. La calidad en el material informativo que se le suministra a los asociados
 3. Tiempo de respuesta en los trámites
 4. La cantidad de productos y servicios ofrecidos
 5. La eficiencia para solventar los problemas de los asociados
 6. Otro_____
 7. Ninguno

H) ASPECTOS SOBRE LA COMPETENCIA

42. ¿Cuáles entidades recuerda que se asemejen a Coopeamistad RL? (*Marque varias opciones*)
 1. Coocique RL 4. Banco Popular 7. Banco City 10. Otro _____
 2. Coopelecheros RL 5. Banco Nacional 8. BAC San José
 3. Banco de Costa Rica 6. Banco Promérica 9. Coopecar
43. Actualmente usted tiene alguna relación comercial con una entidad financiera a parte de Coopeamistad RL?
 1. Sí 2. No (*Pase Preg. 46*)
44. ¿Con cuál(es) entidad(es) maneja o realiza trámites con frecuencia? (*Marque varias opciones*)
 1. Banco Nacional de Costa Rica 3. Bancos privados 5. Coopelecheros RL
 2. Banco de Costa Rica 4. Coocique RL 6. Coopecar 7. Otro _____
45. ¿Por qué realiza sus operaciones con estas entidades financieras? (*Marque varias opciones*)
 1. Tasa de interés 4. Por los servicios ofrecidos 7. Horario
 2. Por tradición 5. Por la variedad de productos que ofrece 8. Otro _____
 3. Tecnología 6. Cercanía
46. ¿Está usted actualmente afiliado a Coocique RL?
 1. Si (*Pase a la preg. 49*) 2. No
47. ¿Ha pensado usted en afiliarse a Coocique RL?
 1. Sí 2. No
48. ¿Por qué? _____

(ENTREVISTADOR: CUANDO FINALICE ESTA PREGUNTA, PASE A LA 51)

49. ¿Cuál es la razón principal por la que está afiliado a Coocique RL? (*Marque varias opciones*)
 1. Tasa de interés 3. Por los servicios ofrecidos 5. Por la cercanía
 2. Por tradición 4. Por la variedad de productos que ofrece 6. Otro _____
50. ¿Cuáles productos o servicios utiliza de esa entidad? (*Marque varias opciones*)
 1. Créditos 3. Pago de servicios públicos 5. Depósito a plazo 7. Ninguno
 2. Ahorros 4. Transacciones página Web 6. Otros _____

I) PARA TERMINAR, QUISIERA HACERLE UNAS PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS

51. ¿Cuántas personas aproximadamente tiene su empresa o lechería?
 1. Una 2. Dos 3. Tres 4. Cuatro 5. Cinco 6. Más de seis
52. ¿Vive usted en una casa propia o alquilada?
 1. Propia 2. Alquilada 3. Otro _____
53. ¿Tienen en su casa vehículo propio?
 1. Sí 2. No
54. ¿Cuál es el último año de estudios que aprobó?
 1. Primaria 3. Técnica 5. Otro _____
 2. Secundaria 4. Universitaria
55. ¿Cuál es su estado civil actual?
 1. Soltero 3. Divorciado 5. Unión Libre
 2. Casado 4. Separado 6. Viudo
56. ¿La lechería se encuentra en la misma propiedad de la casa de habitación?
 1. Sí 2. No
57. ¿Nos podría indicar el rango de edad en que usted se encuentra?
 1. De 18 a menos de 25 años 3. De 35 a menos de 45 años 5. De 55 a menos de 65 años
 2. De 25 a menos de 35 años 4. De 45 a menos de 55 años 6. De 65 o más años

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO B**Encuesta aplicada a los productores de la zona de Zarcero no asociados a Coopeamistad RL**

CUEST N.º: _____

CUESTIONARIO PARA CONOCER LOS PRINCIPALES FACTORES POR LOS CUALES LOS PRODUCTORES DE LECHE SOCIOS DE DOS PINOS DE LA ZONA DE ZARCERO NO SON ASOCIADOS A COOPEAMISTAD RL

Buenos días (tardes):

Mi nombre es _____, estudiante de la Universidad de Costa Rica. Estoy realizando un estudio de mercado para conocer los principales factores por los cuales los productores de leche socios de Dos Pinos de la zona de Zarcero no son asociados a Coopeamistad RL y quisiera hacerle unas preguntas al respecto. La información que usted suministre será estrictamente confidencial y su uso será exclusivo para el trabajo final de graduación para optar al grado académico de licenciatura en Dirección de Empresas de dicha universidad. De antemano le agradezco su colaboración. ¿Me permite usted unos minutos?

Fecha entrevista: _____ Lugar entrevista: _____
 Del entrevistado :
 Sexo: 1. Masculino 2. Femenino
 Distrito de residencia
 Distrito: 1. La Brisa 2. Zarcero 3. Guadalupe 4. Tapezco 5. Laguna 6. Palmira 7. Zapote

A. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS COOPERATIVAS

1. A continuación se indican algunas frases relacionadas con las cooperativas ¿Qué opinión tiene usted al respecto? Vamos a utilizar una escala de 1 a 5, donde 1 es “muy de acuerdo” y 5 es “muy en desacuerdo”. (Entrevistador: muestre el cuadro al entrevistado, lea todas las frases y marque en la columna lo que corresponda) MA: Muy de acuerdo, DA: De acuerdo, NAND: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED: En desacuerdo, MD: Muy en desacuerdo.

FRASES	MA	DA	NAND	ED	MD
1. Las cooperativas son iguales a los bancos.	1	2	3	4	5
2. Si se trata de un crédito, es mejor hacerlo en una cooperativa.	1	2	3	4	5
3. Si se trata de ahorro, es mejor hacerlo en una cooperativa.	1	2	3	4	5
4. En las cooperativas, todos los socios son dueños.	1	2	3	4	5
5. Las cooperativas son confiables.	1	2	3	4	5
6. Es una ventaja ser socio de una cooperativa.	1	2	3	4	5
7. La calidad en el servicio es mejor en las cooperativas que en los bancos.	1	2	3	4	5
8. Los tiempos de respuesta en las cooperativas son más cortos que en los bancos.	1	2	3	4	5
9. Las cooperativas ofrecen mejores tasas de interés en inversión.	1	2	3	4	5
10. Las cooperativas ofrecen mejores tasas de interés en créditos.	1	2	3	4	5

B. SOBRE COOPEAMISTAD RL

2. ¿Conoce usted a Coopeamistad RL o ha escuchado hablar de ella?

1. Sí 2. No (Pase a la preg. 13)

¿Qué conoce o ha escuchado? _____

ASPECTOS DE LA VISITA	MB	B	R	M	MM
1. La explicación que le dio el funcionario sobre los productos y beneficios de ser asociado a la Cooperativa	1	2	3	4	5
2. La calidad del material informativo que le fue entregado	1	2	3	4	5
3. Cortesía del funcionario de Coopeamistad	1	2	3	4	5
4. Dominio sobre los diferentes temas por parte del funcionario	1	2	3	4	5
5. El servicio en general	1	2	3	4	5
6. Presentación personal de la persona que lo atendió	1	2	3	4	5

17. ¿Estaría usted de acuerdo que lo visitaran en...? (Marque varias opciones)

- | | | |
|-----------------------|-------|-------|
| a) Casa de habitación | 1. Sí | 2. No |
| b) Lechería | 1. Sí | 2. No |
| c) Oficina | 1. Sí | 2. No |

18. En el caso de que usted decidiera afiliarse a Coopeamistad RL, ¿dónde le gustaría que lo atendieran?

- | | | |
|-------------|--|---------------|
| 1. Casa | 3. Oficina personal | 5. Otro _____ |
| 2. Lechería | 4. Oficina del almacén agroveterinario | |

19. ¿Por qué? _____

20. ¿Cómo percibe usted la imagen de Coopeamistad RL? (Marque una o varias opciones)

- | | | |
|-------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1. Confiable | 3. Estable financieramente | 5. Ordenada |
| 2. En crecimiento | 4. Comprometida | 6. Familiar 7. Otro _____ |

21. ¿Si usted decidiera afiliarse a Coopeamistad RL, qué esperaría obtener? (Marque varias opciones)

- | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------|
| 1. Buen servicio | 3. Apoyo en sus proyectos | 5. Buenos excedentes | 7. Otro _____ |
| 2. Buenas opciones de financiamiento | 4. Agilidad en los trámites | 6. Atractivas tasas de interés | |

E. SOBRE LA COMPETENCIA

22. ¿Actualmente usted tiene alguna relación comercial con una entidad financiera?

- | | |
|-------|----------------------------|
| 2. Sí | 2. No (Pase a la preg. 26) |
|-------|----------------------------|

23. ¿Con cuál(es) entidad(es) maneja o realiza trámites con frecuencia? (Marque varias opciones)

- | | | | |
|---------------------------------|--------------------|-------------|------------------|
| 3. Banco Nacional de Costa Rica | 3. Bancos privados | 5. Cooquipe | 7. Coopelecheros |
| 4. Banco de Costa Rica | 4. Banco Popular | 6. Coopecar | 8. Otro _____ |

24. ¿Actualmente usted afiliado a Cooquipe RL?

- | | |
|-------|----------------------------|
| 3. Sí | 2. No (Pase a la preg. 27) |
|-------|----------------------------|

25. ¿Cuál es la razón principal por la que usted decidió afiliarse a Cooquipe RL?

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. Cercanía | 4. Porque un ejecutivo los visitó y lo convenció |
| 2. Servicios ofrecidos | 5. Por recomendación de alguien |
| 3. Haber recibido un buen trato | 6. Por confianza |
| | 7. Otro _____ |

26. ¿Cuál(es) producto(s) utiliza de esta(s) entidad(es)?

PRODUCTOS	SÍ	NO
A. Créditos		
Tarjetas de crédito		
Vivienda		
Personal		
Educación		
Médicos		
Producción		
Refundición de deuda		
B. Ahorro		
A la vista		
Programado		
Depósito a plazo		
C. Pago de servicios públicos		
Recargas celulares prepago		
Pago de luz		
Pago de agua		
Pago otro servicio		
D. Otros		

27. ¿Qué aspecto(s) toma en cuenta a la hora de realizar una transacción financiera? (*Marque varias opciones*)

- | | | |
|---------------------------|---|-----------------------------|
| 1. Calidad en el servicio | 3. Seguridad financiera | 5. Disponibilidad de medios |
| 2. Tiempo de respuesta | 4. Agilidad para realizar transacciones | 6. Otro _____ |

28. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento que utiliza usted para su negocio?

- | | |
|------------|---------------------|
| 1. Crédito | 2. Recursos propios |
|------------|---------------------|

29. ¿Posee actualmente un crédito en una institución financiera del país?

- | | |
|-------|-------------------------------------|
| 1. Sí | 2. No (<i>Pase a la preg. 29</i>) |
|-------|-------------------------------------|

30. ¿Con que entidad financiera mantiene el crédito?

- | | | |
|---------------------|---------------------|----------------|
| 1. Bancos estatales | 3. Coocique RL | 5. Coopecar RL |
| 2. Bancos Privados | 4. Coopelecheros RL | 6. Otro _____ |

F. PARA TERMINAR, QUISIERA HACERLE ALGUNAS PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS.

31. ¿Cuántas personas aproximadamente tiene su empresa o lechería?

- | | | | | | |
|--------|--------|---------|-----------|----------|----------------|
| 1. Una | 2. Dos | 3. Tres | 4. Cuatro | 5. Cinco | 6. Más de seis |
|--------|--------|---------|-----------|----------|----------------|

32. ¿Vive usted en una casa propia o alquilada?

- | | | |
|-----------|--------------|---------------|
| 2. Propia | 2. Alquilada | 3. Otro _____ |
|-----------|--------------|---------------|

33. ¿Tienen en su casa vehículo propio?

- | | |
|-------|-------|
| 2. Sí | 2. No |
|-------|-------|

34. ¿Cuál es el último año de estudios que aprobó?

- | | | |
|---------------|------------------|---------------|
| 1. Primaria | 3. Técnica | 5. Otro _____ |
| 2. Secundaria | 4. Universitaria | |

35. ¿Cuál es su estado civil actual?

- | | | |
|------------|---------------|----------------|
| 1. Soltero | 3. Divorciado | 5. Unión libre |
| 2. Casado | 4. Separado | 6. Viudo |

36. ¿La lechería se encuentra en la misma propiedad de la casa de habitación?

- | | |
|-------|-------|
| 1. Sí | 2. No |
|-------|-------|

37. ¿Me podría indicar el grupo de edad en que usted se encuentra?

- | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. De 18 a menos de 25 años | 3. De 35 a menos de 45 años | 5. De 55 a menos de 65 años |
| 2. De 25 a menos de 35 años | 4. De 45 a menos de 55 años | 6. De 65 o más años |

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo C capítulo 3

Cuadro 3.1

OTRAS RAZONES DE ESTAR AFILIADO A COOPEAMISTAD RL

OTRAS RAZONES	Cantidad	%
COMPUTADORAS	5	41,67
REFERENCIAS	1	8,33
INTERES DE SER ASOCIADO	1	8,33
COMODIDAD	1	8,33
UNA OPCIÓN MÁS	1	8,33
COMPRA DE ACCIONES	1	8,33
PATROCINIOS	1	8,33
TRADICIÓN	1	8,33
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE RESPONDIERON OTROS	12	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.2

MAYORES BENEFICIOS DE SER ASOCIADO A COOPEAMISTAD RL

BENEFICIOS	Cantidad	%
CONDICIONES EN LOS CRÉDITOS	64	67,37
ACCESIBILIDAD EN LOS SERVICIOS	48	50,53
CONFIANZA	44	46,32
ATENCIÓN	31	32,63
EXCEDENTES	21	22,11
RENDIMIENTO POR EL AHORRO	18	18,95
OTROS	7	7,37
TOTAL DE MENCIONES	233	
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE CONOCEN LOS BENEFICIOS DE SER ASOCIADOS	95	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.3

INCONVENIENTES CON LOS SERVICIOS QUE PRESTA COOPEAMISTAD RL

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	13	9,56
NO	123	90,44
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	100,00

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.4

INCONVENIENTES PRESENTADOS

INCONVENIENTES	Cantidad	%
NO LE RESOLVIERON SU CONSULTA O TRANSACCIÓN	4	30,77
LA CALIDAD DEL SERVICIO AL ASOCIADO	2	15,38
NO LE BRINDARON LA INFORMACIÓN QUE NECESITABA	2	15,38
OTROS	6	46,15
TOTAL DE MENCIONES	14	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	13	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.4A

OTROS INCONVENIENTES PRESENTADOS

OTROS INCONVENIENTES	Cantidad	%
CAMBIARON LAS TASAS DE INTERÉS	2	33,33
TRÁMITES LENTOS POR DEVOLUCIÓN DE DINERO	1	16,67
NO LO APOYARON POR SER PEQUEÑO PRODUCTOR	1	16,6%
MALA EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE	1	16,67

PAGO		
CAMBIO DE TRÁMITES SIN AVISO	1	16,67
TOTAL DE ENTREVISTADOS	6	100,00

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

B) ASPECTOS GENERALES DE LA SUCURSAL

Cuadro 3.5

CONOCE LA OFICINA DE COOPEAMISTAD RL EN ZARCERO		
OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	134	98,5
NO	2	1,5
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.6

VISITA LA OFICINA DE COOPEAMISTAD RL EN ZARCERO		
OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	127	93,4
NO	9	6,6
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.7

RAZONES POR LAS QUE VISITA LA OFICINA DE COOPEAMISTAD RL EN ZARCERO		
RAZONES	Cantidad	%
RETIRO DE DOCUMENTOS DE LA ENTREGA DE LECHE	104	81,9
SOLICITAR INFORMACIÓN	35	27,6
TRÁMITE DE UN SERVICIO	27	21,3
OTRAS	8	6,3
TOTAL DE MENCIONES	174	

TOTAL DE ENTREVISTADOS	127
-------------------------------	------------

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.7A

OTRAS RAZONES POR LAS QUE LA VISITA

OTRAS RAZONES	Cantidad	%
SOLICITAR ESTADOS DE CUENTA	2	25,0
RELACIÓN COMERCIAL	1	12,5
PAGO DE CRÉDITOS	1	12,5
AMISTAD	1	12,5
BECA ESTUDIANTIL	1	12,5
PAGO DE MARCHAMO	1	12,5
PAGO DE SERVICIOS PÚBLICOS	1	12,5
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE INDICARON OTRAS VISITAS	8	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

SERVICIOS DE CAPTACIÓN

Cuadro 3.8

MODALIDAD DE AHORRO QUE POSEE CON COOPEAMISTAD RL		
MODALIDAD DE AHORRO	Cantidad	%
A LA VISTA	66	69,5
PROGRAMADO	42	44,2
DEPÓSITOS A PLAZO	8	8,4
TOTAL DE MENCIONES	116	
TOTAL DE ENTREVISTADOS CON AHORROS EN COOPEAMISTAD RL	95	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios

productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.9

SATISFACCIÓN POR LA TASA DE INTERÉS DE AHORROS

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	85	89,5
NO	10	10,5
TOTAL DE ENTREVISTADOS CON CUENTAS DE AHORROS EN COOPEAMISTAD RL	95	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.10

POSEE AHORROS EN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	110	80,9
NO	26	19,1
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

SERVICIOS DE CRÉDITOS

Cuadro 3.11

EN CUÁL ENTIDAD FINANCIERA MANTIENE CRÉDITOS

ENTIDAD FINANCIERA	Cantidad	%
BANCOS ESTATALES	70	51,5
COOIQUE RL	31	22,8
COOPELECHEROS RL	28	20,6
COOPECAR RL	6	4,4
BANCOS PRIVADOS	4	2,9
NINGUNO	35	25,7
OTROS	14	10,3
TOTAL DE MENCIONES	188	

TOTAL DE ENTREVISTADOS 136

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.11A

OTRAS ENTIDADES CON LAS QUE MANTIENE CRÉDITOS

OTRAS ENTIDADES	Cantidad	%
COOPEAMISTAD RL	11	78,6
DOS PINOS	2	14,3
COOPEZARCERO RL	1	7,1
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE MANTIENEN CRÉDITOS CON OTROS	14	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.12

HA FORMALIZADO UN CRÉDITO EN COOPEAMISTAD RL

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	85	62,5
NO	51	37,5
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.13

PROPÓSITO PARA EL CUÁL SE UTILIZÓ EL CRÉDITO

PROPÓSITO	Cantidad	%
PRODUCCIÓN	69	81,20
CONSUMO	14	16,50
PERSONAL	7	8,20
OTROS	5	5,90
COMPRA VEHÍCULO	3	3,50
TOTAL MENCIONES	98	100,0

TOTAL DE ENTREVISTADOS HA FORMALIZADO CRÉDITO CON COOPEAMISTAD RL	85
--	-----------

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.14

OPINIÓN DE LA TASA DE INTERÉS DEL CRÉDITO PRODUCCIÓN

ESTÁ SATISFECHO	Cantidad	%
MUY BUENA	5	7,2
BUENA	36	52,2
REGULAR	25	36,2
MALA	2	2,9
MUY MALA	1	1,4
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE HAN UTILIZADO CRÉDITO PRODUCCIÓN	69	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.15

CONSIDERA A COOPEAMISTAD RL COMO SU PRIMERA OPCIÓN DE CRÉDITO

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	31	60,8
NO	20	39,2
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE NO HAN ACCEDIDO A CRÉDITOS EN COOPEAMISTAD RL	51	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.15A

RAZONES POR LAS CUALES CONSIDERARÍA A COOPEAMISTAD RL PARA OBTENER UN CRÉDITO

RAZONES	Cantidad	%
FACILIDAD DE TRÁMITES	7	28,0
CERCANIA Y RELACIÓN CON DOS PINOS	5	20,0

MEJORES TASAS DE INTERÉS	4	16,0
TRÁMITES Y SERVICIO PERSONALIZADO	2	8,0
REBAJO DE PLANILLA	2	8,0
OTRAS RAZONES	5	20,0

TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE DIERON RAZONES

NO RESPONDEN 6

TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE LA CONSIDERARIAN 1ER OPCIÓN

31

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.15B

RAZONES POR LAS CUALES NO CONSIDERARÍA A COOPEAMISTAD RL PARA TENER UN CRÉDITO

RAZONES	Cantidad	%
UTILIZA SERVICIOS DE OTRAS ENTIDADES	6	37,5
PÉRDIDA DE CONFIANZA	4	25,0
FIDELIDAD A OTRAS ENTIDADES	3	18,8
FALTA DE INFORMACIÓN	2	12,5
TASA DE INTERÉS MUY ALTA	1	6,3
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE DIERON RAZONES	16	100,00
NO RESPONDEN	4	
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE NO LA CONSIDERARIAN 1ER OPCIÓN	20	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

PERCEPCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE DE LA COOPERATIVA

Cuadro 3.16

FACTORES RELACIONADOS CON LAS COOPERATIVAS	PROMEDIO PONDERADO	
OPINIÓN		
OFRECEN TASAS DE INTERÉS MAS BAJAS	2,7	2,0

EN CRÉDITOS		
OFRECEN MEJORES TASAS DE INTERÉS EN INVERSIÓN	2,5	1,8
UN CRÉDITO ES MEJOR HACERLO EN COOPERATIVAS	2,3	1,7
LA CALIDAD ES MEJOR EN LAS COOPERATIVAS	2,2	1,6
UN AHORRO ES MEJOR INVERTIRLO EN COOPERATIVA	2,0	1,5
EN LAS COOPERATIVAS TODOS LOS ASOCIADOS SON DUEÑOS	2,0	1,5
LAS COOPERATIVAS SON IGUALES A LOS BANCOS	1,9	1,4
LAS COOPERATIVAS SON CONFIABLES	1,9	1,4
COOPERATIVAS MEJOR EN TIEMPO DE RESPUESTA	1,9	1,4
ES UNA VENTAJA SER ASOCIADO DE UNA COOPERATIVA	1,5	1,1
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.17

EXPECTATIVAS AL UTILIZAR PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE COOPEAMISTAD RL		
ESPECTATIVAS	Cantidad	%
SERVICIOS AL ASOCIADO EFICIENTE	94	69,1
TASAS DE INTERÉS COMPETITIVAS	77	56,6
CUOTAS Y PLAZOS CONVENIENTES EN CRÉDITOS	70	51,5
FINANCIAMIENTO DEL 100% DEL PROYECTO	64	47,1
MAYORES RENDIMIENTOS EN DEPÓSITOS	49	36,0
GENERACIÓN DE EXCEDENTES	48	35,3
OTROS	8	5,9
TOTAL DE MENCIONES	410	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	

FUENTE: Elaboración Propia Investigación Necesidades y Expectativas Socios Productores Asociados a Coopeamistad RL, I Semestre 2013

Cuadro 3.17A

OTRAS EXPECTATIVAS DE UTILIZAR LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DE COOPEAMISTAD RL		
OTRAS ESPECTATIVAS	Cantidad	%
MAS RÁPIDOS EN LOS TRÁMITES	4	50,0
FACILIDADES	2	25,0
CUBRAN EMERGENCIAS	1	12,5
RESUELVAN PROBLEMAS	1	12,5
TOTAL DE MENCIONES	8	
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE MENCIONARON OTRAS ESPECTATIVAS	8	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.18

ASPECTOS A MEJORAR EN COOPEAMISTAD RL		
ASPECTOS A MEJORAR EN COOPEAMISTAD RL	Cantidad	%
NINGUNO	67	49,3
LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	27	19,9
LA CALIDAD DEL MATERIAL INFORMATIVO	25	18,4
LA EFICIENCIA PARA RESOLVER PROBLEMAS	20	14,7
TIEMPO DE RESPUESTA EN LOS TRÁMITES	10	7,4
OTROS	19	14,0
TOTAL DE MENCIONES	168	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.18^a

OTROS ASPECTOS A MEJORAR EN COOPEAMISTAD RL		
OTROS ASPECTOS	Cantidad	%
MEJORES TASAS DE INTERÉS	7	36,8
COMPROMISO CON EL	3	15,8

ASOCIADO		
VISITAS AL PRODUCTOR	3	15,8
APOYO A PEQUEÑOS PRODUCTORES	1	5,3
CRÉDITOS MÁS ATRACTIVOS	1	5,3
GASTOS DE FORMALIZACIÓN	1	5,3
MÁS COMUNICACIÓN	1	5,3
OFICINA MAS AMPLIA	1	5,3
PRODUCTOS MÁS PERSONALIZADOS	1	5,3
TOTAL DE MENCIONES	19	
TOTAL ENTREVISTADOS QUE MENCIONARON OTRAS MEJORAS	19	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.19

ASPECTOS DE SERVICIO AL ASOCIADO

OPINIÓN	PROMEDIO PONDERADO	
AMBIENTE E INFRAESTRUCTURA DE LA OFICINA	2,1	1,5
CALIDAD DEL MATERIAL INFORMATIVO	2,0	1,5
DOMINIO DE LA INFORMACIÓN POR PARTE DEL FUNCIONARIO	1,8	1,3
SERVICIO EN GENERAL DE COOPEAMISTAD R L	1,7	1,3
LENGUAJE CLARO Y CORTÉS	1,6	1,2
CORTESÍA DEL FUNCIONARIO DE LA COOPERATIVA	1,5	1.1%
TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO	1,5	1.1%
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	
PROMEDIO PONDERADO	12,2	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.20

ESTA DE ACUERDO EN QUE LO VISITEN (NO HAN RECIBIDO VISITAS DE FUNCIONARIOS)

OPINIÓN	Cantidad	%
CASA	49	65,3
LECHERIA	47	62,7
OFICINA	10	13,3

TOTAL DE MENCIONES	106
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE ACEPTAN LA VISITA	75

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.21
POR QUÉ LE GUSTARÍA QUE LO VISITARAN

RAZONES	Cantidad	%
NO RESPONDE INFORMACIÓN	27	36,0
COMODIDAD	14	18,7
CONOCER LAS NECESIDADES DE LOS PRODUCTORES	14	18,7
SERVICIO PERSONALIZADO	6	8,0
EXPLICACIÓN DE PRODUCTOS	4	5,3
CRÉDITOS	4	5,3
DESARROLLAR MEJORES RELACIONES	2	2,7
PROMOCIONES	2	2,7
PROCESO DE CRÉDITOS	1	1,3
TOTAL DE MENCIONES	75	
TOTAL DE ENTREVISTADOS SÍ A LAS VISITAS	75	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

Cuadro 3.22

OTROS MEDIOS POR LOS QUE HA RECIBIDO INFORMACIÓN DE COOPEAMISTAD RL

OPINIÓN	Cantidad	%
FACEBOOK	1	7,1
TELEFONO	13	92,9
TOTAL DE MENCIONES	14	
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE MENCIONARON OTRAS MEDIOS	14	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.23

RECIBE INFORMACIÓN ADICIONAL A LA RECIBIDA EN LA OFICINA		
OPINIÓN	Cantidad	%
SI	80	58,8
NO	56	41,2
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.24

POSEEN CONOCIMIENTO DE LAS PROMOCIONES		
OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	46	33,8
NO	90	66,2
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.25

OTRAS PROMOCIONES QUE RECUERDAN		
PROMOCIONES	Cantidad	%
BECAS ESTUDIANTILES A HIJOS DE PRODUCTORES	2	40,0
CAMPAÑAS DE AFILIACIÓN	2	40,0
CUPONES COMPRA DE FRUTAS	1	20,0
TOTAL DE MENCIONES	5	
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE MENCIONARON OTRAS PROMOCIONES	5	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.26

OTROS MEDIOS POR LOS QUE PREFIERE RECIBIR INFORMACIÓN

MEDIOS	Cantidad	%
MENSAJES DE TEXTO	3	6,1
FACEBOOK	6	12,2
PÁGINA WEB	4	8,2
VALLAS PUBLICITARIAS	3	6,1
REVISTAS	10	20,4
PIZARRAS INFORMATIVAS	11	22,4
COMUNICADOS EN ALMACEN	12	24,5
TOTAL DE MENCIONES	49	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

COMPETENCIA

Cuadro 3.27

TIENE RELACIONES CON OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS		
OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	129	94,9
NO	7	5,1
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.28

ENTIDADES FINANCIERAS QUE UTILIZA FRECUENTEMENTE		
ENTIDADES	Cantidad	%
COOIQUE RL	71	55,0
COOPELECHEROS RL	68	52,7
BANCO DE COSTA RICA	56	43,4
BANCO NACIONAL DE COSTA RICA	37	28,7
COOPECAR RL	27	20,9
BANCOS PRIVADOS	1	0,8
OTROS	43	33,30
TOTAL DE MENCIONES	303	

TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE USAN OTRAS E.F			129			QUE MENCIONAN OTRAS RAZONES		
FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013						FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013		
Cuadro 3.29						Cuadro 3.30		
RAZONES POR LAS QUE USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS						HA PENSADO EN AFILIARSE A COOCIQUE RL		
RAZONES	Cantidad	%	OPINIÓN	Cantidad	%			
TRADICIÓN	59	45,7	SÍ	3	7,0			
SERVICIOS OFRECIDOS	50	38,8	NO	40	93,0			
TASAS DE INTERÉS	43	33,3	TOTAL DE ENTREVISTADOS NO AFILIADOS A COOCIQUE RL	43				
CERCANÍA	35	27,1	FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013					
VARIEDAD DE PRODUCTOS	24	18,6						
HORARIO	10	7,8						
TECNOLOGÍA	2	1,6						
OTROS	17	13,2						
TOTAL DE MENCIONES	240		Cuadro 3.30A					
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE USAN OTRAS E.F	129		POR QUÉ SI HA PENSADO EN AFILIARSE A COOCIQUE RL					
FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013								
Cuadro 3.29A								
OTRAS RAZONES DE USAR OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS								
RAZONES	Cantidad	%	OPINIÓN	Cantidad	%			
ENTREGA DE LECHE	5	29,4	POR CERCANÍA	2	66,7			
RAPIDEZ	3	17,6	NO RESPONDEN	1	33,3			
RELACIÓN CON DOS PINOS	3	17,6	TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE HA PENSADO EN AFILIARSE A COOCIQUE RL	3				
CONFIANZA	2	11,8	FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013					
MEJOR ATENCIÓN	2	11,8						
REFUNDICIÓN DE DEUDAS	1	5,9	Cuadro 3.30 B					
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	5,9	POR QUÉ NO HA PENSADO EN AFILIARSE A COOCIQUE RL					
TOTAL DE MENCIONES	17		OPINIÓN	Cantidad	%			
TOTAL DE ENTREVISTADOS	17		NO RESPONDEN	23	57,5			
			UTILIZA OTRAS ENTIDADES	6	15,0			
			ALTOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	4	10,0			

NO LE INTERESA	4	10,0
SE DESAFILIO	1	2,5
REQUIERE APOYO TÉCNICO	1	2,5
ESTABILIDAD FINANCIERA	1	2,5
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE NO HA PENSADO EN AFILIARSE A COOCIQUE RL	40	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.31
RAZONES DE ESTAR AFILIADO A COOCIQUE RL

RAZONES	Cantidad	%
TRADICIÓN	41	44,1
SERVICIOS OFRECIDOS	30	32,3
POR LA CERCANÍA	17	18,3
OTRAS RAZONES	16	17,2
PRODUCTOS QUE OFRECE	12	12,9
TASAS DE INTERÉS	11	11,8
TOTAL DE MENCIONES	127	
TOTAL DE ENTREVISTADOS AFILIADOS A COOCIQUE RL	93	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.31A
OTRAS RAZONES DE ESTAR AFILIADO A COOCIQUE RL

RAZONES	Cantidad	%
ENTREGA DE LECHE	10	62,5
RECOMENDACIÓN	3	18,8
RÁPIDEZ	2	12,5
RELACIÓN CON DOS PINOS	1	6,3
TOTAL DE MENCIONES	16	
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE MENCIONARON	16	

OTRAS RAZONES

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.32

OTROS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE USAN DE COOCIQUE RL

PRODUCTOS	Cantidad	%
CAJEROS AUTOMÁTICOS	2	33,3
ENTREGA DE LECHE	4	66,7
TOTAL DE MENCIONES	6	
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE MENCIONAN OTROS	6	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Cuadro 3.33

POSEE CASA PROPIA / ALQUILADA

PROPIEDAD	Cantidad	%
CASA PROPIA	129	94,9
CASA ALQUILADA	4	2,9
OTRA FORMA	3	2,2
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.34

POSEE VEHÍCULO PROPIO

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	131	96,3
NO	5	3,7
TOTAL DE ENTREVISTADOS	136	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

DATOS POBLACIÓN NO ASOCIADOS

Cuadro 3.35

SEXO DEL ENTREVISTADO

SEXO DEL ENTREVISTADO	Cantidad	%
MASCULINO	50	94,3
FEMENINO	3	5,7
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.36

DISTRITO DE RESIDENCIA

DISTRITO	Cantidad	%
ZARCERO	15	28,3
ZAPOTE	10	18,9
LA BRISA	9	17,0
TAPEZCO	6	11,3
PALMIRA	6	11,3
LAGUNA	6	11,3
GUADALUPE	1	1,9
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS COOPERATIVAS

Cuadro 3.37

FACTORES RELACIONADOS CON LAS COOPERATIVAS

SI SE TRATA DE UN CRÉDITO ES MEJOR HACERLO EN UNA COOPERATIVA

OPINIÓN	Cantidad	%
MUY DE ACUERDO	8	15,1
DE ACUERDO	22	41,5

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	12	22,6
EN DESACUERDO	8	15,1
MUY EN DESACUERDO	3	5,7
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	
PROMEDIO PONDERADO	2,5	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.38

FACTORES RELACIONADOS CON LAS COOPERATIVAS

SI SE TRATA DE AHORRO ES MEJOR HACERLO EN UNA COOPERATIVA

OPINIÓN	Cantidad	%
MUY DE ACUERDO	8	15,1
DE ACUERDO	26	49,1
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	17,0
EN DESACUERDO	6	11,3
MUY EN DESACUERDO	4	7,5
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	
PROMEDIO PONDERADO	2,4	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.39

FACTORES RELACIONADOS CON LAS COOPERATIVAS EN LAS COOPERATIVAS TODOS LOS SOCIOS SON DUEÑOS

OPINIÓN	Cantidad	%
MUY DE ACUERDO	14	26,4
DE ACUERDO	29	54,7
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	5,7
EN DESACUERDO	2	3,8
MUY EN DESACUERDO	5	9,4
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	
PROMEDIO PONDERADO	2,2	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de

socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.40

**FACTORES RELACIONADOS CON LAS COOPERATIVAS
LA CALIDAD EN EL SERVICIO ES MEJOR EN LAS COOPERATIVAS QUE EN LOS BANCOS**

OPINIÓN	Cantidad	%
MUY DE ACUERDO	9	17,0
DE ACUERDO	26	49,1
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	15	28,3
EN DESACUERDO	1	1,9
MUY EN DESACUERDO	2	3,8
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	
PROMEDIO PONDERADO	2,3	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.41

**FACTORES RELACIONADOS CON LAS COOPERATIVAS
LOS TIEMPOS DE RESPUESTA EN LAS COOPERATIVAS SON MAS CORTOS QUE EN LOS BANCOS**

OPINIÓN	Cantidad	%
MUY DE ACUERDO	11	20,8
DE ACUERDO	29	54,7
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	11	20,8
EN DESACUERDO	1	1,9
MUY EN DESACUERDO	1	1,9
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	
PROMEDIO PONDERADO	2,1	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.42

**FACTORES RELACIONADOS CON LAS COOPERATIVAS
LAS COOPERATIVAS OFRECEN MEJORES TASAS DE INTERÉS EN INVERSIÓN**

OPINIÓN	Cantidad	%
MUY DE ACUERDO	3	5,7
DE ACUERDO	16	30,2
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	21	39,6
EN DESACUERDO	11	20,8
MUY EN DESACUERDO	2	3,8
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	
PROMEDIO PONDERADO	2,9	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.43

**FACTORES RELACIONADOS CON LAS COOPERATIVAS
LAS COOPERATIVAS OFRECEN MEJORES TASAS DE INTERÉS EN CRÉDITOS**

OPINIÓN	Cantidad	%
MUY DE ACUERDO	2	3,8
DE ACUERDO	12	22,6
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	25	47,2
EN DESACUERDO	12	22,6
MUY EN DESACUERDO	2	3,8
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	
PROMEDIO PONDERADO	3,0	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

QUE CONOCE SOBRE COOPEAMISTAD RL

Cuadro 3.44

QUE CONOCE		
OPINIÓN	Cantidad	%
NO CONOCEN NADA	3	5,7
COMENTARIOS POSITIVOS	8	15,1
OFRECE PRODUCTOS Y SERVICIOS COMO PRÉSTAMOS Y AHORROS	9	17,0
COOPERATIVA ALIADA A DOS PINOS, QUE BRINDA MUCHOS SERVICIOS Y AYUDA MUCHO AL SOCIO	3	5,7
COOPERATIVA QUE ES DE SOCIOS DE DOS PINOS	4	7,5
ES DE EMPLEADOS DE DOS PINOS	1	1,9
ES UNA COOPERATIVA PARECIDA A COOPELECHEROS	1	1,9
ESTA UBICADA EN DOS PINOS	2	3,8
HISTORIA NACIÓ DE SOCIOS DE DOS PINOS	3	5,7
NO OFRECE LOS SERVICIOS ADECUADOS, DESEQUILIBRIO ECONÓMICO, DESCONFIANZA	1	1,9
NO RESPONDE	4	7,5
PERTENECE A DOS PINOS	3	5,7
REFERENCIAS YA HABÍA SIDO SOCIO	7	13,0
YA HABÍA SIDO SOCIO	3	5,7
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.45

MEDIOS POR LOS QUE SE ENTERO DE COOPEAMISTAD RL

MEDIOS	Cantidad	%
POR VOLANTES INFORMATIVOS	20	40,0
COMUNICADOS EN ALMACENES	13	26,0
CHARLAS TÉCNICAS	10	20,0
FERIAS COMERCIALES	10	20,0
PIZARRAS INFORMATIVAS	9	18,0
DÍAS DE CAMPO	8	16,0
VISITAS DE EJECUTIVOS	6	12,0
REVISTAS	5	10,0
POR TELÉFONO	3	6,0
VALLAS PUBLICITARIAS	2	4,0
POR CORREO ELECTRÓNICO	0	0,0
FACEBOOK	0	0,0
PÁGINA WEB	0	0,0
OTROS MEDIOS	15	30,0
TOTAL DE MENCIONES	86	
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE CONOCE A COOPEAMISTAD RL	50	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.46

OTROS MEDIOS

OTROS MEDIOS	Cantidad	%
POR MEDIO DE OTROS SOCIOS	5	33,3
RELACIÓN CON DOS PINOS	10	66,7
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE INDICARON OTROS MEDIOS	15	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.47

UBICACIÓN DE LA OFICINA DE COOPEAMISTAD RL EN ZARCERO

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	46	92,0

NO	4	8,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE CONOCEN DE COOPEAMISTAD RL	50	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.48

CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECIDOS POR COOPEAMISTAD RL		
OPINIÓN	Cantidad	%
PRÉSTAMO	23	95,8
AHORRO A LA VISTA	19	79,2
CERFICADOS A PLAZOS	8	33,3
PAGO DE SERVICIOS PÚBLICOS	8	33,3
TRANSFERENCIAS BANCARIAS	6	25,0
TARJETA DE CRÉDITO	6	25,0
TARJETA DE DÉBITO	6	25,0
TOTAL DE MENCIONES	76	
TOTAL DE ENTREVISTADO QUE CONOCEN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	24	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.49

OTROS BENEFICIOS		
BENEFICIOS	Cantidad	%
QUE ES UNA COOPERATIVA GRANDE	1	100,0
TOTAL DE MENCIONES	1	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	1	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.50

VISITA A LA OFICINA DE COOPEAMISTAD RL EN ZARCERO

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	32	64,0
NO	18	36,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE CONOCEN COOPEAMISTAD RL	50	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.51

FRECUENCIA DE VISITA		
FRECUENCIA.	Cantidad	%
UNA VEZ POR SEMANA	26	81,3
OCASIONALMENTE	4	12,5
CUANDO LO REQUIERO	2	6,3
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE VISITAN LA OFICINA	32	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.52

RAZÓN POR LA QUE VISITA LA OFICINA DE COOPEAMISTAD RL EN ZARCERO

RAZONES	Cantidad	%
RETIRO DE DOCUMENTOS DE LA ENTREGA DE LECHE	27	84,4
TRÁMITE DE UN SERVICIO	1	3,1
SOLICITAR INFORMACIÓN	4	12,5
OTRA	2	6,3
TOTAL DE MENCIONES	34	
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE VISITAN LA OFICINA	32	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.53

OTRAS RAZONES POR LAS QUE VISITA LA OFICINA DE COOPEMISTAD RL EN ZARCERO

OTRAS RAZONES	Cantidad	%
CUANDO LO REQUIERO	1	50,0
CAMBIO DE MONEDAS	1	50,0
TOTAL DE MENCIONES	2	100,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE MENCIONARON OTRAS RAZONES	2	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.54

CALIFICACIÓN DE ATENCIÓN RECIBIDA EN LA OFICINA DE COOPEAMISTAD RL EN ZARCERO

CALIFICACIÓN.	Cantidad	%
MUY BUENA	17	53,1
BUENA	14	43,8
REGULAR	1	3,1
MALA	0	0,0
MUY MALA	0	0,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS	32	100,0
PROMEDIO PONDERADO	1,5	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

RAZONES POR LAS QUE NO SE HA AFILIADO AÚN A COOPEAMISTAD RL

Cuadro 3.55

OTRAS RAZONES POR LAS QUE NO ES SOCIO DE COOPEAMISTAD RL

OTRAS RAZONES.	Cantidad	%
NO HA TENIDO NECESIDAD DE UTILIZAR SUS SERVICIOS	6	50,0
EXPERIENCIA NEGATIVA EN EL PASADO	2	16,7
FALTA DE INFORMACIÓN	1	8,3
NO TIENE RAZÓN ESPECIAL	1	8,3
PROCESO DE TRASPASO DE LECHERÍAS	1	8,3
TASA DE INTERÉS	1	8,3
TOTAL DE MENCIONES	12	
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE MENCIONARON OTRAS RAZONES DE LA NO AFILIACIÓN	12	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.56

BENEFICIOS O CONDICIONES QUE OFRECE COOPEAMISTAD RL PARA FORMALIZAR UNA AFILIACIÓN

BENEFICIO O CONDICIONES	Cantidad	%
MEJORAR CONDICIONES DE CRÉDITO	22	41,5
NO LE INTERESA	15	28,3
NO RESPONDE	9	17,0
MEJORAR INFORMACIÓN DE PROCESOS Y PRODUCTOS	2	3,8
MEJORAS EN LA ACCESIBILIDAD Y SEGURIDAD EN LAS TRANSACCIONES	2	3,8
MEJORAR EL SERVICIO Y LA CONFIANZA	1	1,9
MEJORES VENTAJAS DE INVERSIÓN	1	1,9
NO HACER APORTE CAPITAL	1	1,9
TOTAL DE MENCIONES	53	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de

socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

SERVICIO AL ASOCIADO

Cuadro 3.57

VISITA DE UN FUNCIONARIO DE COOPEAMISTAD RL EN CASA, LECHERÍA U OFICINA

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	13	24,5
NO	40	75,5
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.58

LA EXPLICACIÓN QUE LE DIÓ EL FUNCIONARIO SOBRE LOS PRODUCTOS Y BENEFICIOS DE SER ASOCIADO A LA COOPERATIVA.

CALIFICACIÓN.	Cantidad	%
MUY BUENA	5	38,5
BUENA	6	46,2
REGULAR	2	15,4
MALA	0	0,0
MUY MALA	0	0,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS	13	
PROMEDIO PONDERADO	1,77	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.59

LA CALIDAD DEL MATERIAL INFORMATIVO QUE LE FUE ENTREGADO

CALIFICACIÓN	Cantidad	%
MUY BUENO	5	38,5
BUENO	3	23,1
REGULAR	3	23,1
MALO	2	15,4
MUY MALO	0	0,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS	13	

PROMEDIO PONDERADO 2,15

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.60

CORTESÍA DEL FUNCIONARIO DE COOPEAMISTAD RL

CALIFICACIÓN	Cantidad	%
MUY BUENA	8	61,5
BUENA	4	30,8
REGULAR	1	7,7
MALA	0	0,0
MUY MALA	0	0,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS	13	
PROMEDIO PONDERADO	1,46	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.61

DOMINIO SOBRE LOS DIFERENTES TEMAS POR PARTE DEL FUNCIONARIO

CALIFICACIÓN	Cantidad	%
MUY BUENA	8	61,5
BUENA	4	30,8
REGULAR	1	7,7
MALA	0	0,0
MUY MALA	0	0,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS	13	
PROMEDIO PONDERADO	1,46	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.62

EL SERVICIO EN GENERAL

CALIFICACIÓN	Cantidad	%
MUY BUENA	6	46,2
BUENA	4	30,8
REGULAR	3	23,1
MALA	0	0,0
MUY MALA	0	0,0

TOTAL DE ENTREVISTADOS	13
PROMEDIO PONDERADO	1,77

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.63

PRESENTACIÓN PERSONAL DE LA PERSONA QUE LO ATENDIÓ

CALIFICACIÓN.	Cantidad	%
MUY BUENA	7	53,8
BUENA	5	38,5
REGULAR	1	7,7
MALA	0	0,0
MUY MALA	0	0,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS	13	
PROMEDIO PONDERADO	1,54	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.64

DISPOSICIÓN DE QUE LO VISITEN EN SU CASA DE HABITACIÓN

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	34	64,2
NO	19	35,8
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.65

DISPOSICIÓN DE QUE LO VISITEN EN LA LECHERÍA

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	32	60,4
NO	21	39,6
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.66

DISPOSICIÓN DE QUE LO VISITEN EN LA OFICINA

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	9	17,0
NO	44	83,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.67

LUGAR DE ATENCIÓN PREFERIDO SI DECIDIERA AFILIARSE A COOPEAMISTAD RL

LUGARES	Cantidad	%
CASA	29	54,7
LECHERÍA	27	50,9
OFICINA PERSONAL	8	15,1
OFICINA DE ALMACÉN	28	52,8
AGROVETERINARIO		
OTRO	0	0,0
TOTAL DE MENCIONES	92	
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.68

RAZÓN POR LA QUE LE GUSTARÍA QUE LO VISITARAN EN EL LUGAR ESCOGIDO

RAZONES	Cantidad	%
POR COMODIDAD Y CERCANÍA	28	53,8
PARA OBTENER INFORMACIÓN	6	11,5
ES INDIFERENTES	4	7,7
PORQUE ES DONDE PASA EL MAYOR TIEMPO	3	5,8
PORQUE ES PRIVADO, PROPICIA AMBIENTE LABORAL	2	3,8
NO RESPONDE	9	17,3
TOTAL DE ENTREVISTADOS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.69

OTRAS PERCEPCIONES DE LA IMAGEN DE COOPEAMISTAD RL

OTRAS PERCEPCIONES.	Cantidad	%
ES UNA COOPERATIVA BUENA	3	30,0
NO TIENE NINGUNA PERCEPCIÓN	5	50,0
TIENE RESPALDO DE DOS PINOS	2	20,0
TOTAL DE MENCIONES	10	100,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE MENCIONARON OTRAS	10	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.70

OTROS BENEFICIOS

BENEFICIOS	Cantidad	%
UNA BUENA EXPLICACIÓN	1	50,0
MUCHA AYUDA	1	50,0
TOTAL DE MENCIONES	2	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

SOBRE LA COMPETENCIA

Cuadro 3.71

RELACIÓN ACTUAL CON UNA ENTIDAD FINANCIERA (E.F.)

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	52	98,1
NO	1	1,9

TOTAL DE ENTREVISTADOS 53 100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.72

OTRAS ENTIDADES CON LAS QUE REALIZA TRÁMITES CON FRECUENCIA

ENTIDAD	Cantidad	%
COOPEVICTORIA	1	50,0
COOPEBRISAS	1	50,0
COOPEAGRIMAR	1	50,0
TOTAL DE MENCIONES	3	
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE MENCIONARON OTRAS RAZONES	2	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.73

AFILIACIÓN A COOCIQUE RL

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	34	65,4
NO	18	34,6
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	100,0%

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.74

RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE DECIDIÓ AFILIARSE A COOCIQUE RL

RAZON	Cantidad	%
CERCANÍA	14	41,2
SERVICIOS OFRECIDOS	12	35,3
POR CONFIANZA	10	29,4
HABER RECIBIDO UN BUEN TRATO	5	14,7
POR RECOMENDACIÓN DE ALGUIEN	3	8,8
PORQUE UN EJECUTIVO LO VISITÓ Y	1	2,9

LO CONVENCÍO

OTRO	12	35,3
TOTAL DE ENTREVISTADOS AFILIADOS A COOIQUE RL	34	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.75

OTRAS RAZONES POR LA QUE DECIDIÓ AFILIARSE A COOIQUE RL

RAZÓN	Cantidad	%
POR TRADICIÓN	5	41,7
CONVENIO CON DOS PINOS	3	25,0
PARA UN PRÉSTAMO	2	16,7
AGILIDAD EN LOS TRÁMITES	1	8,3
ERA FUNCIONARIO	1	8,3
TOTAL DE MENCIONES	12	
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE MENCIONARON OTRAS RAZONES	12	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.76

UTILIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CRÉDITO

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	33	63,5
NO	19	36,5
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.77

UTILIZACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO

OPINIÓN	Cantidad	%
SI	15	28,8
NO	37	71,2
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.78

UTILIZACIÓN DE CRÉDITO DE VIVIENDA

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	3	5,8
NO	49	94,2
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.79

UTILIZACIÓN DE CRÉDITO PERSONAL

OPINIÓN	Cantidad	%
SI	11	21,2
NO	41	78,8
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.80

UTILIZACIÓN DE CRÉDITO DE EDUCACIÓN

OPINIÓN	Cantidad	%
SI	0	0,0
NO	52	100,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.81

UTILIZACIÓN DE CRÉDITO MÉDICO

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	1	1,9
NO	51	98,1
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.82

UTILIZACIÓN DE CRÉDITO DE PRODUCCIÓN

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	15	28,8
NO	37	71,2
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.83

UTILIZACIÓN DE CRÉDITO DE REFUNDICIÓN DE DEUDAS

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	2	3,8
NO	50	96,%
TOTAL DE	52	

ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.84

UTILIZACIÓN DE AHORRO A LA VISTA

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	38	73,1
NO	14	26,9
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.85

UTILIZACIÓN DE AHORRO PROGRAMADO

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	16	30,8
NO	36	69,2
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.86

UTILIZACIÓN DE DEPÓSITO A PLAZO

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	9	17,3
NO	43	82,7
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.87

UTILIZACIÓN DE SERVICIOS		
OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	27	51,9
NO	25	48,1
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.88

UTILIZACIÓN DE PAGOS DE LUZ		
OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	19	36,5
NO	33	63,5
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.89

UTILIZACIÓN DE RECARGAS CELULARES PREPAGO		
OPINIÓN	Cantidad	%
SI	27	51,9
NO	25	48,1
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.90

UTILIZACIÓN DE PAGOS DE AGUA		
OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	22	42,3
NO	30	57,7

TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52
--	-----------

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.91

UTILIZACIÓN DE PAGO DE OTROS SERVICIOS		
OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	18	34,6
NO	34	65,4
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS	52	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.92

UTILIZACIÓN DE OTROS SERVICIOS		
OTROS SERVICIOS	Cantidad	%
PAGO DE LA CCSS	2	66,7
PAGO DE IMPUESTOS	1	33,3
TOTAL DE MENCIONES	3	
TOTAL DE ENTREVISTADOS USAN OTROS SERVICIOS	3	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.93

OTROS ASPECTOS QUE TOMA EN CUENTA A LA HORA DE REALIZAR UNA TRANSACCIÓN FINANCIERA		
ASPECTOS	Cantidad	%
MEJORES TASAS DE INTERÉS	1	50,0
CERCANÍA	1	50,0
TOTAL DE MENCIONES	2	100,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE MENCIONAN OTROS ASPECTOS	2	

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

CLASIFICACIÓN DEMOGRÁFICA

Cuadro 3.94

CONDICIÓN DE CASA DE HABITACIÓN

CONDICIÓN DE CASA DE HABITACIÓN	Cantidad	%
PROPIA	53	100,0
ALQUILADA	0	0,0
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

Cuadro 3.95

VEHÍCULO PROPIO

OPINIÓN	Cantidad	%
SÍ	52	98,1
NO	1	1,9
TOTAL DE ENTREVISTADOS	53	100,0

FUENTE: Elaboración propia, con base en investigación sobre necesidades y expectativas de socios productores no asociados a Coopeamistad RL, primer semestre de 2013

ANEXO CAPÍTULO 4

Un prototipo de cuestionarios para realizar por teléfono.

Buenos días (tardes): Mi nombre es _____. Soy un(a) ejecutivo(a) de Coopeamistad RL. Como parte del servicio que brindamos, deseamos conocer sus experiencia en la Cooperativa y determinar, a través de una corta entrevista, si tiene alguna otra necesidad que aún no ha sido satisfecha. ¿Me permitiría unos minutos?

Entrevistador: marque con una "X".

1. ¿Cómo se ha sentido con el servicio que le han brindado? Esta:

a) Satisfecho	b) Insatisfecho
---------------	-----------------

2. ¿Por qué?

3. Cuando usted visita la Cooperativa, ¿le han resuelto claramente sus dudas?

a) Sí	b) No
-------	-------

4. ¿Ha tenido inconvenientes con la Cooperativa?

a) Sí	b) No (Pasar a la preg. 6)
-------	----------------------------

5. ¿Cuál(es) inconveniente(s) ha tenido?

6. ¿Cuáles productos recuerda de Coopeamistad RL?

7. ¿Actualmente utiliza productos de Coopeamistad RL?

a) Sí	b) No (finaliza encuesta)
-------	---------------------------

8. ¿Cuáles productos utiliza?

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN