



Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Memoria de Práctica Profesional

Plan estratégico de mercadeo para el Banco Popular y Desarrollo Comunal con el propósito de ampliar los beneficios del programa ventajas popular a los tarjetahabientes del cantón central de Limón y Talamanca

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

Lic. Osvaldo Mora Blanco
966090

Sede del Caribe

2016

Dedicatoria

A Dios, que me ha dado la vida y ha llenado de incalculables bendiciones cada segundo de mi existencia.

A mis padres, quienes han sido mis maestros, compañeros, amigos y consejeros.

A mis hermanos, por su comprensión y apoyo en cada momento de mi vida.

A mis hijas Valeria y Alyson, por su amor, comprensión, paciencia, apoyo incondicional y comprensión, de mi dedicación a este seminario de graduación.

A todas aquellas personas que, de una u otra manera, han sentido mi ausencia temporal y la han comprendido.

Agradecimientos

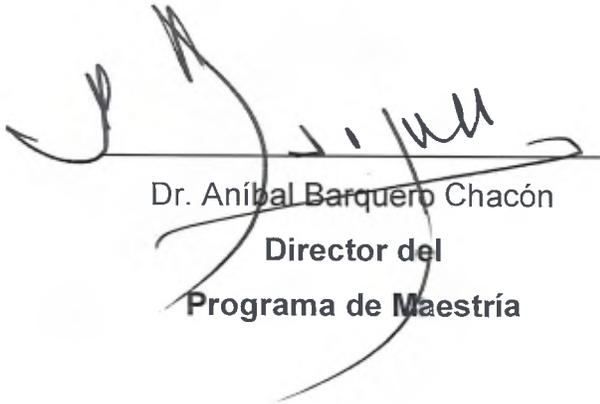
Al Gerente de la oficina comercial del Banco Popular Total de Limón, Lic. Erick Rosales Barrantes, por brindarme la oportunidad de desarrollar en su representada, este proyecto final de graduación.

A mi tutora Marjorie Rojas Vega, por la dedicación y todo el apoyo brindado, a los profesores Marianita Harvey y el coordinador Walter Anderson, que estuvieron siempre anuentes a atender nuestras consultas y nos motivaron a culminar este proyecto.

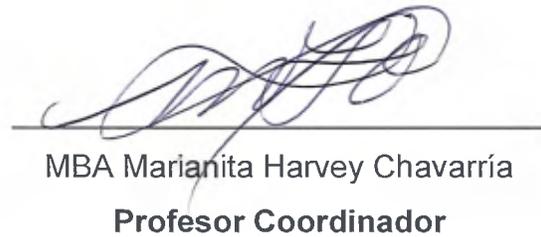
Especialmente a mi madre, por su amor y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo final de graduación fue aprobado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica como requisito parcial para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas.



Dr. Aníbal Barquero Chacón
**Director del
Programa de Maestría**



MBA Marianita Harvey Chavarria
Profesor Coordinador



MBA Marjorie Rojas Vega
Profesor Guía / Tutor



Lic, Erick Rosales Barrantes
Lector de Empresa



Osvaldo Mora Blanco
Sustentante

Tabla de contenidos

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| DEDICATORIA | II |
| AGRADECIMIENTOS | III |
| HOJA DE APROBACIÓN..... | IV |
| ÍNDICE DE FIGURAS | VII |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | VIII |
| ÍNDICE DE TABLAS | IX |
| ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS | X |
| ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS | XI |
| RESUMEN EJECUTIVO | XII |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| Objetivos..... | 3 |
| Alcances y Limitaciones | 4 |
| CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN Y MARCO CONCEPTUAL | 7 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| 1.2 GENERALIDADES DEL SECTOR FINANCIERO EN COSTA RICA..... | 7 |
| 1.2.1 El Sistema Bancario Nacional..... | 7 |
| 1.2.2 Orígenes y Desarrollo de la Banca en Costa Rica | 8 |
| 1.2.3 El Papel de la Banca Nacional | 11 |
| 1.2.4 Limitaciones de la Banca Nacional | 12 |
| 1.3 ASPECTOS LEGALES RELEVANTES | 12 |
| 1.3.1 Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional | 13 |
| 1.3.2 Ley de Modernización del Sistema Financiero de la República | 14 |
| 1.3.3 Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica..... | 19 |
| 1.4 CONCEPTOS TEÓRICOS | 21 |
| 1.4.1 Aspectos Generales de Administración | 23 |
| 1.4.2 Planificación Estratégica de Marketing | 24 |
| CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL BANCO POPULAR, PROGRAMA VENTAJAS POPULAR Y PYMES EN LIMÓN..... | 32 |
| 2.1 GENERALIDADES DEL BANCO POPULAR | 32 |
| 2.1.1 Reseña Historia | 32 |
| 2.1.2 Estructura Organizacional..... | 34 |
| 2.1.3 Objetivos y Estrategias | 35 |
| 2.1.4 Productos y Servicios Brindados..... | 37 |
| 2.1.5 Programa de Beneficios Ventajas Popular | 48 |
| 2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL BP TOTAL LIMÓN DEL BANCO POPULAR..... | 49 |
| 2.2.1 Análisis FODA | 49 |
| 2.2.2 Ventajas Competitivas y Enfoque Estratégico | 53 |
| 2.3 FACTORES EXTERNOS..... | 54 |
| 2.3.1 Descripción del Mercado Meta | 54 |
| 2.3.2 Identificación de los Principales Competidores | 55 |
| 2.4 DIAGNÓSTICO DE LAS MIPYMES | 56 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.4.1 Categorización de Servicios..... | 57 |
| 2.4.2 Requerimientos Mínimos de Operación | 58 |
| 2.4.3 Estudio del Entorno del Cantón Central de Limón y Talamanca..... | 59 |
| 2.4.4 Estudio de los Servicios Brindados y del Segmento de Mercado al que se Enfocan | 60 |
| CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DIAGNOSTICADA Y PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO | 63 |
| 3.1 ESTUDIO DE MERCADO..... | 63 |
| 3.1.1 Entorno..... | 63 |
| 3.1.2 Principales Competidores | 65 |
| 3.1.3 Determinación de la Población y la Muestra..... | 68 |
| 3.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN CON ENCUESTAS | 73 |
| 3.2.1 Prueba Previa de Validación de la Encuesta..... | 74 |
| 3.2.2 Aplicación de la Encuesta | 76 |
| 3.2.3 Resultados de la Encuesta..... | 77 |
| 3.3 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL PROGRAMA VENTAJAS POPULAR.. | 99 |
| 3.3.1 Perfil del consumidor | 100 |
| 3.3.2 Propuestas estratégicas de marketing..... | 101 |
| 3.3.2.1 Estrategias Administrativas | 102 |
| 3.3.2.2 Estrategias de Mercadeo..... | 106 |
| Estrategia del Producto, Lugar y Tiempo..... | 107 |
| Estrategia de Precio..... | 110 |
| Estrategia de Promoción y Educación..... | 111 |
| Estrategia de Proceso y Entorno Físico..... | 112 |
| Estrategia de Personal..... | 114 |
| Estrategia de Productividad y calidad..... | 114 |
| Evaluación y Control | 117 |
| CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 121 |
| 4.1 CONCLUSIONES | 121 |
| 4.2 RECOMENDACIONES..... | 122 |
| GLOSARIO..... | 123 |
| BIBLIOGRAFÍA | 124 |
| ANEXOS | 127 |

Índice de Figuras

| | Pág. |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Figura 2.1 Estructura Organizacional de la oficina comercial BPT Limón | 34 |
| Figura 3.1 Fórmula muestra para poblaciones finitas | 69 |
| Figura 3.2 Cálculo del tamaño de muestra del cantón de Limón | 70 |
| Figura 3.3 Cálculo del tamaño de muestra del cantón de Talamanca | 70 |
| Figura 3.4 Categoría de tarjetas de crédito, según segmento | 108 |
| Figura 3.5 Guía de compras de Ventajas Popular | 110 |

Índice de Gráficos

| | | Pág. |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Gráfico 3.1 | Porcentaje de negocios clasificados por tipo de comercio | 78 |
| Gráfico 3.2 | Porcentaje de antigüedad de los comercios de Limón y Talamanca | 79 |
| Gráfico 3.3 | Porcentaje de percepción del comercio, de varios aspectos | 80 |
| Gráfico 3.4 | Frecuencia de pago con tarjetas, según emisor | 82 |
| Gráfico 3.5 | Porcentaje de conocimiento de los comerciantes de Limón y Talamanca, sobre los programas de descuentos y promociones de los emisores de tarjetas de crédito. | 84 |
| Gráfico 3.6 | Nivel de afiliación a programas de descuentos y promociones | 85 |
| Gráfico 3.7 | Porcentaje de interés en formar parte del programa de Ventajas Popular. | 86 |
| Gráfico 3.8 | Porcentaje de posicionamiento, según entidad financiera | 87 |
| Gráfico 3.9 | Porcentaje de posicionamiento, según entidad financiera | 88 |
| Gráfico 3.10 | Porcentaje de compras en comercios, según la zona | 89 |
| Gráfico 3.11 | Porcentaje de influencia de atributos, en la decisión de compra de los consumidores de Limón y Talamanca | 90 |
| Gráfico 3.12 | Porcentaje de clientes del Banco Popular, de la población meta | 91 |
| Gráfico 3.13 | Porcentaje de importancia de utilización de los productos del Banco Popular. | 91 |
| Gráfico 3.14 | Porcentaje de satisfacción de los clientes de tarjetas de débito y crédito del Banco Popular. | 92 |
| Gráfico 3.15 | Nivel de conocimiento de los tarjetahabientes, sobre programas de beneficios sobre tarjetas de débito y crédito, por programa | 94 |
| Gráfico 3.16 | Nivel de utilización de los tarjetahabientes, sobre programas de beneficios sobre tarjetas de débito y crédito, por programa | 95 |
| Gráfico 3.17 | Percepción del programa de beneficios Ventajas Popular | 96 |
| Gráfico 3.18 | Porcentaje de tipos de comercio afiliados al programa de beneficios, que le interesan al mercado meta de los cantones de Limón y Talamanca. | 97 |

Índice de Tablas

| | Pág. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tabla 1.1 Fundación de los primeros bancos de Costa Rica | 10 |
| Tabla 2.1 Matriz FODA del Banco Popular y oficina comercial BPT Limón | 52 |
| Tabla 2.2 Clasificación de las MIPYMES, según cantidad de trabajadores | 56 |
| Tabla 2.3 Clasificación Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU) | 57 |
| Tabla 2.4 Total de empresas por intervalos de empleados | 59 |
| Tabla 2.5 Total de trabajadores según provincia, cantón y distrito | 60 |
| Tabla 2.6 Posición de empleo, según sector económico | 61 |
| Tabla 3.1 Emisor según cantidad de tipos de tarjetas de crédito | 64 |
| Tabla 3.2 Empresas con condición PYME por región y por sector. | 71 |
| Tabla 3.3 Población meta de empresas, por zona geográfica | 72 |
| Tabla 3.4 Empresas con condición PYME por sector y tamaño | 73 |
| Tabla 3.5 Cumplimiento de requisitos mínimos de ley | 79 |
| Tabla 3.6 Percepción del comerciante, sobre el Banco Popular | 83 |
| Tabla 3.7 Diseño indicadores para el objetivo específico 1, estrategia administrativa | 104 |
| Tabla 3.8 Diseño indicadores para el objetivo específico 2, estrategia administrativa | 105 |
| Tabla 3.9 Diseño indicadores para el objetivo específico 3, estrategia administrativa | 106 |
| Tabla 3.10 Diseño indicadores para el objetivo específico 2, estrategia mercadeo | 116 |
| Tabla 3.11 Diseño indicadores para el objetivo específico 3, estrategia mercadeo | 117 |
| Tabla 3.12 Actividades para la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo | 118 |

Índice de Anexos Complementarios

| | Pág. |
|-----------------------------------------------------|-------------|
| Anexo 1 Marco Metodológico | 128 |
| Anexo 2 Encuesta Dirigida el Sector Comercio | 129 |
| Anexo 3 Encuesta Dirigida al Mercado Meta | 131 |

Índice de Siglas y Abreviaturas

| SIGLAS | DESCRIPCIÓN |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------|
| CONAPE | Comisión Nacional de Préstamos para la Educación |
| MIPYMES | Micros, Pequeñas y Medianas Empresas |
| PYMES | Pequeñas y Medianas Empresas |
| BPT LIMON | Banco Popular total de Limón |
| UNED | Universidad Estatal a Distancia |
| PAS | Pago Automático de Salarios |
| SUGEF | Superintendencia General de Entidades Financieras |
| INEC | Instituto Nacional de Estadísticas y Censos |
| CIIU | Clasificación Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas |
| CCSS | Caja Costarricense del Seguro Social |
| MEIC | Ministerio de Economía Industria y Comercio |
| BCR | Banco de Costa rica |
| DCNT | División Centro Nacional de Tarjetas |

Resumen Ejecutivo

En esta memoria de graduación se desarrolla, un plan estratégico de mercadeo para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, con el propósito de ampliar los beneficios del programa Ventajas Popular, a los tarjetahabientes del cantón de Limón y Talamanca.

En el capítulo I, se desarrolla un análisis de las generalidades del sector financiero de Costa Rica, se identifican algunos aspectos legales de gran relevancia y se analiza e identifican, algunos conceptos generales de administración y de *marketing*.

En el capítulo II, se desarrolla un diagnóstico general del Banco Popular y de la oficina comercial llamada Banco Popular Total de Limón, se diseñó la matriz FODA y se realiza un diagnóstico general del entorno de los cantones de Limón y Talamanca.

En el capítulo III, se lleva a cabo un análisis del diagnóstico de mercado y de los competidores, se analizan los resultados de las encuestas para hacer un estudio más amplio del mercado meta, sobre competidores, posicionamiento, además de preferencias de los clientes potenciales, entre otros aspectos de *marketing*, para luego diseñar un plan estratégico de *marketing* para el programa Ventajas Popular, contemplando los componentes del *marketing* de servicios.

Por último, en el capítulo IV, se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación y las recomendaciones.

Introducción

La globalización, la alta competencia, la apertura del sistema financiero, así como el aumento de las regulaciones, han ocasionado que los productos de los servicios bancarios sean cada vez más homogéneos, lo cual despierta una constante preocupación en las entidades financieras, sobre cómo lograr una diferenciación que permita acaparar más mercado y obtener lealtad de sus clientes.

Desde su constitución, el Banco Popular y Desarrollo Comunal de Costa Rica se estableció como una entidad financiera, cuyo objetivo principal es la proyección social a la comunidad, por lo que a diferencia de las otras entidades financieras estatales y privadas, que conforman el Sistema Financiero Nacional, sus utilidades son retribuidas a la población costarricense a través de diferentes programas de ayuda y con la dotación de recursos a instituciones como la Comisión Nacional de Préstamos para la Educación (CONAPE), Comisión Nacional de Emergencias, Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, entre otros.

Por otra parte, el Banco Popular ha procurado diseñar diferentes productos y servicios bancarios, para atender los diferentes sectores de la economía como lo son las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), asalariados del sector público y privado, pensionados, acompañamientos para emprendedores, niños y jóvenes.

Con el propósito de retribuir parte de los logros que obtiene a través de sus clientes, así como el de brindar a estos un valor agregado, el Banco Popular diseñó un programa de beneficios dirigidos a sus tarjetahabientes, el cual hasta el momento solo ha sido extendido de forma satisfactoria a los clientes de la Gran Área Metropolitana y ha dejado descubiertas las zonas más alejadas del país.

El presente proyecto permitirá sentar las bases para hacer extensivo, al cantón

central de Limón y al de Talamanca, el programa de beneficios mediante la alianza comercial con pequeñas y medianas empresa de la zona y a la vez favorecer el desarrollo comercial de la oficina Banco Popular Total de Limón (BPT Limón).

La investigación está estructurada en los siguientes subtemas: justificación, los alcances y las limitaciones del estudio, además de los objetivos que se desean alcanzar, tanto general como específicos. Asimismo, su contenido capitulario está formado por cuatro capítulos, en los cuales se desarrollan los objetivos específicos.

Problema

El Banco Popular cuenta con un programa de beneficios dirigidos a sus tarjetahabientes de débito y crédito en el territorio nacional. Para el desarrollo de dicho programa, ha establecido alianzas comerciales con diferentes establecimientos comerciales, que en su gran mayoría se ubican en la Gran Área Metropolitana. Por lo tanto, la población que se ubica fuera de dicha región está limitada al disfrute del programa de beneficios, solo cuando viaja a las provincias de San José, Alajuela, Cartago o Heredia.

Con el desarrollo del presente trabajo, se busca realizar un estudio de mercado, para elaborar un plan estratégico de mercadeo, a fin de que el Banco Popular y de Desarrollo Comunal pueda extender el programa de beneficios, a sus tarjetahabientes del cantón central de Limón y Talamanca, para ello se identificarán los comercios tipo MIPYMES que cumplen o podrían cumplir con las características necesarias, para formar parte del programa de beneficios, denominado “Ventajas Popular”, e incentivarlos a participar en este.

Eso permitirá a los clientes del Banco Popular y comercios del cantón central de Limón y Talamanca, recibir una serie de beneficios y la generación de nuevas

oportunidades de hacer negocio, para el caso de los comerciantes, reflejando un resultado de mayores ventas.

El desarrollo de una investigación, de este tipo, se ha convertido en una necesidad para la oficina BPT Limón, donde se considera que con base en ella, se generarán nuevas oportunidades de crecimiento, diferenciación y de obtener lealtad de sus clientes.

Objetivos

A continuación se exponen los objetivos del proyecto, los cuales serán la guía para el desarrollo del plan de mercadeo.

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de mercadeo, que le permita al Banco Popular y de Desarrollo Comunal, ampliar a los tarjetahabientes del cantón central de Limón y Talamanca, los beneficios del programa llamado “Ventajas Popular”.

Objetivos Específicos

1. Describir en el ámbito nacional el contexto del mercado bancario, en el cual se desenvuelve el Banco Popular, para contar con un criterio más amplio que permita evaluarlo en forma adecuada.
2. Diagnosticar la situación actual del Banco Popular y del programa de beneficios Ventajas Popular y de la PYMES de Limón y Talamanca, para identificar los elementos susceptibles de ser evaluados.
3. Analizar el programa Ventajas Popular y los comercios tipo PYMES del cantón central de Limón y Talamanca, valorando el grado de formalidad,

para proponer un plan estratégico de mercadeo que le permita al Banco Popular, mejorar su gestión al proyectar beneficios a sus clientes, mejorando así su imagen y competitividad en el mercado.

4. Establecer las conclusiones y recomendaciones generales, para la oficina BP Total Limón del Banco Popular, sobre el programa Ventas Popular y su implementación en el cantón central de Limón.

Alcances y Limitaciones

Con la propuesta de un plan estratégico de mercadeo para el Banco Popular, se podrá extender al cantón central de Limón y Talamanca el programa de beneficios dirigido a los tarjetahabientes, así como suministrar a los funcionarios del Banco Popular una guía de comercios de la zona, que cuentan con el formalismo y las características necesarias para formar parte del programa, así como los comercios que por medio de un acompañamiento, también podrían llegar a formar parte de este.

La realización de este trabajo pretende, ampliar el conocimiento de la aplicación de estrategias de *marketing* en entidades financieras y por otra parte, que sirva de referencia a estudiantes de la carrera de Administración, debido a que se cuenta con poca investigación relacionada con la participación de PYMES con entidades financieras, para este tipo de beneficios.

Aunque existe información referente a las entidades financieras, los trabajos de investigación realizados se orientan hacia aspectos de evaluación de servicio al cliente y clima organizacional. Hasta el momento, ninguno se ha enfocado hacia un plan estratégico de mercadeo sobre beneficios y existe un ambiente de desconocimiento en torno a procedimientos así como a funcionalidad en estos temas.

Finalmente, se realizará una evaluación real de la problemática, donde se pondrá en práctica todo el conocimiento adquirido y la experiencia profesional, para lograr una mejora en la situación actual del programa de beneficios del Banco Popular.

Limitaciones

El presente trabajo se enfocará únicamente en el programa de beneficios Ventajas Popular del área de Tarjetas, los cuales pertenecen al Conglomerado Banco Popular, un grupo de empresas que brindan servicios relacionados con el entorno bancario, por lo que la propuesta del plan estratégico de mercadeo debe enmarcarse, en los lineamientos corporativos existentes.

A petición de la compañía, no se podrá revelar el nombre de clientes, localización, tarifas, cifras reales o nombres del personal, por lo que se utilizarán nombres ficticios y montos modificados sobre la base de un factor.

Por otra parte, la ubicación geográfica y la distancia existente entre la oficina BP Total Limón y las PYMES del cantón central de Limón y Talamanca, se convierte en una limitante para el presente trabajo, por el recorrido que se debe hacer para ejecutar las entrevistas necesarias.

Finalmente, los recursos disponibles constituyen una limitación para el trabajo investigativo. Por lo tanto, la propuesta se enfocará en el planteamiento de algunas estrategias de mercadeo, así como la formulación de algunos planes de acción, y deja su ejecución bajo la responsabilidad de la oficina comercial del BPT Limón.

CAPÍTULO I

Antecedentes de la Investigación y Marco Conceptual

CAPÍTULO I: Antecedentes de la Investigación y Marco Conceptual

1.1 Introducción

Las entidades financieras que operan en un país como Costa Rica, se constituyen como grandes motores del desarrollo económico del país, ya que captan capital de personas que disponen de un exceso de recursos, los cuales requieren poner a generar mayor rentabilidad y los facilita a otras, con necesidades financieras personales, de desarrollo o de ampliación de sus actividades productivas.

La alta competencia del mercado financiero, hace que el *marketing* sea una herramienta fundamental para el desarrollo y crecimiento en el mercado, donde el servicio al cliente, la tecnología y la retribución de beneficios, son algunos factores que permiten la atracción y fidelización de los clientes.

1.2 Generalidades del Sector Financiero en Costa Rica

1.2.1 El Sistema Bancario Nacional

El Sistema Bancario Nacional de Costa Rica, se encuentra conformado por el Banco Central de Costa Rica y todos los bancos comerciales, cuyas operaciones se ubican dentro del territorio costarricense.

Le corresponde al Banco Central, de acuerdo con la legislación vigente y las disposiciones reglamentarias, la responsabilidad de formular las políticas monetarias y crediticias del país. Por ende, se convierte en el único responsable de formular las políticas monetarias y crediticias, pero la consecución de los objetivos depende de la forma como las ejecuten los bancos comerciales.

En muchos países existe una gran participación y responsabilidad del sistema financiero, por medio del Banco Central y los bancos comerciales, en el proceso de planificación nacional que realiza el Estado. Sin embargo, en Costa Rica, el Banco Central tradicionalmente ha formulado su política monetaria en forma aislada, acogiéndose a la autonomía institucional que le confiere la Constitución Política en el artículo 189. La ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica N° 7558 establece en el artículo 2, que el Banco Central promoverá *“el ordenado desarrollo de la economía costarricense, a fin de lograr la ocupación plena de los recursos productivos de la nación, procurando evitar o moderar las tendencias inflacionistas o deflacionistas que puedan surgir en el mercado monetario y crediticio”*.

Por otra parte, la Ley 4646 la cual modifica la integración de Juntas Directivas de Instituciones Autónomas, de octubre de 1970, obliga al Banco Central a *“coadyuvar al logro de las metas del Plan Nacional de Desarrollo en la aplicación de sus políticas generales”* y, en general, *“a actuar en estrecha colaboración con el Poder Ejecutivo, coordinando sus esfuerzos y actividades”*.

En los últimos años, se observa la aparición de algunos elementos nuevos en los patrones de consumo y el estilo de vida nacional. En materia de consumo, se ha visto que el país adopta cada vez más las modalidades de consumo de sociedades más ricas. En particular, se nota un crecimiento considerable de los bienes de consumo durables, gran parte de ellos importados. Dicho consumo continuó aumentando, en parte por el «efecto de demostración» de los países más desarrollados y el mayor acceso a los medios de comunicación. También por las nuevas oportunidades crediticias que ofrecen, tanto las entidades financieras privadas como las estatales.

1.2.2 Orígenes y Desarrollo de la Banca en Costa Rica

La banca en Costa Rica se inicia desde mediados del siglo XIX. Según Mora

(2002), “bajo la administración del Dr. José María Castro Madriz, entre los años de 1847 y 1849 que se realizaron los primeros esfuerzos para la creación de un banco” (p.14).

Según la UNED (1997):

El 2 de junio de 1857, bajo el gobierno de Juan Rafael Mora, se firma el contrato Medina-Escalante (entre el Sr. Crisanto Medina, argentino de nacimiento y empresario de múltiples negocios, y el Sr. Rafael G. Escalante, Ministro de Hacienda y Guerra). En este contrato se establecía la creación de un banco emisor exclusivo, con un capital de doscientos cincuenta mil colones (¢250 000), cuyo nombre sería Banco Nacional Costarricense.” (p.1)

En el año de 1863, se crea el Banco Anglo Costarricense, reconocido como decano de la banca costarricense, el cual incursionó en la apertura de cuentas corrientes, cobro de letras y pagarés, pago de obligaciones y la emisión de billetes.

La creación de otros bancos entre los años 1867-1876, como lo indica UNED (1997), “durante esta época se crearon nuevas entidades bancarias, tanto de particulares como del Estado pero existía la dificultad de reunir el capital necesario y en ciertas ocasiones se produjo cierre de algunas debido a la actitud negativa del Gobierno” (p.2).

Según menciona Mora (2002):

El sector financiero está estrechamente ligado al despertar de la economía nacional.... Los bancos nacen y desaparecen de la noche a la mañana en parte por desconocer sus fundadores a cabalidad el negocio bancario, pero fundamentalmente por la etapa temprana de la economía de

mercado en la que se ubica el país. Un ejemplo de lo anterior es el uso de la denominación “Banco Nacional” para numerosos proyectos... (p.17)

A continuación se citan, algunos de los bancos que se fundaron desde los inicios de la banca en Costa Rica, dos de los cuales se transformaron en otro.

Tabla N° 1.1
Fundación de los Primeros Bancos de Costa Rica

| Fundación | Nombre del Banco | Naturaleza |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1867 - 1876 | Banco Nacional de Costa Rica – segundo proyecto. | Capital mixto. |
| 1872 - 1875 | Banco Rural de Crédito Hipotecario. | Promoción de la agricultura. |
| 1876 - 1878 | Banco de Emisión. | Apoyo a la producción y exportación de café. |
| 1877 - 1884 | Banco Nacional de Costa Rica – tercer proyecto. | Emisión, depósitos judiciales, administración de rentas públicas. |
| 1881 | Banco de Crédito Hipotecario de Costa Rica. | Capital privado. |
| 1887 | Compañía Bancaria y de Crédito Hipotecario Americano. | Capital privado. |
| 1890 | Banco Agrícola Colonizador de la República de Costa Rica. | Crédito a agricultores, cuentas corrientes, colonización de tierras baldías. |
| 1877 | Banco la Unión, posteriormente Banco de Costa Rica (1890). | Descantar, girar, prestas, cuentas corrientes, depósitos, letras de cambio, emisión. |
| 1905 - 1915 | Banco Comercial de Costa Rica. | Facultad de emitir billetes. |
| 1908 - 1925 | Banco Mercantil de Costa Rica. | Apoyo a negocios de carácter comercial. |
| 1915- 1937 | The Royal Bank of Canada. | Apoyo a negocios de carácter comercial. |
| 1914 | Banco Internacional de Costa Rica, posteriormente Banco Nacional de Costa Rica (1937). | Apoyo a la agricultura e industria. |
| 1918 | Banco Crédito Agrícola de Cartago. | Énfasis en el crédito al agricultor. |
| 1921 | Banco Internacional de Costa Rica | Dirigidos hacia el desarrollo agrario. |
| 1950 | Banco Central de Costa Rica, antes departamento de emisiones del Banco Nacional de Costa Rica | Dictar las política monetaria, crediticia y cambiaria |
| 1969 | Banco Popular y de Desarrollo Comunal | Promover el desarrollo y dar protección a los trabajadores del país. |

Fuente: El Banco Popular y la Sociedad Costarricense. Una interpretación histórica. Y la historia de la banca comercial de Costa Rica.

1.2.3 El Papel de la Banca Nacional

Como parte del decreto de nacionalización bancaria, emitido por la Junta Fundadora de la Segunda República, el 21 de junio de 1948 se nacionalizó la banca particular, por lo que las acciones del Banco de Costa Rica, el Banco Anglo Costarricense y del Banco Crédito Agrícola de Cartago, fueron expropiadas y pasaron a conformar junto con el Banco Nacional el sistema Bancario Nacional. Posteriormente, mediante la Ley N° 15 del 28 de enero de 1950, se crea el Banco Central, institución a la que se le dota de suficiente autoridad para ejercer el control y la dirección de la economía costarricense.

Uno de los propósitos que buscaba, la nacionalización de la banca, fue la de eliminar el capitalismo financiero y así disminuir su gran poder, ya que era importante reducirles el poder de los banqueros y esto se logró.

La banca, por su importancia dentro de la economía, es un fortísimo instrumento de poder, ya que los propietarios agrícolas, industriales y comerciales dependen en gran medida del crédito, para su supervivencia y auge futuro, lo cual dependía de la voluntad del banquero.

La nacionalización bancaria también se propuso, como indica la ley, «evitar que haya en el país medios de producción inactivos, buscando al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el Sistema».

Los mercados financieros, son mecanismos cruciales para promover una mayor eficiencia en la economía. Esta se logra con la canalización de fondos, desde agentes que no tienen un uso más productivo para sus excedentes de fondos, hacia agentes que sí lo tienen. De ahí que estos últimos estén dispuestos a pagar intereses por el uso de esos fondos o a compartir la propiedad y las utilidades futuras de sus propios negocios (emisión de acciones).

En los países desarrollados, las actividades de los mercados financieros

producen impactos directos sobre la riqueza de las personas, sobre el comportamiento de las empresas y de los consumidores y sobre el desempeño cíclico de toda la economía.

Instituciones financieras como bancos, compañías de seguros y administradoras de fondos, entre otras, son las que hacen que los mercados financieros realmente funcionen. Sin ellos, los mercados financieros no serían capaces de mover fondos desde la gente que ahorra sus excedentes hacia la gente que usa los fondos en oportunidades productivas de inversión.

Por lo tanto, un sistema financiero nacional, desarrollado y eficiente, constituye un importante mecanismo de desarrollo de la economía nacional.

1.2.4 Limitaciones de la Banca Nacional

Algunas de las limitaciones a las que se enfrentan los bancos comerciales son: la alta competencia que existe entre los mismos bancos públicos y privados, así como la poca diferenciación en los servicios ofrecidos y lo fácil y rápido que es imitar un servicio bancario, lo cual tiene mucha similitud con lo que ha dicho el expresidente Figueres Olsen en el sitio web del expresidente Oscar Arias “son verdaderas «casas de empeño». En la concesión de crédito, al banquero parece interesarle más la garantía y las características personales del cliente que el potencial de la empresa. Por otro lado, como no pueden cobrar tipos de interés más elevados, según el riesgo de la actividad, los bancos innovan poco, pues prefieren prestar a las actividades más tradicionales y seguras”.

1.3 Aspectos Legales Relevantes

La legislación juega un papel muy importante en la regulación de las actividades comerciales, pues constituye normas y procedimientos para uniformar las acciones por seguir, por parte de los involucrados.

1.3.1 Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional

En el artículo 1, se indica que el Sistema Bancario Nacional estará integrado por:

- 1) El Banco Central de Costa Rica.
- 2) El Banco Nacional de Costa Rica.
- 3) El Banco de Costa Rica.
- 4) El Banco Crédito Agrícola de Cartago.
- 5) Cualquier otro banco del Estado que en el futuro llegare a crearse.
- 6) Los bancos comerciales privados, establecidos y administrados conforme a lo prescrito en el Título VI de esta ley.

En el artículo 2 establece, que los bancos del Estado enumerados en el artículo anterior son instituciones autónomas de derecho público, con personería jurídica propia e independencia en materia de administración. Están sujetos a la ley en materia de gobierno y deben actuar en estrecha colaboración con el Poder Ejecutivo, coordinando sus esfuerzos y actividades. Las decisiones sobre las funciones, puestas bajo su competencia, sólo podrán emanar de sus respectivas juntas directivas.

El artículo 3 define a los bancos las siguientes funciones esenciales:

- 1) Colaborar en la ejecución de la política monetaria, cambiaria, crediticia y bancaria de la república.
- 2) Procurar la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del Sistema Bancario Nacional.
- 3) Custodiar y administrar los depósitos bancarios de la colectividad. Cuando se trate de bancos privados que capten recursos en cuenta corriente o de ahorro a la vista, siempre que se cumpla con los requisitos establecidos en el artículo 59 de esta ley.
- 4) Evitar que haya en el país medios de producción inactivos, buscando al productor para poner a su servicio los medios económicos y técnicos de que dispone el Sistema.

El artículo 4 aclara, que ningún tenedor de deuda subordinada emitida o contratada por los bancos comerciales del Estado podrá poseer, individualmente, un monto que supere el veinticinco por ciento (25%) del capital primario de cada banco emisor.

El artículo 7 indica, que solamente los bancos establecidos conforme con lo dispuesto en esta ley, podrán usar su nombre comercial en la descripción de sus negocios, en la papelería o en la publicidad, así como las palabras "banco", o "establecimiento bancario" o derivados de estos términos que califiquen sus actividades como de carácter bancario.

El artículo 9 establece, que con la parte de las utilidades netas que esta ley destina al efecto, cada banco formará su Reserva Legal.

El artículo 12 indica, que las utilidades netas de los bancos comerciales del Estado, determinadas conforme a esta ley, se distribuirán de la siguiente manera:

- 1) La suma necesaria para pagar el Impuesto sobre la Renta que les corresponda, la que se estimará sobre las utilidades netas de cada banco, determinadas conforme lo indica el artículo 10 de la presente ley.
- 2) Del remanente se destinará:
 - a) El cincuenta por ciento (50%) para incrementar la Reserva Legal.
 - b) El diez por ciento (10%) para incrementar el capital del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.
 - c) El sobrante incrementará el capital.

1.3.2 Ley de Modernización del Sistema Financiero de la República

En el artículo 54, se indica que el Banco Central de Costa Rica sólo podrá computar en su activo y saldos deudores lo siguiente:

- 1) Las reservas monetarias internacionales de su propiedad.
- 2) Los fondos líquidos que tuviere en moneda nacional. Los billetes y las

monedas de emisión propia que se encuentren en su poder no se incluirán en el activo ni en el pasivo y deberán ser contabilizados como registro, en cuentas de orden.

- 3) Las operaciones de crédito, los redescuentos, los préstamos y las inversiones de valores mobiliarios que efectúe, con arreglo a las disposiciones de esta ley.
- 4) Las inversiones que efectúe en bienes raíces para el servicio de la institución, o eventualmente haya tenido que recibir en pago de obligaciones y las que realice en muebles, materiales, instalaciones y útiles necesarios para su funcionamiento, así como las representadas por el costo de su biblioteca, de colecciones arqueológicas y numismáticas y de otras inversiones semejantes.
- 5) El saldo deudor de la cuenta de revaluaciones monetarias que eventualmente resultare, de acuerdo con el artículo 14 de esta ley.
- 6) La cuenta representativa de la amortización de la moneda acuñada.
- 7) Los recursos que resultaren de su participación en instituciones monetarias y bancarias de carácter internacional, y de las operaciones de crédito que efectuare en el exterior.
- 8) Los saldos de las cuentas originadas por el movimiento normal de gastos, pérdidas y resultados, y los demás provenientes de operaciones autorizadas por esta ley.

El artículo 74, establece que la Junta Directiva fijará los encajes mínimos legales con respecto al monto de cada uno de los tipos de depósitos, dentro de los siguientes límites:

- a. Un máximo del cincuenta por ciento (50%) sobre depósitos de hasta treinta días de plazo.
- b. Un máximo del treinta por ciento (30%) sobre depósitos a más de treinta y a menos de ciento ochenta días de plazo.
- c. Un máximo del diez por ciento (10%) sobre depósitos a ciento ochenta días o más de plazo.

En el artículo 79, se indica que la Junta Directiva podrá someter a requerimiento de encaje cualesquiera otras cuentas del pasivo de los bancos del Sistema Bancario Nacional, así como de las sociedades financieras de inversión y de crédito especial de carácter no bancario, que a su juicio, fueren similares a las obligaciones constituidas como depósitos. También podrá fijar los encajes correspondientes, dentro de los límites establecidos en esta ley.

En el artículo 85 se indica que en materia crediticia, la Junta Directiva tendrá las facultades descritas en los incisos 1) y 2) siguientes y la obligación establecida en el inciso 3):

1. Regular las operaciones de crédito de las instituciones bancarias, públicas y privadas, de modo general y uniforme, para lo cual podrá fijar:
 - a. Las tasas máximas de interés y de descuento que podrán cobrar los bancos a sus deudores, así como los cargos máximos cobrables por comisiones u otros conceptos.
 - b. El límite máximo de crédito directo o indirecto que los bancos podrán otorgar a cada persona natural o jurídica, en cada una de las modalidades de sus operaciones y en el conjunto de todas ellas.
 - c. En los departamentos comerciales de los bancos del Estado y en los bancos privados, el límite máximo será de una suma equivalente al veinte por ciento (20%) del capital suscrito y pagado y de las reservas patrimoniales no redimibles, o de doscientos cincuenta millones de colones (¢250 000 000), la suma que sea menor. El parámetro expresado en términos absolutos podrá ser ajustado periódicamente por la Junta Directiva del Banco Central, de acuerdo con la evolución del nivel general de precios.
 - d. En los departamentos hipotecarios de los bancos y en el Departamento de Crédito Rural del Banco Nacional de Costa Rica, el máximo de crédito no podrá exceder del diez por ciento (10%) y del veinticinco por ciento (25%), respectivamente, de sus capitales y

- reservas patrimoniales. Sin exceder de los límites máximos que establezca el Banco Central, dentro de los parámetros anteriores, internamente los bancos podrán fijar sus propios máximos.
- e. El crédito directo e indirecto otorgado a grupos de interés económico deberá computarse dentro de los límites establecidos, conforme a estas disposiciones.
 - f. Mediante reglamento, la Junta Directiva definirá lo que debe entenderse por grupo de interés económico y establecerá sus regulaciones.
 - g. Los márgenes mínimos de seguridad que deben existir, entre el importe de los créditos concedidos por los bancos comerciales y el valor real de sus correspondientes garantías.
 - h. Los plazos máximos que los bancos comerciales podrán conceder para el reembolso de sus operaciones de crédito.
2. Aprobar los programas crediticios de las instituciones del Estado no contempladas en el inciso 1), anterior, en la parte que esos programas se refieren a sus operaciones con el público, o improbarlos si el Banco Central de Costa Rica comprueba que tales programas no están de acuerdo con su política general, porque los recursos destinados a ese fin no guardan la debida relación con el plazo proyectado para los créditos. La resolución del Banco deberá razonarse con la amplitud del caso. Para estos efectos, las instituciones que se citan estarán obligadas a presentar sus planes anuales de crédito al Banco Central de Costa Rica, a más tardar el 1º de diciembre del año anterior.
3. Ejercer, de acuerdo con la ley, las funciones de regulación y vigilancia de las sociedades financieras privadas no bancarias.

En el artículo 86, se le concede a la Junta Directiva establecer topes de cartera o límites máximos, para el otorgamiento de crédito concedido por los integrantes del

Sistema Bancario Nacional, por las sociedades financieras de inversión y de crédito especial de carácter no bancario, además de para las inversiones realizadas por estas entidades. Tales limitaciones podrán establecerse, ya sea en la totalidad de los créditos y en el monto general de las inversiones, o bien en determinadas categorías de ellos. Del mismo modo, podrá fijar porcentajes máximos de crecimiento para diversas categorías, grupos, o subgrupos de operaciones de crédito e inversiones de las entidades descritas. Cuando existieren marcadas diferencias entre el monto de las carteras y el total de los recursos financieros de las diferentes entidades, la Junta, al tomar las medidas que anteceden, podrá determinar porcentajes mayores de crecimiento o topes de cartera distintos, para las entidades que anteriormente hubieren expandido el crédito con menos intensidad, hasta obtener una nivelación racional del crédito en todas las entidades.

En el artículo 87 se indica, que todo endeudamiento externo, así como la emisión de bonos, títulos u otros valores mobiliarios por parte de los bancos del Sistema Bancario Nacional o de las sociedades financieras de inversión y de crédito especial de carácter no bancario, requerirán de la aprobación previa de la Junta Directiva del Banco Central.

Finalmente en el artículo 124, establece la creación de la Auditoría General de Entidades Financieras, como un órgano de desconcentración máximo adscrito al Banco Central de Costa Rica. Será la encargada de fiscalizar el funcionamiento de todos los bancos, incluidos el Banco Central de Costa Rica, las sociedades financieras de carácter no bancario y las demás entidades públicas o privadas, independientemente de su naturaleza jurídica, que operen habitualmente, en forma directa o indirecta, en actividades de intermediación entre la oferta y la demanda de recursos financieros, o en la prestación de otros servicios bancarios.

1.3.3 Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica

Algunos aspectos relevantes de la ley número 7558 Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, es la que dicta el artículo 1, con la definición: “el Banco Central de Costa Rica es una institución autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que forma parte del Sistema Bancario Nacional”.

En el artículo 2, se establecen los objetivos: “tendrá como principales objetivos, mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional y asegurar su conversión a otras monedas y, como objetivos subsidiarios, los siguientes:

- a. Promover el ordenado desarrollo de la economía costarricense, a fin de lograr la ocupación plena de los recursos productivos de la Nación, procurando evitar o moderar las tendencias inflacionistas o deflacionistas que puedan surgir en el mercado monetario y crediticio.
- b. Velar por el buen uso de las reservas monetarias internacionales de la Nación para el logro de la estabilidad económica general.
- c. Promover la eficiencia del sistema de pagos internos y externos y mantener su normal funcionamiento.
- d. Promover un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo.”

En el artículo 3 se establecen las funciones esenciales del Banco Central, las cuales son:

- a. El mantenimiento del valor externo y de la conversión de la moneda nacional.
- b. La custodia y la administración de las reservas monetarias internacionales de la Nación.
- c. La definición y el manejo de la política monetaria y cambiaria.
- d. La gestión como consejero y banco-cajero del Estado.
- e. La promoción de condiciones favorables al robustecimiento, la liquidez, la solvencia y el buen funcionamiento del Sistema Financiero Nacional.

- f. La emisión de billetes y monedas, de acuerdo con las necesidades reales de la economía nacional.
- g. La determinación de políticas generales de crédito y la vigilancia y coordinación del Sistema Financiero Nacional.
- h. La custodia de los encajes legales de los intermediarios financieros.
- i. El establecimiento, la operación y la vigilancia de sistemas de compensación.
- j. El establecimiento de las regulaciones para la creación, el funcionamiento y el control de las entidades financieras.
- k. La colaboración con los organismos de carácter económico del país, para el mejor logro de sus fines.
- l. El desempeño de cualesquiera otras funciones que, de acuerdo con su condición esencial de Banco Central, le correspondan”.

Adicionalmente, en el artículo 44, se le concede al Banco Central el derecho exclusivo de la emisión de billetes y monedas en el territorio nacional. Ni el Estado ni ninguna otra persona, natural o jurídica, podrá emitir billetes, monedas ni otros documentos o títulos que puedan circular como dinero.

En el artículo 62, se establece que las instituciones financieras supervisadas, de acuerdo con lo establecido en el artículo 116 de esta ley, por la Superintendencia General de Entidades Financieras, estarán obligadas a mantener en el Banco Central, en forma de depósitos en cuenta corriente, una reserva proporcional al monto total de sus depósitos y captaciones, que constituirá el encaje mínimo legal. Además de esa reserva, cada institución podrá tener en la misma cuenta de depósitos, las sumas que considere convenientes. El total será considerado como encaje legal y el sobrante del encaje legal, por encima del encaje mínimo legal, será calificado como encaje excedente.

Respecto al encaje mínimo legal, el artículo 63 establece que la Junta Directiva del Banco Central fijará los encajes mínimos legales con respecto al saldo de los depósitos y las captaciones, con un límite máximo del quince por ciento (15%). El

porcentaje de encaje mínimo que establezca la Junta será de aplicación general para todo tipo de depósitos o captaciones y para todas las instituciones. La única diferencia que podrá establecerse en el nivel de encajes es, entre los depósitos o captaciones en colones y en moneda extranjera. En el caso del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, únicamente serán sujetos de encaje los depósitos por concepto de cuenta corriente.

Las funciones del Banco Central se establecieron en el Artículo 99: "...ejercerá las funciones de consejero financiero, agente fiscal y banco-cajero del Estado, de acuerdo con lo dispuesto al efecto en esta ley y demás leyes conexas."

El artículo 116 establece, que únicamente pueden realizar intermediación financiera en el país, las entidades públicas o privadas, expresamente autorizadas por ley para ello, previo cumplimiento de los requisitos que la respectiva ley establezca y previa autorización de la Superintendencia. La autorización de la Superintendencia deberá ser otorgada cuando se cumpla con los requisitos legales.

Finalmente, en el artículo 117, se establecen los sujetos a la fiscalización de la Superintendencia y las potestades de control monetario del Banco Central, los bancos públicos y privados, las empresas financieras no bancarias, las mutuales de ahorro y préstamo, las cooperativas de ahorro y crédito y las asociaciones solidaristas. Además, toda otra entidad autorizada por ley para realizar intermediación financiera.

1.4 Conceptos Teóricos

En la actualidad, Costa Rica se encuentra inmersa en el efecto de la globalización, la tecnología y los grandes cambios que ha venido presentado en las últimas décadas, han ocasionado una disminución en las barreras que limitaban la comercialización de un producto o servicios, por lo que las empresas ahora deben

sobrevivir en un mundo más competitivo, adaptándose rápidamente a los cambios que se presenten.

Por lo tanto, las empresas deben contar con administradores, quienes deben ser líderes capaces de crear buenas estrategias, que puedan guiar a la empresa hacia el éxito. Para esto deben contar con los recursos y herramientas, que les permitan lograr los objetivos.

Anteriormente, en el mercado financiero costarricense, cada entidad financiera tenía un objetivo y fin por el cual fue creado, especializándose en atender dicho segmento de mercado; sin embargo, con la apertura de la banca y la llegada de nuevos bancos internacionales de capital privado, el mercado bancario se ha vuelto más competitivo y ahora casi todos los bancos ofrecen los mismos productos y servicios bancarios, a tal punto que si una entidad bancaria lanza al mercado un nuevo producto o servicio al mercado, rápidamente la competencia también lanza otro producto o servicio con características muy similares.

Asimismo, los clientes leales que le dieron éxito a una entidad financiera en el pasado, tienden a crecer y envejecer por lo que cambian sus necesidades financieras, las nuevas generaciones crecen con nuevas expectativas y necesidades, por lo que el éxito del pasado no garantiza el éxito futuro.

Por otra parte, el Banco Popular surge como el banco obrero, el que viene a solventar las necesidades de la clase trabajadora de los años setenta, ochenta y parte de los noventa. En la actualidad, la clase obrera es atendida y bombardeada por las demás entidades financieras, lo cual, aunado a los avances tecnológicos y la homogeneidad de los servicios bancarios, ha ocasionado que el Banco Popular invierta gran cantidad de recursos en mejorar su plataforma tecnológica, en capacitación del personal con el fin de lograr una diferenciación en el servicio y en investigación de mercados. Con estas investigaciones se busca conocer los gustos, preferencias, aspectos culturales, necesidades y demás

características de nicho de mercado, para desarrollar nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades del mercado meta.

Por lo anterior, y con el fin de desarrollar una investigación y planteamiento de una estrategia de *marketing* de servicios, se definen algunos términos, necesarios para desarrollar una estrategia de *marketing* orientada a la prestación de servicios bancarios, los cuales permitirán un mejor entendimiento de los conceptos por aplicar y desarrollar en el presente documento.

1.4.1 Aspectos Generales de Administración

Administración

El concepto de administración según Gitman (2007) es el siguiente: "Proceso que consiste en guiar el desarrollo, la conservación y la asignación de los recursos de una organización, con el fin de que esta logre sus metas" (p.228).

Finanzas

Según Gitman (2012), las finanzas se definen como el "Arte y la ciencia de administrar el dinero y se agrupan principalmente en dos categorías que son los servicios financieros y la administración financiera" (p.3).

Intermediación financiera

Se dice que las entidades bancarias realizan una intermediación financiera, en el artículo 116 de la Ley Orgánica del Banco Central, la define como "la captación de recursos financieros del público, en forma habitual, con el fin de destinarlos, por cuenta y riesgo del intermediario, a cualquier forma de crédito o inversión en valores, independientemente de la figura contractual o jurídica que se utilice y del tipo de documento, registro electrónico u otro análogo en el que se formalicen las transacciones" (Ley 7558).

1.4.2 Planificación Estratégica de *Marketing*

Marketing

El *marketing*, es una de las áreas de la administración, más desarrolladas en la actualidad. Lambin (2009) plantea tres definiciones que son: “el conjunto de instrumentos de ventas particularmente agresivos utilizados para penetrar en los mercados” (p.4), la segunda definición dice que “es un conjunto de herramientas de análisis, métodos de previsión de ventas, modelos de simulación y estudios de investigación de mercado, que se utilizan para desarrollar un acercamiento prospectivo y más científico al análisis de las necesidades y la demanda” (p.4) y la tercera define el marketing “como el promotor y arquitecto de la sociedad de consumo, esto es, un sistema de mercado donde los individuos son comercialmente explotados por los vendedores” (p.4). Por medio del *marketing*, se pretende analizar las necesidades y la demanda de los tarjetahabientes del Banco Popular que residen y laboran en Limón y Talamanca, con el fin de desarrollar una propuesta de *marketing* enfocada en el mercado meta.

Investigación de mercado

La investigación de mercados según Mc Daniel (2011) “es la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de marketing y la comunicación de los resultados de ese análisis a la gerencia (p.7).

La investigación de mercados no es simplemente la aplicación de encuestas y tabulación de resultados, es un proceso más complejo, en el que se toma mucho cuidado con la recolección de la información, porque de esta se obtienen los resultados para el análisis futuro.

En el desarrollo del proyecto es necesario realizar un análisis, recopilación, clasificación de la información relevante del mercado; esta información se puede obtener de fuentes primarias y secundarias.

Diferenciación

Para Lambin (2009) la diferenciación tiene como objetivo "dar cualidades al producto que resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único" (p.286). La diferenciación puede adoptar muchas formas como lo son el diseño, imagen de marca, la tecnología, apariencia exterior, servicio al cliente, entre otros.

Uno de los propósitos, que se persiguen con esta investigación, es lograr el diseño de una diferenciación en el programa de beneficios Ventajas Popular, que le permita al Banco Popular acaparar un mayor segmento de mercado.

Mercado

Según Ferrell (2012) un mercado "es un conjunto de compradores y vendedores... como un grupo de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden ser satisfechas por un producto en particular" (p.8)

Para efectos de la investigación, se ha definido como mercado, todas las personas físicas mayores de edad que se encuentren laborando y sean residentes de los cantones de Limón y Talamanca.

Mercado Meta

Para Kotler & Armstrong (2003) el mercado meta es el "Conjunto de consumidores que tienen necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender, implica la evolución del atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos"(p. 50).

Para ubicar un producto o servicio en el mercado, hay que tener bien definido a qué tipo de mercado se va a dirigir, es decir, cuál va a ser el "mercado meta", con el fin de enfocar los recursos y todas las estrategias de *marketing* a esa población, la cual está constituida por los clientes potenciales. Esto ayuda a no desperdiciar recursos de la empresa, en el momento de realizar el mercadeo como tal.

Segmentación de Mercado

Ferrell (2012) define segmentación de mercado como "la identificación y selección de uno o más mercados meta, ... cuando dividen el mercado total en grupos más pequeños relativamente homogéneos que comparten necesidades, deseos o características similares" (p. 19).

Debido a la evolución que va presentando el mercado en el tiempo, producto de su crecimiento y variación de los gustos de las personas, esta herramienta de *marketing* aporta grandes beneficios a las empresas, a la hora de lanzar un producto o servicio al mercado, puesto que permite diferenciar el mercado total de un producto, referente a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, los cuales se denominan segmentos, con la finalidad de adaptar sus productos a todos o algunos de estos subconjuntos, y lograr con ello, atender de una manera más específica las necesidades de la población de usuarios, en los determinados nichos de mercado.

Servicios

Los servicios, según Ferrell (2012), "son productos intangibles que consisten en actos o acciones dirigidos hacia las personas o sus posesiones. ... Los servicios, más que los bienes tangibles, dominan las economías modernas". (p.12)

El programa de beneficios Ventajas Popular, es un conjunto de servicios intangibles, que buscan lograr aumentar el nivel de satisfacción, de los clientes de tarjetas de crédito y débito del Banco Popular.

Plan de Marketing

Según Ferrell (2012) un plan de *marketing* "es un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades." (p.32); explica con claridad la forma como la organización logrará sus metas y objetivos. En este aspecto, la planeación de *marketing* es vital: instruye a los empleados acerca de sus roles y funciones para cumplir con el plan, también proporciona las especificaciones, respecto a la asignación de recursos e incluye las tareas de *marketing* específicas, las responsabilidades de los individuos y la sincronización de todas las actividades.

Por su parte, Álvarez (2011) define el plan de *marketing* como un: "Documento escrito que detalla la situación actual respecto a clientes, competidores y del ambiente externo, y da guía para alcanzar la [sic] metas, acciones de marketing y asignación de recursos durante un periodo de planeación, ya sea para un producto o servicio existente o uno propuesto" (p.21).

El plan de *marketing* es una guía importante para el desarrollo objetivo de la investigación; en este, paso a paso se siguen las P del *marketing*, con el objetivo de conocer qué, cómo y cuándo se van a realizar las actividades para su desarrollo.

El plan de *marketing* es el resultado que se pretende obtener del desarrollo de cada una de las etapas de este, con dicho plan se espera lograr mejorar el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes, de tarjetas de débito y crédito del Banco Popular.

Estructura del plan de marketing

I. Resumen ejecutivo

- a) Sinopsis.
- b) Principales aspectos del plan de *marketing*.

II. Análisis de situación

- a) Análisis del entorno interno.
- b) Análisis del entorno del cliente.
- c) Análisis del entorno externo.

III. Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

- a) Fortalezas.
- b) Debilidades.
- c) Oportunidades.
- d) Amenazas.
- e) Análisis de la matriz FODA.
- f) Desarrollo de ventajas competitivas.
- g) Desarrollo de un enfoque estratégico.

IV. Metas y objetivos de *marketing*

- a) Metas.
- b) Objetivos.

V. Estrategia de *marketing*

- a) Mercado meta primario (y secundario).
- b) Estrategia del producto.
- c) Estrategia de fijación de precios.
- d) Estrategia de la cadena de distribución/ suministro.
- e) Estrategia de comunicación integrada de *marketing* (promoción).

VI. Implementación de *marketing*

- a) Temas estructurales.
- b) Actividades tácticas de *marketing*.

VII. Evaluación y control

- a) Controles formales.
- b) Controles informales.
- c) Programa y calendario de la implementación.
- d) Auditorías de *marketing*.

Cartera de Beneficios

Como lo indica Lambin (2009):

Las funciones deben estar conceptualmente separadas del modo en que se desempeñan; la línea divisoria entre funciones y beneficios no están siempre claras, porque las funciones están estrechamente subdivididas, son muy diversas. También pueden definirse como un paquete de beneficios, que buscan diferentes grupos de clientes (p.153).

Asimismo, una empresa puede realizar la segmentación del mercado basándose en los beneficios, según Lambin (2009) “el objetivo de segmentación por beneficios buscado es explicar las diferencias que se dan en las preferencias y no simplemente dar las descripciones ex post del comportamiento de compra” (p.162).

Cuando una empresa define una cartera de beneficios dirigida a sus clientes, debe tener clara la responsabilidad financiera que conlleva. Lambin (2009) indica que la definición de objetivos de beneficios “no puede realizarse sin una mirada cercana a la relación costo – beneficio” (p.486).

La identificación de los beneficios, la segmentación según el nicho de mercado al que se espera beneficiar, así como la identificación de las necesidades de los clientes reales y potenciales, son algunos de los factores que influyen en gran medida, en la propuesta de la investigación.

Marketing de relación

Para Kotler (2003), el *marketing* de relación es “el proceso de crear, mantener e intensificar relaciones firmes, y cargadas de valor con sus clientes y otros interesados” (p.548).

CAPÍTULO II

Diagnóstico del Banco Popular, Programa Ventajas Popular y PYMES
en Limón

CAPÍTULO II: Diagnóstico del Banco Popular, Programa Ventajas Popular y PYMES en Limón

2.1 Generalidades del Banco Popular

La creación del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, se planteó como objetivo primordial, que fuera una institución financiera encargada de promover el desarrollo económico de los trabajadores del país.

2.1.1 Reseña Historia

Como lo indica Mora (2002), “desde el año de 1901 existía en Costa Rica una institución llamada el Monte de Piedad, el cual constituía una casa de empeño y tenía como misión ayudar a la gente pobre con préstamos sobre prendas”(p.52). Es decir, dicha institución se dedicaba a pignorar alhajas, así como otras prendas y era un legado de la sociedad agro-exportadora.

Se fundó como parte del proceso de la coyuntura económica y social de los años sesenta, que buscaba el desarrollo de un banco de los trabajadores, para fomentar en ellos el ahorro, satisfacer sus necesidades de crédito, protegerlos de la usura y colocarlos en situación de participar directamente en el proceso desarrollo.

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal fue creado el 11 de julio de 1969, mediante la Ley 4351. La tarea de poner en marcha el equipo fue encomendada al Lic. Gonzalo Méndez Carvajal, en su calidad de Director Ejecutivo, junto con 25 funcionarios más.

Para el año de 1970, se crea la primera sucursal en la provincia de Limón y continúa desarrollando presencia en el resto de las regiones del país.

En 1973 se presenta la primera reforma a la Ley Orgánica del Banco, mediante la cual se asigna la dirección de la institución a una Junta Directiva Nacional y la administración a un Gerente y dos Subgerentes. Además, se constituyen Juntas Directivas y Gerencias Regionales.

En el año de 1986, se realizaron cambios importantes en la estructura del Banco Popular, donde se reformaron 13 artículos de la Ley Orgánica y se adicionaron tres, con el propósito de incorporar una nueva instancia, la Asamblea de Trabajadores, a la cual le corresponde actualmente, definir la orientación de la política general de la institución.

Para el año de 1992, la Asamblea Ordinaria de Trabajadores, aprueba una serie de reformas para consolidar al Banco como una institución financiera de carácter social, con el objetivo fundamental de generar condiciones para el trabajador costarricense. El conjunto de orientaciones apunta hacia la transformación de la institución en un banco de desarrollo, capaz de canalizar el potencial de ahorro de la clase trabajadora, incorporando a la vez los instrumentos bancarios modernos, que garanticen la consolidación de entidad.

En el año de 1995, mediante la ley que reforma el Sistema Financiero Nacional, se permite al Banco Popular ofrecer servicios a sus clientes, los cuales, anteriormente, la ley no le permitía brindar, especialmente cuentas corrientes y operaciones en el área internacional.

El último hecho histórico de la institución es el acontecido en el año 2015, en el cual el Banco Popular realiza un cambio trascendental en la plataforma tecnológica, porque este cambio de sistemas no se dio en paralelo, sino que el Banco aprovechando los días feriados de la Semana Santa, sacó de funcionamiento los diferentes sistemas informáticos, para aventurarse en la instalación de uno nuevo, que promete brindar una ventaja competitiva.

2.1.2 Estructura Organizacional

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal cuenta con un organigrama definido, para el grupo financiero al que representa; se inicia con el máximo nivel jerárquico que es la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, seguido por la Junta Directiva Nacional y posteriormente la Gerencia General Corporativa. La parte operativa del Banco Popular, recae bajo la responsabilidad de dos subgerencias generales, que son: la de Negocios y la de Operaciones, que a su vez se subdividen en varias divisiones y oficinas comerciales, como se muestra en el anexo 1, el cual incluye el organigrama del Banco Popular, según acuerdos de Junta Directiva Nacional, acta 651 de la sesión 4349 celebrada el día 14/11/2005.

La oficina comercial BPT Limón, se ubica en el extremo inferior izquierdo del organigrama, pertenece a la Subgerencia General de Negocios, a la Dirección de Banca de Personas y a la Dirección Regional Atlántico. Como oficina comercial BPT Limón, cuenta con la siguiente estructura organizacional, de acuerdo con el orden de autoridad:



Figura N° 2.1: Estructura Organizacional de la oficina comercial BPT Limón.

- El Gerente se apoya en la Subgerencia y Coordinadores de Área, para el desarrollo del plan de trabajo y el cumplimiento de metas.
- La Subgerencia administra los activos fijos y el control operativo del edificio, coordina lo operativo con el personal de apoyo administrativo y con los coordinadores de área aspectos operativos, además de manejo de personal.
- El Coordinador de Plataforma es el encargado del personal, del servicio a clientes de las áreas de cajas y plataforma de servicios. Además, es el primer responsable del cumplimiento de metas de captación.
- Coordinador de Créditos es el encargado del personal y el servicio al cliente que se presenta a la oficina comercial, o que es recibido por los canales virtuales como Banca Fácil (*call center*), página web, o por medio de ferias o visitas empresariales. Además, es el primer responsable del cumplimiento de metas de créditos.

2.1.3 Objetivos y Estrategias

La oficina comercial BPT Limón se rige por los objetivos y estrategias, establecidos por el Banco Popular, los cuales han sido elaborados y comunicados, a todo el personal que labora para la institución financiera.

Para el caso específico de la misión y visión, en cada oficina comercial existe una pizarra que las contiene de forma visible para los clientes. Se detallan a continuación:

Misión

Según el plan estratégico corporativo del Comglomerado Financiero Banco Popular, se establece la siguiente misión:

"Somos un Conglomerado Financiero cuyo fin último es el bienestar social sostenible de los y las habitantes del país."

Visión

En el plan estratégico corporativo del Conglomerado Financiero Banco Popular, se establece la siguiente misión:

"Seremos una Corporación líder en brindar productos y servicios financieros integrados para el desarrollo económico y social de personas, grandes empresas, instituciones, MIPYMES y organizaciones sociales del país. Lograremos esto de forma sostenible, con un alto enfoque en nuestros clientes, innovación continua, tecnología efectiva y múltiples canales de servicio."

Valores Corporativos

A continuación se presentan los valores establecidos como suyos por el Conglomerado Financiero Banco Popular, los cuales se compromete a interiorizar y proyectar a sus clientes:

Liderazgo:

Atraemos, motivamos y convencemos a los grupos de interés con el propósito de realizar metas comunes orientadas al bienestar de la sociedad.

Excelencia:

Trabajamos en la mejora continua de los procesos, servicios y productos, teniendo presentes los riesgos y controles inherentes a ellos así como las necesidades de los clientes.

Servicio al Cliente:

Trabajamos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros compañeros y clientes, brindando un servicio de excelencia.

Integridad:

Actuamos con rectitud, equidad y respeto ante el personal y clientes, proveedores, organizaciones sociales, sector empresarial y gobierno, acatando las disposiciones que nos rigen.

Innovación:

Hacemos que nuestros productos y servicios superen las necesidades y expectativas de nuestros clientes, en el marco del ámbito social, económico y ambiental.

2.1.4 Productos y Servicios Brindados

El Banco Popular ha desarrollado una segmentación de los productos y servicios que ofrece, de acuerdo con el tipo de cliente al que están dirigidos. Estos segmentos son:

Banca de Personas:

Está dirigido a las personas físicas asalariadas.

Banca de Desarrollo Empresarial:

Se dirige a las personas físicas o jurídicas que posean o desean desarrollar (emprendimiento) una actividad productiva.

Banca Social:

Programa de acompañamiento y financiamiento dirigido a las organizaciones sociales.

Para efectos del presente trabajo de investigación, se tomarán en cuenta solo los productos y servicios, dirigidos a la banca de personas.

A los clientes y potenciales clientes de la banca de personas, el Banco Popular ofrece una amplia gama de productos y servicios que se agrupan en las categorías de ahorros, créditos, tarjetas de crédito y débito, así otros beneficios, los cuales se detallan a continuación:

Ahorros

Esta categoría contempla una serie de programas de ahorros, dirigidos a satisfacer las diferentes modalidades de ahorro que requieran los clientes, entre estos están:

Ahorros a la Vista

Las cuentas de ahorro a la vista, en colones y dólares, del Banco Popular, están constituidas por fondos que el cliente deposita en el Banco con la finalidad de retirarlos en el momento en que lo requiera. Por tanto, los fondos depositados no tienen un límite de tiempo preestablecido.

Ahorro a Plazo

Es un título valor de duración preestablecida, representativo de una suma de dinero en colones o dólares, cuyo interés se encuentra asociado a su vencimiento, se emiten de forma materializada o desmaterializada (electrónica) y se subdivide en dos tipos: normal y capitalizable.

Cuentas Corrientes

Son cuentas de fondos a la vista, que el cliente puede manejar mediante el uso de cheques y sin duración preestablecida; puede decidir entre cuentas personales o empresariales.

Ahorro Salario Escolar Sector Privado

Es un producto especialmente diseñado para los (as) trabajadores (as) del sector privado, con el objetivo de que dispongan de un ahorro, para enfrentar el periodo de entrada a clases.

Ahorros Programados

Son programas de ahorro que le permitirán disponer de un ingreso adicional, para cubrir diversos tipos de gastos o alcanzar metas importantes.

Cuenta Naranja

Es la nueva cuenta de ahorro a la vista, le permite al cliente ahorrar, ganar intereses sumamente atractivos y disponer de sus fondos en cualquier momento. La Cuenta Naranja está diseñada, acorde al presupuesto de cada cliente.

Créditos

Los productos de crédito, dirigidos al segmento de banca de personas, se enfocan en ofrecer las mejores opciones crediticias para beneficiar al cliente. Las diferentes líneas de crédito son:

Cancelación de Pasivos

En esta línea de crédito, el cliente podrá cancelar los saldos adeudados con otras entidades financieras, u otro tipo de gastos personales.

Creditón (público y privado)

Esta es una novedosa alternativa de financiamiento, dirigida a los asalariados del sector público o del privado, la cual ofrece la posibilidad de obtener un préstamo, para atender todos sus gastos personales.

Retención Especial Sector Público y Privado

Esta línea de crédito está dirigida a clientes asalariados del sector público y privado, que posean al menos una operación de crédito vigente con el Banco Popular y cuya tasa de interés sea superior al 24%.

Crédito Personal para Personas con Ingresos Propios

Es un crédito con garantía fiduciaria dirigido a clientes con ingresos propios, que destinen los recursos para atender todos sus gastos personales.

Crédito Personal para Gastos Médicos y Educación

Esta es una línea de crédito mediante la cual se financian gastos médicos y de educación.

Crédito Back to Back

Es un crédito dirigido a los clientes que poseen inversiones de ahorro a plazo. Este crédito se otorga con garantía de título valor, emitido por el Banco Popular (certificados de ahorro a plazo).

Crédito sobre Alhajas

Es una alternativa de crédito para las personas poseen alhajas y las ofrecen como garantía para cubrir sus necesidades crediticias.

Vale Popular

Es un sistema de financiamiento a plazo, que le provee al cliente montos pequeños de dinero para solventar necesidades urgentes, crédito similar a un adelanto de salario.

Crédito Personal Hipotecario

Es una línea de crédito para satisfacer gastos personales, ofreciendo una garantía hipotecaria.

Crédito de Vivienda

Esta es una línea de crédito en colones o en dólares, para satisfacer necesidades habitacionales.

Remodelación, Reparación y Ampliación para Vivienda con y sin Fiadores

Es una solución rápida y efectiva, a aquellos ajustes que requiera la vivienda, sin necesidad de hipotecarla.

Eco Créditos

Esta línea de crédito está dirigida al financiamiento de planes de inversión, amigables con el medioambiente.

Crédito de Emergencias

Tiene como fin dar soporte financiero a las familias que han sufrido los efectos negativos de los fenómenos naturales, especialmente daños importantes en sus viviendas provocados por inundaciones y requieren de una reparación inmediata.

Vivienda Cuota Única

A través de la línea de crédito Vivienda Cuota Única, el Banco Popular le permite unificar en un solo crédito las deudas relacionadas con vivienda, créditos personales, vehículos y tarjetas, siempre que las deudas sean de otras entidades financieras.

Póliza de Desempleo

Este seguro está dirigido, a los clientes asalariados del sector público y privado que posean créditos; les brinda la protección de que en caso de quedar desempleados por despido con responsabilidad patronal, reciban un soporte económico para el pago de la cuota mensual de su crédito.

Tarjetas de Débito y Crédito

Servicio BP Compra Segura

Este es un servicio gratuito que el Banco Popular ofrece a las tarjetas de crédito Infinite, del titular o adicional, así como tarjetas virtuales, para protección del tarjetahabiente contra el fraude, mediante la verificación en el momento que se realiza una compra por Internet.

Servicio Tarjetas BP Informa

El servicio de tarjetas BP informa que el Banco Popular ofrece de forma gratuita, está dirigido a los clientes que poseen tarjetas de Crédito y Débito Visa del Banco Popular, el cual consiste en el envío de notificaciones, casi en tiempo real, por correo electrónico o mensaje de texto (SMS), de transacciones realizadas con Tarjetas de Crédito y de Débito Visa local e internacionalmente.

Programa de Premiación de las Tarjetas de Crédito VISA Banco Popular

El programa de premiación de las tarjetas de crédito VISA del Banco Popular, consiste en ofrecer a los clientes la posibilidad de acumulación de puntos (un punto por cada dólar o su equivalente en colones) en compras, adelantos de efectivo, cargos automáticos o compras de saldos de otros bancos emisores.

El programa de premiación permite la opción de ceder los puntos a otras tarjetas de crédito, solamente completando un formulario.

Asimismo, en caso de que la cantidad de puntos sea insuficiente para cancelar la totalidad de la compra, el tarjetahabiente cuenta con la alternativa de cancelar la diferencia, con la tarjeta de crédito o débito.

Redención de Puntos

Con los puntos que posee el cliente, como parte del programa de acumulación de puntos, este puede realizar la redención de los puntos en los comercios afiliados y para ello el Banco Popular, ofrece una aplicación para Smartphones y Tablets,

que trabajen en una plataforma tecnológica Android o iOS, en la cual se puede consultar la lista de comercios afiliados, su ubicación y número de teléfono.

Tarjeta de Débito VISA Popular Kids

Este tipo de tarjeta está dirigido a niños menores de 12 años y asociado a una cuenta de ahorro voluntario a la vista en colones a su nombre, que le permite al menor poder utilizar su dinero, realizando compras a través de los puntos de venta autorizados o bien realizar retiros de efectivo en los cajeros automáticos, dentro y fuera de Costa Rica.

Tarjeta Débito VISA Juvenil O2

Es una tarjeta de débito dirigida a jóvenes con edades entre los 12 y los 20 años, la cual está asociada, a una cuenta de ahorro voluntario a la vista en colones a su nombre, con la que los jóvenes podrán utilizar su dinero realizando compras en los comercios afiliados a la marca VISA, o bien realizar retiros de efectivo en los cajeros automáticos, tanto dentro, como fuera del país.

Tarjeta Débito VISA

Se dirige a clientes mayores de 20 años y está asociada a una cuenta de ahorro voluntario a la vista en colones, con la que podrán utilizar su dinero realizando compras en los puntos de venta afiliados a la marca VISA o bien realizar retiros de efectivo en los cajeros automáticos.

Tarjeta Crédito VISA del Banco Popular

La Tarjeta de Crédito VISA del Banco Popular es un medio de pago electrónico, de acuerdo con el cual el tarjetahabiente tiene acceso a un sistema de crédito revolutivo mediante una tarjeta plástica, con la cual se puede disponer de forma continua de una línea de crédito, para realizar compras de bienes y servicios, en los comercios afiliados a la marca VISA Internacional.

Asimismo, se permite efectuar retiros de efectivo en cajeros automáticos de la marca VISA y Plus, así como en las ventanillas de los bancos asociados a la marca.

El Banco Popular pone a disposición de sus clientes cinco tarjetas de crédito personales.

Tarjeta de Crédito POPULAR VISA Nacional

Este tipo de tarjeta es un producto, diseñado para satisfacer todas las necesidades de compra del cliente, únicamente dentro del país.

Tarjeta de Crédito POPULAR VISA Internacional

La tarjeta internacional es un producto diseñado, para los clientes que presentan necesidades de compra de bienes y servicios, tanto dentro como fuera del territorio costarricense. Por lo tanto, pueden tener acceso a compras en cualquier comercio del mundo y ejecutar compras sin preocuparse por la moneda en que se realice la transacción.

Tarjeta de Crédito POPULAR VISA Oro

La tarjeta de crédito VISA Oro, del Banco Popular, es un medio de pago electrónico internacional, con el que se tiene acceso a un límite de crédito superior, con el cual podrá realizar todas sus compras, en cualquier comercio afiliado a la marca VISA alrededor del mundo.

Tarjeta de Crédito POPULAR VISA Platinum

La tarjeta Platinum, del Banco Popular, es un producto dirigido a un grupo de clientes que podrá realizar compras de bienes y servicios dentro y fuera del Costa Rica, pero con la característica de contar con un mayor poder adquisitivo.

Tarjeta de Crédito Popular VISA Infinite

La tarjeta de crédito VISA Infinite, del Banco Popular, es un producto diseñado para clientes cuyo ingreso mensual es mayor o igual a los \$6 500 o su equivalente en colones, por lo que le permite satisfacer continuamente todas las transacciones acordes con su estilo de vida. Además, puede realizar sus compras de bienes y servicios dentro y fuera de las fronteras costarricenses, en los comercios afiliados a la marca VISA Internacional y podrá realizar retiros de efectivos de hasta 100% del límite de crédito, en cajeros automáticos de la marca VISA y Plus, o bien, mediante las ventanillas de servicio de los diferentes bancos asociados alrededor del mundo.

Beneficios de las Tarjetas de Crédito del Banco Popular

- Una de las tasas de interés más bajas del mercado financiero nacional.
- Rebajo automático del pago mínimo a clientes(as) afiliados(as) al Sistema Pago Automático de Salarios (PAS).
- Exoneración del pago de membresía anual para las tarjetas preferenciales (con PAS y sin él) y de programas especiales.
- Exoneración del cobro de membresía anual a los clientes que no hayan tenido importes vencidos, en los seis meses anteriores a la fecha de su aplicación.
- Programa de premiación por puntos, que otorga a los(as) clientes(as) un punto por cada dólar de consumo o su equivalente en colones. Cada punto tiene un valor de ₡8 y puede ser canjeable en los comercios afiliados al programa a lo largo del país.
- Descuentos y promociones en los comercios afiliados al Programa Ventajas Popular.
- Acceso a servicios adicionales gratuitos y voluntarios como:
 - ✓ Compras de saldos de otras tarjetas de crédito.
 - ✓ Confección de tarjetas adicionales con límite de consumo y sin él.
 - ✓ Confección de tarjetas virtuales para compras por Internet.
 - ✓ Afiliación a cargos automáticos de servicios públicos y privados.

- ✓ Servicio de Asistencia, con el que puede contar con asistencia jurídica, médica, vial, en el hogar y de referencia ante cualquier eventualidad las 24 horas del día, los 365 días del año, siendo ilimitada o restringida la cantidad de eventos según la eventualidad.
- Póliza de Vida: Elaborada para que en caso de incapacidad o muerte cubra el monto adeudado y otorgue a su beneficiario(a) un monto para gastos fúnebres.
- Póliza Tarjeta Segura: Es un producto que brinda seguridad y confianza en el momento en que ocurra una acción de robo o extravío, o un acto fraudulento con la tarjeta de crédito.
- Acceso a la red de cajeros automáticos del Banco Popular y red de cajeros automáticos ATH, cajeros automáticos VISA Plus.
- Retiro de efectivo hasta por 100% del monto del límite de crédito autorizado, el cual podrá ser financiado al mismo plazo e intereses que las compras.
- Las tarjetas Platinum e Infinite, le permiten al tarjetahabiente y sus invitados el acceso a Salas VIP en aeropuertos y distinguirse como parte de una elite mundial, en más de 300 ciudades.

Otros Beneficios

Popular Plus

Es un programa de beneficios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, del cual forman parte, aquellas personas que reciben el salario o la pensión a través del sistema de pagos automáticos de salarios (PAS). El programa también incluye

incentivos para las empresas que tramitan el pago de sus planillas con el Banco Popular.

Los principales beneficiados del programa son los trabajadores que reciben su salario o pensión con el Banco Popular, entre los beneficios destacan los siguientes:

- Atención personalizada de consultas de productos y servicios por parte de nuestros ejecutivos.
- Descuento del 50% en la comisión de gastos en crédito hipotecario y de vivienda.
- Crédito con condiciones especiales.
- Préstamos sin fiadores para el sector público y privado (para los trabajadores de empresas que cuenten con la firma de convenios).
- Atractivas tasas de interés en ahorros programados e inversiones a plazo.
- Tarjeta Débito Visa Internacional Popular Plus, sin cobro de anualidad.
- Retiro de efectivo sin cobro de comisión en la amplia red de cajeros automáticos del Banco Popular.
- Cuenta de ahorro inembargable, excepto por pensión alimentaria.
- Tarjeta de crédito Visa con tasa de interés preferencial.
- Plan de descuentos por compras en los comercios afiliados a la red de Ventajas Popular.
- Ahorros programados (navideño, vacacional, escolar y otros) con atractivas tasas de interés.

Para el caso de los patronos, que pertenecen al programa Popular Plus existen los siguientes beneficios:

- Transacciones confiables, con altos estándares de seguridad.
- Reducción de costos al automatizar el pago de la planilla.
- Trámite gratuito de depósito de salarios.

- Línea de crédito empresarial según condiciones de la Banca de Desarrollo Social y Empresarial del Banco Popular.
- Posibilidad de invertir recursos de la empresa con mejores condiciones de rentabilidad.
- Trámite de cancelación de recibos por servicios públicos, privados y pago de marchamos entre otros.
- Tarjeta de crédito negocios.
- Crédito Back to Back para empresas.
- Dispositivo de firma digital.
- Incentivo por cancelación de marchamo de la flotilla vehicular de la empresa.

El Banco Popular estableció, como requisito para que un trabajador pueda formar parte del programa Popular Plus, que debe autorizar al patrono para que le deposite el salario por medio del sistema automático de pagos. Para el caso de los patronos interesados en el programa, debe firmar un Convenio de Pago de Salarios Popular Plus.

2.1.5 Programa de Beneficios Ventajas Popular

Ventajas Popular es un programa de descuentos y promociones que el Banco Popular ofrece a sus clientes, al que se tiene acceso durante todo el año en los comercios afiliados.

Estos descuentos y promociones pueden ser disfrutados en una gran variedad de opciones, como lo son tecnología, deportes, viajes, entretenimiento, vehículos y hogar, entre otros.

Para conocer la lista de comercios afiliados al programa, los descuentos y promociones ofrecidos por los comercios, el Banco Popular facilita a los clientes una aplicación llamada “Ventajas Popular” para Smartphones y Tablets, que

trabajan en una plataforma tecnológica Android o iOS. Esta aplicación además proporciona, información acerca de los comercios y lugares donde el cliente puede canjear los puntos de su Tarjeta de Crédito, así como la ubicación de las oficinas comerciales y cajeros automáticos del Banco Popular.

2.2 Diagnóstico Situacional del BP Total Limón del Banco Popular

A continuación se mencionan los principales aspectos que revelan la apreciación de clientes y funcionarios, sobre la gestión actual del Banco Popular y de la oficina comercial BPT Limón, los cuales se obtuvieron mediante la aplicación de los cuestionarios.

2.2.1 Análisis FODA

Como parte del estudio previo, a continuación se hace un análisis de diversos aspectos del entorno. Para ello se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Banco Popular y de la oficina comercial BPT Limón.

Fortalezas

- 1) El Banco Popular con tan solo 46 años de trayectoria en el mercado, fue calificado en este año 2015, como tercer banco nacional con la mayor cantidad de activos y el primero en rentabilidad.
- 2) La oficina comercial de BPT Limón, fue la primera agencia que apertura el Banco Popular, fuera de la provincia de San José, la cual cuenta con 45 años de brindar sus servicios al pueblo limonense.
- 3) El personal de la agencia BPT Limón, en su mayoría es joven y cuenta con estudios universitarios en los grados académicos de bachiller y licenciatura en carreras afines a la administración, lo que hace que esta agencia cuente con personal altamente calificado.
- 4) En la oficina BPT Limón, los niveles gerenciales y mandos medios, presentan poca rotación, así como una amplia trayectoria dentro de la institución, lo que facilita el seguimiento y cumplimiento de metas.

- 5) La mayor parte del personal, cree en sus líderes y se encuentra comprometido con la institución, lo que hace que estén dispuestos a dar más de lo que les corresponde, con el fin de mejorar el servicio, cumplir con las metas, ayudar a los compañeros y lograr que la institución se posicione aún más en el mercado.
- 6) El Banco Popular está iniciando un plan estratégico, basado en un enfoque centrado en el cliente.
- 7) Existe una campaña gerencial, por mejorar y cambiar la forma de liderazgo y manejo de conflictos, con el propósito de mejorar el clima organizacional.

Oportunidades

- 1) En la actualidad, pese a los inconvenientes presentados por el cambio de la plataforma tecnológica, a los que se han visto afectados de una u otra forma algunos clientes, existe un sentimiento generalizado de comprensión o confianza de los clientes hacia el Banco Popular.
- 2) En la provincia de Limón se está gestando una serie de megaproyectos, mediante los cuales se pretende dar una reactivación a la economía local, así como la atracción de nuevos habitantes a la provincia limonense, con lo cual se espera un aumento de las posibilidades, de realizar nuevos negocios de índole bancaria.
- 3) Ser el único banco, del sistema financiero nacional, que posee el beneficio de que sus cuentas de ahorro sea inembargables salvo por pensión alimentaria o producto de la legitimación de capitales.
- 4) El Banco Popular inició en el último trimestre del año 2015, un proceso de capacitaciones en diversas técnicas de ventas, a las que denominó "la ruta del éxito", con lo que se pretende generar una diferenciación en el servicio al cliente.
- 5) El Banco Popular, con la mejora de la plataforma tecnológica, está trabajando intensamente en el diseño de nuevos productos y servicios, así como en rediseñar los productos existentes.

Debilidades

- 1) Una gran parte de los clientes desconoce la totalidad de los productos y servicios que ofrece el Banco Popular.
- 2) Resistencia al cambio, por parte de algunos de los funcionarios de la oficina BPT Limón; no están de acuerdo con la aplicación de las técnicas de la ruta del éxito.
- 3) En el cantón central de Limón, solo existe una oficina comercial del Banco Popular.
- 4) En el cantón de Talamanca, no existe presencia del Banco Popular, se carece de oficina y cajeros automáticos.
- 5) Los comercios afiliados al programa Ventajas Popular, son cadenas de negocios que se ubican solo en la Gran Área Metropolitana.

Amenazas

- 1) La alta competitividad que presenta el mercado financiero, por cuanto existe una amplia gama de entidades financieras (bancos, cooperativas, asociaciones financieras), que brindan servicios financieros, semejantes a los ofrecidos por el Banco Popular.
- 2) La apertura de nuevas agencias de bancos privados y cooperativas en el cantón central de Limón.
- 3) La homogeneidad, de los servicios bancarios, facilita que la innovación en nuevos productos y servicios sea fácilmente imitada por la competencia.
- 4) Los clientes fieles del Banco Popular están envejeciendo y sus necesidades financieras tenderán a cambiar, por lo que es necesario atraer nuevos clientes jóvenes leales a la marca.
- 5) Los factores de éxito del pasado (basados en la administración del ahorro obligatorio, y el financiamiento a la clase trabajadora), no son factores que garantizan el éxito futuro, ya que el mercado presentó una evolución que cambió las necesidades de la población.

Para el desarrollo de la matriz FODA, se consideran los siguientes aspectos:

Importancia: Para determinar el grado de importancia del aspecto evaluado, se usará la siguiente escala: 1 (importancia débil), 2 (importancia promedio) y 3 (importancia alta), para todos los aspectos de la matriz.

Magnitud: Considera qué tanto afecta el aspecto evaluado. Para todos los aspectos de la matriz se utilizará la siguiente escala: 1 (magnitud baja), 2 (magnitud intermedia) y 3 (magnitud alta).

Resultado: Es el valor que resulta de multiplicar la magnitud y la importancia, con el fin de obtener una calificación total del aspecto evaluado.

Tabla No. 2.1

Matriz FODA del Banco Popular y oficina comercial BPT Limón

| Fortalezas | I | M | R | Debilidades | I | M | R |
|-------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Trayectoria y posicionamiento en el mercado. | 3 | 3 | 9 | Los clientes desconocen todos los productos y servicios. | 3 | 2 | 6 |
| Personal altamente calificado. | 2 | 2 | 4 | Resistencia a cambio. | 3 | 3 | 9 |
| Estabilidad laboral en nivel gerencial y mandos medios. | 2 | 2 | 4 | Solo una oficina comercial para Limón y Talamanca. | 3 | 2 | 6 |
| Personal confía en sus líderes. | 3 | 2 | 6 | Comercios afiliados a Ventajas Popular se ubican en la Gran Área Metropolitana. | 2 | 3 | 6 |
| Plan estratégico enfocado en el cliente. | 3 | 3 | 9 | | | | |
| Capacitación gerencial en liderazgo y manejo de conflictos. | 3 | 2 | 6 | | | | |
| Oportunidades | I | M | R | Amenazas | I | M | R |
| Lealtad de los clientes. | 3 | 3 | 9 | La apertura de nuevas agencias financieras en Limón y Talamanca. | 2 | 2 | 4 |
| Potencial crecimiento comercial en la provincia de Limón. | 3 | 3 | 9 | La homogeneidad de los servicios bancarios. | 2 | 2 | 4 |
| Protección de las cuentas de ahorro. | 2 | 2 | 4 | Envejecimiento de los clientes del Banco Popular. | 3 | 3 | 9 |
| Capacitación del personal en técnicas de ventas. | 3 | 2 | 6 | Factores de éxito del pasado no traen éxito al futuro. | 3 | 2 | 6 |
| Cambio de la plataforma tecnológica. | 2 | 2 | 4 | | | | |

Con el análisis de la matriz FODA, se busca relacionar las fortalezas con las oportunidades del mercado, con el fin de lograr el desarrollo del enfoque estratégico y de ventajas competitivas.

2.2.2 Ventajas Competitivas y Enfoque Estratégico

Enfoque Estratégico

Después de la evaluación de la magnitud e importancia de cada uno de los elementos del análisis FODA y de cuantificar los resultados, se puede determinar que existen aspectos que sobresalen, entre ellos la gran cantidad de fortalezas y oportunidades que tiene el proyecto, por lo que se propone un enfoque estratégico agresivo, con el planteamiento de estrategias que bien desarrolladas y manejadas, serán clave del éxito del Banco Popular permitiéndole posicionarse en el mercado financiero de Limón y Talamanca.

En lo que se refiere al desarrollo de programas de marketing, Ferrell (2012) menciona tres posibles estrategias básicas son: “excelencia operativa, liderazgo de producto e intimidad con el cliente” (p.135).

Como se comprendió y analizó en párrafos anteriores, el presente proyecto posee muchas fortalezas y buenas oportunidades, por ello, se recomienda regionalizar el programa de beneficios Ventajas Popular en los cantones de Limón y Talamanca, de esta forma el Banco Popular asume una posición agresiva, en busca de aprovechar al máximo sus ventajas competitivas.

Ventaja Competitiva

Como parte de los resultados de la matriz FODA, y el análisis de las ventajas competitivas del BPT Limón y del programa de beneficios Ventajas Popular, se concluye que los mismos presentarán una ventaja competitiva basada en el liderazgo en el servicio, en la excelencia operativa y cercanía con el cliente.

Desde el punto de vista de liderazgo en el servicio, el Banco Popular, sería la primera entidad financiera en dirigir su programa de beneficios y premiación a sus

tarjeta habientes de los cantones de Limón y Talamanca, además es la única entidad bancaria que cuenta con el privilegio dado por ley de proteger sus cuentas de ahorros de embargos, salvo por pensión alimenticia.

Por su parte, la ventaja operativa de excelencia operativa, es un proceso que se inicia con el cambio de la plataforma tecnológica y el desarrollo de un plan comercial enfocado en el cliente, además de capacitar al personal en técnicas de ventas, con el fin de lograr la estandarización de los servicios bancarios.

Finalmente, la ventaja competitiva de cercanía con el cliente, se logrará con la modificación de la aplicación celular llamada Ventajas Popular y por medio de los diferentes canales de comunicación que tiene la entidad, con el propósito de mantener informado al cliente sobre todos los productos y servicios ofrecidos, de igual forma con la implementación del nuevo sistema informático de información la entidad tiene la oportunidad de tener acceso a una mayor información sobre gustos y preferencias de los clientes, permitiéndole desarrollar y mejorar los servicios que de ofrecen a los clientes.

2.3 Factores Externos

A continuación se presentan algunos factores externos del Banco Popular, que influyen en el mercado financiero, y los nichos de mercado a los cuales se dirige el Banco Popular

2.3.1 Descripción del Mercado Meta

Como se mencionó anteriormente, el Banco Popular divide el mercado en cuatro grandes segmentos, los cuales son atendidos por las bancas: personas, MIPYMES, social e institucional. Para el caso específico de la banca de persona, toma el mercado meta y lo segmenta en seis segmentos, para atender sus necesidades financieras. Estos segmentos son:

- Segmento BP Universal: Son los asalariados cuyo ingreso bruto mensual es de ¢500 000 o menos.
- Segmento BP Preferente: Corresponde a los asalariados que mantienen ingresos brutos en un rango mayor a ¢500 000 y menor a ¢1 500 000 mensuales.
- Segmento BP Selectos: Son las personas que reciben un ingreso mensual superior a ¢1 500 000 mensual.
- Segmento BP Global: A diferencia de los segmentos anteriores, que se marcan por el rango de ingresos del cliente, este corresponde a una segmentación por inversiones, por lo que pertenecen a este segmento las personas físicas o jurídicas que poseen inversiones con el Banco Popular, cuyos saldos son mayores o iguales a los ¢50 000 000 o su equivalente en dólares.
- Segmento Popular Kids: Esta es una segmentación definida por los rangos de edad, pertenecen a este segmento las personas de 12 años o menores.
- Segmento O2: al igual que la anterior, esta segmentación está dada por la edad de los clientes, en este grupo se incluyen personas con edades entre los 13 y los 20 años.

2.3.2 Identificación de los Principales Competidores

En términos de competitividad, se deben considerar, como potenciales competidores, todas las entidades financieras que conforman el sistema financiero nacional. Sin embargo, tomando en consideración el posicionamiento en el mercado financiero, se podría decir que los principales competidores son el Banco Nacional de Costa Rica, el Banco de Costa Rica y el Bac San José.

Sin embargo, si se analizan como competidores las entidades financieras con enfoque social, cuyo mercado meta se fundamenta en la clase trabajadora, se

deben de considerar las cooperativas de ahorro y préstamo, abiertas al público en general, como lo son COOPENAE y COOPESERVIDORES.

Claro está, que todas las entidades financieras, reguladas o no por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), representan un grado de competencia ante el Banco Popular, por lo que se debe prestar atención a cada una de estas.

2.4 Diagnóstico de las MIPYMES

Las siglas MIPYMES es una forma de referirse a la micro, pequeñas y medianas empresas. Su clasificación está marcada mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y contempla el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el de los activos totales netos.

Sin embargo, una forma muy sencilla de clasificación es, de acuerdo con la cantidad de trabajadores con que opera la empresa, como se muestra a continuación:

Tabla N° 2.2

Clasificación de las MIPYMES, según cantidad de trabajadores

| Categoría de la Empresa | Resultado |
|-------------------------|--------------------------------------|
| Microempresa | Igual o Menor a 10 |
| Pequeña Empresa | Mayor a 10, pero menor o igual a 35 |
| Mediana Empresa | Mayor a 35, pero menor o igual a 100 |

Fuente: Banca de Desarrollo del Banco Popular.

2.4.1 Categorización de Servicios

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en su artículo “Clasificación de actividades económicas de Costa Rica” CAECR -2011, presenta la forma de clasificación de las actividades productivas del país, tomando como base la Clasificación Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), en la que las empresas se clasifican según su actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, entre otros.

En la siguiente tabla se presentan las categorías individuales de la CIIU

Tabla N° 2.3

Clasificación Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU)

| Sección | Divisiones | Descripción |
|----------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A | 01 - 03 | Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca |
| B | 05 - 09 | Explotación de minas y canteras |
| C | 10 - 33 | Industrias manufactureras |
| D | 35 | Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado |
| E | 36-39 | Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación |
| F | 41-43 | Construcción |
| G | 45-47 | Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas |
| H | 49-53 | Transporte y almacenamiento |
| I | 55-56 | Actividades de alojamiento y de servicio de comidas |
| J | 58-63 | Información y comunicaciones |
| K | 64-66 | Actividades financieras y de seguros |
| L | 68 | Actividades inmobiliarias |
| M | 69-75 | Actividades profesionales, científicas y técnicas |
| N | 77-82 | Actividades de servicios administrativos y de apoyo |
| O | 84 | Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria |
| P | 85 | Enseñanza |
| Q | 86-88 | Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social |
| R | 90-93 | Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas |
| S | 94-96 | Otras actividades de servicios |
| T | 97-98 | Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio |
| U | 99 | Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales |

Fuente: INEC, Clasificación de actividades económicas de Costa Rica, 2011. (p.52)

Para efectos del Banco Popular, las empresas que forman parte del programa de beneficios Ventajas Popular se clasifican en las siguientes secciones:

- G – comercio
- H – transporte
- I – alojamiento y servicios de comidas
- P – educación
- Q – salud
- R – entretenimiento y recreativas.

2.4.2 Requerimientos Mínimos de Operación

El Banco Popular, al realizar las negociaciones comerciales con nuevas empresas, procura apegarse a la legislación vigente, por lo que los socios comerciales deben cumplir con los requisitos mínimos de operación de ley.

Por ende, para que una empresa pueda formar parte del programa de Ventajas Popular, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Contar con patente comercial vigente.
- Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.
- Inscripción como patrono o trabajador independiente ante la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).
- Estar inscrita como contribuyente ante la Administración Tributaria.
- Calificar como micro, pequeña o mediana empresa.
- Demostrar permanencia en el mercado.
- Constituir una unidad productiva formal
- Clasificar según las partidas del CIU establecidas en el Transitorio II del Decreto 37121-MEIC.

2.4.3 Estudio del Entorno del Cantón Central de Limón y Talamanca

Según datos del 2014, tomados del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la cantidad de empresas ubicadas en el Cantón Central de Limón es de 626 y en el cantón de Talamanca corresponde a 113 empresas. En la siguiente tabla se muestra la cantidad de empresas ubicadas en Limón y Talamanca según los intervalos por cantidad de empleados.

Tabla N° 2.4
Total de Empresas por Intervalos de Empleados

| Provincia, Cantón y Distrito | Total | Intervalo de Empleados | | | | |
|------------------------------|-------|------------------------|--------|----------|------------|-------------|
| | | 1 a 5 | 6 a 30 | 31 a 100 | Más de 100 | No definido |
| LIMÓN | 626 | 483 | 99 | 33 | 10 | 1 |
| Limón | 604 | 476 | 91 | 27 | 9 | 1 |
| Valle La Estrella | 7 | 2 | 3 | 2 | | |
| Río Blanco | 8 | 4 | 1 | 3 | | |
| Matama | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| No definido | 2 | | 2 | | | |
| TALAMANCA | 113 | 76 | 32 | 3 | 1 | 1 |
| Bratsi | 15 | 9 | 4 | 2 | | |
| Sixaola | 12 | 9 | 1 | | 1 | 1 |
| Cahuita | 80 | 52 | 27 | 1 | | |
| Telire | 6 | 6 | | | | |

Fuente: INEC. Directorio de Empresas y Establecimientos.

Por otra parte, el total de trabajadores activos en los cantones de Limón y Talamanca, según los datos del INEC para el año 2014, son los que se muestran a continuación:

Tabla N° 2.5

Total de Trabajadores según Provincia, Cantón y Distrito

| Provincia, Cantón y Distrito | Total |
|------------------------------|-------|
| LIMÓN | 8 182 |
| Limón | 7 643 |
| Valle La Estrella | 147 |
| Río Blanco | 152 |
| Matama | 208 |
| No definido | 32 |
| | |
| TALAMANCA | 964 |
| Bratsi | 193 |
| Sixaola | 233 |
| Cahuita | 522 |
| Telire | 16 |

Fuente: INEC. Directorio de Empresas y Establecimientos.

2.4.4 Estudio de los Servicios Brindados y del Segmento de Mercado al que se Enfocan

Tomando en consideración la clasificación de actividades económicas CIU, y los datos del Censo 2011 del INEC, se puede decir que en la provincia de Limón, las principales fuentes de empleo se basan en la agricultura y el comercio en general, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla N° 2.6
Posición de empleo, según sector económico

| Provincia, rama de actividad (grupo mayor), grupo ocupacional (grupo mayor), posición en el empleo principal y sector institucional | Total | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| | Total | Hombres | Mujeres |
| Limón | 130 393 | 92 496 | 37 897 |
| Agricultura, ganadería y pesca | 49 617 | 42 574 | 7 043 |
| Minas y canteras | 149 | 138 | 11 |
| Industrias manufactureras | 9 312 | 7 182 | 2 130 |
| Suministro electricidad y gas | 1 722 | 1 524 | 198 |
| Suministro agua | 806 | 688 | 118 |
| Construcción | 5 533 | 5 294 | 239 |
| Comercio y reparación de vehículos | 18 741 | 12 015 | 6 726 |
| Transporte y almacenamiento | 8 450 | 7 475 | 975 |
| Alojamiento y servicios de comida | 5 359 | 1 874 | 3 485 |
| Información y comunicación | 436 | 331 | 105 |
| Financieras y de seguros | 1 055 | 525 | 530 |
| Actividades inmobiliarias | 180 | 107 | 73 |
| Profesionales, científicas y técnicas | 1 171 | 695 | 476 |
| Administrativas y servicios apoyo | 4 400 | 3 078 | 1 322 |
| Administración pública | 4 086 | 2 624 | 1 462 |
| Enseñanza | 8 308 | 2 463 | 5 845 |
| Salud humana | 3 935 | 1 342 | 2 593 |
| Artísticas y recreativas | 848 | 553 | 295 |
| Otras actividades de servicio | 2 426 | 1 402 | 1 024 |
| Hogares calidad empleadores | 3 858 | 612 | 3 246 |
| Organizaciones extraterritoriales | 1 | - | 1 |

Fuente: INEC. Directorio de Empresas y Establecimientos.

CAPÍTULO III

Análisis de la Situación Diagnosticada y Propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo

CAPÍTULO III: Análisis de la Situación Diagnosticada y Propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo

3.1 Estudio de Mercado

Previo a la elaboración de la propuesta, de un plan estratégico de mercado para el Banco Popular, se procedió a investigar el mercado. Para esta investigación se revisaron artículos, reglamentos, folletos y las páginas web de diferentes entidades financieras; se aplicaron encuestas con dos tipos de formularios dirigidos a una muestra de la población general de clientes potenciales, así como clientes expertos de tarjetas de débito y crédito, y el otro formulario se aplicó a una muestra de población conformada por los comercios MIPYMES de los cantones de Limón y Talamanca.

La importancia de una investigación de mercados, como lo indica McDaniel (2011), “es para reducir los riesgos de emprender nuevas iniciativas de *marketing* se está midiendo y monitoreando la satisfacción y la lealtad del cliente” (p.17).

3.1.1 Entorno

El programa de beneficios Ventajas Popular, está dirigido a los tarjetahabientes del Banco Popular. Según un estudio de tarjetas de crédito y débito, realizado por el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) entre julio 2014 a julio 2015, del total de tarjetas en circulación en el mercado financiero costarricense, el 72% corresponde a tarjetas de débito y el 28% corresponde a tarjetas de crédito.

En relación con las tarjetas de crédito, el estudio realizado por el MEIC, indica que cada institución financiera, como emisor, puede lanzar al mercado diferentes tipos de tarjetas de crédito dirigidas a diferentes segmentos de mercado. La siguiente tabla muestra la cantidad y tipos de tarjetas por entidad financiera.

Tabla N° 3.1
Emisor Según Cantidad de Tipos de Tarjetas de Crédito

| Emisor | Cantidad de tarjetas |
|------------------------------|----------------------|
| CREDOMATIC DE COSTA RICA | 92 |
| BANCO PROMERICA | 59 |
| CREDIX WORLD S.A. | 35 |
| BANCO NACIONAL | 34 |
| CITI TARJETAS DE COSTA RICA | 29 |
| BANCRÉDITO | 29 |
| BANCO POPULAR | 26 |
| BANCO DAVIVIENDA (C.R.) S.A. | 16 |
| BANCO DE COSTA RICA | 15 |
| BANCO LAFISE | 14 |
| COOPENAE R.L. | 10 |
| BANCO IMPROSA | 9 |
| SCOTIABANK DE C.R. | 8 |
| BANCO DE SOLUCIONES CR | 7 |
| COOCIQUE R.L. | 6 |
| COOPESERVIDORES R.L. | 6 |
| COOPROLE R.L. | 5 |
| CATHAY CARD S.A. | 5 |
| CREDECOOP R.L. | 5 |
| BANCO GENERAL | 4 |
| TARJETAS BCT S.A. | 4 |
| CAJA DE ANDE | 6 |
| COOPEAMISTAD | 6 |
| CREDISMAN S.A. | 3 |
| COOPEGRECIA R. L. | 2 |
| COOPEALIANZA | 2 |
| COOPESANMARCOS R. L. | 1 |
| IMPESA | 1 |
| FINANCIERA DESYFIN S.A. | 1 |
| TOTAL | 440 |

Fuente: Estudio de tarjetas de débito y crédito del MEIC, a julio 2015.

Como se muestra en la tabla anterior, la entidad financiera líder en el mercado de tarjetas de crédito es Credomatic de Costa Rica; por su parte, el Banco Popular ocupa la posición número siete, en la cantidad de tipos de emisiones de tarjetas de crédito.

Otro dato importante, obtenido del estudio de tarjetas de débito y crédito realizado por el MEIC, es que las diferentes entidades financieras brindan a sus tarjetahabientes, todos o algunos de los siguientes beneficios:

- Tarjeta de débito.
- Programa de lealtad (puntos, millas, *cash back*, etc.).
- Acceso a la sucursal electrónica.
- Programa seguro robo y fraude gratuito (por monto limitado).
- Servicios bancarios integrados.
- Cuota de cheque por girar sin costo.
- Centro de servicio al cliente 24 horas.
- Seguro de accidentes para viajes.
- Programa de promociones.
- Reemplazo de tarjeta en cualquier parte del mundo.

3.1.2 Principales Competidores

A continuación se presentan ciertos elementos y beneficios que ofrecen algunos de los principales emisores de tarjetas de crédito y débito, los cuales dirigen su estrategia de *marketing*, al mismo segmento de mercado al que se enfoca el Banco Popular

Credomatic de Costa Rica

Como se mencionó en párrafos anteriores, Credomatic de Costa Rica, es el líder en el mercado de tarjetas de crédito costarricense, por lo que se realizó una revisión de los beneficios ofrecidos por dicha entidad, en su página web.

El programa de beneficios de Credomatic es bastante amplio, y abarca a sus tarjetahabientes, comercios afiliados, incluye promociones diarias y promociones por zonas rurales: Algunos de los beneficios ofrecidos que se identificaron son:

- Tasa cero.
- Descuentos.
- Programa de lealtad (millas, *cash back*).
- Redención de millas.
- Comercios afiliados.
- Centro de servicio al cliente 24 horas.
- Acceso a la sucursal electrónica.
- Beneficios de las marcas VISA, Mastercard y American Express.
- Servicios bancarios integrados.

Además, cuenta con otros programas de beneficios, llamados “Momentos Credomatic”. Estos nacen en el año 2010, como una plataforma que busca llevar al público costarricense lo mejor en entretenimiento y que sus clientes puedan adquirir entradas a diferentes actividades, cuyo precio es menor que el de público en general.

Banco Promerica

Banco Promerica es una entidad financiera privada, que ofrece a sus clientes de tarjetas de crédito una serie de beneficios que se puede resumir en:

- Promociones y descuentos.
- Programa de lealtad (millas, *cash back*).
- Redención de millas.
- Comercios afiliados.
- Mall Virtual.
- Centro de servicio al cliente 24 horas.
- Acceso a la sucursal electrónica.
- Beneficios de las marcas VISA y Mastercard.
- Servicios bancarios integrados

Banco Citibank de Costa Rica S.A.

El banco Citibank, por medio de su programa de beneficios llamado “Multipremios”, ofrece a sus clientes de tarjetas de crédito una serie de beneficios que se presentan a continuación:

- Promociones y descuentos.
- Programa de lealtad (millas, *cash back*).
- Redención de millas en comercios afiliados.
- Mall Virtual.
- Traslado de puntos a LifeMiles o Hilton Honors.
- Centro de servicio al cliente 24 horas.
- Acceso a la sucursal electrónica.
- Beneficios de las marcas VISA y Mastercard.
- Servicios bancarios integrados.

Banco Nacional de Costa Rica

El Banco Nacional de Costa Rica es la entidad financiera pública, de mayor antigüedad en el sistema financiero nacional. Con su programa de beneficios llamado “más BNficios” ofrece a sus clientes de tarjetas de crédito una serie de beneficios tales como:

- Promociones y descuentos.
- Programa de lealtad (BN puntos).
- Redención de puntos en comercios afiliados.
- Acceso a la sucursal electrónica.
- Beneficios de la marca Mastercard.
- Servicios bancarios integrados.
- Aplicación diseñada para Smartphones (teléfonos inteligentes).

Banco de Costa Rica

El Banco de Costa Rica es otra entidad financiera pública, de gran trayectoria en el sistema financiero nacional. Con su programa de beneficios llamado “BCR plus”, ofrece a sus clientes de tarjetas de crédito una serie de beneficios que se puede resumir en:

- Plan de pagos BCR 0%.
- Promociones y descuentos.
- Programa de lealtad (BCR plus).
- Redención de puntos en comercios afiliados.
- Acceso a la sucursal electrónica.
- Beneficios de la marca VISA.
- Servicios bancarios integrados.
- Aplicación diseñada para Smartphones (teléfonos inteligentes).

3.1.3 Determinación de la Población y la Muestra

Como se indicó en el punto 2.3.1. del capítulo 2, el Banco Popular realiza la segmentación de los clientes basándose en los niveles de inversión, ingresos y la edad y determina los siguientes segmentos:

- Por ingresos:
 - Segmento BP Universal.
 - Segmento BP Preferente.
 - Segmento BP Selectos.
- Por monto de inversión
 - Segmento BP Global
- Por edades
 - Segmento Popular Kids
 - Segmento O2

La presente investigación, se realizará sobre los tres primeros segmentos relacionados con los niveles de ingresos de las personas, de ahí que se considera como población meta, todas las personas que habitan los cantones de Limón y Talamanca, con edades entre los 20 y los 59 años y que actualmente estén laborando.

Como se indicó anteriormente, para definir el tamaño de la población de clientes potenciales, se usaron como referencia los datos obtenidos de la página web del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), del total de trabajadores activos del cantón de Limón y Talamanca al año 2014, los cuales constituyeron para Limón un total de 7 643 personas y para Talamanca de 964 personas, como se muestra en la tabla N° 2.5.

Muestra de Clientes Potenciales

Según Lambin (2009), “una muestra aleatoria simple es un procedimiento de muestreo que asegura que cada elemento de la población tendrá una posibilidad no solo conocida sino también equivalente de ser incluida en la muestra” (p.136).

Para definir el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula estadística que determina la muestra de población finita.

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left[\frac{Z \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)^2}{d} \right]^2$$

Figura N° 3.1: Fórmula muestra para poblaciones finitas.

Al enfocar la investigación en dos zonas geográficas diferentes, que son los cantones de Limón y Talamanca, se procedió a determinar la muestra para cada zona, utilizando la herramienta *online* de Investigación de Mercados (INDEMER), y se obtuvieron los siguientes resultados:

Para el cantón de Limón:

| CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------|----|----|-----|
| ¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común | 10 % | Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto. | | | | | |
| ¿Que nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90% 95%, o 99% | 90 % | El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted esta dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número por ejemplo 99%, y por tanto mas alta será la muestra requerida | | | | | |
| ¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000 | 7643 | ¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000. | | | | | |
| ¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección mas conservadora es 50% | 50 % | Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra mas exacta | | | | | |
| La muestra recomendada es de | 68 | Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación | | | | | |
| Escenarios alternativos para su muestra | | | | | | | |
| Con una muestra de | 100 | 200 | 300 | Con un nivel de confianza de | 90 | 95 | 99 |
| Su margen de error sería | 8.17% | 5.74% | 4.65% | Su muestra debería ser de | 68 | 95 | 163 |

Figura 3.2: Cálculo del tamaño de muestra cantón de Limón, usando página web de INDEMER.

Para el cantón de Talamanca:

| CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------|----|----|-----|
| ¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común | 10 % | Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener mientras más bajo por cierto es mejor y mas exacto | | | | | |
| ¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99% | 90 % | El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto mas alta sera la muestra requenda | | | | | |
| ¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000 | 964 | ¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20 000 | | | | | |
| ¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50% | 50 % | Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta. | | | | | |
| La muestra recomendada es de | 64 | Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación | | | | | |
| Escenarios alternativos para su muestra | | | | | | | |
| Con una muestra de | 100 | 200 | 300 | Con un nivel de confianza de | 90 | 95 | 99 |
| Su margen de error sería | 7.79% | 5.18% | 3.94% | Su muestra debería ser de | 64 | 86 | 142 |

Figura 3.3: Cálculo del tamaño de muestra cantón de Talamanca, usando página web de INDEMER.

Por otra parte, al tratar de definir el tamaño de la población de comercio existente en los cantones de Limón y Talamanca, se acudió a las municipalidades de dichos cantones, con el fin de obtener la base de datos de patentados de cada municipalidad, lo cual no fue posible, debido a que se indicó que dicha información es clasificada, y por ende, no era factible entregarla.

En la consulta a la página web del INEC, se determinó que para el año 2014 había en Limón 626 empresas y 113 en el cantón de Talamanca, como se indica en la tabla N° 2.4; sin embargo, esta información contempla todas las empresas y no solo las dedicadas al comercio.

Por lo anterior, se procedió a revisar la página web de Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), institución que cuantifica y clasifica las actividades económicas (comercio, industria, servicios y tecnología) por región, esta información incluye una población con un área geográfica, mayor que la requerida para esta investigación. Además, solo contempla las empresas que están registradas como PYMES, lo cual es importante para la investigación, ya que estas deben contar con los requisitos mínimos de ley para su funcionamiento, lo cual es un requisito, para el comercio interesado en formar parte del programa de beneficios del Banco Popular.

Tabla N° 3.2
Empresas con condición PYME por región y por sector.

| A | B | C | D | E |
|--------------------|----------|-----------|-----------|---------|
| Región | Comercio | Industria | Servicios | TI |
| Brunca | 3.17% | 2.60% | 2.93% | 2.22% |
| Central Occidental | 16.60% | 18.79% | 13.36% | 19.26% |
| Central Oriental | 65.30% | 65.67% | 67.28% | 74.32% |
| Chorotega | 4.23% | 3.35% | 5.96% | 1.73% |
| Huetar Atlántica | 2.33% | 1.86% | 3.91% | 0.49% |
| Huetar Norte | 4.60% | 5.21% | 3.43% | 1.73% |
| Pacífico Central | 3.77% | 2.51% | 3.14% | 0.25% |
| Total | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% |

Fuente: MEIC (junio 2015).

Con base en los datos del INEC y el MEIC, se procedió a determinar el tamaño de la población meta, de la siguiente forma:

- Las empresas que pueden formar parte del programa de beneficios Ventajas Popular son las que se dedican al comercio y servicios.
- Según el MEIC, las empresas que se dedican al comercio (2,33%) y servicios (3,91%) en la región Huetar Atlántica representan el 6,24% del total de empresas de la zona.
- Según datos del INEC, en Limón existen 626 empresas y 113 en Talamanca.

Al relacionar los datos anteriores, se determinó que el tamaño de la población es el siguiente:

Tabla N° 3.3
Población Meta de Empresas, por Zona Geográfica

| Cantón | Empresas | Representación del comercio y servicios en la Zona Huetar Atlántica | Tamaño de la población |
|-----------|----------|---------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Limón | 626 | 6,24% | $(626 * 6,24\%) = 39$ |
| Talamanca | 113 | 6,24% | $(113 * 6,24\%) = 7$ |
| Total | 739 | | 46 |

Fuente: Elaboración propia, con datos del INEC y el MEIC.

Al determinar que el tamaño de la población, de empresas dedicadas al comercio y servicios, con el grado de formalismo necesario para ser parte del programa de beneficios Ventajas Popular, no es tan grande, se tomó la decisión de intentar encuestarlas a todas.

Tabla N° 3.4
Empresas con condición PYME por sector y tamaño

| A | B | C | D |
|---------------|---------|---------|---------|
| Sector | Micro | Pequeña | Mediana |
| TI | 4.82% | 3.38% | 2.56% |
| Industria | 12.33% | 9.36% | 11.24% |
| Comercial | 30.05% | 37.38% | 39.25% |
| Servicios | 52.80% | 49.89% | 46.94% |
| Total General | 100.00% | 100.00% | 100.00% |

Fuente: MEIC (junio 2015).

3.2 Recolección de la Información con Encuestas

Entre los procesos de una investigación de *marketing*, se encuentra la recolección de la información, según Lambin (2009) los métodos de recolección de la información están cambiando rápidamente, debido al impacto de las telecomunicaciones y la computación. En general, hay dos etapas en la recolección de información: una prueba previa y el estudio principal (p.124).

Como parte de la etapa inicial de la investigación, se realizó la búsqueda y selección de la información desde fuentes secundarias, las cuales fueron fundamentales para diagnosticar el mercado, competencia y tipos de beneficios. Sin embargo, toda la información obtenida es en forma global del sistema financiero nacional, por lo que existe una carencia de información por zonas geográficas.

Según Schiffman (2010) cuando se emplean estudios cuantitativos, se dispone de diseños de muestreo y de investigación, así como de técnicas e instrumentos para recopilar datos, que son importantes para estudiar una amplia gama de temas del comportamiento del consumidor; los tres diseños de investigación fundamentales son: observación, experimentación y encuestas, es decir, interrogar a las personas (p.36).

Para efectos de esta investigación se utilizó el diseño y aplicación de encuestas, como instrumento para estudiar y evaluar diversos aspectos de las personas y comercios, tanto cualitativos como cuantitativos, con el propósito de recopilar información de los potenciales clientes de los cantones de Limón y Talamanca, que contribuyera con el logro de los objetivos del proyecto.

La encuesta, como instrumento dirigido a los sujetos considerados clientes potenciales, está conformada por un máximo de diez preguntas, dirigida a personas asalariadas, con edades entre 20 y 59 años y que son clientes de tarjetas de débitos y crédito. Las preguntas contemplan aspectos referentes a posicionamiento de mercado, criterios de compras, satisfacción y conocimiento sobre programas de beneficios.

Por otra parte, la encuesta dirigida al comercio, como comercios afiliados potenciales, está conformada por un máximo de nueve preguntas dirigidas a los propietarios y administradores de comercios. Las preguntas contemplan aspectos referentes a antigüedad, formalismo, posicionamiento, criterios de compras, conocimiento sobre programas de beneficios y disposición de formar parte del programa de beneficios del Banco Popular.

3.2.1 Prueba Previa de Validación de la Encuesta

Un aspecto muy importante en la recolección de información, por medio de un instrumento como el cuestionario de una encuesta es el indicado por Schiffman (2010) “los instrumentos para la recolección de datos suelen probarse de antemano y “depurarse”, para garantizar la validez y confiabilidad del estudio de investigación. (p. 40).

Por otra parte, Mc Daniel (2011) indica que “la validez se define como el grado al cual un experimento mide en realidad lo que el investigador trata de medir” (p. 272).

Para probar el instrumento, se procedió a aplicar el cuestionario a profesionales bancarios, se revisaron los resultados y las observaciones realizadas por ellos, con lo que se efectuaron las modificaciones al instrumento y se procedió a aplicar el cuestionario a un nuevo grupo de profesionales usuarios de tarjetas de crédito, se analizaron los resultados y nuevas observaciones, que dieron lugar a la versión oficial del instrumento utilizado.

La primera versión del cuestionario estaba formada por una encuesta de 15 preguntas; muchas de estas eran preguntas cerradas (con respuestas de sí o no), las cuales no aportaban información relevante y sus escalas de medición eran muy amplias y confusas para el encuestado. La versión mejorada o segunda del cuestionario se redujo a un formulario de 10 preguntas, con escalas de medición más claras para el encuestado, se replantearon las preguntas para obtener resultados con mayor información. Sin embargo, este formulario presentaba debilidades en la pregunta 7, cuya redacción era confusa y además, en algunas preguntas se debió indicar que eran de respuesta múltiple, e incluso variar el orden.

El primer formulario de encuesta se aplicó el 13 de noviembre del 2015; fue aplicado a cuatro profesionales bancarios y se realizó en formulario impreso en formato Word de Office, los cuales realizaron recomendaciones de redacción, y de longitud de la encuesta. Además, al comentar la posibilidad de realizar la encuesta *online* por correo, indicaron que los datos de los clientes bancarios son confidenciales, por lo que no se pueden tomar los correos de clientes para este tipo de encuesta. Por lo tanto, las demás encuestas se aplicaron en formulario impreso y de forma presencial.

La segunda versión de la encuesta se realizó el 17 de noviembre a tres profesionales en Educación, que son clientes de tarjetas de crédito del Banco Popular, los cuales realizaron observaciones de redacción principalmente.

Igualmente, se procedió a elaborar el cuestionario de encuesta sobre la plataforma de Google Drive el 20 de noviembre. Se le remitió a un total de 70 personas, todas estudiantes de universidades públicas y privadas, con edades entre los 20 y los 35 años, los cuales estudian y trabajan, pero el grado de respuesta fue muy bajo, ya que de las 70 encuestas enviadas, solo 6 respondieron el formulario al 30 de noviembre. Por lo tanto, se invalidó esta encuesta y se procedió a repetirla de forma escrita y presencial.

3.2.2 Aplicación de la Encuesta

Después de superar el proceso de validación del instrumento, se obtuvieron los dos formularios de encuestas definitivos, utilizados en esta investigación, los cuales se presentan en los anexos N°1 y N°2.

Como se ha mencionado, se contó con la limitante de no poder aplicar la encuesta en línea a clientes del Banco Popular y además, se invalidaron las encuestas realizadas por dicho medio a la muestra de estudiantes, por el bajo resultado en cuanto a respuestas obtenidas. Por ello se procedió a realizar la encuesta impresa de forma presencial y la forma de seleccionar la muestra fue, dividir las 68 encuestas en tres grupos; se aplicaron 20 a clientes del Banco Popular que asistieron a la entidad bancaria entre los días 1 y 4 de diciembre de 2015, se encuestaron 24 personas elegidas aleatoriamente cuando transitaban por el bulevar de Limón, el día sábado 5 de diciembre y finalmente entre los días 05 y 08 de diciembre se entrevistaron las otras 24 personas, que son trabajadores de diferentes establecimientos comerciales de Limón. Para la aplicación de estas encuestas, en algunos casos fue necesario dejarlas y pasar posteriormente a recogerlas.

Por otra parte, las encuestas dirigidas a los empresarios fueron aplicadas entre los días 05 y 08 de diciembre. De las 39 empresas entrevistadas solo la Farmacia

Quiribrí solicitó que se le dejara el formulario y nunca fue posible recuperarlo resuelto.

En el caso de las encuestas realizadas en el cantón de Talamanca, fueron aplicadas el sábado 12 de diciembre, y para ello se contó con la ayuda de un encuestador, lo que permitió que en un solo día se realizaran las 64, a personas que se ubicaban laborando en diferentes establecimiento comerciales y en establecimientos de la zona, así como la aplicación de las siete encuestas a comercios.

Debido a que en el cantón de Talamanca, el Banco Popular no cuenta con oficina comercial, ni se ha colocado un cajero automático, es decir no tiene presencia, alrededor de 28 personas iniciaron la encuesta y no la completaron en su totalidad, por lo que no fueron consideradas en los resultados generales.

3.2.3 Resultados de la Encuesta

A continuación se muestran los resultados de las encuestas, realizadas a personas consideradas clientes potenciales y a los comerciantes.

Encuesta al Comercio

Esta encuesta fue dirigida al sector comercial de los cantones de Limón y Talamanca, con el propósito de tener un conocimiento más amplio del mercado local, el posicionamiento de cada emisor de tarjetas y el nivel de apertura del comerciante, para aliarse a un programa de promociones y descuentos.

La pregunta número uno era introductoria y pretendía clasificar y medir los establecimientos por tipo de comercio. Se obtuvo el siguiente resultado:

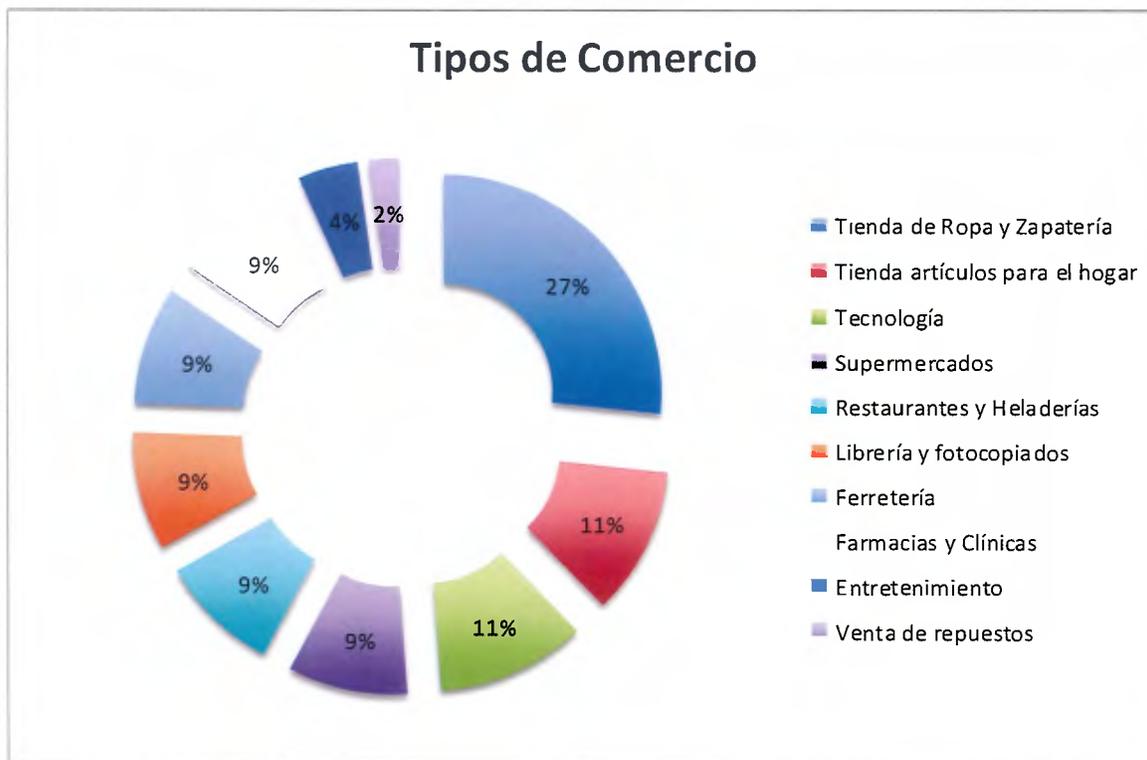


Gráfico N° 3.1: Porcentaje de negocios clasificados por tipo de comercio.

Como se muestra en el gráfico anterior, los establecimientos comerciales como tiendas de ropa, zapatos, artículos para el hogar y artículos tecnológicos son los que tienen mayor presencia comercial, es decir, son los tipos de comercio que con mayor frecuencia se encuentran en las zonas geográficas investigadas.

Dentro de la clasificación de las actividades productivas del MEIC en comercio, industria, servicios y tecnología, se puede decir que el 27% corresponde a establecimientos que venden ropa y zapatos y el 11% corresponde a comercios con venta de artículos para el hogar y tecnológicos, principalmente.

La pregunta número dos, era referente a la antigüedad del negocio en el mercado y se obtuvo el siguiente resultado:

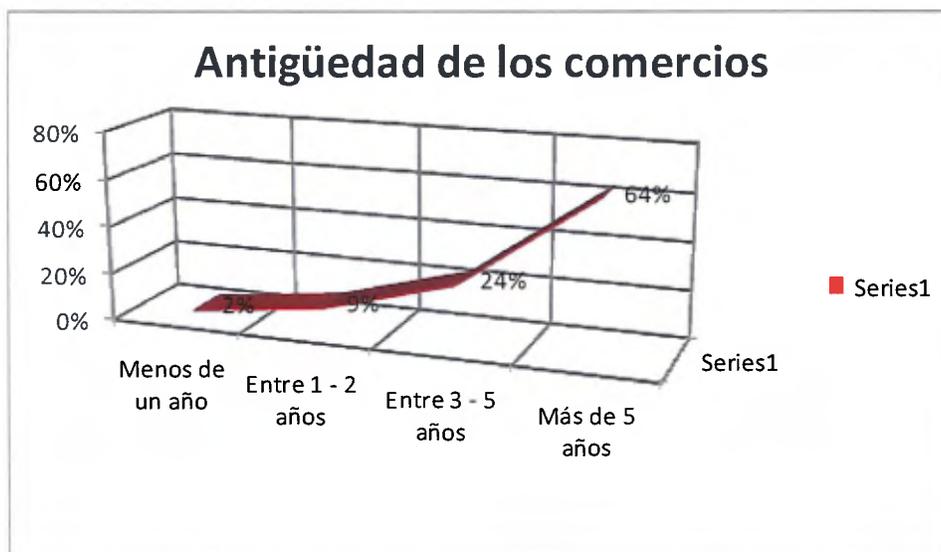


Gráfico N° 3.2: Porcentaje de antigüedad de los comercios de Limón y Talamanca.

Esta pregunta era importante, ya que según datos de la Banca de Desarrollo del Banco Popular, más del 60% de las nuevas PYMES son cerradas durante el primer año de funcionamiento, por lo que es importante establecer alianzas comerciales con establecimientos que tengan trayectoria en el mercado y se encuentren posicionados.

La pregunta número tres buscaba determinar el grado de formalismo de los establecimientos comerciales, mediante el cumplimiento de los requisitos mínimos de ley. Se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla N° 3.5

Cumplimiento de Requisitos Mínimos de Funcionamiento

| | |
|---------------------------------------------------------|----|
| Inscripción como contribuyente ante Tributación Directa | 45 |
| Inscripción como patrono ante la CCSS | 45 |
| Manipulación de alimentos | 11 |
| Patente comercial | 45 |
| Permiso de funcionamiento | 45 |

El cumplimiento de los requisitos mínimos de ley, para el funcionamiento de cada local comercial, es importante debido a que el incumplimiento de cualquiera de estos puede hacer que se exponga a sanciones, o inclusive al cierre del establecimiento. De ahí la importancia de determinar el grado de cumplimiento de los requisitos legales de funcionamiento, por parte de los comerciantes de los cantones de Limón y Talamanca. La investigación dio como resultado que existe un alto grado de compromiso y formalismo de los comerciantes de la zona, en cuanto a cumplir con los requisitos mínimos de funcionamiento.

La pregunta número cuatro se dividió en tres preguntas, que buscaban conocer si el comerciante considera que las promociones y descuentos le ayudan a aumentar las ventas, conocer si en su negocio se realizan descuentos y promociones y finalmente, si recibe tarjetas como medio de pago. En el caso de que la respuesta a esta última fuera negativa, el encuestado debía pasar hasta la pregunta número 7. A continuación se muestran los resultados:

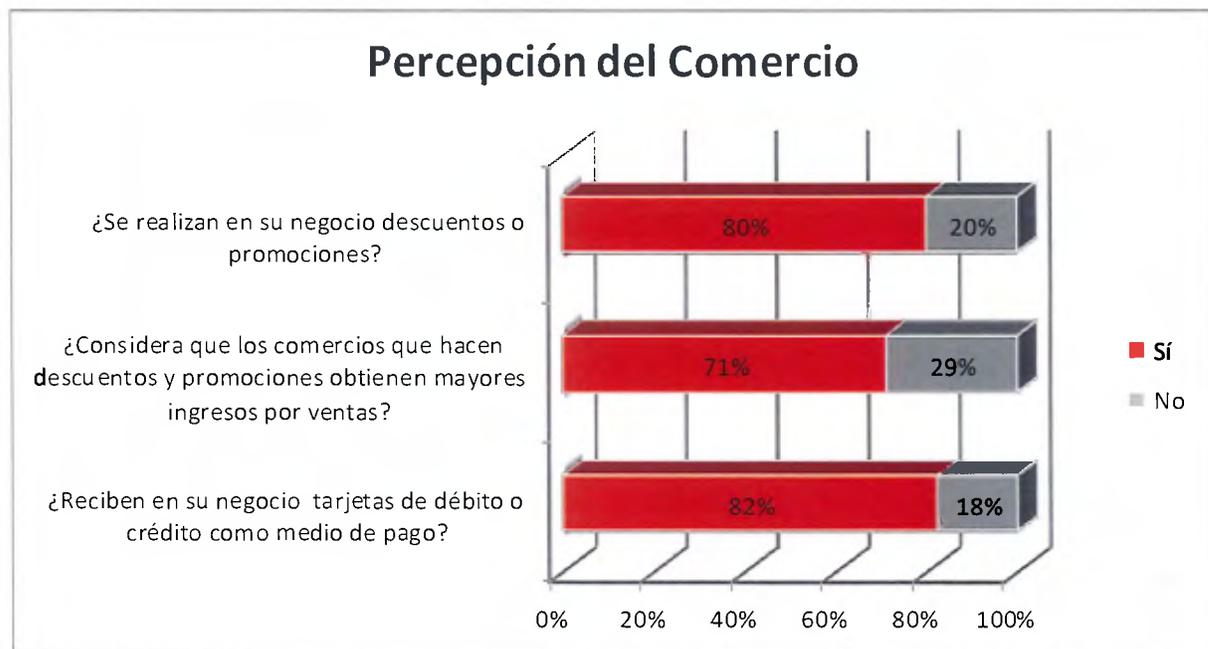


Gráfico N° 3.3: Porcentaje de percepción del comercio, de varios aspectos.

En términos generales, el 80% de los encuestados realiza descuentos y promociones en sus establecimientos comerciales; en algunas ocasiones para vender productos de baja venta, o porque son de temporada y es mejor venderlos baratos para recuperar la inversión y no guardarlos por un año en espera de la siguiente temporada.

Por otra parte, el 71% de los encuestados considera que el lanzamiento de promociones y aplicación de descuentos son factores claves con los que logra aumentar los niveles de ventas y recuperar la inversión. Sin embargo, algunos encuestados comentaron, que mayores ventas con base en descuentos no es sinónimo de mayor rentabilidad, debido a que el descuento disminuye el margen de ganancia.

Aunque es un porcentaje pequeño, es difícil de entender que en la actualidad exista el 18% de comercios que no aceptan las tarjetas de débito o crédito como medio de pago; sin embargo, analizando a profundidad este dato, y las similitudes de los comercios que no reciben tarjetas, se concluye que en los casos en que el propietario es de edad avanzada se trata de resistencia ante la tecnología, y otra de las razones es, cuando el valor de los artículos por pagar es muy bajo.

La pregunta número cinco, solo fue respondida por los comercios que sí reciben tarjetas como medio de pago, los cuales fueron 37. Esta pregunta buscaba determinar el posicionamiento de cada entidad financiera con base en la frecuencia con que se reciben las tarjetas de cada entidad. El resultado obtenido, en relación con esta pregunta, se muestra a continuación:

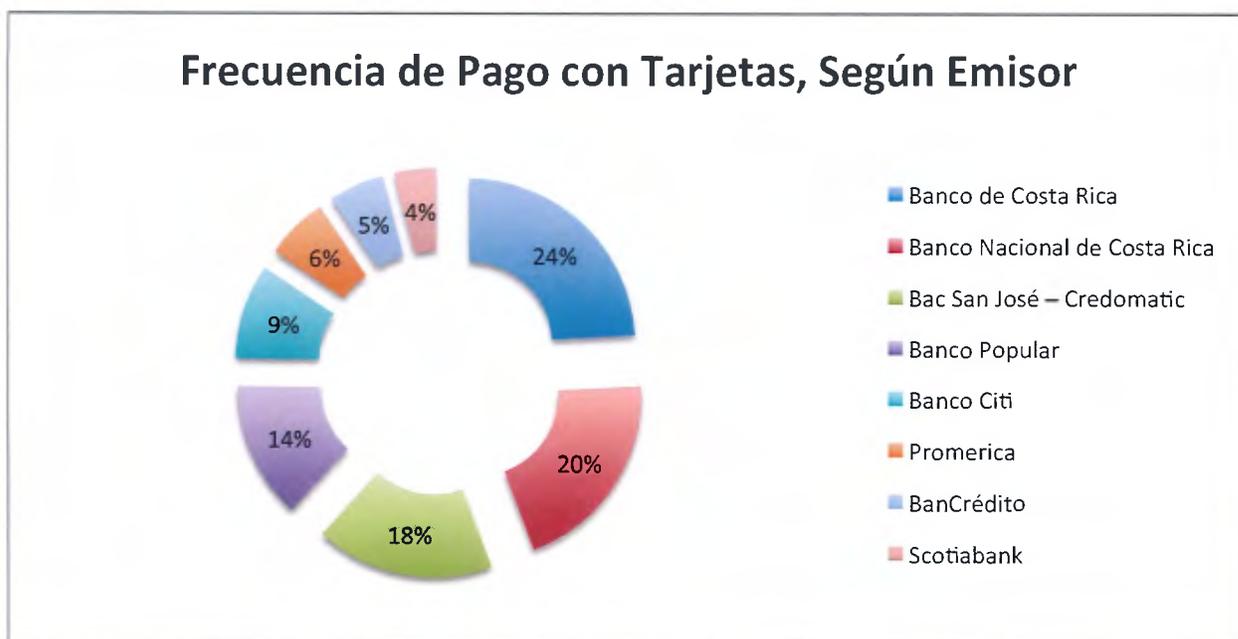


Gráfico N° 3.4: Frecuencia de pago con tarjetas, según emisor.

Como se muestra en el gráfico anterior, para los comerciantes, la entidad financiera con mayor posicionamiento en Limón y Talamanca es el Banco de Costa Rica, lo cual también es producto de que ambas entidades cuentan con dos oficinas comerciales en el centro de Limón, además de tener presencia en Cahuita, Puerto Viejo y Venecia, seguido por el Banco Nacional, que además de sus dos oficinas de Limón centro, tiene presencia en Bribri.

Por otra parte, las respuestas de esta pregunta, podrían presentar un sesgo de temporalidad, pues algunos comerciantes indicaron que debido al cambio de la plataforma tecnológica del Banco Popular, en los últimos meses esas tarjetas han resultado denegadas, por lo que algunos comerciantes dicen que prefieren consultar al consumidor si tiene otra tarjeta para pagar, en lugar de la del Banco Popular.

Como se mencionó en el párrafo anterior, desde abril de 2015, cuando el Banco Popular realizó el cambio de sistema de información, se dio una serie de fallas que generaron molestias entre los clientes. Entre las más notorias se encuentran

las caídas del sistema y la lentitud en el procesamiento de datos, lo que generó que muchas tarjetas resultaran denegadas en los procesos de compra, pero a su vez, que los montos de las compras fueran debitados de las cuentas de ahorros. Esta situación se presentó en reiteradas ocasiones, en los meses de abril, mayo y junio, y generó temor entre los clientes y los comerciantes. La Gerencia General del Banco Popular, a cargo del señor Geovanny Garro, en ruedas de prensa ha indicado que estas inconsistencias ya han sido corregidas y que el proceso de estabilización del sistema duraría hasta diciembre de 2015.

Con la pregunta seis, se buscaba medir el nivel de confianza y satisfacción de los comerciantes, en su relación con el Banco Popular, además de cuantificar el impacto negativo que ocasiono el cambio de plataforma tecnológica mencionado anteriormente. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N° 3.6
Percepción del Comerciante, sobre el Banco Popular

| | Mucho | Poco | Nada |
|--------------------------------------------------------------|-------|------|------|
| 6.1 - Seguridad en la marca (VISA) | 17 | 14 | 6 |
| 6.2 - Confianza en el respaldo del Banco Popular | 11 | 10 | 16 |
| 6.3 - Tarjeta con problemas de rechazo por conexión y otros. | 8 | 14 | 15 |

Para los comerciantes, la marca VISA es garantía de transparencia en las transacciones, independiente del emisor de las tarjetas. Respecto al Banco Popular, 16 de los encuestados indican que no le tienen confianza, como una secuela del cambio de sistema y del anterior enfoque de atención a los trabajadores asalariados.

En relación con los fallos que presentan las tarjetas del Banco Popular, 15 de los encuestados indican que las tarjetas no presentan problemas, 14 consideran que fallan poco y solo 8 de los encuestados afirman que estas tarjetas fallan mucho.

La pregunta número siete tiene como propósito, determinar el grado de conocimiento de los comerciantes, respecto a los diferentes programas de beneficios que ofrecen los emisores de tarjetas de crédito. Para ello se buscó clasificar el nivel de conocimiento, respecto a si conoce o ha escuchado de los programas de beneficios. El resultado fue el siguiente:



Gráfico N° 3.5: Porcentaje de conocimiento de los comerciantes de Limón y Talamanca, sobre los programas de descuentos y promociones de los emisores de tarjetas de crédito.

Como se muestra en el gráfico anterior, el programa de beneficios más conocido es el de Banco Promerica, aunque no es el que menos indican conocer, seguido de los programas del BCR y Banco Nacional, el programa mejor posicionado es el de Credomatic, ya que el nivel con que se escucha es casi igual al de conocimiento, brecha que es mayor para las demás entidades.

La pregunta número 8, buscaba determinar si algún comerciante estaba afiliado algún programa de beneficios, el resultado obtenido de esta pregunta fue:

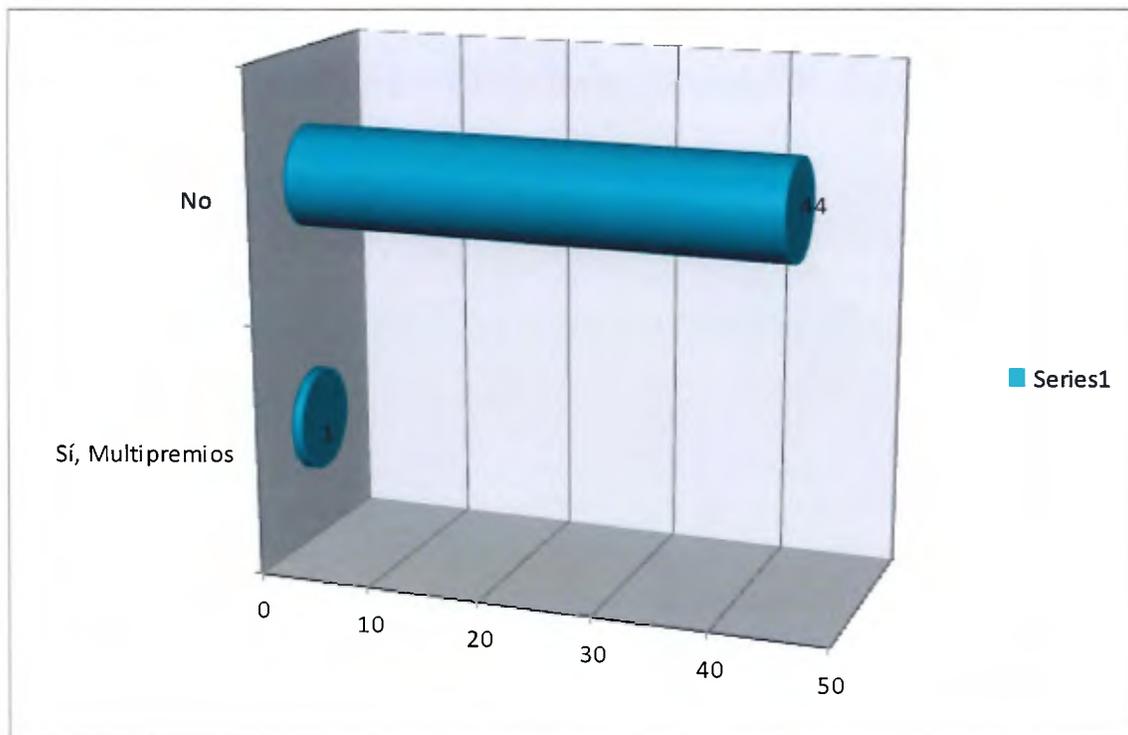


Gráfico N° 3.6: Nivel de afiliación a programas de descuentos y promociones.

Como se muestra en el gráfico anterior, solo un establecimiento comercial está afiliado a un programa de beneficios, el cual es multipremios del Banco Citi, y el comercio afiliado es El Gallo más Gallo.

La pregunta número nueve, se subdividía en tres, que buscaban determinar la disposición de los comerciantes de Limón y Talamanca en cuanto a afiliarse a los programas de beneficios de descuentos y promociones del Banco Popular y a la vez, conocer si son clientes de dicha institución. El resultado obtenido fue el siguiente:

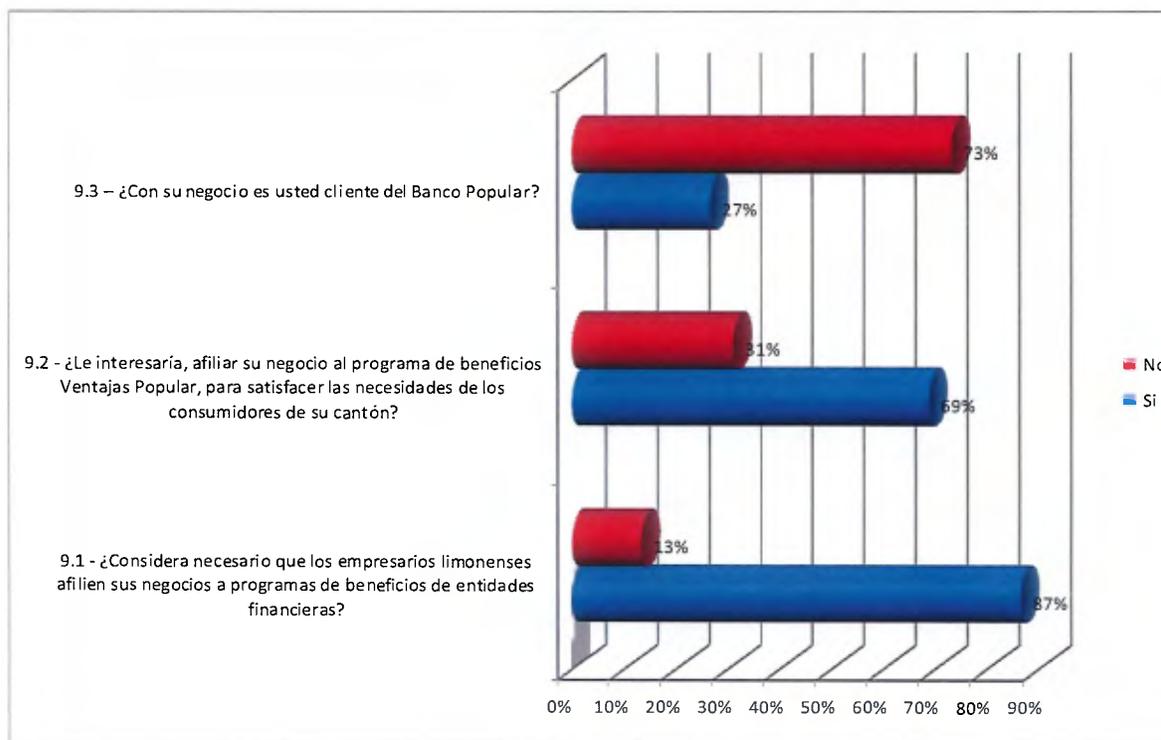


Gráfico N° 3.7: Porcentaje de interés en formar parte del programa de Ventajas Popular.

Un dato importante es el hecho de que solo el 27% de los comercios de Limón y Talamanca mantiene alguna relación comercial con el Banco Popular.

Sin embargo, el 69% de los entrevistados está interesado en formar parte del programa de beneficios del Banco Popular y el 87% apoya la idea de que sean los comercios de Limón y Talamanca, los que atiendan a los tarjetahabientes de la zona.

Encuestas a Clientes Potenciales

Esta encuesta fue dirigida a diferentes personas con edades entre los 20 y 59 años, que estuvieran laborando en la actualidad y residieran en los cantones de Limón y Talamanca, con el propósito de adquirir un conocimiento más amplio de la percepción, conocimiento, uso y necesidades del cliente, respecto a los diferentes programas de beneficios, ofrecidos por cada emisor de tarjetas.

La pregunta número uno era introductoria y de selección múltiple, pretendía determinar el posicionamiento de las diferentes entidades financieras, respecto a la tenencia y uso de las tarjetas de débito y crédito como emisor de tarjetas. El resultado fue el siguiente:

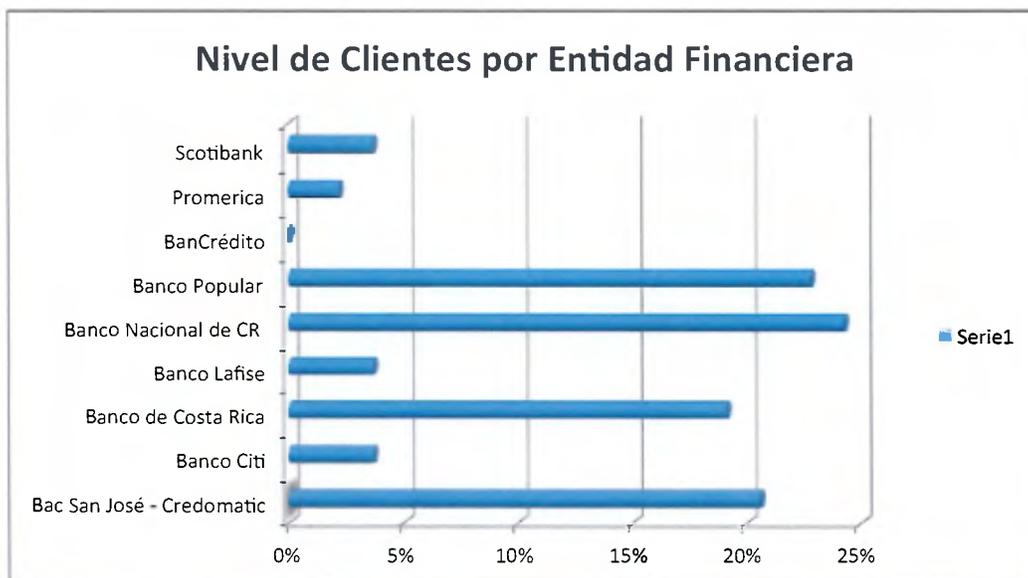


Gráfico N° 3.8: Porcentaje de posicionamiento, según entidad financiera.

Los resultados indican, que el Banco Nacional de Costa Rica es el que lidera el mercado en la zona en estudio, seguido por el Banco Popular; sin embargo, al ser esta pregunta de respuesta múltiple, hace que posiblemente los tarjetahabientes sean clientes de varias entidades financieras, pero que utilizan en mayor medida, los servicios financieros de solo una de ellas.

Por lo anterior, la pregunta número dos es un complemento de la número uno, ya que pretendía identificar el verdadero posicionamiento de cada entidad financiera, al identificar cuál es la principal entidad, que atiende la mayor cantidad de servicios bancarios, de cada persona encuestada. Se obtuvo el siguiente resultado:

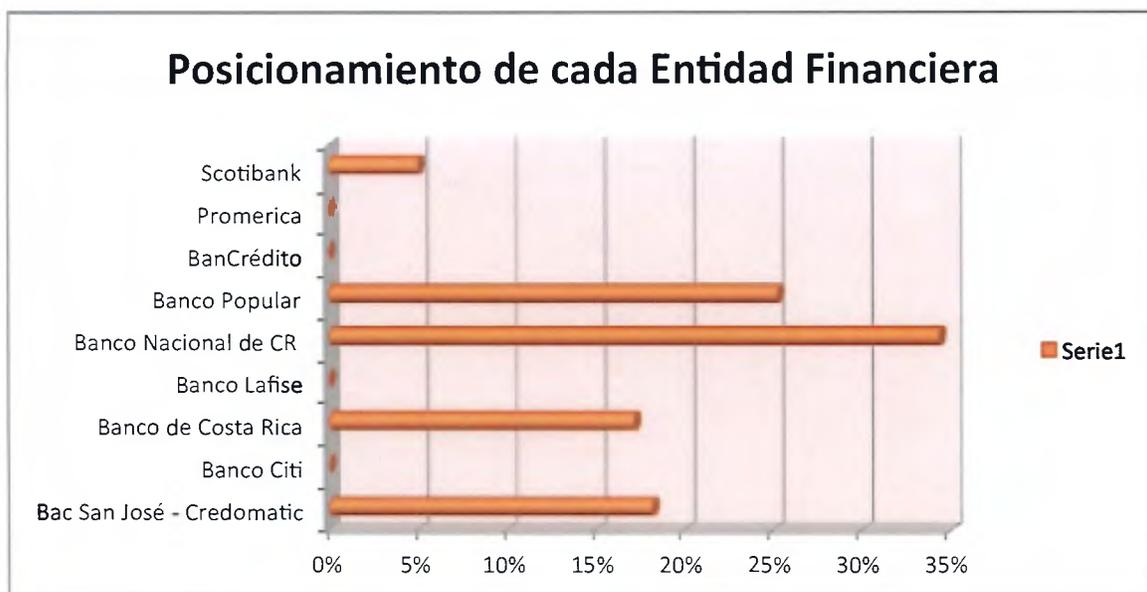


Gráfico N° 3.9: Porcentaje de posicionamiento, según entidad financiera.

Los resultados confirman, que en los cantones de Limón y Talamanca, el Banco Nacional de Costa Rica es quien lidera el mercado, seguido por el Banco Popular con una amplia brecha; en las posiciones tres y cuatro se ubican Credomatic y el Banco de Costa Rica respectivamente.

Con la pregunta número tres, se buscaba determinar la zona donde la persona encuestada realiza las compras, para satisfacer diferentes necesidades. Se obtuvo como resultado, que el 67% de las personas realiza sus compras en los comercios de la localidad, mientras el 33% las lleva a cabo en la Gran Área Metropolitana, como se muestra en el siguiente gráfico.

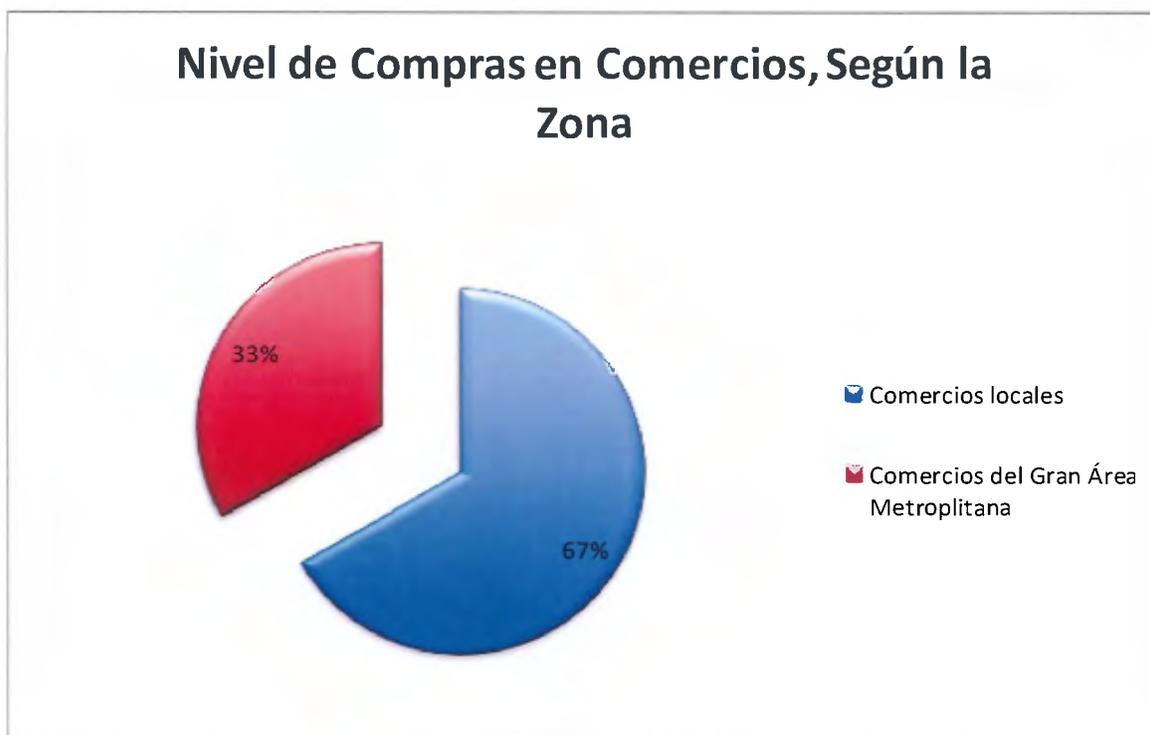


Gráfico No. 3.10: Porcentaje de compras en comercios, según la zona.

La pregunta número cuatro tenía como propósito, conocer los atributos que motivan al consumidor a adquirir un producto o servicio en un lugar determinado, el resultado obtenido es el siguiente.

Los consumidores consideran cuatro aspectos, como los principales para basar su decisión de compra de un bien. A continuación aparecen en orden de importancia: calidad del producto, el servicio al cliente, el precio y la seguridad que le genera la marca. El resultado se ilustra en el siguiente gráfico:

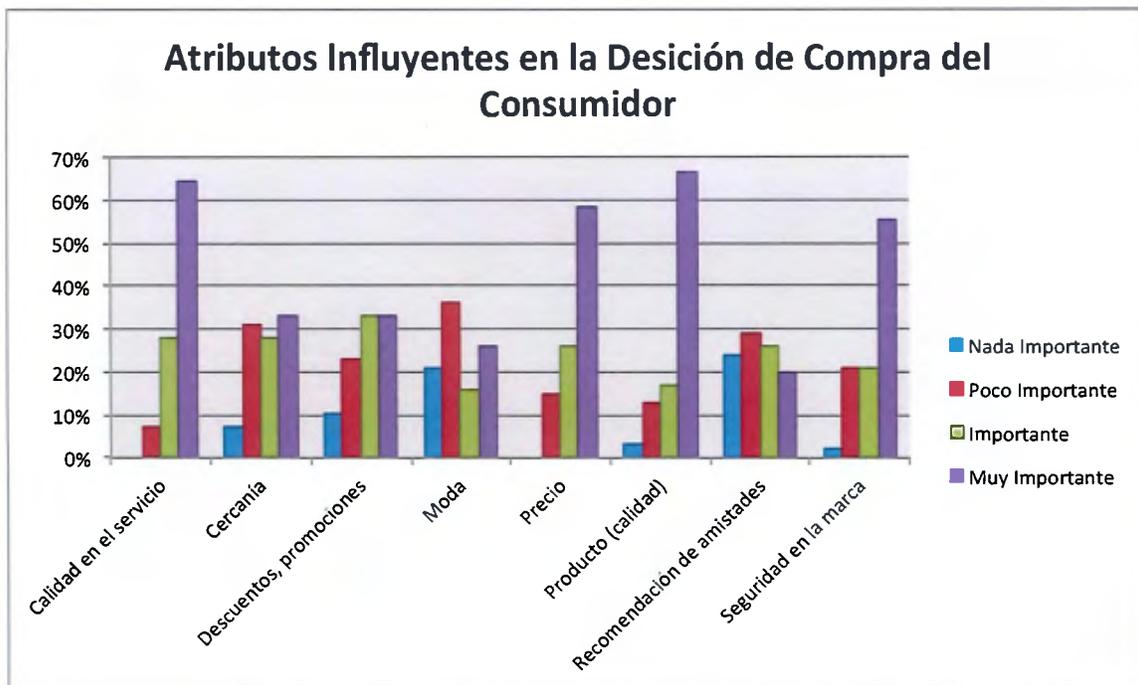


Gráfico N° 3.11: Porcentaje de influencia de atributos, en la decisión de compra de los consumidores de Limón y Talamanca.

La pregunta cinco era una confirmación de las preguntas uno y dos, ya que con esta, se buscaba era comprobar si el encuestado era realmente cliente del Banco Popular. En caso de que la respuesta fuera negativa, el informante debía pasar a la pregunta 8. El resultado obtenido fue el siguiente:

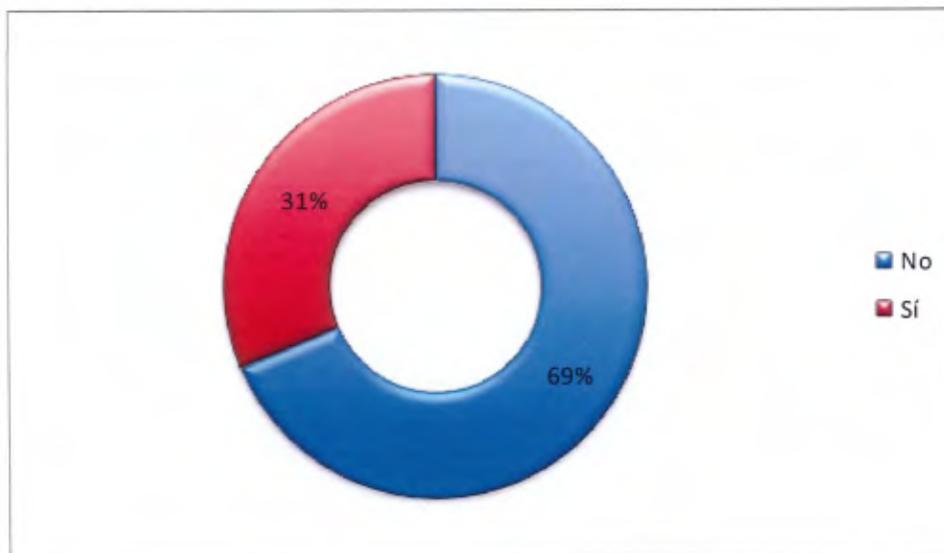


Gráfico N° 3.12: Porcentaje de clientes del Banco Popular, de la población meta.

Con base en la pregunta seis, se pretendía identificar el principal producto o servicio, con que el Banco Popular se posiciona en el mercado, el resultado obtenido es el siguiente:



Gráfico N° 3.13: Porcentaje de importancia de utilización de los productos del Banco Popular.

Como se muestra en el gráfico anterior, el principal producto que utilizan los clientes del Banco Popular es la tarjeta de débito (26%,) y aunque los clientes indiquen que la cuenta de ahorros solo la utilizan en el 10%, lo cierto es que las tarjetas de débito son un instrumento que facilita el acceso a los recursos económicos que se almacenan en las cuentas de ahorro a la vista; el segundo producto en importancia son las tarjetas de crédito (19%) , seguido por los ahorros navideños con el 16%.

La pregunta siete, buscaba medir el nivel de satisfacción de los clientes en el uso de las tarjetas de débito y crédito del Banco Popular y el resultado obtenido fue el siguiente:

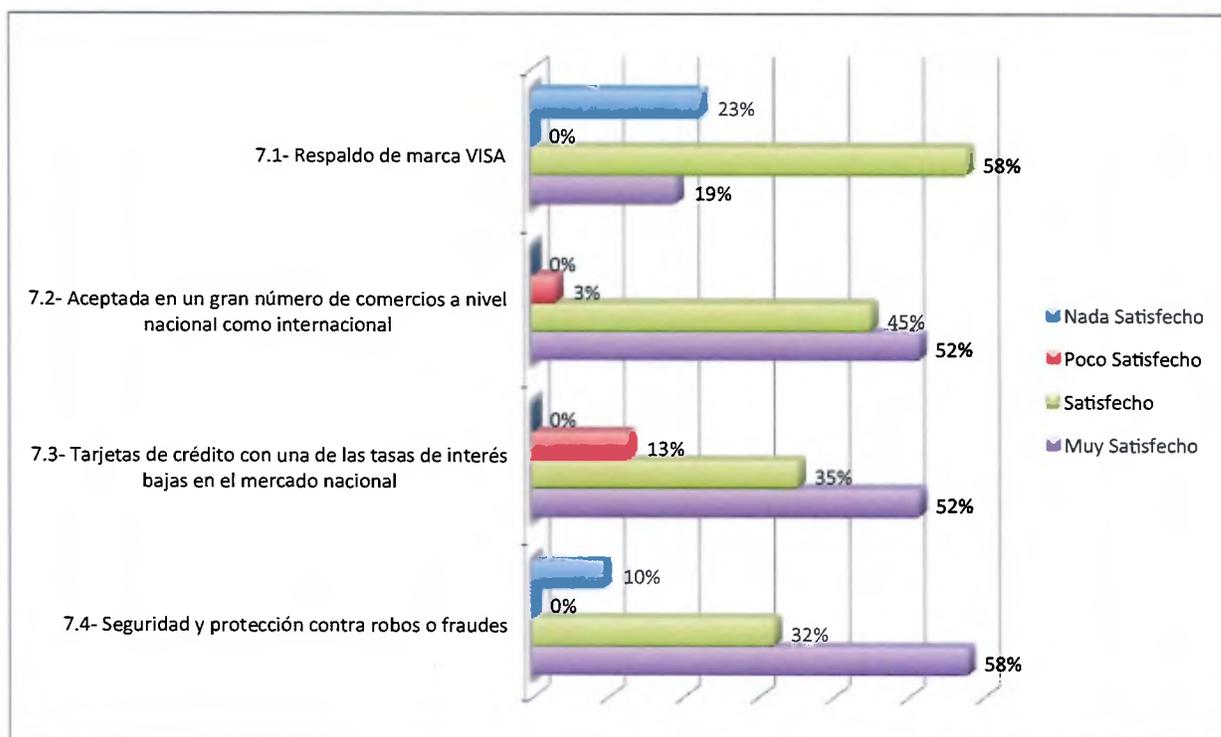


Gráfico N°3.14: Porcentaje de satisfacción de los clientes de tarjetas de débito y crédito del Banco Popular.

Para los tarjetahabientes del Banco Popular, al 58% le satisface que las tarjetas de débito y crédito sean de la marca VISA, ya que eso da la oportunidad de que

sean aceptadas en un gran número de comercios fuera del país, lo cual hace sentir muy satisfecho al 52% y satisfecho al 45% de los tarjetahabientes.

Por otra parte, el hecho que las tarjetas de crédito del Banco Popular se encuentren, entre las que mantienen más bajas tasas de interés, hace que el 52% de los clientes se muestre muy satisfecho y el 35% satisfecho, lo que también indica que el precio es un factor determinante, en el nivel de satisfacción de los tarjetahabientes del Banco Popular.

Finalmente, la seguridad que siente el cliente, al saber que puede proteger sus tarjetas con pólizas contra robo y fraude le genera una tranquilidad medible en un 90% de satisfacción (58% muy satisfecho y 32 % satisfecho)

Con la pregunta número ocho, se buscaba determinar el nivel de conocimiento de la población meta, respecto de los diferentes programas de beneficios de descuentos y promociones, ofrecidos por los distintos entes financieros. Con base en esta pregunta, se pretendía medir por separado, el nivel de conocimiento y el de utilización de los beneficios. Se obtuvo el siguiente resultado:

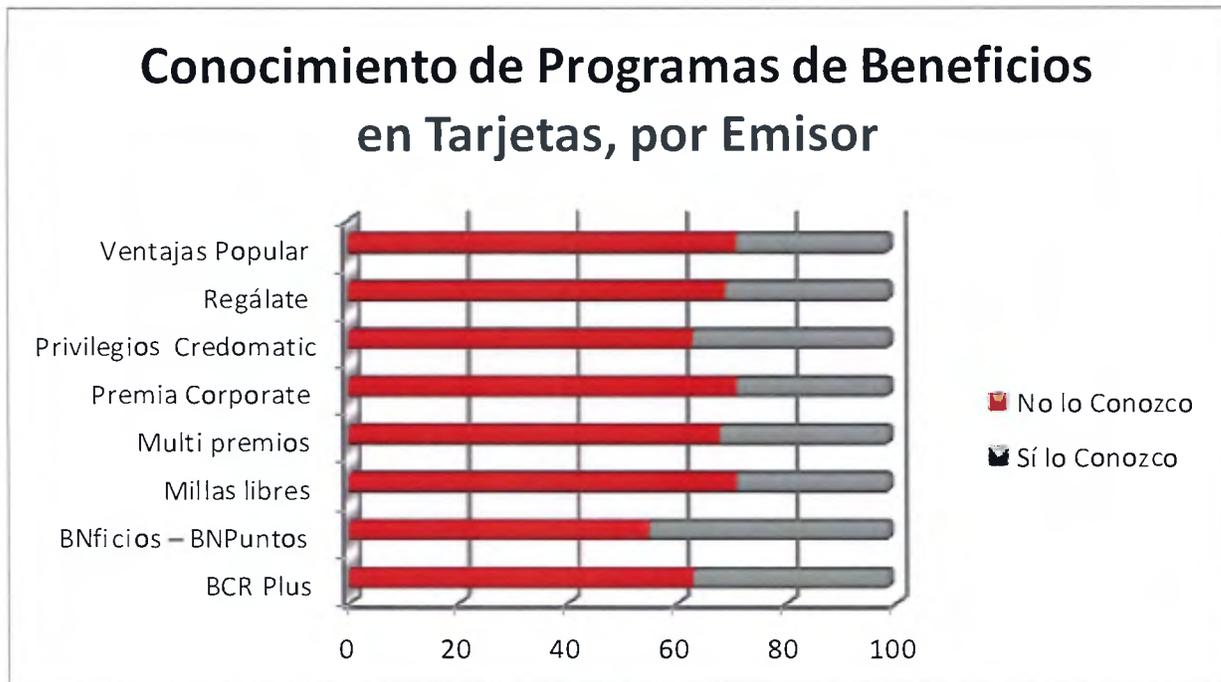


Gráfico N°3.15: Nivel de conocimiento de los tarjetahabientes, sobre programas de beneficios sobre tarjetas de débito y crédito, por programa

En términos generales, la población meta sabe de la existencia de los programas de beneficios, pero la mayoría desconoce a ciencia cierta, qué son los programas de beneficios o lealtad de los diferentes emisores de tarjetas. Esta debilidad es producto de la baja publicidad que se da a dichos programas, ya que a pesar de que la comunicación del emisor se transmite mediante folletos explicativos que se entregan impresos a los tarjetahabientes, por lo general, estos no tienen el hábito de leerlos y se genera un desconocimiento general en la población.

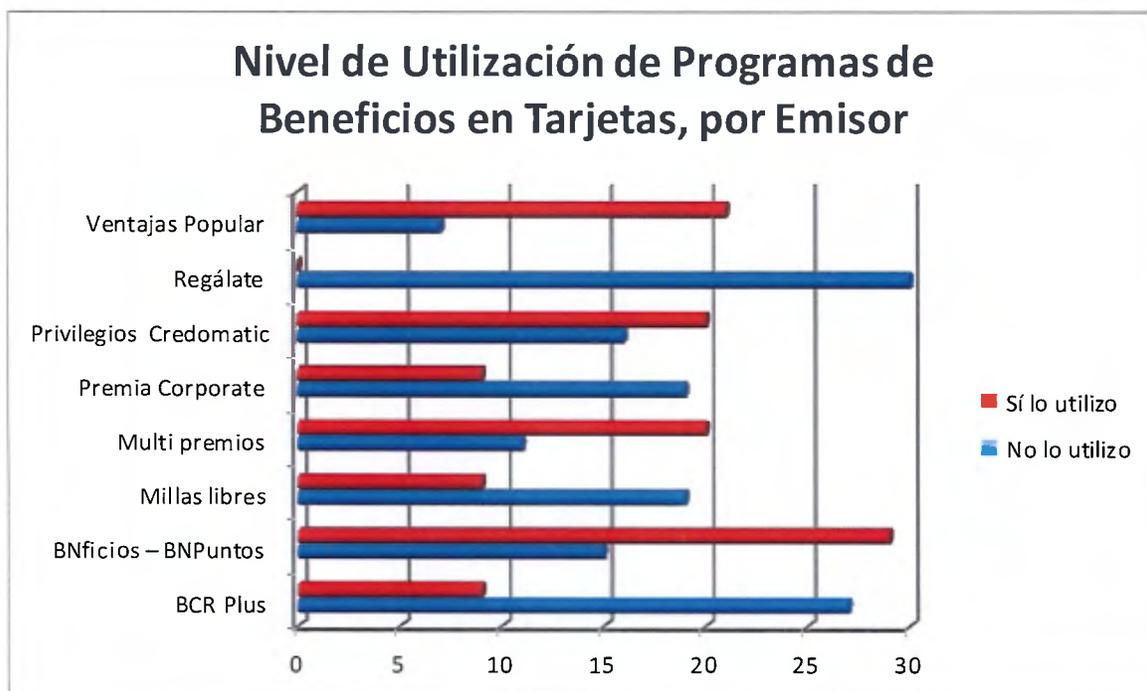


Gráfico N°3.16: Nivel de utilización de los tarjetahabientes, de programas de beneficios con base en tarjetas de débito y crédito, por programa.

Entre los tarjetahabientes que utilizan los programas de beneficios, se logró identificar que el más utilizado es el de beneficios del Banco Nacional de Costa Rica, seguido del de beneficios del Banco Popular y en tercer lugar pero muy cerca del segundo se encuentran los beneficios de Credomatic. Este resultado demuestra que Credomatic desarrolla programas y campañas muy fuertes, lo cuales logran, que los tarjetahabientes utilicen las tarjetas y disfruten de sus beneficios, a pesar de ser de las tarjetas más caras del mercado nacional.

Con la pregunta número nueve, se buscó cuantificar el conocimiento del mercado meta, sobre el programa de beneficios Ventajas Popular, su limitante y el potencial de mejora. A continuación se presentan los resultados:

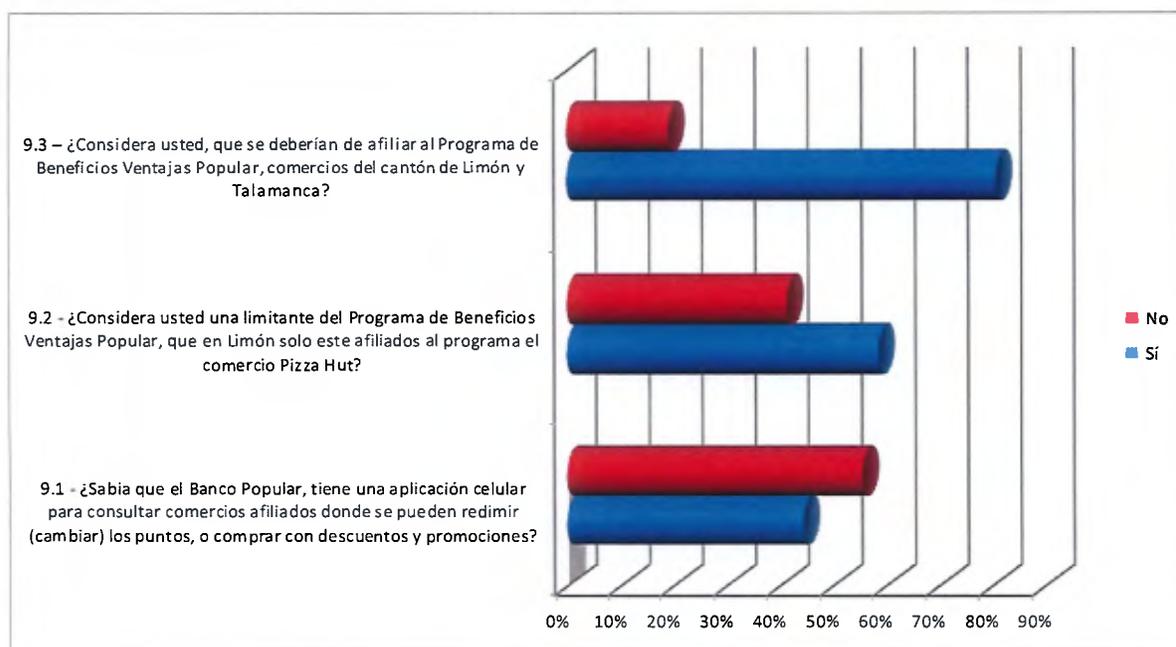


Gráfico N° 3.17: Percepción del programa de beneficios Ventajas Popular.

En términos generales, los tarjetahabientes consideran que el programa de beneficios “Ventajas Popular”, debería tener afiliados comercios locales de la zona, como un apoyo al comerciante limonense.

Por otra parte, consideran que al solo existir un comercio en Limón, dónde redimir los puntos, se genera una debilidad del programa y una discriminación en las zonas alejadas de la Gran Área Metropolitana.

Finalmente, para el Banco Popular, el desarrollo de una aplicación celular es la forma de comunicación en tiempo real, por el que el tarjetahabiente puede consultar sobre los comercios donde puede acceder a descuentos, promociones y redimir puntos. Sin embargo, existe un desconocimiento generalizado de la aplicación entre la población meta.

Mediante la pregunta diez, se buscó determinar el interés del mercado meta, respecto a los tipos de comercio afiliados al programa de beneficios Ventajas

Popular, en los cantones de Limón y Talamanca. El resultado obtenido es el siguiente:

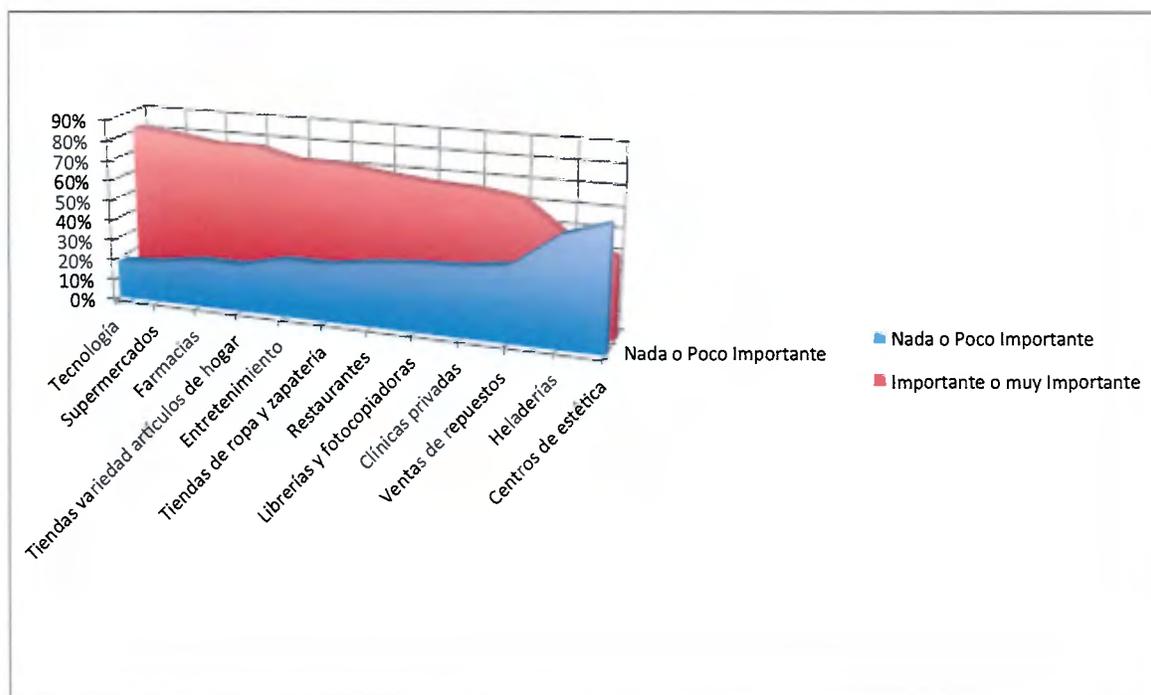


Gráfico N° 3.18: Porcentaje de tipos de comercio afiliados al programa de beneficios, que le interesan al mercado meta de los cantones de Limón y Talamanca.

En términos generales, a los tarjetahabientes les interesa que al programa de beneficios estén afiliados establecimientos comerciales dedicados a la venta de artículos tecnológicos, supermercados, farmacias, tiendas de hogar, de entretenimiento, restaurantes, librerías y fotocopiadoras, hasta clínicas privadas; sin embargo, les resultan poco atractivos los comercios como centros de estética, heladerías o ventas de repuestos.

Con base en los resultados de las encuestas al mercado meta y comercios, se puede concluir que:

- El Banco Nacional de Costa Rica es la entidad financiera con mayor posicionamiento en los cantones de Limón y Talamanca.

- El mayor deseo de los consumidores es acceder a descuentos y promociones, de comercios que venden artículos tecnológicos, supermercados, farmacias, artículos para el hogar y entretenimiento principalmente.
- La población de Limón y Talamanca realiza sus compras principalmente en la zona donde reside.
- Los tres principales productos del Banco Popular, que son buscados por el mercado meta, son las tarjetas de débito asociadas a una cuenta de ahorro, las tarjetas de crédito y los ahorros programados.
- Que los tres principales motivos de compra de los consumidores son la calidad del servicio, el producto y el precio.
- Que el Banco Popular, como entidad financiera, acapara una gran cantidad del segmento de banca de personas, pero no así en el segmento de banca empresarial.
- Que los comerciantes de Limón y Talamanca, estarían dispuestos a formar parte de los programas de beneficios de los emisores de tarjetas.
- Existe un deseo del mercado meta y comerciantes de Limón y Talamanca, de que los programas de beneficios sean extendidos hasta sus localidades.

Algunas de las debilidades detectadas en la competencia

- Los clientes de tarjetas de crédito prefieren las tarjetas de emisores públicos, porque cobran menores tasas de interés.
- Que los competidores, al igual que el Banco Popular, han dirigido sus programas de beneficios a los habitantes de la Gran Área Metropolitana.
- No todos los emisores, de tarjetas de crédito, cuentan con programas de beneficios de descuentos y promociones.
- Existe un gran desconocimiento de los programas de beneficios de promoción y descuentos de las diferentes entidades financieras, por parte de los habitantes de Limón y Talamanca.

3.3 Propuesta de un Plan Estratégico de Mercadeo para el Programa Ventajas Popular

Para el adecuado desarrollo de un plan estratégico de mercadeo para el programa Ventajas Popular, es importante establecer los objetivos estratégicos que se persiguen con la implementación de dicho plan.

En los resultados de las encuestas realizadas, tanto al mercado meta como al sector comercial, se evidencia el deseo y necesidad, tanto de los clientes reales como de los potenciales tarjetahabientes del Banco Popular, que esperan obtener los mismos beneficios que las personas de la Gran Área Metropolitana, por lo que consideran necesario regionalizar los comercios afiliados al programa de beneficios Ventajas Popular. Para esto, se diseña un plan estratégico de mercadeo, que abarca los diferentes componentes del *marketing* de servicios, con el fin de cubrir todas las necesidades identificadas en la investigación. Se basa sobre los siguientes objetivos.

Objetivo General

Regionalizar y posicionar Ventajas Popular como un programa de beneficios diferenciado, en el segmento de mercado de tarjetahabientes de los cantones de Limón y Talamanca.

Objetivos Específicos

Establecer alianzas comerciales con los empresarios de Limón y Talamanca, en un plazo de un año, para que de forma conjunta se ofrezcan atractivos beneficios, que motiven en los tarjetahabientes, el uso del programa Ventajas Popular.

Incentivar el uso de las tarjetas de débito y crédito como medio de pago, en lugar del efectivo.

Crear una diferenciación de Ventajas Popular durante los dos años siguientes, como un programa amplio y novedoso que ofrece atractivos beneficios, permitiendo alcanzar un crecimiento del 20% en la participación en el mercado de tarjetas de crédito de Limón y Talamanca.

Aumentar la lealtad de los clientes en los próximos dos años, mediante la integración de cuatro a siete productos o servicios bancarios por cliente.

3.3.1 Perfil del consumidor

Según el estudio del perfil del consumidor realizado por el periódico *El Financiero* en el año 2013, a 800 personas de la Gran Área Metropolitana, con edades entre 18 y 65 años:

- Los *malls* son visitados por personas con edades de 18 a 29 años quienes lo utilizan principalmente para comer 64%.
- El 84% de los consumidores prefiere comprar fuera de los *malls*.
- El 25% de los consumidores compra ropa mensualmente.
- Los bares son frecuentados por hombres con edades entre 18 y 29 años e ingresos altos.
- El 64% de los ticos acuden a los cines.
- Los costarricenses prefieren comprar vehículos nuevos, la preferencia de autos usados ha disminuido del 31% al 22%.
- En relación con los supermercados, Palí es el más frecuentado y referido; además, los detallistas se preocupan por la variedad.
- Para la compra de electrodomésticos, el Gollo es el lugar preferido. Las ofertas, precio y calidad son importantes para los sectores bajos y el 66% de la población paga los electrodomésticos de contado.
- Cuando de tecnología se trata, la mayoría de los compradores prefiere comparar y meditar su decisión de compra; además, Samsung es su marca favorita.

- En términos de salud, del 16% al 12% de los costarricenses prefirieron comprar en farmacias y el uso de clínicas y consultas privadas, en el año 2013.
- En el 71% de los hogares, alguna persona está estudiando en alguna universidad; la Universidad de Costa Rica obtuvo mejor calificación, seguida por el Instituto Tecnológico de Costa Rica, la Universidad Nacional y la Universidad Latina.
- En términos financieros, el 36% de la población no ahorra, el 69% de los residentes de la Gran Área Metropolitana posee una cuenta bancaria. Además, el Banco Nacional de Costa Rica y el Banco de Costa Rica lideran como las principales instituciones bancarias.
- En lo que se refiere a las actividades de recreación, el 72% de las personas prefiere las actividades al aire libre y casi la mitad las practica más de una vez por semana.

3.3.2 Propuestas estratégicas de *marketing*

Mercado Meta Primario

Según Lambin (2009), “la elección del mercado es la selección particular de segmento o segmentos a los que apuntará, dada la ambición estratégica de la empresa y sus capacidades distintivas” (p. 150). Asimismo, Lambin (2009) indica que “la segmentación de mercado debe comenzar con una definición de negocio que revele la verdadera función o propósito de la compañía” (p. 151).

El mercado primario está compuesto por las personas físicas, hombres y mujeres en edades de 20 a 59 años, que trabajan y reciben ingresos netos superiores a los 250 mil colones por mes y además, habitan o trabajan en los cantones de Limón y Talamanca. Sus antecedentes étnicos son muy diversos. Estas personas poseen una escolaridad que va desde la primaria hasta grados académicos universitarios de maestrías y doctorados. Por otra parte, para este segmento de

mercado es usual la interacción con medios tecnológicos, por lo que prefiere utilizar las tarjetas de débito o crédito como medio de pago, en lugar de dinero en efectivo, por los riesgos que este conlleva.

Adicionalmente, este segmento de mercado tiende a ser altamente consumidor, y sus preferencias de compra, son afectadas principalmente por factores como el servicio al cliente, calidad del producto, precio y respaldo de la marca.

Características Distintivas

Muchos de los potenciales clientes del mercado meta primario, tienen acceso a Internet desde los Smartphones, o a través de computadoras, en lugares como la casa o el trabajo y una vida social activa. Una gran parte cuentan con responsabilidades familiares y el otro grupo busca la independencia de los padres.

3.3.2.1 Estrategias Administrativas

Las estrategias administrativas forman parte del plan estratégico de *marketing* por lo que concuerdan con los objetivos estratégicos establecidos.

Para las estrategias administrativas se establecieron como objetivos los siguientes:

Objetivo General

Desarrollar la infraestructura necesaria para que el programa de beneficios Ventajas Popular pueda favorecer a los tarjetahabientes del Banco Popular, en los cantones de Limón y Talamanca.

Objetivos Específicos

1. Establecer alianzas comerciales con los empresarios de Limón y Talamanca, en un plazo de un año, para que de forma conjunta se ofrezcan beneficios atractivos, los cuales motiven a los tarjetahabientes, en el uso del programa Ventajas Popular.
2. Incentivar a los tarjetahabientes del Banco Popular, en el uso de las tarjetas de débito y crédito como medio de pago, confiable y seguro, cuyo riesgo es menor que el del uso de efectivo.
3. Incrementar el pago automático de salarios por medio del Banco Popular, mediante el establecimiento de nuevas negociaciones, con firmas de convenios con los patronos de los sectores públicos y privados de Limón y Talamanca.

Metas

En la tabla N° 3.3, se estableció que en los cantones de Limón y Talamanca existen 46 empresas formalmente registradas y con amplia trayectoria. Como parte de la investigación realizada, se determinó que el 69% de ellas estaría dispuesto a formar parte del programa de beneficios del Banco Popular; por ende, se establece como meta la afiliación de 31 establecimientos como socios comerciales.

Tabla N° 3.7

Diseño de indicadores para el objetivo específico 1, de estrategia administrativa

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO 1 | Establecer alianzas comerciales con los empresarios de Limón y Talamanca, en un plazo de un año, para que de forma conjunta se ofrezcan beneficios atractivos, los cuales motiven a los tarjetahabientes, en el uso del programa Ventajas Popular | | | |
| META | PLAN DE ACCIÓN | RESPONSABLES | SEGUIMIENTO | CONTROL |
| Afiliar al programa Ventajas Popular 31 establecimientos comerciales. | Contactar a los propietarios comerciales, exponer los beneficios, y firmar los contratos correspondientes, preparar la publicidad necesaria para divulgar la alianza. | Gerente del BPT Limón y el ejecutivo de ventas. | De forma mensual se deben visitar cinco comercios. | Se deben establecer de dos a tres convenios mensualmente .. |

Para el segundo objetivo, se fija como meta un incremento del 15% en los ingresos por comisiones de tarjetas, con el fin de incentivar el uso de estas como medio de pago. Se propone una campaña de premiación regionalizada, en el que cada trimestre se premie a cinco tarjetahabientes de Limón y Talamanca, con un bono de ¢100 000 a cada uno.

La forma como se dará sustento económico a dicha campaña es la siguiente: de acuerdo con la tabla N° 2.5, en los cantones de Limón y Talamanca existen 8 607 trabajadores activos, y la investigación indica que el 25% de la población utiliza como banco principal el Banco Popular; por lo tanto, se concluye que alrededor de 2 151 personas son clientes de dicha institución. Suponiendo que cada persona realiza compras con sus tarjetas por el monto de ¢100 000 mensuales, y que por

cada compra la entidad bancaria le cobra el 4% del valor de la compra al comercio, esto le generaría un ingreso por comisión al Banco Popular por ¢8 600 000 mensuales y solo se destinaran ¢500 000 por trimestre en premiaciones.

Tabla N° 3.8

Diseño de indicadores para el objetivo específico 2, de estrategia administrativa

| OBJETIVO 2 | Incentivar a los tarjetahabientes del Banco Popular, en el uso de las tarjetas de débito y crédito como medio de pago, confiable y seguro, cuyo riesgo es menor que el del uso de efectivo. | | | |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| META | PLAN DE ACCIÓN | RESPONSABLES | SEGUIMIENTO | CONTROL |
| Incrementar en el 15% los ingresos por comisiones en uso de tarjetas | Establecer campaña de premiación. Divulgar la campaña publicitaria. | Gerente del BPT Limón, la Gerencia General Corporativa, Centro Nacional de Tarjetas, Departamento de Mercadeo. El personal | Verificar la cuenta contable de ingresos por comisiones de tarjetas de forma semanal. | Comparar el ingreso por comisiones con el mes anterior y con el mismo mes del año anterior, en caso de que no se logre la meta, dar por terminada la campaña. |

En la tabla N° 2.4, se indica que en Limón y Talamanca existen 739 empresas, de las cuales 178 cuentan con más de cinco empleados. En la actualidad, el BPT Limón solo gestiona el pago de salarios a las empresas con más de cinco empleados, siendo estas alrededor de 10 empresas locales en la actualidad. Por lo tanto, se establece como meta para el primer año, acaparar 62 empresas (35% del mercado de pago automático de salarios, y para el segundo año llegar al 50%, es decir, 89 empresas.

Tabla N° 3.9

Diseño de indicadores para el objetivo específico 3, de estrategia administrativa

| OBJETIVO 3 | Incrementar el pago automático de salarios por medio del Banco Popular, a través del establecimiento de nuevas negociaciones con firmas de convenios con los patronos de los sectores públicos y privados de Limón y Talamanca. | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| META | PLAN DE ACCION | RESPONSABLES | SEGUIMIENTO | CONTROL |
| Realizar el pago automático de salarios (PAS) a 62 empresas en el primer año y a 89 el segundo año. | Realizar nueve visitas mensuales a diferentes representantes legales de las empresas, para establecer convenio de pago automático de salarios. | Gerente del BPT Limón y el ejecutivo de ventas. | De forma mensual se deben visitar nueve empresas, de las cuales al menos cinco se deben afiliar al PAS. | Se debe llevar una bitácora de las empresas visitadas y el resultado de la gestión, se debe dar seguimiento a las empresas interesadas. |

3.3.2.2 Estrategias de Mercadeo

Parte del proceso, para desarrollar un plan de mercadeo, es el establecimiento de estrategias para todos o algunos de los principales elementos de la mezcla de *marketing*.

Estas estrategias deben estar en sintonía con los objetivos estratégicos. Para las estrategias de mercadeo se establecieron los siguientes objetivos:

Objetivo General

Regionalizar y posicionar Ventajas Popular como un programa de beneficios diferenciado, en el segmento de mercado de tarjetahabientes de los cantones de Limón y Talamanca.

Objetivos Específicos

1. Establecer alianzas comerciales con los empresarios de Limón y Talamanca, en un plazo de un año, para que de forma conjunta se ofrezcan beneficios atractivos, que motiven a los tarjetahabientes, en el uso del programa Ventajas Popular.
2. Promover el uso de la aplicación celular llamada Ventajas Popular, como un canal de comunicación en el que el cliente se mantendrá informado, sobre las promociones y descuentos en comercios afiliados.
3. Vigilar por que los comercios afiliados cumplan con los términos pactados en el convenio de afiliación al programa.

Estrategia del Producto, Lugar y Tiempo

Elementos del Producto

El producto o servicio, tiende a ser el elemento fundamental que va a satisfacer al cliente de una o varias necesidades; para efectos del presente estudio, se considera que las tarjetas de débito o crédito, son un producto que le permite al tarjetahabiente adquirir bienes o servicios de una forma segura y fácil de utilizar como un medio de pago, que es recibido en una gran cantidad de comercios del mundo.

Las tarjetas de débito del Banco Popular están afiliadas a la marca VISA, lo que las convierte en tarjetas de débito internacionales, están asociadas a una o más cuentas de ahorros que cuentan con el beneficio de ser inembargables, salvo por pensión alimentaria o legitimación de capitales.

Por su parte, las tarjetas de crédito también están afiliadas a la marca VISA, por lo que se emiten para uso tanto nacional como internacional, de acuerdo con la necesidad e ingresos del cliente. Por su parte, las tarjetas de crédito pagan una tasa de interés de las más bajas en el mercado financiero costarricense.

Además, tanto las tarjetas de débito como de crédito, para seguridad del tarjetahabiente, son monitoreadas por sistemas informáticos que permiten detectar transacciones sospechosas con intentos de robo y fraude informático, y complementariamente se ofrece una protección mediante pólizas de robo y fraude, que el tarjetahabiente puede adquirir voluntariamente, a un costo muy bajo.

Este producto como tal, está claramente definido por el Banco Popular y es dirigido a personas físicas, principalmente, que sean mayores de edad y se encuentre ubicadas en los segmentos: universal, preferente y selecto, que son las personas cuyo ingreso neto mensual está por encima del salario mínimo embargable.



Figura N°3.4: Categoría de tarjetas de crédito, según segmento.

Como un complemento al producto de tarjetas de débito y crédito, nacen los programas de lealtad, de descuentos y promociones, llamado Ventajas Popular, el cual tiene como objetivo promover la utilización de las tarjetas de crédito y débito VISA-Popular y VISA-Popular Plus, por medio de las promociones y descuentos que ofrecerán los comercios afiliados a los tarjetahabientes del Banco Popular.

Lugar y Tiempo

Es necesario definir cuándo y dónde se hará la entrega del producto o servicio y qué canal se usará para dicha entrega. También es necesario tomar en cuenta que la rapidez, la comodidad y el momento de entrega del servicio son vitales, en el mundo de los servicios.

Dado que la adquisición de productos por medio del programa Ventajas Popular, se realiza en las instalaciones de los diferentes comercios afiliados, es muy importante la posibilidad de disponer de un catálogo, que guíe hasta el establecimiento, tanto a clientes reales como potenciales y fijar horarios adecuados para que gestionen su compra.

Con base en lo anterior, Ventajas Popular desarrolló un catálogo clasificado de los comercios afiliados, en el que se pueden ubicar los descuentos, ubicación y teléfonos de los comercios afiliados. Además, desarrolló una aplicación celular que funciona en las plataformas tecnológicas de Android y de IOS. A continuación se presenta una figura, de la guía de compras de Ventajas Popular.



Figura N°3.5: Guía de compras de Ventajas Popular.

Estrategia de Precio

Según los datos obtenidos en la encuesta, el precio es uno de los atributos que considera el consumidor en el momento de realizar una compra.

Como se ha mencionado en páginas anteriores, las tarjetas de crédito del Banco Popular, cobran tasas de interés que se ubican entre las más bajas del mercado, lo cual resulta un atractivo para los clientes. Dichas tasas oscilan entre el 26,5% hasta el 33% anual, mientras en Credomatic de Costa Rica, por ejemplo, la tasa es del 48% anual.

Los puntos como unidad monetaria utilizada, para adquirir bienes o servicios, se adquieren y cuantifican de la siguiente manera:

- Se adquiere un punto por la compra realizada en los diferentes comercios, por cada compra equivalente a un dólar.
- En la redención (cambio) de puntos, cada uno tiene un valor equivalente a ¢8.

Adicionalmente, se puede decir que Ventajas Popular es un programa de beneficios, basado en redención de puntos y en la aplicación de descuentos o

promociones, al pagar las compras con las tarjetas de débito o crédito del Banco Popular.

Sin embargo, para el éxito de dicho programa, es necesario contar con la alianza de comercios afiliados que estén en la disposición de aplicar descuentos o promociones, mayores que al público en general, si se cancelan las compras con las tarjetas del Banco Popular. Esto hace que los comerciantes se mantengan disconformes con este tipo de programas, ya que consideran que son ellos los más perjudicados, debido a que deben reducir sus ingresos al aplicar un descuento y que adicionalmente la entidad bancaria le cobre una comisión por los pagos que se realicen con tarjetas, además de que debe esperar de uno a dos días, para disponer del dinero.

Con el fin de generar una relación ganar - ganar, en la que todos actores involucrados con Ventajas Popular, obtengan un beneficio que los motive a pertenecer al programa, se propone que a los comercios afiliados se les otorgue el beneficio de obtener créditos empresariales, en los que se les aplique un descuento en las tasas de interés, o en la comisión de gastos de formalización.

Por su parte, el tarjetahabiente ya cuenta con el beneficio de los descuentos y promociones y el Banco Popular se beneficia en el éxito de Ventajas Popular y la colocación de nuevos productos con sus aliados comerciales.

Estrategia de Promoción y Educación

La estrategia de promoción y educación está orientada por la información que se le da al cliente, ya que puede ser que el cliente requiera información adicional, consejos, consultar promociones, entre otros.

Como parte de esta estrategia, se pone a disposición del cliente un centro de atención telefónica, que atiende las 24 horas, los reglamentos del programa, y

además, en la página web del Banco Popular están disponibles promociones, descuentos, consulta de puntos y consulta de comercios afiliados.

Esta estrategia está dirigida a personas físicas, con edades entre los 20 y los 59 años de edad, que sean clientes o no del Banco Popular. Se les hará saber por diferentes medios, la existencia del programa de beneficios Ventajas Popular y la forma como pueden hacer uso de él.

El acceso a Ventajas Popular inicia, con la adquisición de una tarjeta de débito o crédito, la cual se puede solicitar en cualquiera de las oficinas comerciales del Banco Popular, por medio de la página web, o del *call center* de Banca Fácil.

Una vez que el cliente disponga de la tarjeta, puede disfrutar de los beneficios en cualquiera de los comercios afiliados.

Estrategia de Proceso y Entorno Físico

Procesos

Ventajas Popular es un programa de beneficios, que depende en gran medida de los comercios afiliados, por lo que la División Centro Nacional de Tarjetas del Banco Popular (DCNT), será el ente organizador y fiscalizador de dicho programa. La DCNT es la encargada de firmar, los convenios de afiliación de nuevos comercios al programa, fiscaliza el debido cumplimiento de los términos pactados en el convenio y será la intermediario entre el cliente y el comercio, en caso de un reclamo.

Como se indicó, en las estrategias administrativas, el ejecutivo vendedor contacta el comercio, introduce el propósito de la alianza y programa una cita para que el Gerente del BPT Limón negocie con el propietario, la posibilidad de integrarlo al programa Ventajas Popular. En caso de estar de acuerdo, le remite a la jefatura de

la División Centro Nacional de Tarjetas la recomendación y documentación necesaria para firmar el convenio. Corresponde a la DCNT, aprobar o rechazar la afiliación del comercio.

Entre los aspectos importantes que se deben considerar, a la hora de brindar un servicio, se encuentran los procesos de entrega, los cuales incluyen todo lo que involucra la prestación del servicio: la duración, los horarios y el papel que corresponde al cliente.

Los procesos de entrega, de los productos o servicios que se ofrecen en Ventajas Popular, estarán sujetos a los servicios que brinda cada comercio afiliado.

Entorno Físico

El entorno físico tiene relación con todas las señales visibles (instalaciones, uniformes, mobiliario, decoración, etc.), que ofrecen evidencia de la calidad de un servicio; por ello, en una empresa de servicios es importante manejar con cuidado la evidencia física, ya que esta produce un fuerte impacto en la percepción de los clientes.

Por ende, el Banco Popular establece una serie de requisitos mínimos, que deben cumplir los comercios que deseen afiliarse al programa, dado que el cliente asocia las características del lugar, donde realiza la compra de producto o servicio, con la calidad de este y consecuentemente, con la calidad del programa.

Por lo anterior, se estableció que la DCNT realizará revisiones periódicas a las instalaciones de los comercios afiliados, a fin de verificar que estos cuenten con un entorno físico adecuado para brindar el producto o servicio. Esto incluye la aplicación de la Ley 7600, de atención privilegiada a las personas con discapacidad, adultos mayores y mujeres embarazadas, así como que el lugar ofrezca un ambiente fresco, accesible, seguro, que cuente con espacio para parqueo y servicios sanitarios.

Estrategia de Personal

Entre los resultados de la encuesta, se obtuvo que el atributo más importante, para que un cliente adquiriera un producto o servicio, es la calidad. Dicho atributo genera un sentido especial a la relación que se genera entre el cliente y el personal de servicio que le atiende sus necesidades.

Por lo anterior, se puede decir que el personal es decisivo en la percepción que los clientes tendrán del servicio. Una empresa de servicio exitosa dedica un gran esfuerzo a la capacitación, reclutamiento y motivación de sus empleados. También es importante reconocer el impacto que puede producir un cliente sobre la experiencia de otros clientes.

El plan comercial 2016, del Banco Popular, se centra en el cliente y la búsqueda de una diferenciación en la calidad del servicio; por ende, se realizan grandes inversiones de tiempo y recursos para capacitar al personal en diferentes temas, que le permitan brindar una mejor y estandarizada atención al cliente.

Por otra parte, se propone la realización de charlas periódicas en los comercios afiliados, sobre los beneficios e importancia de Ventajas Popular, a fin de que los colaboradores de dichos comercios se apropien de un mayor conocimiento y lo transmitan al cliente, con el fin de mejorar la percepción de este.

Estrategia de Productividad y calidad

Productividad

Los temas de productividad y calidad se deben abordar conjuntamente, ya que la productividad es esencial para reducción de costos, pero es importante no dejar atrás la calidad.

En cuanto a la productividad, es importante no sobrepasar el límite en el que el recorte de costos puede ser resentido por los clientes y también por los empleados.

Por otra parte, los servicios presentan la particularidad de que son intangibles y no pueden ser almacenados en una bodega, como en el caso de los productos.

La productividad del programa Ventajas Popular, depende de la afiliación de comercios que estén dispuestos a otorgar descuentos y promociones, a los tarjetahabientes del Banco Popular.

Calidad

La calidad se debe definir desde la perspectiva del cliente y es vital para la diferenciación, satisfacción y lealtad. Idealmente, las mejoras en productividad están estrechamente relacionadas con mejoras en calidad. Pero estas últimas no deben sobrepasar el costo que el cliente está dispuesto a pagar.

La calidad de Ventajas Popular radica, en la afiliación de comercios que sean del interés de los clientes, se realice la redención de puntos siempre, sin que existan problemas, así como el hecho de que se apliquen los descuentos y promociones ofrecidos al cliente.

A continuación se presentan las metas, planes de acción, seguimiento y control de la estrategia de mercadeo, de acuerdo con cada objetivo planteado.

Tabla N° 3.10

Diseño de indicadores para el objetivo específico 2, de estrategia mercadeo.

| OBJETIVO 2 | Promover el uso de la aplicación celular llamada Ventajas Popular, como un canal de comunicación en el que el cliente se mantendrá informado, sobre las promociones y descuentos en comercios afiliados. | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| META | PLAN DE ACCIÓN | RESPONSABLES | SEGUIMIENTO | CONTROL |
| Lograr que el 80% de los tarjetahabientes del Banco Popular tengan en sus teléfonos móviles la aplicación Ventajas Popular. | <p>Que los asesores de servicios financieros, insten a los tarjetahabientes al uso de la aplicación celular.</p> <p>Que el Departamento de Informática le adicione a la aplicación el envío de notificaciones de descuento de los comercios cercanos a la ubicación del cliente.</p> | <p>Todo el personal de atención al público.</p> <p>Departamento de Informática.</p> | Verificar por medio del <i>call center</i> , que a los nuevos tarjetahabientes se les haya explicado la aplicación Ventajas Popular. | En las evaluaciones de servicio al cliente, se evalúe la venta del uso de la aplicación celular. |

Tabla N° 3.11

Diseño de indicadores para el objetivo específico 3, de estrategia mercadeo.

| OBJETIVO 3 | | Velar por que los comercios afiliados cumplan con los términos pactados en el convenio de afiliación al programa. | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| META | PLAN DE ACCIÓN | RESPONSABLES | SEGUIMIENTO | CONTROL |
| Que el 95% de los comercios afiliados aplique la redención de puntos, las promociones y descuentos pactados en el convenio. | Realizar revisiones periódicas con el fin de verificar el cumplimiento del convenio. Atender y servir de mediador entre el cliente y los comercios en caso de presentarse alguna disconformidad. | La División Centro Nacional de Tarjetas. | Revisiones semestrales de los comercios afiliados. Atender las inconformidades y quejas en un plazo máximo de cinco días hábiles. | Llevar una estadística por comercios afiliados, en los que se presentan inconformidades y explicar el tipo de queja presentada. |

Evaluación y Control

Con el propósito de que se cumplan todas las estrategias planteadas, es necesario realizar evaluaciones periódicas y ejercer un control constante de las estrategias, a fin de garantizar el éxito. A continuación se presenta una serie de actividades de *marketing*, por realizarse en el año 2016, asignando responsables directos y por nivel de jerarquía, así como el tiempo estimado en que se debe realizar cada actividad.

Tabla N° 3.12

Actividades para la Implementación del Plan Estratégico de Mercadeo.

| Descripción de la Actividad | Funcionario Responsable | Jefatura Responsable | Tiempo Estimado |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------|
| Realizar una campaña de prospección de afiliación en comercios de interés, a fin de someterlos a estudio, para determinar si pueden clasificar en la afiliación a Ventajas Popular. | Dos funcionarios de la unidad de ventas. | Gerente de BPT Limón. | 1 mes. |
| Prospectar los comercios recomendados, concretar la firma del convenio con los comercios que calificaron para integrarse a Ventajas Popular. | Un funcionario. | Jefatura de la División Centro Nacional de Tarjetas (DCNT). | 1 mes |
| Integrar al catálogo de comercios afiliados las nuevas afiliaciones y gestionar la divulgación en medios de comunicación. | Dos funcionarios. | Departamento Mercadeo y DCNT. | 1 mes |
| Instalar los equipos necesarios para la redención de puntos en comercios afiliados. | Un funcionario. | Jefatura de la División Centro Nacional de Tarjetas (DCNT). | 15 días |
| Capacitar al personal de los comercios afiliados, sobre el uso de los equipos y de las condiciones del programa Ventajas Popular. | Un funcionario. | Jefatura de la División Centro Nacional de Tarjetas (DCNT). | 15 días |
| Promocionar en las diferentes instituciones públicas y privadas, el programa de beneficios Ventajas Popular | Dos funcionarios de la unidad de ventas. | Gerente de BPT Limón. | 8 meses. |

Algunas de las estrategias de evaluación y control que se recomiendan son:

- Revisión periódica, al menos dos veces al año, para confirmar que los comercios afiliados cumplen con los requisitos mínimos de funcionamiento.
- Revisión periódica, al menos dos veces al año, para confirmar que los comercios afiliados están respetando los términos pactados en el convenio.
- Que se realicen llamadas telefónicas post-ventas a los clientes que han redimido los puntos acumulados, con el propósito de medir el grado de

satisfacción y determinar las posibles deficiencias que se generan en el proceso.

- Llevar controles individualizados por comercio y dar seguimiento a las quejas o sugerencias de los clientes, fungiendo como mediador entre las partes.

- Revisión periódica de la competencia y formas en que brinda a sus clientes el programa de beneficios.

CAPÍTULO IV:
Conclusiones y Recomendaciones

CAPÍTULO IV: Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

1. La gran mayoría de las entidades financieras emisoras de tarjetas de crédito, poseen un programa de lealtad, con el que transmiten una serie de beneficios, como la redención de puntos o millas, descuentos y promociones otorgados por los comercios afiliados y en algunos casos, a través del Mall Virtual.
2. Ninguno de los programas de lealtad de los diferentes emisores de tarjetas, cuenta con comercios locales de los cantones de Limón y Talamanca, afiliados a sus programas.
3. Existe un alto grado de desconocimiento de los programas de lealtad, por parte de los tarjetahabientes de las diferentes entidades financieras.
4. La población meta de los cantones de Limón y Talamanca, considera necesario que se integren al programa de beneficios, comercios que desarrollen sus actividades comerciales en dichas zonas.
5. El Banco Popular se prepara, mediante capacitaciones, para experimentar en el año 2016, un proceso de transformación que le permita una mayor participación en el mercado, basada en la diferenciación del servicio y centrando el plan comercial en el cliente.

4.2 Recomendaciones

1. Se recomienda la integración de comercios, de la zona de Limón y Talamanca, al programa de Beneficios Ventajas Popular.
2. Se recomienda mejorar los procesos de entrega de tarjetas de crédito, a fin de explicar a los clientes ampliamente los beneficios que obtiene al utilizar una tarjeta de crédito o débito del Banco Popular, para realizar sus compras.
3. Una vez que se establezca el cambio de la plataforma tecnológica del Banco Popular, se recomienda aplicar nuevamente una encuesta, que permita cuantificar el grado de satisfacción de los clientes, en el uso de las tarjetas de débito y crédito.
4. Se recomienda mantener un constante estudio del mercado de las tarjetas de débito y crédito, así como de los programas de beneficios, para identificar los cambios en los consumidores o en la competencia.
5. Se recomienda realizar el control y evaluación de la ejecución del plan de *marketing*.
6. Se recomienda la creación de una nueva valoración de puntos, destinada a la acumulación de puntos en las tarjetas de débito, que aplique por la compra en comercios o por la integración de nuevos productos, con el propósito de incentivar el pago con tarjetas.

Glosario

- Banca Corporativa: Conjunto de servicios de financiamiento y otros que una institución bancaria brinda a las empresas.
- Banca Personal: Actividades de financiamiento y servicios de un banco para atender las necesidades del individuo.
- Cuenta corriente: Cuenta de depósito a la vista que utiliza la emisión de cheques para el movimiento de los fondos.
- Depósitos a la vista: Obligaciones que una institución financiera mantiene con el público y que se espera sean retirados en un plazo muy corto.
- Depósitos a plazo: Obligaciones que se esperan sean redimidas en un plazo medio o largo.
- Encaje mínimo legal: Proporción que el Banco Central exige mantener, como reserva de los depósitos en una institución financiera.
- Millas o Puntos: Es el término bajo el cual se designa la forma de acumular unidades dentro del programa de lealtad, calculadas por cada dólar (\$1) o su equivalente en colones que se adjudican por las compras con las tarjetas correspondientes, tanto dentro como fuera del país.
- Negocio o Comercio Afiliado: Empresa o punto de venta.
- POS: Aparato por el que realizan las transacciones y autorizaciones de tarjetas, sea manual, telefónico o automático directo.
- Redención: Es el acto por el que los clientes reclaman sus millas o puntos.
- Tarjetahabiente: Toda persona que posea una tarjeta de crédito emitida en Costa Rica, que esté activa y al día con todos sus pagos.
- Tasa Cero: Programa de “CREDOMATIC” por el que se ofrecen cuotas sin intereses por cierto tiempo.
- Tasa de interés nominal: Tasa o porcentaje de rendimiento sobre la que se calcula el monto de interés bruto de una obligación.
- Titular: La persona que posee la tarjeta principal y no adicional. Excepto que las tarjetas adicionales tengan su propio estado de cuenta.
- *Voucher*: es el comprobante impreso por el POS, en señal que una transacción ha sido autorizada, cuando una tarjeta es empleada como forma de pago en un establecimiento.

Bibliografía

- Ferrell, O. (2012). *Estrategia de Marketing*. (5^{ta} ed.) México: Cengage Learning Editores.
- Gitman, L. (2012). *Administración Financiera*. (12^a ed.). México: Pearson Education Inc.
- Gitman, L. (2007). *El futuro de los negocios*. (5^a ed.). México: Thompson
- Mora, J. (2002). *El Banco Popular y la Sociedad Costarricense. Una Interpretación Histórico – Social*. San José, Costa Rica: Serigráficos Dos CT.
- UNED. (1997). *Historia de la Banca Comercial en Costa Rica, Desde sus Inicios hasta 1996*. San José, Costa Rica: UNED
- Kotler, P. & Armstrong, G (2003). *Marketing: Versión para Latinoamérica*. (11^a ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J.; Gallucci, C. & Sicurello C. (2009) *Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. (2^{da} ed.) México D.F.: Mc Graw Hill.
- McDaniel, Jr. (2011). *Investigación de Mercados*. (8^{va} ed.). México. Cengage Learning.
- Philip, C. (2010). *Marketing Internacional*. (3^{era} ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill
- Schiffman, León G. & Lazar Kanuk, Leslie. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. (8^a ed.) México D.F.: Editorial Prentice Hall Hisp.

Trabajos finales de Graduación

Agüero, G. (2013). *Desarrollo de un Plan Estratégico de Marketing para la empresa inversiones Garita S.A.*

López, K. (2013). *Diseño y Desarrollo de un Plan Estratégico para la Comercialización de Flores Tropicales en el Cantón Central de Limón.*

Alemán, D. (2013). *Desarrollo de un Plan de Marketing para la comercialización del Pez León como especie comestible en los Cantones de Talamanca y Central de Limón.*

Leyes

Constitución Política de Costa Rica. (1949)

Ley 1644, Ley orgánica del Sistema Bancario Nacional. (1953)

Ley 4351, Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (1969)

Ley 4646, Ley Modifica Integración de Juntas Directivas de Instituciones Autónomas. (1970)

Ley 7107, Ley de Modernización del Sistema Financiera de la Republica. (1988)

Ley 7558, Ley Orgánica del Banco Central. (1995)

Ley 8262, Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. (2002)

Ley 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo. (2008)

Sitios de Internet

Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (2015). *Banco Popular y de Desarrollo Comunal*. Recuperado el 25 de noviembre de 2015, de <https://www.bancopopular.fi.cr/bpop/Inicio.aspx>

Banco Nacional de Costa Rica. (2015). *Banco Nacional de Costa Rica*. Recuperado el 29 de noviembre de 2015, de <https://www.masbnficios.com>

Banco Citibank de Costa Rica S.A. (2013). *Banco Citibank de Costa Rica S.A.* Recuperado el 29 de noviembre de 2015, de <https://www.citibank.co.cr/multipremios/promociones.html>

Banco Promerica de Costa Rica. (2015). *Banco Promerica de Costa Rica*. Recuperado el 29 de noviembre de 2015, de <http://www.clubestrella.cr/ClubEstrella/Lealtad.aspx>

Credomatic de Costa Rica. (s.f.). *Credomatic de Costa Rica*. Recuperado el 29 de noviembre de 2015, de <http://www.credomatic.com/costarica/promociones/promociones.html>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 27 de noviembre de 2015, de <http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (s.f.) *Ministerio de Economía, Industria y Comercio*. Recuperado el 27 de noviembre de 2015, de <http://datos.meic.go.cr/dashboards/9480/tarjetas-de-credito-y-debito-en-costa-rica-julio-2014-2015/>

Arias Sánchez, O. (2014) Oscar Arias Sánchez. Recuperado el 25 de octubre de 2015, de <http://www.oscararias.cr/index.php/discursos/155-el-sistema-bancario-nacional-y-la-necesidad-de-una-mayor-planificacion-en-costa-rica>

ANEXOS

Marco Metodológico

Para la consecución de los objetivos planteados en el proyecto se planteó un estudio de tipo descriptivo, donde se define que se desea medir y sobre quienes se recolectaran los datos (personas que residen o trabajan en los cantones de Limón y Talamanca), obteniendo información de fuentes primarias y secundarias, donde la información recopilada fue mixta de tipo cualitativa como cuantitativa.

La recopilación de la información, se llevo a cabo en una primera fase con la búsqueda de fuentes secundaria, la segunda fase de la recolección de la información se realizo por medio del desarrollo de dos encuesta dirigidos a diferentes segmentos. Para el adecuado proceso de aplicación de l instrumento se procedió a validar el instrumento con dos pruebas piloto y posteriormente se aplico con un contacto directo con el encuestado. Con la información obtenida se definieron los gustos, preferencias, posicionamiento, competidores y necesidades de la población meta.

La determinación de la muestra se hizo considerando como población finita todas las personas asalariadas con edades entre los 20 a 59 años de edad que residen o trabajan en los cantones de Limón y Talamanca, así como los establecimientos comerciales tipo PYMES ubicados en la misma zona geográfica. Encuestando un total de 68 personas en Limón y 64 personas en Talamanca, además de un total de 45 establecimientos comerciales.

Para el desarrollo del plan de marketing se utilizó como base la estructura recomendada por el autor Ferrell (2012) mostrada en el apéndice A de su libro "Estrategia de Marketing" contemplando dentro de su estrategia todos los atributos del marketing de servicios según el autor Lovelock (2009). Finalmente se procedió definir las estrategias de mercadeo más apropiadas para el cumplimiento de los objetivos. Y por ultimo se enlistaron una serie de recomendaciones y conclusiones.

ENCUESTA PARA EL COMERCIO

El interés de esta investigación es conocer el nivel de uso de las tarjetas de débito y crédito como medio de pago, el grado de aceptación que poseen los empresarios limonenses, en la iniciativa de afiliación al programa Ventajas Popular, en el que mediante la redención (cambio) de puntos, descuentos o promociones, ofrecen sus bienes o servicios.

1 – Su negocio se puede clasificar en los siguientes tipos de comercio:

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 1) Entretenimiento | 6) Supermercados |
| 2) Farmacias y Clínicas | 7) Tecnología |
| 3) Ferretería | 8) Tienda artículos para el hogar |
| 4) Librería y fotocopios | 9) Tienda de Ropa y Zapatería |
| 5) Restaurantes y Heladerías | 10) Venta de repuestos |

2 - ¿Cuánto tiempo tiene su negocio de permanencia en el mercado?

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1) Menos de un año | 3) Entre 3 - 5 años |
| 2) Entre 1 - 2 años | 4) Más de 5 años |

3 – Marque todos los permisos o requisitos que posee su negocio, de la siguiente lista (respuesta múltiple)

- | | |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1) Inscripción como contribuyente ante Tributación Directa. | 3) Manipulación de alimentos. |
| 2) Inscripción como patrono ante la CCSS. | 4) Patente comercial. |
| | 5) Permiso funcionamiento. |

4 – Favor responder las siguientes preguntas

| | Sí | No |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 4.1 - ¿Considera que los comercios que hacen descuentos y promociones obtienen mayores ingresos por ventas? | | |
| 4.2 - ¿Se realizan en su negocio descuentos o promociones? | | |
| 4.3 - ¿Reciben en su negocio tarjetas de débito o crédito como medio de pago? (Si la respuesta es no, pase a la pregunta 7) | | |

5 – De los pagos realizados con tarjetas, califique la frecuencia de pago de clientes con las tarjetas de las siguientes entidades financieras.

| | Poco frecuente | Frecuente |
|------------------------------|----------------|-----------|
| Bac San José – Credomatic | | |
| Banco Citi | | |
| Banco de Costa Rica | | |
| Banco Nacional de Costa Rica | | |
| Banco Popular | | |
| BanCrédito | | |
| Promerica | | |
| Scotiabank | | |
| Otros (especifique) _____ | | |

6 - De acuerdo con su experiencia, ¿qué calificación les daría a las tarjetas de débito y crédito del Banco Popular, como medio de pago?

| | Mucho | Poco | Nada |
|--------------------------------------------------------------|-------|------|------|
| 6.1 - Seguridad en la marca (VISA). | | | |
| 6.2 - Confianza en el respaldo del Banco Popular. | | | |
| 6.3 - Tarjeta con problemas de rechazo por conexión y otros. | | | |
| | | | |

7 – ¿Cuál de los siguientes programas de beneficios de redención de puntos y compras de bienes y servicios con descuentos y promociones conoce?

| | Lo Conozco | Lo he escuchado | Nunca lo he escuchado |
|------------------------|------------|-----------------|-----------------------|
| BCR Plus | | | |
| BNficios – BNPuntos | | | |
| Millas libres | | | |
| Multi premios | | | |
| Premia Corporate | | | |
| Privilegios Credomatic | | | |
| Regálate | | | |
| Ventajas Popular | | | |
| Otros _____ | | | |

8 - ¿Forma parte su comercio de algún programa de redención de puntos?

- 1) Sí, ¿cuál? _____
- 2) No

9 – Favor responder las siguientes preguntas

| | Sí | No |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 9.1 - ¿Considera necesario que los empresarios limonenses afilien sus negocios a programas de beneficios de entidades financieras? | | |
| 9.2 - ¿Le interesaría afiliarse al programa de beneficios Ventajas Popular, para satisfacer las necesidades de los consumidores de su cantón? | | |
| 9.3 – ¿Con su negocio es usted cliente del Banco Popular? | | |

!!!Muchas gracias por su tiempo!!!

ENCUESTA

El interés de esta investigación es conocer el nivel de aceptación y satisfacción, que generan las tarjetas de débito y crédito del Banco Popular, como medio de pago, así como calificar la necesidad de regionalizar el programa de beneficios Ventajas Popular.

1 – De la siguiente lista de entidades financieras, marque de las que usted es cliente y posee tarjetas de débito o crédito (respuesta múltiple):

- | | |
|-------------------------------|-------------------|
| 11) Bac San José - Credomatic | 16) Banco Popular |
| 12) Banco Citi | 17) BanCrédito |
| 13) Banco de Costa Rica | 18) Promerica |
| 14) Banco Lafise | 19) Scotiabank |
| 15) Banco Nacional de CR | 20) Otros _____ |

2 - ¿Cuál es la entidad financiera que le atiende actualmente la mayor cantidad de servicios bancarios?

- | | |
|------------------------------|-------------------|
| 5) Bac San José - Credomatic | 10) Banco Popular |
| 6) Banco Citi | 11) BanCrédito |
| 7) Banco de Costa Rica | 12) Promerica |
| 8) Banco Lafise | 13) Scotiabank |
| 9) Banco Nacional de CR | 14) Otros _____ |

3 – ¿Satisface usted, sus necesidades de bienes o servicios en los comercios?

- | | |
|----------------------|---------------------------------------------|
| 6) Comercios locales | 7) Comercios de la Gran Área Metropolitana. |
|----------------------|---------------------------------------------|

4 – Clasifique los siguientes atributos, de acuerdo con el grado de importancia con el que usted toma la decisión de comprar un bien o servicio:

| | Nada Importante 1 | Poco Importante 2 | Importante 3 | Muy Importante 4 |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------|------------------------|
| Calidad en el servicio | | | | |
| Cercanía | | | | |
| Descuentos, promociones | | | | |
| Moda | | | | |
| Precio | | | | |
| Producto (calidad) | | | | |
| Recomendación de amistades | | | | |
| Seguridad en la marca | | | | |

5 - ¿Es usted cliente del Banco Popular y de Desarrollo Comunal?

- | | |
|-------|------------------------------|
| 1) Sí | 2) No (pase a la pregunta 8) |
|-------|------------------------------|

6 – Marque cuáles productos o servicios utiliza usted del Banco Popular.

| | Si | No |
|--------------------------------|----|----|
| Ahorro Programado (Navideño) | | |
| Cuentas Corrientes (Chequeras) | | |
| Cuentas de Ahorros a la Vista | | |
| Inversiones a Plazo | | |
| Pago de Salario | | |
| Préstamos | | |
| Tarjetas de Crédito | | |
| Tarjetas de Débito | | |

7 - De acuerdo con su experiencia de compra con las tarjetas de débito o crédito del Banco Popular, ¿qué calificación les daría a los siguientes atributos?

| | Nada Satisfecho | Poco Satisfecho | Satisfecho | Muy Satisfecho |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|------------|----------------|
| 7.1- Respaldo de marca VISA | | | | |
| 7.2- Aceptada en un gran número de comercios nacionales e internacionales. | | | | |
| 7.3- Tarjetas de crédito con una de las tasas de interés más bajas en el mercado nacional. | | | | |
| 7.4- Seguridad y protección contra robos o fraudes. | | | | |

8 – De los siguientes programas de beneficios de redención de puntos y compras de bienes y servicios con descuentos y promociones, ¿cuáles conoce o ha utilizado al menos una vez?

| | No lo Conozco | Sí lo Conozco | No lo utilizo | Sí lo utilizo |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| BCR Plus | | | | |
| BNficios – BNPuntos | | | | |
| Millas libres | | | | |
| Multi premios | | | | |
| Premia Corporate | | | | |
| Privilegios Credomatic | | | | |
| Regálate | | | | |
| Ventajas Popular | | | | |
| Otros _____ | | | | |

9 – Favor responder las siguientes preguntas

| | Sí | No |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| 9.1 - ¿Sabía que el Banco Popular, tiene una aplicación celular para consultar comercios afiliados, donde se pueden redimir (cambiar) los puntos, o comprar con descuentos y promociones? | | |
| 9.2 - ¿Considera usted una limitante del programa de beneficios Ventajas Popular, que en Limón solo esté afiliado al programa el comercio Pizza Hut? | | |
| 9.3 – ¿Considera usted, que se deberían afiliarse al programa de beneficios Ventajas Popular, comercios del cantón de Limón y Talamanca? | | |

10 – Califique el nivel de importancia de que las siguientes categorías de comercio sean afiliadas al programa de beneficio Ventajas Popular.

| | Nada importante 1 | Poco importante 2 | Importante 3 | Muy importante 4 |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|---------------------|
| Centros de estética | | | | |
| Clínicas privadas | | | | |
| Entretenimiento | | | | |
| Farmacias | | | | |
| Heladerías | | | | |
| Librerías y fotocopiadoras | | | | |
| Restaurantes | | | | |
| Supermercados | | | | |
| Tecnología | | | | |
| Tiendas de ropa y zapatería | | | | |
| Tiendas variedad artículos de hogar | | | | |
| Ventas de repuestos | | | | |

!!!Muchas gracias por su tiempo!!!