

# **Audacia Mercadológica de un gerente para captar los recursos de cesantía de los empleados del Banco Popular, Costa Rica**

Erick Geovanni Molina Delgado<sup>1</sup>

## **Resumen**

El mercadeo no debe ser pura teoría en aplicación, pues es muy probable que no sea efectivo. El mercadeo debe tener un fuerte insumo humano-gerencial: audacia, simplicidad y decisiones prácticas. Gran cantidad de decisiones de mercadeo tienen que ver con el momento y la forma de "cerrar la venta" con el cliente buscado. Captar la cesantía de los empleados del Banco Popular requería una gestión gerencial-mercadológica muy práctica, audaz y simple.

## **Descriptores**

Mercadeo / Cierre de ventas / Administración de Cesantía / Gestión gerencial audaz

## **Abstract**

Marketing must not be just a theory applied, this could not be effective. Marketing must have a strong human management component: audacity, simplicity and practical decisions. Most of marketing decisions are about the moment we close the sell with the customers. To manage the "Unemployment funds" of the Popular Bank of Costa Rica, it required a very practical, audacious and simple marketing management decision.

## **Key Words**

Marketing / Sale closing / Unemployment funds Financial Management / Audacious Management

---

<sup>1</sup> Licenciado en Administración de Negocios. Egresado del Programa de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo de ULACIT. Correo electrónico: emolina@coopebanpo.fi.cr. Diciembre 2005.

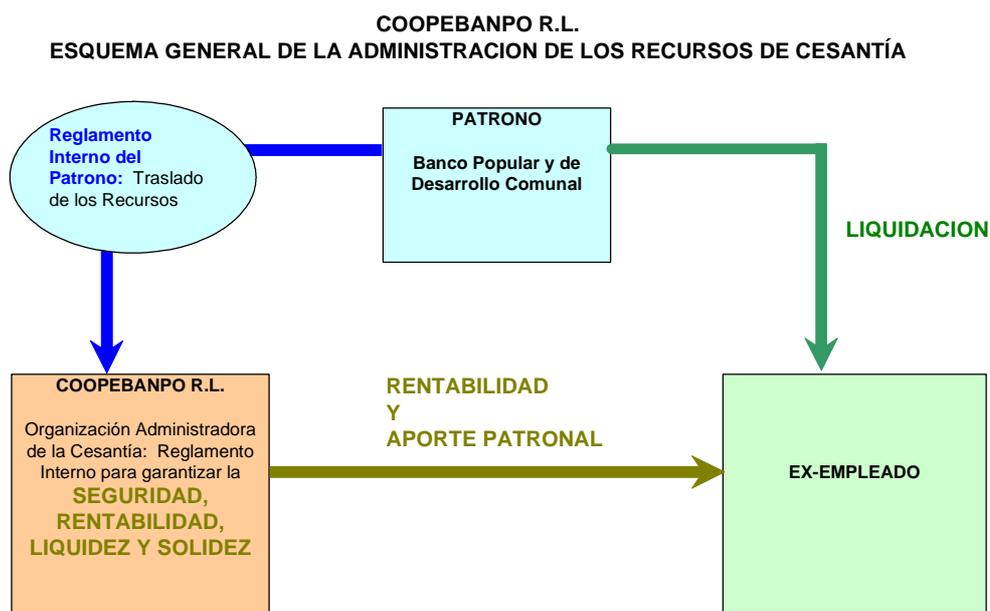
**Audacia Mercadológica de un Gerente para captar los recursos de cesantía de los empleados del Banco Popular.  
(Anexo 1: muestra guía para el docente)**

**1) Ubicación general de la situación (Anexo 2: muestra conceptos teóricos relevantes):**

**a) Cooperativa de los empleados del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, COOPEBANPO R.L.**

COOPEBANPO R.L. es una cooperativa de ahorro y crédito que nace el 6 de octubre de 1972 con 50 asociados y asociadas con 2 empleados, para atender las necesidades de servicios múltiples de los empleados del BPDC. Hoy 2005 brinda sus servicios a 2600 asociados empleados del Banco Popular (de 2800 empleados en total) y la calidad de sus servicios está certificada bajo la norma ISO-9001-2000.

Su crecimiento en operaciones (créditos y ahorros), en afiliados y en activos contables es sano y estable a lo largo de los años, y en el año 2001, inicia uno de los proyectos más importantes para su base social: COOPEBANPO R.L. se convierte en la administradora de los recursos de cesantía de los empleados del BPDC. En junio de 1997, a nivel interno del Banco, se elabora el "Primer Borrador de propuesta para el Proyecto de Administración de Cesantía"; cuyo proceso culmina en marzo 2001, cuando se aprueba el Reglamento del Banco Popular para el Traslado de los Recursos de Cesantía.



La administración de estos recursos hace que la cooperativa triplique sus activos totales para el final del año 2002 y deba prepararse para otras consecuencias propias de un crecimiento tan repentino y significativo. Este caso muestra cómo se logra la cobertura exitosa de este servicio en el mercado.

***b) Aspectos generales del concepto de cesantía. Así se le explicaba a un trabajador del Banco Popular, en el año 2001, lo referente a su cesantía.***

Todos los empleados tienen el derecho conocido como "Auxilio de Cesantía"; el cual consiste, en términos muy generales, en un "pago" por parte del patrono, cuando termina la relación laboral con responsabilidad patronal.

En la gran mayoría de las empresas de Costa Rica, se acostumbra realizar una reserva "contable" para el pago de este Auxilio de Cesantía: el patrono le reserva contablemente a cada trabajador un mes de salario durante cada año de trabajo. Con la Ley de Protección al Trabajador, esta reserva "contable" que el patrono realizaba respecto al salario de cada mes, una parte -3%- de esta "reserva contable" debe convertirse en una reserva "real" -en efectivo-. Del 8.33% de cada salario que el Patrono "reserva contablemente" cada mes, ahora debe reservar un 3% en forma "real" -en efectivo- y enviar cada mes dicho 3% a una "Operadora Autorizada".

De acuerdo a las normas propias que regulan las relaciones laborales entre las y los funcionarios del Banco Popular con su Patrono (que es el mismo Banco Popular), se puede trasladar este 5.33% a la Organización Social (como COOPEBANPO R.L.) que el funcionario (a) escoja.

A partir del mes de marzo del 2001, el Banco Popular aportaría y trasladaría mensualmente a la organización social que el empleado escoja el 5.33% de su salario (8.33%-3% que se traslada a la Operadora) para que sea administrado como la cesantía del empleado.

***c) Importancia estratégica del monto total de estos recursos para la estructura financiera y mercadológica de la Cooperativa del Banco Popular.***

- i) Mercado potencial: los 800 empleados del Banco que ya son afiliados a la cooperativa y 2500 empleados que aun nos son afiliados a la cooperativa, con lo cual se triplicaría su base social.

- ii) Proyecciones financieras: Captación del fondo total de cesantía de los empleados del Banco Popular, 7 mil millones de colones, sobre los cuales se espera rendir una tasa de rentabilidad al asociado de un 16% anual.
- iii) Impacto en la estructura general de la cooperativa: pues estos recursos harían que la Cooperativa cuadruplica su balance económico actual.

## **2) Definición del problema a resolver**

**Lograr la captación de la mayor cantidad de dinero por parte de COOPEBANPO R.L., del fondo de Cesantía de los empleados del Banco Popular a través de una estrategia de mercadeo adecuada en el año 2001.**

## **3) Análisis del ambiente empresarial del año 2001**

Para comprender por qué la captación de la mayoría de los recursos de cesantía de los empleados del Banco Popular es un reto empresarial importante para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de este banco, se describe a continuación el ambiente interno y externo relativos a dicha situación.

### **a) Ambiente externo**

- i) Consumidores potenciales: Fuertes aspectos emocionales en el mercado meta
  - (1) Los recursos del Auxilio de Cesantía tienen en Costa Rica un carácter de "recursos de seguridad patrimonial para el futuro de los empleados y sus familias". Simplemente el concepto de "recursos de cesantía" ya conlleva implícitamente un concepto de "recursos para cuando estamos cesantes -sin trabajo-", por lo que el empleado debe sentir total seguridad para que acceda a trasladar estos recursos desde las cuentas de su Patrono a las cuentas externas de una organización social para que se los administre financieramente.
  - (2) El tema de que el Banco Popular pusiera a disposición de los empleados sus recursos de cesantía para que sean administrados por alguna organización, había llevado más de una década de análisis por lo que se había transformado en un tema de extrema particularidad, prudencia y reserva por parte tanto de las autoridades del Banco como por parte de los mismos empleados.

- (3) Precisamente en el año 2000 (un año antes de que el Banco Popular pusiera a disposición los recursos de cesantía –año 2001-), se había implementado un proceso de reestructuración administrativa en el Banco, con el cual aproximadamente el 10% de sus empleados habían salido de la institución, lo cual fortalecía que el tema de las prestaciones (auxilio de cesantía) tuviera un ambiente muy sensible en toda la población del Banco.
  - (4) Más del 50% de los empleados del Banco Popular tienen más de 10 años de laborar en el Banco, por lo que gran parte del mercado sobrepasan montos de cesantía de más de 20 millones de colones (a enero del 2001 que se dio el cálculo por parte del Banco).
- ii) La Competencia y la industria de la “Administración financiera de Recursos de Cesantía”:
- (1) Sólo las Asociaciones Solidaristas están posicionadas como administradoras de Recursos de Cesantía. No existe experiencia nacional en Costa Rica respecto a que una institución externa al mismo patrono (excepto las Asociaciones Solidaristas) administre los recursos de cesantía de los empleados de un patrono en particular; por lo tanto, decirle a un empleado que trasladara sus recursos de cesantía a una organización que no fuera una asociación solidarista, era –en el año 2001- y lo es aun hoy, algo nuevo para el empleado.
  - (2) Mensajes y estrategias de “confusión” que realizó la competencia (Asociación Solidarista del Banco Popular) para evitar que los empleados pudieran escoger a la Cooperativa para administrar sus recursos de cesantía.

iii) El Sector Cooperativo:

Debilidades en la imagen del sector cooperativo nacional de ahorro y crédito. En Costa Rica, el sector cooperativo de ahorro y crédito ha tenido etapas muy críticas de imagen por situación de quiebra de cooperativas de ahorro y crédito, quiebra de bancos cooperativos y quiebra de Federaciones.

iv) Aspectos Legales:

- (1) Las cooperativas de ahorro y crédito habían sido recientemente (1998) autorizadas por ley para administrar recursos de cesantía
- (2) El mercado (empleados del Banco Popular) interpretaba que si autorizaba a su Patrono a trasladar sus recursos de cesantía a las cuentas de otra institución administradora, se eximía al Patrono sobre la responsabilidad de éste ante el auxilio de cesantía del trabajador.
- (3) Después de un proceso de varios años, el Banco Popular en el año 2001 accedió a poner a disposición de sus empleados, los recursos de Cesantía para que sean administrados por alguna organización social para que sus beneficios financieros fueran aprovechados por los mismos empleados.

v) El Sindicato:

El Sindicato había sido fuerte propulsor para que los recursos de cesantía fueran puestos a disposición de los empleados y fueran administrados para el provecho de éstos mismos.

***b) Ambiente Interno***

- i) La estructura financiera, administrativa, de control interno y cognoscitiva de la Cooperativa cumplía con todos los requisitos generales para la gestión exitosa de recursos financieros de cualquier índole.
- ii) Se requerían ajustes en la estructura operativa de la Cooperativa, pues estos recursos de cesantía implicaban la injerencia del Patrono dentro de la misma gestión operativa y financiera de estos recursos, pues debían incorporarse nuevas directrices externas para la administración de estos recursos de cesantía.
- iii) La sostenibilidad de la cooperativa en el largo plazo se podía debilitar pues la institución que captará los recursos de cesantía obtenía también la primacía para brindarle a esos empleados toda la gama complementaria de servicios de ahorro y crédito que éstos necesitaran.
- iv) Este fue un proyecto netamente originado desde la misma Gerencia de la Cooperativa, lo que garantizaba la gestión de ideas y presupuestos para su desarrollo.

- v) La cooperativa estaba en una etapa de total éxito y excelencia en su gestión lo que facilitaba la concentración profesional en este proyecto.

#### **4) Identificación de las alternativas del caso**

*La clave inicial del proyecto es "cerrar la venta", o sea "definir" la forma de que el asociado "firme" la solicitud/formulario ante su patrono para que traslade su cesantía a las cuentas de la Cooperativa.*

Las siguientes alternativas son excluyentes por el costo económico y por la poca sinergia que aportarían si se implementaran conjuntamente.

#### **Alternativa A: Contratación de una empresa externa de ventas de servicios financieros**

Contratar una empresa de ventas para que asigne personas especializadas en "venta de servicios financieros" para hacer que los asociados trasladen su cesantía a ser administrada por la Cooperativa.

#### **Alternativa B: campaña intensa de visitas internas por parte del "Promotor" de la Cooperativa**

Todos los empleados del Banco Popular y en especial los empleados que son asociados a la cooperativa, conocen a don Roybell Jenkins, Promotor de la Cooperativa, por lo que una opción es que el señor Jenkins realice una gira especial por todas las oficinas del Banco para que exponga el servicio de "Administración de Cesantía" y capte directamente a los asociados.

#### **Alternativa C: Contratación de un grupo de exempleados del Banco**

Ubicar 4 exempleados cuya salida del Banco haya sido muy reciente – principalmente que hayan dejado de laborar en la época de la reestructuración (año 2000)- y que hubieran tenido una labor de "alta imagen e influencia" ante los demás empleados del Banco. Que ellos visiten físicamente a todas las oficinas del Banco para explicarles el servicio de "administración de cesantía".

#### **5) Análisis de cada una de las alternativas para "Cerrar la venta" ante el asociado**

***Las variables estratégicas desde el punto de vista mercadológico, para escoger la mejor alternativa de la cooperativa son:***

- a) Que el esquema escogido constituya un medio de comunicación y distribución del valor agregado que la cooperativa ofrezca -servicios complementarios de confianza, solidez y rentabilidad- para hacer que el empleado del Banco Popular traslade sus recursos de cesantía a la Cooperativa.
  - i) Crédito de vivienda sobre estos recursos
  - ii) Rentabilidad para el asociado y costo financiero para el asociado que postergara su decisión
  - iii) Acceso a todos los servicios de la Cooperativa
  
- b) Que el esquema escogido constituya un complemento para enfrentar los aspectos críticos que exponga el Banco Popular, como patrono, y/o las dudas que también tengan los empleados respecto al traslado de los recursos de cesantía a una organización externa.
  - i) Pérdida o mantenimiento de la responsabilidad del Patrono sobre los recursos trasladados de cesantía
  - ii) Pérdida o mantenimiento de derechos del empleado que traslada sus recursos de cesantía
  
- c) Que el esquema escogido facilite la distribución y cobertura del total del mercado en un plazo no mayor de 6 meses, entre los empleados del Banco Popular. Este es un servicio cuya rentabilidad depende del volumen de afiliados captados, por lo tanto en una etapa introductoria en que ninguna organización tiene la mayoría del mercado, y dado que es un servicio fácilmente "copiable", si la cooperativa no actúa de forma "fulminante", no tendrá ventaja competitiva que da el "volumen", para así obstaculizar la labor de la competencia.
  - i) Acceso a los líderes de opinión entre los empleados del Banco Popular
  - ii) Acceso a las oficinas del Banco Popular
  - iii) Acceso a grupos masivos de empleados del Banco Popular

***Calificación general de las alternativas planteadas:***

**Alternativa A: Contratación de una empresa externa de ventas de servicios financieros**

- √ Excelente agilidad para "comunicar" el valor agregado de los servicios financieros de la cooperativa. Alta experiencia profesional en colocación de servicios financieros.

- √ Excelente capacidad para el manejo de objeciones y conflictos que exponga el cliente potencial; pero son personas desconocidas para el asociado,
- √ Cobertura lenta del mercado por la falta de conocimiento sobre éste y la ausencia total de "confianza" dentro de las oficinas del Banco. Como se aprecia en el Anexo de Proyección Financiera de esta alternativa, sólo se logra captar:
  - 1er año: 20% o sea, 500 afiliados al proyecto
  - 2o año: 20% adicional, o sea, 40% del total (1000 afiliados al proyecto)
  - 3er año: 10% adicional, o sea, 50% del total (1250 afiliados al proyecto). En este tercer año, ya no se tendría la labor de los "vendedores especializados". Este 10% adicional sería el efecto de "inercia" que aun se pueda lograr en la colocación de este producto.

Esto se debe a que este proyecto requiere una cobertura fulminante en su inicio, si no, la labor de la asociación solidarista tendría tiempo para también posicionarse y se tendría que dividir el mercado, que en el mejor de los casos, podría ser 50% la asociación solidarista y 50% la cooperativa.

- √ Costo económico alto por la mayor cantidad de visitas y tiempo invertido que tendrían que hacer los "vendedores" por su falta de conocimiento del mercado meta. Como se ilustra en el Anexo de Proyección de Gastos, en este esquema, sólo por concepto de viáticos y costo de la atención de las reuniones grupales e individuales que deben realizarse en todas las oficinas del Banco, se estima que se triplica a 9 millones el costo original de 3 millones que tendría este rubro en la alternativa C, dado que la empresa contratada, por su falta de confianza y conocimiento con los gerentes de las oficinas del banco, deberá hacer por lo menos tres visitas más a las oficinas del Banco, lo que, bajo la alternativa "C", se realiza en una sola visita a la oficinas del banco. Sin embargo, con esta alternativa "A", en lo que se refiere a contratación de empleados nuevos, sólo se tiene el costo adicional que representa la contratación de una persona en la plataforma de servicios, dado que la afiliación de asociados a la cooperativa se incrementa de 800 a 1140 y a 1.480 en el segundo año. Esto hace que por efectos de contratación, el costo de la cooperativa sólo aumente en 3.312.000 colones al año.
- √ Personas sin ningún ligamen "emotivo" con el mercado.

## **Alternativa B: campaña intensa de visitas internas por parte del "Promotor" de la Cooperativa**

- √ Excelente conocimiento que tiene de la cooperativa y del Banco, lo que le da privilegiada posición para "asesorar" al cliente potencial y comunicarle el valor agregado de los servicios financieros de la cooperativa.
- √ Persona altamente conocida por el asociado y por los Gerentes de las oficinas del Banco.
- √ No es profesional o especialista en "colocación" de servicios financieros.
- √ Mediana capacidad para el manejo de objeciones y conflictos que exponga el cliente potencial, por no ser su especialidad.
- √ Cobertura medianamente alta del mercado por ser una sola persona. En el Anexo de Proyecciones Financieras de esta alternativa "B" se aprecia que el Promotor por sí solo ya podría haber captado el 40% en el primer año, el doble de lo que habría logrado la empresa de "vendedores profesionales". Sin embargo, se tendría la misma situación de la alternativa "A", que por el tiempo transcurrido, cada vez se dificultará la captación total del mercado y después de un año, ya será imposible evitar la labor de la Asociación Solidarista, por lo que tendríamos que dividirnos el mercado después de dos años en una proporción similar de 50% y 50%.
- √ Costo económico medio por la mayor cantidad de visitas y tiempo invertido que tendría que hacer, por ser una sola persona. En el Anexo de Proyección de Gastos, se muestra que el Promotor sí es mucho más efectivo que la empresa contratada de "vendedores profesionales" de la alternativa "A" dado el amplio dominio que tiene el promotor para la convocatoria de grupos y el apoyo que tiene de los Gerentes de las Oficinas del Banco. Sin embargo, por ser una sola persona, debe hacer más visitas que la Alternativa de los "4 empleados". Por lo que se estima que si el costo de las visitas de la Alternativa "C" es de 3 millones, el costo del señor Promotor en este rubro será de  $3 \text{ millones} * 1.5 = 4.5 \text{ millones}$ . Vale rescatar que con esta alternativa, se tiene el costo adicional que representa la contratación de una segunda persona en alguna parte del año en la plataforma de servicios, dado que la afiliación de asociados a la cooperativa se incrementa de 800 a 1000 y a 1.250 en el segundo año. En las alternativas "A" no es necesario contratar a las dos personas todo el año, sino que se contrataba sólo una persona durante el primer año. Esto hace que por efectos de contratación, el costo de la cooperativa aumente en 4.968.000 colones al año.

- √ Persona sin ligamen "emotivo" con el mercado.

### **Alternativa C: Contratación de un grupo de exempleados del Banco Popular**

- √ Excelente conocimiento que tienen del Banco, lo que les da privilegiada posición para manejar dudas de los empleados respecto a la relación laboral con el patrono ante el traslado de la cesantía.
- √ Personas altamente conocidas por el asociado y por los Gerentes de las oficinas del Banco.
- √ No son profesionales o especialistas en "colocación" de servicios financieros.
- √ Mediana capacidad para el manejo de objeciones y conflictos que exponga el cliente potencial, por no ser su especialidad.
- √ Cobertura alta del mercado por ser cuatro persona de confianza para el mismo Banco. En el Anexo de Proyecciones Financieras de esta alternativa "C" se ilustra la cobertura fulminante que tienen las visitas que hacen los cuatro exempleados del Banco a las oficinas de los mismos empleados del Banco. En sólo una gira de dos meses por todo el país, se logra el 50% de la afiliación del mercado, con lo que para un plazo no mayor de 6 meses ya se tiene cubierto el 95% del mercado en un solo primer año. Con la efectividad que tiene que un expleado de la calidad de los 4 exempleados escogidos, no se da tiempo a la Asociación Solidarista para que reaccione. El mercado en s de la Cooperativa.
- √ Costo económico medio bajo por la menor cantidad de visitas y tiempo invertido que tendrían que hacer, por ser cuatro personas. Esta Alternativa es la que requiere menos visitas repetitivas a las oficinas del Banco, con lo que disminuye bastante el costo en este rubro, requiriéndose únicamente 3 millones de gastos. Sin embargo, vale resaltar que por la afiliación masiva a la que lleva esta alternativa, se tiene el costo adicional que representa la contratación de 2 personas en la plataforma de servicios, dado que la afiliación de asociados a la cooperativa se incrementa de 800 a 2.375, se triplica. En las alternativas "A" y "B" no era necesario contratar a las dos personas todo el año, sino que se contrataba sólo una persona durante gran parte del año. Esto hace que por efectos de contratación, el costo de la cooperativa aumente en 6.624.000 colones al año.
- √ Requiere menos tiempo que los "vendedores" externos, por el amplio apoyo que tienen de los Gerentes de las Oficinas del Banco y poder de convocatoria sobre sus excompañeros de trabajo.
- √ Personas con total ligamen "emotivo" con el mercado pues recientemente (menos de un año atrás) habían sido compañeros de

trabajo. Y éstos habían tenido puestos de alta relación (Puestos en áreas de "Recursos Humanos")

A continuación se muestra un resumen de la factibilidad financiera, resultado de las variables propias de cada alternativa "A", "B" y "C" analizadas.

	B	C	D	E	F	G
94				a	b	c
95		Inversión inicial		13,060,000	8,560,000	7,060,000
96		Afiliación alcanzada		1,250	1,250	2,375
97		Afiliac.alcanzada/población total		50%	50%	95%
98		Gastos fijos 1er año		3,312,000	4,968,000	6,624,000
99		Fondo administrado		7,678,090,670	7,911,792,111	15,179,302,720
100		Excedentes netos propios del proyecto 1er año		(1,084,805)	(1,350,110)	2,556,952
101		Excedentes netos propios del proyecto 8avo año		66,809,713	69,029,434	145,730,374
102		TIR		64%	90%	189%
103		VAN		82,657,960	98,622,909	244,606,413

(Los Anexos 3 y 4 muestran:

- √ No.3 "Proyección de Gastos e Inversión" de 8 años del proyecto
- √ No.4 "Proyección Financiera" de 8 años del proyecto)

Resumen de la calificación de las alternativas:

Variable general	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Especialización de venta de servicios financieros	alta	mediana	baja
Personas conocidas por el mercado potencial	baja	mediana	alta
Conocimiento del mercado	bajo	alto	alto
Conocimiento de la cooperativa	bajo	alto	mediano
Velocidad de cobertura del mercado	baja	mediana	alta
Costo económico	alto	mediano	bajo
Ligamen emotivo con el mercado potencial	bajo	mediano	alto
Rentabilidad financiera	baja	media	alta

### **6) Escogencia de la alternativa más viable y justificación de por qué se debe escoger esta alternativa y no ninguna de las otras dos.**

Considerando los aspectos estratégicos que conllevaba la situación y las ventajas y desventajas prioritarias de las alternativas analizadas, la alternativa o esquema que la cooperativa escogió fue la "C" principalmente, dado el ligamen emocional y de confianza que tienen los 4 exempleados contratados con el mercado a captar, es la alternativa que por velocidad de

acción, no da tiempo a la competencia de reaccionar y logra un cobertura total del mercado en el menor plazo posible.

Con los resultados de esta última alternativa la Cooperativa definitivamente fortalece su estructura financiera y mercadológica con la administración de los recursos de cesantía de los empleados del Banco Popular

### ***Razonamiento de la escogencia:***

- 1) Este servicio, para la percepción del cliente potencial, es un servicio de credibilidad más que de rentabilidad, por el alto componente de "seguridad patrimonial" que conlleva la decisión de escoger un "ente administrador de los recursos de cesantía de un empleado".
- 2) Sólo un excompañero que haya tenido una imagen de "ética", "honestidad" y "colaboración" podría convencer a un empleado del Banco Popular a que traslade sus recursos de cesantía desde las cuentas de su Patrono a las cuentas de una Cooperativa.
- 3) Este convencimiento al empleado del Banco no se lograría en el corto plazo ni con circulares electrónicas, ni con la labor individualizada del Promotor actual de la cooperativa, y mucho menos con "profesionales" vendedores externos que nadie conoce.

### **4) Este servicio es un servicio delicado de convencimiento "emocional" y sólo alguien cercano a las "esferas emocionales" de las clientes potenciales podría convencerlos.**

- 5) No es un proyecto de perfil financiero, pues todas las alternativas analizadas llevan a un resultado positivo desde un punto de vista financiero, sino que es un proyecto donde lo estratégico es lograr la captación pronta y total del mercado, pues una captación lenta llevará a la pérdida de una parte muy importante del mercado.
- 6) Con esta alternativa, se tiene el mayor TIR y el mejor VAN de las tres alternativas.
- 7) Con esta alternativa nos garantizamos el 95% del mercado mientras que con las otras dos alternativas no se supera el 50% del mercado.

### **7) Plan de acción de la alternativa escogida**

**(El Anexo No.5, muestra un cronograma y presupuesto general)**

- a) la selección de los exempleados que tengan el perfil requerido de "alta imagen e influencia" ante los empleados del Banco;
- b) la capacitación de los exempleados contratados
- c) el esquema de comisiones para que sea estimulante pero no "caro"
- d) la organización de las giras para priorizar las oficinas estratégicas del mercado
- e) los mensajes publicitarios previos y durante el avance de la cobertura lograda del mercado Hacer publicidad escrita (circulares por correo y por distribución física) explicando el servicio de "administración de cesantía" y distribuyendo por correo electrónico y por correo físico las boletas de afiliación.
- f) estructura de apoyo administrativo a los exempleados contratados para apoyar la imagen ante el asociado respecto a la capacidad de respuesta de la cooperativ
- g) Estructura de Control de Gestión de la Estrategia implementada
- h) Acciones de contingencia ante decisiones de la competencia y del mismo patrono o de algunos empleados del Banco en contra de la cooperativa.

**Anexo 1**  
**Guía para el docente**

**1) Generalidades de forma:**

- a) Este caso pertenece al área de Administración de Empresas-Mercadeo
- b) El área específica de Mercadeo que se ilustrará al estudiante es la de "Introducción y colocación con cobertura total del mercado de un nuevo servicio que tiene un alto componente emocional de seguridad patrimonial para el cliente"
- c) El principio que se quiere compartir al lector es que en Mercadeo las decisiones deben tomarse con un alto nivel de atención para incorporar ***instinto, naturalidad, sencillez y sentido común*** pues el Mercadeo es de las áreas menos exactas de la Administración.
- d) Se utilizará una situación real, en una institución nacional real, con personas reales y momentos reales.
- e) El caso será descrito, narrado, explicado, desarrollado y vivido por una persona desde adentro de la situación.
- f) El caso muestra la situación de varias formas:
  - i) Búsqueda constante de la oportunidad de mercado
  - ii) Surgimiento de la oportunidad de mercado para la empresa
  - iii) Surgimiento de las dificultades para aprovechar la oportunidad
  - iv) Alternativas para superar las dificultades
  - v) Decisión de impacto
  - vi) Resultados obtenidos

**2) Preguntas generales que debe responder el alumno:**

- a) ¿Cuál es la importancia para la Cooperativa de captar los recursos de cesantía de los empleados del Banco Popular?.
- b) ¿Cuáles son los argumentos del Banco Popular como patrono en contra de trasladar sus recursos de cesantía a la Cooperativa?
- c) ¿Cuáles son los argumentos de los empleados del Banco Popular en contra de trasladar sus recursos de cesantía a la Cooperativa?
- d) ¿Qué debe hacer la cooperativa para responder a los argumentos del Banco Popular como patrono en contra de trasladar sus recursos de cesantía a la Cooperativa?
- e) ¿Qué debe hacer la cooperativa para responder a los argumentos de los empleados del Banco Popular en contra de trasladar sus recursos de cesantía a la Cooperativa?
- f) ¿Cuál es el paquete de servicios que la cooperativa debe ofrecer al empleado del Banco Popular para captar sus recursos de cesantía?.
- g) ¿Cómo debe la Cooperativa "llevar" este servicio al empleado del Banco Popular para "cerrar" el negocio con cada uno?.

## Anexo 2

### Términos teóricos generales

Una **cooperativa** es una figura jurídica privada; ni es una institución pública ni es una sociedad anónima. Las cooperativas tienen principios filosóficos definidos a nivel mundial, que las dirigen hacia el bienestar del ser humano. Existen cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de transporte, cooperativas de café, y de cualquier sector laboral que un grupo de personas decida desarrollar cooperativamente.

**Gobierno de las cooperativas:** las cooperativas están conformadas por sus asociados o dueños que en reuniones generales, llamadas Asambleas, toman las decisiones de carácter más general como empresa. La Asamblea de asociados delega en un grupo menor de asociados (generalmente menos de 10 miembros) las decisiones de nivel más específico pero siempre de carácter estratégico para la cooperativa. Este grupo de asociados es llamado "**Consejo de Administración**". El Consejo de Administración nombra a un Gerente y éste define toda la estructura de recursos humanos, financieros, materiales, etc, requeridos para la gestión administrativa de la empresa cooperativa.

**Federaciones** y otros Organismos de Integración Cooperativa: En el mundo, se tienen organismos cooperativos de segundo grado, cuyo objetivo es "integrar" a las cooperativas locales para lograr gestiones políticas, financieras, de asesoría, de producción a escala, etc. Por ejemplo, en Costa Rica se tiene al Conacoop, o Consejo Nacional Cooperativo, para la unión del movimiento ante gestiones políticas nacional; y, se tiene al CENECOOP para la gestión educativa en las cooperativas. En estos casos, todos los tipos de cooperativas pueden pertenecer a estos organismos de integración, sin embargo, si el organismo de integración nace únicamente para integrar las cooperativas de un único giro comercial, entonces se le constituye en Federación. Por lo tanto, la unión de cooperativas que sólo pertenezcan al giro de "intermediación financiera", será una "Federación de Ahorro y Crédito", si las cooperativas son sólo del giro "café", sería una "Federación de Cooperativas de Café", y así sucesivamente.

**Supervisión y regulación:** En Costa Rica, las cooperativas de ahorro y crédito están reguladas y supervisadas por el Estado, por medio de la Superintendencia General de Entidades Financieras (**SUGEF**) y el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (**INFOCOOP**). Esta supervisión hace que las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito se realicen con total control. Por ejemplo, una cooperativa de ahorro y crédito en Costa Rica no

puede desarrollar otras actividades comerciales que no sea la captación de ahorros a sus asociados y el ofrecimiento de servicios de crédito a éstos mismos. Si la cooperativa de ahorro y crédito constituye una sociedad anónima aparte, sí puede desarrollar esas otras actividades.

El servicio de "**captación de ahorros**" con el asociado es un servicio con el cual el asociado deposita su dinero a nuestras cuentas bancarias o el mismo asociado viene a nuestras oficinas y entrega su dinero personalmente en nuestras cajas receptoras. La cooperativa le paga una tasa de interés por el tiempo en que el asociado mantiene dicho dinero en la cooperativa.

La "**Administración de los recursos de cesantía**" es un servicio que algunas instituciones financieras, entre ellas las cooperativas, puede brindarle a los patronos y empleados que así lo acuerden. El Patrono deposita en la institución financiera administradora el monto total o un monto parcial de la reserva de Auxilio de Cesantía para que esta institución administre financieramente dichos recursos para generar rendimientos financieros que incrementen el monto. El patrono puede decidir que estos rendimientos financieros sean un beneficio más para los empleados. El Auxilio de Cesantía es un monto de dinero que cada patrono va acumulando para entregar a los empleados como parte de sus "prestaciones" cuando el empleado termine su relación laboral con el patrono.

El servicio de "**colocación de crédito**" al asociado es un servicio con el cual la cooperativa brinda dinero al asociado que lo solicite y el asociado cancela a la cooperativa con cuotas periódicas dicho préstamo. El asociado paga una tasa de interés a la cooperativa por ese dinero prestado.

La **intermediación financiera** consiste en que la Cooperativa –o cualquier intermediario financiero- cobra una tasa de interés sobre préstamos mayor que la tasa de interés que paga sobre los ahorros, y con esa ganancia se cubre el costo administrativo de dicha labor de intermediación.

Las personas que tienen recursos financieros que dedican al ahorro, son llamadas **superavitarias** y las personas que requieren recursos financieros en préstamo son llamadas **deficitarias**.

La **intermediación financiera** también se interpreta como la labor de recolectar los recursos financieros de las unidades superavitarias y dirigirlos hacia las unidades deficitarias.