



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MEZCLA DE MERCADEO PARA LOS FIDEICOMISOS COMERCIALIZADOS  
POR BN FIDUCIARIA DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA AL 31 DE  
ENERO DEL 2011**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Realizado por:  
DANIEL VELÁSQUEZ EDUARTE**

**Profesora Guía:  
MBA. INGRID SOLÍS RAMÍREZ**

**I Semestre 2011**

## DEDICATORIA

A Dios quien siempre se mantiene a mi lado y es la luz en mi camino.

A mi madre quien es en el fondo la autora del logro de mis metas y objetivos.

A mi novia quien me animó a seguir adelante y no claudicar nunca.

A mi hijo quien es la razón de mí ser, mi vida y mi corazón.

**Y este trabajo está dedicado en especial, con todo mi corazón, para mi prima Lucy Eduarte Salazar (q.d.D.g), quien desde el momento en que partió de este mundo pasó a ser parte de la fuerza interna que me acompaña día a día para salir adelante. Éste trabajo nos pertenece a ambos. Eres la mejor!!!**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero a Dios, por su guía, justicia y amor.

A mi madre por darme la base desde niño para alcanzar las metas y por su enseñanza.

A mis tíos (Gladys y Mincho) quienes me abrieron las puertas de su casa y me acogieron bajo su techo.

A mi novia por su amor, cariño, colaboración y apoyo diario.

A mi hijo quien con su sonrisa y sus cariños me da las fuerzas para seguir adelante día a día

A cada una de las personas que colaboraron en la realización de este proyecto.

## EPÍGRAFE

Tú eres mi hermano del alma realmente un amigo.  
Que en todo camino y jornada está siempre conmigo.  
Aunque eres un hombre aun tienes alma de niño.  
Aquel que me da su amistad, su respeto y cariño.  
Recuerdo que juntos pasamos muy duros momentos.  
Y tú no cambiaste por fuertes que fueran los vientos.  
Es tu corazón una casa de puertas abiertas.  
Tú eres realmente el más cierto en horas inciertas.

En ciertos momentos difíciles que hay en la vida.  
Buscamos a quien nos ayude a encontrar la salida.  
Y aquella palabra de fuerza y de fe que me has dado.  
Me da la certeza que siempre estuviste a mi lado.  
Tú eres mi amigo del alma en toda jornada.  
Sonrisa y abrazo festivo a cada llegada.  
Me dices verdades tan grandes con frases abiertas.  
Tú eres realmente el más cierto de horas inciertas.

No preciso ni decir, todo eso que te digo.  
Pero es bueno así sentir que eres tú mi gran amigo.  
No preciso ni decir, todo eso que te digo.  
Pero es bueno así sentir que yo tengo un gran amigo.  
No preciso ni decir, todo eso que te digo.  
Pero es bueno así sentir que eres tú mi gran amigo.  
No preciso ni decir, todo eso que te digo.  
Pero es bueno así sentir que yo tengo un gran amigo

Autor: Roberto Carlos

**Dedicado a: Lucy Eduarte Salazar (q.d.D.g)**

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	iii
Epígrafe.....	iv
Índice de Cuadros .....	vi
Índice de Gráficos .....	ix
Índice de Figuras.....	ix
Resumen .....	x
Introducción.....	1
Capítulo I Generalidades de la Investigación.....	3
Capítulo II Marco Teórico.....	38
Capítulo III Marco Metodológico.....	65
Capítulo IV Mezcla de Mercadeo de las cuatro agrupaciones de fideicomisos de BN Fiduciaria.....	76
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones .....	151
Bibliografía .....	1652
Apéndices.....	165
Anexos .....	183

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Total de fideicomisos administrados en BN Fiduciaria por cantidad según el tipo de fideicomiso .....	76
Cuadro N°2: Total de cartera administrada en BN Fiduciaria por cantidad de patrimonio según el tipo de fideicomiso .....	77
Cuadro N°3: Total de cartera administrada de la industria por porcentaje de patrimonio según el fiduciario.....	83
Cuadro N°4: Conocimiento de fiduciarias en Costa Rica.....	102
Cuadro N°5: Fiduciarias en las que se tiene un fideicomiso .....	104
Cuadro N°6: Beneficio principal cuando adquirieron un fideicomiso en BN Fiduciaria.....	105
Cuadro N°7: Razón por la que BN Fiduciaria es el administrador del fideicomiso .....	107
Cuadro N°8: Conocimiento de los tipos de fideicomiso .....	108
Cuadro N°9: Tipos de fideicomiso que estarían interesados en conocer .....	109
Cuadro N°10: Calidad del servicio que ha brindado BN Fiduciaria en la gestión del fideicomiso .....	111
Cuadro N°11: Calidad del servicio post venta que le ha brindado BN Fiduciaria en la gestión del fideicomiso .....	112
Cuadro N°12: Problemas o inconvenientes con las gestiones del fideicomiso....	112
Cuadro N°13: Tipo de problema o inconveniente presentado .....	113
Cuadro N°14: Tiempos de respuesta de BN Fiduciaria para realizar instrucciones .....	114
Cuadro N°15: Variedad de servicios bancarios brindados a través del fideicomiso .....	116
Cuadro N°16: Opinión sobre si el honorario se ajusta a la calidad del servicio recibido.....	117

Cuadro N°17: Razón por la que el honorario se ajusta al servicio recibido .....	118
Cuadro N°18: Razón por la que el honorario no se ajusta a la calidad del servicio recibido .....	119
Cuadro N°19: Modalidad de pago preferida para el pago del fideicomiso .....	121
Cuadro N°20: Medios o canales de atención del Banco Nacional de Costa Rica que mas utiliza .....	121
Cuadro N°21: Oficina del Banco Nacional de Costa Rica que visita con mayor frecuencia .....	124
Cuadro N°22: Obtención de información de fideicomisos en otras oficinas diferentes a oficina principal .....	125
Cuadro N°23: Frecuencia de visitas adecuadas del ejecutivo de fideicomisos ...	126
Cuadro N°24: Medios para que lo atienda un ejecutivo .....	128
Cuadro N°25: Sugerencia para un mejor servicio .....	129
Cuadro N°26: Medios de información que mas consultan los clientes .....	130
Cuadro N°27: Periódico costarricense que lee con mayor frecuencia .....	132
Cuadro N°28: Programa de radio que escucha con mayor frecuencia .....	133
Cuadro N°29: Programa de televisión que sintoniza con mayor frecuencia .....	134
Cuadro N°30: Ferias o eventos especializados a las que asiste durante el año .	136
Cuadro N°31: Edad en años cumplidos .....	137
Cuadro N°32: Estado Civil.....	137
Cuadro N°33: Provincia donde residen los clientes de BN Fiduciaria.....	139
Cuadro N°34: Ocupación Principal.....	141
Cuadro N°35: Lugar de trabajo .....	142
Cuadro N°36: Último año de educación aprobado.....	143
Cuadro N°37: Sexo .....	144
Cuadro N°38: Ingreso mensual .....	145

Cuadro N°39: Tipos de clientes de BN Fiduciaria por ocupación según el nombre de la fiduciaria donde poseen otros fideicomisos.....	146
Cuadro N°40: Tipos de clientes de BN Fiduciaria por ocupación según el nombre de la fiduciaria donde poseen otros fideicomisos (Segunda parte) .....	146
Cuadro N°41: Distribución de los tiempos de respuesta de BN Fiduciaria por tiempo según el tipo de fideicomiso .....	148
Cuadro N°42: Cantidad de inconvenientes según el tipo de fideicomiso.....	148
Cuadro N°43: Cantidad de productos según el tipo de fideicomiso.....	149
Cuadro N°44: Modalidad de pago según el tipo de fideicomiso.....	150

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Crecimiento de honorarios de BN Fiduciaria en los últimos años .....	82
Gráfico N°2: Honorario por administración de fideicomisos.....	84
Gráfico N°3: Nombre de la fiduciaria más mencionada en el primer lugar .....	103
Gráfico N°4: Clientes que poseen fideicomisos en otras fiduciarias .....	104
Gráfico N°5: Categoría “otros” del beneficio principal cuando adquirieron un fideicomiso .....	106
Gráfico N°6: Motivo por el cual BN Fiduciaria es administrador del fideicomiso..	107
Gráfico N°7: Conocimiento de los tipos de fideicomiso.....	108
Gráfico N°8: Tipos de fideicomiso que estaría interesado en conocer .....	110
Gráfico N°9: Problemas o inconvenientes con el fideicomiso .....	113
Gráfico N°10: Tiempos de respuesta en realizar instrucciones .....	115
Gráfico N°11: Servicios bancarios del fideicomiso.....	116
Gráfico N°12: Opinión sobre si el honorario se ajusta a la calidad del servicio recibido.....	117
Gráfico N°13: Razón por el que el honorario se ajusta a la calidad del servicio recibido.....	118
Gráfico N°14: Razón por la que el honorario no se ajusta a la calidad del servicio recibido.....	120
Gráfico N°15: Medios o canales de atención del Banco Nacional que mas utiliza .....	122
Gráfico N°16: Categoría “otros” de los canales o medios de atención que mas utiliza .....	123
Gráfico N°17: Categoría “otros” frecuencia con la cual el ejecutivo de fideicomisos debe visitarle .....	127
Gráfico N°18: Medios para que lo atienda un ejecutivo .....	128

Gráfico N°19: Medio que consulta con mayor frecuencia .....	131
Gráfico N°20: Periódico costarricense que lee con mayor frecuencia .....	132
Gráfico N°21: Programa de televisión que sintoniza con mayor frecuencia .....	135
Gráfico N°22: Estado Civil.....	138
Gráfico N°23: Lugar de residencia por Cantón .....	140
Gráfico N°24: Ocupación Principal.....	141
Gráfico N°25: Sexo.....	144

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Banco Nacional de Costa Rica Organigrama, 2010 .....	9
Figura N°2: Subgerencia general de Banca de Desarrollo del Banco Nacional de Costa Rica Organigrama, 2011 .....	21
Figura N°3: BN Fiduciaria Organigrama, 2010.....	29
Figura N°4: Pasos para desarrollar la planeación estratégica.....	48
Figura N°5: Producto o servicio.....	52
Figura N°6: Precio.....	54
Figura N°7: Plaza o Distribución.....	56
Figura N°8: Promoción.....	57
Figura N°9: Agrupación de fideicomisos.....	63
Figura N°10: FODA.....	78
Figura N°11: Estratégias de promoción actuales de BN Fiduciaria .....	81
Figura N°12: Gama de productos fiduciarios Banco Improsa .....	86
Figura N°13: Gama de productos fiduciarios Banco Crédito Agrícola de Cartago .	87
Figura N°14: Gama de productos fiduciarios Banco de Costa Rica.....	89
Figura N°15: Gama de productos fiduciarios Scotiabank.....	90
Figura N°16: Honorarios del fideicomiso de administración de Banco Improsa ....	92
Figura N°17: Honorarios del fideicomiso de titularización de Banco Improsa.....	93
Figura N°18: Honorarios del fideicomiso de garantía de Banco Improsa .....	94
Figura N°19: Honorarios del fideicomiso de custodia de acciones de Banco Improsa .....	95
Figura N°20: Honorarios del fideicomiso de garantía del Banco de Costa Rica ....	97

## RESUMEN

El presente estudio se refiere a la investigación de la mezcla de mercadeo acorde con los hábitos de adquisición y uso de las cuatro agrupaciones de Fideicomisos (Administración, Garantía, Titularización y Custodia de Acciones) comercializadas por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica al 31 de enero del 2011.

El propósito de este estudio es analizar la mezcla de mercadeo, para ello es necesario conocer la situación actual de BN Fiduciaria, describir la mezcla de mercadeo de la competencia, investigar el perfil del cliente potencial, los hábitos de uso, los aspectos considerados por el consumidor para la adquisición del producto de fideicomisos, el nivel de conocimiento y posicionamiento, los canales de distribución para la adecuada comercialización, así como, las modalidades de pago y las formas de promoción de las cuatro agrupaciones de Fideicomisos (Administración, Garantía, Titularización y Custodia de Acciones) comercializadas por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica al 31 de enero del 2011; obteniendo de esta manera la mezcla de mercadeo.

La información que se presenta es el resultado de la aplicación de un cuestionario a los clientes que tenían un fideicomiso activo al 31 de enero del 2011, así como una entrevista aplicada al Jefe Comercial de BN Fiduciaria, con el objetivo de documentar el estudio.

## INTRODUCCIÓN

Una mezcla de mercadeo, es un conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables producto, precio, plaza y promoción que la organización combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta, de manera que se puedan realizar las metas comerciales propuestas de una empresa. Por lo tanto su análisis se encuentra relacionado directamente con los hábitos de adquisición y uso de un producto o servicio.

La presente investigación corresponde al área de Mercadeo, específicamente en el área de Investigación de Mercados y se realizó en el departamento de BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica. Su propósito es proponer una mezcla de mercadeo para las cuatro agrupaciones de fideicomisos en este departamento, con el fin de que sus resultados permitan tomar decisiones que conlleven a una venta comercial activa.

Por lo tanto, el presente estudio consistió en realizar una mezcla de mercadeo, donde se explorarán los hábitos de adquisición y uso de los fideicomisos, basándose en las cuatro “p” y conocer así la posibilidad de identificar y corregir los elementos que no permiten una aceptable venta comercial activa.

Éste trabajo se presentará de la siguiente manera: en un primer capítulo se presentarán los aspectos generales de la investigación, como los antecedentes y la descripción del departamento de BN Fiduciaria.

En el segundo capítulo se encuentra el marco teórico, donde se proporcionan las definiciones fundamentales que se utilizaron para la realización del trabajo.

En el tercer capítulo se describirá la metodología de investigación. Este capítulo proporcionará la información, los detalles de la investigación formal

realizada, método de recopilación de datos, forma de presentación de la información.

En el cuarto capítulo se presentara el análisis de la situación actual y los análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos de investigación aplicados a los clientes que tuvieran un fideicomiso activo al 31 de enero del 2011 y a la Jefatura Comercial de BN Fiduciaria.

En el quinto capítulo se expondrán las conclusiones del presente estudio, basándose en los resultados de la investigación, seguido por las recomendaciones y la mezcla de mercadeo.

Se espera que los resultados de esta investigación puedan servir como base científica para la toma de decisiones en el Departamento de BN Fiduciaria.

Además de que puedan ser utilizados para futuras investigaciones como un punto de referencia.

# CAPITULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

## A. Referencia Empresarial

### 1. Banco Nacional de Costa Rica

Acorde con la página oficial del Banco Nacional de Costa Rica [www.bncr.fi.cr](http://www.bncr.fi.cr), a continuación se presenta un resumen de la información principal del Banco Nacional de Costa Rica, la Subgerencia General de Banca de Desarrollo y de BN Fiduciaria.

#### a. Antecedentes

En Costa Rica, a principios del Siglo XIX, los gobernantes de aquella época, tenían un panorama difícil al tratar de determinar la política económica del país, no obstante, Costa Rica mostró un gran adelanto cultural, material y espiritual, así como, la forma patriarcal de gobierno de aquella época.

La situación económica de Costa Rica, luego de su independencia en el año de 1821, era muy incipiente, de recursos ínfimos y basada esencialmente en cultivos de poco desarrollo, sin vías de comunicación adecuadas, población pobre y escasa y no contaba con un comercio desarrollado ni con exportaciones suficientes de productos de la tierra que apenas cubrían las escasas necesidades de la importación del país.

Ocurrió que la producción de café colaboró enormemente en el auge del país, gracias a este cultivo y al desarrollo de nuevas vías de comunicación se comienza a tener acceso a los mercados europeos. Fue prácticamente, durante el siglo XIX el país giró en torno al cultivo del café.

En el año de 1863 se funda el Banco Anglo Costarricense (BANANGLO); en 1877 el Banco de la Unión (BANCO DE COSTA RICA); en 1905 el Banco Comercial de Costa Rica y el Banco Mercantil, en 1914 el Banco Internacional de Costa Rica (BANCO NACIONAL) y en 1918 el Banco Crédito Agrícola de Cartago.

La Administración de Don Alfredo González Flores, mediante Decreto N°16 del 09 de octubre de 1914 constituye el Banco Internacional de Costa Rica. Como parte de las causas de la fundación se pueden citar:

1. La primera guerra Mundial y la negativa de los Bancos Privados de conceder créditos al gobierno de Don Alfredo González Flores.
2. La filosofía que manejaba la administración de don Alfredo González Flores, que consideraba que el estado debía tener un papel protagónico, enfatizando la función social que debía cumplir en la economía del país, principalmente en lo que se refiere al crédito rural que defendía al pequeño productor.

Debido a las causas mencionadas anteriormente se fundó el Banco Internacional de Costa Rica con carácter público, es decir, el banco pertenecía al Estado.

El Gobierno aprovechó que un Banco Privado no había comenzado sus funciones bajo el nombre de Banco Internacional de Costa Rica, situación que utilizó para fundar un Banco Estatal con ese mismo nombre.

Con la fundación de dicho banco en 1914, el Gobierno incursionó de manera directa en el campo económica y además se marcó la transición del Sistema de Banca Privada dominante en el Siglo XIX a la etapa de Banca Mixta.

El 8 de julio de 1921 se realizó la unificación del billete en circulación de Costa Rica, por lo que el Banco Internacional de Costa Rica se convierte en el único ente emisor en el país, suprimiéndosele esa posibilidad a los bancos privados, autorizando así al Banco Internacional de Costa Rica a que realizará una emisión para recoger los billetes de los bancos privados.

El Banco Internacional de Costa Rica creó el 10 de octubre de 1922 la Caja de Conversión, la cual trataría de garantizar la estabilidad del cambio emitiéndose colones a cambio de oro o divisas a un tipo de 4 a 1.

Es importante mencionar que a partir de 1936 y de la constitución del Banco Internacional de Costa Rica surgen varias instituciones especializadas, producto de sus distintas áreas de desarrollo, entre las cuales se pueden mencionar: a) En 1936, se crean los Almacenes Generales de Depósitos en coordinación con el Departamento Comercial del Banco; de su Sección de Fomento a la Producción nace el Consejo Nacional de la Producción, en 1949; c) en 1950, el Departamento Emisor da origen al Banco Central de Costa Rica; d) en 1962 del Departamento de Crédito Rural, Tierras y Colonias tomó vida el Instituto de Tierras y Colonización, ahora Instituto de Desarrollo Agrario (IDA); la Junta Nacional de Habitación dio origen al Instituto de Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), en 1954; f) la Sección de Fomento de Cooperativas generó el Instituto Nacional de Fomento de Cooperativas (INFOCOOP) en 1973.

Además, para tener una amplia cobertura geográfica el Banco Nacional inició el proceso de regionalización y descentralización.

En el año de 1948, administración presidida por José Figueres Ferrer, se decretó la nacionalización bancaria.

Una de las más importantes reformas financieras fue la de 1995 que eliminó el monopolio estatal sobre las cuentas corrientes, con lo cual quedó, únicamente, la garantía estatal sobre los depósitos del público en los bancos del estado.

En el año de 1997 el Banco Nacional inició el cambio hacia un banco que utilizará más la tecnología, para satisfacer a sus más de 1.500.000 clientes. En 1998 se impulsó una descentralización: se crearon seis bancos regionales dependientes de una casa matriz y se les dio autonomía.

La Banca de Desarrollo es una de las misiones prioritarias de la entidad, gracias a los adelantos tecnológicos, llevando a todos los sectores no atendidos por la banca tradicional y realizando a la vez tareas de banco comercial, banca de inversión, de crédito hipotecario y también de servicios internacionales.

El Banco Nacional ha tenido presencia en servicios financieros especializados, por medio de subsidiarias, a saber: BN Valores, BN Fondos, BN Seguros y en el campo de las pensiones complementarias, con BN Vital.

El Banco Nacional de Costa Rica tiene hoy en día más de noventa y cinco años como conglomerado financiero estatal.

## **b. Misión**

“Ofrecer eficientemente servicios financieros universales y estandarizados que sobrepasen las expectativas de sus clientes por medio de: atención especializada por segmentos, uso de canales electrónicos, el compromiso de integridad y espíritu de servicio de sus colaboradores para coadyuvar en la alfabetización financiera y el desarrollo socioeconómico del país.”

### **c. Visión**

“El Banco Nacional es la principal institución financiera del país, de propiedad estatal, que impulsa el desarrollo económico y social, ofreciendo soluciones integrales globalizadas, un servicio de alto valor para sus clientes, con un recurso humano eficiente, una plataforma que facilite el uso intensivo de productos mediante canales electrónicos, comprometidos con la sostenibilidad del medio ambiente, con el objetivo fundamental de maximizar la rentabilidad y mantener una suficiencia patrimonial adecuada.”

### **d. Valores Institucionales**

- **Pasión por la excelencia:** Dar siempre lo mejor de nosotros, es buscar la calidad y la excelencia en lo que hacemos. Es dar el mejor servicio, cautivando al cliente.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar de la mano con los demás compañeros, en busca de un mismo objetivo. El logro de uno es el logro de todos.
- **Proactividad:** Es decidir lo que se quiere hacer y cómo se va a hacer. Es ser líder, es asumir la responsabilidad de hacer, con visión, innovación y perseverancia.
- **Gestión Ética:** Es integridad en todo lo que se hace. Es hacer siempre lo correcto, con responsabilidad y honradez, dentro y fuera de nuestro trabajo.

### **e. Estrategias Generales Institucionales**

- **Consolidación:** Cerrar la brecha entre el tema de Industrialización y la gestión comercial.
- **Crecimiento:** Crecer en participación de mercado

#### **f. Objetivos Generales Institucionales**

- Crecer en participación de mercado.
- Cerrar la brecha entre industrialización y gestión comercial.

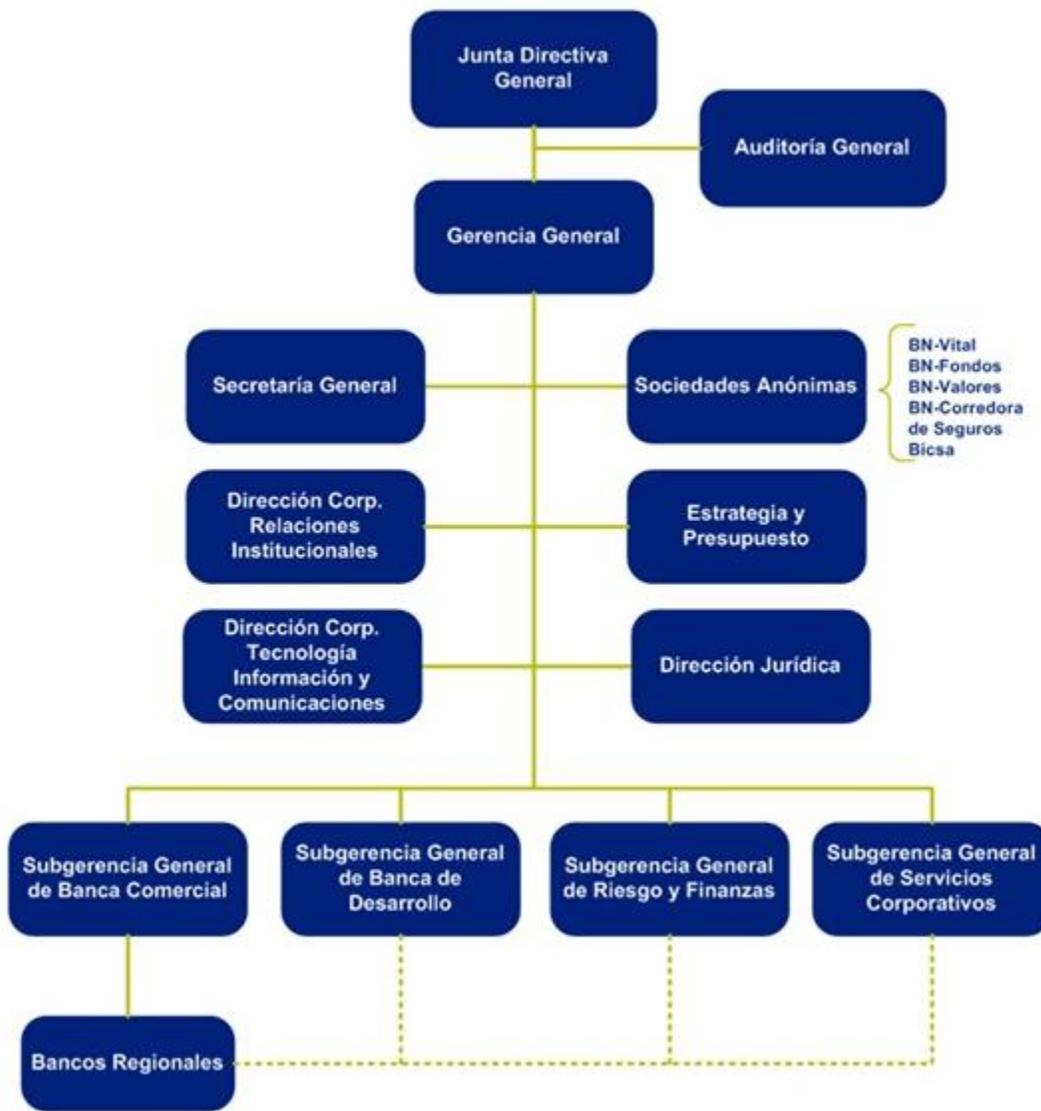
#### **g. Objetivos Específicos Institucionales**

- Impulsar el modelo de segmentación de clientes personas y empresas actuales.
- Mejorar la gestión del recurso humano del Banco Nacional.
- Crecer en financiamiento al sector público.
- Fortalecer alianzas con Banco de Costa Rica y Banco Crédito Agrícola de Cartago.
- Fortalecer la industrialización de los procesos.
- Desarrollar plan Estratégico 2011-2015.
- Lograr un mayor control y optimización de gastos.
- Llevar a cabo la reestructuración organizacional.
- Fortalecer la Responsabilidad Corporativa.
- Consolidar el desarrollo tecnológico (Hardware y Software).

#### **h. Estructura organizativa**

La Estructura Organizativa vigente fue aprobada por la Junta Directiva General en sesión 11641, Artículo 20, celebrada el 17 de agosto del 2010, a continuación se presenta el Organigrama del Banco Nacional de Costa Rica en la figura N°1.

**FIGURA N°1**  
**BANCO NACIONAL DE COSTA RICA ORGANIGRAMA, 2010**



Aprobado por Junta Directiva General, artículo 20° sesión 11.641, celebrada el 17 de agosto del 2010.

FUENTE: [www.bncr.fi.cr](http://www.bncr.fi.cr), 2010.

A continuación se presenta un detalle de cada una de las dependencias del Banco Nacional de Costa Rica:

- **Junta Directiva General:** La Junta Directiva General se constituye como el máximo órgano rector del Banco. Sus funciones las ejerce con absoluta

independencia y bajo su exclusiva responsabilidad, dentro de las normas establecidas por las leyes, reglamentos aplicables y principios de la técnica bancaria.

Las funciones ejercidas por los Directivos se concretarán en el ejercicio de las atribuciones que por ley les han sido conferidas; las mismas se detallan a continuación:

1. Dirigir la política financiera y económica del Banco.
  2. Ejercer las facultades otorgadas al Banco y cumplir con los deberes asignados a la Institución, así como, atender las disposiciones legales y reglamentarias que rigen su funcionamiento.
  3. Acordar, reformar e interpretar para su aplicación, los reglamentos del Banco, regular los servicios de organización y administración del Ente, y dirigir su funcionamiento.
  4. Acordar el presupuesto anual del Banco y los presupuestos extraordinarios que fueran necesarios, los cuales requieren la revisión de la Contraloría General de la República; así como, crear las plazas y servicios indispensables para el debido funcionamiento de la Institución y fijar las respectivas remuneraciones.
  5. Nombrar y remover, cuando fuera el caso, al Gerente, Subgerentes, Auditor y Subauditores del Banco, así como, asignarles sus funciones y deberes, dentro de las prescripciones de la Ley.
- **Auditoría General:** La auditoría interna es la actividad independiente, objetiva y asesora, concebida para agregar valor, y proporcionar seguridad al ente u órgano, puesto que se crea para validar y mejorar el cumplimiento y la suficiencia del sistema de control interno desde un punto de vista contable, financiero, administrativo y de otra naturaleza. Lo anterior, como

base para prestar un servicio constructivo y de protección a la administración, lo cual es un control que funciona midiendo y valorizando la eficacia y eficiencia de todos los demás controles

Para el cumplimiento de sus deberes, la Auditoría Interna tendrá además de las competencias que le sean aplicables y que se establecen en el artículo 22 de la Ley General de Control Interno, las siguientes funciones principales:

1. Preparar el Plan Anual de Labores de conformidad con los lineamientos que establece la Contraloría General de la República, el cual incorpore los auditorajes que deben realizarse durante el periodo, dejando así la holgura necesaria para trabajos especiales que se presenten y elevarlo al Comité de Auditoría y posteriormente a Junta Directiva General para su aprobación.
2. Evaluar las operaciones de servicios que brinda la Institución, así como el manejo administrativo, financiero y de otra naturaleza.
3. Refrendar los Estados Financieros e informes complementarios, así como, aquellos informes y certificaciones que por disposición de la Contraloría General de la República, la Superintendencia General de Entidades Financieras o las autoridades competentes, deban cumplir con ese requisito.
4. El Auditor General o en su defecto el Subauditor General, asistirá a las sesiones de Junta Directiva General, por haberlo dispuesto así ese Órgano Colegiado, para que en su función asesora, emita sus opiniones.
5. El Auditor General organizará y participará, con derecho a voz pero no de voto, de las sesiones del Comité de Auditoría.

- **Gerencia General:** Es la Unidad Administrativa Superior, encargada de cumplir y desconcentrar las políticas dictadas por la Junta Directiva General para el correcto funcionamiento de la Institución.

El Gerente General es el máximo representante de la Administración Superior, el nombramiento de éste será exclusividad de la Junta Directiva General, por períodos de 6 años, pudiendo ser reelecto.

- **Secretaría General:** La Secretaría General es la unidad de apoyo técnico y secretarial de la Junta Directiva General así como también de otros órganos que disponga establecer el Directorio, conforme a la Ley.

Dentro de las funciones generales se encuentran:

1. Brindar asesoramiento a la Junta Directiva General en el transcurso de las sesiones, a fin de que los asuntos que sean conocidos estén debidamente documentados y para que los acuerdos y resoluciones que se tomen, se ajusten a las normas y disposiciones reglamentarias vigentes.
2. Preparar el orden del día para las sesiones de la Junta Directiva atendiendo instrucciones del Presidente del directorio y con base en la documentación preparada al efecto por la Gerencia, la Auditoría, las Direcciones Corporativas y las Direcciones Regionales.
3. Controlar la asistencia a las sesiones de la Junta Directiva General u otros órganos, y llevar la minuta de los asuntos tratados en las mismas.
4. Elaborar las Actas de las sesiones que celebra la Junta Directiva General, consignando el orden establecido y en forma clara y objetiva, los asuntos tratados.

5. Comunicar a las partes interesadas, los acuerdos y disposiciones de los órganos citados en el inciso anterior, y distribuir la documentación correspondiente.

- **Sociedades Anónimas:** Son las encargadas de la comercialización de productos en específico. Hay cuatro sociedades anónimas: BN Vital, BN Fondos, BN Valores y BN Seguros.
- **Dirección Corporativa de Relaciones Institucionales:** Es la oficina encargada de administrar los procesos de comunicación tanto internos como externos del Banco Nacional.

Como parte de las funciones generales se encuentran:

1. Efectuar diagnósticos de opinión entre los públicos internos y externos del Banco Nacional, que posibiliten el conocimiento de las actitudes de aquellos hacia el Banco, para una mejor toma de decisiones en materia de Relaciones Públicas.
2. Fortalecer el flujo de la comunicación interna del Banco en todos los niveles, para el logro de los objetivos planteados en el Plan Estratégico Institucional, así como, consolidar externamente la imagen positiva del Banco Nacional de Costa Rica.
3. Desarrollar campañas de comunicación para públicos internos y externos del Banco, con el fin de atraer su comprensión y aceptación.
4. Proyectar una imagen positiva del Banco Nacional ante los organismos gubernamentales con los que se tiene relación directa o indirecta, a fin de lograr la buena voluntad y el apoyo requeridos para el cumplimiento de los planes estratégicos del Banco, sobre todo, en lo que a leyes se refiere.

- **Estrategia y Presupuestos:** Estrategia y Presupuestos se encarga del proceso de planificación del Banco ante las direcciones internas, así como, con los entes externos. Realiza trabajos específicos de investigación o bien participan en el desarrollo de los proyectos institucionales.

Entre las funciones generales, se encuentran:

1. Facilitar el proceso de planificación del Banco.
2. Dar seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico vigente.
3. Informar a la Gerencia General sobre el desarrollo del plan estratégico y planes operativos.
4. Coordinar lo relacionado con el área de planificación con los entes reguladores: Ministerio de Planificación y Política Económica (Mideplan), Ministerio de Vivienda, Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República (CGR).
5. Establecer los formatos y estándares en materia de planificación.
6. Administrar y analizar la información financiera que genera el Banco como corporación, permitiendo con ello facilitar el proceso de toma de decisiones a través de la identificación de tácticas y estrategias financieras.

- **Dirección Corporativa Tecnología Información y Comunicaciones:** Se encarga fundamentalmente de ofrecer a la institución la plataforma tecnológica necesaria para la prestación exitosa de los servicios bancarios, tomando en cuenta las expectativas de los clientes actuales y potenciales.

Dentro de las funciones generales, se encuentran:

1. Establecer los esquemas institucionales de planificación en sistemas para su aplicación a nivel nacional bajo un esquema continuo de 24 x 7 (24 horas los 7 días de la semana).

2. Coordinar la aplicación de las políticas y estrategias tecnológicas dentro de la Institución.
  3. Generar investigaciones sobre nuevos sistemas, soluciones automatizadas, adquisición de equipos y otros que proyecten al Banco como una entidad de avanzada.
  4. Consolidar una infraestructura tecnológica (informática, telecomunicaciones, redes, etc.) que permita generar servicios universales en todas las oficinas del Banco Nacional.
  5. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar todos los aspectos estratégicos para el funcionamiento de la tecnología del Banco Nacional.
- **Dirección Jurídica:** Es la responsable del análisis y ejecución de labores jurídicas del Banco Nacional de Costa Rica y sus sociedades subsidiarias.

Como parte de las funciones generales se encuentran:

1. Asesorar directamente a la Junta Directiva General, Juntas Directivas de las Sociedades Subsidiarias, al Comité Especial de Crédito, Comité y Subcomité de Licitaciones, y a la Comisión de Cumplimiento.
2. Evacuar las consultas verbales o escritas sobre aspectos jurídico-legales, que realizan todas las dependencias del Banco, incluyendo las Sociedades Subsidiarias.
3. Atender los asuntos y demandas judiciales, y en instancias administrativas, que se entablen contra el Banco y sus Sociedades Subsidiarias o que éstos promuevan.
4. Representar al Banco y a sus Sociedades Subsidiarias, como Apoderado General Judicial, por invitación o de oficio, en reuniones o juntas en que se traten temas legales de interés para la Institución y ante los Tribunales.

5. Estudiar, dictaminar e informar sobre los reclamos administrativos o de otra índole.

- **Subgerencia General de Banca Comercial:** Esta dependencia tiene a su cargo la gestión de los segmentos de mercado, productos y canales de la institución, procurando alcanzar los objetivos de crear ofertas de valor a la medida de los clientes, mayor diferenciación, lealtad del cliente y una posición comercial más competitiva.

La Subgerencia General de Banca Comercial cuenta con una unidad organizacional staff (Staff Administrativo) constituida por una Secretaria Ejecutiva, un Asistente y un chofer-mensajero. A esta unidad le corresponde asistir a la Subgerencia en cuanto a asuntos administrativos se refiere, apoyo en labores secretariales y funciones de mensajería. Asimismo, cuenta con tres unidades organizacionales staff adicionales: Control y Apoyo Comercial; Desarrollo Comercial y Mercadeo; tiene a cargo los Bancos Regionales y dos unidades organizacionales más: Banca Personal y Comercio Exterior.

- **Subgerencia General de Banca de Desarrollo:** Es la encargada de realizar una labor de enlace y coordinación tanto a lo interno como a lo externo de la organización. Es la principal responsable de que se alcancen las metas, se defina la política y se dé seguimiento a los programas de Banca Mujer, Banca de Desarrollo, BN Fiduciaria, Banca Institucional y Banca de Inversión.

Entre las funciones generales, se pueden mencionar.

1. Promueve las estrategias y proyectos, que permitan atender las necesidades financieras de los sectores de la micro y pequeña empresa fundamentalmente, considerando la imagen institucional y la búsqueda de recursos para operar programas

específicos. Es el principal responsable del planeamiento estratégico en materia de desarrollo y de su cumplimiento.

2. Estimular la producción costarricense a través de productos integrales que permitan establecer una solución financiera a nuestros clientes.
3. Potencializar la micro, pequeña empresa y el pequeño productor agropecuario con programas enfocados a sus actividades.
4. Manejar información externa (nacional e internacional) para apoyar la gestión crediticia (asignación y control de riesgos) en sectores, actividades y nichos de mercado previamente conceptualizados.

- **Subgerencia General de Riesgo y Finanzas:** Esta dependencia presenta la oportunidad de administrar los riesgos bancarios que enfrenta el Banco Nacional con una estructura especializada y con una ubicación independiente de otras dependencias dentro del organigrama de la institución; lo cual deriva en el establecimiento de políticas y medidas, que permitan administrar adecuadamente los riesgos inherentes a las acciones comerciales que se emprendan, así mismo, se encarga del manejo y administración de todos los recursos financieros del Banco, mediante el uso de herramientas y la aplicación de políticas y directrices que permitan optimizar la relación rentabilidad –riesgo.

Dentro de las funciones, se encuentran:

1. Ejercer las funciones inherentes a su condición de administrador general y sustituir al Gerente General cuando así se le confiera, vigilando la organización y funcionamiento de todas sus dependencias, la observancia de las leyes y reglamentos y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta Directiva.

2. Atender las relaciones con los personeros del Estado y sus dependencias, del Banco Central y de las Instituciones Autónomas, procurando la coordinación de la política económica y financiera del Banco con la política general del Banco Central, de acuerdo con las instrucciones que le imparta la Junta Directiva.
  3. Autorizar con su firma, conjuntamente con el presidente de la Junta, los valores mobiliarios en serie que emita el Banco, así como los demás documentos que determinen las leyes, los reglamentos de la institución y los acuerdos de la Junta.
- **Subgerencia General de Servicios Corporativos:** Esta Subgerencia General es la encargada de la gestión de tres temas de vital importancia a nivel institucional: el capital humano, la eficiencia operativa y la seguridad bancaria a nivel institucional. De esta forma, procura alcanzar una mayor eficiencia operativa a través de la simplificación, industrialización, optimización y estandarización de los procesos, que persigue una reducción de los costos y tiempos de producción, con el fin de brindar a los clientes servicios y productos con mejores precios y una mayor calidad.

A través de la centralización de todos los procesos de apoyo y logística del negocio, se pretende alcanzar economías de escala, con procesos fabriles que permitan una respuesta de calidad al cliente con un costo razonable.

También, la Subgerencia General de Servicios Corporativos velará por dotar a la organización de los recursos materiales y humanos de forma ágil y oportuna, mediante el cumplimiento de los acuerdos de servicio y promesas de calidad. Con el propósito de cumplir con este cometido, la Subgerencia General de Servicios Corporativos ha definido tres dependencias internas: Transformación y Gestión de Medios; Recursos Humanos y asume la Dirección de Seguridad.

- **Bancos Regionales:** Los Bancos Regionales son los responsables de gestionar el negocio bancario, buscando alcanzar los objetivos comerciales y financieros fijados por la alta administración. Las sucursales y agencias de cada una de sus áreas regionales, son apoyadas por una Dirección Regional.

Dentro de las funciones generales, se encuentran:

1. Mantener contacto con los 100 mejores clientes de la Región.
2. Atención y seguimiento a los problemas de calidad de las oficinas de la Región.
3. Ejecución de las estrategias de atención y ventas de los segmentos de Banca de Empresas.

## **2. Subgerencia General de Banca de Desarrollo**

### **a. Función principal**

Es una de las dependencias encargadas de la parte comercial de la institución, encargada de gestionar los negocios que apoyan e impulsan principalmente el desarrollo social y económico del país. Además, estará constituida por una unidad organizacional staff de apoyo comercial y tiene a cargo cinco dependencias enfocadas en los negocios y servicios que ofrece: Banca Institucional, Banca de Desarrollo, Banca Mujer, Banca de Inversión y Fiduciaria.

### **b. Objetivo General**

Alcanzar los objetivos de atención y ventas asignados en el Plan Estratégico, cumpliendo con los acuerdos de calidad en atención y ventas en los diferentes canales de distribución a su cargo para lograr implementar la participación de mercado con una mayor penetración y un mayor número de clientes.

### **c. Relaciones Jerárquicas**

Jerárquicamente esta subgerencia depende directamente de la Gerencia General, además tiene a su cargo las siguientes oficinas: Unidad de Staff, Banca Mujer, Banca de Desarrollo, BN Fiduciaria, Banca Institucional y Banca de Inversión.

### **d. Relaciones Funcionales**

Relaciones Internas: Mantiene relaciones con Gerencia General y Subgerencias.

Relaciones Externas: Es la representante del Banco en actividades formales, negociaciones comerciales con clientes de sus segmentos y atención de entes fiscalizadores cuando sea designado.

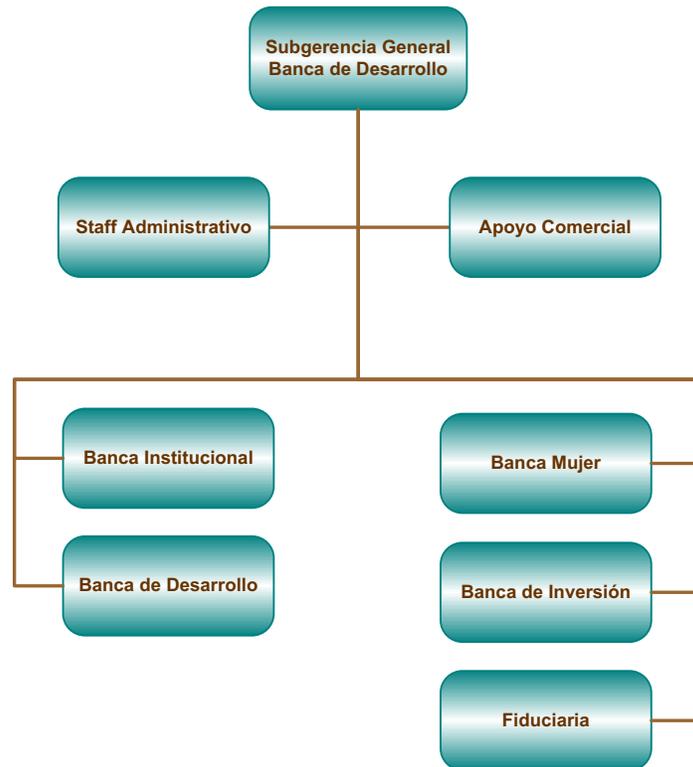
### **e. Funciones Generales**

- Controlar la gestión de ventas y de atención de su propia cartera de clientes.
- Implementar las tareas derivadas del Comité de Estrategia Comercial.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos comerciales en las dependencias asignadas.
- Dirigir la planeación estratégica de ventas que incluye la coordinación de la planificación de productos y de canales.
- Generar análisis de tendencias de los productos y los modelos de gestión de los bancos de primer orden.

## f. Estructura Organizativa

La Estructura Organizativa vigente fue aprobada según el documento SSC-010-2011 del 4 de febrero del 2011, de la Subgerencia General de Servicios Corporativos, al final de éste apartado se presenta el Organigrama de la Subgerencia General de Banca de Desarrollo del Banco Nacional de Costa Rica en la figura N°2.

**FIGURA N°2**  
**SUBGERENCIA GENERAL DE BANCA DE DESARROLLO**  
**DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA ORGANIGRAMA, 2011**



FUENTE: [www.bncr.fi.cr](http://www.bncr.fi.cr), 2011.

A continuación se presenta un detalle de cada una de las dependencias de la Subgerencia General de Banca de Desarrollo:

- **Staff Administrativo:** Es la dependencia encargada de brindar soporte administrativo a las dependencias de la Subgerencia Banca de Desarrollo.
- **Apoyo Comercial:** Esta área está compuesta por diferentes funciones profesionales que apoyan la gestión de las áreas de negocio de la Subgerencia General de Banca de Desarrollo, tales como: estadística: canales; inteligencia de negocio y mercados; diseño de productos y mercadeo.
- **Banca Mujer:** Esta dependencia es la principal responsable por la definición de las estrategias y directrices para la atención de este segmento. Asimismo, le compete establecer las metas y objetivos comerciales, así como, su seguimiento a nivel de toda la institución, para alcanzar un nivel competitivo.

Además, debe coordinar con las otras áreas de la institución aspectos tales como los niveles de penetración de los productos, definición de las políticas de distribución y estrategias de comunicación, que faciliten la venta de los productos y servicios del segmento a cargo.

Algunas de sus funciones principales son:

1. Coadyuvar en la alfabetización financiera para el logro del desarrollo de negocios.
2. Mejorar la calidad de vida de las mujeres participantes, tanto en el ámbito económico como en el personal.
3. Fortalecer las estructuras empresariales y familiares desde la acción de las empresas.
4. Fortalecer la red de atención a las empresarias con aliados estratégicos.

5. Cumplir con el rol de enlace a nivel interno como externo de la organización, en los temas y programas relacionados con el segmento de Banca Mujer.
  6. Le compete identificar oportunidades de proyección del Banco en negocios y cobertura de servicios financieros en el segmento, para lo cual debe definir las estrategias, tácticas y directrices respectivas.
  7. Establecer las metas y objetivos comerciales, así como su seguimiento a nivel institucional.
- **Banca de Desarrollo:** Esta unidad organizacional es la encargada de establecer y dar seguimiento a políticas, estrategias y objetivos generales, en los temas relacionados con Banca de Desarrollo, de acuerdo con los lineamientos institucionales en la materia. Además, cumple el rol de enlace a nivel interno y externo de la organización, en los temas y programas relacionados con estos segmentos.

Su objetivo es identificar oportunidades de proyección del Banco en negocios y cobertura de servicios financieros en segmentos de Banca de Desarrollo, para lo cual debe definir las estrategias, tácticas y directrices respectivas.

Asimismo, debe establecer las metas y objetivos comerciales, así como su seguimiento a nivel de toda la institución.

Algunas de sus funciones principales son:

1. Establecer y dar seguimiento a políticas, estrategias y objetivos generales, en los temas relacionados con Banca de Desarrollo, de acuerdo con los lineamientos institucionales en la materia.

2. Cumplir el rol de enlace a nivel interno y externo de la organización, en los temas y programas relacionados con estos segmentos.
  3. Identificar oportunidades de proyección del Banco en negocios y cobertura de servicios financieros en segmentos de Banca de Desarrollo, para lo cual debe definir las estrategias, tácticas y directrices respectivas.
  4. Establecer las metas y objetivos comerciales, así como su seguimiento a nivel de toda la institución.
- **BN Fiduciaria:** Esta dependencia es responsable por la comercialización de los servicios de fideicomisos, el cual es un negocio altamente sofisticado y eficiente. Le corresponde la ejecución de los procesos estratégicos, operativos y financieros que conllevan este tipo de servicios. Para tales efectos, debe coordinar con las otras áreas comerciales de la institución, aspectos relacionados con las políticas de distribución y estrategias de comunicación, que faciliten su venta a nivel institucional.

Algunas de sus funciones principales son:

1. Ejecutar los procesos estratégicos, operativos y financieros que conllevan este tipo de servicios.
  2. Comercializar los servicios de fideicomisos a nivel institucional.
  3. Coordinar con las otras áreas comerciales de la institución, aspectos relacionados con las políticas de distribución y estrategias de comunicación, que faciliten su venta a nivel institucional.
- **Banca de Inversión:** Es la responsable por ofrecer asesoría financiera y soluciones de negocios a los clientes institucionales que buscan cumplir sus objetivos estratégicos y/o de consecución de recursos, mediante la gestión

de los proyectos; por tanto, es un facilitador de movimiento de fondos, a través de diferentes mecanismos financieros.

Es la encargada de diseñar sofisticados modelos e instrumentos de financiamiento y gestión, tanto para las empresas privadas como para el sector público, proponiendo alternativas para el desarrollo de proyectos, donde la banca comercial y/o tradicional tiene un acceso más restringido, debido a limitaciones legales, financieras, etc. Mediante la estructuración y definición de los instrumentos financieros que se ajustan más a las necesidades particulares de cada cliente, permite canalizar los recursos de inversionistas y ahorrantes hacia actividades de inversión, producción y construcción del sector público y privado.

A nivel institucional le compete Identificar oportunidades de proyección del Banco Nacional en negocios y cobertura de servicios financieros estructurados y asesoría financiera, legal y bursátil especializada, además de liderar procesos interinstitucionales relacionados con temas de Banca de Inversión. Adicionalmente debe promover nuevos modelos de negocios, estructuras y sistemas innovadores para el financiamiento, asesoría continua y gestión que impacte positivamente tanto en el sector público como privado de nuestro país y en foros internacionales.

Algunas de sus funciones principales son:

1. Liderar procesos interinstitucionales relacionados con temas de Banca de Inversión, promoviendo la participación del Banco Nacional integralmente e incluyendo a sus sociedades subsidiarias.
2. Promover nuevos modelos de negocios, estructuras y sistemas innovadores para el financiamiento, asesoría continua y gestión que impacte positivamente tanto en el

sector público como privado de nuestro país y en foros internacionales.

3. Generar valor agregado en la relación de los clientes de Banca de Inversión con el Banco Nacional, complementando el otorgamiento de créditos, la vinculación con otros servicios y dando acceso a oportunidades en el desarrollo de las grandes obras que requiera nuestro país, manteniendo al Banco Nacional como el ente principal de apoyo de los diferentes sectores para la infraestructura pública y privada.

- **Banca Institucional:** Esta dependencia es la principal responsable por la definición de las estrategias y directrices para la atención de este segmento. Asimismo, le compete establecer las metas y objetivos comerciales, así como, su seguimiento a nivel de toda la institución, para alcanzar un nivel competitivo en cuanto a Banca Institucional se refiere.

De igual forma, le corresponde determinar los niveles de penetración de los diferentes productos que componen la canasta de soluciones financieras de sus clientes, en estrecha coordinación con el área de Productos, para el diseño y rediseño de aquellos que permitan facilitar la gestión de ventas en los Bancos Regionales. También, debe coordinar con las áreas de Canales y Mercadeo para definir las políticas de distribución y estrategias de comunicación que faciliten la venta de los productos y servicios en el segmento a cargo.

Algunas de sus funciones principales son:

1. Planeamiento y definición de las metas de financiamiento, servicios y productos para los clientes del segmento.
2. Coordinar y coadyuvar en la creación de estrategias, políticas, servicios y productos para el mejoramiento continuo del servicio al cliente institucional.

3. Controlar y evaluar el cumplimiento de las metas del segmento en aquellas dependencias que tengan metas institucionales y en la fuerza de ventas asignada para la promoción de los servicios de este segmento.

### **3. BN Fiduciaria**

#### **a. Antecedentes**

La figura del fideicomiso surge como una respuesta ante el crecimiento económico experimentado a partir de los años sesenta, como consecuencia de la aplicación de las teorías y lineamientos, que en materia económica había difundido la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Esta figura surgió al promulgarse el Código de Comercio en Costa Rica.

No obstante, el fideicomiso se caracterizó por el poco uso o aplicación en los primeros años como negocio jurídico mercantil, principalmente por el desconocimiento jurídico y el temor de las personas físicas o jurídicas, ante un contrato que implica necesariamente traspaso de bienes del Fideicomitente al Fiduciario.

Hasta el año de 1971, fue cuando los Bancos Comerciales del Estado, titulares absolutos de la actividad bancaria en Costa Rica, conscientes de la importancia del Fideicomiso, como negocio bancario, promueven ante la Asamblea Legislativa una reforma de ley. Esto les permitiera constituirse en fiduciarios y que viniera a considerar de una vez por todas, la figura del fideicomiso.

En la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, en la Ley 4861 del 19 de octubre de 1971, se incorpora el numeral 7) al artículo 116, la facultad a los Bancos para la administración de Contratos de Fideicomisos.

Esta reforma legal, trajo como consecuencia una participación importante de los Bancos Comerciales del Estado, en principio, en el negocio Fiduciario.

El Banco Nacional de Costa Rica, en el año 1971, se constituyó como fiduciario nacional, demostrando que la administración de bienes o derechos es una excelente opción financiera, de gran beneficio para los intereses y expectativas comerciales, personales, familiares e institucionales.

#### **b. Misión**

“Posicionarse como el mejor fiduciario del país, ofreciendo un servicio eficiente y eficaz que cumpla con las exigencias del mercado mediante la correcta utilización de sus recursos humanos, tecnológicos y financieros, siguiendo los altos estándares de servicio al cliente establecidos por el Banco Nacional de Costa Rica.”

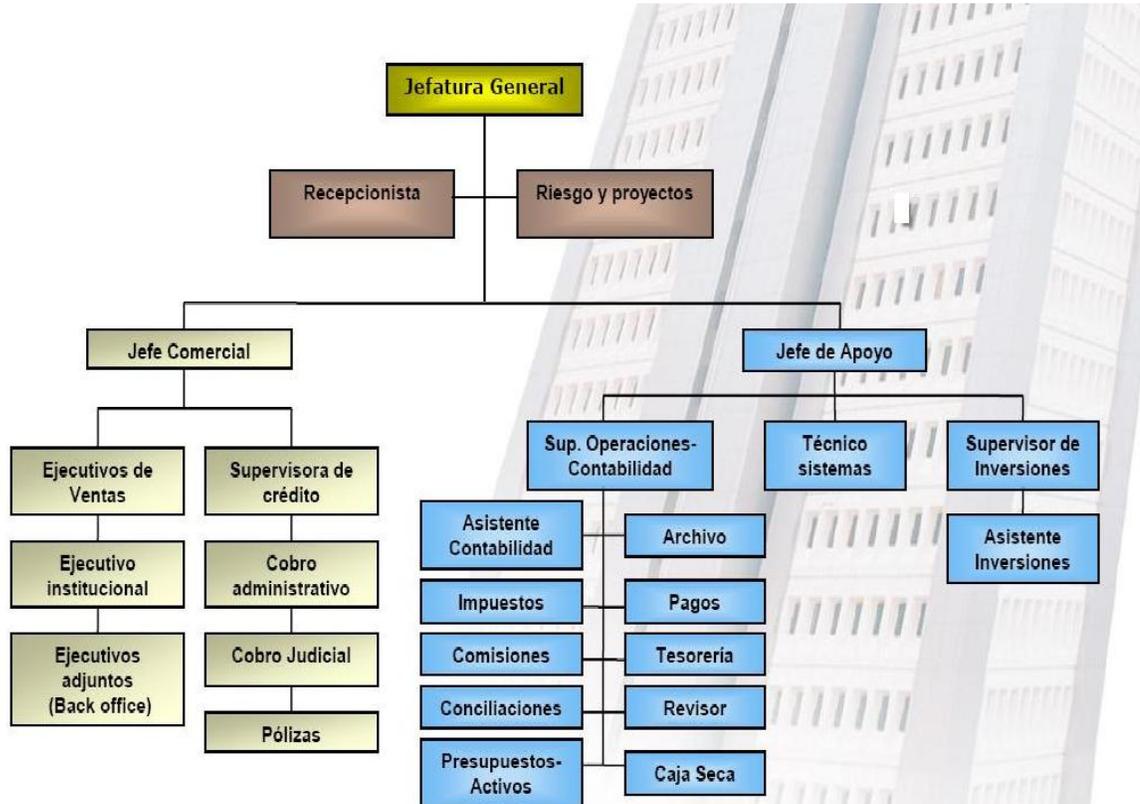
#### **c. Visión**

“Mantenerse y afianzarse como la Fiduciaria más sólida y rentable del mercado costarricense, líder en la prestación de servicios y productos Fiduciarios, mediante una excelente capacidad de atención y la utilización de una tecnología de punta, que permita a nuestros fideicomitentes satisfacer sus necesidades de manera segura y oportuna en todo el territorio nacional, basados en los más altos principios de ética profesional y comercial.”

#### **d. Estructura organizativa**

La estructura organizativa vigente fue aprobada por la Jefatura General de BN Fiduciaria, seguidamente se presenta el Organigrama de BN Fiduciaria en la figura N°3.

**FIGURA N°3**  
**BN FIDUCIARIA ORGANIGRAMA, 2010**



FUENTE: [www.bncr.fi.cr/bn/fiduciaria](http://www.bncr.fi.cr/bn/fiduciaria)

A continuación se presenta un detalle de cada una de las dependencias de BN Fiduciaria:

- **Jefatura General:** Es la encargada de controlar, dirigir y administrar todas las dependencias de BN Fiduciaria. Entrega informes directamente a la Subgerencia General de Banca de Desarrollo.
- **Recepcionista:** Es la encargada de tramitar, controlar y archivar toda la documentación emitida por la Jefatura General. Además se encarga de recibir e informar a todos los clientes de BN Fiduciaria.

- **Riesgo y Proyectos:** Son los encargados de detectar, revisar y establecer los mecanismos de mitigación de riesgos de BN Fiduciaria. Aunado a lo anterior se encargan de planear, dirigir y aplicar los proyectos a realizar en ésta dependencia.
- **Jefe Comercial:** Es el encargado de dirigir y supervisar el Departamento de Ventas. Sumado a lo anterior se encarga de confeccionar, revisar y aplicar el Plan Comercial de BN Fiduciaria. Le brinda informes directos a la Jefatura General de BN Fiduciaria.
- **Ejecutivos de Ventas:** Son los encargados de todo el proceso de venta de los Fideicomisos a todo el sector privado costarricense.
- **Ejecutivo Institucional:** Es el encargado de todo el proceso de venta de los Fideicomisos a todo el sector público costarricense. Además brinda servicio al cliente del sector mencionado anteriormente.
- **Ejecutivos Adjuntos (Back Office):** Son los encargados de la administración y atención de la cartera asignada a cada uno de los vendedores de BN Fiduciaria.
- **Supervisora de Crédito:** Es la encargada de supervisar el Departamento de Crédito, así como, de la correcta aplicación de todos los procedimientos e instrucciones en cada uno de los Fideicomisos de Administración de Cartera de Crédito de BN Fiduciaria.
- **Cobro Administrativo:** Son los encargados de la aplicación del proceso de cobro administrativo en los Fideicomisos de Administración de Cartera de Crédito.

- **Cobro Judicial:** Son los encargados de la aplicación del proceso de cobro judicial en los Fideicomisos de Administración de Cartera de Crédito.
- **Pólizas:** Son los encargados de la custodia y administración de las pólizas que se establecen en cada uno de los Fideicomisos que administra BN Fiduciaria.
- **Jefe de Apoyo:** Es el encargado de supervisar los Departamentos de Contabilidad, Operaciones e Inversiones. Le brinda informes directos a la Jefatura General de BN Fiduciaria.
- **Supervisor de Operaciones – Contabilidad:** Es el encargado de velar por la correcta aplicación de los procedimientos en los Departamentos de Operaciones y Contabilidad. Le brinda informes directos al Jefe de Apoyo.
- **Asistente de Contabilidad:** Se encarga del registro diario de todos los movimientos realizados en cada uno de los Fideicomisos.
- **Impuestos:** Es el encargado de controlar, inscribir y des inscribir todos los Fideicomisos ante la Dirección General de Tributación Directa.
- **Comisiones:** Son los encargados de controlar y cobrar los honorarios establecidos en cada uno de los Fideicomisos administrados por BN Fiduciaria.
- **Conciliaciones:** Son los encargados de controlar los movimientos de las cuentas corrientes en dólares y colones de BN Fiduciaria.
- **Presupuestos – Activos:** Son los encargados de actualizar, revisar e informar de los presupuestos requeridos por los Fideicomisos Públicos,

además, controlan todos los activos que poseen cada uno de los Fideicomisos administrados.

- **Archivo:** Es el encargado de custodiar todos los documentos de BN Fiduciaria.
- **Pagos:** Son los encargados de realizar cada uno de los pagos y desembolsos que solicitan los clientes de cada uno de los Fideicomisos.
- **Tesorería:** Son los encargados de custodiar todos los documentos y títulos valores de BN Fiduciaria y de cada uno de los Fideicomisos administrados en ésta.
- **Revisor:** Es el encargado de revisar y aprobar todas las transacciones realizadas en BN Fiduciaria que requieren cada uno de los Fideicomisos.
- **Caja Seca:** Es la encargada de realizar todos los trámites aprobados por el Revisor. Es importante mencionar que no maneja dinero en efectivo.
- **Técnico Sistemas:** Es el encargado de mantener el software y Hardware de BN Fiduciaria en perfecto estado, también de encarga de realizar todo el mantenimiento preventivo del equipo de computo de la oficina.
- **Supervisor de Inversiones:** Es el encargado de velar por los movimientos y variaciones del mercado de valores, para poder informar a todos los clientes de BN Fiduciaria que poseen Fideicomisos de Administración e Inversión.
- **Asistente de Inversiones:** Es el encargado de realizar todas las inversiones requeridas en cada uno de los Fideicomisos de Administración e Inversión.

## **B. Justificación del estudio**

Una mezcla de mercadeo se podría definir como la herramienta necesaria que brinda a cada empresa o departamento los insumos requeridos para poder alcanzar sus objetivos comerciales en el mercado meta.

El tema de Fideicomisos mediante una adecuada composición de argumentos brindaría a los Fiduciarios nuevos instrumentos para poder posicionarse mejor en el mercado y dar a conocer entre la población los diferentes agrupaciones de Fideicomisos.

El Banco Nacional de Costa Rica cuenta con unidad de Mercadeo, no obstante, con la escasa evidencia, de estudios que se hayan realizado, para poder determinar cuáles son los principales aspectos del cliente, que deben considerarse para el establecimiento de una mezcla de mercadeo, para las cuatro agrupaciones de Fideicomisos, a saber: Administración, Titularización, Garantía y Custodia de Acciones.

BN Fiduciaria del Banco Nacional, se estableció en el año 1971, constituyéndose así en Fiduciario, hoy en día con más de 39 años de experiencia.

BN Fiduciaria desarrolla sus labores en el edificio central del Banco Nacional, dicho departamento ha experimentado desde hace un mes una nueva administración, que se propone alcanzar las metas y planes estratégicos comerciales establecidos para el año 2011 y enfocar al departamento al cumplimiento de la misión, la visión y los valores del Banco Nacional.

Con base en lo anterior, se requiere conocer cuáles son las principales características del perfil y hábitos del cliente para establecer la mezcla de mercadeo para las agrupaciones de los Fideicomisos, debido, a la gran falta de

información sobre este tema, no solo a nivel Institucional sino a nivel nacional en el campo de la Fiducia.

Otras de las razones para la realización del presente estudio, es que durante los últimos meses se han presentado muchos retos para BN Fiduciaria, que continúa en una dinámica de transformación, toda vez que durante todo esos ejercicios ha sido objeto de análisis organizacional y optimización de procesos.

El ámbito comercial, tiene como objetivo lograr convertirla en la oficina de servicios fiduciarios más moderna del país con un esquema comercial eficiente, con adecuado balance entre rentabilidad y administración de riesgos.

La coyuntura en que se ha desenvuelto BN Fiduciaria, provocó que el esquema comercial le haya caracterizado como un departamento aislado del Banco Nacional sin mayor proyección a nivel regional, lo que tendría como consecuencia directa la poca comercialización entre los segmentos de clientes del Banco Nacional.

Así mismo, las ventas han sido totalmente pasivas con una dinámica de negocio enfocada al mantenimiento y administración de contratos, con ausencia de cultura comercial activa.

De modo que es prioritaria la necesidad de implementar una estrategia de venta activa, mediante la utilización de los canales de colocación bancarios regionales que representan las sucursales y la exploración de las bases de datos de clientes de alta vinculación y potencial existentes en el Banco Nacional.

De acuerdo con, la línea de pensamiento de mejoramiento de la dinámica comercial que busca propiciar la venta activa, precedida por un proceso de alfabetización de los sectores comerciales del banco, con el fin de posicionar el producto y convertir a los gestores bancarios en enlaces entre el cliente

prospectado y los ejecutivos de negocios fiduciarios para que, como especialistas del producto, ejecuten la estructuración.

Debido a lo anterior, se pretende estructurar la mezcla de mercadeo, mediante la cual se definirán una serie de objetivos, en función de aquellos componentes de la mezcla de marketing que se consideren pertinentes.

### **C. Planteamiento del Problema**

¿Cuál es la mezcla de mercadeo acorde con los hábitos de adquisición y uso de las cuatro agrupaciones de Fideicomisos (Administración, Garantía, Titularización y Custodia de Acciones) comercializadas por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica al 31 de enero del 2011?

### **D. Objetivos**

#### **1. General**

Proponer una mezcla de mercadeo acorde con los hábitos de adquisición y uso de las cuatro agrupaciones de Fideicomisos (Administración, Garantía, Titularización y Custodia de Acciones) comercializadas por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica al 31 de enero del 2011.

#### **2. Específicos**

- Identificar el perfil del cliente potencial de las cuatro agrupaciones de Fideicomisos comercializadas por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica al 31 de enero del 2011.

- Determinar los hábitos de uso de las cuatro agrupaciones de Fideicomisos comercializadas por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica al 31 de enero del 2011.
- Describir cuáles son los aspectos considerados por el consumidor para la adquisición de las cuatro agrupaciones de Fideicomisos comercializadas por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica al 31 de enero del 2011.
- Definir el nivel de conocimiento y posicionamiento que tienen las personas de las cuatro agrupaciones de Fideicomisos comercializadas por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica al 31 de enero del 2011.
- Indicar cuáles serían los canales de distribución para comercializar las cuatro agrupaciones de Fideicomisos comercializadas por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica al 31 de enero del 2011.
- Determinar las modalidades de pago que los clientes estarían dispuestos a establecer en un Fideicomiso de las cuatro agrupaciones de Fideicomisos comercializadas por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica al 31 de enero del 2011.
- Identificar las formas de promoción de fideicomisos que se ajustan al perfil de los clientes de las cuatro agrupaciones de Fideicomisos comercializadas por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica al 31 de enero del 2011.

## **E. Alcances y Limitaciones de la Investigación**

### **1. Alcances de la Investigación**

La presente investigación se realizó en el departamento de BN Fiduciaria en las oficinas centrales del Banco Nacional de Costa Rica en San José. La investigación se llevó a cabo de Enero del 2011 a Mayo del 2011.

El alcance de la presente investigación se delimitó a las cuatro clasificaciones de Fideicomisos (Administración, Garantía, Titularización y Custodia de Acciones) del Banco Nacional de Costa Rica.

### **2. Limitaciones de la Investigación**

El apartado de los antecedentes cuenta con la última información actualizada por la administración del Banco Nacional de Costa Rica al 30 de mayo del 2011. Algunos de los organigramas y detalles de las dependencias no habían sido actualizados, luego de la fecha mencionada anteriormente.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se brindan los términos técnicos trascendentales para ubicar al lector con la comprensión del estudio.

Comprende desde los fundamentos teóricos más generales y básicos del campo de la Administración de Empresas hasta los conceptos más específicos de los Fideicomisos.

### **A. Administración**

#### **1. Definición**

Una de las actividades más importantes de la sociedad es la administración, ya que en esta se coordinan todas las actividades para tratar de realizarlas eficiente y eficazmente con personas.

Entre las diferentes tendencias y definiciones se pueden mencionar las siguientes:

“La administración es el proceso diseñado para lograr los objetivos de una organización a través del uso de sus recursos eficiente y eficazmente en un medio ambiente cambiante” (Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns y Flores, 2004, p. 210).

Otra definición de administración es: “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos”. Esta definición básica puede ampliarse:

- Cuando se desempeña como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma, generar un superávit.
- La administración persigue la productividad lo que implica eficiencia y eficacia” (Koontz y Wehrich, 1998, p. 6).

## **2. Funciones**

Al momento de estudiar la administración es de gran utilidad dividir la misma en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, entorno de las cuáles pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones. Es por ello que los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en esas cinco funciones, a saber:

### **a. Planeación**

La planeación es una de las funciones más importantes dentro de cualquier empresa, ya que es la que se necesita para determinar el rumbo de la misma mediante la construcción de estrategias, acciones, objetivos y la manera en que serán logradas a través del tiempo. Así mismo se pueden mencionar algunas definiciones como:

“Es el proceso de determinar los objetivos de la organización y decidir cómo lograrlos” (Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns y Flores, 2004, p. 211)

“Implica seleccionar misiones y objetivos, así como, las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas” (Koontz y Wehrich, 1998, p. 35).

## **b. Organización**

La organización se entiende como la mezcla material y social de toda organización y determina qué hay, que hace y quién rinde cuentas dentro de la estructura.

Para Adriaenséns (2004, p. 215) la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas.

Así mismo para Koontz (1998, p. 35) la organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

## **c. Dirección**

Se puede indicar que es la influencia que se tiene sobre los individuos y equipos de trabajo, elegir canales de comunicación y el comportamiento de los empleados, etc., en otras palabras hacer funcionar el personal.

Según Adriaenséns (2004, p. 218), la dirección es motivar y encabezar a los empleados para el logro de los objetivos organizacionales.

Koontz dice que (1998, p. 36), es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

#### **d. Integración de personal**

Se puede indicar que la integración es unir, relacionar o armonizar todos los esfuerzos, identificando los requerimientos de fuerza de trabajo.

Entre las definiciones más importantes, se puede mencionar la siguiente:

“Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, plantación profesional, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos, como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas” (Koontz y Weihrich, 1998, p. 36).

#### **e. Control**

Es procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. Consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones necesarias.

También, Adriaenséns indica (2004, p. 218), que el control es el proceso de actividades de evaluación y corrección para mantener a una organización en el curso debido.

Se puede complementar la definición anterior con la de Koontz (1998, p. 36 y 37), que indica, que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de

desviaciones respecto a las normas y la corrección de estas, en pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes.

## **B. Mercadotecnia o Marketing**

### **1. Definición**

Actualmente el concepto de mercadeo o marketing dejó de ser un diálogo entre dos o más personas que intercambiaban un producto o servicio a fin de lograr una utilidad. Hoy en día este concepto engloba toda una serie de procesos, características, aspectos, retos, búsqueda de información y de más, los cuales llevaran a no solo descubrir las necesidades del cliente, sino también a comprender y mantenerse actualizados a los cambios que día a día se presentan en los clientes.

De manera, que se puede mencionar como definición de mercadeo lo siguiente:

“El Marketing, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 5).

Así mismo se puede agregar otra definición de Marketing: “Proceso mediante el cual las empresas crean valores para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 5).

### **2. Funciones**

El marketing hoy en día juega un gran papel dentro de las organizaciones, ya que, como se mencionó anteriormente, toda empresa necesita conocer y estar

actualizado sobre las necesidades del cliente. De acuerdo con Lambin (1995, p. 5) el marketing tiene varias funciones a saber:

- Funciones del Marketing en la empresa
- Funciones del Marketing en la economía

#### **a. Funciones del Marketing en la Empresa**

Dentro de las funciones del marketing en la empresa que menciona Lambin (1995, p. 5), se puede citar:

- El marketing operativo: Es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto plazo, es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación.
- El marketing Estratégico: Apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones.
- El proceso de marketing: Es la complementación del marketing operativo y del marketing estratégico, “Es una función de reflexión y de planificación estratégica”. Esta función implica varios tipos de habilidades en los individuos que ejercen estas funciones.
- El nuevo papel del marketing estratégico: Hoy en día las empresas deben de contar con estrategias sólidas y claramente definidas, desarrollar sistemas de análisis de la competencia y del entorno, reforzar la capacidad de cambios del entorno y prever la renovación de sus productos, para poder afrontar los cambios constantes.

- La orientación – mercado como filosofía de gestión: Las empresas deberán ponerse en los zapatos del cliente, debe ser una empresa con orientación de mercado, debe ser el objetivo de toda organización y no solo cumplir con el concepto de marketing. Los factores claves de una orientación – mercado son: orientación – cliente, orientación – competencia y coordinación interfuncional.

### **b. Funciones del Marketing en la Economía**

Se puede inferir del autor Lambin (1995, p. 13) que el marketing en la economía trata sobre la organización del intercambio y comunicación entre las partes involucradas en un negocio.

## **C. Investigación de Mercados**

### **1. Definición**

La American Marketing Asociación define la Investigación de Mercados como:

“La función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones” (Kinneary y Taylor, 2004, p. 5).

## **2. Importancia de la Investigación de mercados**

Una buena investigación de mercados puede suministrar información con relación a muchos aspectos del sistema de marketing para la toma de decisiones, definición de estrategias, determinación del curso de las acciones, etc.

## **3. Tipos de investigaciones**

Según Kinneary y Taylor (2004, pp. 124, 125 y 126) clasifican las investigaciones de mercado en:

### **a. Investigación exploratoria**

Es apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones, para un obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y tiempo. Ésta se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información no identificada previamente.

Es útil para situaciones de reconocimiento y definición del problema y luego para la identificación de los cursos de acción alternativos.

### **b. Investigación concluyente**

Ésta suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción. Se caracteriza por procedimientos formales de investigación.

### **c. Investigación de Monitoreo de desempeño**

Éste tipo responde a la pregunta ¿Qué está sucediendo?, es un elemento esencial para controlar los programas de marketing de acuerdo a los planes.

#### **4. Proceso de la Investigación de mercados**

La investigación de mercados puede considerarse como una serie de pasos, a los cuales los autores Kinneer y Taylor (2004, p.62) le llaman Proceso de Investigación, a continuación se detallan:

##### **a. Necesidad de la información**

Es el primer paso, que requiere comprender a cabalidad porque se requiere la información y como facilitará la toma de decisiones. Es una de las etapas de fundamentales del proceso de investigación.

##### **b. Objetivos de la investigación y las necesidades de información**

Luego de haber establecido la necesidad de información, se deben de especificar los objetivos y elaborar una lista específica de las necesidades de información.

##### **c. Diseño de la investigación y las fuentes de datos**

Este paso consiste en diseñar el proyecto formal de investigación e identificar las fuentes apropiadas de datos para el estudio. Es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación.

Las fuentes de datos pueden ser internas o externas a la organización, las internas incluyen estudios previos y registros de la empresa y las externas los informes comerciales, revistas, etc.

#### **d. Procedimiento de recolección de datos**

Aquí se debe establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán o las observaciones que se grabarán.

#### **e. Diseño de la muestra (Solo si aplica, ya que en una investigación podría realizarse un censo)**

La pregunta medular de este paso es ¿A quién o qué debe incluirse en la muestra?, en otras palabras, debe de definirse la población de la que se va a extraer la muestra. En cuanto a los métodos utilizados para seleccionar la muestra pueden clasificarse en probabilístico o no probabilístico.

#### **f. Recopilación de los datos**

La recopilación de datos abarca una amplia proporción del presupuesto de investigación y del error total en los resultados de la investigación. La selección, la capacitación y el control de los entrevistadores son esenciales para los estudios eficaces de investigación de mercados.

#### **g. Procesamiento de datos**

Aquí se incluyen las funciones de edición y codificación, la primera comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a legibilidad, consistencia e integridad. La segunda implica el establecimiento de categorías para respuestas o grupos de respuestas.

## **h. Análisis de datos**

Es importante que este paso sea consistente con lo indicado en la necesidad de información.

## **i. Presentación de los resultados**

Los resultados se comunican a través de informes escritos y una presentación oral, deben ser simples y dirigidos a las necesidades de información.

## **D. Estrategia de mercado**

Toda compañía debe de identificar el mercado o los mercados en los que incursionará, luego deberá filtrarlos y determinar cómo, cuándo y dónde atenderá al mercado meta seleccionado.

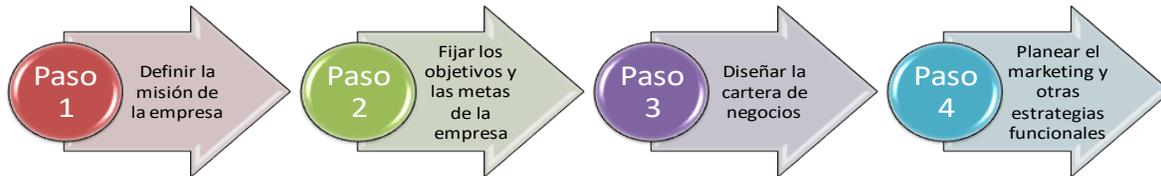
### **1. Definición**

Según Kotler y Armstrong (2008, p. 37), la planeación estratégica es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales.

### **2. Pasos de la planeación estratégica**

A continuación se muestra los pasos para desarrollar una planeación estratégica:

**FIGURA N°4**  
**PASOS PARA DESARROLLAR LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.**



**FUENTE:** Elaboración propia, basado en Kotler y Armstrong, (2008, p. 37).

Es importante mencionar que con base en la planeación estratégica, se continúa la planeación del resto de la empresa.

La empresa debe de definir una clara misión orientada hacia el mercado, la cual debe de interpretarse como el propósito de la organización, una mano que debe guiar a la empresa, esto ayudará considerablemente al desempeño de la misma.

En cuanto a la fijación de metas y objetivos, deben ser claros y deducidos de la misión, apoyando a cada nivel de la empresa. La empresa debe de tener en consideración que los objetivos deben de ser alcanzables y medibles.

Aunado a lo anterior, el diseño de la cartera de negocios, deberá ser guiada por los anteriores pasos. La cartera de negocios está definida como “El conjunto de negocios y productos que constituyen la empresa” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 40). La empresa deberá analizar detalladamente cada uno de sus productos y determinar el orden de prioridades de inversión para cada uno de estos, identificar los negocios claves para aprovechar las oportunidades del entorno.

### **3. Segmentación de Clientes**

La empresa sabe que no puede satisfacer a todos los clientes o consumidores de la misma manera, en consecuencia cada una deberá dividir sus clientes y determinar cómo deberá atacarlos. Este proceso según Kotler y Armstrong (2008, p. 50) implica tres pasos:

- Segmentación de mercado: Para poder determinar cuales segmentos ofrecen las mejores oportunidades a la empresa, los clientes se pueden agrupar de diferentes maneras con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales, éste proceso de dividir los compradores y que podrían requerir productos o mezclas de mercadeo se denomina segmentación de mercado. Un segmento de mercado consta de consumidores que responden de forma similar a un conjunto de actividades de mercadeo.
- Determinación del mercado meta: Luego de que la empresa segmenta su mercado, puede ingresar a uno o varios segmentos de mercado específico, esto implica evaluar qué tan atractivo es este segmento y seleccionar a los que ingresará.
- Posicionamiento de mercado: Por último la empresa deberá decidir qué posiciones ocupará en cada segmento de mercado seleccionado, es decir, determinar el lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

### **4. Herramientas para la Implementación de Estrategias**

Además la teoría indica que las empresas poseen varias herramientas, las cuales ayudarán a determinar los cursos alternativos de acción que le permitirán alcanzar su misión, visión, objetivos, etc.

De los principales instrumentos que poseen las empresas se puede mencionar:

#### **a. La matriz FODA**

Esta herramienta le permite a los empresarios o gerentes crear cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. La idea es tener un criterio acertado, aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas, tratando de sortear en la medida de lo posible las debilidades y amenazas.

#### **b. Estrategia de penetración del Mercado**

Así mismo, las empresas pueden acceder a una mayor cantidad de clientes sin la necesidad de crear o insertar nuevos productos al mercado, esto se conoce como penetración de mercado.

Según Kotler y Armstrong (2008, p. 44) la estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.

#### **c. Mezcla de Mercadeo**

Otra de las herramientas al alcance de la mano de las empresas es la mezcla de mercadeo que consiste en: “El conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 52).

Esta herramienta incluye todo lo que la empresa puede hacer influir en la demanda de su producto o servicio, reuniendo en cuatro grupos de variables

conocidas como las “cuatro P”: Producto (Incluye servicios), Precio, Plaza y Promoción.

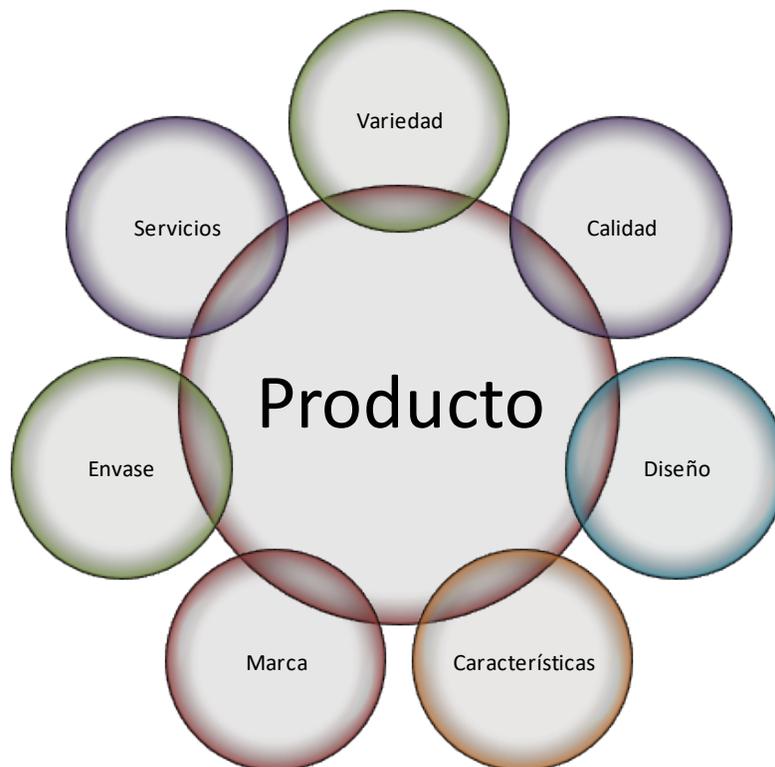
Kotler y Armstrong (2008, p. 52) define clara y específicamente cada una de las “cuatro P”, a saber:

- **Producto o Servicio**

Se refiere a la combinación de bienes o servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Esto incluye objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas.

Esta categoría abarca, entre otras cosas lo siguiente:

**FIGURA N°5**  
**PRODUCTO O SERVICIO**



**FUENTE: Elaboración propia, basado en Kotler y Armstrong (2008, p. 53).**

Uno de los puntos medulares hoy en día, que va de la mano con cualquier producto o servicio, es el servicio al cliente. La empresa debe de estar evaluando a sus clientes con el objetivo de evaluar los servicios actuales y ayudará a obtener ideas para nuevos productos.

Hoy en día no es un secreto, que las empresas están considerando su atención tanto en su cliente interno como externo, Kotler y Armstrong (2008, p. 225) nos mencionan la cadena de servicios – utilidades que es la que vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de empleados y clientes, esta cadena consta de cinco eslabones:

- Calidad Interna del servicio: Selección y capacitación cuidadosa de los empleados, ambiente de trabajo de calidad y fuerte apoyo para quienes tratan con los clientes.
- Empleados de servicios productivos y satisfechos: Empleados más satisfechos, leales y trabajadores.
- Mayor valor del servicio: Creación de valor para el cliente y entrega de servicio más eficaz y eficiente.
- Clientes satisfechos y leales: Clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otros clientes.
- Utilidades y crecimiento saludables: Un desempeño superior de la compañía de servicios.

- **Precio**

Es la cantidad que dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. A lo largo de la historia siempre ha sido el factor que influye en la

decisión de los compradores. Es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos y es el único que puede modificarse rápidamente.

Esta categoría abarca, entre otras cosas lo siguiente:

**FIGURA N°6**  
**PRECIO**



**FUENTE: Elaboración propia, basado en Kotler y Armstrong (2008, p. 53).**

- Factores Internos que determinan los precios: La empresa debe tener presente que las percepciones de valor del cliente establecen los límites superiores para fijar precios y los costos establecen los límites inferiores. Kotler y Armstrong (2008, p. 268), nos indican que los principales factores internos que influyen en el precio son: la estrategia global de marketing, objetivos y mezcla, así como algunas consideraciones organizacionales.
- Factores externos que afectan las decisiones de fijación de precios: Dentro de los factores externos influyen la naturaleza de mercado y la demanda, estrategias y precios de los competidores, entre otros factores del entorno.
- Estrategias de fijación de precios: Las estrategias de fijación de precios deben iniciar con el valor para el cliente, esto implica el entendimiento de cuánto valor le otorgan los consumidores a los beneficios que reciben del producto.

- Basada en el valor: Según Kotler y Armstrong (2008, p. 264) este método utiliza las percepciones que tienen los compradores acerca del valor, no en los costos del vendedor, como clave para fijar un precio. El precio debe de considerarse antes de establecer un programa de marketing.
- Basada en el costo: “Es la suma de un margen de utilidad estándar al costo del producto” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 267).

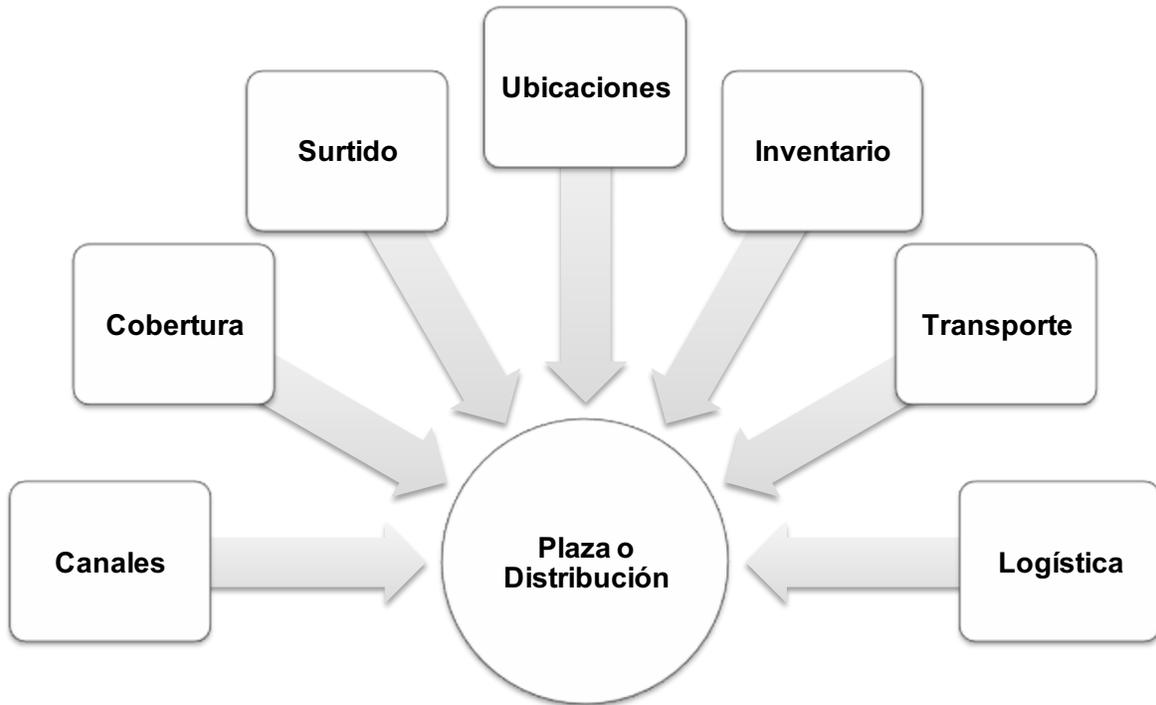
- **Plaza o Distribución**

Afirman Kotler y Armstrong (2008, p. 52), que la categoría de Plaza o Distribución incluye todas las actividades de la empresa que ponen el producto o servicio a disposición de los consumidores. En la mayoría de los casos los productores utilizan intermediarios para poder llegar a los usuarios finales, éstos se denominan canales de distribución, que se define de la siguiente manera:

“Conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial.” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 300).

Esta categoría abarca, entre otras cosas lo siguiente:

**FIGURA N°7**  
**PLAZA O DISTRIBUCIÓN**



**FUENTE:** Elaboración propia, basado en Kotler y Armstrong (2008, p. 53).

- **Promoción**

Esta categoría comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. Kotler y Armstrong (2008, p. 363) indican que es la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que utilizan las empresas de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

Esta categoría abarca, entre otras cosas lo siguiente:

**FIGURA N°8  
PROMOCIÓN**



**FUENTE: Elaboración propia, basado en Kotler y Armstrong (2008, p. 53).**

A continuación las definiciones de las herramientas principales de promoción, de acuerdo a lo indicado por Kotler y Armstrong (2008, p. 363):

- Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- Ventas personales: Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes.

- Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- Relaciones públicas: Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas o sucesos desfavorables.
- Marketing directo: Comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet y de otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos.

## **E. Desarrollo Teórico del tema bancario**

### **1. Definición de Banco**

Como indica Jiménez (2000, p. 23) se le llama banco a toda aquella entidad financiera que se dedica a realizar operaciones propias de la banca.

El concepto de banco está intrínsecamente relacionado con la creación de dinero, lo que convierte a los bancos en intermediarios financieros monetarios creadores de dinero por el uso de los depósitos a la vista del público, a diferencia de otros intermediarios que sólo captan recursos a plazo y no pueden crear dinero.

Es importante indicar siempre son personas jurídicas, no así, la actividad bancaria, que la ejercen los banqueros, que son personas físicas.

## **2. Definición de Banco Comercial**

Los bancos comerciales son entidades que se forman de la intermediación pública de recursos financieros que es su actividad específica y habitual; y aunque tal definición también puede ser aplicada a otras entidades financieras, establecer una definición conceptual de banco como entidad financiera claramente diferenciada de otras entidades financieras no es factible, sin embargo en el caso de Costa Rica el nombre de banco comercial es aquel que recibe depósito en cuenta corriente.

Según Jiménez (2000, p. 36), un banco comercial es toda aquella entidad jurídica que lleva a cabo toda clase de actividad bancaria que no es propia de la banca central, actuando de acuerdo con la ley.

## **3. Sistema Bancario**

Como personas jurídicas que son y que ejercen una importante función dentro del engranaje de un país, los bancos deben de organizarse, formando así un sistema.

Para comprender mejor el papel que cumple el sistema bancario y poder analizar sus operaciones y organización, es necesario definir una serie de conceptos básicos en materia bancaria, los cuales se desarrollan a continuación:

### **a. Definición**

Según Jiménez (2000, p. 83), se entiende por Sistema Bancario, el conjunto de personas jurídicas que desarrollan la actividad bancaria en un país, y que, debido a que están relacionadas entre sí contribuyen coordinados a lograr un fin en común.

También se puede definir como un conjunto de instituciones que efectúan y se interrelacionan bajo un marco jurídico, normativo, político y social en común.

El Sistema Bancario tiene como función la creación, el intercambio, la transferencia y la distribución de activos y pasivos financieros. Esto se lleva a cabo por medio de la producción y el suministro de una gama de servicios financieros, con una tecnología determinada por medio de la cual se negocian y transan, en una red de mercados donde opera una serie de instituciones y empresas especializadas, las cuales mantienen contacto con los ahorrantes e inversionistas.

El Sistema Bancario se dedica no a la producción de bienes sino a la producción de servicios, llamados servicios financieros.

#### **b. Servicios del Sistema Bancario**

Así mismo, Jiménez (2000, p. 25) indica que la importancia del sistema bancario se basa en los siguientes servicios primordiales:

- Provee medios de pago de aceptación general: El sistema bancario crea y distribuye activos y pasivos financieros, los cuales son utilizados por los miembros de la economía para realizar sus transacciones. Este servicio es de suma importancia para la economía puesto que permite abandonar el sistema de trueque como medio de intercambio.
- Suministra servicios de intermediación financiera: El objetivo del intermediario financiero es ayudar a resolver los problemas de adecuación de plazos, con lo cual brinda la oportunidad a los ahorrantes e inversionistas de colocar sus recursos al plazo que mejor les convenga.
- Entre las unidades económicas, canalizando los recursos del ahorro hacia la inversión: Si no se contará con la existencia del Sistema Bancario, las

unidades económicas estarían condenadas al autofinanciamiento, lo cual conduciría a una asignación deficiente de los factores de la producción, se desperdiciarían oportunidades de inversión, se reducirían las posibilidades de crecimiento económico y se desfavorecería la especialización.

#### **4. Sistema Bancario en Costa Rica**

El sistema Bancario está compuesto por todas las entidades que realizan actividades de intermediación financiera dentro del territorio de Costa Rica, o bien que hayan sido autorizadas por el Banco Central a participar en el mercado cambiario.

##### **a. Instituciones que integran el Sistema Financiero Nacional**

Jiménez (2000, p. 83) menciona las instituciones que integran el Sistema Bancario Nacional, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Banco Central de Costa Rica.
- Bancos del Estado.
- Todos los banco privados.
- Cualquier otro banco que llegue a ser creado en el futuro.

#### **5. Terminología Fiduciaria**

##### **a. Fideicomiso**

Es un instrumento financiero que administra los bienes de una persona llamada Fideicomitente, por medio del Fiduciario, también llamado administrador, a favor de una tercera persona llamado Fideicomisario (Puede ser el mismo Fideicomitente).

## **b. Contrato de Fidecomiso**

“Un acuerdo de voluntades, por medio del cual una persona física o jurídica, llamada “fideicomitente”, traspasara a otra persona física o jurídica, llamada “fiduciario”, bienes en propiedad fiduciaria, para que los administre a favor de una tercera persona física o jurídica, llamada “fideicomisario” o “beneficiario”.(Drake, 2000, p. 13)

## **c. Participantes del fidecomiso**

- Fideicomitente: Es la persona física o jurídica que constituye el Contrato de Fidecomiso y que traspasa bienes de su patrimonio, en propiedad fiduciaria al Fiduciario, para el cumplimiento de los fines para los cuales fue creado el Fidecomiso.”(Drake, 2000, p. 16).
- Fiduciario: Es la persona física o jurídica a la cual se le traspasan los bienes en propiedad Fiduciaria, por parte del fideicomitente, para que los administre y cumpla los fines del fidecomiso, establecidos de previo en el Contrato suscrito entre las partes.”(Drake, 2000, p. 17).
- Fideicomisario: Es la persona física o jurídica a favor de la cual se construye el Contrato de Fidecomiso, obligándose el Fiduciario a entregar a ésta, los frutos y/o bienes del Fidecomiso, en el momento en que el contrato lo establezca.” (Drake, 2000, p. 18).

## **d. Entidad fiduciaria**

Es el ente físico o jurídico, normalmente una organización financiera, en el cual se da el Contrato de Fidecomiso, en donde interviene las partes anteriormente citadas. Éste ente organizacional se encuentra regulado por una serie de norma financieras. (Drake, 2000, p20).

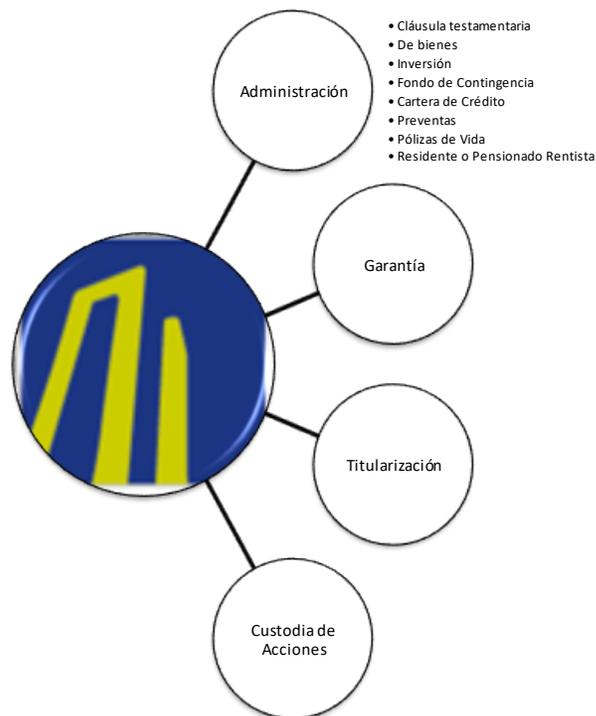
### e. Marco Jurídico

La figura del Fideicomiso, en Costa Rica, está muy poco regulada, toda la regulación se encuentra en el Código de Comercio del artículo 633 al 662 (Ver anexo 1).

### f. Agrupaciones de Fideicomisos

El Banco Nacional de Costa Rica, clasificó los fideicomisos que comercializa en cuatro grandes grupos, que se demuestran a continuación:

**FIGURA N°9**  
**AGRUPACIÓN DE FIDEICOMISOS**



**FUENTE: Elaboración propia, basado en presentación para capacitaciones del Área Comercial de BN Fiduciaria.**

- Fideicomisos de Administración: Es cuando una persona (Física o Jurídica) decide trasladar bienes o derechos al Fideicomiso para que el Fiduciario los administre, haciendo uso óptimo de los mismos y procurando obtener el mayor beneficio.

Esta categoría Incluye: los Fideicomisos con cláusula testamentaria, de bienes, de inversión, Fondo de Contingencia, Cartera de Crédito, Preventas, Pólizas de Vida y Residente o Pensionado Rentista.

- Fideicomisos de Garantía: Una persona física o jurídica lo constituye para garantizar una obligación (Deuda) ante un tercero.
- Fideicomisos de Titularización: Mecanismo que permite convertir activos físicos en líquidos, a través de la emisión de títulos valores con respaldo del valor real del bien.  
El fin es captar recursos líquidos para el cumplimiento de los fines del Fideicomiso.
- Fideicomisos de Custodia de Acciones: El Fiduciario recibe, registra y custodia las acciones de una determinada empresa o sociedad.

## CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

### A. Tipo de Investigación

Para el siguiente estudio se utilizó, en primera instancia, el tipo de investigación exploratoria, ya que no se tenían registros de estudios anteriores y por parte de BN Fiduciaria no es un tema que se ha abordado a profundidad.

Es importante mencionar que existen ideas vagamente relacionadas con la mezcla de mercadeo para las cuatro agrupaciones de Fideicomisos, aunado al tema del desconocimiento o falta de información de las personas tanto físicas como jurídicas sobre el tema de fiducia.

Además, afirma Sampieri (2006, p. 100) que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

Así mismo, se utilizó la investigación descriptiva que permite analizar comparar e interpretar gráficamente los resultados, para comprender mejor la investigación.

Lo anterior, basados en la definición de Sampieri (2006, p. 102) que indica que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de grupos, personas, sociedades o cualquier otro fenómeno que se somete a análisis.

Debido a que no se cuenta con estudios anteriores relacionados con las variables contempladas en el estudio, se pretendió explorar las opiniones de los clientes de BN Fiduciaria por medio de un censo.

## **B. Sujetos y fuentes de Información**

La investigación se enfocó en la obtención de información brindada por parte de los clientes de BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica, que poseen, al 31 de enero del 2011, alguno de los cuatro tipos de fideicomisos activos. Los cuales dieron sus opiniones por medio del cuestionario.

En el presente estudio se utilizó información de varias fuentes, por lo cual es fundamental comprender previamente en qué se basan estos tipos de fuentes:

### **1. Fuentes primarias**

Según Sampieri (2004, p. 66) las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios, como libros, antologías, artículos y monografías.

Para este estudio, la fuente primaria fue la información suministrada de los cuestionarios aplicados a los clientes de BN Fiduciaria.

### **2. Fuentes secundarias**

Sampieri indica (2004, p. 66) que las fuentes secundarias son listas, compilaciones y resúmenes de referencia o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados.

Entre las fuentes secundarias se consultó diferente bibliografía necesaria para el desarrollo de la mezcla de mercadeo, incluyendo libros de texto, proyectos de graduación, documentación y referencias de sitios oficiales en Internet, cuyo propósito fue contar con una guía confiable para la elaboración del presente estudio.

## **C. Técnicas de recopilación de datos**

La información obtenida para realizar el presente estudio, se obtuvo mediante las siguientes técnicas:

### **1. Cuestionario**

#### **a. Definición**

Según Sampieri (2004, p. 310), el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

El cuestionario (Ver apéndice uno) se dividió en tres secciones: Hábitos de compra, prestación del servicio y los aspectos demográficos. En la primera sección se buscó determinar los hábitos de compra que tiene los clientes de BN Fiduciaria. En la segunda sección las preguntas fueron orientadas hacia la parte de prestación del servicio, la cual representa la parte más extensa del cuestionario que ayudó a determinar partes fundamentales de la mezcla de mercadeo y por último se incluyeron los aspectos demográficos del cuestionario de cada uno de los clientes.

#### **b. Funciones**

Su función más obvia y principal, fue la de suministrar información (pertinente-válida-confiable) por medio de una serie de preguntas muy bien planteadas, para así cumplir con los objetivos del estudio.

La formulación o preparación del cuestionario se hizo siguiendo un orden:

- Se debió dominar del problema a estudiar

- Se elaboró una lista de temas e interrogantes basados en la investigación exhaustiva.
- Cuidadosamente se escogieron las preguntas a plantear sin excluir preguntas claves o echar a perder el estudio; todo esto tomando en cuenta que no puede ser muy larga, por razones de costo, cansancio del informante y otros.
- Las preguntas que no son pertinentes al caso como lo son las de calentamiento que sirven para “romper el hielo” se utilizaron al inicio del cuestionario.
- El cuestionario contó con orden y buena redacción.

### **c. Tipos de Preguntas**

La pregunta de investigación es aquella que se planteó, la cual no pudo ser contestada directamente por los entrevistados, para responder esta pregunta o preguntas, se debió hacer una serie de preguntas adicionales, las que definitivamente fueron las preguntas del cuestionario.

Las preguntas de investigación fueron escritas y trasladadas de un lenguaje complicado o abstracto a uno más concreto. Ninguna pregunta fue formulada de manera tal que fuera a condicionar una respuesta a favor o en contra del presente estudio.

En el cuestionario que se utilizó para el presente estudio, se utilizaron las siguientes tipos de preguntas:

- Preguntas abiertas: “No delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población. Además proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando proporcionan una información sobre las posibles respuestas

de las personas o cuando esta es insuficiente”. (Sampieri, Collado, Baptista, 2004, p. 315 y 316).

Las preguntas abiertas permitieron al entrevistado contestar amplia y espontáneamente, pero su desventaja fue de procesamiento y de análisis, puesto que al darle un valor específico a la información suministrada por el informante (codificación), se transformó en un desafío complejo y de una enorme variedad de respuestas, difíciles de procesar.

- Preguntas cerradas: “Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan a los participantes las posibilidades de respuesta, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta”. (Sampieri, Collado, Baptista, 2004, p310).

Las preguntas cerradas, por su parte, se formularon rápidamente y fueron fáciles de anotar. Esto permitió que las mismas pudieran ser clasificadas en el instante en el que la persona indicó la respuesta.

El cuestionario realizado se les aplicó a todos los clientes de BN Fiduciaria, que poseen un Fideicomiso al 31 de enero del 2011, por medio del teléfono y visitas a sus trabajos o domicilios, según la conveniencia del cliente.

El cuestionario se aplicó con el fin de recolectar información pertinente de los clientes con respecto a las principales variables de la mezcla de mercadeo: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Así mismo el instrumento se caracterizó por ser confidencial, de modo tal que no comprometiera a ningún cliente, sin embargo se detalla el número de Fideicomiso. En el apéndice número uno se presenta el cuestionario aplicado.

Las variables que se estudiaron se evaluaron en forma de preguntas indirectas con el fin de no inducir a error con juicios de valor o preguntas directas.

## **2. Entrevista personal**

La entrevista que se utilizó en el presente estudio, fue una entrevista no estructurada, mediante la cual se obtuvo información sobre la situación actual de BN Fiduciaria.

La entrevista fue aplicada al Jefe Comercial de BN Fiduciaria el día miércoles 30 de marzo del 2011.

En el apéndice número dos se puede ver la entrevista que se aplicó al Jefe Comercial de BN Fiduciaria.

Es importante indicar la definición de la entrevista:

### **a. Definición**

“Implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas”. (Sampieri, Collado, Baptista, 2004, p. 335).

### **b. Tipos de Entrevista**

En el presente estudio se utilizó la entrevista no estructurada, por lo que es importante que se mencione la definición de ésta:

- No estructurada: Indica además del objeto y fin de la investigación los diversos puntos sobre los que interesa obtenga información de los entrevistados, se utilizan en estudios exploratorios para tener un

conocimiento básico del que se carece, se debe dejar en libertad la acción del entrevistador según la circunstancia de la entrevista. Algunas de estas son:

- Entrevista clínica.
- Entrevista profunda.
- Entrevista focal.

### **3. Documentación utilizada**

En el presente estudio se utilizó material como los libros para la elaboración del marco teórico, así como los aportes bibliográficos en el marco metodológico.

### **4. Registros internos**

“Consiste en información proporcionada por la institución en donde se está haciendo la investigación”. (Sampieri, Collado, Baptista, 2004, p342).

También se obtuvo información de los registros actuales de información general sobre el Banco Nacional en la página web de la entidad. Esta información general fue de vital importancia para la elaboración del capítulo de generalidades de la investigación. Así mismo, se obtuvo información del sistema de BN Fiduciaria y material de capacitación de los Ejecutivos de Ventas para determinar las agrupaciones de Fideicomisos que comercializa BN Fiduciaria.

### **5. Diseño del Censo**

#### **a. Población**

Para el presente estudio se realizó un censo a 87 clientes que tenían un fideicomiso activo, con un total de 72 cuestionarios aplicados, con la población

finita que corresponde a todos los clientes de BN Fiduciaria, que poseen un fideicomiso al 31 de enero del 2011 (Ver anexo 2).

No obstante de los 87 fideicomisos de BN Fiduciaria al 31 de enero del 2011, no se logró aplicar el cuestionario a 6 de los clientes, debido a las siguientes situaciones:

- ✓ Fideicomiso 423 - Marleny Brenes Moya: Vive en los Estados Unidos, cambia de domicilio constantemente, por lo que no se cuenta con algún dato para poder contactarla. Emigró de Costa Rica desde el año 1995.
- ✓ Fideicomiso 945 – COOPELESCA: Los dos representantes legales se encontraban de viaje por Europa, por lo que no se les pudo aplicar el cuestionario dentro del tiempo de aplicación.
- ✓ Fideicomiso 999 – Carmen Sancho Arce: La señora sufrió un derrame cerebral por lo que no se le pudo contactar, debido a las restricciones médicas que se le impusieron por parte de los médicos.
- ✓ Fideicomiso 1028 – Familia Chambolle Tournon: Los señores de la familia se encontraban de paseo por Asia, durante tres meses, por lo que a la fecha de aplicación del cuestionario no se les pudo localizar.
- ✓ Fideicomiso 1031 – El Ocotál: El representante del fideicomiso se encontraba de vacaciones por Europa, por lo que no se pudo localizar.
- ✓ Fideicomiso 1056 – Héctor Gamboa Mata y familia: El dueño del fideicomiso se encontraba de viaje por Venezuela durante un año, por lo que no se le pudo localizar.

Así mismo de los 81 fideicomisos restantes, los siguientes fideicomisos tenían los mismos dueños o representantes legales:

- ✓ Fideicomiso 557 - Planta Hidroeléctrica Peñas Blancas y el Fideicomiso 911 - Planta Hidroeléctrica Cariblanco.
- ✓ Fideicomiso 340 – MIRENEM, Fideicomiso 544 – FONAFIFO, Fideicomiso 550 – Fondo Forestal, Fideicomiso 551 – FONAFIFO B y Fideicomiso 1052 – Fondo de Biodiversidad Sostenible.
- ✓ Fideicomiso 897 – Fidevivienda 1 y Fideicomiso 900 – Fidevivienda.
- ✓ Fideicomiso 960 – Norma Lucrecia Sáenz Picado y Fideicomiso 962 – Norma Lucrecia Sáenz Picado – Fredrik W. Holtermann Delcore.
- ✓ Fideicomiso 1038 – Barreto Exportación e Importación S.A., Fideicomiso 1054 – La Ventolera S.A. y Fideicomiso 1055 - Luis Antonio Meneses - Condominio La Puebla.

#### **b. Unidad de Estudio**

Todos los dueños (en caso de que el fideicomiso sea de una persona física) o representantes legales (en caso de que el fideicomiso sea de una persona jurídica) de cada uno de los clientes de BN Fiduciaria, que poseen un fideicomiso al 31 de enero del 2011.

## **6. Operaciones de campo**

### **a. Período en que se realizó el estudio**

El presente estudio se realizó del día cuatro de abril del 2011 al diez de abril del 2011, en cada uno de los hogares, lugares de trabajo, por teléfono o espacio designado por cada uno de los principales contactos de los fideicomisos de BN Fiduciaria.

### **b. Método de recuperación de datos**

Para la recuperación de los datos del presente estudio se desarrolló un cuestionario, cuyas preguntas fueron dirigidas para determinar los principales aspectos de la mezcla de mercadeo de los fideicomisos.

### **c. Prueba piloto del cuestionario**

La prueba piloto para la respectiva evaluación del cuestionario se realizó la segunda semana de marzo a tres clientes que acaban de finiquitar un fideicomiso con BN Fiduciaria, los cuales no forman parte del censo del presente estudio. El resultado de la aplicación de la prueba piloto fue la corrección de errores ortográficos, así como, el planteamiento de dos preguntas de servicio al cliente solicitadas por la Jefatura General de BN Fiduciaria.

## **D. Procesamiento y análisis de la información**

### **1. Procesamiento de los datos**

La población de clientes de BN Fiduciaria asciende al 31 del mes de enero del 2011 a ochenta y siete clientes, con fideicomisos activos.

Para la tabulación de la información, se utilizó Microsoft Office Excel 2007. La tabulación de los datos se realizó durante la semana del once al diecisiete de abril del 2011.

La información obtenida para realizar el presente trabajo, se presentó mediante las siguientes técnicas:

#### **a. Cuadro estadístico (presentación tabular)**

“Se trata de de una ordenación sistemática de datos en filas y columnas, de acuerdo al criterio o criterios de clasificación que interesen y, en forma tal, que puedan ser interpretados rápidamente, extraer conclusiones de ellos y hacer comparaciones”. (Gómez, 2004, p. 147).

#### **b. Gráfico estadístico**

“Constituye uno de los medios más difundidos para la presentación y el análisis de la información estadística. Esto se debe al hecho comprobado de que las ideas presentadas gráficamente son entendidas con mayor rapidez y comodidad que las explicaciones numéricas y verbales”. (Gómez, 2004, p. 179).

Para el agrupamiento, procesamiento, presentación y análisis de los datos se utilizó el programa Microsoft Office Excel 2007, gracias a éste instrumento se crearon los cuadros y gráficos para el presente estudio.

### **2. Análisis de la información**

Una vez finalizada la etapa de aplicación de los cuestionarios e ingresados los datos en Microsoft Excel 2007, para la creación de cuadros y gráficos estadísticos, se procedió a llevar a cabo el estudio de los datos para conseguir los resultados del estudio y de esta manera poder pasar a la fase de conclusiones y recomendaciones.

El análisis se realizó mediante la interpretación de los cuadros y gráficos estadísticos de los resultados obtenidos por los programas antes mencionados.

## CAPITULO IV MEZCLA DE MERCADEO DE LAS CUATRO AGRUPACIONES DE FIDEICOMISOS DE BN FIDUCIARIA

### A. Situación Actual BN Fiduciaria

A continuación, se detalla la situación actual de BN Fiduciaria, estos datos fueron recabados a través de una entrevista no estructurada con el Jefe del Área Comercial de BN Fiduciaria, así como, datos de informes internos solicitados desde el mes de enero del 2011 a la fecha, por la Subgerencia General de Desarrollo.

La siguiente información viene a reforzar la necesidad de determinar una mezcla de mercadeo para las cuatro agrupaciones de fideicomisos de BN Fiduciaria, en aras de obtener una mejor proyección comercial a nivel nacional.

Así mismo, a manera de referencia, se presenta el siguiente cuadro, con las cantidades y porcentajes del total de fideicomisos administrados por BN Fiduciaria al 31 de enero del 2011.

**CUADRO N° 1**  
**TOTAL DE FIDEICOMISOS ADMINISTRADOS EN BN FIDUCIARIA POR CANTIDAD**  
**SEGÚN EL TIPO DE FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores absolutos y relativos)

TIPOS DE FIDEICOMISOS	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>Administración</b>	<b>56</b>	<b>64,37</b>
Garantía	24	27,59
Titularización	5	5,75
Custodia de Acciones	2	2,30
Total	87	100,00

**FUENTE: Elaboración propia con datos del Sistema de BN Fiduciaria.**

Es importante mencionar que la mayor cantidad de fideicomisos administrados corresponde a los fideicomisos de administración, con un total del 64.37%.

Aunado a lo anterior, se muestra el siguiente cuadro, el cual refleja de forma detallada la cantidad de cartera por tipo de fideicomiso que administra al 31 de enero del 2011 BN Fiduciaria.

**CUADRO N° 2**  
**TOTAL DE CARTERA ADMINISTRADA EN BN FIDUCIARIA POR CANTIDAD DE PATRIMONIO**  
**SEGÚN EL TIPO DE FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

TIPOS DE FIDEICOMISOS	CANTIDAD DE PATRIMONIO	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>Garantía</b>	<b>₡459.200.025.191,14</b>	<b>75,83</b>
Titularización	₡101.646.592.743,65	16,79
Administración	₡44.728.404.753,21	7,39
Custodia de Acciones	₡2.708.709,23	0,00
Total	₡605.577.731.397,23	100,00

**FUENTE: Elaboración propia con datos del Sistema de BN Fiduciaria.**

A diferencia del cuadro número uno, en este caso es importante destacar que la mayor cartera administrada se encuentra en los fideicomisos de garantía, con un total de 75,83%.

Así mismo, tal y como se mencionó en el capítulo del marco teórico, para obtener un criterio acertado de la situación de BN Fiduciaria, se tiene la herramienta del FODA, que se desarrolla a continuación:

## Figura N°10

### FODA



**FUENTE:** Elaboración propia, basado en informes internos del Área Comercial de BN Fiduciaria.

## **1. Producto**

Luego de analizar a BN Fiduciaria, la cantidad de fideicomisos y sus respectivas carteras administradas, es importante referirse al tipo de cliente que opta por adquirir este servicio.

Los fideicomisos están dirigidos, en su mayoría, a personas jurídicas, no obstante, la figura presenta interesantes beneficios, como el enfoque testamentario y la administración e inversión de recursos, para personas físicas, generalmente de clase media alta y clase alta, concentrada en su mayoría en edades superiores a los 45 años.

Adicionalmente, el fideicomiso posee una gran acogida por las entidades asociativas o cooperativas y fundaciones, debido a que la figura tiene un gran enfoque comercial y de servicios.

El sector público no escapa a participar en algunos proyectos con la figura del fideicomiso, entre los participantes se pueden mencionar: Gobierno Central, Ministerios y Órganos Adscritos.

Debido a los nuevos modelos de negocios que exigen mayor versatilidad administrativa y oportunidades de inversión en sectores que promueven el desarrollo y la riqueza nacional, BN Fiduciaria ha tenido que evolucionar de productos con opciones convencionales de negocios a figuras más complejas de fideicomisos.

## **2. Precio**

Es importante mencionar que debido al auge de la figura del fideicomiso en BN Fiduciaria, se ha considerado permanecer por encima de los precios ofrecidos por la competencia, valor que se fundamenta en la experiencia de la

administración, credibilidad, un esquema claro de la estructura de costos, elementos que tienen como consecuencia la reducción de costos y riesgos en cada negocio, no obstante, no se cuenta con un sistema de costeo para la determinación de los honorarios de cada tipo de fideicomiso.

### **3. Plaza o distribución**

Hoy en día es fundamental la utilización de las seis regionales en que se divide el Banco Nacional de Costa Rica (que incluyen todas las agencias y gestores de negocios del país), con el objetivo de lograr una distribución del producto a nivel nacional. Este es el único método que se utiliza, de una manera incipiente, para la promoción de la figura del fideicomiso.

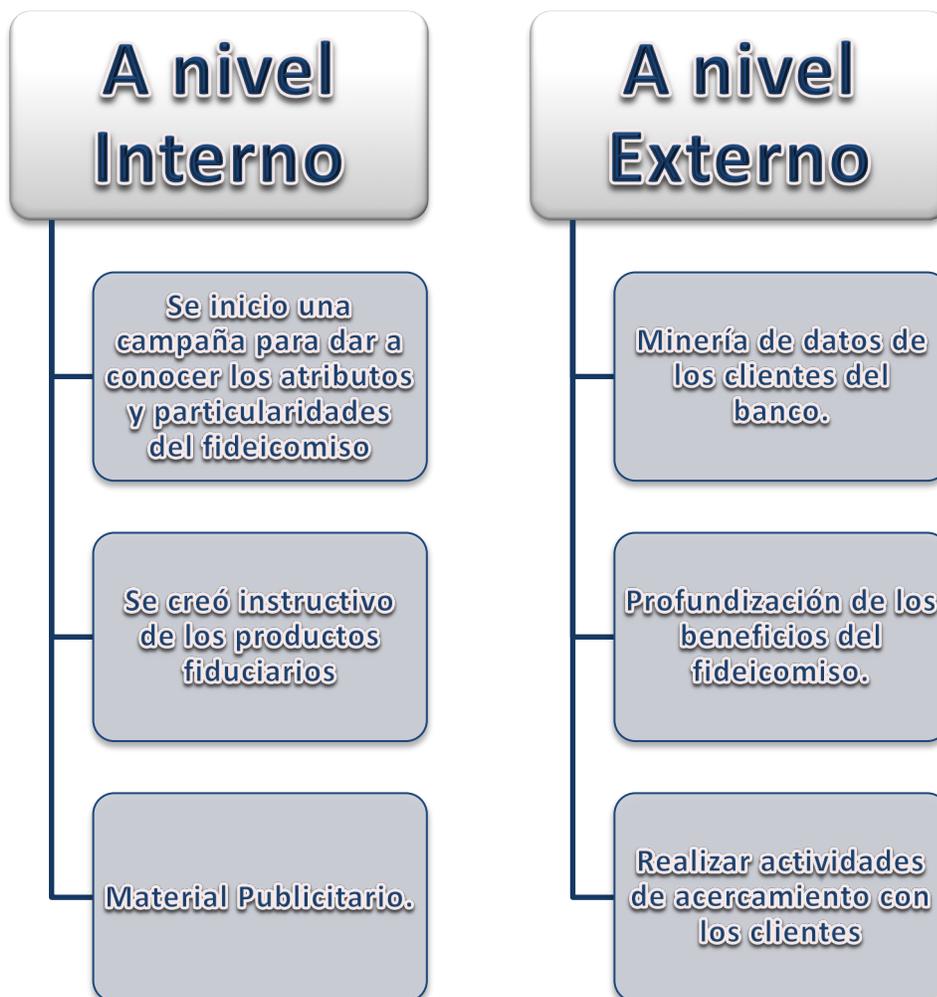
### **4. Promoción**

Uno de los pilares fundamentales en la administración del producto, teniendo en cuenta el precio o en este caso el honorario de administración, es la vía que se toma para la promoción del producto.

Hoy en día, las dos vertientes que se han abordado en BN Fiduciaria, en éste importante componente de la mezcla de mercadeo actual, son:

Figura N°11

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN ACTUALES DE BN FIDUCIARIA

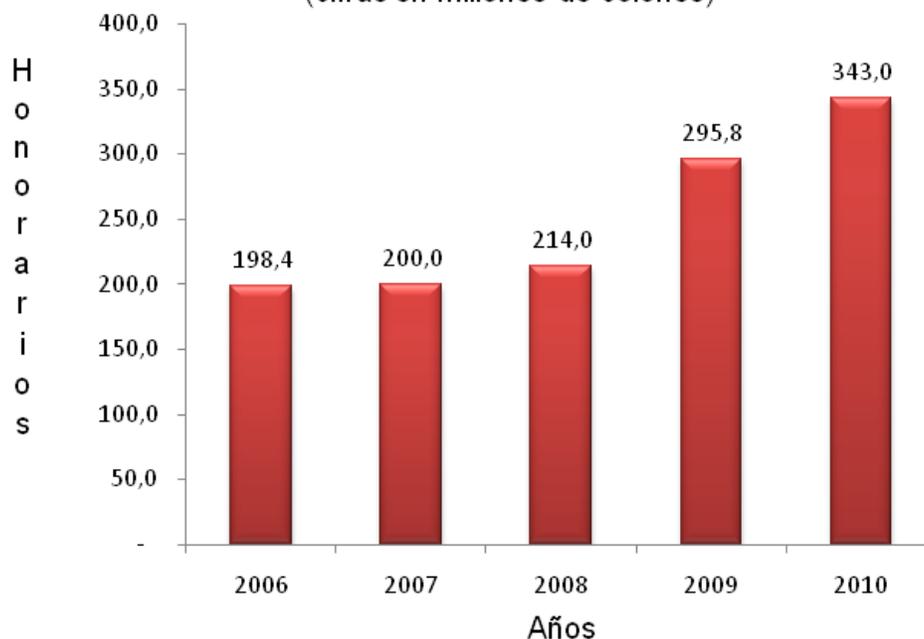


**FUENTE:** Elaboración propia, basado en informes internos del Área Comercial de BN Fiduciaria.

Una vez analizadas las circunstancias actuales de BN Fiduciaria, se puede agregar, a manera de reseña, un gráfico que muestra el cambio en los honorarios administrados por BN Fiduciaria.

Desde la adopción de las estrategias comentadas en este apartado, en comparación con los años anteriores (2006 -2008), claramente se puede inferir la actitud pasiva comercial que se había desarrollado en esos años.

**GRÁFICO N° 1**  
**CRECIMIENTO DE HONORARIOS DE BN FIDUCIARIA**  
**EN LOS ÚLTIMOS AÑOS**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(cifras en millones de colones)



**FUENTE:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia General de Entidades Financieras.

## **B. Situación actual de la Industria**

En Costa Rica, el Código de Comercio en su artículo número 637 (Ver anexo 1), indica que cualquier persona física o jurídica está posibilitada para ser fiduciario, razón por la cual existen numerosas personas que son fiduciarios, sin poder obtener datos oficiales sobre la cartera o porcentaje de honorarios administrados por cada una de ellas.

En el sector bancario, los que concentran la mayor parte de patrimonio administrado son seis entidades, aunque en el mercado son aproximadamente diez entidades las que ofrecen el servicio.

Dentro de ese grupo de administradores destacados, tres bancos privados y tres bancos estatales, se puede mencionar que uno de ellos está saliendo del mercado por disposición de la casa matriz, otro cuenta con la supremacía en volumen administrado por estar especializado en fideicomisos de garantía. Así mismo, uno de los bancos estatales fue favorecido por el gobierno mediante una ley, al confiarle el manejo de dos importantes fideicomisos de administración.

Con base en datos suministrados por la Superintendencia General de Entidades Financieras (Términos en millones de colones), al 31 de enero del 2011, de donde se extrajeron los datos que se presentan a continuación:

**CUADRO N° 3**  
**TOTAL DE CARTERA ADMINISTRADA DE LA INDUSTRIA**  
**POR PORCENTAJE DE PATRIMONIO SEGÚN EL FIDUCIARIO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

FIDUCIARIO	CANTIDAD DE PATRIMONIO	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Banco Improsa	₡1.639.483,46	42,82
Banco Crédito Agrícola de Cartago	₡637.983,45	16,66
<b><u>Banco Nacional de Costa Rica</u></b>	<b><u>₡612.224,10</u></b>	<b><u>15,99</u></b>
Banco de Costa Rica	₡545.143,89	14,24
Scotiabank	₡186.437,52	4,87
Banco Citibank	₡141.442,79	3,69
Otras entidades	₡66.394,73	1,73
Total	₡3.829.109,92	100

**FUENTE: Elaboración propia con datos de la Superintendencia General de Entidades Financieras.**

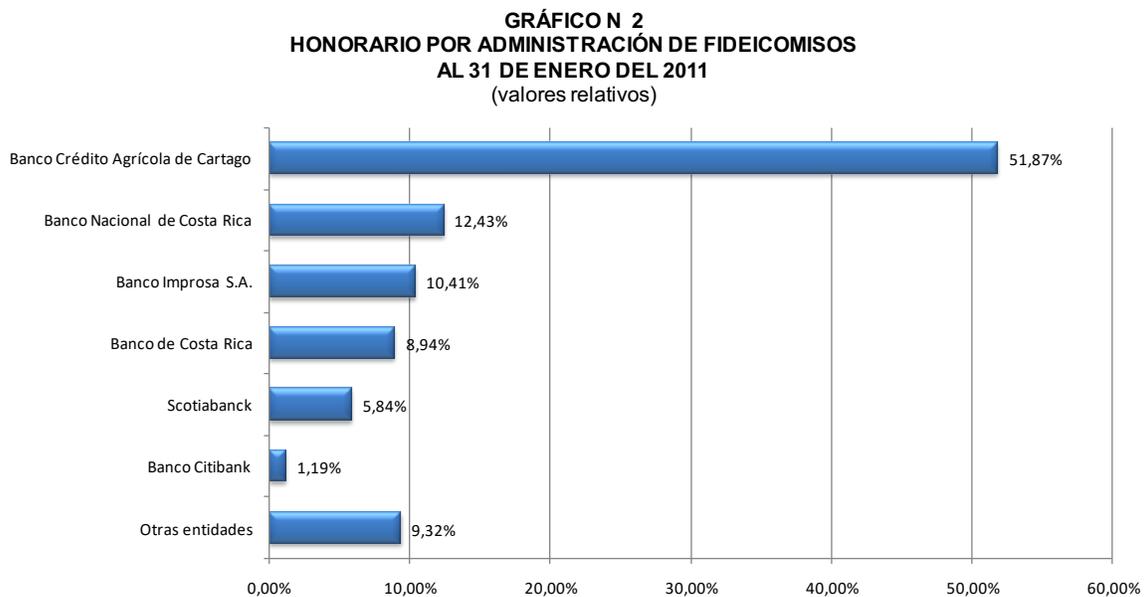
Del cuadro anterior se puede inferir, la posición que ostenta el Banco Nacional, según la cartera administrada, en la industria:

1. Banco Improsa.
2. Banco Crédito Agrícola de Cartago.
3. **Banco Nacional de Costa Rica.**
4. Banco de Costa Rica.
5. Scotiabank.
6. Banco Citibank.

## 7. Otras entidades.

Es importante mencionar, que en la industria también se toma en cuenta la posición de cada fiduciario en cuanto al porcentaje de honorarios que administra cada uno.

A continuación se muestra un detalle de los honorarios administrados por cada fiduciario, al 31 de enero del 2011:



**FUENTE: Elaboración propia con datos de la Superintendencia General de Entidades Financieras.**

El gráfico presenta claramente al Banco Nacional de Costa Rica en el segundo lugar a nivel nacional, en el tema de los honorarios captados por la administración de los fideicomisos.

Uno de los datos que más destacan es que la cartera administrada del Banco Improsa, se encuentra en primer lugar, pero no así en honorarios captados, ya que se encuentra en tercer lugar.

Si bien, el Banco Nacional no se ubica en primer lugar, tanto en cartera administrada como en honorarios captados, se puede concluir que es más rentable en la administración de la cartera y honorarios, que otras entidades financieras.

Una de las razones de peso es que ofrece una mayor gama de productos fiduciarios que el resto de la industria, quienes están más concentrados en un solo tipo de fideicomisos, que si bien generan mayor volumen, producen menos ingresos.

De todo lo anterior, se deduce que el mercado fiduciario es bastante competitivo, situación que BN Fiduciaria tiene en consideración, tratando de utilizar los canales de distribución y todas las herramientas necesarias en el campo de la promoción.

Todo esto con el objetivo de conocer los principales hábitos de adquisición y uso de los clientes de los fideicomisos, con el objetivo de lograr un mayor desarrollo comercial.

## **1. Producto**

La industria, al igual que el Banco Nacional de Costa Rica, ofrece una gama de productos fiduciarios al cliente. A continuación se detallan los de los principales fiduciarios:

### **a. Banco Improsa**

El Banco Improsa tiene más de diez años de experiencia como administrador de fideicomisos, además, tal y como lo hemos visto en párrafos anteriores, ocupa el primer lugar, en cuanto a cartera administrada se refiere, lo anterior con respecto a la totalidad de bancos que ofrecen este servicio.

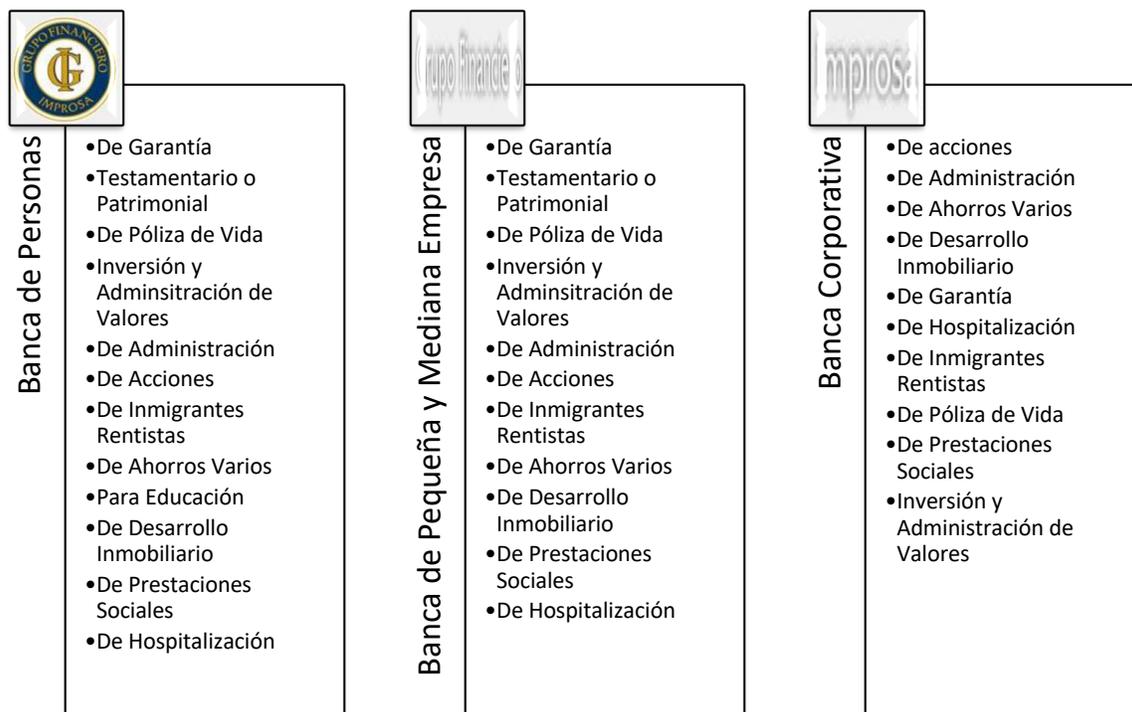
Según datos publicados en su página oficial, actualmente administran cerca de 900 fideicomisos, con una administración de cartera que sobrepasa los \$2900 millones de dólares.

El Banco Improsa, en el tema de fideicomisos, se enfoca en tres sectores de mercado: Banca de Personas, Banca de Pequeña y Mediana Empresa y Banca Corporativa

A continuación se muestra la gama de productos fiduciarios que ofrece Banco Improsa:

**Figura N°12**

**GAMA DE PRODUCTOS FIDUCIARIOS BANCO IMPROSA**



**FUENTE:** Elaboración propia con datos de la página oficial de Banco Improsa.

## **b. Banco Crédito Agrícola de Cartago**

El Banco Crédito Agrícola de Cartago es una entidad pública que también ofrece alternativas en el negocio fiduciario, hoy en día se encuentra en el segundo lugar de cartera administrada, debido al beneficio que recibió con la aprobación de la ley de Banca de Desarrollo.

Entre los principales productos que tiene a disposición del cliente, se encuentran los siguientes:

**Figura N°13**  
**GAMA DE PRODUCTOS FIDUCIARIOS BANCO CRÉDITO AGRÍCOLA DE**  
**CARTAGO**



**FUENTE:** Elaboración propia con datos de la página oficial de Banco Crédito Agrícola de Cartago.

### **c. Banco de Costa Rica**

El Banco de Costa Rica es otra entidad pública que comercializa fideicomisos en Costa Rica, enfocada principalmente en los segmentos Institucional y Corporativo.

De acuerdo con la página oficial del Banco de Costa Rica [www.bancobcr.com](http://www.bancobcr.com), requiere de montos mínimos para la apertura de un fideicomiso, a saber:

a. Para personas jurídicas:

- ✓ En dólares: \$500.000,00
- ✓ En colones: ₡500.000.000,00

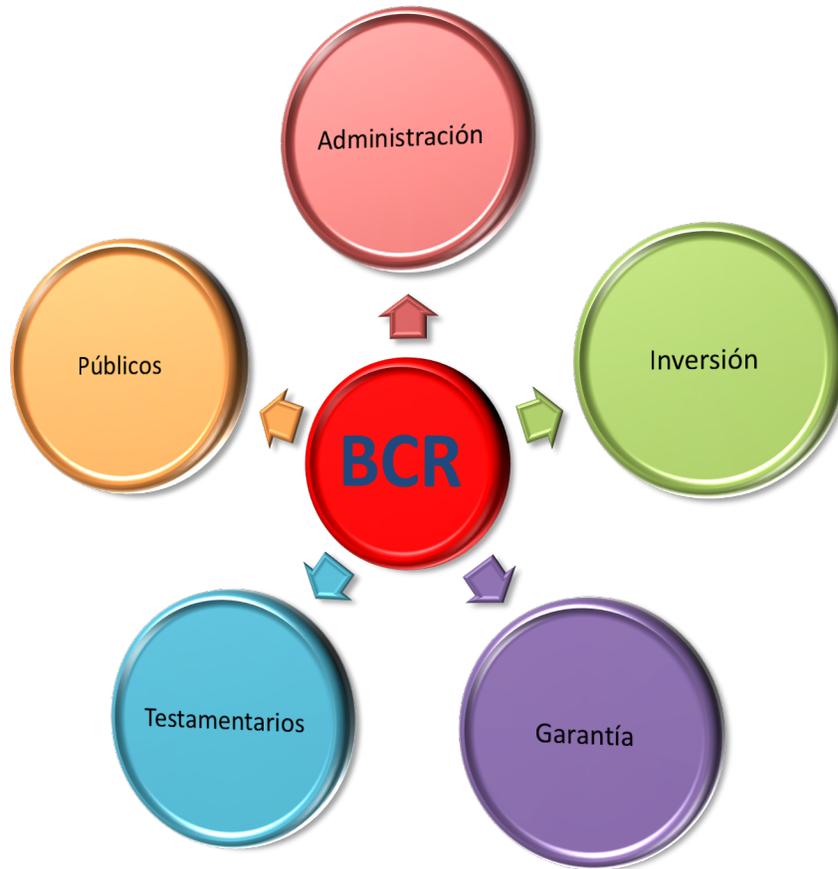
b. Para personas físicas:

- ✓ En dólares: \$100.000,00
- ✓ En colones: ₡100.000.000,00

Seguidamente se detallan los principales productos fiduciarios que comercializa ésta entidad pública:

**Figura N°14**

**GAMA DE PRODUCTOS FIDUCIARIOS BANCO DE COSTA RICA**



**FUENTE: Elaboración propia con datos de la página oficial del Banco de Costa Rica.**

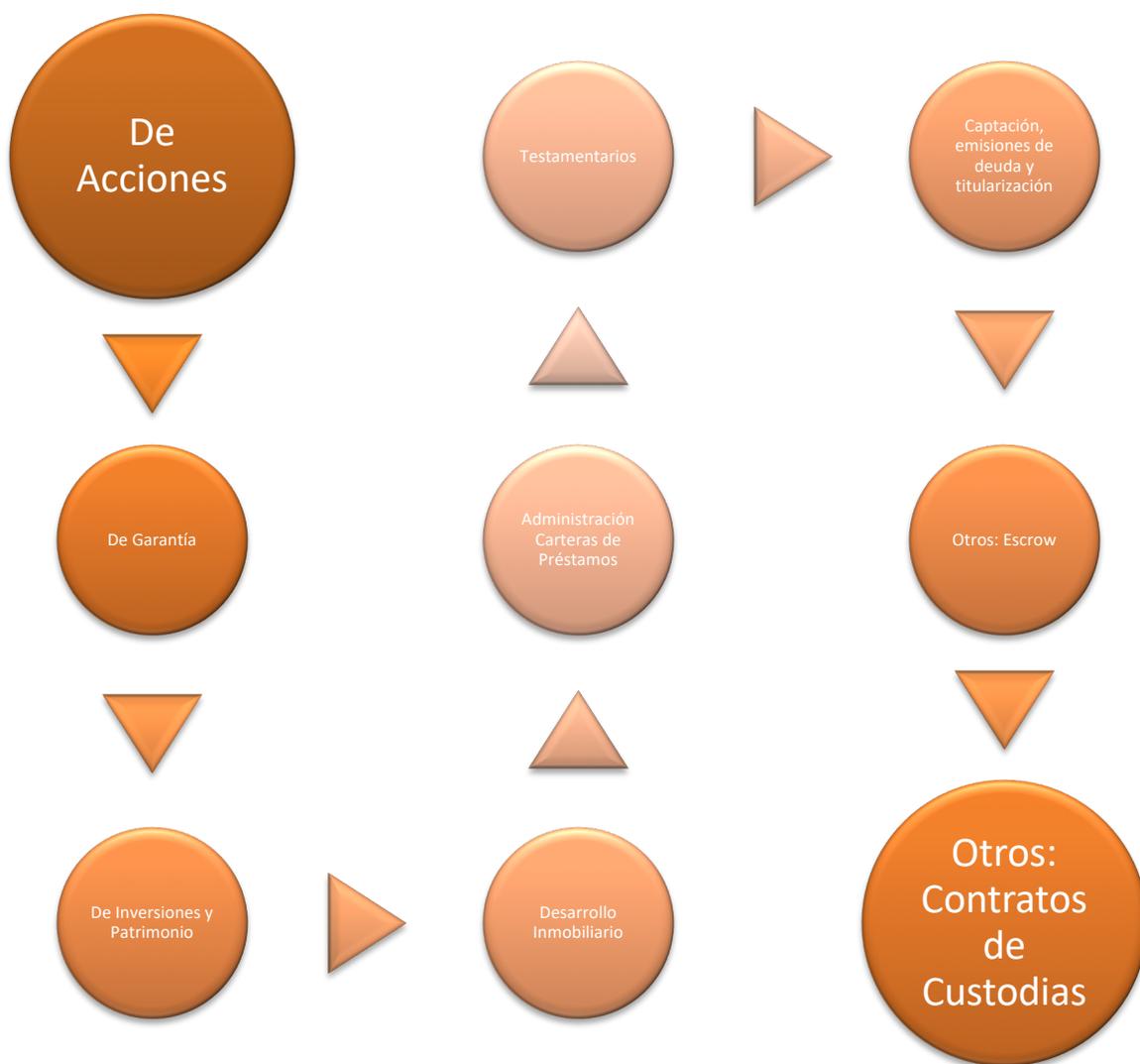
**d. Scotiabank**

Scotiabank es el segundo banco privado en administración de fideicomisos y el quinto a nivel nacional, tanto en cartera administrada como en cantidad de honorarios administrados. Es importante mencionar que éste es uno de las transnacionales bancarias más grandes del país, lo que le aporta un plus en el rubro de la marca.

A pesar de que se encuentra en los últimos lugares en el campo de la fiducia, es importante tener en cuenta el auge que presenta en la administración de fideicomisos, ya que está iniciando su incorporación en el mercado fiduciario.

Ente los principales productos que administra, se encuentran:

**Figura N°15**  
**GAMA DE PRODUCTOS FIDUCIARIOS SCOTIABANK**



**FUENTE: Elaboración propia con datos de la página oficial de Scotiabank.**

## **2. Precio**

Mediante un benchmarking realizado con los diferentes bancos, vía telefónica, tanto estatales como privados, se determinaron los honorarios que perciben las entidades por los diferentes tipos de fideicomisos.

A continuación se detallan los honorarios de algunos tipos de fideicomisos, que fueron consultados en bancos estatales y privados:

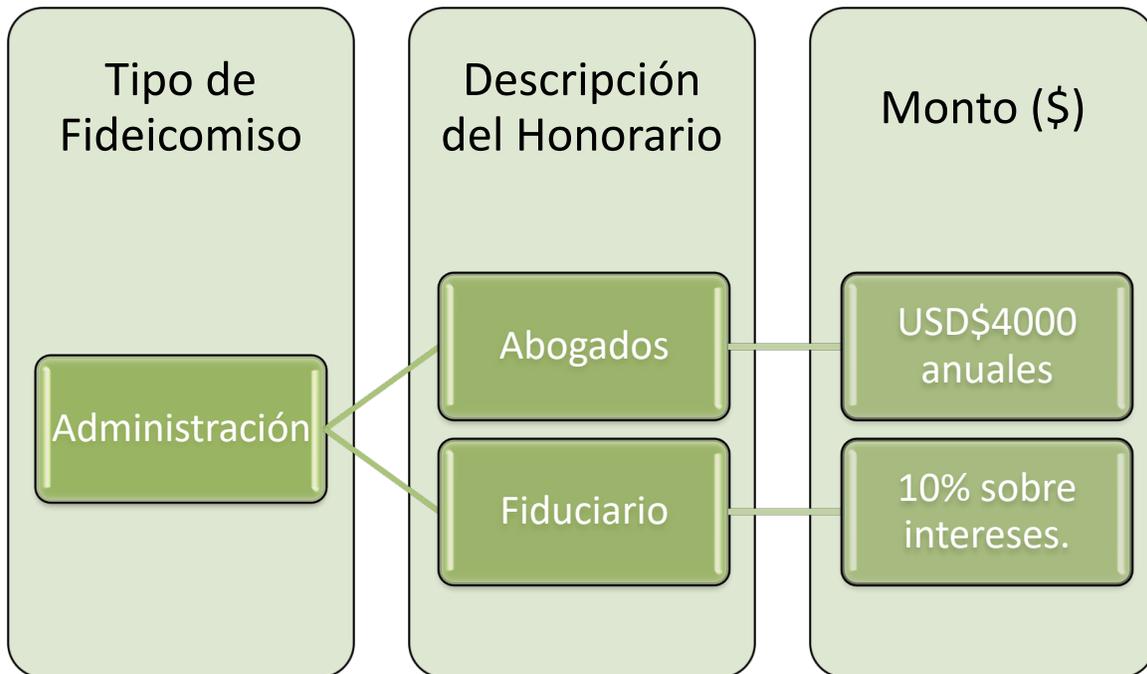
### **a. Banco Improsa**

Los datos fueron recabados mediante llamadas telefónicas realizados a los departamentos de Ventas de Fideicomisos del Grupo Improsa.

En el caso de los Fideicomisos de Administración, se utilizaron los siguientes supuestos para poder determinar los honorarios:

- ✓ Fideicomiso de Administración e Inversión.
- ✓ Fideicomiso incluye fines testamentarios.
- ✓ Administrar e Invertir en el sector público costarricense un monto de USD\$1.000.000,00 (Un millón de dólares).
- ✓ Estos honorarios no representan oferta definitiva para algún cliente.

**Figura N°16**  
**HONORARIOS DEL FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCO**  
**IMPROSA**



**FUENTE:** Elaboración propia con datos suministrados vía telefónica por Banco Improsa.

Para el caso de los fideicomisos de Titularización se utilizaron los siguientes supuestos:

- ✓ Fideicomiso de Titularización.
- ✓ Fideicomiso tiene como finalidad obtener los recursos para dos etapas de un proyecto turístico en la zona de Guanacaste.
- ✓ Cada emisión será de USD\$5.000.000,00 (Cinco millones de dólares), para un total de USD\$10.000.000,00 (Diez millones de dólares).
- ✓ Estos honorarios no representan oferta definitiva para algún cliente.

Figura N°17

HONORARIOS DEL FIDEICOMISO DE TITULARIZACIÓN DE BANCO  
IMPROSA



**FUENTE:** Elaboración propia con datos suministrados vía telefónica por Banco Improsa.

Por su parte, en el tema del Fideicomiso de Garantía, se obtuvieron los rangos principales de estudio para la determinación de los honorarios:

**Figura N°18**

**HONORARIOS DEL FIDEICOMISO DE GARANTÍA DE BANCO IMPROSA**

<b>Benchmarking de Honorarios de Fideicomisos de Garantía Pura</b>			
<b>Banco Improsa</b>			
<b>Rango de Cobro</b>	<b>Detalle del Honorario</b>	<b>Monto (\$)</b>	<b>Observaciones</b>
De \$100.000 a \$1.000.000	Gastos de Constitución de Contrato de Fideicomiso	\$3.000,00	Incluye Escritura
	Gastos de Timbres	\$25,00	
	Honorarios anuales pagados por adelantado	\$500,00	
	<b>Total Primer Año</b>	<b>\$3.525,00</b>	
	<b>Total resto de años</b>	<b>\$500,00</b>	
De \$1.000.000 a \$2.000.000	Gastos de Constitución de Contrato de Fideicomiso	\$7.000,00	Incluye Escritura
	Gastos de Timbres	\$25,00	
	Honorarios anuales pagados por adelantado	\$750,00	
	<b>Total Primer Año</b>	<b>\$7.775,00</b>	
	<b>Total resto de años</b>	<b>\$750,00</b>	
De \$2.000.000 en adelante	Gastos de Constitución de Contrato de Fideicomiso	\$18.000,00	Incluye Escritura
	Gastos de Timbres	\$25,00	
	Honorarios anuales pagados por adelantado	\$1.000,00	
	<b>Total Primer Año</b>	<b>\$19.025,00</b>	
	<b>Total resto de años</b>	<b>\$1.000,00</b>	

**FUENTE: Elaboración propia con datos suministrados vía telefónica por Banco Improsa.**

Finalmente, en el caso del Fideicomiso de Custodia de Acciones se utilizaron las siguientes condiciones:

- ✓ Fideicomiso de Custodia de Acciones por dos años.
- ✓ Custodia de 12 acciones que garantizan una inversión de USD\$800.000, 00 (Ochocientos mil dólares) en un negocio “x”.
- ✓ Estos honorarios no representan oferta definitiva para algún cliente.

## Figura N°19

### HONORARIOS DEL FIDEICOMISO DE CUSTODIA DE ACCIONES DE BANCO IMPROSA

## Honorarios de Abogados

- USD\$4000 por constitución del contrato.

## Fiduciario

- USD\$1600 anuales

**FUENTE:** Elaboración propia con datos suministrados vía telefónica por Banco Improsa.

Es de suma importancia indicar que la entidad ofrece algún descuento en caso de que un cliente opte por varios fideicomisos o los montos de administración sean considerablemente elevados.

Las opciones que se ofrecen para el pago de honorarios son de manera mensual, anuales y un cobro de un porcentaje sobre los intereses de las inversiones, en el caso de que el fideicomiso contenga recursos líquidos.

Un aspecto que siempre está presente en cualquier honorario es el cobro de los abogados, por la constitución de los contratos, que es un elemento en el que el cliente siempre tiene que incurrir.

### **b. Banco Crédito Agrícola de Cartago**

El caso del Banco Crédito Agrícola de Cartago es bastante particular, ya que ellos ingresaron en el mapa de bancos fiduciarios desde el momento en que el Gobierno de Costa Rica aprobó la Ley de Banca de Desarrollo, siendo éste banco seleccionado para administrar los fideicomisos de carteras de crédito del sector agrícola.

Con base en lo anterior, mediante llamadas telefónicas e información en sus oficinas centrales, indicaron que ellos no comercializan fideicomisos de administración, titularización ni custodia de acciones, solo los fideicomisos de garantía.

Para este tipo de fideicomisos cobran un honorario que van desde los USD\$700 hasta los USD\$1000 anuales pagaderos de forma adelantada.

### **c. Banco de Costa Rica**

Los datos de los honorarios del Banco de Costa Rica fueron obtenidos mediante llamadas telefónicas a las oficinas centrales de Fideicomisos en La Uruca.

Para el caso de los Fideicomisos de Garantía, se obtuvieron los principales rangos de honorarios que aplican a cada uno de los clientes.

**Figura N°20**

**HONORARIOS DEL FIDEICOMISO DE GARANTÍA DEL BANCO COSTA RICA**

<b>Benchmarking de Honorarios de Fideicomisos de Garantía Pura</b>			
<b>Banco de Costa Rica</b>			
<b>Rango de Cobro</b>	<b>Detalle del Honorario</b>	<b>Monto (\$)</b>	<b>Observaciones</b>
De \$100.000 a \$1.000.000	Gastos de Constitución de Contrato de Fideicomiso	\$0,00	No hacen Contrato ni escritura
	Gastos de Timbres	\$30,00	
	Honorarios anuales pagados por adelantado	\$1.800,00	
	<b>Total Primer Año</b>	<b>\$1.830,00</b>	
	<b>Total resto de años</b>	<b>\$1.800,00</b>	
De \$1.000.000 a \$2.000.000	Gastos de Constitución de Contrato de Fideicomiso	\$0,00	No hacen Contrato ni escritura
	Gastos de Timbres	\$30,00	
	Honorarios anuales pagados por adelantado	\$1.800,00	
	<b>Total Primer Año</b>	<b>\$1.830,00</b>	
	<b>Total resto de años</b>	<b>\$1.800,00</b>	
De \$2.000.000 en adelante	Gastos de Constitución de Contrato de Fideicomiso	\$0,00	No hacen Contrato ni escritura
	Gastos de Timbres	\$30,00	
	Honorarios anuales pagados por adelantado	\$1.800,00	
	<b>Total Primer Año</b>	<b>\$1.830,00</b>	
	<b>Total resto de años</b>	<b>\$1.800,00</b>	

**FUENTE: Elaboración propia con datos suministrados vía telefónica por Banco de Costa Rica.**

**d. Scotiabank**

Los datos fueron recabados mediante llamadas telefónicas realizados a los departamentos de Ventas de Fideicomisos de Scotiabank.

Se utilizaron los mismos supuestos y condiciones para cada uno de los casos que se mencionaron con el Banco Improsa.

Para el Fideicomiso de Administración los honorarios los pactaron en un monto de USD\$200 (Doscientos dólares) mensuales.

En los casos de los fideicomisos de titularización y de custodia de acciones, se indicó que era necesario conocer a fondo los detalles del proyecto para poder

determinar los honorarios. Para el fideicomiso de custodia de acciones se ofreció una figura alternativa como lo es el escrow account.

### **3. Plaza o Distribución**

#### **a. Banco Improsa**

En el tema de distribución de fideicomisos del Banco Improsa, debido a que en éste momento es el fiduciario número en cuanto a cartera administrada, se puede indicar que tiene una cobertura a nivel nacional, ya que sus fideicomisos incluyen, especialmente garantías, en numerosos proyectos en la zona de Guanacaste.

No obstante, en cuanto al tema de los canales, es poca la información que tiene a disposición, en ninguna de las sucursales visitadas del Grupo Improsa, pudo algún funcionario otorgar información sobre el tema de fideicomisos.

Así mismo, a la hora de solicitar alguna reunión para poder conversar más a fondo sobre algún tema de fideicomisos, indicaron que preferiblemente la reunión sería en sus oficinas principales en Barrio Escalante. Es importante mencionar que dicha reunión no se pudo realizar, debido a problemas de agenda.

#### **b. Banco Crédito Agrícola de Cartago**

El Banco Crédito Agrícola de Cartago, tal y como se ha comentado en párrafos anteriores, ingresó en el listado de fiduciarios que administran mayores carteras, en el momento que se vieron beneficiados con la aprobación de Banca de Desarrollo. Lo anterior los ubicó en el segundo lugar en cuanto a cartera administrada de fideicomisos.

Al igual que otras entidades, no dispone de algún tipo de información en alguna de sus sucursales, ni los funcionarios se mantienen informados sobre la localización principal del Departamento de Fideicomisos.

#### **c. Banco de Costa Rica**

El Banco de Costa Rica cuenta con una mayor cantidad de oficinas a nivel nacional, comparado con la mayoría de bancos privados, no obstante igual no se pudo obtener información de fideicomisos en sus sucursales, a excepción de la oficina principal de fideicomisos en La Uruca y a través de la página de internet.

En la oficina principal y única de fideicomisos, los funcionarios estuvieron a toda la disposición de otorgar cualquier tipo de información, especialmente a través del correo electrónico.

#### **d. Scotiabank**

Las oficinas centrales de fideicomisos de Scotiabank se encuentran en La Sabana, solamente en esa localidad brindan información sobre el producto.

El medio utilizado principalmente para la comercialización del fideicomiso es la página de internet.

### **4. Promoción**

#### **a. Banco Improsa**

La publicidad del Banco Improsa se ha visto limitada a anuncios esporádicos en el periódico El Financiero y el periódico La Nación, estos anuncios han sido principalmente sobre los productos principales del Banco, en el cual se menciona el producto de fideicomisos, entre otros.

Así mismo, no se obtuvo información alguna por medio de brochures, banner, volantes o afiches alusivos al tema de los fideicomisos en alguna de las sucursales.

Es importante mencionar que los Ejecutivos de Fideicomisos, consultados vía telefónica, no dudaron en otorgar algún tipo de información sobre los diferentes productos fiduciarios.

#### **b. Banco Crédito Agrícola de Cartago**

En cuanto a la información que se obtuvo del Banco Crédito Agrícola de Cartago, los únicos registros sobre publicidad fueron del momento en que se encargaron de los Fideicomisos del PPZN y del CNP, debido a la aprobación por parte del gobierno de la Ley de Banca de Desarrollo.

Toda la información sobre fideicomisos la brindan solo por medio de correo electrónico. En las sucursales visitadas no se obtuvo información de fideicomisos por medio de algún tipo de promoción.

#### **c. Banco de Costa Rica**

El Banco de Costa Rica no maneja algún tipo de material promocional para los clientes que soliciten información de fideicomisos, los funcionarios pueden asistir a cualquier reunión, especialmente en sus oficinas en La Uruca.

Por medio de la página de internet, brindar toda la información necesaria de fideicomisos.

#### **d. Scotiabank**

Scotiabank no posee información publicitaria sobre fideicomisos para entrega a clientes, ni tampoco algún tipo de información disponible en sus sucursales.

La información la suministran por medio del teléfono a los clientes que se comuniquen con ellos o por la página de internet, mediante la descarga de un documento con la definición de los diferentes tipos de fideicomisos.

### **C. Descripción de los resultados**

Una vez analizada la situación actual de los fideicomisos, tanto en el Banco Nacional como de sus principales competidores, a continuación en el presente apartado se muestran los resultados que se obtuvieron a través de la investigación de campo.

La información fue obtenida mediante un cuestionario aplicado a todos los clientes de BN Fiduciaria que tenían un fideicomiso activo al 31 de enero del 2011.

Los análisis se muestran con sus principales cuadros y gráficos.

Los resultados, que en este apartado se detallan, contienen la información sobre los hábitos de compra, prestación de servicio, hábitos de adquisición y uso de las cuatro agrupaciones de Fideicomisos (Administración, Garantía, Titularización y Custodia de Acciones), comercializadas por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica al 31 de enero del 2011.

## 1. Nombre de las fiduciarias que conoce en Costa Rica

**CUADRO N° 4**  
**CONOCIMIENTO DE FIDUCIARIAS EN COSTA RICA**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

NOMBRE DE LA FIDUCIARIA	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b><u>Banco Nacional</u></b>	<b><u>52</u></b>	<b><u>72,22</u></b>
BCR	37	51,39
Improsa	16	22,22
BCAC	10	13,89
Banco Popular	10	13,89
BAC	9	12,50
Scotiabank	7	9,72
Otros	31	43,06
No responde	6	8,33

Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72

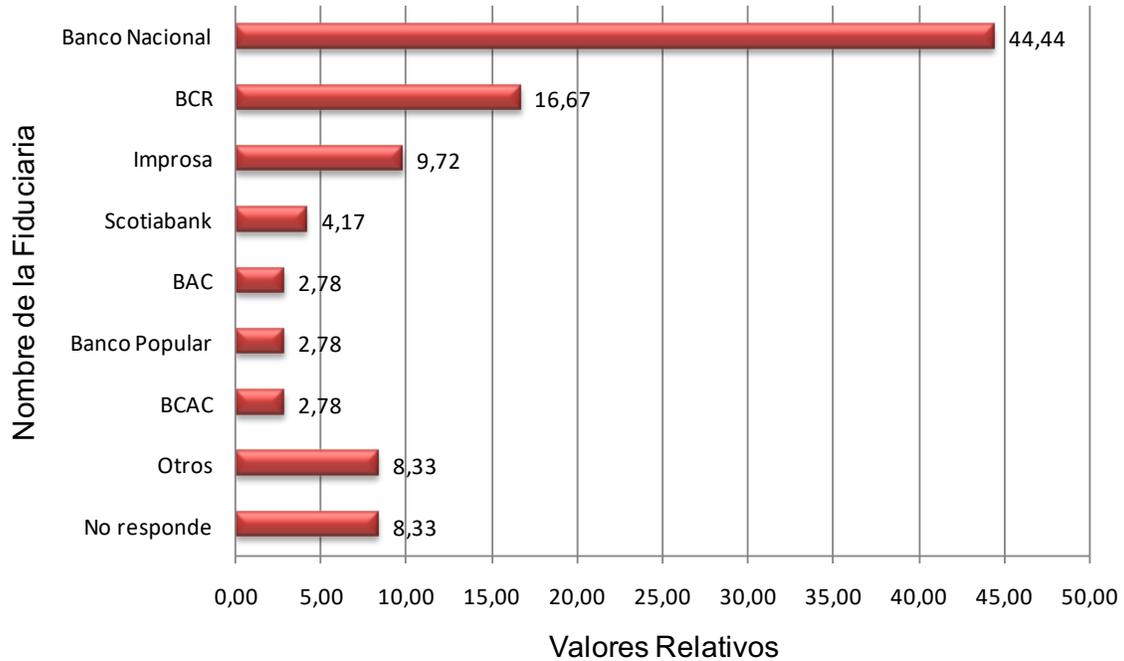
**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

Del cuadro anterior se obtuvo que del 100% de las veces que los clientes mencionaron alguna fiduciaria en Costa Rica, un 72,22% correspondió a Banco Nacional de Costa Rica, no obstante, es importante destacar los porcentajes que obtuvieron otras fiduciarias como el Banco de Costa Rica con un 51,39%.

Otro punto importante de mencionar es que el Banco Improsa, a pesar de ser el fiduciario número uno en cartera administrada, tal y como se comentó en apartados anteriores, solo lo mencionaron en un 22,22% de los casos.

Así mismo, esta información se puede complementar con el porcentaje de veces que mencionaron a las fiduciarias en primer lugar, datos que se presentan en un gráfico a continuación:

**GRÁFICO N 3**  
**NOMBRE DE LA FIDUCIARIA MAS MENCIONADA EN EL PRIMER**  
**LUGAR**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

Se puede inferir que la fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica, fue mencionada un 44,44% de las veces en primer lugar, seguidamente de la fiduciaria del BCR que obtuvo un 16,67%.

Este porcentaje de mención en el primer lugar es bajo, considerando que la población de clientes en su totalidad es la de BN Fiduciaria.

En esta ocasión la fiduciaria del Banco Improsa, se posicionó en el tercer lugar, siendo mencionada un 9,72% de las veces por los clientes de BN Fiduciaria.

## 2. Fiduciarias en las que se tiene un fideicomiso

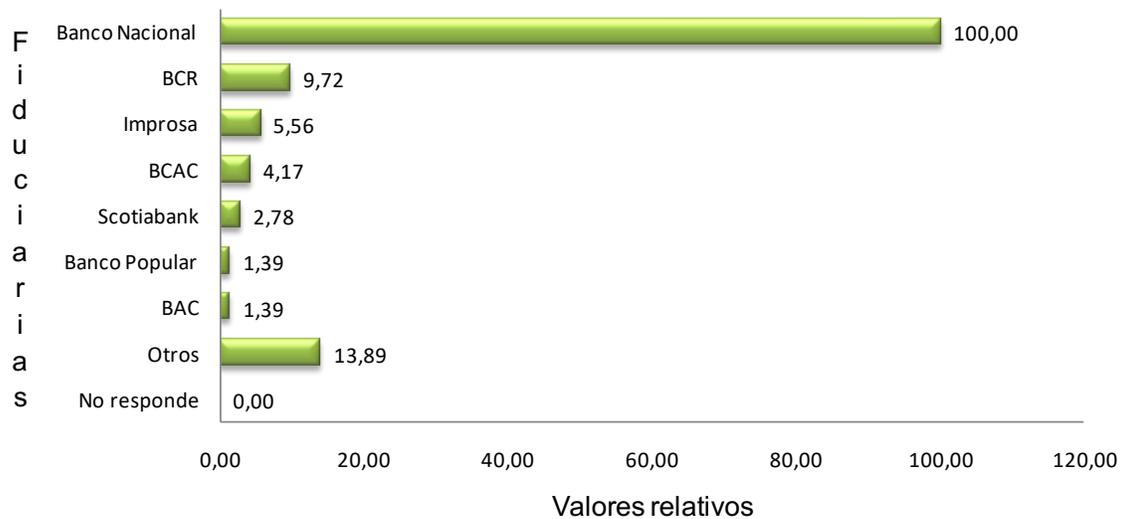
**CUADRO N° 5**  
**FIDUCIARIAS EN LAS QUE SE TIENE UN FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

NOMBRE DE LA FIDUCIARIA	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Banco Nacional	72	100,00
BCR	7	9,72
Improsa	4	5,56
BCAC	3	4,17
Scotiabank	2	2,78
Banco Popular	1	1,39
BAC	1	1,39
Otros	10	13,89
No responde	0	0,00

Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72

**Fuente:** Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

**GRÁFICO N 4**  
**CLIENTES QUE POSEEN FIDEICOMISOS EN OTRAS FIDUCIARIAS**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



**Fuente:** Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72

De acuerdo a la cantidad de veces mencionadas por los clientes, se determinó en esta pregunta, en cuál de las fiduciarias tenían un fideicomiso.

Como es de esperar, debido a la población de estudio, en un 100% de los casos, los clientes indicaron que en el Banco Nacional.

Aquí es significativo el resto de porcentajes, ya que los clientes en un 38,89% de los casos mencionaron que tienen fideicomisos con otros fiduciarios, situación que puede ser aprovechada por la fuerza de ventas de BN Fiduciaria, para trasladar esos negocios al banco.

Lo anterior, resulta en un aspecto para investigar más a fondo, para poder determinar por qué los clientes están prefiriendo realizar otros negocios fuera de la fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica.

### 3. Beneficio principal por el que adquirieron un fideicomiso

**CUADRO N° 6**  
**BENEFICIO PRINCIPAL CUANDO ADQUIRIERON UN FIDEICOMISO EN BN FIDUCIARIA**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

TIPO DE BENEFICIO	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b><u>Garantía</u></b>	<b>6</b>	<b>8,33</b>
<b><u>Inversión</u></b>	<b>6</b>	<b>8,33</b>
Fines Testamentarios	5	6,94
Patrimonio Autónomo	2	2,78
Inembargable	0	0,00
Custodia	0	0,00
<b><u>Otros</u></b>	<b>53</b>	<b>73,61</b>
Total	72	100,00

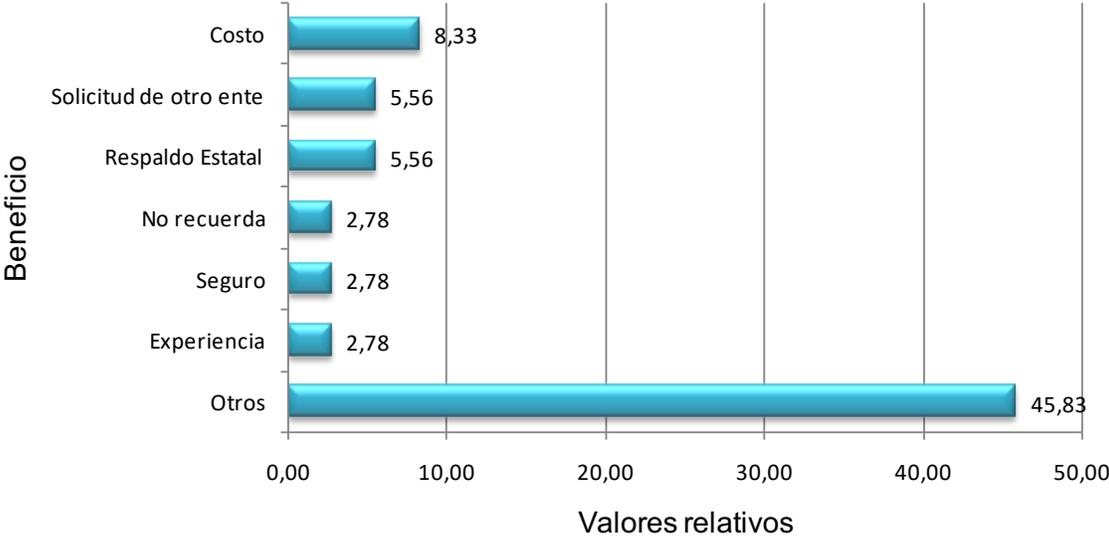
**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

En cuanto al beneficio principal por el cual adquirieron un fideicomiso, los clientes indicaron en un 73,51% diversos motivos que se detallará en el siguiente gráfico.

De los motivos esgrimidos en el cuadro anterior, se pueden destacar el beneficio de garantía y de inversión con un 8,33%, que son precisamente las características principales de los Fideicomisos de Garantía y de Administración. Nótese que otros de los principales beneficios del fideicomiso de Custodia de Acciones y de Administración obtuvieron porcentajes muy bajos, como lo son la inembargabilidad, el patrimonio autónomo y los fines testamentarios.

A continuación se detallan la categoría de “otros”:

**GRÁFICO N 5**  
**CATEGORÍA "OTROS" DEL BENEFICIO PRINCIPAL CUANDO**  
**ADQUIRIERON UN FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72**

Aquí es necesario destacar que a pesar de que los clientes indican numerosos motivos por el cual adquirieron un fideicomiso, destaca el costo con un 8,33% y el respaldo estatal que brinda BN Fiduciaria con un 5,56%.

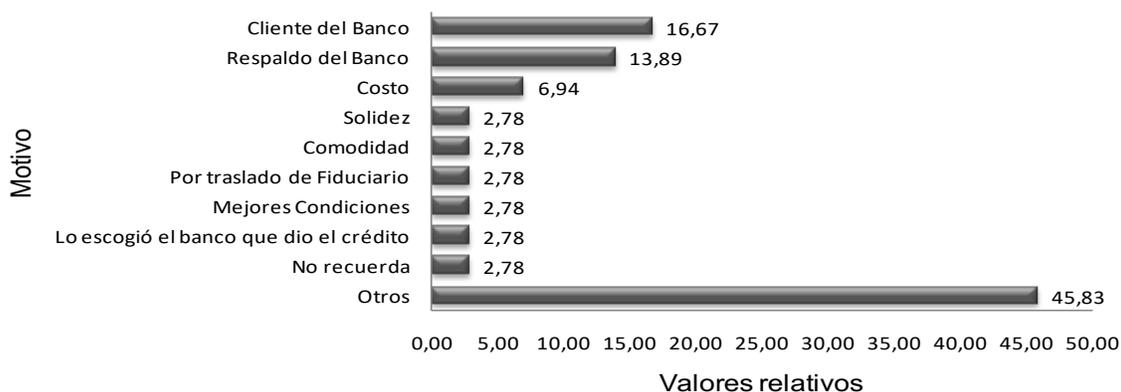
#### 4. Razón por la que escogió a BN Fiduciaria como el administrador del fideicomiso.

**CUADRO N° 7**  
**RAZÓN POR LA QUE BN FIDUCIARIA ES EL ADMINISTRADOR DEL FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

RAZÓN	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>Cliente del Banco</b>	<b>12</b>	<b>16,67</b>
<b>Respaldo del Banco</b>	<b>10</b>	<b>13,89</b>
Costo	5	6,94
Lo escogió el banco que dio el crédito	2	2,78
Mejores Condiciones	2	2,78
No recuerda	2	2,78
Por traslado de Fiduciario	2	2,78
Comodidad	2	2,78
Solidez	2	2,78
Otros	33	45,83
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

**GRÁFICO N 6**  
**MOTIVO POR EL CUAL BN FIDUCIARIA ES ADMINISTRADOR DEL FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

Dentro de las razones que indican los clientes de BN Fiduciaria por el cual la escogieron como el administrador, destacan el ser clientes del banco por medio de algún otro producto con un 16,67%, eso les facilitó el contacto para adquirir el fideicomiso.

Además, un 13,89% destacan el respaldo estatal que les brinda BN Fiduciaria a la hora de seleccionar al fiduciario.

Seguidamente los clientes mencionaron con un 6,94% el bajo costo de la administración de los fideicomisos que tiene BN Fiduciaria.

## 5. Tipos de fideicomiso que conoce

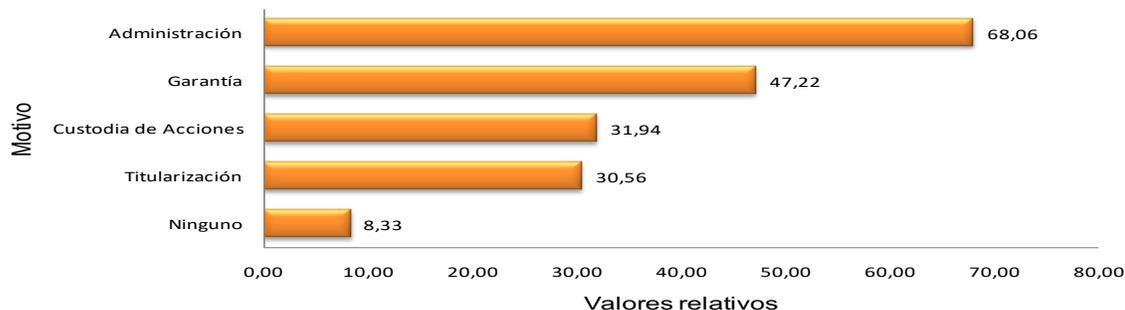
**CUADRO N° 8**  
**CONOCIMIENTO DE LOS TIPOS DE FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

TIPO DE FIDEICOMISO	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>Administración</b>	<b>49</b>	<b>68,06</b>
Garantía	34	47,22
Custodia de Acciones	23	31,94
Titularización	22	30,56
Ninguno	6	8,33

Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72

Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

**GRÁFICO N 7**  
**CONOCIMIENTO DE LOS TIPOS DE FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72

En cuanto al conocimiento de los tipos de fideicomiso que comercializa BN Fiduciaria, el fideicomiso de administración representó un 68,06% de los casos.

El fideicomiso de garantía obtuvo un 47,22%, sin embargo, un 8,33% de los clientes indican que no conoce ninguno de los tipos de fideicomiso.

## 6. Tipo de fideicomisos que interesa conocer detalladamente

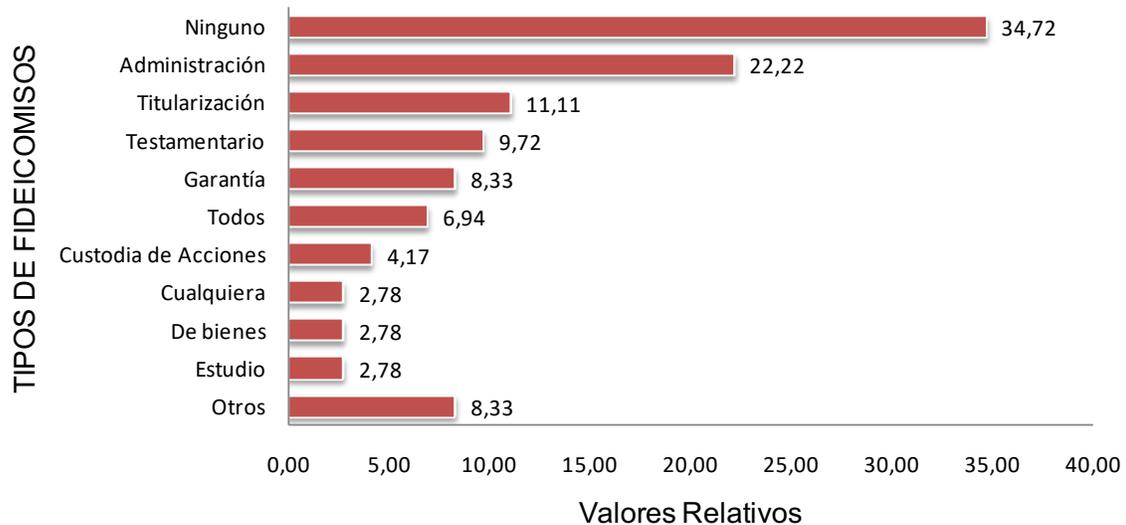
CUADRO N° 9  
TIPOS DE FIDEICOMISOS QUE ESTARÍAN INTERESADOS EN CONOCER  
AL 31 DE ENERO DEL 2011  
(valores absolutos y relativos)

TIPO DE FIDEICOMISO	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b><u>Ninguno</u></b>	<b><u>25</u></b>	<b><u>34,72</u></b>
<b><u>Administración</u></b>	<b><u>16</u></b>	<b><u>22,22</u></b>
Titularización	8	11,11
Testamentario	7	9,72
Garantía	6	8,33
Todos	5	6,94
Custodia de Acciones	3	4,17
Cualquiera	2	2,78
De bienes	2	2,78
Estudio	2	2,78
Otros	6	8,33

Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**GRÁFICO N 8**  
**TIPOS DE FIDEICOMISO QUE ESTARÍA INTERESADO EN**  
**CONOCER**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

En el caso de los fideicomisos que estarían dispuestos a conocer más detalladamente, sobresale con un 22,22% el fideicomiso de administración, que tiene dentro de su grupo numerosas aplicaciones como: Fideicomiso de administración e inversión, con cláusula testamentaria, residente rentista y administración de cartera de crédito.

La distribución también indica que un 34,72% no estaría interesado en conocer sobre ningún tipo de fideicomiso.

**7. Calidad del servicio que ha brindado BN Fiduciaria en la gestión del fideicomiso.**

**CUADRO N° 10**  
**CALIDAD DEL SERVICIO QUE HA BRINDADO BN FIDUCIARIA EN LA GESTIÓN DEL FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACIÓN	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
1	1	1,39
2	1	1,39
3	0	0,00
4	1	1,39
5	1	1,39
6	2	2,78
7	10	13,89
8	17	23,61
9	26	36,11
10	13	18,06
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

De la calificación brindada por cada uno de los clientes, el 36,11% opina que la calidad del servicio brindado merece una calificación de 9, seguidamente un 23,61% indicó que la calificación del servicio obtenía un 8.

En resumen, un total de 91,67% le brinda a BN Fiduciaria una calificación igual o mayor a 7. Mientras que un 8,33% lo califica con un 6 o menos.

En promedio los clientes de BN Fiduciaria le otorgan una calificación de 7,2.

## 8. Servicio post venta que ha otorgado BN Fiduciaria luego de la firma del fideicomiso.

CUADRO N° 11

CALIDAD DEL SERVICIO POST VENTA QUE LA HA BRINDADO BN FIDUCIARIA EN LA GESTIÓN DEL FIDEICOMISO  
AL 31 DE ENERO DEL 2011  
(valores absolutos y relativos)

ESCALA DE CALIFICACIÓN	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
1	3	4,17
2	1	1,39
3	0	0,00
4	0	0,00
5	0	0,00
6	4	5,56
7	12	16,67
8	16	22,22
9	24	33,33
10	12	16,67
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

El servicio post venta que ha otorgado BN Fiduciaria luego de la firma del fideicomiso, fue calificado por un 33,33% con un 9, mientras que un 22,22% le siguió con una evaluación de 8.

Se puede indicar que un 88,89% calificó con 7 o más, mientras que un 11,11% lo calificó con un 6 o menos. Por último la calificación promedio que le otorgan los clientes en cuanto al servicio post venta es de 7,2.

## 9. Incidencia de problemas o inconvenientes en alguna gestión del fideicomiso

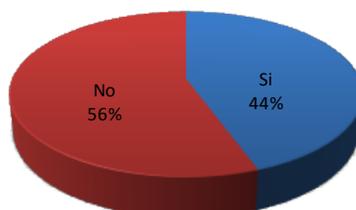
CUADRO N° 12

PROBLEMAS O INCONVENIENTES CON LAS GESTIONES DEL FIDEICOMISO  
AL 31 DE ENERO DEL 2011  
(valores absolutos y relativos)

DECISIÓN	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	32	44,44
No	40	55,56
Total	72	100,00

Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

**GRÁFICO N 9**  
**PROBLEMAS O INCONVENIENTES CON EL**  
**FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

Nota al pie: El tamaño de es igual a 72

Según los datos obtenidos en el cuestionario, el 55,56% de los clientes ha tenido algún problema o inconveniente con la realización de gestiones en los fideicomisos.

De forma contraria, el 44,44% indica que no ha tenido ningún problema o inconveniente.

## 10. Problema o inconveniente presentado

**CUADRO N° 13**  
**TIPO DE PROBLEMA O INCONVENIENTE PRESENTADO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

TIPO DE PROBLEMA	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Comunicación	5	6,94
Mucho trámite burocrático	5	6,94
No entiende Estados Financieros	2	2,78
Problemas con desembolsos	2	2,78
Retraso en firma de documentos	2	2,78
Otros	16	22,22

Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

Conforme con los resultados de la pregunta, el 6,94% de los clientes indicó que el principal inconveniente ha sido la comunicación con los personeros de BN Fiduciaria, el mismo porcentaje expresó su inconformidad con la cantidad de trámites burocráticos.

Así mismo, se pueden citar otros problemas que han mencionado los clientes, con un porcentaje de 2,78% cada uno, como lo han sido los problemas con desembolsos, retrasos en firmas de documentos y el poco entendimiento de los estados financieros de los fideicomisos.

Es importante mencionar que el 22,22% de los clientes, que indicaron que han tenido algún inconveniente, mencionaron múltiples razones como: puntos de vista diferentes, contratos viejos mal redactados, si el ejecutivo no está nadie resuelve, retrasos en entrega de información como cheques, entre otros.

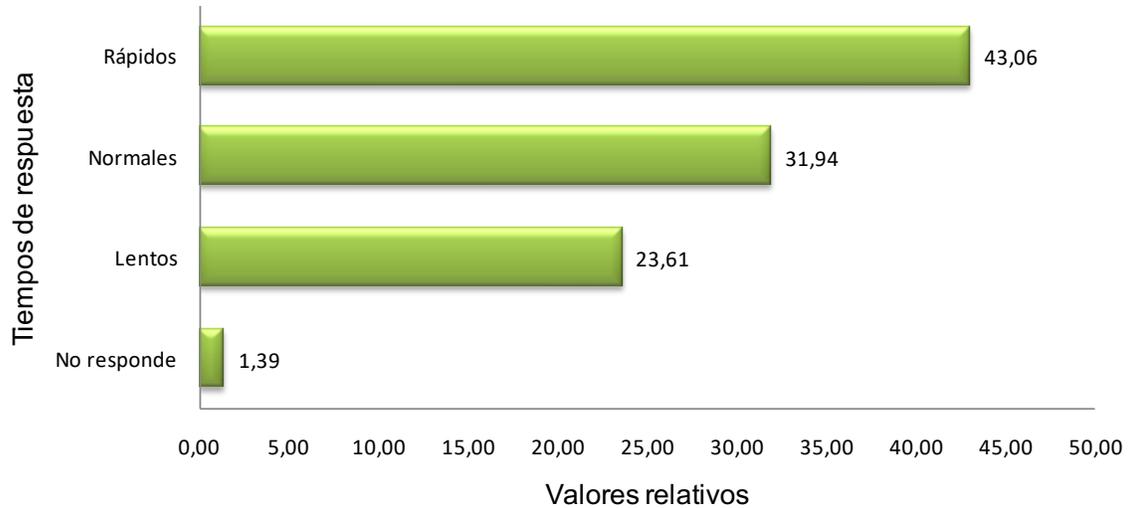
### **11. Tiempos de respuesta que BN Fiduciaria demora en realizar instrucciones.**

**CUADRO N° 14**  
**TIEMPOS DE RESPUESTA DE BN FIDUCIARIA PARA REALIZAR INSTRUCCIONES**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

ESCALA DE VELOCIDAD	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Rápidos	31	43,06
Normales	23	31,94
Lentos	17	23,61
No responde	1	1,39
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**GRÁFICO N 10**  
**TIEMPO DE RESPUESTA EN REALIZAR INSTRUCCIONES**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
**(valores relativos)**



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

El comportamiento de los datos en cuanto a los tiempos de respuesta que demora BN Fiduciaria en realizar alguna instrucción indica que el 43,06% considera que son rápidos, mientras que el 31,94% considera que son normales o moderados y el 23,61% considera que son lentos.

Solo el 1,39 de los clientes no respondió a la interrogante. Se puede indicar que el 75,00% considera que son normales o rápidos.

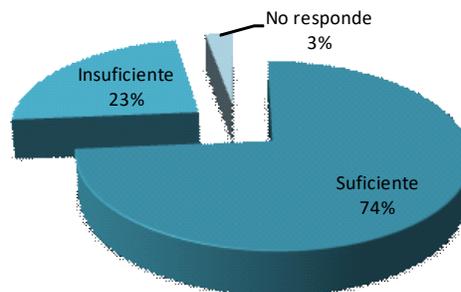
## 12. Variedad de servicios bancarios que le han brindado a través de del fideicomiso

**CUADRO N° 15**  
**VARIEDAD DE SERVICIOS BANCARIOS BRINDADOS A TRAVÉS DEL FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

ESCALA	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Suficiente	53	73,61
Insuficiente	17	23,61
No responde	2	2,78
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**GRÁFICO N 11**  
**SERVICIOS BANCARIOS DEL FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

Los clientes indicaron en un 73,61% que la variedad de servicios que se les ha brindado, a través del fideicomiso ha sido suficiente, mientras que el 23,61% indicó que ha sido insuficiente. El 2,78% no respondió a la pregunta.

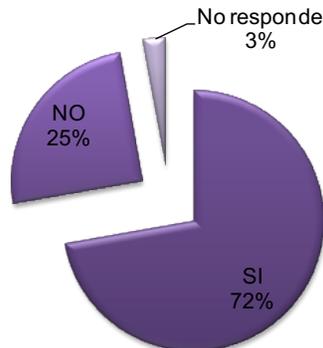
**13. Opinión sobre si el honorario que se cobra se ajusta a la calidad del servicio recibido.**

**CUADRO N° 16**  
**OPINION SOBRE SI EL HONORARIO SE AJUSTA A LA CALIDAD DEL SERVICIO RECIBIDO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

ESCALA	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	52	72,22
No	18	25,00
No responde	2	2,78
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**GRÁFICO N 12**  
**OPINION SOBRE SI EL HONORARIO SE AJUSTA A LA CALIDAD**  
**DEL SERVICIO RECIBIDO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

El 72,22% considera que el honorario sí se ajusta a la calidad del servicio recibido, no así opinó el 25,00%, por último el 2,78% no respondió a la interrogante.

#### 14. Razón por la que el honorario se ajusta o no se ajusta a la calidad del servicio recibido.

Debido a la gran cantidad de motivos que indicaron los diferentes clientes, se agruparon en grupos para poder mostrar los siguientes cuadros, tanto en las razones por las cuales el honorario es adecuado, como las razones por las cuales no es adecuado al servicio recibido.

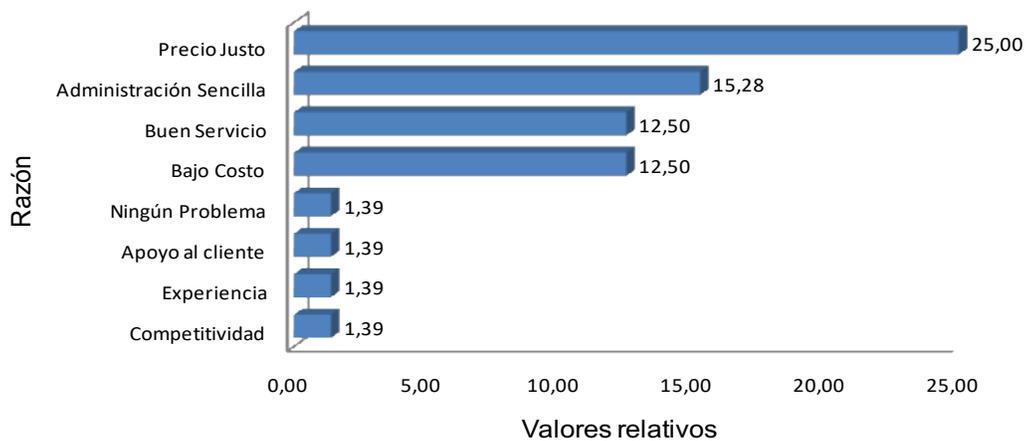
**CUADRO N° 17**  
**RAZÓN POR LA QUE EL HONORARIO SE AJUSTA AL SERVICIO RECIBIDO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

MOTIVO	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>Precio Justo</b>	<b>18</b>	<b>25,00</b>
<b>Administración Sencilla</b>	<b>11</b>	<b>15,28</b>
Bajo Costo	9	12,50
Buen Servicio	9	12,50
Competitividad	1	1,39
Experiencia	1	1,39
Apoyo al cliente	1	1,39
Ningún Problema	1	1,39

Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72

Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

**GRÁFICO N 13**  
**RAZÓN POR LA QUE EL HONORARIO SE AJUSTA A LA CALIDAD**  
**DEL SERVICIO RECIBIDO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

Dentro de las razones que los clientes consideraron para justificar o no si el honorario se ajustaba a la calidad del servicio recibido, indican que el 25,00% opinó que el motivo principal es porque el precio u honorario es justo, seguido por un 15,28% que reveló que los fideicomisos administrados tienen una operativa muy sencilla.

Seguidamente, cada uno con un 12,50%, se encuentran los motivos de bajo costo y buen servicio.

Es importante denotar que el apoyo al cliente solamente muestra un 1,39% del total de los motivos por los cuales se ajusta el honorario al servicio recibido.

Por otro lado, los clientes que indicaron que el honorario no se ajustaba al servicio recibido, revelaron los siguientes motivos:

**CUADRO N° 18**  
**RAZÓN POR LA QUE EL HONORARIO NO SE AJUSTA AL SERVICIO RECIBIDO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

MOTIVO	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b><u>Muy Caros / Hacen poco</u></b>	<b>10</b>	<b>13,89</b>
<b><u>Servicio Mediocre / Pesima Administración</u></b>	<b>3</b>	<b>4,17</b>
No sabe cuanto le cobran	2	2,78
No se sabe que hacen	1	1,39
No hay asesoria en inversiones	1	1,39
Sin criterio	1	1,39
<b><u>No responde</u></b>	<b>3</b>	<b>4,17</b>

Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**GRÁFICO N 14**  
**RAZÓN POR LA QUE EL HONORARIO NO SE AJUSTAA LA**  
**CALIDAD DEL SERVICIO RECIBIDO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

Se aprecia que el principal motivo que consideran los clientes por el que el honorario no se ajusta a la calidad del servicio recibido, es en un 13,89% por el alto costo, por el poco trabajo o la poca calidad del servicio recibido.

Luego aparecen otros motivos como un servicio mediocre, acompañado de la pésima administración, con un 4,17%, éste mismo porcentaje lo tienen los clientes que no respondieron o no indicaron una razón específica.

## 15.Modalidad de pago que más se ajusta a sus necesidades

CUADRO N° 19  
MODALIDAD DE PAGO PREFERIDA PARA EL PAGO DEL FIDEICOMISO  
AL 31 DE ENERO DEL 2011  
(valores absolutos y relativos)

MODALIDAD	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Fijo Anual	19	26,39
Mixto	18	25,00
Porcentaje sobre su patrimonio	17	23,61
Fijo mensual	16	22,22
No responde	2	2,78
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

Referente a las modalidades de pago que más se ajustan a las necesidades de los clientes, se obtuvieron porcentajes muy parecidos. En primer lugar, con un 26,39%, indicaron al porcentaje fijo anual, luego con un 25,00% la versión mixta (Una parte fija y una parte porcentual variable). Sigue en su orden un 22,22% que mencionó a la modalidad fija mensual y por último un 23,61% a los porcentajes sobre patrimonio. El 2,78% no respondió a la pregunta en el momento de aplicación del cuestionario.

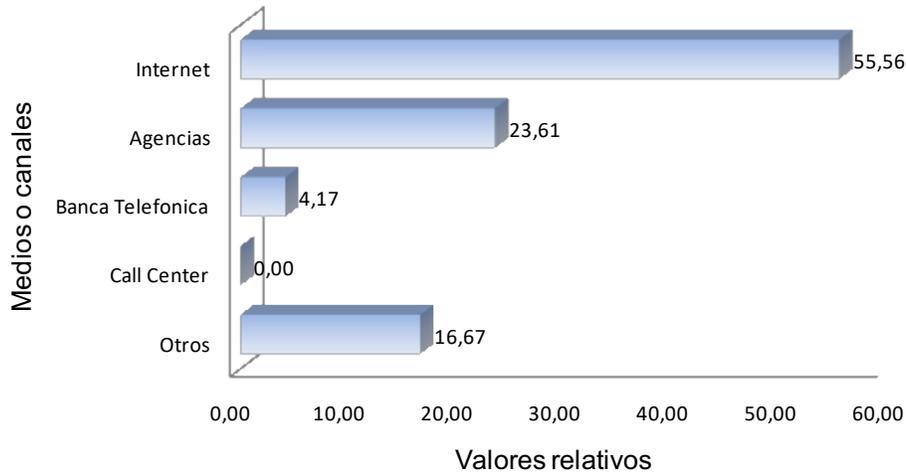
## 16.Medios o canales de atención del Banco Nacional que más utiliza

CUADRO N° 20  
MEDIOS O CANALES DE ATENCION DEL BANCO NACIONAL QUE MAS UTILIZA  
AL 31 DE ENERO DEL 2011  
(valores absolutos y relativos)

MEDIO O CANAL	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>Internet</b>	<b>40</b>	<b>55,56</b>
Agencias	17	23,61
Banca Telefonica	3	4,17
Call Center	0	0,00
Otros	12	16,67
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**GRÁFICO N 15**  
**MEDIOS O CANALES DE ATENCIÓN DEL BANCO NACIONAL**  
**QUE MAS UTILIZA**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

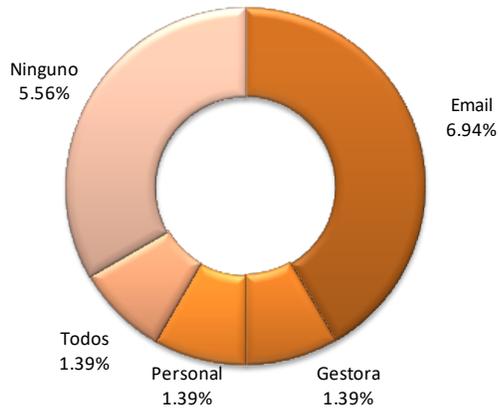
**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

Con respecto a los medios o canales de atención que tienen a disposición de los clientes el Banco Nacional, un 55,56% indicó que utilizan el internet.

Así mismo, las agencias son uno de los medios más utilizados con un 23,61%. Por su parte la banca telefónica es utilizada por un 4,17%.

El Call Center no es utilizado por los clientes de BN Fiduciaria. La categoría de otros, que posee un 16,67% se complementa con el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N 16**  
**CATEGORÍA "OTROS" DE LOS CANALES O MEDIOS DE**  
**ATENCIÓN QUE MAS UTILIZA**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

Como se puede apreciar, los clientes utilizan en un 6.94% de los casos el email, seguidamente, con un 1,39% cada uno, medios tales como: los gestores, la atención personal y “todos los medios posibles”.

Es importante mencionar que un 5.56% indicó que no utiliza ninguno de ellos.

## 17. Oficina del Banco Nacional que visita con mayor frecuencia.

CUADRO N° 21  
 OFICINA DEL BANCO NACIONAL QUE VISITA CON MAYOR FRECUENCIA  
 AL 31 DE ENERO DEL 2011  
 (valores absolutos y relativos)

NOMBRE DE LA OFICINA	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b><u>Oficina Principal</u></b>	<b>21</b>	<b>29,17</b>
<b><u>Alajuela</u></b>	<b>4</b>	<b>5,56</b>
<b><u>San Pedro</u></b>	<b>4</b>	<b>5,56</b>
<b><u>Banca Premier Escazú</u></b>	<b>3</b>	<b>4,17</b>
Calle Blancos	2	2,78
Escazu	2	2,78
Heredia (Los Angeles)	2	2,78
Limón	2	2,78
Avenida 10	2	2,78
Ninguna	6	8,33
Otros	24	33,33
Total	72	100,00

**Fuente:** Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

La oficina que más visitan los clientes de BN Fiduciaria es la Oficina Principal con un 29,17%, luego con un 5,56%, cada uno, se encuentran las oficinas de Alajuela y de San Pedro.

Además, con un 4,17% se menciona a Banca Premier Escazú, una de las oficinas especializadas en atención de clientes extremos del Banco Nacional de Costa Rica.

Aunado a lo anterior, se mencionan oficinas de todas las regiones del país, como las oficinas de Heredia (Los Ángeles) y Limón con un 2,78%.

**18. Obtención de Información de fideicomisos en alguna oficina del Banco Nacional, que no sea Oficina Principal de San José**

**CUADRO N° 22**  
**OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE FIDEICOMISOS EN OTRAS OFICINAS DIFERENTES A OFICINA PRINCIPAL**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

NOMBRE DE LA OFICINA	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Si	5	6,94
No	67	93,06
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

Los clientes indicaron en un 93,06% que no les han brindado información de fideicomisos en alguna oficina del Banco Nacional, que no sea Oficina Principal.

Por el contrario, solo el 6,94% indicó que les han brindado información de fideicomisos en alguna oficina del Banco Nacional de Costa Rica.

Las oficinas que les han brindado información de fideicomisos, son:

- ✓ Alajuela
- ✓ Avenida10
- ✓ Guápiles
- ✓ Banca Premier Escazú
- ✓ Puriscal

## 19. Frecuencia con la que un ejecutivo debería visitarle

CUADRO N° 23  
FRECUENCIA DE VISITAS ADECUADAS DEL EJECUTIVO DE FIDEICOMISOS  
AL 31 DE ENERO DEL 2011  
(valores absolutos y relativos)

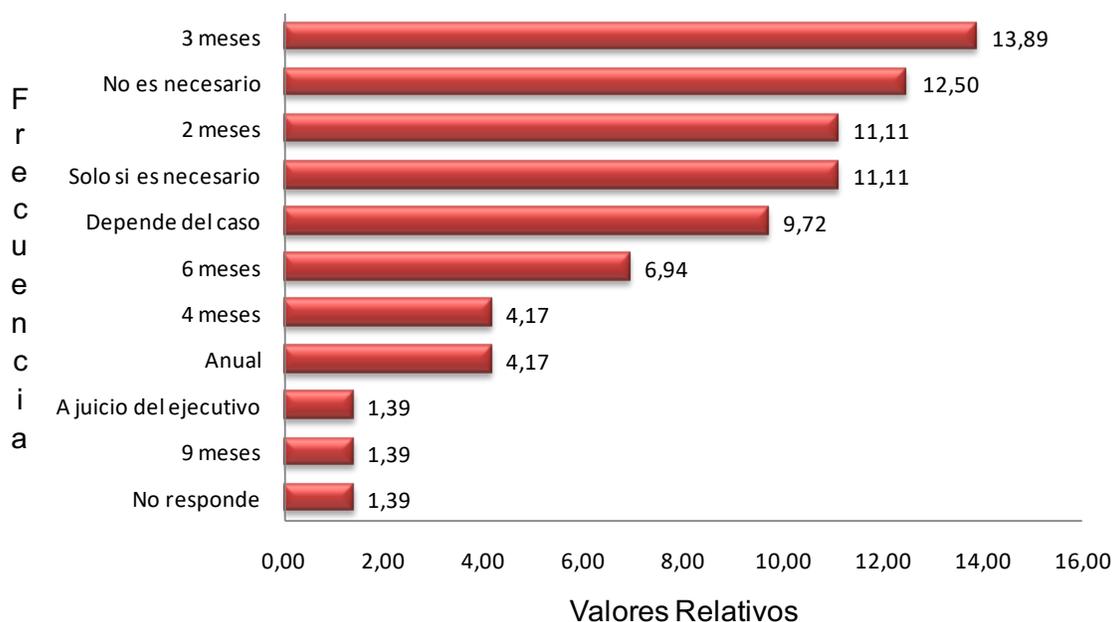
FRECUENCIA	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>Mensual</b>	<b>12</b>	<b>16,67</b>
Semanal	2	2,78
Quincenal	2	2,78
Cada 22 días	0	0,00
Diario	0	0,00
<b>Otros</b>	<b>56</b>	<b>77,78</b>
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

El 16,67% considera conveniente que un Ejecutivo de fideicomisos le visite de manera mensual. Mientras que un 2,78% considera que la visita debería ser quincenal o semanal, para informar sobre la situación actual del fideicomiso.

Es importante mencionar que el 77,78% considera diferentes frecuencias de visita, las cuales se mencionan a continuación:

**GRÁFICO N 17**  
**CATEGORÍA "OTROS" FRECUENCIA CON LA CUAL EL**  
**EJECUTIVO DE FIDEICOMSIOS DEBE VISITAR AL CLIENTE**  
**AL 31 DEL ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

El 13,89% de los clientes indicó que la frecuencia correcta es cada 3 meses, mientras que el 12,50% mencionó que la visita no es necesaria del todo.

Otros clientes opinaron que cada 2 meses o solamente si es necesario, con un 11,11% cada uno.

Con un porcentaje de 9,72% los clientes indicaron que “dependiendo del caso” la visita era necesaria.

Los porcentajes menores corresponden a un 6,94% que indicaron que cada 6 meses, un 4,17%, cada uno, indicaron que cada 4 meses o de manera anual. Y

con un 1,39%, respectivamente, indicaron que la visita sería a juicio del ejecutivo, cada 9 meses o bien que no respondieron a la interrogación realizada.

## 20. Medios para que los atienda un ejecutivo.

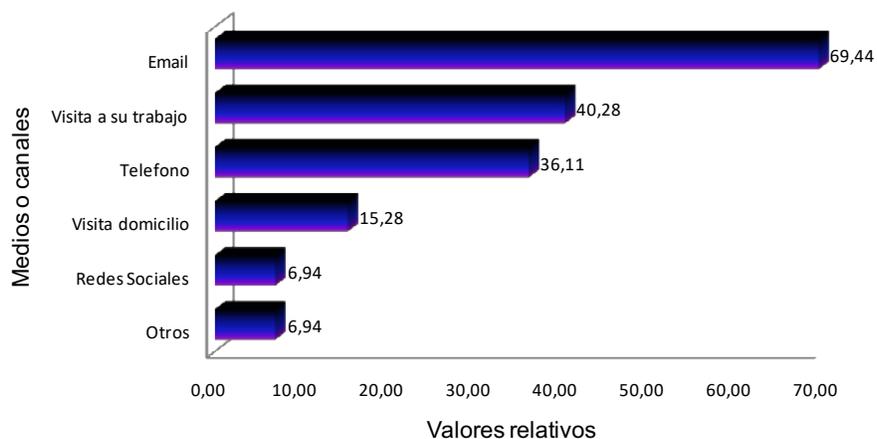
**CUADRO N° 24**  
**MEDIOS PARA QUE LO ATIENDA UN EJECUTIVO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

MEDIO	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>Email</b>	<b>50</b>	<b>69,44</b>
Visita a su trabajo	29	40,28
Telefono	26	36,11
Visita domicilio	11	15,28
Redes Sociales	5	6,94
Otros	5	6,94

Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72

Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

**GRÁFICO N 18**  
**MEDIOS PARA QUE LO ATIENDA UN EJECUTIVO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.

Del anterior cuadro se extrae que los clientes, en un 69,44%, prefieren el correo electrónico como medio para que los atienda un ejecutivo. Luego el 40,28% indicó que prefieren la visita al trabajo, seguido de 36.11% que indicó que el teléfono era el medio más adecuado.

Por otra parte el 15,28% prefiere la visita a su domicilio, mientras que un porcentaje de 6,94% de clientes se inclinaron por las redes sociales.

Por último, un 6,94% mencionó otros medios, que son:

- ✓ Internet.
- ✓ De manera personal
- ✓ No responde

## 21. Sugerencias para que BN Fiduciaria brinde un mejor servicio

**CUADRO N° 25**  
**SUGERENCIAS PARA UN MEJOR SERVICIO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores absolutos y relativos)

OPINION	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b><u>Ninguna</u></b>	<b>33</b>	<b>45,83</b>
<b><u>Dar servicio (Apoyo e Información)</u></b>	<b>19</b>	<b>26,39</b>
Mas comunicación, mas agilidad	9	12,50
Apoyo e Información del Ejecutivo	2	2,78
Estados Financieros en dólares y sencillos	2	2,78
Han ido mejorando	2	2,78
Continuar realizando charlas	1	1,39
Mejor sistema	1	1,39
Consultas por Internet	1	1,39
No inventar requisitos o normas	1	1,39
Que alguien resuelva	1	1,39
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

Un 45,83% de los clientes indicó que no tienen ninguna sugerencia para que BN Fiduciaria le brinde un mejor servicio.

Por otra parte, el 26,39% indicó que BN Fiduciaria podría brindar un mejor servicio, mediante apoyo al cliente, información sobre fideicomisos y mejorar los tiempos de respuesta.

Así mismo el 12,50% mencionó que BN Fiduciaria podría tener más comunicación con los clientes y comunicación entre los empleados internos para evitar problemas o inconvenientes.

Otras opiniones fueron externadas, a saber: apoyo e información del ejecutivo, brindar estados financieros en dólares y sencillos y que BN Fiduciaria ha ido mejorando el servicio, obtuvieron un porcentaje de 2,78%, cada uno.

Por último se mencionaron, las consultas por Internet, que BN Fiduciaria continúe realizando charlas, mejorar el sistema, no inventar requisitos o normas y que alguna persona resuelva los problemas de los clientes, cada una con un 1,39%.

En el apéndice número tres se detallan todas las razones que los clientes de BN Fiduciaria indicaron, no obstante, por motivos de presentación se agruparon en el cuadro anterior.

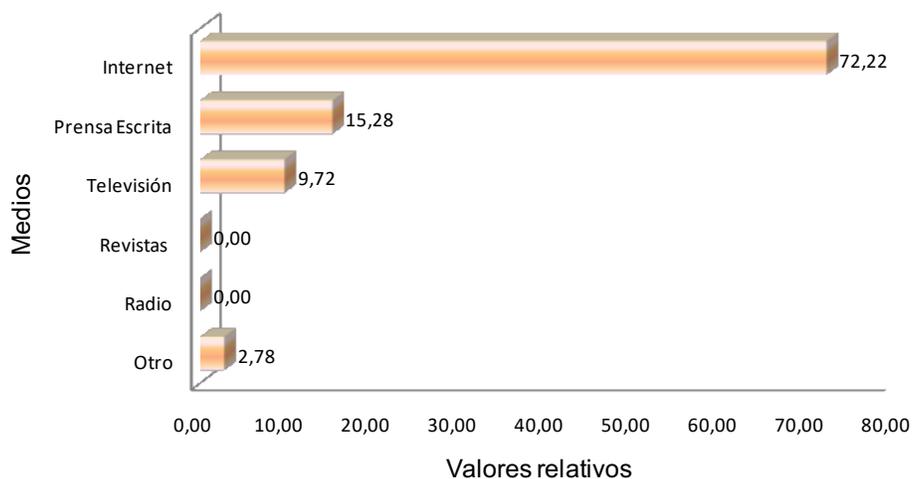
## 22. Medio de información que consulta con mayor frecuencia.

CUADRO N° 26  
MEDIOS DE INFORMACION QUE MAS CONSULTAN LOS CLIENTES  
AL 31 DE ENERO DEL 2011  
(valores absolutos y relativos)

MEDIO DE INFORMACIÓN	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>Internet</b>	<b>52</b>	<b>72,22</b>
Prensa Escrita	11	15,28
Televisión	7	9,72
Radio	0	0,00
Revistas	0	0,00
Otro	2	2,78
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**GRÁFICO N 19**  
**MEDIO QUE CONSULTA CON MAYOR FRECUENCIA**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

El 72,22% indicó que el medio de información que más consulta es internet, mientras un 15,28% la prensa escrita.

El 9,72% aseguró que la televisión es el medio que más consulta, así mismo, el 2,78% mencionó otro medio.

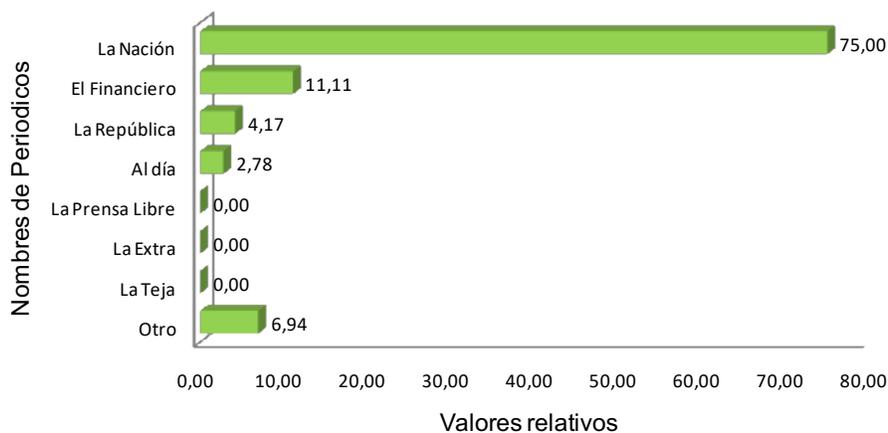
## 23. Periódico costarricense que lee con mayor frecuencia

CUADRO N° 27  
 PERIODICO COSTARRICENSE QUE LEE CON MAYOR FRECUENCIA  
 AL 31 DE ENERO DEL 2011  
 (valores absolutos y relativos)

NOMBRE DEL PERIODICO	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>La Nación</b>	<b>54</b>	<b>75,00</b>
El Financiero	8	11,11
La República	3	4,17
Al día	2	2,78
La Extra	0	0,00
La Prensa Libre	0	0,00
La Teja	0	0,00
Otro	5	6,94
Total	72	100,00

Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

GRÁFICO N 20  
 PERIÓDICO COSTARRICENSE QUE LEE CON MAYOR  
 FRECUENCIA  
 AL 31 DE ENERO DEL 2011  
 (valores relativos)



Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.

El periódico La Nación fue mencionado como el medio escrito que se lee con mayor frecuencia por un 75,00%, luego el periódico El Financiero con un 11,11%, inmediatamente con un 6,94% los clientes indicaron otro periódico.

Así mismo La República obtuvo un 4,17% de las respuestas. Finalmente con un 2,78% fue mencionado Al día.

## 24. Programa de radio que escucha con mayor frecuencia

CUADRO N° 28  
PROGRAMA DE RADIO QUE ESCUCHA CON MAYOR FRECUENCIA  
AL 31 DE ENERO DEL 2011  
(valores absolutos y relativos)

NOMBRE DEL PROGRAMA DE RADIO	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b><u>Pelando el Ojo</u></b>	<b><u>6</u></b>	<b><u>8,33</u></b>
Nuestra Voz	4	5,56
Telenoticias	3	4,17
Hablando Claro	2	2,78
Noticias Columbia	2	2,78
Noticias Monumental	2	2,78
Noticias Reloj	2	2,78
Radio U	2	2,78
Mañanas de Gloria	1	1,39
One or four	1	1,39
Finanzas Monumental	1	1,39
Tránsito en IQ	1	1,39
Actualidad de 98,7	1	1,39
No responde	1	1,39
<b><u>Ninguno</u></b>	<b><u>43</u></b>	<b><u>59,72</u></b>
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

El 59,72% de los clientes indicaron que no tienen un programa de radio que escuchen con frecuencia, no obstante, el 8,33% indicó que el programa de radio que escucha con mayor frecuencia es Pelando el Ojo.

Luego, con un 5,56% mencionaron que el programa Nuestra Voz es el más escuchado. Mientras que el 4,17% escucha Telenoticias.

Con un 2,78%, cada uno, mencionaron los siguientes:

- ✓ Hablando Claro
- ✓ Noticias Columbia
- ✓ Noticias Monumental
- ✓ Noticias Reloj
- ✓ Radio U

Por último, con un 1,39%, cada uno, indicaron los siguientes:

- ✓ Actualidad de 98.7
- ✓ Finanzas Monumental
- ✓ Mañanas de Gloria
- ✓ One or Four
- ✓ Tránsito de IQ
- ✓ No respondieron

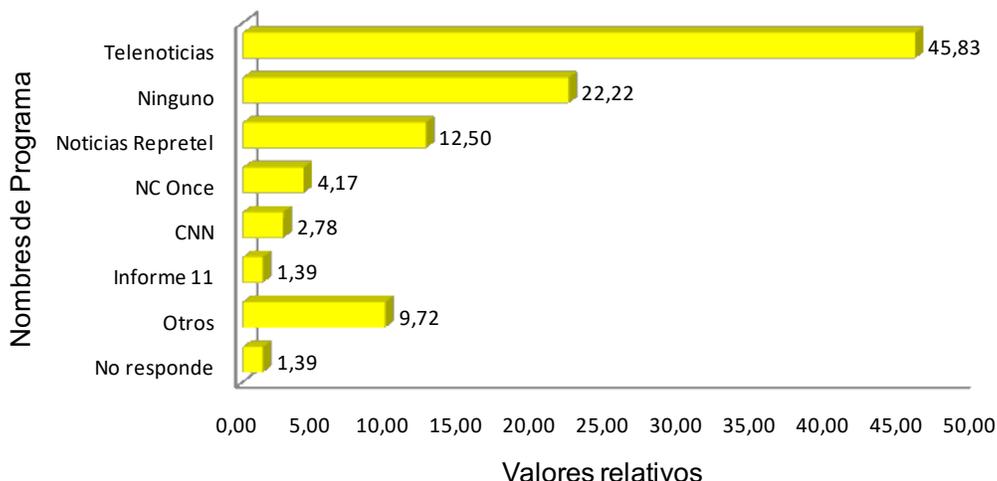
## 25. Programa de televisión que sintoniza con mayor frecuencia

CUADRO N° 29  
PROGRAMA DE TELEVISIÓN QUE SINTONIZA CON MAYOR FRECUENCIA  
AL 31 DE ENERO DEL 2011  
(valores absolutos y relativos)

NOMBRE DEL PROGRAMA DE TELEVISIÓN	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>Telenoticias</b>	<b>33</b>	<b>45,83</b>
Ninguno	16	22,22
Noticias Repretel	9	12,50
NC Once	3	4,17
CNN	2	2,78
Informe 11	1	1,39
Otros	7	9,72
No responde	1	1,39
Total	72	100,00

Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

**GRÁFICO N 21**  
**PROGRAMA DE TELEVISIÓN QUE SINTONIZA CON MAYOR**  
**FRECUENCIA**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

El 45,83% de los clientes sintoniza Telenoticias, mientras que el 22,22% mencionó que no sintoniza ningún programa en específico.

Además, el 12,50% sintoniza Noticias Repretel, seguido por el 9,72% que mencionó otros programas. El 4,17% sintoniza NC Once.

Aunado a lo anterior, se mencionó con un 2,78% a CNN, por último con un porcentaje de 1,39%, se indicó a Informe 11, con el mismo porcentaje de los que no respondieron a la interrogante.

**26. Ferias o eventos especializados a los que asiste durante el año.**

**CUADRO N° 30**  
**FERIAS O EVENTOS ESPECIALIZADOS A LAS QUE ASISTEN DURANTE EL AÑO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

NOMBRE DE LA FERIA O EVENTO	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>Expomovil</b>	<b>12</b>	<b>16,67</b>
Expo Construcción	6	8,33
Expocasa	4	5,56
Act. Sem. Act. Econ.	3	4,17
SEFSA	2	2,78
FIA	2	2,78
Congreso Nacional de Contadores	2	2,78
Feria de Turismo	2	2,78
<b>Otros</b>	<b>34</b>	<b>47,22</b>

Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

Referente a las ferias o eventos especializados a los que asisten los clientes, se mencionó en un 16,67% a la Expomovil, no obstante, es importante indicar que el 47,22% de los clientes mencionaron múltiples eventos. Ésta última información se detalla en el apéndice número cuatro.

El 8,33% indicó que visitan la Expoconstrucción, el 5,56% visita la Expocasa y finalmente el 4,17% mencionó que asiste a diversas charlas de actualización económica.

Con porcentajes de 2,78% fueron indicadas las siguientes ferias o eventos: Congreso Nacional de Contadores, SEFSA, FIA, Expoconstrucción y la Feria de Turismo.

## 27. Edad en años cumplidos

**CUADRO N° 31**  
**EDAD EN AÑOS CUMPLIDOS**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores absolutos y relativos)

EDAD	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
De 20 a menos de 40	15	20,83
<b>De 40 a menos de 60</b>	<b>42</b>	<b>58,33</b>
De 60 a menos de 80	9	12,50
Mas de 80	1	1,39
No responde	5	6,94
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

El 58,33% de los clientes se encuentra en el rango de 40 años a menos de 60. El 20,83% se encuentra entre los 20 años a menos de 40.

Además el 12,50% se encuentra de los 60 años a menos de 80, mientras que el 6,94% no respondió a la pregunta.

Solo el 1,39% tiene más de 80 años. Así mismo la edad promedio de los clientes de BN Fiduciaria es de 48,07 años.

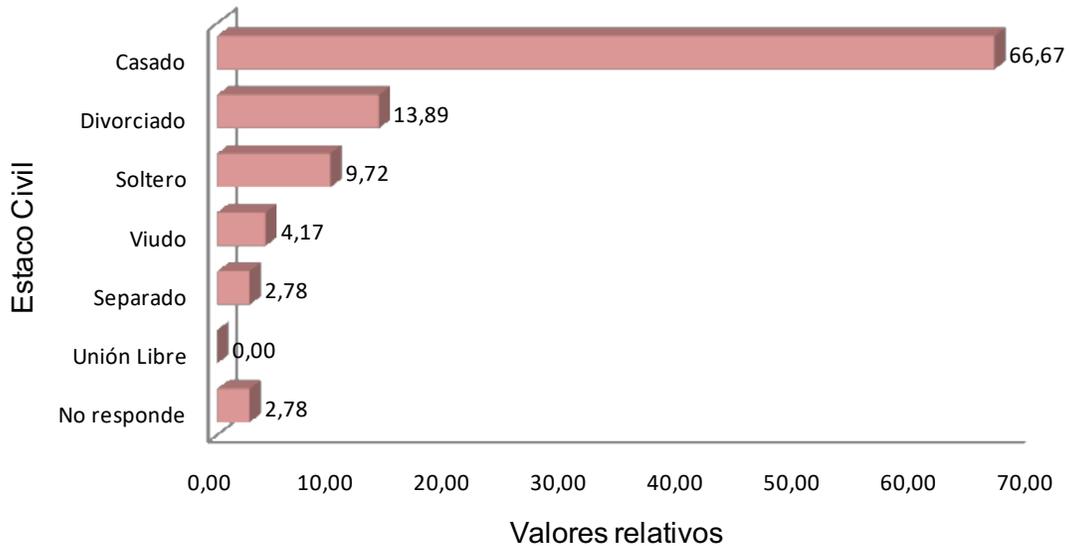
## 28. Estado Civil

**CUADRO N° 32**  
**ESTADO CIVIL**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores absolutos y relativos)

ESTADO CIVIL	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Casado	48	66,67
Divorciado	10	13,89
Soltero	7	9,72
Viudo	3	4,17
Separado	2	2,78
No responde	2	2,78
Unión Libre	0	0,00
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**GRÁFICO N 22**  
**ESTADO CIVIL**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

El 66,67% de los clientes son casados y el 9,72% son solteros. El estudio también indicó que el 13,89% son divorciados. Finalmente el 4,17% de los clientes son viudos, obteniendo el mismo porcentaje los separados.

Es importante mencionar que el 2,78% de los entrevistados no respondieron a esta pregunta.

## 29. Lugar de residencia

CUADRO N° 33  
PROVINCIA DONDE RESIDEN LOS CLIENTES DE BN FIDUCIARIA  
AL 31 DE ENERO DEL 2011  
(valores absolutos y relativos)

PROVINCIA	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
San José	34	47,22
Heredia	18	25,00
Alajuela	6	8,33
Cartago	4	5,56
Puntarenas	3	4,17
Limón	3	4,17
Fuera de País	2	2,78
Guanacaste	1	1,39
No responde	1	1,39
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

En cuanto a las provincias de residencia de los clientes, un 47,22% reside en la provincia de San José, un 25,00% reside en Heredia y el 8,33% en Alajuela.

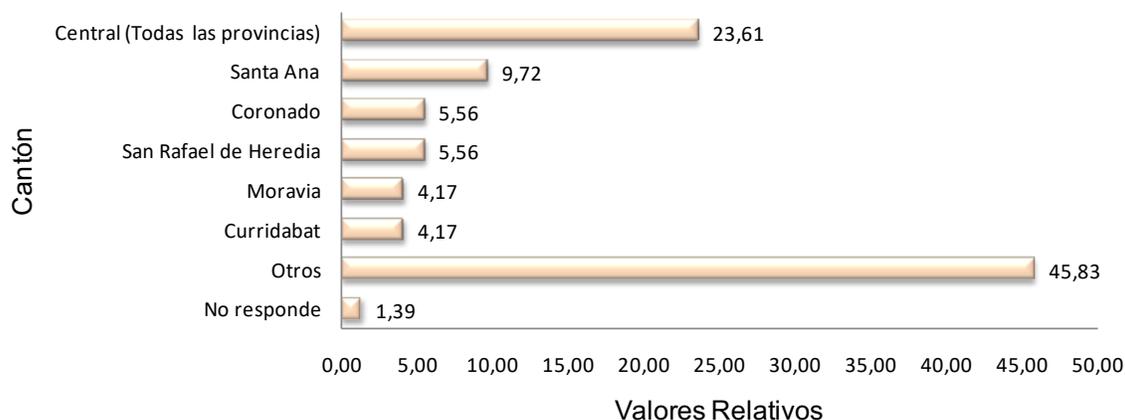
Por otra parte, el 5,56% reside en la provincia de Cartago, mientras que en las provincias de Limón y de Puntarenas habitan el 4,17%, en cada una.

Finalmente, un 1,39% en la Provincia de Guanacaste, mismo porcentaje de los clientes que no respondieron.

Un detalle a destacar es que el 2,78% reside fuera del país.

En cuanto a los cantones en que más residen los clientes, se encuentra el siguiente detalle:

**GRÁFICO N 23**  
**LUGAR DE RESIDENCIA POR CANTÓN**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.**

Se puede apreciar que el 23,61% de los clientes habita en los cantones centrales de cada provincia, mientras que el 9,72% vive en Santa Ana.

Así mismo, el 5,56% reside en Coronado, el 5,56% en San Rafael de Heredia, el 4,17% en Curridabat, al igual que en Moravia.

Por otra parte, el 1,39% no respondió a la pregunta. Es importante detallar que el 45,83% mencionó que vive en otros cantones.

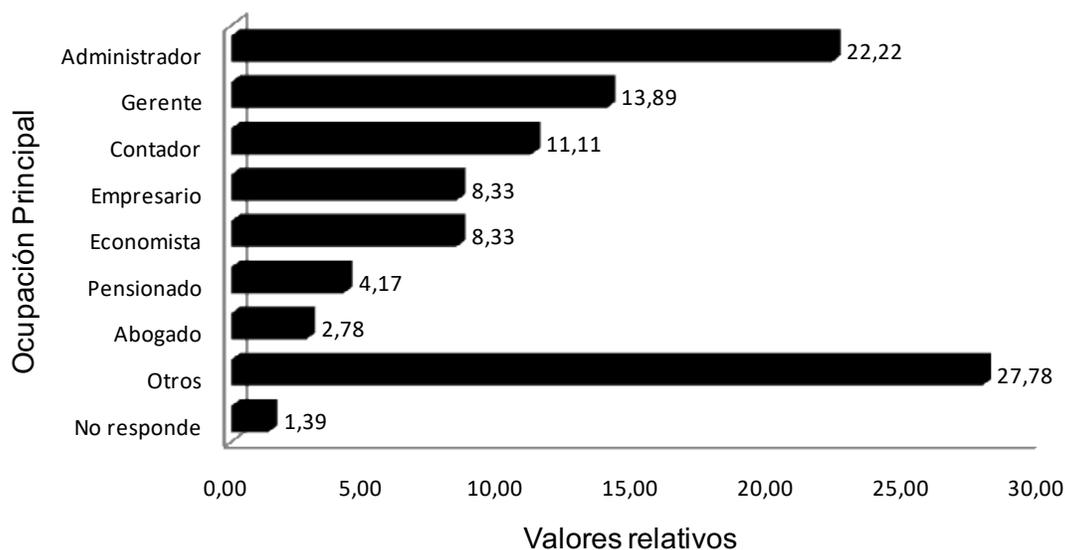
### 30. Ocupación Principal

**CUADRO N° 34**  
**OCUPACIÓN PRINCIPAL**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores absolutos y relativos)

OCUPACIÓN	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<u>Administrador</u>	<u>16</u>	<u>22,22</u>
<u>Gerente</u>	<u>10</u>	<u>13,89</u>
Contador	8	11,11
Economista	6	8,33
Empresario	6	8,33
Pensionado	3	4,17
Abogado	2	2,78
Otros	20	27,78
No responde	1	1,39
Total	72	100,00

Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

**GRÁFICO N 24**  
**OCUPACIÓN PRINCIPAL**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)



Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

Nota al pie: El tamaño de N es igual a 72.

En cuanto a la ocupación principal de los clientes el 22,22% indicó ser administrador, seguido por un 13,89% que dijo ser Gerente.

Por otra parte, el 11,11% es contador, las ocupaciones de Economista y Empresarios fueron mencionadas en un 8,33% cada una.

Los clientes pensionados obtuvieron un porcentaje de 4,17%, mientras que los abogados un 2,78%. El 1,39% no respondió.

El 27,78% mencionó otras ocupaciones, las cuales se detallan en el apéndice número cinco

### 31. Lugar de trabajo

CUADRO N° 35  
LUGAR DE TRABAJO  
AL 31 DE ENERO DEL 2011  
(valores absolutos y relativos)

NOMBRE DE LA EMPRESA	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Propio	10	13,89
ICAFE	2	2,78
Improsa	2	2,78
BCCR	2	2,78
<b>Otros</b>	<b>54</b>	<b>75,00</b>
No responde	2	2,78
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

El 13,89% de los clientes indicó tener un trabajo propio, mientras que con un 2,78%, cada uno, se mencionaron algunas empresas como el Banco Central de Costa Rica (BCCR), el ICAFE e IMPROSA.

Por último el 2,78% de los clientes no respondió a la pregunta.

El 75% de los clientes de BN Fiduciaria mencionó lugares diferentes de trabajo, debido a que cada persona física o jurídica tiene un fideicomiso con BN Fiduciaria, debido a eso, cada lugar, en su mayoría, solo se menciona una vez. El detalle de este rubro se menciona en el apéndice número seis

### 32. Último año de educación aprobado.

**CUADRO N° 36**  
**ÚLTIMO AÑO DE EDUCACIÓN APROBADO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores absolutos y relativos)

GRADO APROBADO	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Primaria Incompleta	0	0,00
Primaria Completa	1	1,39
Secundaria Incompleta	1	1,39
Secundaria Completa	2	2,78
Técnico	2	2,78
Universitaria Incompleta	5	6,94
<b><u>Universitaria Completa</u></b>	<b><u>29</u></b>	<b><u>40,28</u></b>
Postgrado Incompleto	3	4,17
<b><u>Postgrado Completo</u></b>	<b><u>28</u></b>	<b><u>38,89</u></b>
No responde	1	1,39
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

El 40,28% de los clientes poseen la universitaria completa, en segundo lugar 38,89% posee un post grado completo. Lo anterior indica que existe un nivel de escolaridad alto entre los clientes de BN Fiduciaria.

El 6,94% de los clientes posee educación universitaria completa y el 4,17% tiene un post grado incompleto.

En cuanto a secundaria completa y estudios técnicos, el estudio indicó un porcentaje de 2,78% para cada grado.

Por último, los grados de Primaria completa y secundaria incompleta obtuvieron un 1,39%.

El 1,39% de los clientes no respondieron la pregunta.

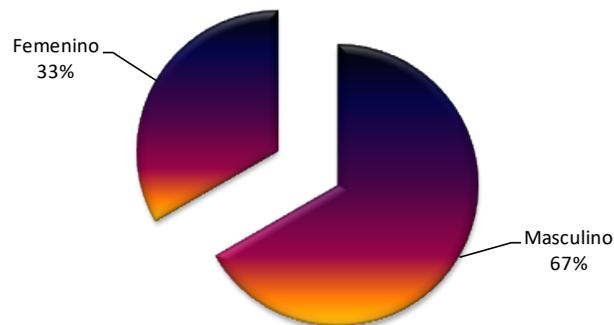
### 33. Sexo

**CUADRO N° 37**  
**SEXO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores absolutos y relativos)

GENERO	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Masculino	48	66,67
Femenino	24	33,33
Total	72	100,00

**Fuente:** Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

**GRÁFICO N 25**  
**SEXO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores relativos)



**Fuente:** Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.

**Nota al pie:** El tamaño de N es igual a 72.

El 66,67% de los clientes de BN Fiduciaria es de género masculino, mientras que el 33,33% es de género femenino.

### 34. Rango de ingreso mensual

CUADRO N° 38  
INGRESO MENSUAL  
AL 31 DE ENERO DEL 2011  
(valores absolutos y relativos)

RANGO DE INGRESO	CANTIDAD	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
Menos de \$5000	16	22,22
De \$5000 a menos de \$10000	10	13,89
De \$10000 a menos de \$50000	11	15,28
De \$50000 a menos de \$100000	3	4,17
Mas de \$100000	22	30,56
No responde	10	13,89
Total	72	100,00

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

El rango de ingreso mensual de los clientes, tanto físicos como jurídicos, se encuentra en un 30,56% en más de \$100.000 mensuales.

El 22,22% de los clientes poseen un ingreso en un rango de menos de \$5000., mientras que con un 13,89%, se encuentran los rangos de \$5000 a menos de \$10.000 y los clientes que no respondieron.

Además, con un porcentaje de 15,28% se encuentran los clientes que poseen un rango de \$10.000 a menos de \$50.000 por mes.

Solo el 4,17% de los clientes posee un rango de ingreso de \$50.000 a menos de \$100.000 por mes.

**35. Nombre de las fiduciarias en las que los clientes tienen un fideicomiso por ocupación.**

**CUADRO N° 39**  
**TIPOS CLIENTES DE BN FIDUCIARIA POR OCUPACIÓN SEGÚN EL NOMBRE DE LA FIDUCIARIA DONDE POSEEN OTROS FIDEICOMISOS**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)

NOMBRE DE LA FIDUCIARIA	ABOGADO RELATIVO (%)	ADMINISTRADOR RELATIVO (%)	CONTADOR RELATIVO (%)	ECONOMISTA RELATIVO (%)
Banco Nacional	2,78	22,22	11,11	8,33
<b>BCR</b>	0,00	<b>1,39</b>	0,00	0,00
<b>Improsa</b>	0,00	0,00	<b>1,39</b>	0,00
<b>BCAC</b>	0,00	0,00	<b>1,39</b>	0,00
Scotiabank	0,00	0,00	0,00	0,00
Banco Popular	0,00	0,00	0,00	0,00
BAC	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Otros</b>	<b>2,78</b>	<b>1,39</b>	<b>1,39</b>	0,00
No responde	0,00	0,00	0,00	0,00

Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

**CUADRO N° 40**  
**TIPOS DE CLIENTES DE BN FIDUCIARIA POR OCUPACIÓN SEGÚN EL NOMBRE DE LA FIDUCIARIA DONDE POSEEN OTROS FIDEICOMISOS (SEGUNDA PARTE)**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)

NOMBRE DE LA FIDUCIARIA	EMPRESARIO	GERENTE	PENSIONADO	NO RESPONDE	OTROS
	RELATIVO (%)				
Banco Nacional	8,33	13,89	5,56	1,39	26,39
<b>BCR</b>	2,78	<b>1,39</b>	0,00	0,00	<b>4,17</b>
<b>Improsa</b>	1,39	0,00	<b>0,00</b>	0,00	<b>2,78</b>
<b>Scotiabank</b>	0,00	1,39	<b>0,00</b>	0,00	<b>2,78</b>
BCAC	1,39	0,00	0,00	0,00	1,39
Banco Popular	0,00	1,39	0,00	0,00	0,00
BAC	0,00	0,00	1,39	0,00	0,00
<b>No responde</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	0,00	<b>0,00</b>
Otros	0,00	1,39	1,39	0,00	4,17

Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

Debido a la cantidad de información se optó por dividir la información en dos cuadros, para una mejor comprensión de los datos.

Debido a la naturaleza de la población de estudio, todos los clientes, independientemente de su ocupación, tienen un fideicomiso con BN Fiduciaria.

Los cuadros anteriores muestran la relación existente entre las entidades en las que poseen fideicomisos y la ocupación del entrevistado.

El gremio de los abogados, en un 2,78% prefieren fiduciarias privadas, mientras que para el caso de los administradores un 1,39% optan por otras fiduciarias estatales como lo es el BCR.

Los contadores con un 2,78% se inclinan por fiduciarias privadas como Improsa, entre otras, así como el BCAC que obtiene el mismo porcentaje.

Por otra parte, en el cuadro número 40, se puede notar que los empresarios con un 2,78% y un 1,39% prefieren una fiduciaria estatal como el BCR y el BCAC, mientras que el 1,39% se inclinan por Improsa.

Los gerentes por su parte muestran un balance equilibrado, a la hora de escoger otra fiduciaria, como lo son BCR, Scotiabank y otros, con un 1,39% cada una.

Un aspecto a destacar es que los clientes de BN Fiduciaria, escogen, a la hora de adquirir un fideicomiso, entre las primeras cinco fiduciarias a nivel nacional, según se indicó anteriormente en estudio, mediante datos de la SUGEF.

### **36. Tiempos de respuesta de BN Fiduciaria por tipo de Fideicomisos que tienen los clientes**

**CUADRO N° 41**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS TIEMPOS DE RESPUESTA DE BN FIDUCIARIA POR TIEMPO**  
**SEGÚN EL TIPO DE FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores relativos)

TIPO DE FIDEICOMISO	RÁPIDOS	NORMALES	LENTOS
	RELATIVO (%)	RELATIVO (%)	RELATIVO (%)
<b>Administración</b>	<b>27,78</b>	<b>18,06</b>	<b>18,06</b>
<b>Garantía</b>	12,50	11,11	<b>4,17</b>
<b>Titularización</b>	0,00	2,78	<b>1,39</b>
Custodia de Acciones	2,78	0,00	0,00

**Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72**

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

Se puede inferir del cuadro anterior, que del total de clientes que consideran que los tiempos de respuesta son normales, el 18,06% corresponde a los que poseen un fideicomiso de administración. Otro 18,06% de los clientes considera que los tiempos de respuesta son lentos, lo que corresponde a los fideicomisos de administración.

Del total de clientes que indican que los tiempos de respuesta son normales, el 11,11% corresponden a los clientes que poseen un fideicomiso de garantía.

### 37. Clientes que tuvieron inconvenientes por tipo de fideicomiso

**CUADRO N° 42**  
**CANTIDAD DE INCONVENIENTES SEGÚN EL TIPO DE FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
(valores absolutos y relativos)

TIPO DE FIDEICOMISO	CANTIDAD DE INCONVENIENTES	
	ABSOLUTO	RELATIVO (%)
<b>Administración</b>	<b>23</b>	<b>31,94</b>
Garantía	7	9,72
Titularización	2	2,78
Custodia de Acciones	0	0,00

**Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72**

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

En el cuadro anterior se confirma que del total de clientes que indicaron haber tenido algún inconveniente con BN Fiduciaria, el 31,94% tiene un fideicomiso de administración, mientras que el 9,72% tiene un fideicomiso de garantía y solo el 2,78% tiene un fideicomiso de titularización.

### 38. Variedad de servicios bancarios según el tipo de fideicomiso

**CUADRO N° 43**  
**CANTIDAD DE PRODUCTOS SEGÚN EL TIPO DE**  
**FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)

TIPO DE FIDEICOMISO	SUFICIENTE	INSUFICIENTE
	RELATIVO (%)	RELATIVO (%)
Administración	44,44	18,06
<b>Garantía</b>	23,61	4,17
<b>Custodia de Acciones</b>	2,78	0,00
<b>Titularización</b>	2,78	<b>1,39</b>

**Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72**

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

En el caso del cuadro anterior, es de suma importancia notar que el 18,06%, de los clientes que indicaron que no era suficiente la variedad de productos que BN Fiduciaria le ha ofrecido poseen un fideicomiso de administración.

El dato anterior es de suma importancia ya que BN Fiduciaria puede aprovechar este punto para poder vincular más al cliente carterizado. Ésto formaría parte del servicio al cliente que le podría ofrecer, máxime que el fideicomiso de administración es una de las figuras más versátiles para colocación de productos.

### 39. Modalidad de pago según el tipo de fideicomiso

**CUADRO N° 44**  
**MODALIDAD DE PAGO SEGÚN EL TIPO DE FIDEICOMISO**  
**AL 31 DE ENERO DEL 2011**  
 (valores relativos)

Tipo de Fideicomiso	MIXTO	FIJO ANUAL	FIJO MENSUAL	PORCENTAJE SOBRE PATRIMONIO
	RELATIVO (%)	RELATIVO (%)	RELATIVO (%)	RELATIVO (%)
<b>Administración</b>	<b><u>22,22</u></b>	<b><u>11,11</u></b>	<b><u>13,89</u></b>	<b><u>15,28</u></b>
<b>Garantía</b>	<b><u>2,78</u></b>	<b><u>11,11</u></b>	<b><u>8,33</u></b>	<b><u>5,56</u></b>
Titularización	0,00	1,39	0,00	2,78
Custodia de Acciones	0,00	2,78	0,00	0,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Nota al pie: El N utilizado para cada cálculo es de 72

**Fuente: Investigación de mercados realizada entre los clientes de BN Fiduciaria en Abril del 2011.**

Para el fideicomiso de administración, un 22,22% de los clientes indicaron que el tipo de modalidad de pago que más se ajusta es la versión mixta (Suma fija más un porcentaje sobre el patrimonio).

Los clientes en un 2,78% opinaron que para el fideicomiso de custodia de acciones la modalidad más conveniente es una suma fija anual, al igual que para el fideicomiso de garantía con un 11,11%.

Así mismo, para el fideicomiso de titularización en un 2,78% indicaron que la modalidad que más se ajusta es un porcentaje sobre el patrimonio del fideicomiso.

## **CAPITULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y MEZCLA DE MERCADERO**

En el presente capítulo se presentan las principales conclusiones, recomendaciones y la mezcla de mercadeo para el presente estudio. Dichas conclusiones, recomendaciones y mezcla de mercadeo son el producto de los resultados obtenidos a través del análisis de los resultados del estudio que se llevo a cabo en BN Fiduciaria para el primer semestre del año 2011.

### **A. Conclusiones**

1. El perfil del cliente potencial de BN Fiduciaria posee las siguientes características:
  - a. Cada tipo de fideicomiso requiere un rango de tiempo de visita diferente de atención, por parte del ejecutivo de BN Fiduciaria.
  - b. La atención del cliente, por parte de BN Fiduciaria, es por medios como: el correo electrónico, visita al trabajo del cliente, atención telefónica y visita al domicilio.
  - c. Los clientes requieren de aspectos fundamentales en el servicio como:
    - ✓ Apoyo e información del fideicomiso
    - ✓ Comunicación constante.
    - ✓ Apoyo del ejecutivo
    - ✓ Estados Financieros en dólares
    - ✓ Realizar charlas de actualización económica
    - ✓ Gente ágil que resuelva los problemas
    - ✓ Poder realizar consultas del fideicomiso por internet.

- d. El perfil de clientes de BN Fiduciaria se encuentra en el rango de 40 a 60 años de edad.
- e. El promedio de edad de los clientes de BN Fiduciaria es de 48,07 años.
- f. El estado civil del perfil de los clientes es: casado o divorciados
- g. Las principales provincias de residencia de los clientes son: San José, Heredia, Alajuela y Cartago.
- h. Los principales cantones donde residen los clientes de BN Fiduciaria se encuentran:
  - ✓ Los cantones Centrales de cada provincia (Que es la ubicación de cada regional del BN)
  - ✓ Santa Ana
  - ✓ Coronado
  - ✓ San Rafael de Heredia.
- i. Las ocupaciones principales del perfil del cliente son:
  - ✓ Administradores
  - ✓ Gerentes
  - ✓ Abogados
  - ✓ Contadores
  - ✓ Economistas
  - ✓ Empresarios
  - ✓ Pensionados.
- j. El cliente posee una alta escolaridad, ya sea Post Grado completo o Universidad Completa.

- k. El perfil del cliente indica que es del género masculino.
  - l. Los clientes poseen un rango de ingreso mensual de más de USD\$100.00,00
2. Los hábitos de uso que se determinaron son los siguientes.
- a. Los consumidores adquieren un fideicomiso por aspectos como:
    - ✓ La garantía que les ofrece la figura del fideicomiso
    - ✓ Capacidad de Inversión
    - ✓ Los fines testamentarios
    - ✓ Por ser un patrimonio autónomo
    - ✓ Costo
    - ✓ Respaldo estatal.
  - b. Los consumidores buscan la administración de un fiduciario que posea las siguientes características:
    - ✓ Respaldo del BN
    - ✓ Bajo costo
    - ✓ Recomendación de entes crediticios
    - ✓ Fiduciario con mejores condiciones.
3. Los aspectos considerados por el consumidor, para la adquisición de fideicomisos, son:
- a. El fiduciario que administra fideicomisos debe de tener:
    - ✓ Un excelente servicio al cliente y servicio post venta
    - ✓ Buena comunicación

- ✓ Pocos trámites burocráticos
- ✓ Estados financieros sencillos
- ✓ Tiempos de respuesta ágiles.

b. Los fideicomisos deben de brindar una gran variedad de servicios bancarios.

c. Los clientes que poseen fideicomisos de administración y garantía necesitan tiempos de respuesta rápidos, sin embargo, son los que más inconvenientes han presentado con los fideicomisos.

4. En cuanto al nivel de conocimiento y posicionamiento se definió que:

a. BN Fiduciaria es una fiduciaria muy conocida, debido al respaldo estatal que le ofrece el Banco Nacional de Costa Rica.

b. No es una fiduciaria que muestra sólida fidelidad entre sus clientes, ya que estos presentan numerosos negocios con otras entidades.

c. Los tipos de fideicomisos más conocidos son: el fideicomiso de administración y el de garantía.

5. Del tema de los canales de distribución, se puede indicar.

a. Dentro de los canales de distribución más utilizados por los clientes se encuentran el Internet y las Agencias del BN.

b. La utilización del email es un aspecto fundamental para los clientes, para el recibo de información de fideicomisos.

c. Los clientes utilizan con mayor frecuencia ciertas oficinas como: Oficina Principal, Alajuela, San Pedro, Banca Premier Escazú, Calle Blancos, Heredia, Limón y Avenida 10.

6. En cuanto a las modalidades de pago, se determinó:

a. Que las modalidades de pago por cada tipo de fideicomiso deben ir relacionadas a la calidad del servicio recibido, por ejemplo precio justo por una administración y servicio excelentes, precio bajo por una administración sencilla.

b. El precio debe de incluir una asesoría adecuada, informando al cliente de los por menores y actividades del fideicomiso.

c. Las modalidades de pago indicadas para cada tipo de fideicomiso son:

- ✓ El fideicomiso de administración con una modalidad mixta
- ✓ El fideicomiso de garantía y de custodia de acciones una modalidad fija anual
- ✓ El fideicomiso de titularización un porcentaje fijo sobre el patrimonio

7. Dentro de las formas de promoción de los fideicomisos, se identificaron:

a. Los tipos de fideicomisos que más promoción deberían tener son: Los fideicomisos de administración, los fideicomisos de titularización, fideicomiso con cláusula testamentaria y fideicomisos de garantía.

b. Se utilizan muy pocas oficinas del BN para brindar información a los clientes.

- c. Los principales medios que utilizan los clientes para obtener información son: el Internet, la prensa escrita y la televisión.
- d. Dentro de los periódicos disponibles, los clientes leen con mayor frecuencia los periódicos La Nación, El Financiero y La República.
- e. Los programas de radio que escuchan con mayor frecuencia son: Pelando el Ojo, Nuestra Voz, Telenoticias, Hablando Claro y diferentes noticieros.
- f. Los programas de televisión que mas consultan los clientes son los noticieros como: Telenoticias, Noticia Repretel y NC Once.
- g. Las ferias o eventos especializados que mas asisten los clientes son: Expomovil, Expo Construcción, Expo Casa y diferentes actividades semestrales de actualidad económica.

## **B. Recomendaciones**

1. Implementar la mezcla de mercadeo propuesta.
2. Realizar estudios de actualización de perfil del cliente al menos cada dos años, con el fin de tener bases para dirigir de la mejor forma los esfuerzos de mercadeo al cliente de BN Fiduciaria.
3. Establecer un programa de publicidad anual, sobre los principales hábitos de uso, beneficios y ventajas de los fideicomisos de BN Fiduciaria.
4. Efectuar una revisión trimestral, por tipo de fideicomiso, de los principales aspectos que influyen en el servicio al cliente de BN Fiduciaria.

5. Impulsar de manera mensual el posicionamiento del nombre e imagen de BN Fiduciaria por los medios que se mencionan en la mezcla de mercadeo, tanto a nivel interno como externo.
6. Recurrir de forma constante a los principales canales de distribución del Banco Nacional de Costa Rica, tales como: Agencias, Internet y personal de ventas.
7. Establecer modalidades de pago por cada tipo de fideicomiso que soliciten los clientes, con base en una estructura de costos de la oficina.
8. Utilizar de forma mensual los principales medios de promoción del Banco Nacional de Costa Rica, para promocionar los diferentes tipos de fideicomisos.

### **C. Mezcla de Mercadeo**

#### **1. Plaza**

- a. Establecer canales de distribución sobre información y enlaces de fideicomisos en las provincias de San José, Heredia, Alajuela y Cartago, por medio de las Regionales del Banco Nacional de Costa Rica. Considerar además otros cantones centrales de cada provincia, como por ejemplo: Santa Ana, Coronado, entre otros.
- b. Aprovechar la red de agencias, oficinas y gestores con que cuenta el Banco Nacional de Costa Rica para la distribución del servicio, atención del cliente y asesoría de fideicomisos.
- c. Mejorar la disposición de información a través de Internet y las Agencias del Banco Nacional de Costa Rica.

- d. Realizar alianzas con personas físicas o jurídicas (Que manejan clientes del segmento de mercado de BN Fiduciaria) por ejemplo: Bufetes de Abogados, Bancos, Financieras, Cooperativas, etc., con el fin de ofrecer mejores condiciones a los clientes de las que les puede ofrecer la competencia o asistir directamente a BN Fiduciaria.

## **2. Precio**

- a. Realizar estudios de honorarios y rendimientos de otras fiduciarias en el mercado con el fin de conocer la posición de BN Fiduciaria, con respecto a ellas y así considerar acciones de competencia y de mercadeo.
- b. Realizar un estudio anual de la estructura de costos de BN Fiduciaria, que le permita determinar con mayor precisión los honorarios de cada fideicomiso.
- c. Elaborar un control de seguimiento de cada cliente, para poder determinar si el honorario que se cobra por cada fideicomiso se ajusta a la calidad del servicio que reciben.
- d. Confeccionar una tabla de honorarios en donde se indique la modalidad de pago que más se ajusta a cada tipo de fideicomiso.

## **3. Producto (Servicio)**

- a. Mejorar los tiempos de respuesta de los fideicomisos de administración y garantía ya que son aspectos que influyen directamente en la percepción del precio que se cobra por el fideicomiso.

- b. Elaborar un cronograma mensual de visitas, según el tipo de fideicomiso, de clientes carterizados, con el objetivo de conocer los principales inconvenientes que se presentan con los fideicomisos y así poder mejorar el servicio del producto.
- c. Poner a disposición de los clientes, carterizados o potenciales, medios de atención en línea, correo electrónico y la posibilidad de realizar visitas a domicilio y al trabajo de los clientes, para la entrega de información de fideicomisos.
- d. Mejorar los tiempos de respuesta a los clientes que poseen Fideicomisos de Administración y de Titularización.
- e. Realizar minería de datos sobre los principales tipos de segmentos de clientes que maneja el Banco Nacional de Costa Rica, para poder enfocar cada tipo de fideicomiso al segmento que corresponda, especialmente de los segmentos con una edad de 40 a 60 años.
- f. Ofrecer a los clientes toda la gama de productos bancarios con que cuenta el Banco Nacional de Costa Rica, cada vez que se comercialice un fideicomiso.

#### **4. Promoción**

- a. Promover los beneficios de garantía, capacidad de inversión, fines testamentarios, patrimonio autónomo y respaldo estatal entre los clientes actuales y potenciales de BN Fiduciaria, ésta representa una ventaja competitiva con respecto a entidades privadas.
- b. Fomentar el uso de la imagen del Banco Nacional de Costa Rica, con el objetivo de lograr un mayor posicionamiento de BN Fiduciaria.

- c. Analizar las condiciones de los clientes que tienen fideicomisos con otras entidades, con el objetivo de determinar si se le pueden ofrecer mejores condiciones que permitan trasladar el fideicomiso a BN Fiduciaria.
- d. Realizar actividades de información de los diferentes tipos de fideicomisos, con los principales segmentos de clientes en las oficinas como: Oficina Principal, Banca Premier (De cada regional), Heredia, Alajuela, San Pedro, Calle Blancos y Limón.
- e. Realizar campañas mensuales con las regionales del Banco Nacional de Costa Rica para promocionar las figuras de los fideicomisos de administración, los fideicomisos de titularización, fideicomiso con cláusula testamentaria y fideicomisos de garantía.
- f. Fomentar la entrega de manera personal de información sobre fideicomisos en las oficinas del Banco Nacional.
- g. Iniciar una campaña de publicidad en Internet, prensa escrita y televisión.
- h. Preparar procesos informativos sobre los fideicomisos en programa de radio como Pelando el Ojo, Nuestra Voz y noticieros y programas de televisión como Telenoticias, Noticias Repretel, NC Once e Informe Once.
- i. Participar en eventos como la expo móvil, expo construcción y expo casa con publicidad y atención directa a clientes potenciales.

- j. Continuar utilizando las herramientas de promoción como banner, brochures, afiches y volantes, para cada una de las oficinas del Banco Nacional de Costa Rica.
  
- k. Continuar ofreciendo una gama amplia de servicios fiduciarios como: Fideicomisos de administración e inversión, con cláusula testamentaria, de bienes, Fondo de Contingencia, Cartera de Crédito, Preventas, Pólizas de Vida y Residente Rentista, para que se ajusten a las diferentes necesidades de los clientes.
  
- l. Efectuar procesos de culturización y educación, tanto del cliente interno como del cliente externo, para mitigar el desconocimiento masivo de la figura del fideicomiso.

## BIBLIOGRAFÍA

### Literatura Consultada

Drake, R. (2000). El contrato de Fidecomiso y su regulación. (1ª ed.). Costa Rica: Jiménez & Tanzi S.A.

Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns y Flores (2004). Introducción a los negocios en un mundo cambiante (4ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Gómez, M. (2004). Elementos de Estadística Descriptiva. Costa Rica: EUNED.

Jiménez, H. (2000). Derecho Bancario. Costa Rica: EUNED.

Kinnear, T. y Taylor, J. (2004). Investigación de Mercados (5ª ed.). Colombia: Mc Graw – Hill, Inc.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing (8ª ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Lambin, J. (1995). Marketing Estratégico (3ª ed.). España: Mc Graw – Hill / Interamericana de España S.A.

Sampieri, H. Collado, C. Baptista, P. (2004) Metodología de la Investigación. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Sampieri, H. Collado, C. Baptista, P. (2006) Metodología de la Investigación. (4ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Trejos Zelaya, Javier; Moya Vargas, Ericka. (2008) Introducción a la Estadística Descriptiva (3ª ed.). Costa Rica: Ediciones Guayacán.

#### Tesis de Maestría Consultadas

Rivera Coto J. (2011). Plan de Marketing Fiduciaria Latinoamericana – Banco Costarricense. Tesis de Maestría, Fundación de Estudios de Post Grado, Universidad Alma Mater, San José, Costa Rica.

#### Información de Internet:

Banco Nacional de Costa Rica (2011, Febrero). Disponible en: [www.bncr.fi.cr](http://www.bncr.fi.cr)

BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica (2011, Febrero). Disponible en: [www.bncr.fi.cr/bn/fiduciaria](http://www.bncr.fi.cr/bn/fiduciaria)

Superintendencia General de Entidades Financieras SUGEF (2011, Marzo).

Disponible en:

<http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?lang=0&pagina=servicios/entidades/default.asp?Padre=3> .

Banco de Costa Rica (2011, Abril). Disponible en:

<http://www.bancobcr.com/personas/otros%20productos%20y%20servicios/Fideicomisos.html>.

Banco Improsa (2011, Abril). Disponible en:

[http://www.improsa.com/fideicomisos\\_index.aspx](http://www.improsa.com/fideicomisos_index.aspx).

Banco Crédito Agrícola de Cartago (2011, Abril). Disponible en:

<http://www.bancreditocr.com/personas/Fideicomisos.html>.

Scotiabank (2011, Abril). Disponible en:

[http://www.scotiabankcr.com/bempresarial\\_fideicomisos.shtml](http://www.scotiabankcr.com/bempresarial_fideicomisos.shtml).

## APÉNDICES

A. APÉNDICE 1: Cuestionario aplicado a todos los clientes de BN Fiduciaria que tenían un fideicomiso activo al 31 de enero del 2011.

### INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

#### Estudio sobre fideicomisos comercializados por BN fiduciaria

ABRIL 2011

Fecha y Hora: \_\_\_\_\_

Cuestionario No. \_\_\_\_\_

Buenos días mi nombre es Daniel Velásquez Eduarte. Estamos realizando un estudio sobre hábitos de adquisición y uso de Fideicomisos comercializados por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica. Sería tan amable de contestarme una breve encuesta para conocer los hábitos de adquisición y uso... Gracias.

***SOLO APLICA PARA LOS CLIENTES, QUE TENGAN UN FIDEICOMISO ACTIVO EN BN FIDUCIARIA DEL BANCO NACIONAL DE COSTA RICA, AL 31 DE ENERO DEL 2011.***

#### I. Hábitos compra

1. ¿Podría indicarme el nombre de las fiduciarias que conoce usted en Costa Rica? **ANOTE SEGÚN ORDEN DE MENCIÓN**

1. _____	5. _____  __
2. _____	6. _____  __
3. _____	7. _____  __
4. _____	8. _____  __

2. ¿Y en cuáles de esas tiene un fideicomiso? **PUEDE ANOTAR VARIAS.**

1. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_ |\_\_|  
2. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_ |\_\_|  
5. ( ) Ninguna. |\_\_|

3. ¿Cuál fue el beneficio principal por el cual usted adquirió un Fideicomiso en BN Fiduciaria? **MARCAR SOLO UNA OPCIÓN, NO LEER OPCIONES.**

1. ( ) Inversión de recursos. 4. ( ) Fines testamentarios.  
2. ( ) Custodia de Bienes. 5. ( ) Inembargabilidad.  
3. ( ) Garantía. 6. ( ) Patrimonio Autónomo.  
7. ( ) Otro: \_\_\_\_\_ |\_\_|

4. ¿Cuál es la razón principal por la que escogió a BN Fiduciaria como el administrador del fideicomiso? **ANOTE TEXTUAL TODO LO QUE DICE**

\_\_\_\_\_ |\_\_|

5. ¿Indique cuáles de los siguientes tipos de fideicomiso conoce usted? **PUEDE MARCAR VARIAS, LEER OPCIONES.**

1. ( ) Administración 3. ( ) Garantía  
2. ( ) Titularización 4. ( ) Custodia de Acciones  
5. ( ) Ninguno |\_\_|

6. ¿Qué otro tipo de fideicomisos, estaría interesado en conocer más detalladamente? **PUEDE MARCAR VARIAS, NO LEER OPCIONES.**

1. ( ) Administración 3. ( ) Garantía  
2. ( ) Titularización 4. ( ) Custodia de Acciones

5. ( ) Otro \_\_\_\_\_ |\_\_|

## II. Prestación del Servicio

7. De 1 a 10, siendo 10 la calificación más alta y 1 la más baja. ¿Cómo calificaría usted en general la calidad del servicio que le ha brindado BN Fiduciaria en la gestión de su Fideicomiso?

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10 |\_\_|

8. Y de 1 a 10, siendo 10 la calificación más alta y 1 la más baja. ¿Cómo califica a BN Fiduciaria en cuanto al servicio post venta que le ha otorgado luego de la firma del fideicomiso?

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10 |\_\_|

9. ¿Ha tenido algún problema o inconveniente en la realización de las gestiones de su Fideicomiso en BN Fiduciaria?

1. ( ) Si

2. ( ) No **PASE A LA PREGUNTA 11** |\_\_|

10. ¿Cuáles ha sido ese inconveniente? **ANOTE TEXTUAL TODO LO QUE DICE.**

\_\_\_\_\_ |\_\_|

11. ¿Cómo considera usted los tiempos de respuesta que BN Fiduciaria demora en realizar sus instrucciones? **MARCAR UNA OPCIÓN, LEER OPCIONES.**

1. ( ) Rápidos                      2. ( ) Normales/Moderados                      3. ( ) Lentos |\_\_|

12. ¿Según su opinión, la variedad de servicios bancarios que BN Fiduciaria le ha brindado a través del Fideicomiso es suficiente o insuficiente? **MARCAR UNA OPCIÓN, LEER OPCIONES.**

1. ( ) Suficiente                      2. ( ) Insuficiente                      |\_\_|

13. ¿Considera usted que el honorario que se cobra por el fideicomiso se ajusta a la calidad del servicio recibido? **MARCAR UNA OPCIÓN, LEER OPCIONES.**

1. ( ) Sí  
2. ( ) No                      |\_\_|

14. ¿Por qué razón opina así? **ANOTE TEXTUAL TODO LO QUE DICE.**

\_\_\_\_\_ |\_\_|  
\_\_\_\_\_

15. ¿Cuál es la modalidad de pago que más se ajusta a sus necesidades? **LEER OPCIONES. MARCAR SOLO UNA OPCIÓN.**

1. ( ) Porcentaje sobre el patrimonio.  
2. ( ) Honorario fijo mensual.  
3. ( ) Honorario fijo anual.  
4. ( ) Mixto                      |\_\_|

16. ¿De los siguientes medios o canales de atención que tiene a su disposición el Banco Nacional, cuál es el que más utiliza? **LEER OPCIONES, MARCAR SOLO UNA OPCIÓN.**

- |                                    |                         |
|------------------------------------|-------------------------|
| 1. ( ) Agencias del Banco Nacional | 4. ( ) Banca Telefónica |
| 2. ( ) Servicio del Call Center.   | 5. ( ) Otro: _____      |
| 3. ( ) Página de Internet          | __                      |

17. ¿Cuál es la oficina del Banco Nacional que más visita? **ANOTE TEXTUAL TODO LO QUE DICE.**

\_\_\_\_\_ |\_\_|

18. ¿Usted ha recibido información de Fideicomisos en alguna oficina, que no sea la oficina principal de San José? **LEER OPCIONES, MARCAR SOLO UNA OPCIÓN.**

- |                           |    |
|---------------------------|----|
| 1. ( ) Si, en Cuál? _____ |    |
| 2. ( ) No                 | __ |

19. ¿Con qué frecuencia considera usted, que su Ejecutivo a cargo, debería visitarle? **ANOTE SEGÚN CORRESPONDA, NO LEER OPCIONES.**

- |                  |                     |
|------------------|---------------------|
| 1. ( ) Diario    | 4. ( ) Cada 22 días |
| 2. ( ) Semanal   | 5. ( ) Mensual      |
| 3. ( ) Quincenal | 6. Otro: _____  __  |

20. ¿Por cuál de los siguientes medios que le voy a leer considera usted que es conveniente para que lo atienda un ejecutivo? **LEER OPCIONES, PUEDE MARCAR VARIAS**

- |                             |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. ( ) Teléfono.            | 4. ( ) Visita a su domicilio. |
| 2. ( ) Visita a su trabajo. | 5. ( ) Correo Electrónico.    |
| 3. ( ) Redes Sociales.      | 6. ( ) Otro: _____  __        |

21. ¿Usted tiene alguna sugerencia para que BN Fiduciaria le brinde un mejor servicio? **ANOTE TEXTUAL TODO LO QUE DICE.**

\_\_\_\_\_ |\_\_|

22. ¿Cuál de los siguientes medios de información es el que consulta usted con mayor frecuencia? **LEER OPCIONES MARCAR SOLO UNA OPCIÓN.**

- |                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| 1. ( ) Internet   | 4. ( ) Prensa escrita  |
| 2. ( ) Televisión | 5. ( ) Revistas        |
| 3. ( ) Radio      | 6. ( ) Otro: _____  __ |

23. ¿Cuál de los siguientes periódicos costarricenses es el que lee con mayor frecuencia? **MARCAR SOLO UNA OPCIÓN. LEER OPCIONES**

- |                       |                        |
|-----------------------|------------------------|
| 1. ( ) La Nación.     | 5. ( ) La Prensa Libre |
| 2. ( ) El Financiero. | 6. ( ) La República.   |
| 3. ( ) Al día.        | 7. ( ) La Teja         |
| 4. ( ) La Extra       | 6. ( ) Otro: _____  __ |

24. ¿Indique cuál es el programa de radio que escucha con mayor frecuencia?  
**ANOTE TEXTUAL TODO LO QUE DICE.**

\_\_\_\_\_ |\_\_|

25. ¿Mencione cuál es el programa de televisión que más sintoniza con mayor frecuencia? **ANOTE TEXTUAL TODO LO QUE DICE.**

\_\_\_\_\_ |\_\_|

26. ¿A cuáles ferias o eventos especializados asiste usted durante el año?

**ANOTE SEGÚN CORRESPONDA.**

1. \_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_ |\_\_|

2. \_\_\_\_\_ 6. \_\_\_\_\_ |\_\_|

3. \_\_\_\_\_ 7. \_\_\_\_\_ |\_\_|

4. \_\_\_\_\_ 8. \_\_\_\_\_ |\_\_|

### **III. Aspectos Demográficos**

27. ¿Podría decirme cuál es su edad en años cumplidos?:

\_\_\_\_\_ años cumplidos. |\_\_|

28. ¿Cuál es su estado civil?

1. ( ) Casado.

5. ( ) Viudo (a)

2. ( ) Soltero.

6. ( ) Divorciado.

3. ( ) Separado.

4. ( ) Unión Libre

|\_\_|

29. ¿Cuál es su lugar de residencia?

Provincia \_\_\_\_\_ Cantón \_\_\_\_\_ |\_\_|

30. ¿Cuál es su ocupación principal?

\_\_\_\_\_ |\_\_|

31. ¿Cuál es su lugar de trabajo?

\_\_\_\_\_ |\_\_|

32. ¿Cuál es su último año de educación aprobado? **MARCAR SOLO UNA OPCIÓN.**

- |                              |                                 |
|------------------------------|---------------------------------|
| 1. ( ) Primaria Incompleta.  | 6. ( ) Universitaria Incompleta |
| 2. ( ) Primaria Completa     | 7. ( ) Universitaria Completa   |
| 3. ( ) Secundaria Incompleta | 8. ( ) Postgrado incompleto     |
| 4. ( ) Secundaria Completa   | 9. ( ) Postgrado completo       |
| 5. ( ) Técnico               |                                 |

|\_\_|

33. Sexo

- |                 |                  |    |
|-----------------|------------------|----|
| 1. ( ) Femenino | 2. ( ) Masculino | __ |
|-----------------|------------------|----|

34. Ya para terminar ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su ingreso mensual? **MARCAR SOLO UNA OPCIÓN.**

1. ( ) Menos de \$5000
2. ( ) De \$5000 a menos de \$10.000
3. ( ) De \$10.000 a menos de \$50.000
4. ( ) De \$50.000 a menos de \$100.000
5. ( ) Más de \$100.000
6. ( ) No responde. **NO LEER**

|\_\_|

Observaciones

---

---

---

**NÚMERO DE FIDEICOMISO:** \_\_\_\_\_ **TELÉFONO:** \_\_\_\_\_

B. APÉNDICE 2: Encuesta aplicada al jefe comercial de BN Fiduciaria.

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**Estudio sobre fideicomisos comercializados por BN fiduciaria**

**MARZO 2011**

Fecha y Hora: \_\_\_\_\_

La siguiente entrevista es para un estudio sobre hábitos de adquisición y uso de Fideicomisos comercializados por BN Fiduciaria del Banco Nacional de Costa Rica. Sería tan amable de contestarme una breve encuesta para detallar la situación actual de BN Fiduciaria... Gracias.

1. ¿Cuál es la cantidad de fideicomisos administrados por BN Fiduciaria?
2. ¿Qué cantidad de fideicomisos administran por cada tipo de fideicomiso?
3. ¿Qué cantidad de patrimonio administran por cada tipo de fideicomiso?
4. ¿Podría indicarme cuales son las principales fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas de BN Fiduciaria?
5. ¿Cuáles son las principales características del fideicomiso que comercializa BN Fiduciaria?
6. ¿Cómo determinan el precio de cada fideicomiso?
7. ¿De qué manera comercializan los fideicomisos del Banco Nacional de Costa Rica?

8. ¿Qué tipo de promoción realizan en BN Fiduciaria para comercializar los fideicomisos?
  
9. ¿Cuál es el monto de honorarios administrados por BN Fiduciaria en comparación con la industria?

Observaciones

---

---

---

**APLICADA AL JEFE COMERCIAL DE BN FIDUCIARIA**

C. APÉNDICE 3: Detalles de las respuestas de cada cliente, de la pregunta número 21 del cuestionario.

- ✓ Brindar Servicio
- ✓ Coherencia entre lo que piden y lo que indica la ley
- ✓ Conocer o otra persona que resuelva si el ejecutivo no esta
- ✓ Consultas de saldos por Internet
- ✓ Contacto mas personalizado del ejecutivo con apoyo e información
- ✓ Continuar charlas de actualización económica
- ✓ Escuchar y apoyar al cliente
- ✓ Ha ido mejorando
- ✓ Información en dólares
- ✓ Información sobre distintos fideicomisos
- ✓ Informar a las partes de procedimientos
- ✓ Informar cómo va el fideicomiso
- ✓ Informar por email nuevos casos de fideicomisos
- ✓ Mas comunicación
- ✓ Mas comunicación entre funcionarios internos
- ✓ Mas comunicación, más ágiles, el cliente no les recuerde que deben enviar información
- ✓ Mayor compromiso con el cliente
- ✓ Mayor Comunicación y asesoría
- ✓ Mayor información de tipos de Fideicomisos
- ✓ Mejor verificación de cobro de honorarios
- ✓ Mejorar canales de comunicación y las comisiones
- ✓ Mejorar las políticas de inversión, demoran mucho en la liquidación de valores
- ✓ Mejorar proceso de revisión de documentos
- ✓ Mejorar tiempos de respuesta
- ✓ Mejorar trámites legales, mínimo esfuerzo, no hay actitud de servicio al cliente, no hay pro actividad

- ✓ Mejores Estados Financieros
- ✓ Mucho trámite burocrático
- ✓ Ninguna
- ✓ No es buen padre de familia, deben de serlo.
- ✓ No les importa el cliente, no han recibido ni un correo
- ✓ No sean Juez y parte
- ✓ Puntualidad en cumplir instrucciones
- ✓ Respuestas más ágiles
- ✓ Revisar servidor por recibo de correos
- ✓ Si dicen que van a llamar que llamen.
- ✓ Sistematizar Cartera
- ✓ Trámites rápidos
- ✓ Un Ejecutivo bien comprometido
- ✓ Utilizar más el email.

D. APÉNDICE 4: Detalles de las respuestas de la categoría “Otros” cada cliente, de la pregunta número 26 del cuestionario.

- ✓ Congreso de Educación
- ✓ Congresos de Banca y Finanzas
- ✓ Congresos de Leyes
- ✓ Congreso Nacional de Auditores
- ✓ Fercori
- ✓ Congreso Internacional de Economía
- ✓ COLAFI
- ✓ Eventos en el Teatro Nacional
- ✓ Congreso Agronómico
- ✓ Colegio de Ciencias Económicas
- ✓ Feria del Sector Eléctrico
- ✓ EKA
- ✓ Actividades de Puestos de Bolsa
- ✓ Feria de Carbono
- ✓ CASIA
- ✓ Feria de Desarrollo
- ✓ Seminarios de Finanzas Corporativas
- ✓ Congreso tratamiento de desechos
- ✓ Congresos de temas portuarios
- ✓ Encuestas Salariales de PWC
- ✓ Reuniones MINAET
- ✓ Seminarios de Academia de Centro América
- ✓ Feria de la UCR
- ✓ Feria de productos españoles
- ✓ Eventos de Arte en Escazú
- ✓ Feria de CADEXCO
- ✓ Feria de PROCOMER
- ✓ Intercafé

- ✓ Feria Electrónica
- ✓ Feria Luz de Luna Verano
- ✓ Feria de Música Barroca
- ✓ Feria de PYMES
- ✓ Ferias de Productos Nacionales
- ✓ Expotour

E. APÉNDICE 5: Detalles de las respuestas de la categoría “Otros” cada cliente, de la pregunta número 30 del cuestionario.

- ✓ Ama de Casa
- ✓ Arquitecto
- ✓ Ciencias Agropecuarias
- ✓ Cirujano Dentista (Decano)
- ✓ Comerciante
- ✓ Consultor Financiero
- ✓ Consultorías
- ✓ Dirección Ejecutiva
- ✓ Dirección Financiera
- ✓ Director Financiero
- ✓ Directora Administrativa Financiera
- ✓ Educador
- ✓ Empresaria
- ✓ Funcionario Bancario
- ✓ Ingeniero
- ✓ Ingeniero Agrónomo
- ✓ Ingeniero Civil
- ✓ Investigador
- ✓ Jefe Unidad Financiera
- ✓ Pensionada
- ✓ Propio

F. APÉNDICE 6: Detalles de las respuestas de la categoría “Otros” cada cliente, de la pregunta número 31 del cuestionario.

- ✓ Ama de Casa
- ✓ American Financial
- ✓ ANDE
- ✓ Autopistas del Sol
- ✓ Brickman y Asociados
- ✓ CNC
- ✓ CNP
- ✓ Conferencia Episcopal
- ✓ Conpac
- ✓ COOCAFE
- ✓ Coopemontes de Oro
- ✓ Coopeunitrap
- ✓ COOPRENA
- ✓ Cooprosanvito
- ✓ Costa Developers
- ✓ Econature
- ✓ EHLN
- ✓ ELMEC
- ✓ Envasa
- ✓ Epypsa
- ✓ Escuela de Artes Musicales
- ✓ ESPH
- ✓ Expomaderas
- ✓ Facio y Cañas
- ✓ Fecopa
- ✓ Fiderpac
- ✓ FONAFIFO
- ✓ Formularios Standard

- ✓ Fundación de Parques Nacionales
- ✓ Fundecor
- ✓ Hycom
- ✓ ICE
- ✓ INCOP
- ✓ INTA
- ✓ Irex
- ✓ Japdeva
- ✓ L.D.A.
- ✓ Leo Industrial
- ✓ Llobet
- ✓ Lumar Investment
- ✓ MAG
- ✓ Ministerio de Educación
- ✓ Ministerio de Hacienda
- ✓ Ministerio de Salud
- ✓ Molinos de CR
- ✓ Ninguno
- ✓ No tiene
- ✓ Poder Judicial
- ✓ PROCOMER
- ✓ PSJ Importadora
- ✓ Sykes
- ✓ TRACASA
- ✓ UCR / UCIMED / Privado
- ✓ UTN

## ANEXOS

### 1. ANEXO 1: Código de Comercio, artículos del 633 al 662

ARTÍCULO 633.- Por medio del fideicomiso el fideicomitente trasmite al fiduciario la propiedad de bienes o derechos; el fiduciario queda obligado a emplearlos para la realización de fines lícitos y predeterminados en el acto constitutivo.

ARTÍCULO 634.- Pueden ser objeto de fideicomiso toda clase de bienes o derechos que legalmente estén dentro del comercio. Los bienes fideicometidos constituirán un patrimonio autónomo apartado para los propósitos del fideicomiso.

ARTÍCULO 635.- El fideicomiso se constituirá por escrito, mediante acto entre vivos o por testamento. Las causales de indignidad que consagra el Código Civil se aplicarán al fideicomisario.

ARTÍCULO 636.- El fideicomiso de bienes sujetos a inscripción deberá ser inscrito en el Registro respectivo. En virtud de la inscripción el bien quedará inscrito en nombre del fiduciario en su calidad de tal.

ARTÍCULO 637.- Puede ser fiduciario cualquier persona física o jurídica, capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones. En el caso de personas jurídicas, su escritura constitutiva debe expresamente capacitarlas para recibir por contrato o por testamento la propiedad fiduciaria.

ARTÍCULO 638.- Si por cualquier causa faltare el fiduciario, el nombramiento del sustituto será hecho por el fideicomitente y en defecto de éste, por el juez civil de su jurisdicción a solicitud de parte interesada, siguiendo los trámites correspondientes a los actos de jurisdicción voluntaria.

ARTÍCULO 639.- El fideicomitente puede designar varios fiduciarios para que conjunta o sucesivamente desempeñen el fideicomiso y establecer el orden y las condiciones en que deben sustituirse.

ARTÍCULO 640.- Salvo lo que en contrario se establezca en el acto constitutivo, cuando se designen dos fiduciarios, éstos deberán obrar conjuntamente. La falta de acuerdo entre ellos será resuelta por el juez competente, siguiendo los trámites establecidos para los actos de jurisdicción voluntaria. Si se designaren tres o más, sus decisiones las tomarán por mayoría. El empate lo decidirá el nombrado en primer lugar.

ARTÍCULO 641.- Cuando sean varios los fiduciarios, el que disienta de la mayoría o no haya participado en la resolución, sólo será responsable de la ejecución llevada a cabo por sus cofiduciarios, en los siguientes casos:

- a) Si delega, indebidamente sus funciones;
- b) Si aprueba, consiente o encubre una infracción al fideicomiso; y
- c) Si con culpa o negligencia graves, omite ejercer una vigilancia razonable sobre los actos de los demás.

ARTÍCULO 642.- El fiduciario que sustituya a otro en el cargo no es responsable de los actos de su predecesor, excepto en los casos siguientes:

- a) Si ilícitamente el predecesor adquirió bienes que el sustituto, a sabiendas, conserva;
- b) Si omite llevar a cabo las gestiones necesarias para constreñir al predecesor a que le entregue los bienes objeto del fideicomiso; y
- c) Si se abstiene de promover las diligencias conducentes para que su predecesor repare cualquier incumplimiento en que hubiere incurrido en su gestión.

ARTÍCULO 643.- El fiduciario no podrá delegar sus funciones, pero sí designar, bajo su responsabilidad, a los auxiliares y apoderados que demande la ejecución de determinados actos del fideicomiso.

ARTÍCULO 644.- Son obligaciones y atribuciones del fiduciario:

- a) Llevar a cabo todos los actos necesarios para la realización del fideicomiso;
- b) Identificar los bienes fideicometidos, registrarlos, mantenerlos separados de sus bienes propios y de los correspondientes a otros fideicomisos que tenga, e identificar en su gestión el fideicomiso en nombre del cual actúa;
- c) Rendir cuenta de su gestión al fideicomisario o su representante, y en su caso, al fideicomitente o a quien éste haya designado. Esas cuentas se rendirán, salvo estipulación en contrario, por los menos una vez al año;
- d) Con preferencia a los demás acreedores, cobrar la retribución que le corresponda; y
- e) Ejercitar los derechos y acciones necesarios legalmente para la defensa del fideicomiso y de los bienes objeto de éste.

ARTÍCULO 645.- El fiduciario deberá emplear en el desempeño de su gestión el cuidado de un buen padre de familia. Será removido de su cargo el que no cumpliera con las disposiciones de este capítulo o las instrucciones contenidas en el acto constitutivo. Tal remoción la hará el juez competente a solicitud del fideicomitente o de cualquier interesado, por los trámites establecidos para los actos de jurisdicción voluntaria.

ARTÍCULO 646.- Una vez aceptado el cargo, el fiduciario no podrá renunciarlo si no es por justa causa que el fideicomitente o el juez, en su caso, calificarán. El juez procederá a petición de parte interesada y por los trámites establecidos para los actos de jurisdicción voluntaria.

ARTÍCULO 647.- Se prohíbe al fiduciario garantizar los rendimientos de los bienes fideicometidos; si a la terminación del fideicomiso existieren créditos pendientes o en mora, éstos se traspasarán al beneficiario. El fiduciario responderá de cualquier pérdida que fuere ocasionada por su culpa o negligencia en la inversión o en el manejo y atención de los bienes fideicometidos.

ARTÍCULO 648.- En toda operación que implique adquisición o sustitución de bienes o derechos, o inversiones de dinero o fondos líquidos, debe el fiduciario ajustarse estrictamente a las instrucciones del fideicomiso. Cuando las instrucciones no fueren suficientemente precisas, o cuando se hubiere dejado la determinación de las inversiones a la discreción del fiduciario, la inversión tendrá que ser hecha en valores de la más absoluta y notoria solidez. El fiduciario, en tales casos, no podrá invertir en valores con fines especulativos; le es prohibido, asimismo, adquirir valores en empresas en proceso de formación o bienes raíces para revender. Si hiciere préstamos en dinero, éstos habrán de hacerse exclusivamente con garantía hipotecaria de primer grado, y en ningún caso por suma mayor del sesenta por ciento del avalúo del inmueble, realizado por peritos idóneos.

Puede constituirse un fideicomiso sobre bienes o derechos en garantía de una obligación del fideicomitente con el fideicomisario. En tal caso, el fiduciario puede proceder a la venta o remate de los bienes en caso de incumplimiento, todo de acuerdo con lo dispuesto en el contrato.

*(Así adicionado este segundo párrafo por el artículo 187, inciso g), de la Ley Reguladora del Mercado de Valores No.7732 de 17 de diciembre de 1997)*

ARTÍCULO 649.- En las inversiones, para reducir el riesgo de posibles pérdidas, el fiduciario deberá diversificarlas y no podrá invertir en un solo negocio más de la tercera parte del patrimonio del fideicomiso, salvo autorización expresa del fideicomitente.

*(Así reformado por el artículo 187, inciso h), de la Ley Reguladora del Mercado de Valores No.7732 de 17 de diciembre de 1997)*

ARTÍCULO 650.- De toda percepción de rentas, frutos o productos de liquidación que realice el fiduciario en cumplimiento de su cometido, dará aviso al fideicomisario en el término de los treinta días siguientes a su cobro. Dentro de ese término notificará toda inversión, adquisición o sustitución de bienes

adquiridos; la notificación puede suprimirse por disposición expresa del fideicomitente o por la naturaleza del fideicomiso.

ARTÍCULO 651.- El fiduciario debe pagar los impuestos y tasas correspondientes a los bienes fideicometidos. Si teniendo con qué pagar no lo hiciere, será solidariamente responsable.

ARTÍCULO 652.- Salvo autorización expresa del fideicomitente, los bienes fideicometidos no podrán ser gravados. No obstante la prohibición expresa del fideicomitente, el juez puede autorizar al fiduciario para gravar bienes, cuando se comprueben situaciones de emergencia que hagan indispensable la obtención de fondos. Para transigir o comprometer en árbitros también requerirá el fiduciario autorización judicial, siguiendo en ambos casos los trámites establecidos para los actos de jurisdicción voluntaria.

ARTÍCULO 653.- En caso de que existan dudas en cuanto al alcance del acto constitutivo del fideicomiso o de las obligaciones, derechos o atribuciones del fiduciario, éste o el fideicomisario pueden recurrir ante el juez en consulta, quien siguiendo los trámites establecidos para los actos de jurisdicción voluntaria, en diligencias sumarias dará su veredicto.

ARTÍCULO 654.- Además de los derechos que le conceda el acto constitutivo, el fideicomisario tendrá los siguientes:

- a) Exigir del fiduciario el fiel cumplimiento de sus obligaciones;
- b) Perseguir los bienes fideicometidos para reintegrarlos al patrimonio fideicometido, cuando hayan salido indebidamente de éste; y
- c) Pedir la remoción del fiduciario cuando proceda.

ARTÍCULO 655.- Serán válidos los fideicomisos honorarios siempre que no se constituyan para un fin absurdo o ilícito y no tiendan a la creación de una perpetuidad.

ARTÍCULO 656.- El fiduciario no podrá ser fideicomisario. De llegar a coincidir tales calidades, el fiduciario no podrá recibir los beneficios del fideicomiso en tanto la coincidencia subsista.

ARTÍCULO 657.- Cuando deban ser consultados los fideicomisario a quienes interese una decisión, y el acto constitutivo no disponga otra cosa, se procederá así:

- a) Si tuvieren la misma clase de derechos, sus acuerdos se tomarán por mayoría de votos, computados por intereses, y en caso de empate decidirá el juez civil, siguiendo los trámites establecidos para los actos de jurisdicción voluntaria; y
- b) Si fueron sucesivos o tuvieron diversas clases de derechos, en caso de que hubieren opiniones discrepantes resolverá el juez civil. En todo caso el fiduciario tomará las medidas urgentes que exija de inmediato el interés del fideicomiso.

ARTÍCULO 658.- El fideicomiso constituido en fraude de acreedores podrá ser impugnado en los términos en que lo autoriza la legislación común. Se presume constituido en fraude de acreedores el fideicomiso en que el fideicomitente sea también fideicomisario único o principal, si hubiere varios. Contra esta presunción no se admitirán más pruebas que las de ser suficientes los beneficios del fideicomiso para satisfacer la obligación a favor del acreedor que lo impugne, o que el fideicomitente tenga otros bienes bastantes con qué pagar.

ARTÍCULO 659.- El fideicomiso se extinguirá:

- a) Por la realización del fin que éste fue constituido, o por hacerse éste imposible;
- b) Por el cumplimiento de la condición resolutoria a que está sujeto;
- c) Por convenio expreso entre fideicomitente y fideicomisario. En este caso el fiduciario podrá oponerse cuando queden sin garantía derechos de terceras personas nacidos durante la gestión del fideicomiso;

- d) Por revocación que haga el fideicomitente, cuando se haya reservado ese derecho. En este caso deberán quedar garantizados los derechos de terceros adquiridos durante la gestión del fideicomiso; y
- e) Por falta de fiduciario cuando existe imposibilidad de sustitución.

ARTÍCULO 660.- Si en el acto constitutivo del fideicomiso se señalare a quién, una vez extinguido aquél, deben trasladarse los bienes, así se hará. Si no se dijere nada, serán devueltos al fideicomitente, y si éste hubiese fallecido la entrega será hecha a su sucesión.

ARTÍCULO 661.- Quedan prohibidos:

- a) Los fideicomisos con fines secretos;
- b) Los fideicomisos en los que beneficio se conceda a diversas personas que sucesivamente deben sustituirse por muerte de la anterior, salvo el caso en que la sustitución se realice en favor de personas que, a la muerte del fideicomitente, están vivas o concebidas ya;
- c) Los fideicomisos cuya duración sea mayor de treinta años, cuando se designe como fideicomisario a una persona jurídica, salvo si ésta fuere estatal o una institución de beneficencia, científica, cultural o artística, constituida con fines no lucrativos; y
- d) Los fideicomisos en los que al fiduciario se le asignen ganancias, comisiones, premios u otras ventajas económicas fuera de los honorarios señalados en el acto constitutivo. Si tales honorarios no hubieren sido señalados, éstos serán fijados por el juez, oyendo el parecer de peritos, en diligencias sumarias especialmente incoadas al efecto y siguiendo los trámites establecidos para los actos de jurisdicción voluntaria.

ARTÍCULO 662.- Cuando sea necesario inscribir en el Registro Público los bienes fideicometidos en favor del fiduciario y en su calidad de tal, estos estarán exentos de todo pago por concepto de derechos de registro y demás impuestos que se pagan por tal inscripción, mientras los bienes permanezcan en el fideicomiso.

Cuando el fiduciario traspase los bienes fideicometidos a un tercero diferente del fideicomitente original, se deberá cancelar la totalidad de los cargos por concepto de derechos de registro y demás impuestos que correspondan por esa segunda inscripción.

*(Así reformado por el artículo 167, inciso h), de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica No.7558 del 3 de noviembre de 1995)*

2. ANEXO 2: Cartera de clientes de BN Fiduciaria, con fideicomisos activos, al 31 de enero del 2011

<b>Cartera de Fideicomisos al 31 de enero del 2011</b>			
<b>Número</b>	<b>Nombre del Fideicomiso</b>	<b>Saldo Actual</b>	<b>Tipo de Fideicomiso</b>
143	Luz Marina Peña Ulloa	Q133.502.108,50	Administración
248	Fondo Internacional Desarrollo Agrario	Q755.516.898,99	Administración
340	MIRENEM	Q84.597.180,56	Administración
419	Sonia Agüero Robles	Q329.632.869,06	Administración
423	Marleny Brenes Moya	Q5.212.946,27	Administración
446	Servicios Educativos Internacionales S.A.	Q58.040.024,28	Administración
452	Asociación Nacional de Educadores	Q4.305.293.972,20	Administración
477	Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera	Q157.767.750,00	Administración
486	Escuela Centroamericana de Ganadería	Q366.814.215,35	Administración
520	Consejo Nacional de Producción	Q2.004.733.909,12	Administración
544	FONAFIFO	Q4.216.634.785,37	Administración
550	Fondo Forestal	Q440.094.685,50	Administración
551	FONAFIFO B	Q439.039.716,94	Administración
555	Fundación Integral de Desarrollo Rural del Pacífico Central	Q19.627.340,02	Administración
557	Planta Hidroeléctrica Peñas Blancas	Q21.424.057.219,69	Titularización
582	Sergio Madrigal Montero	Q12.250.000,00	Garantía
872	Ministerio de Salud	Q1.294.328.320,88	Administración
897	Fidevienda 1	Q570.679.040,59	Garantía
900	Fidevienda	Q1.528.760.406,84	Titularización
904	Fundación de Parques Nacionales FICOSA	Q63.510.083,16	Administración
906	INTA	Q175.965.824,42	Administración
907	Eduardo Alonso Guzman y Claudia Wiedeman Mayer	Q63.917.477,16	Administración
911	Planta Hidroeléctrica Cariblanco	Q77.226.477.287,39	Titularización
912	Molinos	Q8.151.083.373,90	Garantía
918	Poder Judicial	Q2.238.983.616,44	Administración
920	INTRAPAC	Q4.641.192.750,62	Garantía
923	Jose Borrascé Sanou y María Elena Povedano	Q164.353.859,16	Administración
928	Empresa de Servicios Públicos de Heredia	Q146.247.683,48	Administración
930	Empresa Hidroeléctrica Los Negros	Q7.855.806.547,45	Garantía
936	Transportes del Atlántico Caribeño	Q41.582.848,68	Administración
937	ADIME	Q75.736.938,57	Administración
941	Irex de Costa Rica	Q530.000.000,00	Garantía
945	COOPELESCA	Q40.416.661.256,60	Garantía
946	Manuel Roberto Verdesia	Q147.330.985,62	Administración
955	Ministerio de Hacienda	Q2.866.176.942,48	Administración
960	Norma Lucrecia Sáenz Picado	Q14.445.243,69	Administración
961	Fredrik W. Holtermann Delcore	Q27.222.653,43	Administración
962	Norma Lucrecia Sáenz Picado y Fredrik W. Holtermann Delcore	Q64.720.475,99	Administración
964	Administración de los fondos de Supervisión, Fiscalización, explotación y expropiación	Q93.598.866,90	Administración
967	John Aguilar Osborne	Q2.000.000,00	Custodia de Acciones
972	Antonio Matamoros Sanchez	Q57.840.246,05	Administración
974	Asociación EMAL para la Cultura de Santa Ana	Q1.322.732,19	Administración
975	Conferencia Episcopal	Q18.308.481,23	Administración
976	Biodegradable W.T.P. S.A.	Q13.635.200,00	Garantía
981	PROCOMER	Q9.346.062.371,28	Administración

984	COOCAFE	Q1.909.066,04	Administración
985	COOPRENA	Q2.626.731,69	Administración
986	Grupo Lobet	Q315.535.500,00	Garantía
988	Terra Vitalis / Expomaderas	Q2.338.194.774,23	Administración
989	Terra Vitalis / Barca	Q2.292.550.800,62	Administración
990	Playa Coyote	Q1.466.120.259,75	Titularización
995	Mazal Dieciocho S.A. / Kalimora S.A.	Q663.781.778,00	Garantía
999	Carmen Sancho Arce	Q201.149.488,67	Administración
1001	Banco Improsa	Q722.745,36	Administración
1002	CEDARENA	Q18.449.736,70	Administración
1006	Improsa / CII	Q9.026.717.877,45	Garantía
1007	COOPMONTES DE ORO R.L. / COOCAFE	Q249.089.041,28	Garantía
1009	Olga Valenzuela Marin	Q104.034.725,88	Administración
1011	FODELI	Q2.738.973.350,23	Administración
1013	Wylly Morse Guterman	Q15.055.110,33	Administración
1014	Cooprosanvito R.L.-Coopesabalito R.L.	Q553.676.970,12	Administración
1021	JEK e Hijos	Q708.709,23	Custodia de Acciones
1024	Asociación Pro Obras de la Parroquia Nuestra Señora del Carmen de Mata de Plátano, Goicoechea	Q176.037.666,53	Administración
1025	FUNDECOR	Q348.145.363,02	Administración
1026	INCOP	Q1.177.569,98	Titularización
1027	Fang Cheng Fan Wei	Q1.005.387.207,71	Administración
1028	Familia Chambole Tournon	Q124.796.376,39	Administración
1029	Chicas Poderosas / Costa Developers / Costa Esterillos States	Q149.000.000,00	Garantía
1031	El Ocotil	Q801.360.000,00	Garantía
1032	Coopeunitrap R.L.	Q80.401.307,18	Administración
1033	Rehabilitación Oral Integral S.A. / ZMT Corporación S.A.	Q122.636.800,00	Garantía
1035	Elvia Ramirez	Q9.716.012,49	Administración
1038	Barreto Exportación e Importación S.A. / American Financial Consulting Group S.A.	Q133.184.037,78	Garantía
1043	Coriport	Q294.866.797,15	Administración
1044	Sistema de Pagos SINPE	Q379.160.750.815,39	Garantía
1046	Ministerio de Educación Pública	Q3.074.010,03	Administración
1047	Canal Destinos TV.com Internacional S.A.	Q1.001.700.415,71	Garantía
1050	Liga Deportiva Alajuelense	Q3.641.481.315,60	Garantía
1052	Fondo de Biodiversidad Sostenible	Q3.997.292.213,26	Administración
1053	Programa Nacional de Renovación Cafetalera FONECAFE	Q50.074.482,83	Administración
1054	La Ventolera S.A. / American Financial Consulting Group S.A.	Q136.958.419,00	Garantía
1055	Luis Antonio Meneses / Condominio La Puebla / American Financial Consulting Group S.A.	Q181.444.171,97	Garantía
1056	Hector Gamboa Mata y familia	Q45.032.721,47	Administración
1058	LILLEY COSTA S.A./JESSICA MATA ARRIETA/BNCR	Q320.022.480,00	Garantía
1060	Fecopa R.L.- Infocoop	Q1.005.054.369,80	Garantía
1061	Desarrollos Prado del Este	Q100.000.000,00	Garantía
1063	Rolando Ramirez Paniaqua	Q108.073.042,31	Administración

**Totales**

**87**

**Q605.577.731.397,23**