

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas



FIACOOCIQUE S.A.

Fiduciaria de inversión y Ahorro
Fiacococique S.A

Plan Estratégico de Marketing
Para el Fideicomiso de Uso Múltiple

Proyecto de Graduación para optar por el grado de
Maestría en Administración de Empresas

Ana Felicia Leitón Rojas
Noemy Miranda Ulate
Ma. Magdalena Rojas Figueredo

Asesor: MBA Humberto Martinez

AGRADECIMIENTOS

Damos gracias a Dios, que nos ha dado la vida, y permitió que encontráramos siempre, lo necesario para alcanzar esta meta.

Agradecemos al Instituto Tecnológico de Costa Rica, institución que a través de sus profesores, nos permitió participar en una carrera que nos reforzó la búsqueda permanente de la excelencia, del conocimiento, y la riqueza de experiencias de vida y de trabajo, compartidas con nuestros compañeros

De manera especial a nuestro tutor, profesor Humberto Martínez, por sus consejos oportunos, y su motivación permanente.

A nuestros esposos, que supieron estimular, entender y llenar con su presencia, los largos momentos de ausencia en el hogar. Fueron ellos la fuerza de una llama siempre encendida para sentir, que caminábamos guiadas por la luz de la esperanza puesta en nuestro logro.

A nuestros hijos, quienes muchas veces sin entender, esperaron con paciencia, y se convirtieron en la fuente inspiradora, para ver siempre adelante.

Bendecimos a través de este trabajo a nuestros padres, que nos enseñaron el verdadero valor de nuestras acciones, sembraron en nosotras la semilla del esfuerzo, la integridad y la pasión que se requieren para llevar nuestros proyectos hasta el final.

Agradecemos al Grupo Cooциque, empresa que además de ser nuestra fuente de trabajo, nos brindó apoyo a través de los directores, y abrió las puertas para buscar el crecimiento profesional. A los compañeros, quienes con calor humano, mostraron en todo momento solidaridad, y nos animaron hasta el final.

RESUMEN EJECUTIVO

Se desarrolló un plan estratégico de marketing para un producto financiero denominado Fideicomiso de Uso Múltiple, (FUM) que ofrece Fiacocique S.A., con su respectivo plan operativo para ejecutar de agosto 2003 al 31 de julio 2004.

Contempló la elaboración de un Diagnóstico situacional y del entorno del FUM, su entorno interno, el entorno del cliente y entorno externo. La realización de un Análisis FODA para determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del FUM. Finalmente con base en ese Diagnostico se definió una estrategia de mercadeo, que le permita a Fiacocique mediante la ejecución del plan operativo, reposicionar el producto.

Por tratarse de un producto de captación de recursos financieros de largo plazo, cuyo objetivo es posicionarse en la mente del cliente, como la mejor opción, debe fomentarse la venta eficiente de intangibles como son la rentabilidad, y seguridad, sustentadas en una base eminente de confianza, atributos que presenta el FUM, y que generan la oportunidad del desarrollo del plan de marketing.

La ejecución del proyecto contribuirá al logro del objetivo de posicionamiento en la población actual y potencial. Además permitirá un crecimiento tanto en el numero de fideicomitentes, como en los ingresos proyectados.

Palabras claves: Fideicomiso de Uso Múltiple, Fiacocique S.A, captación de recursos financieros, rentabilidad, seguridad.

ABSTRACT

A strategic marketing plan was developed for a financial product called Multiple Use Trust (Fideicomiso de Uso Multiple – FUM by its acronym in Spanish) offered by Fiacocique S.A., with its respective operation plan to take place from August 2003 to July 31 2004.

The strategic plan involved performing a diagnosis of the situation and the circumstances surrounding the FUM, its internal environment, its external environment, the customer's environment and the external environment. The performing of a FODA analysis to determine strenghts, weaknesses, threats and opportunities for the FUM. Finally, based on this Diagnosis a marketing strategy was defined, in order to allow Fiacocique by means of executing the operation plan, to reposition the product.

Since this is a product of long term financial resources collection, whose objective is to position itself in the mind of the customer as the best option, it is necessary to promote the efficient sale of non-tangibles as profitability and safety, supported by trust, all of these attributes held by the FUM, and that generate the opportunity of the development of the marketing plan.

The execution of the project will contribute to the accomplishment of the objective of positioning in the current and potential population. Moreover, it will allow a growth not only in the number of trustees, but also in the projected income.

Key words: Trust of Multiple Use, Fiacocique S.A, financial resources collection, profitability, safety.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO	9
1.1 Reseña Histórica de Fiacocique S.A.....	10
1.2 Aspectos Generales del Fondo de Uso Múltiple (FUM)	13
1.3 Justificación del Proyecto	15
1.4 Planteamiento del Problema.	17
1.5 Alcances y limitaciones:	17
1.6 Objetivos del Proyecto.....	17
1.6.1 Objetivo General	17
1.6.2 Objetivos Específicos.....	17
CAPITULO 2: MARCO TEORICO	19
2.1 Definición de marketing	20
2.2 Plan de marketing	21
2.3 Definición de servicios	22
2.3.1 Características de los servicios	23
2.4 La estrategia de marketing en el sector servicios.....	24
CAPITULO 3: PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO DEL FUM	31
3.1 Análisis situacional y del Entorno	32
3.1.1 Análisis Interno.....	32
3.1.2 Análisis del Cliente	33
3.1.3 Análisis del Externo.....	34
3.2 Análisis Foda del Fideicomiso de Uso Múltiple.....	39
3.3 Objetivos Estratégicos	42
3.3.1 Objetivo General.....	43
3.3.2 Objetivos Específicos.....	43
3.3.3 Estrategia.....	43
CAPITULO 4: PLAN OPERATIVO.....	45
4.1 PRODUCTO.....	46
4.1.1 Estrategia:.....	46
4.1.2 Táctica.....	46
4.2 DISTRIBUCION O PLAZA	48
4.2.1 Estrategia.....	48
4.2.2 Tácticas	48

4.3	PRECIO	49
4.3.1	Estrategia.....	49
4.3.2	Tácticas	49
4.4	PROMOCION	50
4.4.1	Estrategia.....	50
4.4.2	Tácticas	50
4.5	PERSONAL.....	53
4.5.1	Estrategia.....	53
4.5.2	Tácticas	53
4.6	TANGIBILIZACION DEL SERVICIO E IMAGEN	53
4.6.1	Estrategia.....	53
4.6.2	Tácticas	54
4.7	PROCESO	54
4.7.1	Estrategia.....	54
4.7.2	Tácticas	54
 CAPITULO 5: INSTRUMENTALIZACION DEL PLAN OPERATIVO		56
5.1	Proyección de Ingresos y Gastos	56
5.2	Medición y Control.....	59
5.3	Matriz de Instrumentalizacion y Control.....	63
5.4	Calendario de actividades	69
 CONCLUSIONES		72
 LITERATURA CITADA.....		74
 ANEXOS		75
ANEXO 1.....		76
ANEXO 2.....		84
ANEXO 3.....		87
ANEXO 4.....		90

INDICE DE TABLAS

Tabla No 3.1 Encuestas de Hogares.....	34
Tabla No 3.2 Condiciones en la competencia ofrece productos Similares al FUM.....	35
Tabla No 3.3. Saldos de Activos en Fideicomisos en la competencia.....	36
Figura No 3.4 Análisis Foda.....	39
Tabla No 5.1 Proyeccion de Ingresos y gastos. I Semestre.....	56
Tabla No 5.2 Proyeccion de Ingresos y gastos. II Semestre	57
Tabla No 5.3 Proyección de Crec. Cartera Fum en Colones	59
Tabla No 5.4 Proyección de Crec. Cartera Fum en Dólares	60
Tabla No 5.5. Proyección de Crec. Cartera Fum de N.G.	61

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se desarrolla en Fiacocique S.A. subsidiaria del Grupo Financiero Coocique, cuya sede central se ubica en Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela.

El GRUPO COOCIQUE, se constituye oficialmente como grupo financiero, mediante resolución del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, CONASSIF, en sesión celebrada el 24 de mayo de 1999, según dictamen recibido por la Superintendencia General de Entidades Financieras mediante oficio 2491-99/3 del 7 de mayo de 1999. Las empresas que lo conforman operaban desde años atrás. El GRUPO está constituido por tres empresas:

La cooperativa de Ahorro y crédito de la comunidad de Ciudad Quesada, COOCIQUE R.L; empresa fundada en 1965, tiene como fin, estimular el ahorro sistemático entre los asociados, brindarles facilidades de crédito y ofrecerles servicios financieros. Se caracteriza por la prestación de servicios de calidad, a través de una amplia red de distribución física y electrónica.

CONCOOCIQUE R.L. Entidad autorizada del Banco Hipotecario de la Vivienda; para la intermediación de recursos destinados al financiamiento de vivienda; es la empresa que logra complementar la actividad financiera del grupo con la responsabilidad social mediante la aplicación de políticas de apoyo al problema habitacional de la Zona Norte, labor dirigida especialmente a los asociados y asociadas de menores recursos económicos.

Y FIACOOCIQUE S.A. dedicada a la actividad fiduciaria. Ofrece servicios que satisfacen las necesidades de inversión a mediano y largo plazo de personas físicas y jurídicas mediante mecanismos confiables de gran rentabilidad.

Como se mencionó, es en esta última empresa donde se realizó el presente proyecto. Consiste específicamente en la elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo y Plan Operativo para reposicionar el Fondo de Uso Múltiple, (FUM) producto financiero que ofrece Fiacocique S.A.

El capítulo primero de este documento, llamado Aspectos Generales del Proyecto, consta de una breve referencia histórica de Fiacocique S.A., se describen los principales servicios que ofrece y los aspectos generales del Fondo de Uso Múltiple (FUM). Se detallan la justificación del Proyecto y se plantea su Objetivo General y los Objetivos específicos.

El capítulo segundo, Marco Teórico, comprende el sustento teórico que respalda el trabajo realizado. Se enfocan conceptos tales como: Plan Estratégico de Marketing, Plan Operativo, Mercadeo de Servicios y otros.

En el capítulo tercero, se desarrolla el Plan Estratégico de Mercadeo para el Fondo de Uso Múltiple, que contempla el análisis situacional del producto, un análisis FODA, la definición de Objetivos Estratégicos, tanto el Objetivo General como los Objetivos Específicos y la definición de la estrategia.

En el capítulo cuarto, se desarrolla el plan Operativo de Marketing que permitirá ejecutar el Plan Estratégico planteado, en el cual se incluye las estrategias y tácticas por emplear.

En el capítulo quinto, se presentan las proyecciones financieras del plan, la forma en que se implementará la medición y control, una matriz de instrumentalización y el calendario de actividades.

Finalmente se presentan la Literatura citada y los Anexos.

CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1 Reseña Histórica de Fiacocique S.A.

Como ya se mencionó, FIACOOCIQUE S.A., es una empresa del Grupo Coocique y fue fundada en el año 1995; con el fin de ofrecer una alternativa de inversión a mediano y largo plazo mediante la figura del Fideicomiso. Le garantiza a sus inversionistas una administración segura y eficiente de sus inversiones.

Dentro del marco estratégico, Fiacocique S.A, contempla la siguiente visión:

Fiacocique S.A., será una empresa eficiente, en el negocio y administración de fideicomisos, generadora de altos rendimientos para el Grupo Coocique. Contará con personal especializado y directores comprometidos en su consolidación, en el mercado Financiero.

su misión es:

Ofrecer servicios fiduciarios confiables y eficientes que satisfagan las necesidades de los clientes y que contribuyan al fortalecimiento del Grupo Coocique

La misión y visión de Fiacocique están estrictamente relacionadas con la misión y visión del Grupo Coocique y orientadas al logro de la eficiencia y la satisfacción de sus clientes.

Para cumplir con la misión Fiacocique ofrece los siguientes servicios fiduciarios:

- Fideicomiso de Inversión, Uso Múltiple
- Fideicomiso de Ahorro Nueva Generación
- Fideicomiso Empresarial y para Asociaciones Solidaristas
- Fideicomiso de Garantía
- Fideicomiso para Educación
- Fideicomiso Testamentario
- Fideicomiso para Jubilación o Pensión Voluntaria

Presentamos una descripción de cada uno de los servicios mencionados. :

Fideicomiso de Inversión y Ahorro para uso Múltiple (colones y dólares):

El fideicomitente invierte sus ahorros a largo plazo, mínimo cinco años y el plan de inversión es libre, desde programar un paseo hasta la compra de casa. Las inversiones se realizan en títulos de alta liquidez y seguridad, procurando maximizar su rentabilidad.

▪ Fideicomiso de Ahorro Nueva Generación

El fideicomitente, por lo general , padre de familia, constituye el fideicomiso a favor de su hijo menor de edad, con el propósito de que los recursos ahorrados sean utilizados por el menor para afrontar gastos de diversa índole. Este fideicomiso se dirige a niños miembros del Programa Nueva Generación de CooCique R. L.

- **Fideicomiso Empresarial y para Asociaciones Solidaristas:**

Creado exclusivamente, para empresas y asociaciones solidaristas. Este fideicomiso es atractivo, tanto por su seguridad como por su rentabilidad y permite retiros parciales a través del tiempo con el fin de cubrir necesidades de liquidez. Es muy utilizado como fondo de provisión para aguinaldo y pago de excedentes. Porque durante el año se depositan sumas importantes de dinero que son retirados en los meses de noviembre y diciembre.

- **Fideicomiso de Garantía**

Lo constituye como fideicomitente, una persona física o jurídica que sea deudora de una operación de crédito en una entidad bancaria. El fideicomitente entrega bienes al fiduciario y se designa como beneficiario a la entidad acreedora. En caso de que el deudor no cancele su deuda, el acreedor le solicita al fiduciario que venda los bienes y le pague. Esta forma de garantía, evita al acreedor recurrir a un proceso judicial de ejecución de los bienes garantes, para recuperar sus acreencias.

- **Fideicomiso para Educación**

El fideicomitente, por lo general padre de familia, constituye el fideicomiso a favor de su hijo, entregando dinero o títulos valores al fiduciario con la finalidad de atender los gastos de estudio de su hijo, con los recursos y los intereses generados.

- **Fideicomiso Testamentario**

El fideicomitente constituye el Contrato de Fideicomiso, aportando bienes, valores o dinero, con el fin de que el fiduciario reparta los bienes a las personas designadas como beneficiarios, después de su fallecimiento. Una de sus ventajas es que no es necesario la apertura de juicios sucesorios.

- **Fideicomiso Reserva de Liquidez**

Es un fideicomiso utilizado por Asociaciones Solidaristas y Cooperativas que requieren mantener reservas de liquidez en colones y para cumplir con las disposiciones que en materia de regulación monetaria aplique el Banco Central de Costa Rica.

1.2 Aspectos Generales del Fondo de Uso Múltiple (FUM)

Fiacocique S.A. ofrece Fideicomisos de Inversión y Ahorro dirigidos al ahorrante individual o empresarial (asociado y no asociado de **Coocique R.L**) que busca el largo plazo con la seguridad del respaldo público, uno de esos fideicomisos es el Fideicomiso de Uso Múltiple, donde el fideicomitente invierte sus ahorros a largo plazo, mínimo 5 años. El plan de inversión es libre, desde programar vacaciones, compra de casa, mejoras a la vivienda, estudios de los hijos o nietos etc. Las inversiones se realizan en títulos del sector público o privado de Costa Rica. Se mantiene el lema alta liquidez y seguridad, procurando maximizar su rentabilidad

El plan se crea mediante un solo depósito como capital semilla o como cuotas mensuales durante un período mínimo de 5 años, con tabla de descuentos de 1 a 3 años

Forma de pago: la rentabilidad del fideicomiso le pertenece al fideicomitente ajustable a los rendimientos mensuales del mercado. Se acredita a la cuenta en forma capitalizable.

Tabla de descuento

Plazo	Colones	Dólares
Antes de un año	10%	5%
Antes de dos años	5%	2%
Antes de tres años	1%	0.50%

Monedas: Dólares y Colones

Requisitos para la constitución de un fideicomiso

Presentar fotocopia de la cédula o en su defecto la personería jurídica
suscribir un contrato de Fideicomiso con Fiduciaria COOCIQUE S.A..

Beneficios:

- Permite al asociado inversionista contar con una reserva de ahorro a largo plazo.
- Se escoge el tiempo de monto por utilizar, mediante cuota fija, o cuota mensual, según la preferencia del cliente.
- Los intereses se capitalizan mensualmente, con excelente rendimiento.
- El fideicomitente recibe mensualmente un estado de sus inversiones.
- Al ser un fideicomiso los fondos constituyen un patrimonio aparte y se sujetan al desempeño de la Cooperativa.
- Se pueden realizar aportes extraordinarios, el fideicomiso es muy flexible.
- Los Fideicomisos pueden ser utilizados como complemento para el retiro o la jubilación, cumplir con gastos de educación de hijos o nietos, cubrir servicios médicos referidos por la familia, también puede ser utilizado para un fondo de acumulación como capitalización de cesantía, mutualidad, inversión por determinado tipo de bienes, caja de ahorro, vacaciones y herencia.
- Se puede designar uno o varios beneficiarios.

- El contrato sirve como garantía, para un crédito hasta por el 80% del valor del contrato. Se tramita en forma muy ágil.

Atributos :

- Es una forma de ahorro de largo plazo, mínimo cinco años.
- El plan de inversión es libre, desde programar un paseo hasta la compra de casa.
- Las inversiones se realizan en títulos de alta liquidez y seguridad, con una mezcla de 80% o más ,en títulos de sector público y el 20% o menos, en títulos de sector privado.
- Para su constitución se requiere: presentar fotocopia de la cédula o en su efecto la personería jurídica,
- Suscribir un contrato de Fideicomiso con Fiduciaria COOCIQUE R.L. Entregar los bienes fideicometidos.
- Brindar información requerida por normativa vigente.

1.3 Justificación del Proyecto

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Costa Rica, por limitaciones de la legislación que rige, (Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, No. 4179) no pueden operar con personas Jurídicas, con fines de lucro; situación que en diversas oportunidades restringe la capacidad de operar en el mundo financiero con importantes segmentos de mercado .

Este hecho llevo, a la cooperativa Coocique R.L. en el año 1995 a crear una figura jurídica que permitiera extender su capacidad de formalizar negocios con terceros y con sociedades anónimas, y bajo este contexto la creación de una fiduciaria (Fiacoocique S.A.), para el manejo especializado de diversos tipos de fideicomiso.

Correspondió a Fiacocique S.A. abrir camino, dando a conocer y promoviendo el fideicomiso en una zona rural (San Carlos), donde por la lejanía, y porque en esos momentos, no se contaba con los mecanismos tecnológicos de información, tan difundidos y de fácil acceso en la actualidad, no llegaban los servicios y productos financieros que se ofrecen en el área metropolitana, por parte de la Banca Estatal y privada.

El hecho de ser pionera, con los productos de fideicomisos, le permitió a Fiacocique, abarcar una proporción importante de mercado de banca personal en la zona norte, con su producto de Fideicomiso de uso múltiple, en un mercado financiero, donde el ahorrante tenía acceso a pocas opciones de largo plazo, que le ofrecieran seguridad y rentabilidades mayores, que las obtenidas en cuentas de ahorro a la vista, sumado a la cultura cortoplacista y de poca planificación del costarricense, donde existe mayor tendencia al consumo que al ahorro. Se realiza un esfuerzo importante por dar a conocer a los clientes y potenciales clientes las ventajas de adquirir un fideicomiso como opción de ahorro a largo plazo (mínimo de cinco años) que permitiera a los miembros de las familias planificar actividades que implicarían desembolsos de efectivo futuro, la realización de un sueño o la posibilidad de obtener o complementar su pensión.

El auge de Fiacocique y el crecimiento de su cartera de fideicomiso de Uso Múltiple, permite hablar en el año 2000 de una empresa y un producto consolidado, desde el punto de vista financiero, de imagen, y de potencial de negocios.

Con la apertura comercial y de servicios, una banca privada con mayor participación en zona rural, (ingreso de nuevos competidores) una banca estatal más orientada a productos de largo plazo, la modernización permanente de los productos de inversión en el Sistema Financiero Nacional, sumados al hecho

de que una proporción importante de la cartera constituida en Fideicomisos de Uso Múltiple vence en el 2003 y 2004, y que a la fecha se denota una disminución en la cartera fideicomitida, es necesario analizar el alcance y potencial que significaría el crecimiento de clientes que utilizarían este producto, ofrecido por Fiacocique S.A.

1.4 Planteamiento del Problema.

Problema:

¿Cómo posicionar en el mercado el FUM, (Fondo de Uso Múltiple) de FIACOOCIQUE S.A.?

1.5 Alcances y limitaciones:

El proyecto contempla un Diagnóstico situacional del FUM, un Plan Estratégico de Mercadeo con su plan operativo a ejecutar de agosto 2003 a julio 2004.

El mercado potencial se ubica en la Zona Norte, principalmente en los lugares donde existen puntos de venta del Grupo Cocique.

1.6 Objetivos del Proyecto

1.6.1 Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo para el producto de Fondo de Uso Múltiple que ofrece Fiacocique S.A, con su respectivo plan Operativo.

1.6.2 Objetivos Específicos

- a. Elaborar un Diagnóstico situacional y del entorno del FUM, contemplando su entorno interno, el entorno del cliente y el entorno externo.
- b. Realizar un Análisis Foda para determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del FUM.
- c. Definir un estrategia de mercadeo, Objetivos Estratégicos Generales y Específicos que le permita a Fiacocique reposicionar su producto de Fideicomiso de Uso Múltiple.
- d. Definir el Plan Operativo para ejecutar el Plan Estratégico de Mercadeo establecido para el FUM.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

En este capítulo se presenta el contenido teórico que sustenta el proyecto realizado. Se abarcan los conceptos de Marketing, plan de marketing, mercadeo de Servicios incluyendo las siete p's: Producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y tangibilización del servicio.

2.1 Definición de marketing

El término marketing es de origen inglés y empezó en Estados Unidos desde los tiempos de la Colonia, cuando los primeros colonizadores practicaban el trueque entre ellos y los indios. El término se ha traducido frecuentemente al español como comercialización, sin embargo, no parece abarcar en su totalidad el concepto, por lo que usualmente en los escritos no se traduce sino que se mantiene el término en su origen. Georgina Corcuera León, define marketing como: ***“El Marketing es una actividad social y administrativa que facilita a los individuos y grupos que obtengan lo que necesitan y desean al intercambiar productos o servicios por valores. Para que este intercambio se realice satisfactoriamente, primero se deben identificar los deseos y necesidades del público consumidor para luego crear y desarrollar productos a la medida del cliente, de tal forma que se pueda satisfacer las expectativas de una demanda insatisfecha.”***¹

La esencia de esta definición se establece en la importancia del marketing como una herramienta, que permite identificar las necesidades o deseos potenciales de nuestros futuros clientes para ofrecerles un producto hecho a su medida, antes de que la competencia lo haga. Por tanto conocer lo que el cliente quiere es la base fundamental del marketing.

¹ Corcuera Leon, Georgina. 2002. Elementos de Marketing en La Clínica Odontológico de San Marcos. Lima, Perú: Tesis UNMSM. Pag. 1

El marketing permite adelantarse a las necesidades de los clientes e inclusive crearle necesidades. Además de establecer elementos diferenciadores con respecto a la competencia, para poder contrarrestarla y ser más competitivos en el mercado al que va dirigido el producto o servicio.

2.2 Plan de marketing

Un plan de marketing es un instrumento de gestión en el cual se determina los pasos por seguir, la metodología, las tácticas y medición adecuada de los tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. El plan de marketing no puede estar aislado o contraponerse a la estrategia general de la empresa, por el contrario debe formar parte de la planificación estratégica de una compañía. Ferrell, Hartline y Lucas reafirman esta definición con el siguiente concepto: *Un plan de Marketing es “ un documento escrito que proporciona un plano o esquema de las actividades de marketing de la organización, consta de la instrumentación, evaluación y control de las actividades de marketing. El plan sirve para diversos fines, incluida la función que desempeña como “mapa de carreteras”, para poner en marcha la estrategia de marketing y lograr los objetivos.”*²

Un buen plan de Marketing exige mucha información de diversas fuentes, esta se debe reunir de forma eficaz y oportuna.

Algunos autores, entre ellos Ferrell, Hartline y Lucas en su libro Estrategia de Marketing, establecen un esquema básico de los elementos esenciales en todo plan de marketing, estos elementos son: Resumen ejecutivo, análisis situacional, análisis FODA, Instrumentación de marketing y evaluación y control.

2.3 Definición de servicios

Por tratarse de un plan de marketing de un servicio se hace necesario definir algunos términos en relación con los mismos.

En el pasado prácticamente no se hacía diferenciación entre los conceptos de bienes y servicios, no obstante, el incremento en la comercialización de servicios ha aumentado la importancia y se establece como una categoría diferente a los bienes tangibles. La presencia de los servicios es más notoria y la necesidad de contar con ellos, sigue incrementándose con el transcurrir del tiempo. Este incremento se debe a las innovaciones tecnológicas, al crecimiento de franquicias, al estilo de vida cada vez más activo, a las exigencias de la demanda y más recientemente al fenómeno de la globalización.

Hoy los servicios son la única alternativa para generar atracción y diferenciarse de la competencia. La complejidad de los mismos se hace evidente puesto que se dirigen a cautivar y brindar subliminal satisfacción, en forma individualizada de acuerdo a los requerimientos y a las exigencias de cada cliente.

Para efectos del presente trabajo, utilizamos el concepto descrito por el señor Juan Hernández Bravo, en su artículo Marketing de Servicio, localizado en la página Web: WWW.monografía.com: *"Servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."*³

² Ferrel O.C., Hartline Michael D. Lucas, George H. , Jr.. 2002. **Estrategia de Marketing**. Segunda Edición. International Thomson Editores, S.A. México D.F. México. Pág. 2

³ Obra citada

De la definición anterior se deduce que las empresas de servicios, no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la empresa vende el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

2.3.1 Características de los servicios

Los servicios presentan las siguientes características, que los distinguen y diferencian de los productos:

Intangibilidad

No es posible percibirlos mediante los sentidos; presentan mayor riesgo que un producto, ya que los clientes no podrán emitir una opinión objetiva a diferencia de un bien, el cual puede atraer a los clientes más rápidamente, por tanto la empresa deberá esforzarse por buscar elementos que transmitan confianza.

Unidad o inseparabilidad

“Los servicios por lo regular se producen y consumen simultáneamente. Esto no sucede con los bienes físicos, que se fabrican, se colocan en inventario, se distribuyen mediante varios intermediarios y se consumen posteriormente. Si una persona presta el servicio, el proveedor forma parte del servicio. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio”⁴

Flexibilidad

⁴ Kotler, Philip, 2001. **Dirección de Marketing**. Pearson Education, México, 2001. Pág. 431

La flexibilidad en la realización del servicio es una característica a la que las empresas deben dar prioridad y percibirla como el principal beneficio por ofrecer además de la calidad, puesto que el servicio puede ser modificado ante los requerimientos del cliente.

En la prestación del servicio se brinda atención personalizada, el consumidor recibe un trato esmerado y goza de la disponibilidad de los esfuerzos necesarios para cumplir con sus requerimientos y exigencias.

Corto canal de prestación

Los servicios se comercializan a través de pocos canales de intermediación, generalmente sólo intervienen la empresa y el consumidor final. Esta relación directa le permite a la empresa llegar a conocer las actitudes y reacciones de los clientes inmediatamente, de manera que lo importante en estos casos es saber aprovechar los espacios para el conocimiento profundo del cliente y ofrecerle el servicio, de acuerdo a las expectativas del mismo.

Imperdurabilidad

Los servicios, a diferencia de los productos, no se pueden almacenar para ser brindados posteriormente, ni se dispone de inventarios. El brindar servicio significa la prestación inmediata en el lugar correcto, para el efecto.

2.4 La estrategia de marketing en el sector servicios

Aunque no se puede perder de vista que cada estrategia de marketing es única, de algún modo, por tratarse de una organización determinada, en circunstancias determinadas; no se debe negar que existen algunas diferencias

entre las estrategias aplicadas a los servicios. Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing son:

- a. La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- b. Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizarlo y ofrecer al consumidor una opción más restringida.
- c. El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

Deben recordarse los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing; los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, mezcla de mercadeo.

Las etapas de segmentación y posicionamiento tanto en productos o servicios son básicamente las mismas. Las diferencias se presentan en los elementos que conforman la mezcla de marketing,

La mezcla de marketing más conocida en la literatura actual, se refiere a la combinación de cuatro variables o elementos básicos por considerar, para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P que provienen de Product, Place, Price & Promotion.)

Esta mezcla es la más utilizada en el mercadeo de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios:

- a. La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios, ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones.

- b. Se ha demostrado empíricamente, que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente, para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)
- c. Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

Con base en las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios. Esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, formando una combinación final de siete elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, Tangibilización del producto y procesos (Personnel, Physical evidence y Process).

Producto:

Es el bien que se comercializa, no obstante cuando se trata de servicios este bien es intangible. Al respecto Hernandez, Olmo y García, en su libro: El Plan de Marketing Estratégico, señalan: "En el caso de bienes de consumo, venta al detalle y ventas a clientes industriales, el producto es un objeto tangible que se vende a consumidores. Sin embargo, para empresas de servicios el producto toma la forma de un objeto intangible, de un servicio, en este caso el producto es un beneficio futuro o una promesa futura. La palabra "producto" engloba por tanto los dos conceptos: bien y servicio."⁵

Precio:

El precio es el valor monetario del producto. En la definición del plan de mercadeo es el elemento al que más atención se le presta y el establecimiento del mismo puede convertirse en fuente importante de confrontación entre vendedores y compradores, donde los vendedores tratan de vender al precio más elevado posible y los compradores tratan de pagar lo menos posible por un bien o servicio.

La fijación de precio se convierte en un factor crítico, ya que debe ser suficientemente alto para cubrir los costes y conseguir un beneficio, y por otro lado ser suficientemente bajo para ser competitivo.

Promoción :

Hernández, Olmo y García definen promoción como “ una actividad que proporciona un incentivo adicional, animando el mercado objetivo para obtener un incremento en el comportamiento de compra a corto plazo.”⁶

El desarrollo de un plan de promoción requiere un alto grado de creatividad e intuición; pero estos esfuerzos deben encausarse, de manera que primero se definan los objetivos y las estrategias de promoción y luego desarrollar las ideas innovadoras y que se ajusten al mercado meta al que va dirigido el producto.

Plaza o distribución:

La distribución se preocupa porque el producto, esté accesible para cubrir la demanda, y en el lugar donde el cliente lo necesita. Durante mucho tiempo este elemento del plan de Marketing estuvo relegado y no se le daba tanta importancia, no obstante, las cosas han cambiado y en tal sentido Ferrell, Hartline y Lucas dicen

⁵ Obra citada.

“la administración de la cadena de distribución y suministro ha llegado a encabezar la lista cuando se trata de lograr una ventaja competitiva sostenida y una verdadera diferenciación en el mercado”⁷

Personal

Kotler dice “Dado que casi todos los servicios, los prestan personas, la selección, capacitación y motivación de los empleados pueden ser muy importantes para la satisfacción de los clientes.” En este mismo sentido Hernández Bravo señala “el personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.”⁸

La forma como se brinde el servicio puede influir en la naturaleza y éxito de las relaciones que existen entre el personal de una organización de servicios y sus clientes, y finalmente en la imagen de una empresa. Las personas constituyen, un elemento importante de cualquier estrategia de marketing de servicios y son un elemento que debe considerarse en cualquier mezcla del marketing.

Evidencia Física o Prueba física.

El señor Juan Hernández Bravo, en su artículo Marketing de Servicio, localizado en la página Web: WWW.monografia.com, respecto a este tema señala “uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que

⁶ Obra citada

⁷ Ferrel O.C., Hartline Michael D. Lucas, George H. , Jr.. 2002. **Estrategia de Marketing**. Segunda Edición. International Thomson Editores, S.A. México D.F. México. Pág. 143.

desempeña la evidencia física. La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.”

Proceso

Los clientes de las empresas de servicios , obtienen beneficios y satisfacciones de los propios servicios y de la forma como se prestan esos servicios. La forma en que operan dichos servicios es algo relevante. Los sistemas de servicios que operan eficiente y efectivamente, pueden dar a la gerencia de marketing un considerable apalancamiento y ventaja promocional. Es claro que la operación uniforme de un servicio ofrece ventajas competitivas, especialmente cuando la diferenciación entre productos puede ser mínima. Es decir, existirán ventajas si se funciona a tiempo, si no se exige demasiado a los clientes, o, entregan lo prometido. Asegurar que los sistemas de servicios funcionan en forma eficiente y efectiva, tradicionalmente es una tarea del gerente de operaciones.

En sistemas de servicios las consecuencias para el rendimiento operativo del marketing son tan importantes que las dos funciones tiene que cooperar. En servicios, el marketing tiene que participar en los aspectos operativos del rendimiento tanto como los gerentes de operaciones; es decir, con el "como" y con el "proceso de la prestación de un servicio.

El personal puede disimular la caída del sistema, hasta cierto punto, prestando atención placentera y considerada a los problemas de los clientes. Unas instalaciones físicas agradables, pueden suavizar el contratiempo de una espera

⁸ Obra citada

mayor de lo previsto, pero no pueden compensar totalmente las ineficiencias y las fallas del sistema. Qué tan bien funcione el sistema general, sus procedimientos y políticas, la participación del cliente en el proceso, el grado de estandarización del sistema; todas estas son preocupaciones tanto de marketing como de operaciones.

En el anexo No 1, se detallan las definiciones más importantes de la figura del Fideicomiso.

**CAPITULO 3: PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO DEL
FUM**

CAPITULO 3: PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO DEL FUM:

3.1 Análisis situacional y del Entorno

3.1.1 Análisis Interno

a. **Plan Estratégico:** Fiacocique S.A, define una visión y misión, congruentes con los objetivos estratégicos definidos. No obstante en el presente año el desempeño no ha alcanzado las metas planteadas, por lo que el plan de Marketing se convierte en un elemento esencial para el cumplimiento del objetivo estratégico definido así: _

Consolidar el posicionamiento de Fiacocique en el mercado financiero nacional, identificando el potencial de negocios que puede desarrollar tanto en su entorno actual, como en otras áreas de influencia, y la accesibilidad a mercados emergentes o complementarios.⁹

b. **Disponibilidad de Recursos:** El Grupo Coocique cuenta con un adecuado soporte de recurso humano y tecnológico, sin embargo se carece de recursos financieros específicos para el desarrollo de un plan de marketing. Existe apertura gerencial para que con base en las necesidades detectadas y para el cumplimiento de metas se asigne el presupuesto necesario. Aun no se ha desarrollado un plan de mercadeo específico de los productos de Fiacocique S.A.

c. **Estructura y Cultura Organizacional:** La organización no ha dado importancia dentro de su oferta de productos, a los Fondos de Uso Múltiple a través de la red de distribución de Coocique.

3.1.2 Análisis del Cliente

a. El Mercado Relevante:

El producto está dirigido a las personas físicas, ubicadas en la Región Huetar Norte de Costa Rica, bajo los supuestos de la capacidad de ahorro de los clientes potenciales, es decir que perciban salarios promedios superiores a los ₡200,000.00. Suponiendo un porcentaje de ahorro promedio del 3% sobre los ingresos mensuales. Se excluye del estudio la capacidad, de ahorro de inversionistas con aportes fijos.

b. Potencial del mercado:

El mercado potencial se localiza en el territorio nacional, especialmente en las zonas donde Coocique tiene puntos de servicio.

El país mantiene una tasa de actividad económica de 1.5 personas por hogar, sin embargo al definir el ingreso que nos interesa en montos superiores a ₡300,000.00 el número de personas económicamente activas es de 1.7, determinándose 168.110 hogares en esta condición, lo que nos muestra un mercado objetivo de 285.787 personas, con salarios promedio de ₡342.638.82.

⁹ Plan Estratégico Fiacoocique. Periodo 2003

TABLA 3.1
FUERZA LABORAL DEL PAIS

Costa Rica	Total del Pais	V Quintil Porcentaje de población seleccionada para el estudio
Total de personas	3.280.771	519.870
Total de hogares	840.186	168.110
Fuerza de trabajo por hogar	1.6	1.8
Ocupados por hogar	1.5	1.7
Ingreso por hogar	235.240	582.486
Ingreso percapita por hogar	60.244	188.358

Fuente: página 53 de encuestas de hogares / Instituto Nacional de estadística y Censos de Costa Rica.
WWW.inec.go.cr

Bajo el supuesto de un ahorro del 3% por persona, el ahorro mensual se estima el mercado potencial de ventas mensual en ¢2,793,604,573.

3.1.3 Análisis del Externo

a. Competencia directa:

La competencia más directa la constituyen:

Las instituciones que ofrecen al público productos similares de ahorro e inversión con plazos superiores a 12 meses y que permitan el ahorro en forma sistemática o con depósitos por ventanilla:

Instituciones creadas por ley como: Ley de protección al trabajador No 7983 y ley régimen privado de pensiones complementarios No 7223 estas leyes, obligan a los asalariados , dirigir su ahorro por concepto de pensiones a las operadoras de pensiones supervisadas, en especial la competencia directa en la zona está formada por las 5 primeras instituciones que se detallan a continuación:

BN VITAL Operadora de Pensiones Complementarias

BCR Pensión; Operadora de Planes de Pensiones Complementarias, S.A.

Banco Popular y de Desarrollo Comunal, OPC

Las condiciones en que estas instituciones ofrecen su producto similar al FUM, son las siguientes:

TABLA 3.2
CONDICIONES OFRECIDAS POR COMPETENCIA DEL FUM

Moneda: Colones	Permanencia mínima	Tasa promedio del año	Tasa último mes	Monto mínimo
BN Súper Fondo	30 días	15,72%	13,34%	100.000,00
BN Crecifondo	180 días	17,82%	13,18%	5.000,00
BN Vital				
BCR Fondo de Inversión crecimiento	1 año	17,15%	15,56%	500.000,00
BCR Fondo de Inversión Trimestral	180 días	15,85%	14,95%	500.000,00
Banco Popular S.F.I Crecimiento	180 días	16,98%	14,88%	
Banex S.F.I Mediano plazo Mixto	180 días	17,33%	16,88%	1.000.000,00
Banex S.F.I largo plazo		21,36%	13,99%	
Moneda: dólares	Permanencia mínima	Tasa promedio del año	Tasa último mes	Monto mínimo
BN Súper Fondo	30 días	7,56%	9,59%	1.000,00
BN Crecifondo	3 años	8,49%	11,68%	20,00
BN Vital				
BCR Fondo de Inversión crecimiento	1 año	8,62%	10,50%	2.000,00
BCR Fondo de Inversión Trimestral	180 días	7,77%	9,76%	500.000,00
Banco Popular S.F.I Crecimiento	180 días	6,11%	7,93%	500.000,00
Banex S.F.I Mediano plazo Mixto	180 días	7,93%	6,11%	1.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

Adicional al sector privado, el fideicomiso CoopeAmistad-Cooprole abarca una porción importante del mercado meta de Fiacocique, como son los productores de leche afiliados a Cooprole.

b. Potencial de Venta

Para el año 2003, de acuerdo a las proyecciones realizadas con base en datos históricos, cobertura geográfica y estructura de la fuerza de ventas, se define un crecimiento de un 15% en los diversos tipos de fideicomisos.

b. Participación del Mercado

TABLA 3.3

SALDO DE ACTIVOS EN FIDEICOMISO

ENTIDAD	Activos 2003	Participación
Bicsa	11,771,447	3.35%
Cuscatlán	50,464,588	14.37%
Elca	2,871,358	0.82%
Improsa	58,486,276	16.65%
Interfin	61,789,269	17.59%
San José	2,874,043	0.82%
Uno	121,041	0.03%
Banex	18,798,447	5.35%
Promerica	750,876	0.21%
Scotiabank	18,900,732	5.38%
Bancentro	2,365,650	0.67%
BCT	15,365,650	4.38%
Nacional	69,538,741	19.80%
Popular	12,105,157	3.45%
Costa Rica	16,186,765	4.61%
Dos pinos-Coopeamistad	6,000,000	1.71%
Fiacocique	2,818,227	0.80%
Total	351,208,267	100.00%

Fuente: Periodico El Financiero, edición 410 pag.9

d. Desarrollo Tecnológico:

La diferenciación lograda en productos y servicios en las instituciones financieras, se sustenta en un evidente desarrollo en el campo tecnológico.

Los productos ofrecidos y que marcan un claro factor de diferenciación entre los competidores, son aquellos desarrollados con base en tecnología, la cual no siempre es desarrollada en la propia entidad, ya que mucha de ella se adquiere mediante proveedores externos especializados en aplicaciones de tecnología bancaria.

Nos encontramos con productos y servicios altamente evolucionados en servicios telefónicos, servicios por Internet y accesos remotos, que permiten al usuario disfrutar de los servicios, sin realizar presencia física en una sucursal o punto servicio.

En fin la tecnología es el gran elemento diferenciador.

e. Disponibilidad de capital:

El acceso a fuentes de capital, permite a muchos competidores desarrollarse y crecer no solo en el campo tecnológico, sino también en infraestructura, cobertura geográfica y capacitación al capital humano.

Todo lo anterior unido permite a la competencia, no solo desarrollar productos diferenciados a los de Fiacoocique, sino también mejorar sus niveles de servicio al cliente y por consecuencia su eficiencia.

Esto sin lugar a dudas ha logrado que la competencia cierre la brecha de participación de mercado, que en un momento estuvo en gran medida a favor de la Fiduciaria.

f. Orientación al servicio:

Los cambios en legislación interna de la banca estatal y la agresividad presente en los competidores privados, permite que se realicen grandes esfuerzos, tendientes a mejorar la calidad del servicio, ofrecido a los clientes.

Se evidencian dos causas de esta situación, en primer lugar, un gran énfasis en la capacitación y adiestramiento del personal y en segundo lugar una definición de procesos y procedimientos orientados a brindar un mejor servicio y facilitar las soluciones a las necesidades de los clientes.

g. Amplios niveles de facultación:

Los niveles de facultación, en la competencia son sumamente favorecedores en función del desempeño de cada oficina.

Así encontramos que los administradores o gerentes de oficina no solo realizan grandes negociaciones, sino también cuentan con facultad y libertad para movilizarse dentro de sus territorios y trabajar con sus clientes potenciales o actuales.

h. Entrada de competidores no tradicionales:

Por último, vale la pena señalar, como se mencionó en puntos anteriores, la entrada de nuevos competidores no bancarios al negocio financiero.

Algunos captan recursos, con tasas distorsionantes del mercado, como el caso de la Cooperativa Dos Pinos. Otros realizan oferta de crédito para la adquisición de sus bienes, como es el caso de las grandes cadenas de comercialización de electrodomésticos que existen en el país.

3.2 Análisis Foda del Fideicomiso de Uso Múltiple

Fortalezas.

- a. Cobertura en toda la zona norte con 18 puntos de servicio donde el cliente realiza cualquier transacción.
- b. Cuenta con el soporte tecnológico, de infraestructura y estructura administrativa del Grupo Coocique.
- c. Imagen consolidada del Grupo Coocique en la Zona norte.
- d. Experiencia de 8 años en el manejo y administración del producto.
- e. Buen nivel de rentabilidad para el fideicomitente.

Debilidades.

- a. Estancamiento del ritmo de crecimiento de los primeros años.
- b. Vencimiento de la mayoría de los Fideicomisos, concentrados en un plazo de 5 años, por lo que son liquidados o trasladados a otro tipo de ahorro.
- c. Falta promoción del producto.
- d. Poca identificación de los funcionarios del grupo, con el producto, por tanto se promocionan y ofrecen otros productos y no el FUM.
- e. Competencia de otros productos de la empresa, con el FUM.

Amenazas

- a. Los principales competidores, gozan de muy buena imagen, seguridad, respaldo Y algunos de ellos garantía del estado.

- b. La obligatoriedad a todos los trabajadores de contar con un fondo de pensiones en una operadora de pensiones, limita el margen de maniobra.
- c. La competencia, cuenta con tecnología de avanzada, que permite el servicio en línea por Internet.
- d. La agresividad de la competencia en la promoción y venta de su producto.

Oportunidades

- a. La concientización del inversionista en la importancia del ahorro a largo plazo.
- b. La facilidad de llegar a más personas vía Internet.
- c. Utilizar el programa Nueva generación para concientizar desde temprana edad, a niños y jóvenes, acerca de la importancia de ahorrar en el Fideicomiso.

En la siguiente matriz se evalúan las fortalezas, Debilidades, oportunidades y amenazas de acuerdo a su magnitud e importancia, para determinar los elementos que deben ejercer mayor influencia en el desarrollo de la estrategia de marketing.

CUADRO 3.4

FORTALEZAS	M	I	C	OPORTUNIDADES	M	I	C
Cobertura y posicionamiento del Grupo Coocique en la zona Norte	3	3	9	Inversionistas más conscientes	3	3	9
Soporte del Grupo Coocique	3	2	6	Acceso a través de Tecnología	3	2	6
Imagen consolidada del grupo en la zona Norte	2	2	4	Alianzas comerciales	2	2	4
Experiencia	2	2	4	Expansión y penetración en Área Metropolitana	2	2	4
Buen nivel de Rentabilidad	2	3	6				
Bajo nivel de riesgo	3	2	6				
Calidad en servicio al cliente	3	2	6				
Mercado cautivo de niños y jóvenes	2	2	4				
			45				23
DEBILIDADES				AMENAZAS	M	I	C
Decrecimiento en ventas	-3	3	-9	Competidores con buena imagen	-3	2	-6
Concentración de vencimientos	-3	3	-9	Respaldo de capitales y garantía del estado	-3	3	-9
Traslados a otros productos	-2	3	-6	Fondos de pensiones, limitan mercados	-3	3	-9
Poca promoción	-2	3	-6	Tecnología de avanzada de la competencia	-2	2	-4
Poco aprovechamiento de la red distribución	-2	2	-4	Ingreso de nuevos competidores	-3	3	-9
Poca identificación de funcionarios con el producto	-3	2	-6	Promoción, publicidad y fuerzas de ventas de los competidores	-3	2	-6
			-40				-43

En la matriz anterior se deduce que la mayor fortaleza del FUM radica en la amplia cobertura y posicionamiento del grupo Coocique R.L. en la Zona Norte.

La oportunidad que más se debe aprovechar es la conciencia de ahorro a largo plazo que se ha fomentado en los inversionistas, Destacan entre las debilidades el decrecimiento en las ventas del FUM en los últimos meses y la concentración de vencimientos, asimismo las amenazas superan las oportunidades destacando entre ellas el respaldo de capitales y garantía del estado de los competidores y el ingreso de nuevos competidores en la Zona.

3.3 Objetivos Estratégicos

3.3.1 Objetivo General

Posicionar en el mercado el Fondo de Uso Múltiple (FUM), producto de FIACOOCIQUE S.A.

3.3.2 Objetivos Específicos

- a. Asegurar la competitividad del producto
- b. Posicionar el FUM en el mercado meta de la zona norte, como un producto de inversión a largo plazo rentable y seguro
- c. Lograr un crecimiento de un 40% en la cartera de Fideicomiso de Uso Múltiple de agosto 2003 a agosto 2004.
- d. Incrementar en un 40% el ingreso por concepto de comisiones de administración.
- e. Lograr en el 2004 un crecimiento de un 40% en la cartera de Fideicomiso de Uso Múltiple en el segmento de niños y jóvenes menores de 18 años.
- f. Incrementar el plazo promedio de inversión en la cartera del FUM, de 7 a 10 años.

3.3.3 Estrategia

Para el logro de los objetivos propuestos se define como estrategia el posicionamiento del FUM en el mercado; Enfocando todos los esfuerzos de mercadeo, publicidad y promoción a incrementar la participación en el mercado, de manera que ante las diferentes alternativas de ahorro a largo plazo, el cliente prefiera la opción de inversión en la Fiduciaria de inversión y ahorro Fiacocique S.A, mediante su producto Fideicomiso de Uso Múltiple.

CAPITULO 4: PLAN OPERATIVO

CAPITULO 4: PLAN OPERATIVO

Con base en los objetivos estratégicos establecidos, se desarrolla el siguiente plan operativo para la ejecución de dichos objetivos, que implica una combinación de marketing, compuesta por Producto, precio, promoción, plaza, personal, tangibilización del servicio, y procesos.

4.1 PRODUCTO

4.1.1 Estrategia:

Posicionar en la mente del cliente, el Fideicomiso de uso Múltiple como instrumento de ahorro a largo plazo.

4.1.2 Táctica

- a. Medir la percepción del producto, a través de la aplicación de una encuesta al 20% de los clientes del FUM, escogidos aleatoriamente, con representatividad de las regiones geográficas de la zona norte, en las que se tiene puntos de servicios de Coocique. Con un costo de ₡201,552
- b. La encuesta será aplicada en un periodo que va del 1º al 15 de agosto 2003.
- c. La tabulación, análisis de las encuestas y los resultados con sus respectivas recomendaciones, serán presentada al comité ejecutivo y gerencia de Fiacoocique, el 30 de agosto del 2003. El comité ejecutivo y la gerencia de Fiacoocique, aprobarán los cambios, adiciones o mejoras al FUM.
- d. Adaptar por parte del coordinador de Fiacoocique, el FUM a las necesidades de los clientes y condiciones de

mercado, con base en los resultados de la encuesta aplicada, para tener el nuevo producto a partir del 30 de septiembre 2003.

- e. El coordinador de Fiacocique comunicara vía correo electrónico a los colaboradores del Grupo Cooicque las nuevas condiciones del producto.
- f. Asignar a partir del mes de agosto 2003, responsabilidad directa a cada punto de servicio, de acuerdo al potencial identificado del segmento de clientes del FUM, una meta determinada de crecimiento del producto, y monitorear mensualmente por parte del director financiero, y el coordinador de Fiacocique, el cumplimiento de la misma.
- g. Realizar una encuesta al 20% de la población del programa Nueva Generación de Cooicque, a fin de determinar constantes en las necesidades futuras de este segmento. Con un costo de ₡ 28,704.00
- h. La encuesta será previamente aprobada por el comité de mercadeo, y aplicada en un periodo que va del 1 al 15 de agosto 2003, por los técnicos de mercadeo.
- i. La presentación de los resultados con sus respectivas recomendaciones, serán conocidos por el comité ejecutivo y gerencia de Fiacocique el 25 de agosto 2003.
- j. Realizar en la primera quincena de septiembre 2003, una sesión de grupo, con una muestra del grupo de padres de familia de los equipos de jóvenes de nueva generación, a fin de conocer expectativas y determinar necesidades de un producto financiero como el fideicomiso de uso múltiple, que les ayude a planificar gastos futuros de sus hijos.

- k. El comité ejecutivo y la gerencia de Fiacocique, conocerán los resultados del foco grupal, con sus respectivas recomendaciones, el 25 de septiembre 2003.
- l. Con base en las recomendaciones, de la encuesta y del foco grupal, se procederá a la adecuación del FUM , para tener un producto rediseñado a partir del 30 de septiembre 2003 , que logre posicionarse en la mente de los clientes.

4.2 DISTRIBUCION O PLAZA

4.2.1 Estrategia

Aprovechar la cobertura geográfica en Zona Norte, de la red de distribución física, electrónica y tecnológica del grupo Coocique, para reposicionar el producto FUM.

4.2.2 Tácticas

- a. Se procederá a renovar la papelería que se utiliza en las gestiones operativas del producto con los nuevos atributos del FUM, para que estén disponibles en los puntos de servicio, a partir del mes de septiembre 2003, con un costo de ₡12,000.00
- b. Se ofrecerá el producto rediseñado a partir del mes de setiembre 2003 simultáneamente en todos los puntos de venta del Grupo Coocique, y de la fuerza de ventas, mediante la inclusión en el portafolio de productos.
- c. Se actualizará y rediseñara el sitio Web de la Fiduciaria Coocique, con base en las nuevas condiciones del producto, para que la página pueda ser accesada en el mes de noviembre 2003.

4.3 PRECIO

4.3.1 Estrategia

- a. Ofrecer una tasa de interés competitiva y atractiva para los inversionistas del producto de acuerdo a las condiciones del mercado.
- b. Ofrecer mayores rendimientos a los inversionistas que tomen plazos de inversión más largos.

4.3.2 Tácticas

- a. Se evaluará y determinará mensualmente el rendimiento del FUM, considerando factores como cobro de comisiones y la rentabilidad ofrecida por la competencia en productos similares, las prioridades de captación de recursos de la institución, y las inversiones que se hagan tanto en sector privado como público, de títulos valores disponibles en el mercado financiero.
- b. Se realizará mensualmente un monitoreo de los rendimientos ofrecidos por los competidores principales del FUM, dicho monitoreo se llevará a cabo la última semana de todos los meses comprendidos desde agosto del 2003 a julio del 2004.
- c. Los resultados del monitoreo mensual se entregarán y utilizarán como base para la toma de decisiones por parte del comité de ejecutivo y la gerencia de Fiacoocique.
- d. Ofrecer a los fideicomitentes del FUM con plazos iguales o mayores a 10 años una tasa mayor para sus inversiones, siempre de acuerdo a las condiciones del mercado.

4.4 PROMOCION

4.4.1 Estrategia

- a. Llevar a cabo una promoción que consiste en una rifa mensual de un viaje para dos personas a un hotel de playa todo incluido.
- b. Reforzar en el cliente criterios de solidez, confianza y rentabilidad del FUM.
- c. Promocionar el FUM en el segmento de niños y jóvenes del Programa de Nueva Generación..

4.4.2 Tácticas

- a. Se solicitará por parte del área de mercadeo, el mes de octubre cotizaciones a al menos tres hoteles de playa todo incluido de similares características y se escogerá el que ofrezca mejores condiciones de precio, forma de financiamiento o coparticipación en la promoción.
- b. A cada nuevo fideicomitente que constituye un fideicomiso, se le entregará un cupón por cada 10.000 colones de ahorro. El cliente deberá llenar el cupón con sus datos personales y depositarlo en un buzón habilitado para este fin en todos los puntos de venta del FUM. Costo total de ₡57,630.00
- c. La promoción tendrá una duración de tres de meses que va desde noviembre del 2003 a enero del 2004. El primer día del mes siguiente al inicio de la promoción en presencia de un notario público se sacará del buzón donde previamente se ha depositado todos los cupones del mes anterior, un cupón con los datos del ganador. Este mismo procedimiento se realizará los dos meses siguientes.
- d. Para dar a conocer la promoción se confeccionarán 2000 brochures donde se explican las condiciones de la promoción, y se tendrá en todos los puntos de venta, para que los colaboradores se los entreguen a los clientes y les

sirva de base para explicarles en que consiste la promoción e incentivarlos a ahorrar en el FUM. Con un costo de ₡ 129,611.00

- e. En la pauta del programa Noticatorce se pasará un anuncio de la promoción del FUM durante los meses de noviembre del 2003 a enero del 2004. Con un costo de ₡ 348,000.
- f. Se realizara, una campaña publicitaria en Canal 14, dirigida a motivar a los inversionistas a considerar al FUM dentro de sus mejores opciones de inversión.
- g. Se difundirá dos anuncios publicitarios en el programa noticatorce de canal 14, que transmite de 7pm a 8 PM. Se utiliza este canal por tener cobertura en la Zona Norte donde se ubica la mayor parte del mercado meta seleccionado Y se escoge este programa porque según encuestas realizadas en la zona , es el que tiene mayor rating en la programación del canal. Con un costo de ₡ 696,000,00.
- h. El anuncio publicitario se enfocará principalmente en destacar sus beneficios y atributos principales tales como rentabilidad y seguridad , durante los meses de septiembre y octubre. Para los meses de noviembre del 2003 a enero del 2004, el anuncio se diseñará de tal forma que contenga la promoción de la rifa del viaje al hotel de playa. Para los meses siguientes y hasta abril del 2004, se retomará el anuncio donde destacan los beneficios y atributos del producto.
- i. Se confeccionarán 2000 brochures full color donde se destaquen los atributos y beneficios del FUM, así como los requisitos para su constitución. En el mes de septiembre, se colocarán en todos los cubículos de los colaboradores del Grupo Cooquite que están de cara al público, en portabrochure confeccionados para este fin. Para efectos de que los

colaboradores contribuyan en la promoción de este producto, el departamento de mercadeo enviará una comunicación vía correo electrónico, motivándoles acerca de la importancia para la empresa de incrementar su cartera de FUM y la forma en que podemos ofrecer el servicio utilizando como base el brochure. Con un costo de ₡129,611.

- j. En el mes de agosto se realizará un nuevo diseño del estado de cuenta del FUM, procurando un mecanismo atractivo visualmente, que contribuya además de brindar información transaccional, a reforzar los criterios de solidez, confianza y rentabilidad.
- k. El nuevo estado de cuenta se empezará a utilizar en los primeros 15 días del mes de septiembre 2003, y tendrá un costo de ₡124,000.
- l. Aprovechar la capacitación impartida en escuelas y colegios por NG para promover el FUM, de agosto 2003 a julio 2004.
- m. Impartir una charla en los campamentos organizados en el año para los grupos juveniles en los meses de enero 2004 y julio 2004, donde se destaquen los beneficios y atributos del FUM, además de la importancia que tiene para su futuro planificar y cumplir el hábito del ahorro.
- n. Promover en los meses de enero y febrero, entre los padres del taller Caritas felices (niños en edades de 2 a 5 años), asociados a nueva generación, la adquisición de un FUM, para cada niño asistente al taller.

4.5 PERSONAL

4.5.1 Estrategia

- a. Impartir a los colaboradores del Grupo Coocique una capacitación acerca de las características, beneficios y atributos del FUM
- b. Realizar una capacitación en materia de utilización de herramientas financieras

4.5.2 Tácticas

- a. Se desarrollará en el mes de septiembre, una capacitación que resulte dinámica y atractiva, dirigida a todos los colaboradores que se ubican en las áreas de venta de servicios, así como la fuerza de ventas, ya que se ha logrado determinar que uno de los factores que están afectando la identificación del personal del grupo Coocique con el FUM es el escaso conocimiento que tienen acerca de las características, beneficios y atributos del mismo.
- b. Se realizará una capacitación en materia de herramientas financieras indispensables para que los colaboradores logren un mayor dominio de las mismas y puedan brindar la adecuada información a los clientes.

4.6 TANGIBILIZACION DEL SERVICIO E IMAGEN

4.6.1 Estrategia

- a. Contar con una imagen unificada, y un servicio de calidad estandarizado, en todos los puntos de venta del FUM

4.6.2 Tácticas

- a. Instalar en lugares estratégicos de cada punto de servicios, un banner promocional del FUM, a partir del mes de octubre 2003, con el fin de tener la totalidad instalada en el mes de noviembre 2003. Con un costo de ₡197,750.00.
- b. Reubicar el Área de Atención de Fiacocique de Oficinas Centrales en la plataforma de servicios debidamente rotulada, a fin de que el cliente lo ubique desde el momento en que ingresa al edificio. Costo ₡ 340,950.00
- c. Coordinar el diseño y elaboración de los rótulos con el nombre y logo de Fiacocique S.A. en los diferentes puntos de venta del grupo Cooquake, para instalarlos en el mes de octubre 2003. Con un costo de ₡120,000.00.

4.7 PROCESO

4.7.1 Estrategia

- a. Contar con sistemas que garanticen seguridad en el producto ofrecido y un servicio de calidad en línea, en la red de distribución del grupo Cooquake.

4.7.2 Tácticas

- b. Adaptar el Software a los requerimientos establecidos para las mejoras del producto. En el mes de octubre 2003
- c. Ajustar los procesos operativos relacionados con la prestación del servicio al cliente para que el mismo sea ágil y eficiente, de manera que el tiempo máximo de constitución de un nuevo FUM sea de 20 minutos y el cliente quede satisfecho con el servicio.

CAPITULO 5: INSTRUMENTALIZACION DEL PLAN OPERATIVO

CAPITULO 5: INSTRUMENTALIZACION DEL PLAN OPERATIVO

En el presente capítulo se describe la forma en que se realizarán las estrategias y las acciones que se desarrollarán para el cumplimiento de los objetivos propuestos. En esta etapa contar con la colaboración de cada uno de los funcionarios es fundamental, y para ello se requiere no solo un compromiso de parte de todos los involucrados, sino también detallar en forma clara y precisa las responsabilidades, compromisos, tiempos establecidos para el cumplimiento de las actividades, la medición y control para la ejecutoria de las mismas y el presupuesto con que cuentan para su desarrollo.

La Instrumentalización se conforma de varias etapas: proyección de ingresos y gastos, medición y control, matriz de Instrumentalización y calendario de actividades.

5. 1 Proyección de Ingresos y Gastos

El desarrollo del plan Operativo de Marketing para el Fondo de Uso Múltiple, implica gastos e ingresos marginales adicionales a la operación normal de la empresa, y en ese sentido serán medidos; es decir sólo se contemplarán los ingresos y gastos que por efectos del presente plan se proyecten, independientemente de la planificación que Fiacoocique haya realizado para el año 2003.

Seguidamente se desglosan los ingresos y gastos marginales proyectados, de acuerdo al crecimiento esperado y a la valoración de la inversión requerida, para desarrollar las actividades programadas en el primer y segundo semestre del proyecto.

TABLA 5.1
PROYECCION DE INGRESOS Y GASTOS
PLAN DE MARKETING FUM
I SEMESTRE

	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03	Ene-04
Ingresos						
Comisiones FUM ₡*	34.486	68.973	103.459	137.946	206.918	275.891
Comisiones FUM \$**	1.885	3.763	5.642	7.520	11.277	15.034
Comisiones FUM N.G	1.304	2.609	3.913	5.217	7.826	10.434
Total por mes	37.675	75.345	113.014	150.683	226.021	301.360
Total de Ingresos Primer semestre						904.098
Egresos						
Encuesta FUM	201.552					
Encuesta N.G	28.704					
Nueva Papelería			1.200	1.200	1.200	1.200
Hospedaje Hotel				98.764	99.686	100.608
Confección de cupones				11300	11300	11300
Buzones recaudadores				7910	7910	7910
Brochure promoción.				43.203	43.203	43.203
Publicidad en canal catorce				116.000	116.000	116.000
Brochure del FUM			12.961	12.961	12.961	12.961
Estados de cuenta			12.400	12.400	12.400	12.400
Banner promocionales				98.875	98.875	
Reubicación de áreas de atención			113.650	113.650	113.650	
Rotulo			45.333	45.333	45.333	
Total de Egresos por mes	230.256		185.544	561.597	562.519	305.582
Total de Egresos I semestre						1.845.498
Diferencia						941.400

* Se presume una tasa de interés constante en colones del 18,12%

** Se presume una tasa de interés constante en dólares del 9.5%. Se estima una tasa de devaluación diaria de 0.16 centavos de \$

TABLA 5.2
PROYECCION DE INGRESOS Y GASTOS
PLAN DE MARKETING PARA EL FUM
II SEMESTRE

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ingresos						
Comisiones FUM ₡ *	344.864	413.837	482.809	551.782	620.755	689.728
Comisiones FUM \$**	18.790	22.547	26.304	30.061	33.818	37.574
Comisiones FUM N.G	13.043	15.652	18.260	20.869	23.478	26.086
Total por mes	376.697	452.036	527.374	602.712	678.050	753.388
Total de ingresos del semestre						3.390.258
Total de Ingresos del plan						4.294.355
Egresos						
Encuesta FUM						
Encuesta N.G						
Nueva Papelería	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Hospedaje Hotel						
Confección de cupones						
Buzones recaudadores						
Brochure promoción.						
Publicidad canal 14	116.000	116.000	116.000			
Brochure del FUM	12.961	12.961	12.961	12.961	12.961	12.961
Estados de cuenta	12.400	12.400	12.400	12.400	12.400	12.400
Banner promocionales						
Reubic.areas atención						
Rótulos						
Total de Egresos por mes	142.561	142.561	142.561	26.561	26.561	26.561
Total de egresos del semestre						507.367
Total Egresos plan						2.533.807
Diferencia						1.941.491

* Se presume tasa de interés en colones del 18,12%

** Se presume tasa de interés en dólares del 9.5%.

se estima tasa de devaluación diaria de 0.16 centavos de \$.

5.2 Medición y Control

Un aspecto fundamental para asegurar el éxito del plan de mercadeo, es la forma en que se va a medir y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, mediante la activación de las herramientas que se describen para la consecución acertada y ordenada del mismo, y que se orientan principalmente a lograr un crecimiento en la cartera del Fondo de Uso Múltiple, que incrementará el ingreso percibido por concepto de comisión de administración de dichos fondos.

Aunque se desarrollen y ejecuten todas las actividades propuestas en el tiempo y espacio que se establecieron en el proyecto, no necesariamente garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos de crecimiento de la cartera del FUM, por lo que adicionalmente, se debe establecer con toda claridad los parámetros que permitirán medir el crecimiento. Resulta normal que los primeros meses en que se ejecuta el plan, el crecimiento sea menor y que los resultados del mismo empiecen a dar sus frutos una vez que dicho plan esté más consolidado, por lo que para el caso específico del FUM, para alcanzar el 40 % de crecimiento en su cartera que es lo que permitirá a su vez obtener un crecimiento de comisiones propuestas, se plantea para los primeros cuatro meses un crecimiento mensual de 2% y para restantes 8 meses se plantea un crecimiento de 4% mensual.

Al cierre de julio del 2003, la cartera del FUM colones muestra un saldo total de 1.141.933.460,00 millones de colones, la cartera de FUM dólares tiene un saldo de 236.913.890,57 de colones, tomando como referencia un tipo de cambio de 397.70 colones por dólar y por último la cartera de FUM Nueva Generación tiene un saldo de 43.189.122,40 de colones. De acuerdo a los objetivos planteados al cierre del julio del 2004 el total de dichas carteras

estarán arrojando un saldo de 1.990.851.069,21 de colones que se desglosa mensualmente y por producto según se muestra en las siguientes tablas:

TABLA 5.3
PROYECCION DE CRECIMIENTO CARTERA FUM COLONES

Meses	%crecimiento	Saldo mensual	Comisiones	Incremento marginal
Julio		1.141.933.460,00	1.724.319,52	
Agosto	2%	1.164.772.129,20	1.758.805,92	34.486,39
Septiembre	2%	1.187.610.798,40	1.793.292,31	68.972,78
Octubre	2%	1.210.449.467,60	1.827.778,70	103.459,17
Noviembre	2%	1.233.288.136,80	1.862.265,09	137.945,56
Diciembre	4%	1.278.965.475,20	1.931.237,87	206.918,34
Enero	4%	1.324.642.813,60	2.000.210,65	275.891,12
Febrero	4%	1.370.320.152,00	2.069.183,43	344.863,90
Marzo	4%	1.415.997.490,40	2.138.156,21	413.836,69
Abril	4%	1.461.674.828,80	2.207.128,99	482.809,47
Mayo	4%	1.507.352.167,20	2.276.101,77	551.782,25
Junio	4%	1.553.029.505,60	2.345.074,55	620.755,03
Julio	4%	1.598.706.844,00	2.414.047,33	689.727,81
Total	40%	1.598.706.844,00		3.931.448,52

Fuente: elaboración propia.

Comentarios:

- 1- Se proyecta para los primeros 4 meses un crecimiento de 2% y para los restantes 8 meses un crecimiento del 4%, esto garantiza lograr la meta de un 40% al 31 de julio del 2004.
- 2- La cartera FUM colones tiene actualmente un saldo de ¢ 1.141 millones, y si se cumple la proyección establecida al cierre de julio del 2004, deberá tener un saldo de ¢1.598 millones de colones.
- 3- El ingreso incremental producto de las comisiones generadas por la administración del FUM colones será de ¢3.9 millones de colones al final del proyecto.

TABLA 5.4
PROYECCION DE CRECIMIENTO CARTERA FUM DOLARES

397,7

Meses	% crecim	Saldo mensual \$	Saldo mensual colones	Increm marginal \$	Increm marginal
Julio		596.610,15	236.913.890,57		
Agosto	2%	608.542,35	241.652.174,54	4,72	1.884,76
Septiembre	2%	620.474,56	246.390.452,45	9,45	3.763,25
Octubre	2%	632.406,76	251.128.730,16	14,17	5.641,73
Noviembre	2%	644.338,96	255.867.008,17	18,89	7.520,22
Diciembre	4%	668.203,37	265.343.563,89	28,34	11.277,07
Enero	4%	692.067,77	274.820.119,62	37,79	15.033,92
Febrero	4%	715.932,18	284.296.674,84	47,23	18.790,38
Marzo	4%	739.796,59	293.773.230,96	56,68	22.547,19
Abril	4%	763.660,99	303.249.786,68	66,12	26.303,99
Mayo	4%	787.525,40	312.726.342,41	75,57	30.060,80
Junio	4%	811.389,80	322.202.898,13	85,02	33.817,60
Julio	4%	835.254,21	331.679.453,85	94,46	37.574,40
Total	40%	835.254,21	331.679.453,85	538,44	214.215,31

Fuente: elaboración propia.

Comentarios:

1. Se proyecta para los primeros 4 meses un crecimiento de 2% y para los restantes 8 meses un crecimiento del 4%, esto garantiza lograr la meta de un 40% al 31 de julio del 2004.
2. La cartera FUM dólares tiene actualmente un saldo de ¢236.9 millones, asumiendo un tipo de cambio de 397.70 colones por dólar y si se cumple la proyección establecida al cierre de julio del 2004, deberá tener un saldo de ¢331.6 de millones siempre y cuando se mantenga un ritmo de devaluación diario de 0.16 centavos de dólar.
3. El ingreso incremental producto de las comisiones generadas por la administración del FUM dólares será de ¢214 mil colones al final del proyecto.

TABLA 5.5
PROYECCION DE CRECIMIENTO CARTERA FUM N. G

Meses	%crecimiento	Saldo mensual	Comisiones	Increm Marginal
Julio		43.189.122,40	65.215,57	
Agosto	2%	44.052.904,85	66.519,89	1.304,31
Septiembre	2%	44.916.687,30	67.824,20	2.608,62
Octubre	2%	45.780.469,74	69.128,51	3.912,93
Noviembre	2%	46.644.252,19	70.432,82	5.217,25
Diciembre	4%	48.371.817,09	73.041,44	7.825,87
Enero	4%	50.099.381,98	75.650,07	10.434,49
Febrero	4%	51.826.946,88	78.258,69	13.043,11
Marzo	4%	53.554.511,78	80.867,31	15.651,74
Abril	4%	55.282.076,67	83.475,94	18.260,36
Mayo	4%	57.009.641,57	86.084,56	20.868,98
Junio	4%	58.737.206,46	88.693,18	23.477,61
Julio	4%	60.464.771,36	91.301,80	26.086,23
total	40%	60.464.771,36		148.691,51

Fuente: Elaboración propia

Comentarios:

1. Se proyecta para los primeros 4 meses un crecimiento de 2% y para los restantes 8 meses un crecimiento del 4%, esto garantiza lograr la meta de un 40% al 31 de julio del 2004.
2. La cartera FUM Nueva Generación tiene actualmente un saldo de ¢ 43.1 millones de colones, y si se cumple la proyección establecida al cierre de julio del 2004, deberá tener un saldo de ¢ 60.4 millones de colones..
3. El ingreso incremental producto de las comisiones generadas por la administración del FUM colones será de ¢3.9 millones de colones al cierre del proyecto.

Para que se cumpla la proyección de ingresos y gastos se deberá cumplir con los porcentajes de crecimiento establecidos en las tablas anteriores, si por razones justificadas, según criterio de la gerencia general, no se alcanza lo proyectado en los primeros meses del plan, el Coordinador de Fiacococique deberá plantear ante la gerencia un plan alternativo, que permita al mes siguiente en que se presentó la deficiencia de cumplimiento, el logro de lo establecido para ese mes y recuperar el porcentaje de lo no alcanzado en el mes anterior.

El coordinador de Fiacococique, mensualmente deberá rendir un informe al comité ejecutivo, donde se contemple el desarrollo de las actividades planteadas, así como el logro en el crecimiento de las carteras.

5.3 Matriz de Instrumentalización y Control

Las estrategias y tácticas de marketing del Fondo de Uso Múltiple establecidas en el capítulo anterior se llevarán a cabo, en un plazo de doce meses de agosto 2003 a julio 2004, para un mejor seguimiento, evaluación y control de las principales actividades programadas, se propone la siguiente matriz de Instrumentalización del Plan que incluye aspectos como: Actividades, responsables, fechas e indicadores de cumplimiento.

ACTIVIDADES	PLAZO	RESPONSABLES	MEDICION DE CONTROL
Producto:			
Aplicar una encuesta de opinión al 20% de los clientes del FUM. ,	01-08-2003 al 14-08-2003	Técnicos de Mercadeo, comité de mercadeo	Encuestas aplicadas
Tabular los resultados de la encuesta, preparar informe y presentarlo al Comité Ejecutivo y Gerencia de Fiacocique	15-08-2003 AL 30-08-2003	Técnicos de Mercadeo	Información tabulada, resultados presentados al Comité ejecutivo
Adaptar el FUM de acuerdo a las necesidades de los clientes.	1-09-2003 al 15-09-2003	Coordinador de Fiacocique y de Mercadeo	FUM adaptado a nuevas condiciones
El coordinador de Fiacocique comunicara vía correo electrónico a los colaboradores del Grupo Cooicque las nuevas condiciones del producto.	15-09-2003 al 30-09-2004	Coordinador de Fiacocique	Cambios comunicados y conocidos por todos los colaboradores
Realizar una encuesta al 20% de la población del programa Nueva Generación de Cooicque.	01-08-2003 AL 15-08-2003	Técnicos de Mercadeo, comité de mercadeo	Encuestas aplicadas
Tabulación, análisis de las encuestas y presentación de resultados al comité ejecutivo	15-08-2003 AL 30-08-2003	Técnicos de Mercadeo	Información tabulada, resultados presentadas al Comité Ejecutivo
Sesión de grupo con una muestra del grupo de padres de nueva generación,	09/10/2003	Coordinador de Mercadeo	Sesión Grupal realizada
Presentación de resultados de la sesión grupal al comité ejecutivo y la gerencia de Fiacocique .	15/09/2003	Coordinador de Mercadeo	Recomendaciones aprobadas
Con base en las recomendaciones, de la encuesta y del foco grupal, se procederá a adecuar el FUM.	16-09-2003 al 30-09-2003	Coordinador de Fiacocique.	FUM adaptado al segmento de niños y jóvenes.
Distribución	PLAZO	RESPONSABLES	MEDICION DE CONTROL
Renovar la papelería que se utiliza en las gestiones operativas del producto con los nuevos atributos del FUM.	01-10-2003 al 15-10-2003	Encargado de Proveeduría	Papelería confeccionada y en existencia en el departamento de archivo y custodia
Proveer a todos los puntos de venta de la nueva papelería que se deba utilizar para brindar el servicio adaptado	15-10-2003	Encargado de Proveeduría	Papelería distribuida en todos los puntos de ventas
Inclusión en el portafolio de productos de la fuerza de ventas	15-11-2003	Encargado de puntos de venta y fuerza de ventas	Información incluida en portafolio

Ofrecer el producto adaptado simultáneamente en todos los puntos de venta	A partir del 15-10-2003	Personal de Puntos de Venta	Supervisar la venta de productos en los puntos de servicio
Actualizar el sitio Web de Fiacocique S.A.	01-11-2003 al 15-11-2003	Técnicos de cómputo	Sitio Web de Fiacocique S.A. actualizado
Precio			
Realizar mensualmente un estudio de tasas para productos similares al FUM.	Durante el año	Director de Mercadeo Director de Fiacocique S.A.	Comparación de las tasas del mercado con las otorgadas por Fiacocique
Los resultados del monitoreo mensual se utilizarán como base para la toma de decisiones en relación con la inversión en títulos público y privados	Durante el año	Coordinador de Fiacocique.	Tasas ajustadas a las condiciones de mercado.
Tomar las decisiones pertinentes en materia de inversiones de manera que siempre los fideicomitentes del FUM con plazos iguales o mayores a 10 años obtengan mejor rentabilidad en sus inversiones	Durante el año	Director Financiero	Rendimiento ajustado, a premios por antigüedad
Promoción.	PLAZO	RESPONSABLES	MEDICION DE CONTROL
Solicitud de cotizaciones en tres hoteles de playa todo incluido	01-10-2003 al 15-10-2003	técnicos de mercadeo	Cotizaciones recibidas
A cada nuevo fideicomitente que constituye un fideicomiso, o por cada depósito en un FUM ya constituido se le entregará un cupón por cada 10.000 colones de ahorro	01-11-2003 al 31-01-2004	Personal de Puntos de Venta	cupones entregados y recolectados en el buzón
El primer día del mes siguiente al inicio de la promoción en presencia de un notario público se sacará del buzón donde previamente se ha depositado todos los cupones del mes anterior	01-12-2003 , 02-01-2004 y 01-02-2004	Encargada de Unidad Legal.	sorteo realizado
se confeccionarán 2000 brochure donde se explican las condiciones de la promoción, y se tendrá en todos los puntos de venta,	15-10-2003 al 31-10-2003	Técnicos de mercadeo	Brochures confeccionados y ubicados en puntos de venta.
En una de las pautas del programa Notatorce se pasará un anuncio de la promoción	01-11-2003 la 31-01-2004	Técnicos de Mercadeo	anuncios transmitidos
Desarrollar una campaña publicitaria en canal 14 destacando los atributos del producto	01-10-2003 al 31-07-2004	Coodinador de Mercadeo	Campaña realizada

Confección de Brochure y ubicados en puntos de venta	Setiembre 2003	Técnicos de Mercadeo	Brochures confeccionados y ubicados en puntos de venta.
Rediseño del estado de cuenta del FUM.	setiembre 2003	Coordinador de mercadeo	nuevo estado de cuenta diseñado y enviado
Aprovechar la capacitación impartida en escuelas y colegios por Nueva Generación, para promover el FUM	Durante el año	Promotores del Programa Nueva Generación	Supervisar conocimiento del producto y las ventas en los ahorrantes de Nueva Generación
Personal	PLAZO	RESPONSABLES	MEDICION DE CONTROL
Impartir un taller sobre características, beneficios y atributos del FUM	Noviembre 2003	Coordinador de Fiacocique S.A.	Producto conocido y manejado por el personal de Puntos de Servicio
Capacitación al personal en el uso de herramientas financieras	diciembre 2003	Técnicos de Finanzas	Capacitación realizada.
Asignar responsabilidad directa a cada punto de servicio,, una meta determinada de crecimiento del producto y monitorear	Constante, todos los meses	Director Financiero y coordinador de Fiacocique	Monitoreo realizado mensualmente.
Procesos			
Ajustar los procesos operativos para lograr mayor eficiencia y agilidad en la atención al cliente	Constante	Coordinador de Fiacocique S.A	Constitución del FUM 20 minutos máximo
El departamento de informática desarrollará a nivel de software y hardware los requerimientos establecidos para las mejoras del producto.	Octubre 2003	Técnicos de cómputo	Software adaptado
Pruebas Físicas			
Instalar en lugares estratégicos de cada punto de servicios un banner.	Noviembre 2003	Técnicos de Mercadeo Coordinador de Fiacocique	Banner instalados en todos los puntos de Ventas
Reubicar el Área de Atención de Fiacocique de Oficinas Centrales	Octubre 2003	Técnicos de Mercadeo Coordinador de Fiacocique	Área de Fiacocique Reubicada
Rotular el Área de Atención de Fiacocique de oficinas centrales	Octubre 2003	Técnicos de Mercadeo Coordinador de	Area de Fiacocique Rotulada

		Fiacocique	
Rotular con el nombre y logo de Fiacocique los diferentes puntos de venta del Grupo Coocique	Octubre 2003	Técnicos de Mercadeo	Puntos de Venta Rotulados
Personal	PLAZO	RESPONSABLES	MEDICION DE CONTROL
Impartir un taller sobre características, beneficios y atributos del FUM	Noviembre 2003	Coordinador de Fiacocique S.A.	Producto conocido y manejado por el personal de Puntos de Servicio
Capacitación al personal en el uso de herramientas financieras	diciembre 2003	Técnicos de Finanzas	Capacitación realizada.
Asignar responsabilidad directa a cada punto de servicio,, una meta determinada de crecimiento del producto y monitorear	Constante, todos los meses	Director Financiero y coordinador de Fiacocique	Monitoreo realizado mensualmente.
Procesos			
Ajustar los procesos operativos para lograr mayor eficiencia y agilidad en la atención al cliente	Constante	Coordinador de Fiacocique S.A	Constitución del FUM 20 minutos máximo
El departamento de informática desarrollará a nivel de software y hardware los requerimientos establecidos para las mejoras del producto.	Octubre 2003	Técnicos de cómputo	Software adaptado
Pruebas Físicas			
Instalar en lugares estratégicos de cada punto de servicios un banner.	Noviembre 2003	Técnicos de Mercadeo Coordinador de Fiacocique	Banner instalados en todos los puntos de Ventas
Reubicar el Área de Atención de Fiacocique de Oficinas Centrales	Octubre 2003	Técnicos de Mercadeo Coordinador de Fiacocique	Área de Fiacocique Reubicada
Rotular el Área de Atención de Fiacocique de oficinas centrales	Octubre 2003	Técnicos de Mercadeo Coordinador de Fiacocique	Area de Fiacocique Rotulada
Rotular con el nombre y logo de Fiacocique los diferentes puntos de venta del Grupo Coocique	Octubre 2003	Técnicos de Mercadeo	Puntos de Venta Rotulados

Personal	PLAZO	RESPONSABLES	MEDICION DE CONTROL
Impartir un taller sobre características, beneficios y atributos del FUM	Noviembre 2003	Coordinador de Fiacocique S.A.	Producto conocido y manejado por el personal de Puntos de Servicio
Capacitación al personal en el uso de herramientas financieras	diciembre 2003	Técnicos de Finanzas	Capacitación realizada.
Asignar responsabilidad directa a cada punto de servicio,, una meta determinada de crecimiento del producto y monitorear	Constante, todos los meses	Director Financiero y coordinador de Fiacocique	Monitoreo realizado mensualmente.
Procesos			
Ajustar los procesos operativos para lograr mayor eficiencia y agilidad en la atención al cliente	Constante	Coordinador de Fiacocique S.A	Constitución del FUM 20 minutos máximo
El departamento de informática desarrollará a nivel de software y hardware los requerimientos establecidos para las mejoras del producto.	Octubre 2003	Técnicos de cómputo	Software adaptado
Pruebas Físicas			
Instalar en lugares estratégicos de cada punto de servicios un banner.	Noviembre 2003	Técnicos de Mercadeo Coordinador de Fiacocique	Banner instalados en todos los puntos de Ventas
Reubicar el Área de Atención de Fiacocique de Oficinas Centrales	Octubre 2003	Técnicos de Mercadeo Coordinador de Fiacocique	Área de Fiacocique Reubicada
Rotular el Área de Atención de Fiacocique de oficinas centrales	Octubre 2003	Técnicos de Mercadeo Coordinador de Fiacocique	Area de Fiacocique Rotulada
Rotular con el nombre y logo de Fiacocique los diferentes puntos de venta del Grupo Coocique	Octubre 2003	Técnicos de Mercadeo	Puntos de Venta Rotulados

5.4 Calendario de actividades

Para efectos de contar con un adecuado control de las actividades propuestas en el plan operativo , se realiza una calendarización de las mismas, que le permitan a los responsables visualizar de forma gráfica el espacio de tiempo en que se estableció su realización. Este calendario no solo permitirá a los responsables ajustarse a los tiempos establecidos, sino que también le permitirá a la gerencia general obtener en forma muy clara y precisa la información y dar seguimiento y exigencia al cumplimiento.

CONCLUSIONES

Una vez elaborada la propuesta de implementación de un plan de mercadeo estratégico para el Fideicomiso de Uso Múltiple de Fiacocique S.A, consideramos importante mencionar aspectos relevantes que resultaron del proyecto.

- 1.) El Fideicomiso de uso múltiple, como instrumento innovador de largo plazo en el mercado de la zona norte, tuvo un auge importante de crecimiento de 1998 a 2002, no obstante, no se adaptó a la evolución de instrumentos similares que utilizaron eficientemente el mercadeo.
- 2.) El FUM distribuido por Fiacocique S.A. ha contado con el respaldo del nombre Coocique en la zona, lo que le permitió iniciar con una buena imagen, no obstante no ha aprovechado esta fortaleza, para su expansión y crecimiento, a través del potencial que representa la cobertura física y geográfica de la misma.
- 3.) Los diferentes segmentos que atiende Fiacocique no han sido consultados mediante un mecanismo formal, sobre sus percepciones, gustos y preferencias del producto, lo que podría implicar una fuga de clientes a otras opciones financieras que aunque ofrezcan condiciones similares, son mercadeadas de manera muy eficiente.
- 4.) El FUM, es uno de los productos del portafolio de fideicomisos de Fiacocique, y no ha tenido un plan específico de mercadeo, sino que ha participado en una planificación integral.
- 5.) El plan de mercadeo ha obedecido a la estrategia de posicionar el nombre de Fiacocique S.A. y no a una estrategia específica del Fideicomiso de Uso Múltiple.
- 6.) Existe un segmento cautivo de clientes para el Fideicomiso de Uso Múltiple, que debe explotarse para el crecimiento del mismo.

- 7.) A partir de un producto “adaptado” al mercado y expectativas del cliente, es posible alcanzar el liderazgo del FUM en la zona norte como instrumento de inversión a largo plazo.
- 8.) Se requieren esfuerzos colectivos de la estructura física y organizacional del grupo Cooquite para dar al FUM el empuje y posición que se espera.
- 9.) El recurso humano será fundamental para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento y crecimiento del FUM.

Conforme a la descripción de objetivos y plan operativo de mercadeo, y a la importancia de la aplicación puntual de los aspectos que se señalan permitirán al Fideicomiso de Uso Múltiple, convertirse en el primer producto que acuda a la mente del consumidor cuando se plantee la necesidad de un instrumento de inversión a largo plazo, independientemente de lo que a futuro requiera, dado que el FUM tiene la facilidad de convertirse para cada cliente en un “traje a su medida”.

LITERATURA CITADA

Para la realización del presente proyecto se consultaron las siguientes obras:

Hernández, C.; Olmo R.; Garcia J. 2000. **El Plan de Marketing Estratégico**. Ediciones Gestion 2000. Barcelona, España.

Ferrell, O.C.; Hartline, M.D.; Lucas, George. 2002. **Estrategia de Marketing**. International Thomson Editores S.A. México D.F., México.

Kotler, Phillip. 2001. **Dirección de Marketing**. Pearson Educación. México D.F. México.

ANEXOS

ANEXO 1

CONCEPTOS BÁSICOS DE FIDEICOMISO

Para completar el marco general de los conceptos teóricos que se relacionan con el desarrollo del presente proyecto, no podemos dejar de lado los relacionados con la materia de Fideicomiso, y en este sentido definiremos los términos que con más frecuencia se utilizan en este campo.

Figura del Fideicomiso:

Mediante la figura de Fideicomiso es posible separar bienes de un determinado patrimonio y afectarlos a un fin específico. Los activos de un Fideicomiso nunca se mezclan con los de quien lo administra y sólo pueden movilizarse de acuerdo con las instrucciones de quien lo crea. El Fideicomiso permite una administración de activos con gran seguridad en términos de protección contra terceros y goza, asimismo, del ingrediente de alto nivel de confidencialidad

¿Qué es el contrato de fideicomiso?

Por virtud del contrato de fideicomiso, una persona que se denominará fideicomitente, entrega bienes o derechos a otra que se denominará fiduciaria, para que ésta los administre y realice con ellos el cumplimiento de finalidades lícitas, determinadas y posibles; una vez que éstos sean cumplidos, destine los bienes, derechos y provechos aportados y los que se hayan generado a favor de otra persona que se denomina fideicomisario, que puede ser el propio fideicomitente.

Para ser válido el contrato de fideicomiso debe constar por escrito independientemente de que su origen sea un acto entre vivos o una disposición testamentaria, además de este requisito, el fideicomiso deberá reunir las formalidades que se requieran para transmitir la propiedad de los bienes fideicomitidos, es decir, elevarlo a escritura pública, inscribirlo en el Registro Público de la Propiedad del lugar, etc.

En el caso de bienes inmuebles, el fideicomiso surtirá sus efectos contra terceros a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Público de la Propiedad.

Si el fideicomiso recae sobre bienes muebles, surtirá efectos contra terceros desde que el fideicomiso fuere notificado al suscriptor del título, si es nominativo, desde que sea endosado a la fiduciaria y se anote en los registros que con ese fin lleve la persona que suscribe el título o si se trata de algún otro bien, desde que se encuentre en poder del fiduciario.

El fiduciario tendrá el dominio de los bienes, con la limitación de que podrá realizar solo aquellos actos necesarios para el cumplimiento del fin para el cual se constituyó el fideicomiso.

2. ¿Quiénes intervienen en el contrato o quienes son las partes?.

- **Fiduciario.-** Es la institución financiera (de crédito, de seguros, de fianzas, casas de bolsa, sociedades financieras de objeto limitado, almacenes generales de depósito o Patronato del Ahorro Nacional) a la que se le

transmite la titularidad sobre ciertos bienes con la limitación, de carácter obligatorio, de realizar sólo aquellos actos exigidos para el cumplimiento del fin para el cual se destinan.

- **Fideicomitente.-** Persona que dentro de un contrato de fideicomiso destina o afecta ciertos bienes a un fin lícito y determinado .
- **Fideicomisario.-** Persona física o moral capacitada legalmente para recibir el beneficio de un fideicomiso.

3. ¿Qué derechos y obligaciones tienen las partes, una vez firmado el fideicomiso?

El Fiduciario.

- Tiene la obligación de efectuar todos los actos necesarios, que permitan cumplir con los objetivos para los cuales fue constituido el fideicomiso o, en su caso, encomendar su realización a un tercero, limitándose en todo momento a lo establecido por el contrato.
- Designar uno o varios delegados fiduciarios, quienes serán los encargados de llevar a cabo todos los actos por los cuales la fiduciaria desempeña su gestión como tal.
- El fiduciario podrá descontar del fideicomiso todos aquellos gastos efectuados y que hayan sido necesarios para el cumplimiento del objeto del fideicomiso, como formalización de documentos, trámites administrativos, honorarios, comisiones, etc.

- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales que se generen en virtud de la operación del fideicomiso.
- Rendir las cuentas correspondientes a la administración y funcionamiento del fideicomiso a los fideicomisarios, y al fideicomitente en el caso de que se haya reservado este derecho, de conformidad con lo establecido en el contrato.
- Las instituciones fiduciarias en ningún caso podrán informar de las operaciones del fideicomiso sino al fideicomitente o fideicomisario y a sus representantes legales. Los empleados y funcionarios de las instituciones serán responsables, por violación de este secreto y en caso contrario están obligadas a reparar los daños y perjuicios que se causen.
- Someter a consideración del comité técnico los asuntos para los que se haya contemplado su intervención, actuando de conformidad con sus acuerdos.

El Fideicomitente.

- Comprometerse a afectar en fideicomiso bienes de su propiedad, o bien sobre aquellos que tenga la facultad de enajenarlos o disponer de ellos.
- Designar los fideicomisarios y el provecho que recibirán de los bienes fideicomitados, señalando la duración del fideicomiso y el fin del mismo.
- Designar al comité técnico, sus funciones y responsabilidades, así como los integrantes del mismo y la forma en la que tomarán sus decisiones.

- En caso de haberse reservado ese derecho, requerir al fiduciario rinda las cuentas correspondientes a su gestión.
- Llevar a cabo todos los actos necesarios para que se puedan destinar los bienes fideicomitidos al fin para el cual fue creado el fideicomiso.
- Recibir los bienes que otorgó en fideicomiso una vez se haya cumplido el fin para el que fue constituido.
- Revocar el fideicomiso en los casos y bajo las condiciones que se haya reservado ese derecho.
- Pagar los honorarios fiduciarios que se pudieran generar en su caso.

El Fideicomisario.

- Comprobar al fiduciario, tener la capacidad y reunir las condiciones necesarias para estar en posibilidad de recibir el provecho que el fideicomiso implica, como sería el caso de rendimientos, derechos, etc.
- En caso de ser necesario y para poder recibir el provecho establecido en el contrato de fideicomiso, realizar todos aquellos actos necesarios para su formalización o para que se puedan llevar a cabo.
- Podrá impugnar los actos que realice el fiduciario que excedan de los límites establecidos en el fideicomiso o que considere que le pueden ocasionar un perjuicio.

- Ejercitar todas las acciones judiciales necesarias para pedir cuentas, exigir la responsabilidad de la fiduciaria y para pedir la remoción de la misma.

4. ¿Qué otras cláusulas y condiciones podemos encontrar en este tipo de contratos?

- Si en el fideicomiso no se hace la designación del fideicomisario, éste será válido, siempre y cuando su fin sea lícito y determinado, es decir, que del contrato se pueda desprender quien será el beneficiario del fideicomiso o el fin para el cual fue creado.
- Las instituciones financieras que actúen como fiduciarias ejercerán sus facultades a través de sus delegados fiduciarios.
- El fideicomitente de acuerdo con la fiduciaria podrá prever la formación de un comité técnico, dar las reglas para su funcionamiento y fijar sus facultades. En caso de constituirse, si la institución fiduciaria actúa de acuerdo con lo establecido por los acuerdos o dictámenes del comité, estará libre de toda responsabilidad.
- En el caso de no se señale fiduciario en el fideicomiso, podrán elegirla el fideicomisario o el juez de la localidad donde se encuentren los bienes, de entre las autorizadas para cumplir con esta función.
- Los bienes del fideicomiso constituyen un patrimonio separado, un patrimonio fin o de afectación, cuyo titular es el fiduciario durante el

tiempo que dure el fideicomiso; este patrimonio es independiente del fideicomisario o del fideicomitente.

- Duración del contrato, tiempo durante el cual los bienes estarán destinados a ese fin.
- Las causas por las cuales se podrá extinguir el fideicomiso son:
 - a. La realización del fin para el cual fue constituido
 - b. Que el fin se haya vuelto de imposible realización.
 - c. Si el inicio de la vigencia del fideicomiso está sujeto a que se cumpla con alguna condición y ésta no se verifica en el término establecido para ese fin.
 - d. En caso de no haber señalado el término para cumplir con la condición en el término de 20 años.
 - e. Por convenio entre el fideicomisario y el fideicomitente.
 - f. Revocación del fideicomiso, en el caso de que el fideicomitente se haya reservado ese derecho.
- El fideicomitente podrá establecer las condiciones suspensivas o resolutivas que pongan fin al fideicomiso o por virtud de las cuales éste inicie su vigencia y los términos y plazos dentro de los cuales se deberán cumplir.
- La o las relativas a los medios de impugnación: Se refiere básicamente a los medios e instancias jurisdiccionales o no jurisdiccionales a los que el

fiduciario, fideicomitente o fiduciario tendrán derecho a acudir para reclamar alguna obligación que se considere no cumplida por las demás partes

Nota: Estas podrían considerarse las cláusulas más relevantes o significativas que se pueden encontrar en un contrato de esta naturaleza, sin embargo existen otras que si bien no se consideran de gran importancia pueden constituirse en cláusulas de gran trascendencia, en algunos casos particulares.

ANEXO 2

ENCUESTA

El siguiente cuestionario tiene por objetivo conocer la percepción que tienen los clientes de Fiacocique sobre su producto Fondo de Uso Múltiple, FUM, y conocer además las recomendaciones que brindan para su mejoramiento.

I. PARTE. ASPECTOS GENERALES

INDICACIONES:

Marque con una x (equis) la opción que corresponda.

1. EDAD

- a. De 18 a 25 años
- b. De 26 a 35 años
- c. De 36 a 45 años
- d. De 46 a 55 años
- e. De 56 a 65 años
- f. De 66 y más años

2. NACIONALIDAD:

- a. Costarricense
- b. Otra _____

3. ESTADO CIVIL:

- a. Casado (a)
- b. Soltero (a)
- c. Divorciado
- d. Otro _____

4. SEXO:

- a. Femenino
- b. Masculino

5. ESCOLARIDAD

- a. Primaria
- b. Secundaria
- c. Universitaria
- d. Otra _____

6. NIVEL DE INGRESOS

- a. No tiene
- b. Menos de 100,000
- c. De 101,000 a 200,000
- d. De 201,000 a 300,000
- e. De 301,000 a 400,000
- f. Más de 400,000
- g. NS / NR

- 7. Empresa o Institución para la que trabaja: _____
- 8. Lugar de Residencia
- 9. En cual sucursal del Grupo Cooicque trabaja con mayor frecuencia

II. PARTE. ASPECTOS RELACIONADOS CON SU FONDO DE USO MULTIPLE

10. Desde hace cuánto tiempo adquirió su Fondo de Uso Múltiple?

- a. Menos de 1 año
- b. De 1 año a 2 años
- c. De 2 a 3 años
- d. De 3 a 4 años
- e. Más de 5 años

11. A que plazo lo suscribió?

- a. 5 años
- b. De 5 a 8 años
- c. De 8 a 10 años
- d. Más de 10 años

12.Cuál es el propósito de su Ahorro?

- a. Vacacional
- b. Para Educación de sus hijos
- c. Para Viajar
- d. Para mejoras o compra de su casa
- e. Otro _____

13. Cómo conoció del Fondo de Uso Múltiple de Fiacooicque S.A.?

- a. Por recomendación de otra persona
- b. Por publicidad en la Radio, TV, o periódico
- c. Por visita de un vendedor
- d. Por Personal del Grupo Cooicque
- e. Otro _____

14. ¿Está satisfecho con el Fondo de Uso Múltiple?

a. Si _____ b. No. _____

Por Què? _____

_____.

15. Recibe su estado de cuenta del FUM mensualmente?

a. Si _____ b. No. _____

16. Conoce la tasa de interés que paga Fiacocique S.A. por su inversión en el FUM?

a. Si _____ b. No. _____

17. ¿ Como valora los siguientes aspectos del FUM?

1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy bueno

a. Plazo mínimo	1	2	3	4
b. Tasa de Interés	1	2	3	4
c. Facilidad para hacer depósitos		1	2	3
d. Facilidad para utilizar el contrato como garantía para un crédito hasta por el 80% del valor del mismo.	1	2	3	4

4

18. Desea renovar su FUM cuando este venza.

a. Si b. No

Por qué? _____

19. Qué aspectos deberían mejorarse para ser más atractivo el FUM?

Muchas Gracias por su colaboración!!!!

ANEXO 3

REGLAMENTO DE LA PROMOCION SEA USTED UN GANADOR!!!, CON LA ADQUISICIÓN DE UN FIDEICOMISO DE USO MÚLTIPLE (FUM)

PATROCINADOR Y MARCA PATROCINADORA:

1. La promoción es propiedad de Fiacocique S.A, la cual a nombre de su producto Fideicomiso de Uso Múltiple es la patrocinadora de la promoción.
2. La participación se realiza con la apertura de un nuevo FUM, en cualquiera de los puntos de venta del Grupo Cooicque, otros productos de FIACOOCIQUE S.A. no participan en la promoción.
3. Cuando en este reglamento se mencione “Sea usted un ganador con la adquisición de un FUM”, se refiere a la forma publicitaria con que se ha denominado la promoción.

FORMA DE PARTICIPAR:

1. Este reglamento para la promoción indicada en el punto anterior aplicará para todos los clientes de Fiacocique que abran un Fideicomiso de uso múltiple a partir del mes de noviembre 2003.
2. Para participar es necesario que los interesados conozcan, entiendan y acepten este reglamento, así como la mecánica de participación, condiciones y limitaciones de la promoción.
3. La promoción consiste en que el cliente que abra un FUM, queda participando automáticamente en un sorteo mensual, que consiste en un

fin de semana para dos personas (dos noches, tres días) en el Hotel Allegro Papagayo, bajo la modalidad todo incluido.

4. Durante los primeros tres días hábiles de cada mes por medio de un sorteo electrónico entre los nuevos contratos de fideicomisos de uso múltiple, que se realizaron del primero al último día de cada mes, se elegirá un ganador, que será comunicado en forma pública.
5. El premio mensual obtenido por un cliente, será entregado en forma personal.
6. Podrán participar tanto colaboradores como miembros de los cuerpos directivos de las empresas del Grupo Coocique que cumplan con los requisitos señalados en este reglamento

DURACIÓN DE LA PROMOCIÓN:

La promoción inicia a partir del 1º de noviembre 2003 y termina el 31 de enero 2004.

PREMIOS Y RECLAMO DE PREMIOS:

1. El premio le permite al ganador disfrutar de un fin de semana (dos noches y tres días) para dos personas en el Hotel de playa Occidental Allegro Papagayo, con la modalidad todo incluido.
2. Para hacer efectivo el premio, el cliente ganador debe presentarse debidamente identificado a las oficinas centrales de Coocique en Ciudad Quesada, para retirar el original del documento que le acredita como ganador.

3. Para los meses de noviembre a diciembre los premios pueden ser utilizados desde la fecha de entrega, hasta el 1º de febrero 2004.
4. El cliente favorecido dispondrá de hasta 30 días, para hacer el reclamo de su premio, en caso contrario se eliminara el beneficio del mismo.

CONDICIONES, REQUISITOS Y RESTRICCIONES:

1. Los participantes deberán conocer y aceptar este reglamento, así como conocer las siguientes condiciones y limitaciones.
2. Solamente podrán participar los clientes de nuevos contratos del FUM realizados del 1 de noviembre al 31 de enero 2004.
3. El patrocinador se reserva el derecho de ejercer todo tipo de acciones legales contra quienes pretendan reclamar ilícitamente los premios ofrecidos.
4. La responsabilidad de FIACOOCIQUE S.A. en la presente promoción finaliza con la entrega de los premios mensuales a los respectivos ganadores.

Para mayor información o consultas puede contactarnos a los teléfonos 401-16-13 y 401-15-66 del área de mercadeo.

ANEXO 4

HOJA DE INFORMACION

Información del estudiante:

Nombre: Ana Felicia Leitón Rojas
Cedula: 5-216-132
Carné ITCR: 9427442
Dirección de residencia: Contiguo al Instituto de Desarrollo Agrario, Ciudad Quesada, San Carlos
Teléfono: 460-43-72
Email: aleiton@coocique.fi.cr
Fax: 401-15-55

Nombre: Noemy Miranda Ulate
Cedula: 7-086-908
Carné ITCR: 9211444
Dirección de residencia: 600 Mts sur de la Iglesia Catolica de Aguas Zarcas, San Carlos
Teléfono: 474-48-34
Email: nmiranda@coocique.fi.cr
Fax: 401-15-55

Nombre: Ma. Magdalena Rojas Figueredo
Cedula: 1-526-907
Carné ITCR: 200133882
Dirección de residencia: 250 Mts Noroeste de la UNED, Ciudad Quesada
Teléfono: 460-65-84
Email: mrojas@coocique.fi.cr
Fax: 401-15-55

Información del Proyecto:

Nombre del proyecto: Plan estratégico de marketing para el Fideicomiso de Uso Múltiple, de Fiacoocique S.A
Profesor Asesor: Humberto Martínez. M.B.A.
Horario de trabajo de las estudiantes: Lunes a viernes 8.a.m. a 6.p.m., sábado de 8^a.m. a 12M.

Información de la Empresa:

Nombre: Fiduciaria de Inversión y Ahorro. "Fiacoocique S.A."
Dirección: Costado Este de la Catedral, Ciudad Quesada, San Carlos
Teléfono: 401-15-00
Fax: 401-15-55
Apartado: 45-4100
Actividad Principal: Administración de fideicomisos.