

**Plan de Mercadeo para Determinar el Crecimiento de la Afiliación a Pensiones Voluntarias
en la Empresa Protección S.A.**

Autora

Adriana Cardona García

Trabajo de Grado para Obtener el Título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

Asesora

Ana María Cano Arroyave

Magister en Mercadeo

Especialización en Gerencia De Mercadeo

Institución Universitaria Esumer

Medellín

2017

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios por darme la vida, la fortaleza, la salud para seguir adelante.

También quiero hacer partícipes de este esfuerzo a todos los docentes que hicieron parte del desarrollo del mismo, en especial a mi asesora Ana María Cano Arroyave, por su paciencia y compromiso en la realización, además del acompañamiento y las asesorías brindadas para culminar este proyecto.

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios por la culminación de este trabajo,

A mi familia por su comprensión y apoyo.

A los profesores que nos acompañaron con su conocimiento en este camino académico.

A todos quienes hicieron posible se lleve a cabo este proyecto.

Contenido

| | |
|--|----|
| 1. Etapa de antecedentes..... | 15 |
| 1.1. Justificación del plan | 15 |
| 1.2. Reseña histórica de la empresa..... | 19 |
| 1.2.1. Estructura Del Área De Mercadeo | 21 |
| 1.2.2. Mercado de pensiones | 22 |
| 1.2.3. Portafolio de servicios | 23 |
| 1.2.4. Áreas De Mercadeo Afectadas | 24 |
| 1.3. Definición del sector | 24 |
| 1.3.1. Panorama Situacional | 24 |
| 1.3.2. Panorama Competitivo | 25 |
| 1.4. Reseña histórica del sector | 27 |
| 2. Etapa de alineación de la filosofía estratégica para el plan de mercadeo..... | 29 |
| 2.1. Análisis de la misión | 29 |
| 2.2. Análisis de la visión | 30 |
| 2.3. Análisis de los valores corporativos | 30 |
| 2.4. Análisis de la estrategia competitiva de la empresa | 31 |
| 3. Etapa de marco teórico | 33 |
| 3.1. Teoría sobre el tema técnico..... | 33 |
| 3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados..... | 41 |

| | |
|---|----|
| 4. Etapa de análisis estratégico..... | 48 |
| 4.1. Determinación de los factores claves de éxito | 48 |
| 4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo | 49 |
| 4.2.1. Análisis político..... | 49 |
| 4.2.2. Análisis económico | 49 |
| 4.2.3. Calificación de riesgo de la deuda soberana en América Latina..... | 54 |
| 4.2.4. Crecimiento económico en Colombia | 54 |
| 4.3. Análisis DOFA..... | 57 |
| 4.4. Análisis interior del sector industrial..... | 60 |
| 4.4.1. Estructura del mercado en que se compete | 60 |
| 4.4.2. Análisis de los competidores | 61 |
| 4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas..... | 63 |
| 4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector..... | 72 |
| 4.6. Mapa de productos y precios..... | 75 |
| 4.7. Análisis del cliente y del consumidor..... | 82 |
| 5. Etapa de investigación de mercados aplicada al plan..... | 85 |
| 5.1. Ficha técnica..... | 85 |
| 5.2. Resumen ejecutivo | 86 |
| 5.3. Definición del problema/oportunidad..... | 87 |
| 5.4. Objetivos de la investigación de mercados | 88 |

| | |
|---|-----|
| 5.4.1. Objetivo general | 88 |
| 5.4.2. Objetivos específicos..... | 88 |
| 5.5. Metodología aplicada | 89 |
| 5.6. Limitaciones | 91 |
| 5.7. Hallazgos – resultados de la investigación..... | 96 |
| 5.7.1. Información sociodemográfica..... | 99 |
| 5.7.2. Resultados generales | 99 |
| 5.7.3. Comentarios puntuales | 100 |
| 5.8. Conclusiones | 100 |
| 5.9. Recomendaciones..... | 101 |
| 6. Etapa de formulación estratégica | 102 |
| 6.1 Objetivos del plan de mercado | 102 |
| 6.1.1. Objetivo general | 102 |
| 6.1.2. Objetivos específicos..... | 102 |
| 6.2. Presupuesto de ventas..... | 103 |
| 6.3. Formulación de las macro-estrategias | 104 |
| 6.4. Formulación de estrategias | 104 |
| 6.5. Detalle táctico del plan..... | 107 |
| 6.6. Presupuesto del plan de mercadeo..... | 108 |
| 6.7. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo | 112 |

| | |
|--|-----|
| 7. Etapa de implementación estratégica e indicadores de gestión..... | 115 |
| 7.1. Requerimientos para la implementación del plan. | 115 |
| 7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo..... | 116 |
| Conclusiones | 117 |
| Recomendaciones..... | 118 |
| Bibliografía..... | 120 |

Lista de tablas

| | |
|---|-----|
| <i>Tabla 1.</i> Participación en el mercado a junio de 2016 | 17 |
| <i>Tabla 2.</i> Información de la compañía Protección S.A | 20 |
| <i>Tabla 3.</i> Patrimonios autónomos administrados por Protección S.A..... | 23 |
| <i>Tabla 4.</i> Características de cada régimen pensional | 39 |
| <i>Tabla 5.</i> Factores claves de éxito | 48 |
| <i>Tabla 6.</i> Crecimiento económico. Ajustado estacionalmente. Trimestre actual vs. Trimestre del año anterior..... | 52 |
| <i>Tabla 7.</i> Indicadores de Colombia | 53 |
| <i>Tabla 8.</i> Calificadoras de riesgo..... | 54 |
| <i>Tabla 9.</i> Comportamiento de los commodities. | 55 |
| <i>Tabla 10.</i> Matriz DOFA | 57 |
| <i>Tabla 11.</i> Análisis y estrategias para el fondo de pensiones | 59 |
| <i>Tabla 12.</i> Empleados en los fondos de pensiones | 63 |
| <i>Tabla 13.</i> Protección con respecto a la competencia | 64 |
| <i>Tabla 14.</i> Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector | 72 |
| <i>Tabla 15.</i> Análisis del cliente y consumidor | 84 |
| <i>Tabla 16.</i> Ficha técnica de la investigación de mercados | 85 |
| <i>Tabla 17.</i> Crecimiento de las pensiones voluntarias 2015- 2016..... | 103 |
| <i>Tabla 18.</i> Crecimiento de las pensiones voluntarias 2017-2018..... | 103 |
| <i>Tabla 19.</i> Plan táctico..... | 107 |
| <i>Tabla 20.</i> Metas..... | 107 |
| <i>Tabla 21.</i> Punto de equilibrio..... | 123 |

| | |
|---|-----|
| <i>Tabla 22.</i> Requerimientos para la implementación del plan | 125 |
| <i>Tabla 23.</i> Indicadores de gestión de mercadeo | 126 |

Lista de figuras

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 1.</i> Logotipo de la empresa | 19 |
| <i>Figura 2.</i> Estructura organizacional | 21 |
| <i>Figura 3.</i> Modelo de pasos en las actividades | 44 |
| <i>Figura 4.</i> Tasa de desempleo | 55 |
| <i>Figura 5.</i> Evolución de la informalidad | 56 |
| <i>Figura 6.</i> Población afiliada a salud y pensión | 91 |
| <i>Figura 7.</i> Presupuesto | 108 |
| <i>Figura 8.</i> Gasto corriente vs presupuesto..... | 109 |
| <i>Figura 9.</i> Gasto por mes..... | 110 |
| <i>Figura 10.</i> Acumulado del gasto..... | 111 |
| <i>Figura 11.</i> Punto de equilibrio | 113 |

Glosario

Pensiones: Apoyo económico resultado del esfuerzo de toda una vida laboral por parte de la ciudadanía, para vivir de forma digna

Plan de mercadeo: Gestión de análisis para conocer del mercado los segmentos, las necesidades, los productos y las oportunidades.

Portafolio de servicios: Documento donde está la información de la empresa, de forma breve, donde los clientes puedan conocer esta que les puede ofrecer en el mercado.

Presupuesto: Plan de recursos de una empresa con el objetivo de lograr las metas propuestas durante un cierto período de tiempo.

Competitividad: Capacidad de una empresa para obtener mejores rentabilidades en los negocios con respecto a los competidores el mercado.

Estrategia: Es la forma como se formula, se implanta y se evalúa las decisiones que toma la empresa para lograr los objetivos propuestos.

Sostenibilidad: Es la forma como se asegura que la empresa permanezca en el largo plazo, contribuyendo al desarrollo económica y social.

Introducción

Las pensiones han permitido que las personas puedan vivir los últimos años de forma digna, después de haber entregado su existencia a beneficiar con sus talentos a la sociedad, por medio del trabajo y de las diferentes ocupaciones que tuvieron a lo largo de la capacidad laboral.

En los últimos años, el tema de las pensiones ha sufrido crisis por diferentes razones, por lo cual los gobiernos se han visto en la obligación de tomar medidas normativas que permitan hacer sostenible el sistema, con el objetivo de cumplir en el pago de la jubilación a los ciudadanos que se han ganado este derecho.

Aunque ha sido una obligación el pago de pensiones para los trabajadores, y de esta forma garantizar la sostenibilidad del sistema, evitando una crisis fiscal, en cuanto a las finanzas públicas se refiere, todavía la cultura en este tipo de servicios es poca, por lo que el pago voluntario de pensiones no es atractivo para las personas independientes, quienes no tiene conciencia de los beneficios que trae para la vejez.

Por esta razón, es necesario que la empresa Protección S.A diseñe un plan de mercadeo que permita aumentar la afiliación en las pensiones voluntarias, y de esta forma llevar al crecimiento de la empresa en el próximo año, con un grado de competitividad en el mercado que permita la sostenibilidad.

Abstract

The pensions have allowed the people to live the past few years in a dignified way, after having given their existence to benefit from their talents to society, through work and the different occupations they had throughout their work capacity.

In recent years, the issue of pensions has suffered a crisis for different reasons, which is why governments have been obliged to take regulatory measures to make the system sustainable, with the objective of fulfilling the payment of retirement To the citizens who have earned this right.

Although it has been an obligation to pay pensions to workers, and in this way guarantee the sustainability of the system, avoiding a fiscal crisis, as far as public finances are concerned, the culture in this type of services is still small, so That voluntary pension payments are not attractive to independent people, who are not aware of the benefits they bring to old age.

For this reason, it is necessary for the company Protección SA to design a marketing plan to increase membership in voluntary pensions, and thus to lead to the growth of the company in the coming year, with a degree of market competitiveness that Enable sustainability.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo busca aumentar la afiliación de un sector de la población a las pensiones voluntarias, y así asegurar el crecimiento de la empresa Protección S.A en el mercado, teniendo en cuenta los competidores de trayectoria con los que cuenta.

Para esto, se investiga la reseña histórica de la empresa, incluyendo la misión, visión y valores corporativos, buscando de esta forma tener un conocimiento de la trayectoria que ha tenido en el mercado, y el papel que ha desempeñado en este en conjunto con los competidores.

Posteriormente, se procede a realizar un análisis, tanto interno como externo, y de esta forma determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la empresa, así como frente a los competidores, y de esta forma llegar a la planeación de un plan de mercadeo, el cual se estructura según las necesidades que se requieren y el presupuesto que se debe invertir.

1. Etapa de antecedentes

1.1. Justificación del plan

El sistema de pensiones es un tema delicado para el Estado y la sociedad, debido que ha presentado serias dudas sobre su sostenibilidad, algunas veces por ignorancia de la propia población, otras veces por medidas legislativas que toman los gobiernos, como al aumento de las semanas de cotización y la edad para jubilarse.

Aunque estos factores son ciertos, de igual forma el futuro del hombre no está asegurado, y éste debe estar preparado para algo inevitable, pero a la vez incierto como la vejez.

Por esta razón, es indispensable la concientización de la ciudadanía sobre la importancia de un ahorro para esa etapa de la vida, por medio de un fondo privado de pensiones, quienes invierten el dinero para generar utilidades y asegurar los recursos para los pensionados.

Protección S.A Pensiones y Cesantías, como actor en el mercado, debe hacer parte de esa concientización con una estrategia de mercadeo que busque la captación de nuevos clientes y fidelización de los actuales con un importante crecimiento anual, que genere confianza entre los usuarios.

Desde la Ley 100 de 1993, surge la posibilidad que los trabajadores puedan tener libre elección al momento de elegir con quiénes cotizarán la pensión, y se abre la oportunidad de escoger la administradora de estos recursos, que están entre el régimen de ahorro individual, por un lado, y el régimen de prima media con prestación definida, por otro, abriendo la puerta para

cambiar del régimen pensional colectivo y de reparto simple, al régimen pensional de ahorro individual con solidaridad. (Ley 100/93)

Así, en 1994 el negocio previsional en Colombia lo arrancan los principales Bancos del Sector, tanto nacionales como extranjeros, buscando con esta participación una alternativa importante a los accionistas.

Es importante destacar que Protección S.A inicia con importantes inversionistas colombianos, por lo tanto, es supervisado y vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia encargada de velar y controlar las actividades de cada régimen.

Entre los accionistas estos regímenes están: Grupo de Inversiones Suramericana, Bancolombia S.A y varios accionistas minoritarios.

En Colombia existen 4 fondos de pensiones, de los cuales Porvenir es el más grande competidor de Protección por ser el fondo con mayor participación en el mercado en productos mandatorios.

Tabla 1. Participación en el mercado a junio de 2016

| Nombre del fondo | Número de afiliados en Colombia | Porcentaje |
|------------------|---------------------------------|------------|
| Porvenir | 7.640.515 | 55,88% |
| Protección | 4.124.619 | 30.16% |
| Colfondos | 1.805.761 | 13.21% |

Fuente: (Porvenir S.A., 2016)

La competencia establecida por bancos, cooperativas y fondos de empleados (AFP: Pensiones y Cesantías Protección, Skandia, Colfondos, Old Mutual, Porvenir, Davivienda, Acción Fiduciaria, Fiducolombia, Fiduciaria GNB, Fiduciaria Popular, Credicorp, Colseguros), los impulsa a llevar a cabo estrategias de penetración, con productos similares Pensiones Voluntarias, las que se convierten en otros modelos de ahorro, que hay que considerar como competencia directa por los servicios y beneficios que otorgan a sus ahorradores y no solo centrarse en las AFP, porque ahora el mercado busca captación de clientes con benéficos extras para sus ahorradores y esto hace que se pierdan clientes actuales, e impida el ingreso de clientes potenciales, tanto a corto como largo plazo.

La competencia cada día incrementa, porque desarrollan estrategias de crecimiento no usuales, la mayoría de ellos enfocados en los mismos clientes, en las cuales se están logrando resultados más rápidos, adaptados a modelos de venta agresiva que se enfocan en los mismos clientes, sin desarrollar una estrategia del potencial real que tiene el mercado de las Pensiones Voluntarias

Haciendo un análisis sobre el producto de las pensiones voluntarias, se ha encontrado que las personas no tienen planes de ahorro, por lo que las empresas deben velar generando sensibilidad ante la importancia de este tema, ya que se busca incentivar la práctica. Unos no lo hacen porque no ven la necesidad y otros porque realmente no cuentan con los recursos suficientes para hacerlo, pero en otros casos es porque olvidan que tiene una cuenta ya abierta en este producto, no saben que tienen beneficios tributarios, optan por métodos tradicionales como ahorros en los bancos o simplemente no tienen el conocimiento suficiente para su uso.

Entre los ciudadanos también está la consciencia que cotizar para pensión es más un gasto que una inversión, poniendo a prueba la mentalidad cortoplacista del colombiano, quien piensa sólo en el presente, no en el futuro, a vejez y la invalidez.

Así mismo, existe la creencia entre los nuevos cotizantes, que nunca se van a pensionar, debido que familiares o personas cercanas han tenido dificultades para tener su mesada, y las nuevas reformas buscan aumentar la edad de pensión, basados en la expectativa de vida del país.

Los ciudadanos no tienen conciencia de la importancia del ahorro para el retiro en la vejez, pues no solamente les permitiría vivir, también hacerlo de forma digna. Por lo tanto, se requiere concientizar a los posibles afiliados en la importancia de la cotización a pensiones, por medio de un plan de mercadeo que permita acercar los servicios a ellos.

Las consecuencias de falta de ahorros en pensión por parte de los colombianos, es que el sistema se vuelve insostenible, ya que según Olarte en su artículo de Finanzas Personales “Nunca

me voy a pensionar”, de 21 millones de trabajadores que tiene el país, sólo siete millones hacen aportes a seguridad social (Olarte, 2017)

1.2. Reseña histórica de la empresa

Figura 1. Logotipo de la empresa



Fuente: Protección S.A

Protección S.A., es una empresa perteneciente al Grupo de Inversiones Suramericana, que se ha convertido en la segunda AFP en cuanto al manejo de fondos de pensiones y cesantías con unos 1,6 millones de afiliados en el país. Los fondos administrados por la empresa son: seguros de cesantía, pensiones voluntarias y pensiones obligatorias. La expansión internacional se da en el año 2011 adquiriendo los activos de fondos de pensiones en El Salvador, AFP Crecer y del banco local Bancolombia. La fusión con el grupo holandés ING, la cual también administra fondos de pensiones y cesantías, se da en 2013.

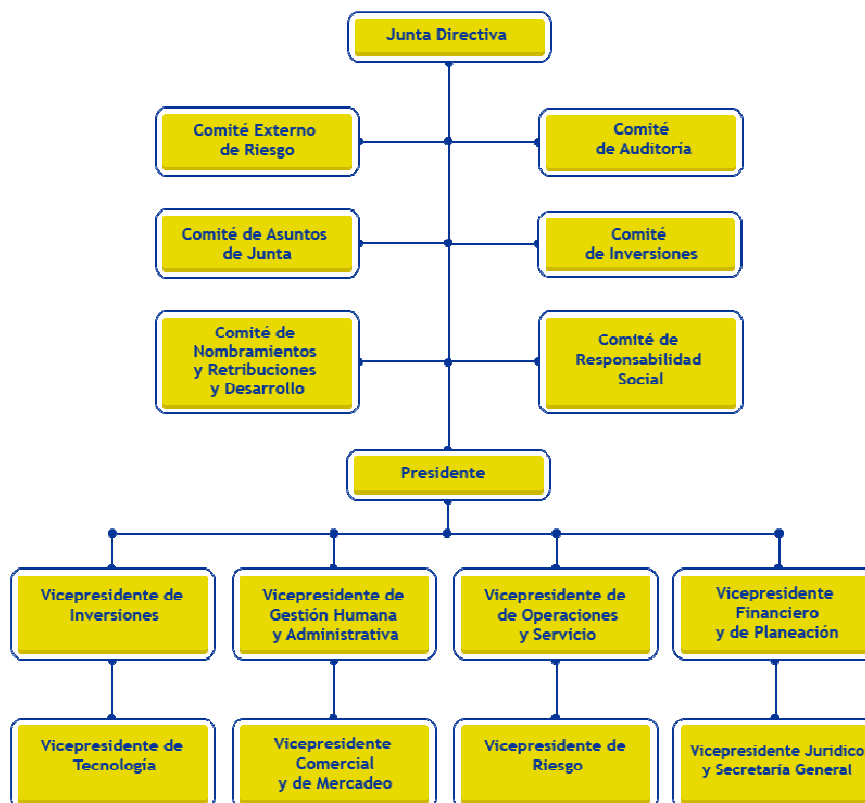
El holding colombiano AFP Protección fue fundado en 1991, con sede principal Medellín y sucursales en el resto del país (BNamericas, 2017).

Tabla 2. Información de la compañía Protección S.A

| | |
|---------------------------|---|
| Nombre corporativo | Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección S.A. |
| Nombre comercial | AFP Protección |
| Dirección | Calle 49 # 63-100, Edificio Torre Protección, Medellín, Antioquia, Colombia |
| Teléfono | 57-4-2301700, 57-4-2307500 |
| Fax | 57-4-2302666 |
| Email | N/A |
| Sitio web | http://www.proteccion.com.co/ |

Fuente: (BNamericas, 2017)

Figura 2. Estructura organizacional



Fuente: (Protección S.A., 2017)

1.2.1. Estructura Del Área De Mercadeo

- Gerente del área de mercadeo
- Directores
- Jefes de área campañas comerciales
- Analistas
- Auxiliares
- Practicantes

1.2.2. Mercado de pensiones

Las pensiones voluntarias están dirigidas a personas que tengan las posibilidades de realizar aportes voluntarios periódicos o sumas únicas para asegurar la jubilación, con el fin de conservar la misma calidad de vida, cubriendo su brecha pensional al momento de obtener su pensión, además, tiene como fin incentivar el ahorro y adicional otorgan, a quienes ahorran, beneficios tributarios definidos en la ley del 30%, los cuales incluyen disminución en declaración de renta, siempre y cuando el ahorro no sea retirado en menos de 10 años del fondo, permitiendo la flexibilidad en cuanto a retiros que el cliente necesite, aunque se debe tener en cuenta que si se retira antes de los diez años estipulados por la ley, se pierde el beneficio tributario a no ser de que sea para inversión en vivienda, para ello se cuenta con la asesoría de consultores pensionales y financieros certificados y especializados en el manejo de este producto.

Lo que se busca es que, con el ahorro adicional en pensión voluntaria, las personas puedan suplir algunas necesidades que no alcancen a cubrir con su pensión obligatoria, la población está aumentando su expectativa de vida y las personas a edades avanzadas tienen más necesidades por satisfacer en cuanto a salud y atención personalizada.

1.2.3. Portafolio de servicios

Actualmente Protección S.A administra 3 patrimonios autónomos, cada uno constituido con escritura pública, personería jurídica y comisión de control, los cuales son: pensión obligatoria, pensión voluntaria y cesantías.

Tabla 3. Patrimonios autónomos administrados por Protección S.A.

| Patrimonios autónomos | Individuales afiliados | Institucionales empleadores |
|-----------------------|--|---|
| Pensión obligatoria | Pensión obligatoria: multifondos | Pensión obligatoria: administración de obligaciones pensionales |
| Pensión voluntaria | Pensión voluntaria: multiversión, alternativas cerradas, mi reserva, más protección | Pensión voluntaria: planes institucionales |
| Cesantías | Administración de cesantías | Administración de cesantías retroactivas |

Fuente: Elaboración propia

1.2.4. Áreas De Mercadeo Afectadas

Las áreas de mercadeo que se pueden ver afectadas o implicadas en la empresa son, el área de ventas, porque la fuerza comercial puede tal vez no cumplir con el presupuesto asignado y se puede ver afectado el presupuesto vs los ingresos, tanto de la compañía como de la fuerza comercial; el área financiera porque la compañía establece unos indicadores esperados y tal vez no se cumple con los parámetros de medición ni se obtienen los ingresos que se esperan recibir.

1.3. Definición del sector

1.3.1. Panorama Situacional

Para las pensiones voluntarias existen tanto clientes reales como potenciales, normalmente los clientes para este producto han sido según Restrepo de Uribe y Quiroga (2007):

Hombres o mujeres profesionales, con preferencia en las ramas administrativas, entre 25 y 45 años, de estratos 4, 5 y 6, en su mayoría empleados con cargos directivos y administrativos. Ingresos salariales mensuales mayores a \$2.500.000. Con capacidad de ahorro mayor del 6% de sus ingresos. (Restrepo de Uribe y Quiroga, 2007)

Aunque, Protección en este momento se encuentra enfocado en “mi reserva”, un producto que tiene los mismos beneficios tributarios, de ahorro y con un factor de riesgo más conservador, pero que va enfocado a personas que devengan a partir de 1 SMMLV con un ahorro mínimo que

puede ser retirado en cualquier momento y que al igual que las pensiones voluntarias genera buenos rendimientos en su capital.

Las principales razones por las que (las personas) ahorran son compra de vivienda, pensando en el futuro, viajar y educación; las preferencias de ahorro están en las Pensiones voluntarias, cuentas de ahorro y AFC. Las empresas más posicionadas son: Grupo GEA, Davivienda, AVAL, Citibank, Skandia y BBVA. (Restrepo de Uribe y Quiroga, 2007)

La norma que habilita a estas entidades es el Decreto 2513 de 1987, siendo los recursos de cada fondo gestionados por expertos en finanzas y análisis económico, quienes guían a los afiliados para permitir que se cumplan las metas en el tiempo desea. (Marín, 2016)

1.3.2. Panorama Competitivo

Los fondos administradores de pensiones y cesantías son de intermediación financiera, de seguros y servicios conexos, donde también se ubican las demás compañías de seguros generales y de vida, empresas de medicina prepagada, entidades promotoras de salud (EPS), administradoras del régimen subsidiado (ARS), administradoras de riesgos laborales (ARL), la bolsa de valores, comisionistas de bolsa, sociedades administradoras de inversión, Fondo de garantías de instituciones financieras (Fogafín), casas de cambio, sociedades fiduciarias, establecimientos bancarios, sociedades de depósito no monetarias y el Banco de la República.

“Los fondos administradores de pensiones y cesantías representan un 3,4% del mercado en el área.” (Jiménez, Piraquive, Malaver y Rivera, 2011).

En Colombia el sector de las pensiones y cesantías se divide en: Sistema General de Pensiones Obligatorias, fondos de pensiones voluntarias y cesantías. Están conformadas por empresas privadas, las cuales se encargan de administrar los recursos de las personas, los cuales invierten en activos de renta fija y renta variable, para obtener la valorización de los ahorros sin que éstos pierdan valor.

Las entidades que ofrecen pensiones voluntarias son:

- AFP: Pensiones y Cesantías Protección
- Skandia
- Colfondos
- Old Mutual
- Porvenir

Las fiduciarias:

- Fiduciaria Davivienda
- Acción fiduciaria
- Fiducolombia
- Fiduciaria GNB
- Fiduciaria Popular
- Credicorp (Correval)
- Fondo de pensiones Colseguros

1.4. Reseña histórica del sector

En el año de 1946 se introduce el primer régimen pensional en Colombia, creando un incipiente plan con la Caja Nacional de Previsión Social (Cajanal), instaurando otras cajas a nivel local, cubriendo solo a los empleados públicos.

Las pensiones al sector privado se reglamentan en 1967 volviéndose obligatorias, con el Instituto Colombiano de los Seguros Sociales (ICSS), el cual cambia su nombre en 1977 como Instituto de Seguros Sociales (ISS).

El modelo de pensiones implantado era de prima media, también conocido como reparto con beneficio definido, es decir, los trabajadores cotizantes ayudan a pagar las mesadas a los nuevos pensionados.

Aunque el régimen de prima media benefició a una parte de la población, al tiempo empezó a mostrar problemas en cuanto a la sostenibilidad financiera, la baja cobertura ofrecida y la inequidad, teniendo como causas el incumplimiento del Estado, el poco incremento de la baja cotización, los beneficios excesivos a los aportantes, los regímenes especiales para determinados sectores y el cambio demográfico, ya que la población se ha ido envejeciendo, pues hay menos jóvenes que son los aportantes, y más personas de la tercera edad, que son los beneficiarios.

Anteriormente, el sistema pensional en Colombia presentaba diferentes aspectos entre los trabajadores privados y públicos. Para los primeros existían los impuestos generales, es decir, los aportes estaban constituidos por empleadores, empleados y gobierno, representando el 6% del

salario devengado, aumentando 3 puntos cada 5 años, según cálculos realizados, hasta llegar a 22% en 1993.

Debido al incumplimiento por parte del Estado, los aportes solo llegaron al 6,5% en 1985, marcando la insostenibilidad del Instituto de Seguro Social (ISS), haciéndose cada vez mayor el pasivo pensional. Otro factor que contribuyó a este fenómeno era el bajo aporte que realizaban los trabajadores públicos, ya que en la mayoría de casos el mismo Estado financiaba la mayor parte.

Esto provocó que los beneficios otorgados a los empleados públicos fueran muy superiores a los del ISS, generando que los beneficios fueran superiores al valor capitalizado de las cotizaciones.

En cuanto a los regímenes especiales, estos generaban una gran carga fiscal para la nación. En el caso de Ecopetrol, los empleados, sin cotizar, adquirirían pensiones del 75% del último salario, y con menos de 55 años. Por su parte, el magisterio tenía derecho a recibir otra pensión adicional de concurrencia. Ambos casos, agravaban el tema pensional en el país.

En 1993 se promulgó la Ley 100 con el propósito de corregir los errores en el campo pensional. La nombrada Ley creó el Sistema General de Pensiones bajo dos regímenes: el Régimen de Prima Media, administrado por las cajas existentes, el ISS y Cajanal; y el régimen de ahorro individual con solidaridad, administrado por las AFP's (Administradoras de Fondos de Pensiones).

“Los objetivos principales de la Ley 100 eran: el aumento de la cobertura, el equilibrio fiscal, el fortalecimiento del sistema financiero y mejor eficiencia en el manejo de los recursos.” (Fedesarrollo, 2010)

2. Etapa de alineación de la filosofía estratégica para el plan de mercadeo

2.1. Análisis de la misión

“Proteger, desde el presente, el futuro de nuestros clientes en la construcción de su patrimonio y generarle valor en el cumplimiento de sus metas.” (Protección S.A)

La empresa se propone asegurar el presente y futuro de los clientes en cuanto al patrimonio que cada uno de ellos quiere construir, ofreciendo una vejez segura mediante la pensión y activos.

El acompañamiento de los clientes debe darse siempre para asegurar su permanencia en la empresa, teniendo en cuenta la proyección que estos tienen de sus ahorros cuando termine su vida laboral, y la proyección de la misma, la cual busca la fidelización de los clientes, los cuales deben encontrar la seguridad necesaria que sus ahorros están en las mejores manos y con las mejores garantías.

2.2. Análisis de la visión

“Ser el principal aliado de nuestros clientes en la construcción y gestión de su patrimonio para el 2020”.

(Protección S.A)

La empresa Protección S.A tiene como visión la alianza estratégica con los clientes, proporcionando asesoría técnica en la efectiva inversión de los recursos. De acuerdo al planteamiento por parte de la compañía, se puede optar por estructurar el plan de mercadeo enfocado en la misión empresarial, que es acompañar al cliente hasta lograr las metas propuestas en el caso del estudio realizado, la captación de nuevos clientes interesados en tener una pensión.

La visión se encuentra bien planteada con respecto al objetivo propuesto, pues busca brindar tanto a los clientes internos como externos, el conocimiento y el acompañamiento necesarios para que se sientan parte de la empresa, logrando la fidelización necesaria y la captación de nuevos clientes.

2.3. Análisis de los valores corporativos

“Equidad, respeto, responsabilidad, transparencia.” (Protección S.A)

Los valores de la empresa Protección S.A son un conjunto de principios que generan al cliente seguridad y credibilidad a la hora de confiar el patrimonio. La equidad, el respeto y la responsabilidad van acompañados de un capital humano responsable y transparente, además comprometido en asesorar de una forma efectiva a cada cliente. Esta es la razón por la cual la empresa Protección es una de las empresas de pensiones y cesantías más reconocida del país, y donde cada fondo de empleados desea hacer negociaciones que generan ganancias y retribuciones económicas, no solo al empleado sino también a la compañía.

Tales valores se vienen cumpliendo, teniendo en cuenta la satisfacción que los clientes han mostrado al adquirir los servicios de la empresa, así como la fidelidad que estos han seguido a lo largo del tiempo, lo que indica un buen manejo hacia el cliente, por parte de los empleados.

2.4. Análisis de la estrategia competitiva de la empresa

La empresa Protección ha desarrollado diferentes estrategias competitivas, con las cuales se ha posicionado en el mercado y se ha reinventado de acuerdo con las necesidades del entorno.

El liderazgo desde el inicio de la compañía ha sido un pilar fuerte para el desarrollo de las estrategias comerciales y empresariales, lo que ha llevado a la empresa a ser pionera en la administración de pensiones y cesantías en el país.

Una de las estrategias que han llevado a la cima a la empresa es la oportunidad de generar nuevas ideas en el acercamiento al cliente, la captación de nuevos clientes, la definición de

nuevos servicios, además de inversiones seguras del patrimonio. Permitiendo a los empleados y clientes, ser partícipes de la identificación de nuevas necesidades para brindar un servicio óptimo.

La diferenciación que ha marcado la empresa con la competencia se ha visto a través de los años en la capacitación que la empresa brinda a los empleados con una administración sistemática e intuitiva, permitiendo la solución de conflictos, generando liderazgo desde el interior de la empresa, que se ve a través del tiempo reflejado en el posicionamiento del Goodwill y la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

La compañía permite que los empleados escalen posiciones significativas de acuerdo con las capacidades y el compromiso que estos tengan frente a los procesos que se realizan en la compañía, permitiendo la innovación constante en el desarrollo de las actividades de la empresa frente a la competencia.

El manejo de los recursos de la empresa es una de las ventajas competitivas con mayor planeación. La empresa cuenta con un departamento especializado, el cual realiza estudios previos a los productos y servicios, realizando un enfoque segmentado y especializado en la captación de nuevos clientes que aportan diariamente al crecimiento y a la sostenibilidad empresarial.

3. Etapa de marco teórico

3.1. Teoría sobre el tema técnico

La palabra pensión viene del latín “pensio-pensionis”, que significa “pago”, concepto que surgiría en Inglaterra en el siglo XVII, debido a la incapacidad de los trabajadores que envejecían.

El Tesoro Inglés establece el coste de pensiones, cargándose según las cotizaciones periódicas de los funcionarios civiles, las cuales irían a parar a un fondo público. Posteriormente, se establecen sistemas como pensión a todos los funcionarios públicos, así no sean cotizantes, así como la distribución de tales pensiones según ingresos, inflación, edad de retiro, entre otros.

El primer país del mundo en tener un sistema público de pensiones para los adultos mayores fue Alemania, hace unos 120 años, cuando Otto Van Bismarck quiso promover bienestar entre los trabajadores, y de paso, evitar una crisis social que provocara la implementación del socialismo en el país. También en países como Austria, Dinamarca, Francia, Italia, Nueva Zelanda y Turquía realizaron reformas pensionales.

Por su parte, Austria empezó en 1884 con un seguro de retiro para mineros. Dinamarca en el año de 1890, emprenden una reforma de previsión familiar como el seguro de la vejez. Luego

en Francia, 1894, por medio de una Ley, organiza un régimen de seguros sociales para trabajadores y mineros. En 1898 se establece en Italia la Caja Nacional de Seguro de Invalidez y de Vejez de los Trabajadores. En Nueva Zelanda se crea una ley con una lista de beneficiarios en 1848. Y en Turquía, en 1866, se creó la Caja de Retiro solo para soldados.

Después de la Primera Guerra Mundial, en varias regiones de Europa se desarrollaron programas de seguridad social para los trabajadores y de pensiones para los adultos mayores, incluyendo la protección social en las normatividades de organizaciones creadas en ese entonces, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Posteriormente, en la crisis de 1929 en Estados Unidos, el presidente Roosevelt, establece la “Social Security Act”, y a partir de 1941, el tema de la seguridad social se ha visto influenciada por recomendaciones de organismos internacionales, buscando una normatividad más universal, que afecte positivamente a los trabajadores.

La Declaración de Filadelfia, promulgada por la Organización Internacional del Trabajo en 1944, eleva una vez a los países miembros para que apliquen regulaciones que lleven a asegurar la seguridad social, y de una vez, se realicen medidas que disminuyan los problemas de los sistemas de pensiones, para asegurar un futuro de los trabajadores en los últimos años.

En el año posterior de 1945, se proclama la Declaración Universal de los Derechos Humanos, por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas, donde en el artículo 22 se destaca que “Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social”.

A nivel mundial el sistema de pensiones tiene tres categorías: de capitalización individual, de reparto y mixto, aunque cada país se adapta, según sus realidades, a una normatividad diferente.

Capitalización individual: Se refiere al ahorro individual de los afiliados, donde un porcentaje de los sueldos es puesto mensualmente en cuentas individuales, las cuales son invertidas en puntos donde se genere rentabilidad, como las bolsas de valores.

La pensión final depende de los aportes durante toda la vida laboral del trabajador, sumando la rentabilidad del fondo que seleccionó para acumular tales aportes, los cuales son privados.

Países como Chile, Perú y Australia, tienen un modelo de pensión de capitalización individual, aunque en algunos las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's) son limitados, en otros las entidades que administradoras de estos servicios existen en un gran número.

Reparto: Se realizan con aportes obligatorios mensuales de los trabajadores activos, quienes son los encargados de cubrir las pensiones de los jubilados, siguiendo el ciclo, cuando ya se cumpla la edad y el tiempo de jubilación, los nuevos trabajadores que inician su vida laboral, financien las nuevas pensiones.

Dinamarca y Estados Unidos implantaron este modelo, el cual tanto entidades privadas como el mismo Estado pueden ser administradores de los fondos de pensiones, siendo el del país europeo el modelo más exitoso.

Mixto: También es llamado tripartito, ya que resulta de la combinación de un aporte que realiza el Estado, el ahorro que se hace de manera privada y los aportes de los empleadores, que dependen del convenio existente entre estos y los empleados.

Nueva Zelanda y Suiza son los países más representativos en este modelo, teniendo el primero, impuestos a la población activa más ahorros voluntarios que cuentan con el subsidio del Estado, y el segundo con cotizaciones obligatorias desde los 20 años, y pensiones privadas con beneficios fiscales.

La experta independiente de la ONU, Magdalena Sepúlveda, indicó que las pensiones de vejez hacen parte fundamental de los derechos humanos, por lo que los países deberían adoptarlas. (ONU, 2009)

Tan sólo hay que observar los logros de los 46 países de ingresos medios y bajos que cuentan con pensiones sociales. Las pensiones no sólo mejoran las condiciones de vida de las personas mayores, sino también las de sus familias. De esa forma se beneficia a la sociedad en su conjunto. (ONU, 2009)

En el año de 1946 inicia el primer régimen pensional en Colombia, creándose la Caja Nacional de Previsión Social (Cajanal), la cual, sumada a otras cajas regionales, se encargaban de cubrir las pensiones solo en el sector público.

El Instituto Colombiano de Seguros Sociales (ICSS) empieza a administrar las pensiones del sector privado en 1967, cambiando su razón social en 1977, pasando a ser el Instituto de Seguros Sociales (ISS), donde se repartían los recursos del fondo entre los mismos pensionados, lo que se conoce como un régimen de Prima Media.

Veinte años después, este modelo de Régimen de Prima Media empezó a tener falencias, ya que tenía insostenibilidad financiera, baja cobertura e inequidad, debido a:

- a) No hubo aumento de la tasa de cotización.
- b) Incumplimiento del Estado en la cotización.
- c) Beneficios excesivos.
- d) Varios regímenes especiales y cajas administradoras.
- e) Reducción de aportantes.

25 años después de creación del Instituto de Seguros Sociales (ISS), este se enfrentó a un número reducido de contribuyentes con grandes limitaciones, debido a la Prima Media, como un número alto de cajas administradoras sin sostenibilidad; mala administración; pocas reservas; grandes diferencias entre las nuevas cotizaciones y los nuevos pensionados; entre otros.

Igualmente, la cobertura de afiliación a pensiones a principios de los 90's era escasa, muy por debajo del promedio en otros países latinoamericanos, siendo a la vez inequitativo, insostenible, y a la vez, presionando una reforma estructural que garantizara la seguridad para los nuevos afiliados.

La Ley 100 de 1993, es una reforma creada con el propósito de corregir el actual sistema de pensiones. De esta forma se crea el Sistema General de Pensiones, que contiene dos regímenes: Régimen de Prima Media donde se agruparon las cajas existentes, y el régimen de ahorro individual con solidaridad, el cual es manejado por las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's).

Entre los objetivos de la reforma pensional promulgada en la Ley 100 de 1993, se encuentran:

- a) Equilibrio fiscal.
- b) Aumentar equitativamente la cobertura.
- c) Fortalecer el ahorro.
- d) Manejar los recursos de forma eficiente.

A su vez, el Sistema General de Pensiones ofrece las siguientes prestaciones económicas:

- Pensión de vejez: Es el beneficio, que durante la vida laboral el trabajador tiene derecho para asegurar la vejez, construido sobre un monto cotizado durante la vida.
- Pensión de invalidez: Pago de una renta mensual, debido a una invalidez detectada al trabajador, producto de una enfermedad o patología.
- Pensión de sobrevivientes: Prestación económica otorgada a los beneficiarios de los cotizantes fallecidos. Esta se realiza de forma mensual.
- Indemnización sustitutiva o devolución de saldos: Es la devolución de cotizaciones, debido que los afiliados no alcanzaron las semanas para adquirir el derecho a pensión.
- Auxilio funerario: Prestación económica dada a una persona que haya sufragado los gastos fúnebres a un beneficiario fallecido.

Las contribuciones en este régimen llegan a un fondo común, donde se paga la pensión con sus recursos. Los requisitos en el Régimen de Prima Media son: la edad, el ingreso de base de cotización y las semanas cotizadas. Sin embargo, no se llegan a obtener los recursos suficientes de financiamiento de pensiones.

En el Régimen de Ahorro Individual, los afiliados tienen sus propias cuentas, donde son depositados los aportes. Los beneficios esperados por los cotizantes se enmarcan según el monto y el capital ahorrado, lo mismo que el rendimiento obtenido en el mercado de capitales.

Tanto el Régimen de Prima Media como el Régimen de Ahorro Individual se financian de la misma forma. Su diferencia radica en los beneficios otorgados. Por ejemplo, en el de Prima

Media, la pensión equivale al promedio salarial de los últimos 10 años, lo mismo que al cumplir cierta edad. Por el contrario, en el Régimen de Ahorro Individual son los ahorros de la vida laboral y los rendimientos obtenidos, los que marcan el beneficio de los contribuyentes.

Tabla 4. Características de cada régimen pensional

| Tipo de Afiliación | Régimen de Transición (RT) | Régimen de Prima Media (RPM) | Régimen de Ahorro Individual (RAIS) |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Edad para la pensión por vejez | Hombres: 60 años Mujeres: 55 años | Hombres: 60 años Mujeres: 55 años | Capital suficiente (110% de una pensión mínima) |
| Tiempo mínimo de cotización | 1.000 semanas en cualquier tiempo o 500 semanas en los últimos 20 años anteriores al cumplimiento de la edad. | 1.000 En el 2005 se aumenta a 1.050, a partir de cuándo se aumenta 25 semanas anuales hasta alcanzar 1.300 en el 2015. | No se requiere tiempo mínimo sino capital mínimo. (para acceder a la pensión mínima debe tener un tiempo mínimo de cotización de 1.150 semanas) |
| Tasa de Cotización | 2005: 15%; 2006: 15,5%; 2009: 16% ⁵ | | |
| Repartición de la Tasa | 75% el empleador y 25% el trabajador | | |
| Tasa de reemplazo | Entre 65% y 85% del IBL | Entre 65% y 85% del IBL | Depende del ahorro realizado y de la rentabilidad del portafolio |
| Pensión Mínima y Máxima | Mínimo 1 SMMLV | Mínimo 1 SMMLV y máximo hasta 25 SMMLV | Mínimo 1 SMMLV |
| Calculo de la Pensión | 65% del IBL + 2% adicional por cada 50 hasta las 1200 semanas + 3% por cada 50 semanas hasta 1400 semanas | Entre 65% y 85% del IBL decreciente con el nivel de ingresos. $r = 65,5 - 0,5 s$ $s = \# \text{ SMLV en el IBL} + 1,5\% \text{ por cada } 50 \text{ semanas adicionales}$ | Retiro Programado o renta vitalicia: Se calcula con base en el capital ahorrado y en la expectativa de vida. |

Fuente: Fedesarrollo. 2010

Existen dos tipos de afiliados al sistema de pensiones: obligatorios y voluntarios.

Los afiliados obligatorios se vinculan mediante un contrato de trabajo, con algunas excepciones legales, entre las que se destacan algunos grupos, los cuales por determinadas características o condiciones socioeconómicas pertenecen al Fondo de Solidaridad Pensional, ya que son beneficiarias de subsidios.

Por su parte, los afiliados voluntarios son independientes y personas naturales, estén en el país o fuera de él, por supuesto que no sean afiliados obligatorios, así como tampoco la ley los excluya. También lo son aquellos extranjeros que laboran en el país, y que no se encuentran cubiertos en su país de origen.

Al Sistema General de Pensiones se afilia de forma libre y voluntaria, por medio del diligenciamiento de un formulario a una administradora de pensiones en caso de ser voluntario, de lo contrario lo hace el empleador por pertenecer al tipo obligatorio, afiliación que queda registrada el primer día del mes siguiente.

La desafiliación no se pierde al dejar de cotizar, solo se pasa como afiliado inactivo luego de cumplirse seis meses de no cotizar al Sistema General de Pensiones.

El Sistema General de Pensiones es el 16% del salario o ingreso percibido, del cual el 75% está a cargo del empleador y el 25% del trabajador; si el trabajador es independiente el monto total será asumido por este.

Los afiliados con ingresos mensuales o superiores a cuatro (4) salarios mínimos mensuales legales vigentes, quienes tendrán un aporte adicional de un uno por ciento (1%) sobre el ingreso base de cotización, monto que será destinado al Fondo de Solidaridad Pensional.

Los afiliados con ingresos mensuales o superiores a dieciséis (16) salarios mínimos mensuales legales vigentes, tendrán un aporte adicional de la siguiente forma: de 16 a 17 SMLMV de un 0.2%, de 17 a 18 SMLMV de un 0.4%, de 18 a 19 SMLMV, de un 0.6%, de 19 a 20 SMLMV, de un 0.8% y superiores a 20 SMLMV de 1%.

Por su parte, quienes devenguen una mesada de diez (10) salarios mínimos legales mensuales vigentes hasta veinte (20), tendrán una contribuirán para el Fondo de Solidaridad

Pensional de un 1%, mientras que los que se encuentran con más de veinte (20) salarios mínimos aportarán un 2%.

La seguridad social tiene unos principios que buscan la eficacia y la eficiencia en los servicios prestados. Estos son:

- Eficiencia: Es la utilización óptima de los recursos administrativos, técnicos y financieros.
- Universalidad: Donde se buscan que todas las personas, sin distinción ni exclusiones, tengan acceso al servicio.
- Solidaridad: Se busca la ayuda mutua entre las personas y generaciones, sectores económicos, regiones, del fuerte al débil.
- Integralidad: Busca cubrir todos los campos que afectan la salud, la economía y las demás condiciones de vida de los ciudadanos.
- Unidad: En este punto se articulan las políticas, instituciones y otras prestaciones para lograr los fines de la seguridad social.
- Participación: La comunidad interviene en el control, gestión, organización y fiscalización de las instituciones.

3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados

El desarrollo de nuevos servicios es una actividad enmarcada en el ciclo de gestión de la innovación, en el cual las empresas identifican necesidades de mercado y desarrollan una propuesta para satisfacer dicha necesidad, a través de la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico.

Giraldo (2004) data el surgimiento de la investigación y el desarrollo en la década de los 70, donde se mezclan con la innovación para suplir ciertas necesidades del mercado de la época además de generar necesidades el cual sirvió a diferentes empresas para crear un modelo de diseño y producción, implementando tecnología para el desarrollo de nuevos productos.

Además, del artículo se pueden destacar algunos modelos específicos que sirven como base o apoyo para el diseño o creación de un nuevo servicio:

- a) Modelos interdepartamentales, el cual involucra las responsabilidades en todos los departamentos de la empresa.
- b) Modelos de pasos en las actividades, que involucra el requerimiento del mercado para la generación de las ideas, hasta el desarrollo de forma objetiva de cada servicio.
- c) Modelos con pasos en las decisiones, las cuales deben ser tenidas en cuenta cada vez que se adelante una actividad o se tome una decisión para avanzar en el proceso.
- d) Modelos de proceso de conversión. Este proceso no posee un orden lógico y secuencial en el momento de la creación de nuevos servicios, sino que debe verse con otra visión, bajo el concepto de sistema, en términos de entradas y salidas.
- e) Modelos de respuesta, que involucran el comportamiento de un grupo definido para la creación de nuevos servicios.

Layme define la investigación de mercados como: “la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas de mercado de bienes y servicios”, agregando más adelante que hay 4 términos a considerar: sistemático, objetivo, informativo y toma de decisiones.”

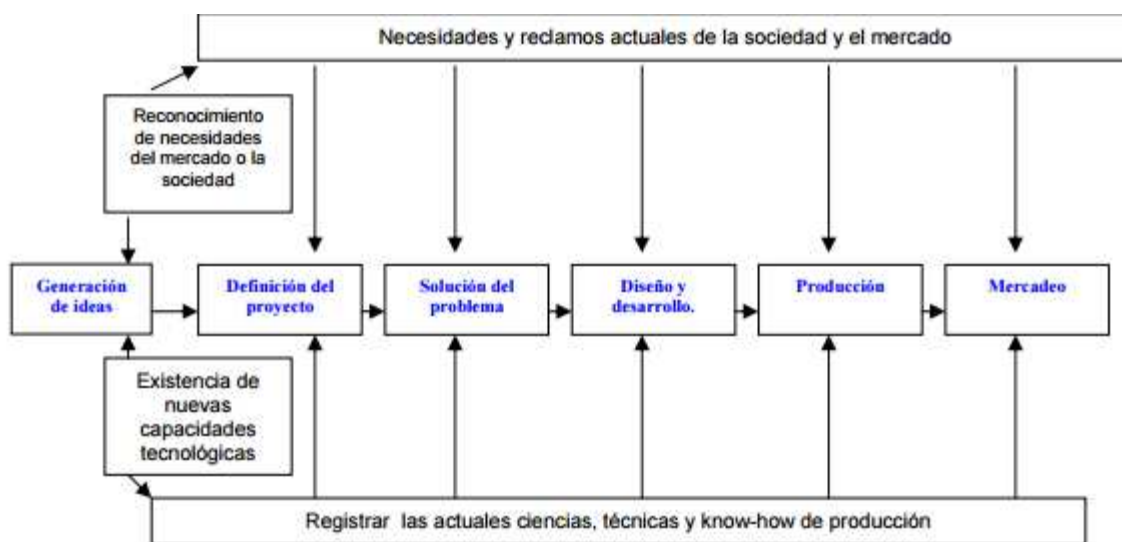
Los pasos para realizar una investigación de mercado son:

- Establecer la necesidad de información: Se debe saber para qué se necesita la información, y así conocer determinar las necesidades, siendo esta una fase crítica y difícil del proceso investigativo.
- Especificar los objetivos de la investigación: Con los objetivos se busca resolver los problemas que se generan en la investigación de mercados. Para esto se debe establecer el tipo de investigación que se está realizando: explorativa o descriptiva.
- Determinar las fuentes de datos: Se debe conocer cómo realizar la consecución de datos actualizados, ya sean internos o externos. De no ser posible, estos se recopilarán por otros medios como: entrevistas, observación, cuestionarios, entre otros.
- Desarrollar las formas para recopilar los datos: Ya sea por medio de entrevistas u observación, su contenido depende de cuál se utilice. En el caso de las entrevistas, la complejidad radica en la forma como se realicen la redacción de preguntas, la secuencia, la manera como se utilicen y el formato del formulario.
- Diseñar la muestra: Se debe definir el tipo de población a evaluar, y así decidir la muestra, que puede ser probabilística o no probabilística
- Recopilar los datos: Comprende una porción grande del presupuesto, igualmente de errores a cometer.
- Procesar los datos: Este procedimiento se realiza de forma manual y digital.
- Analizar los datos: Se debe lograr la mejor descripción, según las variables presentadas, para analizar los datos.

- Presentar los resultados de la investigación: Las conclusiones y recomendaciones deben ser presentadas a la gerencia, mediante un informe claro, preciso y conciso. (Layme)

Entre los modelos, se define el modelo con pasos en actividades como marco de referencia para el desarrollo de una nueva línea de servicios que permiten un ahorro programado entre los trabajadores independientes. Gráficamente el modelo se explica de la siguiente manera:

Figura 3. Modelo de pasos en las actividades



Fuente: SAREN, 1984. Citado por Giraldo (2004)

Según Saren, 1984, identificar las actividades es un modelo que permite analizar la innovación de manera más precisa.

Los procesos se pueden dividir en otras actividades, secuencias de manera hipotética, y remite al investigador Utterback, quien identifica 3 actividades básicas en este modelo:

- a) Generación de ideas, usando varias fuentes.
- b) Desarrollo de la idea o solución del problema, invención.
- c) Implantación, llevar la solución al mercado, envolviendo desarrollo de tareas de diferentes percepciones (ingeniería, producción, mercadeo, entre otros) para que la solución se desarrolle de una manera más objetiva.

Mediante esta metodología se diseñará una nueva línea de servicio, la cuál será posteriormente evaluada con base en las consideraciones de Stutely (2000), quien afirma que para poder evaluar una estrategia correctamente, se debe tener en cuantos siete criterios, con la finalidad de obtener un panorama completo clasificado de la siguiente forma: Rendimiento sobre la inversión, Riesgo, Control, Posibilidades de crecer, Posibilidad del empleo y las ganancias, Prestigio, y Responsabilidad social.

Por su parte, se implementa un modelo de mercadeo de venta personal, el cual se encuentra dentro del marketing mix, representando una comunicación personalizada, permitiendo una interacción entre vendedor y cliente, razón por la cual se hace necesaria su aplicación, para dar a conocer y concientizar a los clientes de la importancia de la afiliación en el tema de pensiones voluntarias.

De esta forma, con el modelo de venta personal se puede adaptar el mensaje a los requerimientos de cada cliente, el cual presentará dudas y recomendaciones, las cuales serán tenidas en cuenta por el vendedor, al tener un trato directo y personal, y de esta forma generar el mejor servicio, que convierta a la empresa Protección S.A. más competitiva en el mercado, y lograr las metas propuestas.

Rodríguez y Küster en *Venta personal y dirección de ventas*, con respecto al modelo personal destacan

- La venta personal es una forma de comunicación.
- El papel del vendedor debe centrarse en descubrir y satisfacer las necesidades del cliente, esto es, se ha de orientar al cliente.
- El medio para conseguir este fin debe ser el establecimiento de relaciones sostenibles entre vendedor y cliente, respondiendo a una orientación de marketing de relaciones o enfoque relacional. (Rodríguez y Küster, 2017)

La metodología cualitativa produce datos que se pueden describir, por medio de las palabras de las personas entrevistadas y la observación. Por medio de esta metodología, se llega a ser sensible con los clientes objetos de estudio, pues interactúan con las personas, experimentando la realidad donde ellas se desenvuelven. (Quecedo y Castaño, 2002)

Por su parte, la investigación cuantitativa, permite recoger la información de manera estructurada, la cual es medible numérica y estadísticamente, y a su vez utilizando un criterio lógico. Para su realización, se debe tener claridad dónde inicia y dónde termina, abordando los datos desde un punto de vista estática, con la finalidad de hacer inferencias. (Del Canto y Silva, 2013)

En la metodología exploratoria se examina el tema, el cual ha sido poco estudiado o abordado anteriormente, lo que lleva al investigador a familiarizar con temas desconocidos, identificando, de esta manera, los potenciales que allí hay, como es el caso de las pensiones voluntarias, las cuales no cuentan con los afiliados que deberían, teniendo en cuenta la importancia y los beneficios para el futuro de los cotizantes. (Cazau, 2006)

Ivankovich-Guillén y Araya-Quesada en el artículo “*Focus Groups*”: *Técnica de investigación cualitativa en investigación de mercados* (2011) explican que el Focus Group es una técnica cualitativa, conformada por pequeños grupos de consumidores, seleccionados según el uso del producto o las características demográficas, tal como las personas que están afiliadas o quieren hacerlo al sistema de pensiones voluntarias. (Ivankovich-Guillén y Araya-Quesada, 2011)

En cuanto a las entrevistas individuales a profundidad, se dedican a la comprensión de las tendencias de los clientes para escoger determinados servicios o productos. Este tipo de entrevista es recomendada cuando se tratan temas personales, emocionales o es un experto el encargado de dar opiniones. (Ivankovich-Guillén y Araya-Quesada, 2011)

4. Etapa de análisis estratégico

4.1. Determinación de los factores claves de éxito

En el campo del mercadeo, los clientes tienden a elegir un producto o servicio con respecto a otros, ya sea de forma consciente e inconsciente, según algunos factores que determinan estas tendencias, como: marca, trayectoria, credibilidad y precio, los que marcan el grado de competitividad de las empresas.

Tabla 5. Factores claves de éxito

| Factores claves de éxito | Ponderación | Protección | | Colfondos | | Porvenir | |
|-------------------------------|-------------|------------|-----|-----------|-----|----------|-----|
| | | | | | | | |
| Trayectoria | 0,30 | 4 | 1,2 | 4 | 1,2 | 4 | 1,2 |
| Rendimiento sobre los aportes | 0,20 | 2 | 0,4 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Reconocimiento | 0,20 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| Reputación de la marca | 0,30 | 1 | 0,3 | 1 | 0,3 | 2 | 0,4 |
| Total | 100% | 10 | 2,5 | 10 | 2,5 | 10 | 2,4 |

Fuente: Elaboración propia

Las tres empresas más importantes en pensiones muestran una calificación similar en cuanto a la trayectoria, reconocida en el mercado. En cuanto a los rendimientos, Colfondos mantiene una ligera ventaja, por lo que debe ser un punto a fortalecer por parte de Protección, aunque este último tiene un buen reconocimiento por parte de los clientes

En cuanto a la reputación de la marca, ha sido más eficaz Porvenir para llegar a los afiliados, pues su publicidad por los diferentes medios de comunicación es reconocida, mostrando una marca más familiar y cercana a la gente.

4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

4.2.1. Análisis político

Desde el punto de vista del conflicto, se llega al fin de las conversaciones con las FARC, donde se tocan temas sensibles e importantes para el país, como el desarrollo agrario, entre otros. Mientras esto sucede, a la vez se inician iguales conversaciones con el ELN, buscando minimizar la guerra que ha sufrido Colombia en los últimos años.

4.2.2. Análisis económico

El momento que está pasando Colombia es crucial e histórico, debido a los cambios que está teniendo, dando importantes giros en muchos factores, que han llevado a crear una consciencia diferente sobre el futuro del país, para algunos ciudadanos una visión pesimista, y para otros más optimistas.

La ANDI (2017) califica el 2016 como un año de “alta incertidumbre económica y política”, debido a factores como el manejo de los mercados y la desaceleración económica. Así mismo, califica el año pasado como: de crecimientos moderados, desaceleración, comercio exterior estancado, y un difícil entorno macroeconómico; sumado a factores climáticos, riesgo de racionamiento y un paro camionero que dejó grandes costos para el país. (ANDI, 2017)

Se aumentaron la tasa de interés debido a la alta inflación. También se generaron déficit en la cuenta corriente del 2015 en 6,5% del PIB, lo que lo hacía insostenible a largo plazo. Se generó una reducción en los recaudos fiscales de 20 billones de pesos, debido a la caída en los precios del petróleo, lo que generó un llamado de alerta por parte de las calificadoras de riesgos.

Todos estos datos llevaron a la presentación al Congreso de la República de una Reforma Tributaria estructural, que permitiera simplificar el régimen tributario, convirtiera las empresas más competitivas, evitara la evasión de impuestos, ayudara con la equidad, y asegurar la sostenibilidad fiscal.

Con la aprobación de la Reforma Tributaria en Octubre de 2016, se unificaron las tarifas a la renta, controlas las Entidades Sin Ánimo de Lucro, la creación del monotributo y la exención parcial del IVA a los bienes de capital. Sin embargo, quedaron altas las tarifas corporativas, dejando un duro golpe a la competitividad de las empresas del país.

Para el 2017 se espera el impacto que traerá la Reforma Tributaria en los hogares de Colombia. Igualmente se debe centrar en recuperar la inversión extranjera y la creación de nuevas empresas, y de paso atacar la corrupción y el contrabando, y reducir la informalidad.

En cuanto a la Reforma Pensional, Fasecolda asegura que

El sistema (pensional) no está proveyendo pensiones adecuadas porque son pocas las personas que logran acceder. Sin cotizaciones, fidelidad y ajuste de edades de retiro, será imposible tener pensiones adecuadas. Hay que seguir combatiendo la

informalidad, crear un seguro de desempleo y fortalecer el pilar solidario, entre otros temas. (Portafolio, 2016)

A nivel mundial el crecimiento ha sufrido una desaceleración, pasando del 5,4% en el 2010 al 3% en los últimos dos años, lo que generó incertidumbre en el 2016, la cual continuará para el 2017. A pesar de esto, Colombia ha mostrado tener una economía sólida a pesar de las dificultades por las que atravesó el año pasado, inclusive su crecimiento supera al de la economía mundial.

Tabla 6. Crecimiento económico. Ajustado estacionalmente. Trimestre actual vs. Trimestre del año anterior

| PAÍS | 2015 | 2016 | | | | 2016py | 2017py |
|---------------------------|------|--------|---------|----------|---------|--------|--------|
| | | 2016-I | 2016-II | 2016-III | 2016-IV | | |
| América del Norte | | | | | | | |
| Estados Unidos | 2,6 | 1,6 | 1,3 | 1,6 | 1,6 | 2,2 | |
| Canadá | 0,9 | 1,3 | 1,1 | 1,3 | 1,2 | 1,9 | |
| Europa | | | | | | | |
| Unión Europea (28 países) | 2,2 | 1,9 | 1,9 | 1,9 | | | |
| Euro Zona | 2,0 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,5 | |
| Alemania | 1,7 | 1,9 | 1,8 | 1,7 | 1,7 | 1,4 | |
| Francia | 1,3 | 1,4 | 1,2 | 1,1 | 1,3 | 1,3 | |
| España | 3,2 | 3,4 | 3,4 | 3,2 | 3,1 | 2,2 | |
| Italia | 0,7 | 0,9 | 0,7 | 0,9 | 0,8 | 0,9 | |
| Irlanda | 26,3 | 4,0 | 3,7 | 6,6 | 4,9 | 3,2 | |
| Reino Unido | 2,2 | 1,9 | 2,1 | 2,3 | 1,8 | 1,1 | |
| Portugal | 1,6 | 0,9 | 0,9 | 1,6 | 1,0 | 1,1 | |
| Grecia | -1,9 | -0,8 | -0,5 | 1,8 | 0,1 | 2,8 | |
| Turquía | 4,0 | 4,4 | 3,0 | | 3,3 | 3,0 | |
| Asia | | | | | | | |
| China | | 6,7 | 6,7 | 6,7 | 6,6 | 6,2 | |
| Corea del Sur | | 2,8 | 3,3 | 2,6 | 2,7 | 3,0 | |
| Japón | 0,6 | 0,3 | 0,9 | 1,0 | 0,5 | 0,6 | |
| América Latina | | | | | | | |
| Argentina | 2,4 | 0,5 | -3,4 | | -1,8 | 2,7 | |
| Brasil | | -4,6 | -3,0 | -2,5 | -3,3 | 0,5 | |
| Chile | 2,3 | 1,9 | 1,4 | 1,5 | 1,7 | 2,0 | |
| Colombia | 3,1 | 2,5 | 2,0 | 1,2 | 2,2 | 2,7 | |
| Ecuador | 0,3 | -4,0 | -2,2 | | -2,3 | -2,7 | |
| México | 2,5 | 2,3 | 2,6 | 2,0 | 2,1 | 2,3 | |
| Perú | 3,3 | 4,5 | 3,7 | 4,4 | 3,7 | 4,1 | |
| Venezuela | -5,7 | | | | -10,0 | -4,5 | |

Fuente: (ANDI, 2017)

En estos momentos el PIB colombiano es de US\$ 270.000, el PIB per cápita es superior a US\$ 5.500. El desempleo está a un dígito, como pocas veces ha pasado en la historia donde no solo se han tenido indicadores a dos dígitos, sino por encima del 20%. Una reducción de la pobreza del 55%, cobertura en salud universal y mejoras en educación según las pruebas PISA.

Tabla 7. Indicadores de Colombia

| | 2000 | 2010 | 2013 | 2015 | 2016 |
|----------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| PIB | | | | | |
| PIB (US\$ Millones) | 99.899 | 287.121 | 380.169 | 291.592 | 272.010 |
| Crecimiento Económico | 2,9 | 4,0 | 4,9 | 3,1 | 2,0 |
| PIB per cápita (US\$) | 2.518 | 6.309 | 8.068 | 6.049 | 5.583 |
| Comercio Exterior | | | | | |
| Exportaciones (US\$ Millones) | 13.158 | 39.713 | 58.824 | 35.691 | 28.940 |
| Industriales (US\$ Millones) | 7.073 | 18.323 | 21.724 | 15.923 | 15.121 |
| Importaciones (US\$ Millones) | 11.757 | 40.486 | 59.381 | 54.058 | 43.435 |
| Reservas Internacionales | 9.004 | 28.452 | 43.633 | 46.731 | 46.742 |
| Meses de Importaciones | 9,2 | 8,4 | 8,8 | 10,4 | 12,9 |
| Inversión | | | | | |
| Inversión (% del PIB) | 14,5 | 24,5 | 27,8 | 29,6 | 27,8 |
| IED (US\$ Millones) | 2.436 | 6.430 | 16.211 | 11.732 | 12.545 |
| IED (% del PIB) | 2,4 | 2,2 | 4,3 | 4,0 | 4,6 |
| Deuda (% del PIB) | | | | | |
| Deuda Externa Total (% del PIB) | 36,2 | 22,5 | 24,2 | 38,1 | 41,0 |
| Deuda Pública GNC (% del PIB) | 35,0 | 37,2 | 35,1 | 42,6 | 46,7 |
| Entorno Macroeconómico | | | | | |
| Inflación | 8,8 | 3,2 | 1,9 | 6,8 | 6,0 |
| Interés de captación (promedio) | 12,1 | 3,7 | 4,2 | 4,6 | 6,8 |
| Mercado Laboral | | | | | |
| Tasa de Desempleo (promedio año) | 15,0 | 11,1 | 8,4 | 8,6 | 9,4 |
| Tasa de Desempleo (fin período) | 13,8 | 11,8 | 9,6 | 8,9 | 8,3 |
| Indicadores Sociales | | | | | |
| Tasa de pobreza | 55,0 | 37,2 | 30,6 | 27,8 | |
| Índice de Gini | 0,570 | 0,560 | 0,539 | 0,522 | |

Fuente: (ANDI, 2017)

4.2.3. Calificación de riesgo de la deuda soberana en América Latina

Las calificadoras de riesgo reconocen el esfuerzo económico que el país ha venido desarrollando, a pesar de las dificultades económicas que le ha tocado pasar, manteniendo un grado de inversión, como pocos países en la región.

Tabla 8. Calificadoras de riesgo

| GRADO DE INVERSION | MOODY'S | S&P | FITCH | OUTLOOK |
|---------------------------|-------------|------------|------------|------------------|
| CHILE | Aa3 | AA- | A+ | NEGATIVO |
| MEXICO | A3 | BBB+ | BBB+ | NEGATIVO |
| PERU | A3 | BBB+ | BBB+ | ESTABLE |
| COLOMBIA | Baa2 | BBB | BBB | NEGATIVO |
| URUGUAY | Baa2 | BBB | BBB- | NEGATIVO |
| PANAMÁ | Baa2 | BBB | BBB | ESTABLE |
| GRADO ESPECULATIVO | | | | |
| PARAGUAY | Ba1 | BB | BB | ESTABLE |
| BRASIL | Ba2 | BB | BB | NEGATIVO |
| BOLIVIA | Ba3 | BB | BB- | ESTABLE |
| COSTA RICA | Ba1 | BB- | BB+ | NEGATIVO |
| ECUADOR | B3 | B | B | ESTABLE |
| ARGENTINA | B3 | B- | B | ESTABLE |
| VENEZUELA | Caa3 | CCC | CCC | MUY ESPECULATIVO |

Fuente: (ANDI, 2017)

4.2.4. Crecimiento económico en Colombia

Aunque el crecimiento económico ha disminuido, el promedio de los últimos 15 años es del 4,3%, demostrando la solidez de la economía del país y la recuperación de varias actividades como la manufacturera y la construcción. Hay que tener en cuenta el impacto que tiene en la economía de las naciones, en este caso de Colombia, las variables externas, como la desaceleración económica, que conlleva a una reducción en las exportaciones, y la disminución en los precios de los commodities.

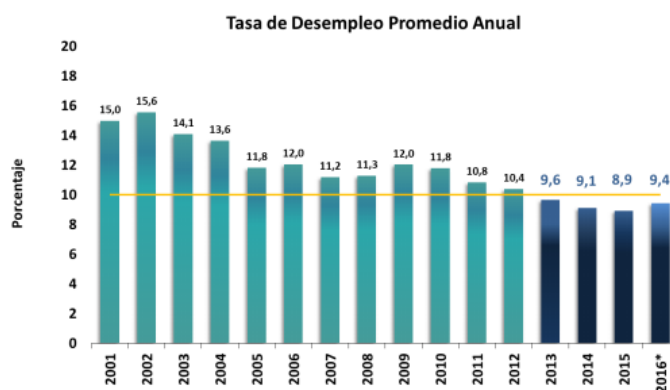
Tabla 9. Comportamiento de los commodities.

| | 2015 | | | 2016 | | | |
|---|------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Ene-Sept | Trim IV | Año | Trim I | Trim II | Trim III | Ene-Sept |
| Agropecuario | 2,9 | 4,7 | 3,3 | 0,8 | 0,0 | -1,7 | -0,3 |
| Café | 14,4 | 19,2 | 15,6 | 9,8 | 0,8 | -15,4 | -2,5 |
| Otros agrícolas | -0,1 | 2,7 | 0,6 | -2,9 | -3,3 | 1,2 | -1,6 |
| Pecuario | 3,2 | 3,1 | 3,2 | 1,8 | 3,3 | -0,3 | 1,6 |
| Madera, pesca | 1,6 | -2,4 | 0,6 | 2,4 | 2,0 | 1,3 | 1,9 |
| Minería | 1,4 | -1,5 | 0,6 | -4,6 | -7,1 | -6,1 | -5,9 |
| Carbón | -2,5 | -5,7 | -3,3 | -7,1 | 2,9 | 16,9 | 3,9 |
| Petróleo | 2,1 | -0,9 | 1,3 | -6,0 | -11,1 | -12,7 | -9,9 |
| Industria Manufacturera | 0,4 | 3,7 | 1,2 | 4,2 | 5,6 | 2,0 | 3,9 |
| Electricidad, gas y agua | 2,6 | 3,8 | 2,9 | 2,9 | -0,9 | -1,8 | 0,0 |
| Construcción | 3,7 | 4,7 | 4,0 | 5,2 | 1,0 | 5,8 | 4,0 |
| Edificaciones | 0,5 | 7,0 | 2,1 | 11,0 | 2,7 | 11,0 | 8,1 |
| Obras Civiles | 6,1 | 3,2 | 5,4 | 0,5 | -0,4 | 1,9 | 0,7 |
| Comercio, restaurantes y hoteles | 4,4 | 3,3 | 4,1 | 2,6 | 1,5 | 0,1 | 1,4 |
| Transporte, comunicaciones | 1,7 | 0,7 | 1,4 | 1,9 | 0,1 | -1,2 | 0,3 |
| Finanzas, servicios a las empresas | 4,3 | 4,3 | 4,3 | 4,1 | 4,9 | 3,9 | 4,3 |
| Servicios sociales, comunales, personales | 2,7 | 3,5 | 2,9 | 2,0 | 2,4 | 1,8 | 2,1 |
| Gobierno | 1,9 | 3,9 | 2,4 | 1,4 | 2,1 | 1,3 | 1,6 |
| PIB Total | 3,0 | 3,3 | 3,1 | 2,5 | 2,0 | 1,2 | 1,9 |

Fuente: ANDI, 2017

En cuanto al desempleo, en el 2016 los puestos de trabajo aumentaron alrededor de 155.000, contribuyendo a tal aumento sectores como hotelería y turismo, inmobiliarias y servicios, agropecuario, construcción e intermediación financiera, de esta forma también aumenta la afiliación a pensiones.

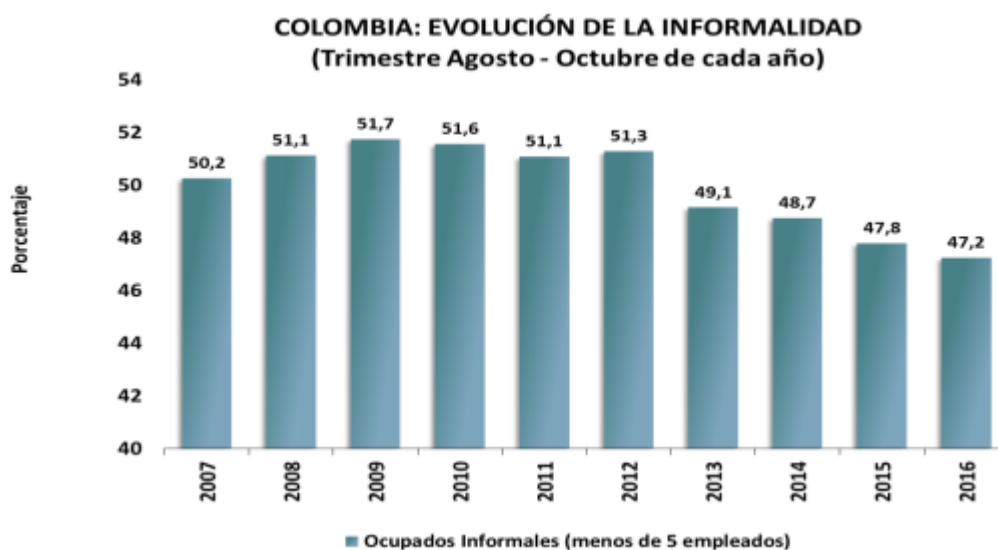
Figura 4. Tasa de desempleo



Fuente: (ANDI, 2017)

La informalidad en Colombia está en alrededor de 47,2%, notándose una mejoría en los últimos años, donde la mayoría de población de este sector no cuenta con un ahorro programado en pensión voluntaria, algunas veces por verlo innecesario, desconocimiento o por el factor económico.

Figura 5. Evolución de la informalidad



Fuente: ANDI, 2017

Los indicadores sociales también han presentado avances. La pobreza disminuida al 27.8%, y con una población por debajo de la línea de pobreza de 7,9%. La desigualdad según el Coeficiente Gini se ubicó en 0,522, mejorando en los últimos años.

4.3. Análisis DOFA

Tabla 10. Matriz DOFA

DEBILIDADES

- Falta aprovechar la información obtenida de cada cliente por parte del asesor comercial.
- Ausencia de un marketing equilibrado.
- falta atención VIP por parte de los call center.
- Alta rotación de vendedores

FORTALEZAS

- Trayectoria de la empresa en el mercado
- Posición de la marca (Good Will)
- Manejo de portafolios atractivos para el cliente
- Certificaciones de calidad y reconocimiento.

OPORTUNIDADES

- Mercado potencial amplio
- Necesidad del servicio por parte de personas independientes que quieren asegurar el futuro
- Ciclo de vida amplio del servicio

AMENAZAS

- Competencia local agresiva
- volatilidad en los mercados internacionales.
- Nuevos competidores en el mercado por el TLC.

-
- Estrategias entre los fondos de pensiones y la banca

Fuente: Elaboración propia

Análisis Dofo Interno (D, F) Análisis Dofo Externo (O, A)

Con base en este análisis se comparan y cruzan los factores internos (Fortalezas y debilidades) y los factores externos para generar estrategias factibles. (Oportunidades y amenazas)

- Las estrategias que resultan a partir de FO se enfocan en la utilización de las fortalezas que posee la empresa, para tomar preeminencia de las oportunidades que se presenten.
- Las estrategias que resultan a partir DO van en busca de mejorar las debilidades internas para tomar primacías de las oportunidades que se presentan.
- Las estrategias a partir de las FA se basan en el uso de las fortalezas de la organización, para minimizar o impedir el impacto que traen las amenazas externas.
- Las estrategias que resultan a partir de las DA está enfocadas a superar las debilidades internas y evitar las amenazas. Se intenta disminuir ambas tanto las debilidades como las amenazas. mostrando estrategias defensivas para la organización.

Tabla 11. Análisis y estrategias para el fondo de pensiones

| ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el portafolio de servicios, donde se cubra la totalidad de las necesidades de cada cliente. • Aprovechar la trayectoria y el posicionamiento de la empresa para pactar negocios mostrando estadísticas y casos exitosos en el mercado. • Diseñar estrategias y alianzas con los diferentes bancos para realizar los pagos de pensiones debitando de las cuentas de los clientes los pagos oportunos. | <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en el posicionamiento y recordación de la marca mediante publicidad agresiva. • Asumir el liderazgo en atracción de clientes de pensiones voluntarias dando beneficios innovadores para él y la familia. |
| ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |
| <p>Asesores integrales con experiencia en el call center</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación al cliente por medio de publicidad agresiva para que creen conciencia de asegurar el futuro de él y de la familia. | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacitación a vendedores y clientes exponiendo los beneficios y la permanencia en el fondo. • Mejorar la marca profundizando el mercado potencial en estratos 4,5 y 6. |

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los empleados para que puedan captar nuevos clientes. • crear un programa de incentivos a los vendedores a partir de un monto de ventas mensuales, esta estrategia fidelizará al asesor con la empresa y aumentarán las ventas. | <ul style="list-style-type: none"> • Definir el perfil de los clientes antes de diligenciar cada formulario donde se pueda brindar una asesoría completa comparada con las de los mercados internacionales. |
|--|--|

4.4. Análisis interior del sector industrial

4.4.1. Estructura del mercado en que se compete

En Colombia, los fondos de pensiones funcionan como un oligopolio, los cuales, según algunos analistas, no explican a sus clientes los costos y riesgos del negocio, como tampoco claridad sobre sus ahorros.

Se entiende como oligopolio un mercado donde un número reducido de personas o empresas, ofrecen un bien o servicio a un número amplio de demandantes, por lo que la decisión de una de ellas afecta a las demás.

El matemático francés Cournot fue de los primeros investigadores que desarrolló este modelo, seguido por Bertrand y Von Stackelberg. Sin embargo, este modelo de mercado no es fácil para las empresas, debido a la interdependencia que tienen con sus competidoras.

En el modelo de Bertrand se compite por los precios, donde las empresas, con los mismos productos, ofrecen a los consumidores sustitutos perfectos, los cuales adquirirán el que tenga el menor precio en el mercado.

Por su parte, Stackelberg propone un oligopolio basado en las cantidades donde una firma líder decide producir cierta cantidad del producto, y las demás esperan para decidir la cantidad que ellos ofrecerán. Los precios son determinados según la demanda del mercado.

En el caso de las pensiones en Colombia, son pocas las empresas del sector privado que ofrecen estos servicios a los afiliados. La verdadera competencia en el sector ha sido nula debido que el régimen de prima media es manejado por el Estado por medio de Colpensiones, mientras que, en el sistema de capitalización individual, los fondos privados son reducidos en el mercado.

4.4.2. Análisis de los competidores

Colfondos

La administradora de fondos de pensiones Colfondos AFP, fue fundada en 1991, ofreciendo productos y servicios tanto en pensiones obligatorias como voluntarias, junto con las cesantías. Citibank fue poseedora de la firma hasta el año 2009, donde las acciones fueron adquiridas al holding Mercantil Colpatría y Palmfund Management y Linzor Capital Partners, ambos fondos de capital privado.

Posteriormente, el banco canadiense Scotiabank adquirió el 51% de Colfondos, marcando un paso para su expansión por Latinoamérica, mientras Mercantil Colpatria conservó el 49%.

Esta empresa hace su presencia en Antioquia, los Santanderes, Bogotá, Norte y Occidente del país.

Porvenir

En 1991 se crea Porvenir solamente en el campo de las cesantías, hasta llegar el año de 1994, donde la administradora de pensiones chilena AFP Provida S.A, establece una alianza para ingresar al país como un fondo privado de pensiones obligatorias, año en que se creó ese modelo en Colombia, manteniendo el 20% de Porvenir hasta 2003.

Entre sus productos se encuentran: Fondo de Pensiones Voluntarias, Fondo de Pensiones Obligatorias, Fondos de Cesantías y Patrimonios Autónomos, consolidándose con el mayor número de afiliados y de recursos administrados en pensiones y cesantías.

Porvenir es una de las empresas que conforman la multinacional financiera Grupo AVAL. A la vez es vigilada por la Superintendencia Financiera, contando con una revisora fiscal de reconocida experiencia.

Los criterios de rentabilidad, seguridad y transparencia es el compromiso que Porvenir tiene con sus afiliados, con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes.

La empresa Porvenir tiene una amplia red de oficinas en el país, ubicándose en departamentos como: Antioquia, Bolívar, Casanare, Valle del Cauca, Santander, Nariño, entre otros.

Se estima que los fondos de pensiones y cesantías tienen un promedio de 5.600 empleados.

Tabla 12. Empleados en los fondos de pensiones

| Empresa | Número de empleados |
|------------|---------------------|
| Protección | 1800 |
| Porvenir | 1895 |
| Colfondos | 1331 |

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

El análisis de la competencia en el sector de pensiones se realiza con base en las dos empresas fuertes en el mercado consideradas competencia para el fondo de pensiones Protección.

Lo anterior se realiza con el modelo teórico de Michael Porter dividido en 5 importantes categorías las cuales acercan a una percepción de lo que ocurre en cada una de ellas. El análisis se

divide en poder de negociación de los clientes, competencia en el mercado, nuevos clientes, poder de negociación proveedores y sustitutos.

Tabla 13. Protección con respecto a la competencia

| Competencia | Barreras de entrada | Poder de los clientes | Competencia En El Mercado | Nuevos Clientes | Poder de los proveedores | Productos sustitutos |
|-------------|---------------------|---|--|---|--|---|
| Protección | Alto | La empresa posee un equipo calificado de asesores comerciales además de un amplio portafolio de servicios los cuales se adaptan a las necesidades de los clientes | Es un fuerte competidor en el mercado posee altos niveles de inversión, convenios con la banca, presenta una competencia agresiva en beneficios para los clientes cuantificados en porcentajes y servicio. | Es una empresa que ha fortalecido agresivamente la fuerza de ventas y las negociaciones trayendo un crecimiento significativo en los últimos años | | |
| | Medio | | | | | |
| | Bajo | | | | La negociación con los proveedores se realiza por medio de Outsourcing se toma como un servicio fácil de reemplazar debido a que nos es un servicio vital para la operación de las empresas. | El sector de las pensiones es un sector muy especializado, no presenta sustitutos, ya que por ley el servicio siempre va a existir. Lo que si pueden ofrecer es el servicio de pensiones voluntarias las cuales las puede sustituir la banca de inversión o corredoras de |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--------|
| | | | | | | bolsa. |
|--|--|--|--|--|--|--------|

| Empresa | Categoría | Poder De Negociación De Los Clientes | Competencia En El Mercado | Nuevos Clientes | Poder De Negociación Proveedores | Sustitutos. |
|-----------|-----------|---|--|--|--|-------------|
| Colfondos | Alto | La empresa posee un equipo calificado de asesores comerciales además de un amplio portafolio de servicios los cuales se adaptan a las necesidades de los clientes | Es un fuerte competidor en el mercado posee altos niveles de inversión, convenios con la banca, presenta una competencia agresiva en beneficios para los clientes cuantificados en porcentajes y | Posee un portafolio de pensión voluntaria que sirve como forma de ahorro para los afiliados, esta es una propuesta tentativa para los clientes que | | |

| | | | | | | |
|--|-------|--|----------|---|--|---|
| | | | servicio | quieren asegurar el futuro y ahorrar en un fondo | | |
| | Medio | | | | | |
| | Bajo | | | | Es una empresa que terceriza algunos procesos, pero demuestra que el poder de negociación no es vital para el sector de las pensiones | El sector de las pensiones es un sector muy especializado, no presenta sustitutos, ya que por ley el servicio siempre va a existir. Lo que si pueden ofrecer es el servicio de pensiones voluntarias |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | las cuales las puede sustituir la banca de inversión o corredoras de bolsa. |
|--|--|--|--|--|--|---|

| Empresa | Categoría | Poder De Negociación De Los Clientes | Competencia En El Mercado | Nuevos Clientes | Poder De Negociación Proveedores | Sustitutos. |
|----------|-----------|---|--|---|----------------------------------|-------------|
| Porvenir | Alto | La empresa posee un equipo calificado de asesores comerciales además de un amplio portafolio de servicios los cuales se adaptan a las necesidades de los clientes | Es un fuerte competidor en el mercado posee altos niveles de inversión, convenios con la banca, presenta una competencia agresiva en beneficios para los clientes cuantificados en porcentajes | Cuenta con respaldo internacional lo que posibilita la credibilidad y captación de nuevos clientes. | | |

| | | | | | | |
|--|-------|--|-------------|--|---|---|
| | | | y servicios | | | |
| | Medio | | | | Porvenir ha sido uno de los fondos de pensiones más significativo s en el mercado por la trayectoria, la innovación y el poder de negociación con proveedores | |
| | Bajo | | | | | El sector de las pensiones es un sector muy especializado , no presenta |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | sustitutos, ya que por ley el servicio siempre va a existir. Lo que si pueden ofrecer es el servicio de pensiones voluntarias las cuales las puede sustituir la banca de inversión o corredoras de bolsa. |
|--|--|--|--|--|--|---|

Fuente: Elaboración propia

4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

Tabla 14. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

| Empresa | Canales de distribución | Estructura |
|------------|---|---|
| Protección | <ul style="list-style-type: none"> - Chat - Asesor virtual - Línea de servicio - Módulos de autoservicio - Redes sociales - Protección Móvil - Oficinas de servicio: Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, Barranquilla, Rionegro | <ul style="list-style-type: none"> - Junta Directiva - Comité Externo de Riesgo - Comité de Auditoría - Comité de Asuntos de Junta - Comité de Inversiones - Comité de Nombramientos y Retribuciones y Desarrollo - Comité de Responsabilidad Social - Presidente - Vicepresidente de Inversiones - Vicepresidente de |

| | | |
|-----------|--|--|
| | | <p>Gestión Humana y Responsabilidad Social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vicepresidente de Riesgo - Vicepresidente Financiero y de Planeación - Vicepresidente de Tecnología y Servicios para Clientes - Vicepresidente Comercial y de Mercadeo - Vicepresidente Jurídico y Secretaría General |
| Colfondos | <ul style="list-style-type: none"> - Contact Center - Servicios en oficinas - Certificados en línea | <ul style="list-style-type: none"> - Vicepresidencia de Riesgos - Vicepresidencia de Inversiones - Gerencia de |

| | | |
|----------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Red de oficinas: Medellín, Rionegro, Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Cali, Bucaramanga | <ul style="list-style-type: none"> Operaciones Financieras - Secretaría General - Gerencia de cumplimiento - Junta Directiva |
| Porvenir | <ul style="list-style-type: none"> - Oficinas: Bogotá, Cúcuta, Medellín, Cali, Armenia, Barranquilla, Yopal, Villavicencio, Cartagena, Santa Marta, Valledupar, Riohacha, Bucaramanga, Tunja, Palmira, Pasto, Tuluá, Popayán, Manizales, Pereira, Ibagué, Neiva, Rionegro, Sincelejo, | <ul style="list-style-type: none"> - Presidencia - Gerencia de Auditoría - Gerencia de Talento Humano - Dirección de Cumplimiento - Vicepresidencia de Planeación y Riesgo - Vicepresidencia de Operaciones y Servicio - Vicepresidencia de Inversiones - Vicepresidencia Jurídica |

| | | |
|--|------------------------|---|
| | Buenaventura, Tunja | - Vicepresidencia de Servicios Corporativos - Vicepresidencia Comercial |
|--|------------------------|---|

Fuente: Elaboración propia

4.6. Mapa de productos y precios

- Protección:
 - Pensión obligatoria: 16% del salario del trabajador. 12% empleador y 4% empleado. Ingresos superiores a 4 SMMLV se realiza un 1% al fondo de solidaridad pensional. Salarios iguales o superiores a 16 SMMLV aporte a pensión entre 16% y 17%.

Hay dos tipos de afiliación:

Vinculación inicial: Copia del documento de identidad, diligenciar formulario en original y dos copias.

Traslado de AFP o traslado de régimen: Copia del documento de identidad, diligenciar formulario en original y dos copias, formato de validación.

Distribución de los aportes: 1,5% Fondo de Garantía de Pensión Mínima, 1,76% seguro provisional, 11,5% cuenta individual, 1,24% pago de comisión a Protección.

Tipo de ahorro: Cotizar 1.150 semanas, 57 años para mujeres y 62 para hombres. Pensión de invalidez al perder el 50% de la capacidad laboral. Cuenta individual a nombre del cotizante, que se compone de: aportes, rendimientos y bono pensional. La pensión según el capital ahorrado. La mesada pensional sin límites. El dinero de la cuenta es heredable. Se devuelve el rendimiento acumulado en caso de no pensionarse.

- Pensión voluntaria: Mayor de edad o con representante legal si es menor de edad. Diligenciar solicitud de afiliación. Fotocopia del documento de identidad. Fotocopia de la declaración de renta. Certificado de ingreso y retenciones.

Rentabilidades: Se realizan inversiones a nivel local e internacional para obtener mejores retornos para los cotizantes. Este resultado varía según: el portafolio elegido, el tiempo de permanencia, la densidad de los aportes y si se realizan retiros.

Servicios y beneficios: Se puede disminuir hasta un 30% los ingresos tributarios, realizar retiros sin gravarlos con el 4 x 1.000, después de 10 años no se genera el 7% de retención en la fuente ni del 3% sobre el aporte,

Comisiones y otros pagos: La comisión varía entre el 1% y el 3% diariamente sobre el saldo de la cuenta. Al realizar un retiro antes de 10 años se cobra el 7% de la retención de la fuente.

- Cesantías: Se liquidan anualmente hasta el 31 de Diciembre, siendo consignadas hasta el 14 de Febrero. Antes del 31 de Enero se entregan los intereses que son el 12% anual.

Tipo de ahorro: A largo plazo y a corto plazo.

Rentabilidades:

A largo plazo: 4,06% E.A por un período de 24 meses

A corto plazo: 3,07% E.A calculada por un período de 3 meses.

Comisiones y otros pagos:

A largo plazo: 3% anual liquidado diariamente.

A corto plazo: 1% anual liquidado diariamente.

- Protección Vida: Busca otorgar a los afiliados una pensión en caso de invalidez o muerte del cotizante.

Costos: El valor de Protección Vida depende de: si es individual o institucional, la edad del asegurado y el valor de la prima, la cual varía por cada \$10.000.000 asegurados.

- Colfondos:

- Pensión obligatoria: Se realizan aportes mensuales por el empleador del 75% y el empleado del 25%, acreditándose en una cuenta de ahorro individual en el Fondo de Pensiones Obligatorias.

Aportes voluntarios: Aportes adicionales a la cotización obligatoria de los trabajadores, acreditados a la cuenta de ahorro individual.

Pensión de vejez: Tener capital suficiente para financiar la pensión del SMMLV, de lo contrario se debe cumplir la edad establecida, cotizar mínimo 1150 semanas, no tener ingresos superiores a un SMMLV

Pensión de sobrevivencia: Es el beneficio pensional que se otorga a los cotizantes fallecidos.

Pago de incapacidades: Diligenciar la solicitud de pago de incapacidades, carta de remisión de EPS, cédula de ciudadanía, historia clínica, Formato de Rehabilitación Integral, certificado de afiliación a Colfondos.

Pensión de invalidez: Perder el 50% de capacidad laboral, tener mínimo 50 semanas cotizadas, calificación de pérdida laboral con plazo de definición de 45 días, estudio de pensión de invalidez de Colfondos, cumplir 180 días de incapacidad.

Renta vitalicia: Es una contratación que hace el afiliado con una aseguradora, que calcula la renta según la pensión.

Auxilio funerario: Formato Solicitud de Auxilio, fotocopia de cédula del afiliado fallecido, registro civil de defunción, copia de cédula de quien sufragó los gastos, factura original.

Pensión familiar: Se reconoce al sumar los aportes de cada uno de los cónyuges o compañeros permanentes, que cumplan con los requisitos que se establecen para la pensión de vejez en el régimen de prima media.

- Pensión voluntaria: Se diligencia el formato, fotocopia del documento de identidad.
- Cesantías: Se busca la mejor rentabilidad, ubicando el dinero por encima del mínimo que exige la Superintendencia Financiera, obteniendo lo siguientes beneficios:

Premios a la fidelidad: Participación en premios y sorteos.

Asesoría personalizada y especializada: Información sobre cuentas y aportes.

Información oportuna y actualizada: Información de la cuenta dos veces al año y consultas en el Contact Center.

Pago de cesantías: Se hace por plantilla física, por autoliquidador de la página virtual, o por planilla unificada.

Traslado de cesantías: Se diligencia el formato de solicitud de traslado COLF-POCE-001.

Rentabilidad de las cesantías: Rentabilidad competitiva según las diferentes alternativas de inversión en el mercado de valores, y que superen la rentabilidad mínima exigida legalmente por la Superintendencia Financiera.

- Gestión Patrimonial: Se asesora a los clientes para reconocer el entorno, y así tener una buena planeación financiera.

- Círculo de inversionistas: Se entrega información a los clientes que estén interesados en inversiones.

- Porvenir

- Pensión obligatoria: Del 16% de los aportes, el 11,5% va a la cuenta del aportante; el 1,5% va al Fondo de Garantía de Pensión Mínima para financiar los nuevos pensionados; el 3% que falta llega a la prima para el seguro de vida e invalidez.

Opciones de la mesada pensional:

Renta vitalicia inmediata: administrado por una compañía de seguros, se calcula anualmente con la inflación, al fallecer el pensionado se asigna a los beneficiarios, no puede ser inferior a 1 SMMLV, es vitalicia.

Retiro programado: La administra una AFP, el cálculo se hace anual según la rentabilidad, el capital es heredable hasta quinto grado de consanguinidad.

Retiro programado con renta vitalicia diferida: Se inicia cuando termine el tiempo pactado, se contrata con la pensión del afiliado, el pensionado decide el tiempo para recibir este retiro, el valor de la mesada es constante en el tiempo.

Renta temporal variable con renta vitalicia inmediata: El pensionado decide el tiempo de 1 a 10 años, se reciben dos pagos simultáneos, se puede elegir una pensión más alta o más baja, se devuelve el saldo total.

Renta temporal variable con renta vitalicia diferida: Se inicia el pago de la renta temporal variable cuando se termine el tiempo pactado, iniciando el pago de la renta vitalicia.

Retiro programado sin negociar bono pensional: Se debe tener el capital que financie el 130% de las mesadas requeridas.

- Pensión voluntaria: Se puede realizar de forma directa (aportes directos), o por descuento por nómina (aportes de nómina).

- Cesantías: Se ofrecen diversos beneficios:

Ahorro del 4 x mil: Al retirar las cesantías en el Banco de Bogotá o el Banco de Occidente no se cobra el 4 x mil.

Porvenir preferencial: Se tienen descuentos junto a las familias de los afiliados, en el comercio y la universidad. Se hacen partícipes de concursos y sorteos.

Administración experta: Se aseguran los mejores rendimientos por medio de una mesa especializada de dinero.

Múltiples canales de retiro: Se ofrecen servicios como: Servicio empresarial, retiros en puntos Reval, en Banco de Bogotá y AV Villas o en las oficinas Porvenir.

4.7. Análisis del cliente y del consumidor

En la Ley 50 de 1990 se sufre una modernización del Código Sustantivo del Trabajo, buscando el equilibrio entre el trabajador y el empresario. Entre las modificaciones realizadas se encuentran en el tema de Cesantías, la cual se nombra a la prestación social obligatoria para el empleador, con el fin que el empleado asuma sus necesidades primarias en caso de desempleo.

Desde este punto de vista, si las cesantías se convierten son utilizadas para resolver necesidades empresarias del cotizante, también lo es en su naturaleza, al igual que las pensiones, las cuales en la Ley 100 de 1993, se reformó con el fin de otorgar a las personas calidad de vida, que esté de acuerdo con la dignidad humana.

La segmentación de mercados de los clientes afiliados a las AFP, se realiza por medio de conglomerados jerárquicos, los cuales permiten tener todas las variables posibles en una variedad de métodos de aglomeración y medidas de distancia.

El 15% de afiliados están en el rango de edad entre 27 y 37 años, ubicados en la Región Centro, Antioquia y Occidente, los cuales se encuentran trabajando en empresas de segmento bajo. El IBC (Ingreso Base de Cotización) se encuentra entre 535.600 y 1.071.200.

El 6% de los afiliados están entre 38 y 49 años, ubicados en la Región Central, Norte y Occidente, laboran en empresas de segmento bajo y su IBC está ubicado entre 535.000 y 1.071.200.

Por otro lado, hay otro 3% de afiliados que también se encuentran entre los 38 y 48 años de rango de edad en la Región Centro, pero que se encuentran laborando en empresas de segmento Medio y Alto, y con un IBC mayor o igual a 4.284.801 y 8.569.600.

Tabla 15. Análisis del cliente y consumidor

| Necesidad primaria | Características de segmentación | Hábitos y preferencias | Perfil del segmento |
|------------------------------------|--|--|--|
| Afiliación a Pensiones Voluntarias | Personas independientes estrato 4, 5 y 6, con altos cargos en empresas de Rionegro, profesionales y expertos en ahorros y pensiones, o con la intención de hacerlo | Personas independientes estrato 4, 5 y 6 | 3%=Edad 38-48 años Región=Central Empresas=Medio y alto IBC=4.284.801-8.569.600 |

Fuente: Elaboración propia

5. Etapa de investigación de mercados aplicada al plan

5.1. Ficha técnica

Tabla 16. Ficha técnica de la investigación de mercados

| | |
|--|--|
| Objetivo de la investigación | Determinar la aceptación que tiene el servicio de pensión voluntaria en personas independientes en estratos 4,5 y 6 |
| Enfoque de la investigación | Cualitativo |
| Diseño de la investigación | Exploratorio |
| Descripción del universo | Personas independientes estrato 4, 5 y 6 |
| Tamaño del universo | 10 personas |
| Descripción de la población | Personas independientes estrato 4, 5 y 6 |
| Tipo de muestreo | No probabilístico, ya que se seleccionaron los elementos de las muestras |
| Tamaño muestral | 10 participantes, con altos cargos en empresas de Rionegro, profesionales y expertos en ahorros y pensiones, o con la intención de hacerlo |
| Nivel de confianza | 95% |
| Margen de error | 3% |
| Método de recolección de datos | Focus group y encuesta |
| Periodo de recolección de la información | 15 de Marzo de 2017 |

Fuente: Elaboración propia

5.2. Resumen ejecutivo

La investigación realizada tuvo como objetivo determinar el grado de aceptación de las pensiones voluntarias para alcanzar la captación de nuevos clientes, así como la fidelización de los ya existentes, de tal manera que se obtenga un crecimiento del 15% para el año 2018.

Se ha realizado una metodología exploratoria, de tipo cualitativo y no probabilístico, con las técnicas de Focus Group y encuestas, que busca conocer las tendencias acerca de pensiones voluntarias en empleados de altos cargos, elegidos por su experiencia en ahorros y pensiones, o por la intención de ingresar a este servicio.

5.3. Definición del problema/oportunidad

Las personas no tienen planes de ahorro. Unos no lo hacen porque no ven la necesidad y otros porque realmente no cuentan con los recursos suficientes para hacerlo, pero en otros casos es porque olvidan que tienen una cuenta ya abierta en este producto, no saben que tienen beneficios tributarios, optan por métodos tradicionales como ahorros en los bancos o simplemente no tienen el conocimiento suficiente para su uso.

Entre los ciudadanos también está la consciencia que cotizar para pensión es más un gasto que una inversión, poniendo a prueba la mentalidad cortoplacista del colombiano, quien piensa sólo en el presente, no en el futuro, la vejez y la invalidez.

Así mismo, existe la creencia entre los nuevos cotizantes, que nunca se van a pensionar, debido que familiares o personas cercanas han tenido dificultades para tener su mesada, y las nuevas reformas buscan aumentar la edad de pensión, basados en la expectativa de vida del país.

Las consecuencias de falta de ahorros en pensión por parte de los colombianos, es que el sistema se vuelve insostenible.

Protección S.A Pensiones y Cesantías, es una empresa que debe alcanzar una sostenibilidad en el tiempo, la cual se ve afectada por la poca consciencia que tienen los trabajadores independientes del país en cotizar a pensiones voluntarias.

5.4. Objetivos de la investigación de mercados

5.4.1. Objetivo general

Desarrollar una estrategia de mercadeo para la captación de nuevos clientes y fidelización de los clientes actuales que estén interesados en la afiliación al producto de pensión voluntaria y alcanzando así un crecimiento del 15% para el año 2018, por medio de la información preliminar según Kotler y Armstrong (2008), utilizando un Focus Group y encuestas, en el Municipio de Rionegro.

5.4.2. Objetivos específicos

- Renovar el listado de clientes para el producto pensión voluntaria, el cual permitirá el cumplimiento en las ventas y el incremento en la productividad para el año 2018.
- Crear un plan de mercadeo para el desarrollo de nuevos mercados, analizando el público objetivo al cual va dirigido el producto, creando así estrategias adecuadas desde el marketing mix.
- Fortalecer la relación con las empresas implementando buena asesoría comercial dando valor agregado y diferenciador.

- Desarrollar canales alternos de venta optimizando el segmento gobierno y demás segmentos, donde casi no se impulsa el producto.
- Desarrollar nuevos mercados donde haya ausencia de este producto
- Renovar clientes por medio de campañas de fidelización.

5.5. Metodología aplicada

En el presente trabajo se realizó una investigación exploratoria, la cual se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos (Arias, 2012).

El objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o se ha abordado antes. Es decir, cuando existen solo ideas vagamente relacionadas con el tema (Hernández, 2006).

A su vez, esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, la cual estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas (Blasco y Pérez, 2007).

Los términos cualitativos se usan en estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos, proporcionando información valiosa, pero poseen un limitado grado de

precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos (Morales).

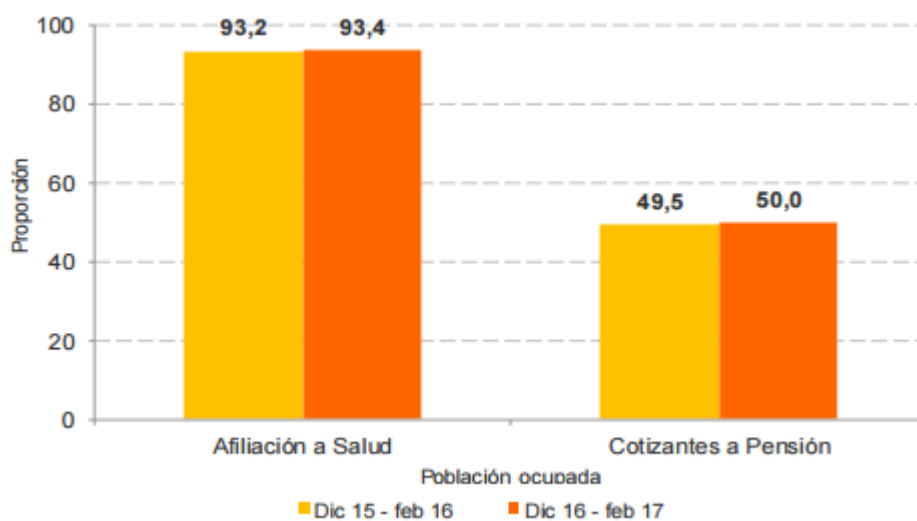
El tipo de muestreo es no probabilístico, donde los elementos son elegidos a juicio del investigador. No se conoce la probabilidad con la que se puede seleccionar cada individuo.

Se utilizaron las técnicas del Focus Group y encuesta, que consisten en dinámica de grupo efectuada a 10 personas en el caso del Focus Group y 100 personas en la encuesta, con características homogéneas, dirigidas por Adriana Cardona, moderadora del Focus Group.

A la muestra que se seleccionó se aplicó un Focus Group y una encuesta, las cuales permitieron determinar cuál es el grado de aceptación de los servicios de pensión voluntaria en las personas independientes de los estratos 4, 5 y 6 del Municipio de Rionegro.

Según el DANE en las principales 13 ciudades del país, el 93,4% de los ocupados, entre diciembre 2016 y febrero de 2017, fueron reportados como afiliados a seguridad social en salud, teniendo en cuenta que, en este mismo período, la cotización a pensiones fue de la mitad, 50%.

Figura 6. Población afiliada a salud y pensión



Fuente: DANE

El tamaño total de la muestra fue de 10 personas.

5.6. Limitaciones

La realización del Focus Group presentó inconvenientes, debido a la dificultad en encontrar a los participantes que cumplan con las características, como ser independientes y tener disposición para cotizar a pensiones voluntarias, así como el horario de disponibilidad por parte de los participantes por sus ocupaciones.

Así mismo, el tiempo necesario, por parte de los encuestados, para responder cada una de las preguntas formuladas, donde se evidenciaba algo de molestia por parte de estos, pues interrumpían sus labores cotidianas.

Instrumento

Para la realización de la investigación de mercados se utilizan el Focus Group y la encuesta como método de encuesta cualitativa rápida, el cual permiten comprender además de diseccionar, el fundamento de las opiniones expresadas por los participantes.

En la realización del Focus Group se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Lugar y materiales:

El Focus Group se realiza en las oficinas de Protección S.A, donde existen instalaciones adecuadas para llevarlo a cabo.

- Reclutar a los participantes:

El reclutamiento de los diez participantes del Focus Group se hace vía telefónica, por medio de una base de datos, la cual registran personas que cumplen con el perfil buscado.

- Elaborar una guía:

Se elabora un temario o guía donde se incluye el tema investigado, sobre la aceptación del servicio de pensiones voluntarias en personas independientes, así como las preguntas a los participantes, teniendo en cuenta los objetivos a alcanzar.

- Selección del moderador:

Se nombra una moderadora que cumple con la mayor objetividad posible la función asignada. Se caracteriza por la forma como guía al grupo, la buena comunicación verbal con la cual cuenta, así como su habilidad para saber escuchar las respuestas de los asistentes.

- Reporte final:

Como etapa final, se transcribe, se analiza y se resume la información obtenida, con el fin de presentar los datos, de donde se sacan las conclusiones.

Temario focus group

- Rango de edad de los participantes
- ¿Conocen qué son las pensiones voluntarias?
- ¿Conocen la rentabilidad que se obtiene de la pensión voluntaria?
- ¿Cómo se hacen los aportes a la pensión voluntaria?
- ¿Cómo describen el nivel de conocimiento de productos financieros?
- ¿Cuál es su experiencia invirtiendo en acciones?
- El plazo en el cual piensan lograr los objetivos de inversión
- En caso de un imprevisto, ¿qué harían con la inversión?
- ¿Han tenido otras propuestas de fondos de pensiones?
- ¿Qué le ha impedido acceder a una pensión voluntaria?

Por su parte, en la realización de la encuesta se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecer los objetivos
- Determinar el universo a estudiar
- Identificar la información a recolectar
- Diseñar el cuestionario
- Calcular la muestra
- Recolectar la información
- Procesar la información
- Analizar la información

Preguntas de la encuesta

Cordial saludo, la presente encuesta se realiza con la intención de recopilar datos relevantes en una investigación de mercados enfocada a las pensiones voluntarias de la empresa Protección S.A Pensiones y Cesantías. Es importante que usted responda las siguientes preguntas de la forma más sincera posible.

Agradecemos su colaboración.

Encuesta

1. ¿Qué estudios ha realizado?

Universitaria ____

Postgrado ____

Especialización ____

Maestría ____

2. ¿A qué estrato social pertenece?

Cuatro ____

Cinco ____

Seis ____

3. ¿Cotiza a pensión voluntaria?

Sí ____

No ____ ¿Por qué? _____

4. ¿Conoce la empresa Protección S.A Pensiones y Cesantías?

Si ____

No ____

5. ¿Está dispuesto a afiliarse a pensión voluntaria en Protección S.A Pensiones y Cesantías?

Si ____

No ____ ¿Por qué? _____

6. ¿Cuál es su concepto de la empresa Protección S.A Pensiones y Cesantías?

5.7. Hallazgos – resultados de la investigación

- El Focus Group ha servido para conocer las expectativas de los participantes, ya que “es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, para obtener datos cualitativos” (Hamui-Sutton y Varela-Ruiz, 2012).
- El rango de edad de las personas entrevistadas en el Focus Group oscila entre los 30 y 45 años.
- El término pensiones voluntarias es ampliamente conocido entre los participantes, lo que genera consciencia sobre la importancia de su afiliación, sin embargo, falta su ingreso a este tipo de ahorro programado.
- Es desconocida la rentabilidad de la pensión voluntaria. Las personas confían en recibir buenos dividendos en el momento que adquieran el derecho de su liquidación.
- El conocimiento de los productos financieros es bajo, y eso es el resultado de la poca educación financiera que la cultura ejerce sobre los ciudadanos, y la baja inversión en productos que pueden generar estabilidad económica como las acciones.

- A pesar de la visión cortoplacista de la cultura, el plazo en el cual piensan lograr los objetivos de inversión es largo, entendiendo que las pensiones son un ahorro programado al finalizar la etapa laboral de las personas.
- La inversión en propiedad raíz es la mejor elegida por los participantes, debido que son inversiones con alta capacidad de valorización en el mediano y largo plazo, y a corto plazo también pueden generar ingresos.
- El conocimiento de los fondos de pensiones presentes en el mercado es amplio, pues han tenido diversas propuestas de estos para su afiliación.
- El desconocimiento de la rentabilidad originada en los fondos de pensiones, la falta de educación financiera y la visión cortoplacista son factores que impiden el acceso a la pensión voluntaria en un fondo privado de pensiones.

En cuanto a la encuesta, el 44% de las personas entrevistadas han realizado estudios de postgrado, seguido por los estudios universitarios (40%). Los que tienen una especialización se encuentran alejados con un 13%, y con maestría un escaso 3%.

El estrato 4 es donde más se encuentran los encuestados (60%), determinando que pertenecen a una clase media que es mayoría en la sociedad colombiano. Los estratos altos, 5 y 6, se encuentran con un 27% y 13% respectivamente.

Es preocupante notar que el 80% no cotiza aún a pensiones voluntarias, demostrando la poca cultura del ahorro que ha caracterizado a los colombianos, así como la corta visión a largo plazo, inclusive cuando se trata de su futuro económico, si se tiene en cuenta que, aunque al 46% le falta información sobre el tema, el otro 54% está repartido entre quienes piensan que no es necesario (33%), y quienes creen que nunca se van a pensionar (21%).

El 90% de las personas entrevistadas conocen a la empresa Protección S.A Pensiones y Cesantías, mostrando el posicionamiento que esta tiene en el mercado, aunque la meta debe ser darse a conocer en ese otro 10% que dice no conocerla.

Aunque la mayoría no cotiza a pensión voluntaria, es de resaltar que el 70% está dispuesto a hacerlo en la empresa Protección S.A Pensiones y Cesantías. De esta forma, se aprecia el alto nivel de confianza que tiene la empresa entre la ciudadanía. Del 30% restante, el 56% no lo considera necesario, pues dice nunca pensionarse, y el 44% restante no lo considera necesario.

Entre las personas entrevistadas, el concepto que tienen de la empresa Protección S.A Pensiones y Cesantías es buena con un 53%, el 37% la reconoce como importante en el sector, con un alejado 7% que no la conoce y un 3% que dice no gustarle la empresa.

5.7.1. Información sociodemográfica

Se evidencia una participación de personas independientes en los estratos 4, 5 y 6, que ocupan altos cargos en sus empresas, con edades que oscilan entre 30 y 45 años. A la vez, son profesionales con la intención de realizar aportes a ahorros y pensiones, aunque algunos de ellos ya lo están haciendo.

5.7.2. Resultados generales

- Se conocieron de forma detallada las razones por las cuales los trabajadores independientes no cotizan a la pensión voluntaria.
- Un gran porcentaje de la población no confían en el sistema pensional colombiano, argumentando que no se pensionarán, debido al aumento en la edad de jubilación.

5.7.3. Comentarios puntuales

- Los encuestados prefieren invertir en otro tipo de negocios que realizar aportes en pensiones.
- El desconocimiento de la rentabilidad generada por las pensiones, aparece como un obstáculo a la hora de realizar los aportes al sistema.
- La escasa cultura del ahorro es palpable también en los estratos medio-alto de la población, así como en personas con educación avanzada.

5.8. Conclusiones

- Las personas encuestadas muestran su interés en aportar a pensión voluntaria, así lo haya considerado innecesario con el pensamiento que ya no se van a pensionar.
- La imagen que tienen los encuestados de Protección S.A Pensiones y Cesantías es de una empresa reconocida y tradicional en el sector.
- El conocimiento que tienen los encuestados de Protección S.A Pensiones y Cesantías es positivo, por su buen desempeño en el mercado.

- Es necesario la utilización de canales alternos para impulsar el servicio ofrecido de pensiones voluntarias, ofreciéndoles de esta forma un ahorro programado a los afiliados.
- Hay un número significativo de personas que no tienen conocimiento de los beneficios al hacer aporte al sistema de pensión voluntaria.

5.9. Recomendaciones

- Se debe dar a conocer el rendimiento de los aportes a pensión voluntaria, así como los beneficios, tanto para la familia como para el futuro del trabajador independiente.
- Es importante fortalecer la relación entre la empresa y los clientes, por medio de planes de mercadeo eficaces que permitan atraer nuevos afiliados y la fidelización de los ya existentes.
- La utilización de medios alternos es indispensable como forma de llegar a nuevos clientes, así como concientizarlos de la importancia de realizar sus aportes a pensiones voluntarias.

6. Etapa de formulación estratégica

6.1 Objetivos del plan de mercado

6.1.1. Objetivo general

Desarrollar plan estratégico de mercadeo para la captación de nuevos clientes y fidelización de los clientes actuales que estén interesados en un servicio de pensión voluntaria, obteniendo un crecimiento del 15% para el año 2018 en la empresa Protección S.A.

6.1.2. Objetivos específicos

- Posicionar la marca en el primer de puesto de preferencias, de acuerdo al nicho de mercado al que va dirigido el servicio de pensiones voluntarias en Antioquia, mediante incentivos que generen diferenciación con la competencia.
- Renovar el listado de clientes a un 10% anual para el servicio de pensión voluntaria, el cual permitirá el cumplimiento de las ventas.

Desarrollar una estrategia de ventas personalizadas, como fortalecimiento al equipo de mercadeo de Protección S.A.

- Incursionar en nuevos mercados, con profesionales de estratos 4, 5 y 6, donde haya ausencia del servicio de pensiones voluntarias en el departamento de Antioquia.

6.2. Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas se realiza con base en las estadísticas presentadas por la empresa Protección S.A para las pensiones voluntarias en el año 2015 – 2016, presentando un crecimiento uniforme del 10%, el cual se proyecta de acuerdo a los objetivos propuestos en el plan de mercadeo para el año 2018.

Tabla 17. Crecimiento de las pensiones voluntarias 2015- 2016

| | CANTIDAD | PORCENTAJE | DE |
|---------------|---------------|-------------|----|
| | | CRECIMIENTO | |
| VENTAS | 2,838,000,000 | 10% | |
| PERSONAL | 400 | 3% | |
| PARTICIPACION | 39,70% | 10% | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Crecimiento de las pensiones voluntarias 2017-2018

| | AÑO | AÑO | PORCENTAJE | PRÓXIMO |
|---------------|---------------|---------------|------------|---------------|
| | ANTERIOR | ACTUAL | | AÑO |
| VENTAS | 2,838,000,000 | 3,121,800,000 | 15% | 3,590,070,000 |
| PERSONAL | 400 | 412 | 3% | 424 |
| PARTICIPACION | 39,70% | 43,67% | 15% | 50,22% |

Fuente: Elaboración propia

6.3. Formulación de las macro-estrategias

- Afiliar nuevos clientes y fidelizar los actuales mediante una política comercial establecida, generada por una investigación del sistema de seguridad social en pensiones, que permita conocer la competencia y el entorno.
- Conocer las variables endógenas y exógenas en el campo económico, y así diseñar y formular un plan de mercadeo, enfocando las estrategias.
- Definir estrategias de la imagen visual corporativa para una mejor comunicación con los afiliados, educándolos en el proceso de los aportes al régimen de pensiones.
- Lograr una afiliación efectiva, por medio de la resolución de inquietudes, proporcionándoles la información necesaria con la formulación y desarrollo de nuevos modelos de mercadeo.

6.4. Formulación de estrategias

- Diseñar servicios que se adapten a las necesidades expuestas por el cliente, logrando ajustar y diversificar los existentes, por medio de encuestas online que fije necesidades en cada segmento.

- De acuerdo con las necesidades detectadas, crear la demanda o modificarla, según las estrategias definidas.
- Elaborar campañas de divulgación y capacitación para los clientes, tanto internos como externos, por medio de unos lineamientos ya establecidos.
- Realizar un acompañamiento permanente al cliente, el cual permita resolver dudas e inquietudes desde la adquisición de la pensión voluntaria, permitiendo tener un conocimiento de las inversiones realizadas por Protección S.A., ofreciendo paquetes que satisfagan las necesidades de los clientes, según el tipo de servicios que adquieran.
- Consolidar un equipo de mercadeo de 24 personas calificadas en asesoría de ventas en las empresas y competencia en el mercado, para ofrecer servicios competitivos, apoyados en alta tecnología y procesos que cumplan con un elevado grado de efectividad.
- Crear un equilibrio estratégico donde haya satisfacción por parte de los agentes que hacen parte del proceso productivo de la empresa: empleados, clientes y accionistas, por medio de servicios eficientes, necesarios, realizados al menor costo posible.
- Generar en el mercado satisfacción permanente de cada servicio adquirido por parte del cliente, obteniendo de estos confianza y lealtad, realizando evaluaciones mensuales, que determinen el nivel de satisfacción con los servicios prestados.

- Implementar el buen gobierno corporativo que genere confianza en el mercado, donde se establezcan reglas, procesos, códigos de conducta y definición de responsabilidad de cada trabajador, involucrando a las directivas de la empresa, viéndose reflejado en el aumento de afiliados y en el crecimiento económico de la empresa, así como la sostenibilidad en el mercado.

- Alinear los aspectos económicos, ambientales y sociales, por medio de una cultura laboral que se basa en valores y respeto entre los empleados, según los principios del Pacto Global, los cuales resaltan la Responsabilidad Social de las empresas, como la inclusión, el crecimiento económico, consumo responsable y la sostenibilidad en el tiempo.

6.5. Detalle táctico del plan

Tabla 19. Plan táctico

| META A LOGRAR CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA | | Captación de nuevos clientes | Estrategias competitivas | | |
|--|-----------------------|---------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------|
| | Estrategia | | | | |
| | | Responsables | Fecha de cumplimiento | Costo de implementación | |
| | Actividad 1 | Publicidad impresa | Mercadeo | Año 2018 | 12,000,000 |
| | Actividad 2 | Agencia de publicidad | Mercadeo | Año 2018 | 20,000,000 |
| Actividad 3 | Publicidad On Line | Mercadeo | Año 2018 | 5,000,000 | |
| VALOR TOTAL DE LA ESTRATEGIA | | | | | 37,000,000 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Metas

| META A LOGRAR CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA | | Fidelización de antiguos clientes | Estrategias competitivas | | |
|--|-------------------|---|----------------------------------|------------------------------------|------------|
| | Estrategia | | | | |
| | | Responsables | Fecha de cumplimiento | Costo de implementación | |
| | Actividad 1 | Eventos | Ventas | Año 2018 | 15,000,000 |
| | Actividad 2 | Alianzas estratégicas | Ventas | Año 2018 | 10,000,000 |
| Actividad 3 | Suscripciones | Ventas | Año 2018 | 10,000,000 | |
| VALOR TOTAL DE LA ESTRATEGIA | | | | | 35,000,000 |

Fuente: Elaboración propia

6.6. Presupuesto del plan de mercadeo

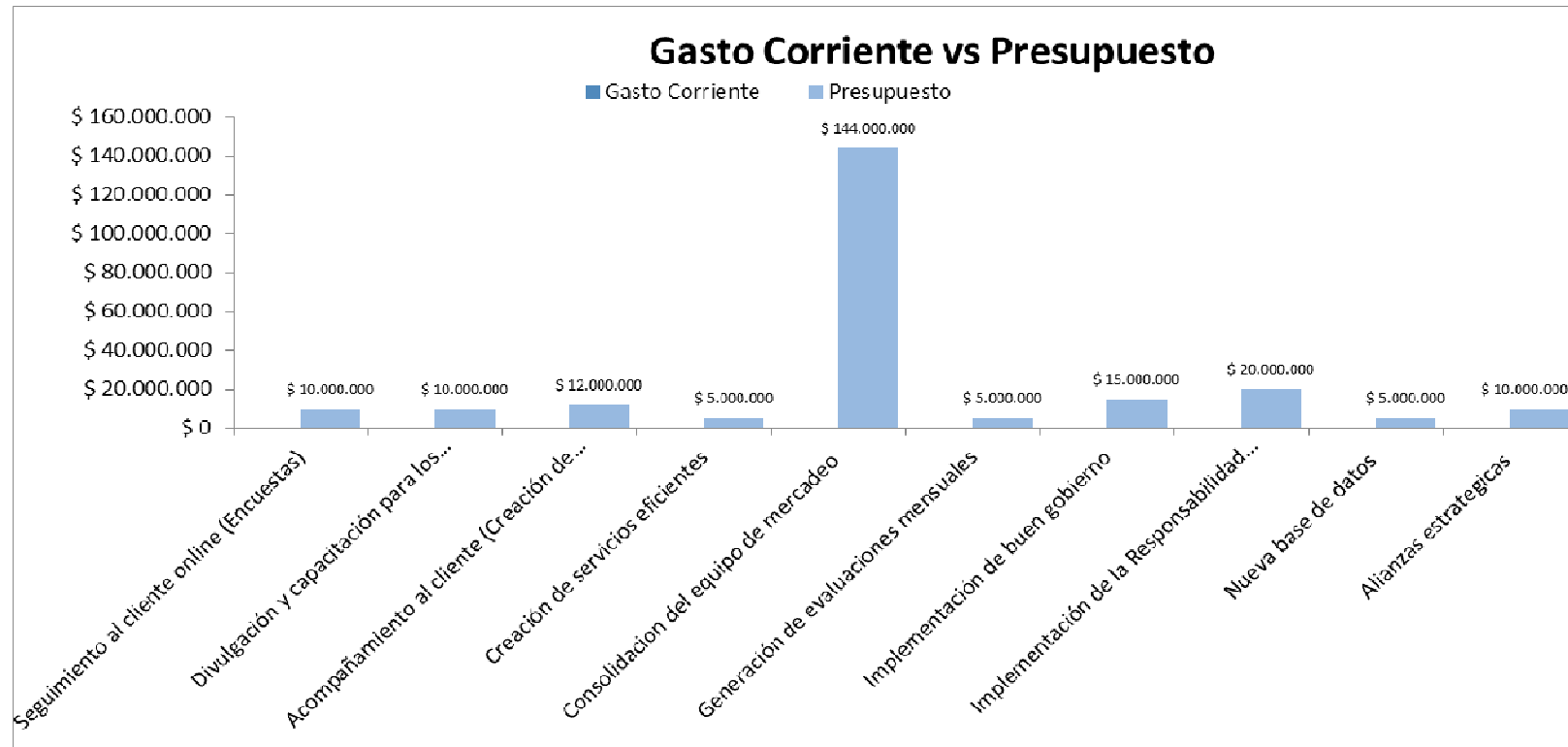
Figura 7. Presupuesto

| Presupuesto para acciones de marketing | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|-------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Categorías | Presupuesto Total | Gastado hasta Hoy | Presupuesto Restante | %Restante | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Seguimiento al cliente online (Encuestas) | \$ 10.000.000 | \$ 0 | \$ 10.000.000 | \$ 1 | \$ 5.000.000 | \$ 454.545 | \$ 454.545 | \$ 454.545 | \$ 454.545 | \$ 454.545 | \$ 454.545 | \$ 454.545 | \$ 454.545 | \$ 454.545 | \$ 454.545 | \$ 454.545 |
| Divulgación y capacitación para los clientes | \$ 10.000.000 | \$ 0 | \$ 10.000.000 | \$ 1 | \$ 833.000 | \$ 833.000 | \$ 833.000 | \$ 833.000 | \$ 833.000 | \$ 833.000 | \$ 833.000 | \$ 833.000 | \$ 833.000 | \$ 833.000 | \$ 833.000 | \$ 833.000 |
| Acompañamiento al cliente (Creación de paquetes) | \$ 12.000.000 | \$ 0 | \$ 12.000.000 | \$ 1 | \$ 4.000.000 | | | \$ 2.000.000 | | | \$ 4.000.000 | | | \$ 2.000.000 | | |
| Creación de servicios eficientes | \$ 5.000.000 | \$ 0 | \$ 5.000.000 | \$ 1 | \$ 2.000.000 | | | \$ 1.000.000 | | | \$ 1.000.000 | | | \$ 1.000.000 | | |
| Consolidación del equipo de mercadeo | \$ 144.000.000 | \$ 0 | \$ 144.000.000 | \$ 1 | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 | \$ 12.000.000 |
| Generación de evaluaciones mensuales | \$ 5.000.000 | \$ 0 | \$ 5.000.000 | \$ 1 | \$ 2.000.000 | | | \$ 1.000.000 | | | \$ 1.000.000 | | | \$ 1.000.000 | | |
| Implementación de buen gobierno | \$ 15.000.000 | \$ 0 | \$ 15.000.000 | \$ 1 | \$ 4.000.000 | | | \$ 2.000.000 | | \$ 1.000.000 | \$ 2.000.000 | \$ 1.000.000 | \$ 1.000.000 | \$ 2.000.000 | \$ 1.000.000 | |
| Implementación de la Responsabilidad Social | \$ 20.000.000 | \$ 0 | \$ 20.000.000 | \$ 1 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 |
| Nueva base de datos | \$ 5.000.000 | \$ 0 | \$ 5.000.000 | \$ 1 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 | \$ 1.666.666 | | | | | | | | | |
| Alianzas estratégicas | \$ 10.000.000 | \$ 0 | \$ 10.000.000 | \$ 1 | \$ 833.333 | \$ 833.333 | \$ 833.333 | \$ 833.333 | \$ 833.333 | \$ 833.333 | \$ 833.333 | \$ 833.333 | \$ 833.333 | \$ 833.333 | \$ 833.333 | \$ 833.333 |
| Total | \$ 236.000.000 | \$ 0 | \$ 236.000.000 | \$ 1 | \$ 33.999.665 | \$ 17.454.210 | \$ 17.454.210 | \$ 21.787.544 | \$ 15.787.544 | \$ 16.787.544 | \$ 23.787.544 | \$ 16.787.544 | \$ 16.787.544 | \$ 21.787.544 | \$ 16.787.544 | \$ 15.787.544 |
| | Gasto Acumulado | | | | \$ 202.000.335 | \$ 184.546.125 | \$ 167.091.915 | \$ 145.304.371 | \$ 129.516.827 | \$ 112.729.283 | \$ 88.941.739 | \$ 72.154.195 | \$ 55.366.651 | \$ 33.579.107 | \$ 16.791.563 | \$ 1.004.019 |

Fuente: Elaboración propia

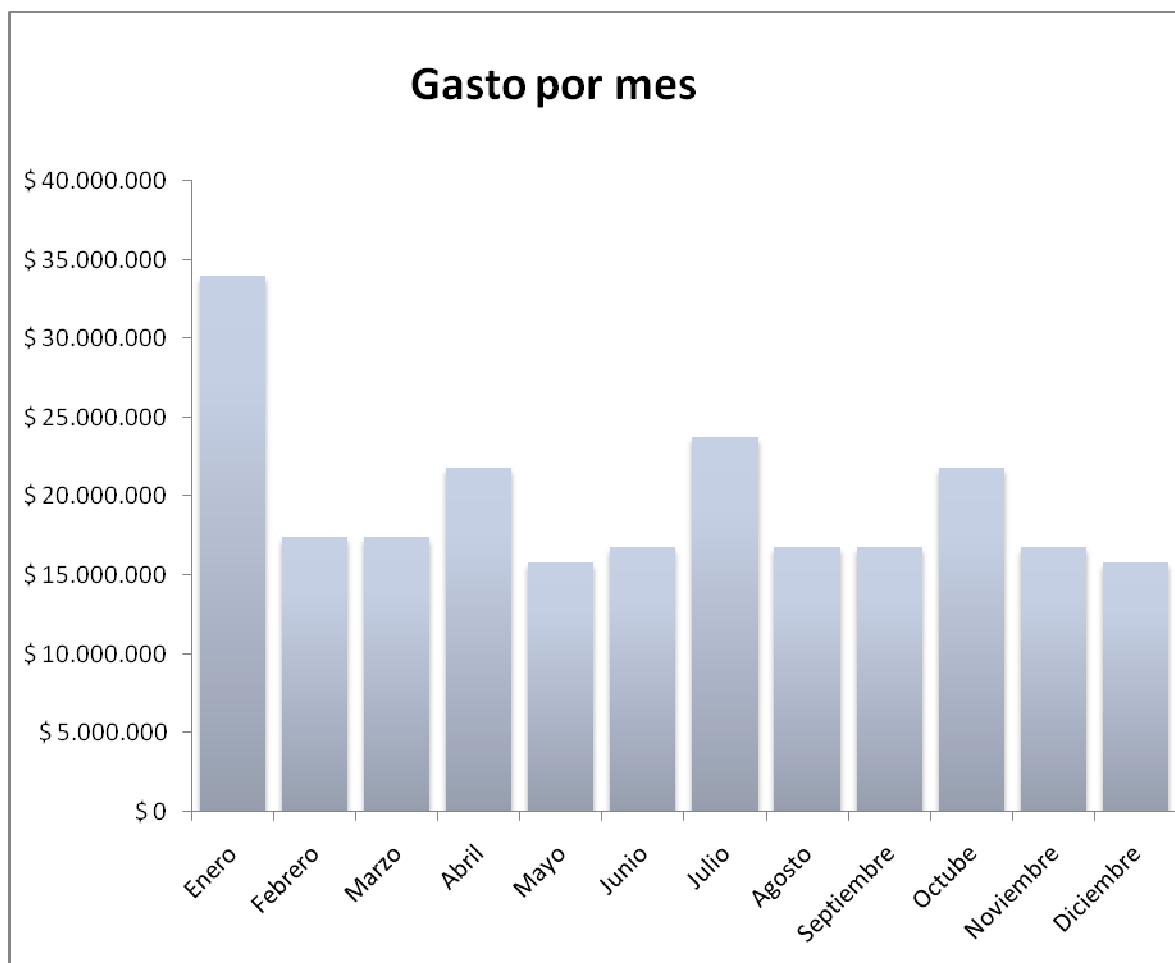
En este cuadro se aprecia que se estima un presupuesto el cual va disminuyendo a medida que pasan los meses del año en curso, esto debido que los primeros meses se requiere mayor inversión en bases de datos e implementación de la estrategia.

Figura 8. Gasto corriente vs presupuesto



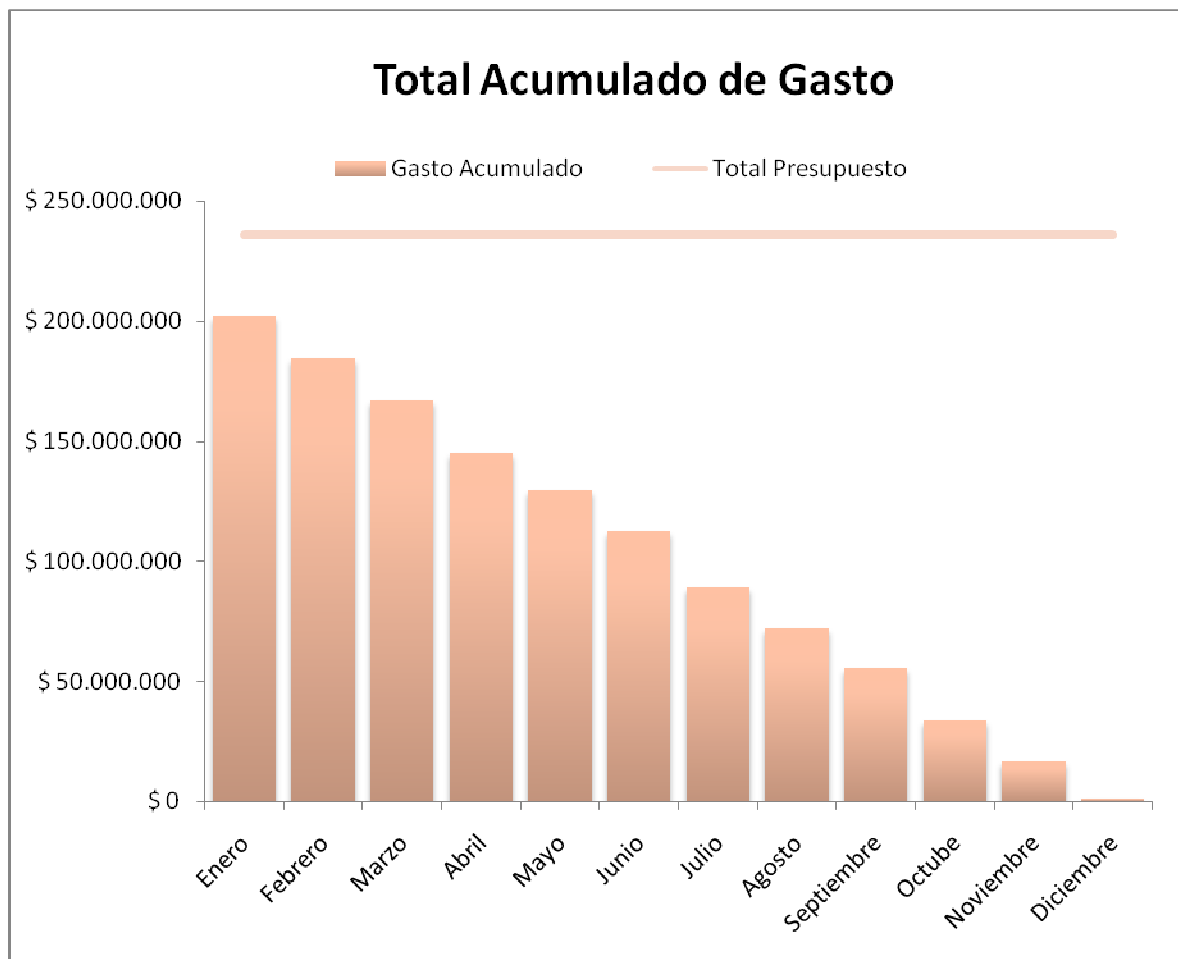
Fuente: Elaboración propia

En la gráfica se aprecia que la consolidación del equipo de mercadeo es el punto al que la empresa más debe apuntar, ya que el factor humano genera buenos resultados, siempre y cuando estén satisfechos con el trabajo y reciban la capacitación adecuada.

Figura 9. Gasto por mes

Fuente: Elaboración propia

El mes de enero es el que más presupuesto se requiere, debido al inicio de la implementación de la estrategia. Posteriormente, se estabilizan dichos gastos, teniendo leves aumentos de forma trimestral.

Figura 10. Acumulado del gasto

Fuente: Elaboración propia

6.7. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

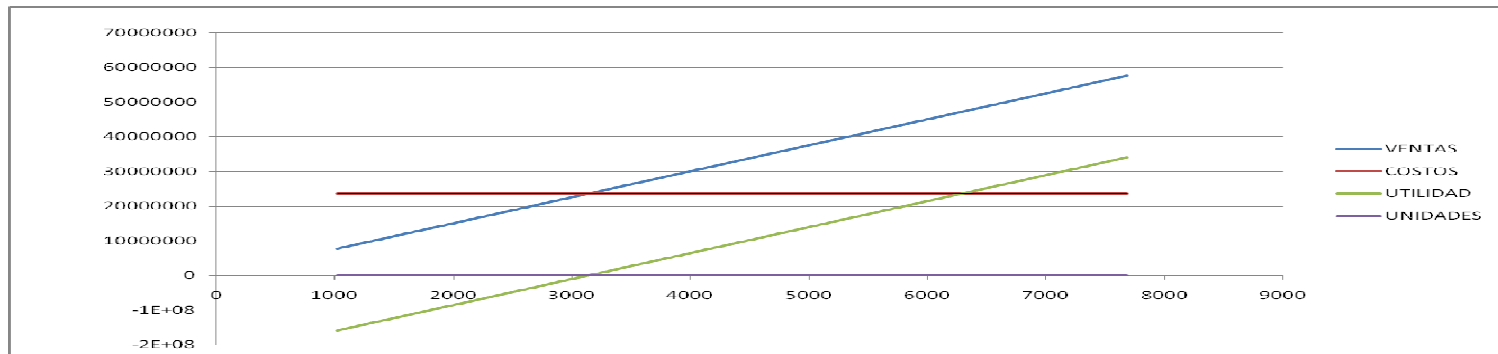
Tabla 21. Punto de equilibrio

| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | |
|---------------------|----------------------|-------------------------|--------------|
| Nombre producto: | pensiones Protección | Precio Unitario | \$ 75.000,00 |
| Costos Fijos | | Costo Variable Unitario | |
| Descripción | Valor | Descripción | Valor |
| mercadeo | \$ 236.000.000 | | |
| | | Cantidad | Importe |
| | | 1,00 | |
| COSTO FIJO | \$ 236.000.000,0 | COSTO VARIABLE | |
| PUNTO EQUILIBRIO | | 3146,7 | Unidades |

| | | |
|---------------------|-----------|-----------|
| Unidades a producir | | 5124 |
| VENTAS | COSTOS | UTILIDAD |
| TOTALES | TOTALES | TOTAL |
| 384300000 | 236000000 | 148300000 |

Figura 11. Punto de equilibrio

GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



Fuente: Elaboración propia

Para alcanzar el punto de equilibrio, es necesario la venta de 3146,7 pensiones voluntarias, meta que es alcanzable si se tiene en cuenta que la estrategia es departamental.

7. Etapa de implementación estratégica e indicadores de gestión

7.1. Requerimientos para la implementación del plan.

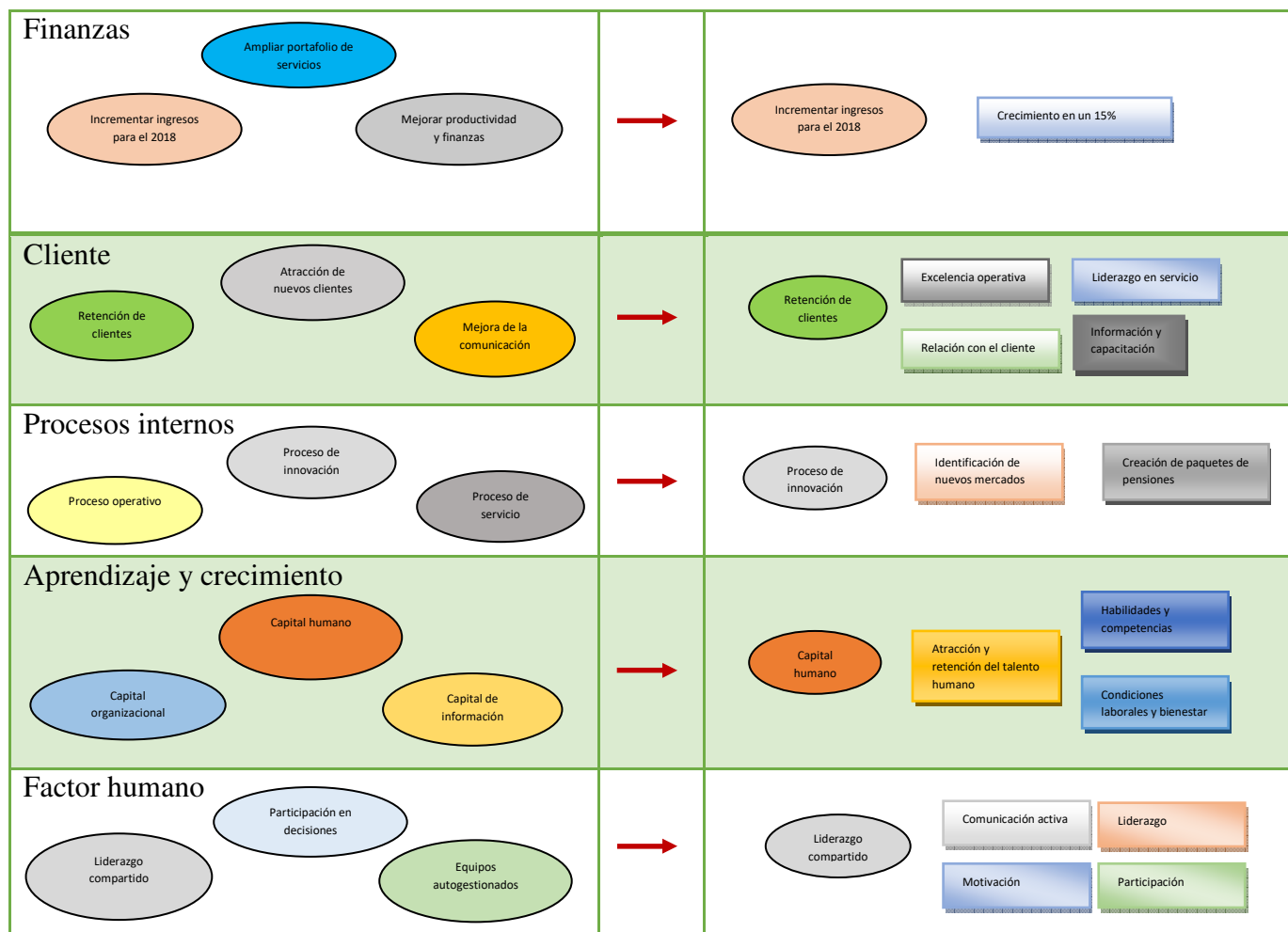
Tabla 22. Requerimientos para la implementación del plan

| | Personas | Cultura organizacional | Financiero | Infraestructura |
|----------------|--|--|--|--|
| REQUERIMIENTOS | Consolidación de 24 personas calificadas en ventas y competencias en el mercado, las cuales serán escogidas durante un proceso donde se les evalúen las competencias y capacidades para el cargo | Implementación de buen gobierno, donde se implementen aspectos éticos para la sana competencia. Procesos efectivos que agilicen la afiliación, captación y capacitación de clientes, dirigidos por personal calificado. Cultura basada en valores y respeto entre empleados, lo que se refleja en el buen servicio al cliente. Responsabilidad social que hace a la empresa participe en la sociedad. | Crear servicios eficientes al menor costo, con los cuales el cliente encuentre un beneficio innovador. Encuestas online, divulgación y capacitación, nuevos paquetes, evaluación, alianzas estratégicas. (Presupuesto \$236.000.000) | Plataforma online para encuestas, las cuales serán promocionadas en las bases de datos que posee la empresa. Implementación de alta tecnología, que convierte a la empresa en eficaz y eficiente. |

Fuente: Elaboración propia

7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

Tabla 23. Indicadores de gestión de mercadeo



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La empresa Protección S.A se encuentra posicionada en el mercado, donde cuenta con una trayectoria de varios años, llevándola a participar de forma competitiva en la afiliación a pensiones voluntarias.

La fidelización de los clientes de Protección S.A ha sido importante para el sostenimiento de la empresa, lo que ha permitido cumplir con los objetivos propuestos de competitividad, sostenibilidad y desarrollo integral.

La personalización en el servicio ha sido importante como acercamiento al cliente, el cual se siente importante para la empresa.

La incursión en el mercado de la empresa Protección S.A ha beneficiado a personas de diferentes estratos, generando una cultura en las pensiones y el mejoramiento en la calidad de vida de los nuevos pensionados, una vez termine su etapa productiva.

Recomendaciones

La empresa Protección S.A está en la capacidad de posicionarse en el mercado, por medio de un plan que no solo permita la fidelización de los antiguos clientes, también la consecución de nuevos clientes que permita aumentar la participación en el mercado, generando de esta forma aumentar la competitividad, si se tiene en cuenta que las otras empresas de pensiones cuentan con una buena participación y trayectoria en el mercado.

El plan de mercadeo debe estar dirigido a personas estratos medio y alto, con el propósito de facilitar la afiliación a pensiones voluntarias, y de esta forma ganar terreno en el mercado, debido que este nicho tiene la capacidad económica para cubrir los costos de estos servicios, así como la consciencia de la importancia que esta inversión significa en la vida.

Se debe tener presente que el plan de mercadeo propuesto tiene como prioridad el servicio al cliente, el cual es cercano, por medio del uso de las tecnologías y la capacitación en materia de pensiones, un punto importante para el consumidor del servicio, si se tiene en cuenta que culturalmente la cercanía entre la empresa y el cliente es uno de los valores agregados que permiten sostenerse en el mercado.

El objetivo principal del plan de mercadeo hacia los clientes es el mejoramiento en la calidad de vida de estos, lo que se verá reflejado en la sostenibilidad de la empresa y la forma como esta se posesiona de una parte del mercado con respecto a la competencia. Se debe tener presente que el plan de mercadeo debe cautivar y atraer al consumidor, generando una

consciencia de utilidad en las pensiones para el momento que finalice la etapa laboral en la sociedad.

Bibliografía

- Arias Ochoa, H. (2014). *Análisis sobre la administración del sistema general de pensiones de vejez, en el régimen de prima media con prestación definida en Colombia*. Sogamoso: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD.
- Arismendi, E. (2013). *Tipos y diseño de la investigación*. Obtenido de Emirarismendi-planificaciondeproyectos:
http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com.co/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
- Aristizábal Castaño, J. A. (2017). *Teoría plan de mercadeo*. Obtenido de Eafit:
<http://www.eafit.edu.co/sinfonica/integrantes/Documents/Teor%C3%ADa%20plan%20de%20mercadeo.pdf>
- BNAmericas. (2017). *Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección S.A.* Obtenido de BNAmericas: <http://www.bnamericas.com/company-profile/es/administradora-de-fondos-de-pensiones-y-cesantias-proteccion-sa-afp-proteccion>
- BNAmericas. (2017). *Colfondos S.A. Pensiones y Cesantías*. Obtenido de BNAmericas: <https://www.bnamericas.com/company-profile/es/colfondos-sa-pensiones-y-cesantias-colfondos>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires.
- Colfondos S.A. Pensiones y Cesantías. (2017). *Acerca de nosotros*. Obtenido de Colfondos: <https://www.colfondos.com.co/home>

- Colfondos S.A. Pensiones y Cesantías. (2017). *Políticas de inversión de los fondos de pensiones obligatorias y voluntarias, fondos de cesantías, y de los patrimonios autónomos públicos destinados a la garantía y pago de pensiones*. Obtenido de Colfondos:
[https://www.colfondos.com.co/documents/10157/6185655/PoliticasydeInversi%C3%B3n+\(JD+Oct-15\).pdf/a7b373a3-53e5-4048-b922-a08e2f8742ea](https://www.colfondos.com.co/documents/10157/6185655/PoliticasydeInversi%C3%B3n+(JD+Oct-15).pdf/a7b373a3-53e5-4048-b922-a08e2f8742ea)
- Croquevielle, T. (2016). *Pensiones en el mundo, sus orígenes y diferentes modelos*. Obtenido de El Definido: <http://www.eldefinido.cl/actualidad/mundo/7226/Pensiones-en-el-mundo-sus-origenes-y-diferentes-modelos/>
- Del Canto, E., & Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 25-34.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2017). *Medición de empleo informal y seguridad social. Boletín técnico*. Obtenido de DANE:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_ech_informalidad_dic16_feb17.pdf
- Fedesarrollo. (2010). *El sistema pensional en Colombia: Retos y alternativas para aumentar la cobertura*. Bogotá D.C.
- Giraldo, J. P. (2004). *Metodología para el desarrollo de nuevos productos*. Cali: Universidad Icesi.
- Gómez, A., Gil, R., & Ureña, C. (2015). *Segmentación de clientes afiliados a un fondo de pensiones obligatorias aplicando una técnica de clasificación por dendogramas*. Armenia: XXV Simposio Internacional de Estadística.

- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2012). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 55-60.
- Ivankovich-Guillén, C., & Araya-Quesada, Y. (2011). “Focus Groups”: Técnica de investigación cualitativa en investigación de mercados. *Ciencias Económicas* 29. Núm. 1.
- Jiménez, C. C., Piraquive, R. R., Malaver, N., & Rivera, H. A. (2011). Análisis estratégico sector fondos de pensiones en Colombia. *Documentos de investigación. Facultad de Administración*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava edición ed.). México: Pearson.
- La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI. (2017). *Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017*. Obtenido de ANDI:
<http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf>
- Layme Uchochoque, R. (2017). Proceso de investigación de mercados. *Ciencia & desarrollo*.
- Lora, E. (2014). *Repensar las pensiones*. Obtenido de Revista Dinero:
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/opinion/articulo/reformas-pensionales-colombia/195444>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta Edición ed.). México: Pearson.
- Marín, A. I. (2017). *Fondos de pensión*. Obtenido de Emaze:
<https://www.emaze.com/@ACZOOIQC/Presentation-Name>

Metodología de Investigación. Capítulo 3. (2009). Obtenido de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/munoz_m_m/capitulo3.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social . (2017). *Sistema General de Pensiones*. Obtenido de

MinSalud:

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/RiesgosLaborales/Paginas/sistema-general-pensiones.aspx>

Naciones Unidas - ONU. (2009). *Experta de la ONU destaca importancia de pensiones para derechos humanos de personas mayores*. Obtenido de ONU:

http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=16670#.WX5w8mI1_IV

Olarte, N. (2017). *Pensiones y cesantías "Nunca me voy a pensionar"*. Obtenido de Finanzas

personales: <http://www.finanzaspersonales.co/pensiones-y-cesantias/articulo/como-lograr-la-pension-en-colombia/60721>

Pereyra, A., & Triunfo, P. (s.f.). Oligopolio. En *Microeconomía avanzada. Notas docentes*.

Universidad de la República. Obtenido de Microeconomía avanzada. Notas docentes.

Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

Portafolio. (2016). *El 2017 será el año para el ajuste pensional: Fasecolda*. Obtenido de

Finanzas Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/la-reforma-pensional-se-debe-hacer-en-el-2017-500555>

Porvenir S.A. (2012). *Informe de generación de valor social*. Obtenido de Porvenir:

https://www.porvenir.com.co/NuestraCompania/Documents/PDF_info_responsabilidad_social_2012.pdf

Porvenir S.A. (2017). *Participación de Porvenir - Número de afiliados a Pensiones*

Obligatorias. Obtenido de Participación de Porvenir en el mercado:

<https://www.porvenir.com.co/Personas/PensionesObligatorias/Participaciones/Paginas/Participacion-por-numero-de-afiliados.aspx>

Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa.

Revista de psicodidáctica. Núm. 14, 5-39.

Quesada Sánchez, J., & Rojas Tercero, J. A. (2009). Antecedentes históricos de la previsión social. *Revista Pecunia, 8, 307-323.*

Quijano, C., & Mosquera, M. S. (2012). *Administradora de fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. Investor Services S.A. S.C.V. Comité técnico. Acta No. 507.*

Restrepo de Uribe, L. E., & Quiroga, R. (2007). Plan de mercadeo pensiones voluntarias BBVA Horizonte – Regional Bogotá. *Especialización en Mercadeo*. Bogotá D.C.: Politécnico Grancolombiano Institución Universitaria. Obtenido de Especialización en Mercadeo.

Rodríguez Ardura, I., & Küster Boluda, I. (2017). *Venta personal y dirección de ventas*. UOC.

Ruiz Medina, M. I. (2011). Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México. *Tesis doctoral*. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Sinaloa. Culiacán. .

Saren, M. A. (1984). A classification and review of models of the intra-firm innovation process. *R&D Management. Vol. 4. Ed., 11-24.*

Stutely, R. (2000). *Plan de negocios, la estrategia inteligente*. México: Pearson.