

**ESCUELA DE POSGRADO  
POLITECNICO GRANCOLOMBIANO  
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA**

**ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO**

**TRABAJO DE TESIS**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**LUZ ESTELA RESTREPO DE URIBE  
RICARDO QUIROGA**

**Bogotá D.C. Junio de 2007**

# **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

## **INDICE**

- I. INTRODUCCIÓN
- II. OBJETIVO
- III. METODOLOGÍA
- IV. RESUMEN EJECUTIVO
- V. PLAN DE MERCADEO

### **PRIMERA PARTE**

#### **¿DONDE SE ENCUENTRA BBVA HORIZONTE PENSIONES VOLUNTARIAS?**

- 1. Conocimiento de la empresa
  - 1.1. Historia del grupo BBVA en el mundo y en Colombia
  - 1.2. Historia y antecedentes de BBVA Horizonte –Fondo de Pensiones y Cesantías en Colombia
  - 1.3. Grandes Propósitos del Grupo BBVA
    - 1.3.1. La Visión
    - 1.3.2. Marca Experiencia
    - 1.3.3. Cultura Corporativa
    - 1.3.4. Reputación Corporativa
  - 1.4. Estructura organizacional
    - 1.4.1. Del Grupo BBVA en el mundo
    - 1.4.2. Del Fondo de Pensiones Voluntarias BBVA Horizonte – Colombia
  - 1.5. Objetivos Estratégicos BBVA Horizonte
  - 1.6. Cifras del negocio de pensiones voluntarias BBVA Horizonte
  - 1.7. Análisis actual de la mezcla ampliada del marketing de los servicios de Pensiones Voluntaria Horizonte
    - 1.7.1. Conocimiento del producto: Pensiones Voluntarias - Describir el producto y sus beneficios
    - 1.7.2. Precio
    - 1.7.3. Plaza
    - 1.7.4. Promoción

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

- 1.7.5. Personas
- 1.7.6. Evidencias físicas
- 1.7.7. Procesos
  
- 1.8. Información relevante y conclusiones para el plan de mercadeo
  
- 2. Consideraciones del macro entorno y su impacto en la empresa y en sus clientes
  - 2.1. El impacto del TLC en el sector financiero
  - 2.2. Impacto de la CAN en el sector financiero
  - 2.3. Impacto del entorno Económico y su justificación para monitorearlo permanentemente
  - 2.4. Impacto del Entorno Político y justificación para monitorearlo permanentemente
  - 2.5. Impacto del Tendencias del mercado laboral y justificación para monitorearlo permanentemente
  - 2.6. Información relevante y conclusiones para el plan de mercadeo
  
- 3. Conocimiento de la competencia
  - 3.1. El sector
    - 3.1.1. Regulaciones
    - 3.1.2. Comportamiento del mercado financiero
  - 3.2. Los fondos de Pensiones voluntarias (AFP)
  - 3.3. Información relevante y conclusiones para el plan de mercadeo
  
- 4. Conocimiento del cliente
  - 4.1. Encuesta de clientes potenciales y reales
  - 4.2. Encuesta vendedores
  - 4.3. Descripción del mercado potencial y de los clientes que conforman el target
  - 4.4. Tamaño y porción de mercado potencial total

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

4.5. Información relevante y conclusiones para el plan de mercadeo

5. Del análisis externo (oportunidades, amenazas). Del análisis interno (debilidades, fortalezas)

5.1. Etapa 1: Aportación de la información

5.1.1. Matriz de evaluación de Factor Externo EFE

5.1.2. Matriz de perfil Competitivo MPC

5.1.3. Matriz de evaluación de Factor Interno EFI

5.2. Etapa 2: Etapa de ajuste

5.2.1. Matriz DOFA

5.2.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA

5.3. Etapa 3: Etapa de la decisión

5.3.1. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa MPEC

**SEGUNDA PARTE**

**¿HACIA ADONDE SE DIRIGE BBVA HORIZONTE PENSIONES VOLUNTARIAS?**

6. Objetivos del plan de marketing

7. Previsión de ventas – si yo alcanzo los objetivos, ¿cuanto pienso que voy a vender de más?

**TERCERA PARTE:**

**¿COMO HACER PARA LLEGAR ALLÁ? LA ESTRATEGIA DE MARKETING**

8. Objetivos y Plan de acción

VI. Anexos

# **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

## **I - INTRODUCCIÓN**

BBVA Horizonte, es una de las seis Administradora de Fondo de Pensiones (AFP) del país, todas multinacionales, que actualmente ofrecen Pensiones Voluntarias. BBVA tiene un excelente producto, con atractivas tasas de rentabilidad de mediano y largo plazo y bajo riesgo en el manejo de portafolios financieros. Tener el respaldo 5° grupo financiero del mundo, le permite satisfacer con mucha seguridad y confianza las necesidades de administración de los recursos financieros de grandes, medianas y Pymes; así como personas naturales con capacidad adquisitiva para el ahorro y la inversión.

Sin embargo, consideramos que Pensiones Voluntarias BBVA Horizonte y demás AFP no están aprovechando al máximo el mercado potencial que tiene el país, y sobretodo el mercado de Bogotá, en donde esta concentrado el mayor porcentaje de empresarios, grandes empresas y personas naturales con gran capacidad adquisitiva.

Según datos del último censo realizado por el DANE, en el 2005 Bogotá tiene aproximadamente 6.776.009 de habitantes. Y si relacionamos esto, con el numero de afiliados a un fondo de pensión voluntaria en Bogotá, vemos como solo el 0.77% de la población de Bogotá está afiliados a Pensiones voluntarias<sup>1</sup>. Entendiendo que este es un producto de clientes con poder adquisitivo, y conociendo que del total de la población de la ciudad, el 13% son de estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, el porcentaje de afiliados a AFP de estos estratos sube a 6%. Esta cifra sigue siendo muy baja, y nos sigue mostrando un mercado potencial muy alto para trabajar por las seis AFP.

Por lo que creemos, hay un mercado potencial muy grande por trabajar y crecer, antes de seguir utilizando estrategias de canibalismo, en donde los fondos se quitan mutuamente los clientes afiliados, lo que le puede producir en el cliente inseguridad e incertidumbre, orientándolo a tomar como alternativa de ahorro e inversión con otros tipos de productos sustitutos. Seguir insistiendo en abordar los clientes actuales de una u otra AFP, muy focalizado en empleados, sin considerar el potencial de los independientes, hace que sigamos perdiendo la posibilidad de mayores crecimientos.

El presente trabajo pretende dar un vistazo al entorno, al mercado y demostrar el potencial al que nos referimos en esta introducción. Por último, proponer a BBVA Horizonte que diseñe con creatividad e innovación estrategias expansivas, buscando llegar a clientes nuevos que le permita tener un panorama mas acertado y así pueda cumplir con sus objetivos y metas propuestas de crecimiento.

---

<sup>1</sup> Asofondos- estadísticas al 31 de marzo de 2007. De un total de 327.114 afiliados a fondos de pensiones voluntarias en Colombia, aproximadamente el 16% viven en Bogotá, es decir 52.383 afiliados.

# **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

## **II - OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de mercadeo que nos permita en el corto plazo (junio de 2008) plantear alternativas para que el producto Pensiones voluntarias BBVA Horizonte - Regional Bogotá crezca:

- \* En un 18% de valor de fondo a administrar
- \* Creciendo en un 4% en número de afiliados nuevos

## **III - METODOLOGÍA**

**Para cumplir el objetivo se realizó:**

- Una investigación por fuentes secundarias de las variables de entorno que afectan tanto nuestro negocio, como su mercado
- Un comparativo de los portafolios y servicios ofrecidos por la competencia directa
- Una investigación primaria que amplíe la comprensión de las necesidades y deseos de inversión y/o ahorro de clientes actuales y potenciales
- Con lo investigado y relacionado en los ítems anteriores, se desarrolló una propuesta de estrategias integrales que puedan implementarse en BBVA Horizonte para lograr los objetivos de crecimiento de la Regional Bogotá de Pensiones Voluntarias.

# **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

## **IV - RESUMEN EJECUTIVO**

### **Sobre la empresa:**

- El grupo BBVA tiene como tendencia comprar y fusionar empresas del sector financiero para crecer en el mercado
- Claves a considerar dentro de los objetivos estratégicos:
  - o Crecer en 2.000 afiliados nuevos (a junio de 2.008), a nivel nacional, entendiendo que Bogotá maneja el 28% de los afiliados
  - o Consolidar los clientes antiguos
  - o A esta fecha espera recaudar de mas \$91.000.000 de valor de Fondo administrado a nivel nacional. Entendiendo que Bogotá administra el 60% del valor de fondos
  - o Consolidar la fuerza de ventas a nivel nacional en 730 vendedores, 600 Asesores Provisionales, 30 Asesores Provisionales y Financieros, 100 Asesores Personales exclusivos de Pensiones Voluntarias en Bogotá.
  - o Integrar las empresas del grupo para ofrecer un paquete financiero atractivo para clientes, lo que implica no solo crecer con nuevos clientes, sino penetrar aun mas los actuales
  - o El fuerte de la empresa está en el sector público, lo que amerita mantener este mercado y desarrollar estrategias de penetración en el sector privado
  - o El marketing mix actual está centrado en el canal directo de la fuerza de ventas

### **Sobre el entorno y el mercado:**

- Cada vez mas países están convencidos que los mercados funcionan mejor en condiciones de libertad, en la que los compradores pueden decidir qué y dónde quieren comprar, y las empresas deciden libremente que producir y donde venderlo. Es por esto que el advenimiento del TLC, traerá nueva competencia, con gran posicionamiento mundial y solidez financiera que le permitirá competir con los seis grandes AFP que hay actualmente en el mercado local
- Si tenemos en cuenta que lo que negociemos en el TLC es extensivo para los países miembros de la CAN esto puede ser una oportunidad si lo miramos desde la perspectiva de crecer incursionando con estos productos en dichos mercados
- Es importante generar estrategias de monitoreo permanente del entorno económico y político, pues son variables que generan un gran impacto sobre los portafolios de Pensiones Voluntarios, creando nueva opciones flexibles y

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

adaptables rápidamente a los clientes, tras la búsqueda de una buena rentabilidad

- Comprendiendo y siguiendo los nuevos tipos de contratación que puedan darse en el mercado laboral, se podría generar nuevas oportunidades de negocio para las Pensiones Voluntarias, en donde el mercado de los independientes con altos ingresos y/o patrimonio es cada vez más atractivo
- Hay un cambio de regulaciones y normas de forma constante, por ejemplo en la actualidad está la preocupación de si la reforma tributaria, que quitará o no los beneficios que por Ley, hoy gozan los afiliados a los Fondos de Pensiones Voluntarias
- Actualmente los bancos establecen modelos de competencia directa, incrementando estrategias de penetración a través de productos similares a las Pensiones Voluntarias, que son otras alternativas de ahorro muy importantes, que las AFP deben considerar y no menospreciar, pues solo se concentran en competir unas con otras, con las cuales se pierden clientes actuales y potenciales, en el corto, mediano y largo plazo
- La competencia cada día más dura, desarrolla estrategias de crecimiento no usuales en las cuales se están logrando resultados más rápidos, adaptados a modelos de venta agresiva, canibalismo en los cuales estamos atacando los mismos clientes; sin desarrollar una estrategia del potencial real que tiene el mercado de las Pensiones Voluntarias
- Según la encuesta realizada, tanto a clientes reales y potenciales, como los vendedores de pensiones voluntarios de BBVA. Los clientes de este producto son: 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, con una media del 20%. Las principales razones por las que ahorran son compra de vivienda, pensando en el futuro, viajar y educación; las preferencias de ahorro están en Pensiones voluntarias, cuenta de ahorro y AFC. Las empresas más posicionadas son: Grupo GEA, Davivienda, AVAL, Citibank, Skandia y BBVA
- De esta encuesta y analizando el perfil de los vendedores de Pensiones voluntarias, diremos que es similar al perfil del cliente real y/o potencial: en edad, profesión y localidad en donde viven. Lo único que difiere es que un gran porcentaje de vendedores están en estrato 3, estrato en los que hay pocos clientes.

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

- Son similares las repuestas de motivadores de inversión, tanto la realizada a clientes como a vendedores, lo que nos hace suponer que los vendedores conocen muy bien a sus clientes
- De acuerdo a las citadas encuestas, las localidades donde se debería penetrar en la búsqueda de nuevos clientes son: Suba, Usaquén, Chapinero y Fontibón
- Teniendo en cuenta el perfil del cliente descrito y los datos demográficos de la ciudad tenemos un mercado potencial de 405.205 personas, y si conservamos el 17% de participación, tendríamos una porción de mercado a trabajar de las 71.771 personas que podría comprar una pensión voluntaria. Razón adicional para seguir insistiendo en que no se amerita continuar con la estrategia de canibalismo que actualmente tiene los AFP

### **Sobre la formulación de la estrategia:**

- Analizamos la información recolectada utilizando como herramienta el Marco analítico de Formulación de Estrategias, para luego definir la estrategia a seguir
- De este análisis consideramos que los factores claves a considerar en la estrategia son:
  - OPORTUNIDADES
    - Ciclo de vida con posibilidades de que siga en crecimiento
    - Mercado potencial muy amplio
    - Cada vez más independientes que necesitan garantizar su futuro
    - El gremio y las AFP hacen un buen lobby ante el Gobierno
    - Sinergias estratégicas entre las AFP y la banca
  - AMENAZAS
    - Volatilidad de los mercados nacional e internacional
    - Reevaluación del dólar, la inflación con tendencia al alza, la subida de las tasas de interés, etc.
    - El Gobierno piensa desmontar los beneficios tributarios de las AFP
    - Competidores extranjeros que entrarían tras el TLC
    - Competidores locales cada vez más agresivos comercialmente
  - FORTALEZAS
    - Respaldo de marca de la 5° empresas financiera mas importante en el mundo
    - Manejo conservador de portafolios
    - Mesa de dinero propia
    - Buenas tasas de rentabilidad de largo plazo
    - Optima calificación de riesgo y certificación de calidad, Gobierno corporativo que garantiza sus compromisos, código de ética y valores interiorizado

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO**

### **PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

- Universidad de ventas propio
- Planes de incentivos a vendedores, mejores que la competencia
- Líder en administración de recursos provisionales del sector público
- DEBILIDADES
  - No se aprovecha al máximo el conocimiento que tienen los comerciales de su cliente
  - A los vendedores les falta profundizar en venta consultiva, con falta de argumentos de monitoreo del entorno. Quienes ante la volatilidad del mercado, el vendedor evita “poner la cara” al cliente, por falta de argumentos que generen seguridad y confianza
  - Falta actitud de servicio de los empleados y de la compañía en general y sin capacidad asesora para dar soporte al área comercial
  - No hay mix de marketing equilibrado, se centra en el canal de ventas
  - No se aprovechan las sinergias del grupo
  - No hay atención VIP en el call center
  - Baja participación del mercado en el sector privado
  - Alta rotación de vendedores, que se van bien capacitados para la competencia
- Al analizar los factores claves para el cliente, encontramos que el servicio y la asesoría permanente con criterio son factores muy importantes, los cuales no están siendo considerados, tanto por BBVA, como por sus principales competidores
- Al analizar la posición estratégica de BBVA, encontramos que es una empresa con una fortaleza financiera, muy conservadora, en una industria relativamente estable, sin mucho crecimiento; donde no posee ventajas competitivas importantes.
- Para tomar decisiones y evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles, analizamos los factores críticos, utilizamos como herramienta la Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), llegando a la conclusión que la estrategia a desarrollar estaría orientada a fortalecer un servicio integral y corporativo, cuyos objetivos son:
  - Fortalecer la formación y permanencia de vendedores (Venta consultiva)
  - Integral a toda la organización alrededor del cliente, buscando que quienes le atienden tenga un conocimiento integral del negocio
  - Educar clientes para generar relaciones de largo plazo
  - Focalizar las nuevas ventas en las localidades de Fontibón, Suba, Usaquén y Chapinero, localidades que cumplen con el perfil del cliente potencial y/o real.

**Trabajo de tesis**  
**Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga**  
**Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano**  
**Junio de 2007**

# **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

## **V- PLAN DE MERCADEO**

### **PRIMERA PARTE**

#### **¿DONDE SE ENCUENTRA BBVA HORIZONTE PENSIONES VOLUNTARIAS?**

##### **1. Conocimiento de la empresa**

**BBVA** es un grupo multinacional de servicios financieros, en el ranking mundial 5° en el mundo en manejo de activos y 8° en patrimonio. PENSIONES VOLUNTARIAS representa el 5% de los ingresos de América

Esta conformado por personas: 91.000 empleados, 35 millones de clientes y más de 1 millón de accionistas en los siguientes 32 países:

- España - Portugal - Francia - Bélgica - Alemania - Gran Bretaña Suiza - Italia - Rusia - Andorra - Estados Unidos - México Puerto Rico - Cuba - Islas Caimán - República Dominicana – Panamá Colombia – Venezuela – Ecuador – Perú – Bolivia – Brasil Paraguay – Uruguay - Chile – Argentina –China - Japón - Irán

##### **1.1. Historia del Grupo BBVA en el mundo en Colombia**

- \* En 1857 se crea en España el Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento.
- \* El Banco de Vizcaya se funda en España en 1901, iniciando sus primeras operaciones en Bilbao y poco a poco se extiende por todo el país.
- \* En 1902 el Banco de Bilbao se fusiona con el Banco del Comercio.
- \* Mientras tanto en Colombia, en 1956 nace el Banco Ganadero en Colombia, con el apoyo de un grupo de ganaderos del país, para impulsar y fomentar la actividad agropecuaria.
- \* En 1988 se firma el acuerdo de fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya, para crear BBV.
- \* En 1994 el Banco Ganadero es la primera empresa colombiana en colocar sus acciones en Wall Street y se emiten acciones preferenciales en los mercados nacional e internacional.
- \* A partir de 1995 BBV desarrolla una estrategia de expansión internacional que le llevó a construir una gran franquicia en América Latina, realizando una importante inversión en capital, tecnología y recursos humanos. Así entra en Perú, con la privatización del Banco Continental, y en México, con Pro Bursa.
- \* En 1996, BBV amplía su presencia en Colombia con la compra del Banco Ganadero y en Argentina con la compra del Banco Francés. La fusión del Banco Ganadero con

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO**

### **PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

el Banco Bilbao Vizcaya, se hace mediante martillo en la Bolsa de Bogotá, adquiriendo 40% del capital accionario de la entidad colombiana.

- \* En 1997, BBV entra en Venezuela de la mano del Banco Provincial, fundado en 1953. En sus inicios, Banco Provincial concentra sus actividades en las regiones capital y central. Hoy es la institución financiera más importante y sólida de Venezuela, posición de liderazgo que ocupa desde el año 1983.
- \* En 1998 se fusiona en Chile con el Banco BHIF.
- \* En julio de 1998 el Banco Bilbao Vizcaya asume el control del Banco Ganadero con la adquisición de un 15% adicional del capital accionario.
- \* BBV y Argentaria anuncian su proyecto de fusión el 19 de octubre de 1999, con el objetivo de seguir creando valor.
- \* En el año 2000 se produce en México la fusión de BBV Probusa con Bancomer para crear BBVA Bancomer, el primer banco del país.
- \* En 2001 finaliza la implementación de la plataforma unificada para todos los negocios y todos los países, y se instala la marca BBVA en las entidades del Grupo en América Latina.
- \* En 2004, los bancos de Chile y Colombia cambian sus nombres a BBVA.

#### **1.2. Historia y antecedentes del Fondo de Pensiones y cesantías BBVA Horizonte**

- \* Con la Ley 100 de de 1993 se abren las posibilidades para que los trabajadores elijan libremente como van a administrar sus recursos pensionales, así se abre la oportunidad no solo de escoger su Administradora de Pensiones (AFP). Y cambia de un régimen pensional colectivo y de reparto simple, a un régimen pensional de ahorro individual con solidaridad.
- \* Así en 1994 en Colombia el negocio previsional lo arranca los principales Bancos del Sector Colombiano y Extranjeros, con la participación del negocio como una alternativa importante de negocio de estos Accionistas, es importante destacar que Horizonte inicia con la participación de importantes accionistas Colombianos como: Banco de Colombia, Banco Ganadero. Grupo Ardila Lule, Banco Superior, Granahorrar.
- \* En 1.996 el Grupo Ardila decide vender sus acciones y salir del negocio de Pensiones.
- \* En 1.997 Horizonte decide comprar al fondo de Pensiones de Invertir, negocio fortalecido por el Sector Cooperativo.
- \* En 1.998 el Banco Superior vende sus acciones a Horizonte y BBVA Banco Ganadero compra la participación del 80.28% y Granahorrar se queda con el 19.67% y otros 0.05%.
- \* En el año de 1.999 BBVA Horizonte compra al Fondo de Pensiones Colpatria.

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

\* En julio de 2006, BBVA Colombia asume la compra al Banco Grahahorrar y se queda con el 100% del Fondo de Pensiones y Cesantías BBVA Horizonte.

### **1.3. Grandes Propósitos del Grupo BBVA**

**La visión, la marca, la cultura, la reputación...** La Experiencia BBVA es un modelo de gestión integrada de los tres principales activos intangibles del grupo: marca, cultura y reputación corporativa.

El objetivo de la Experiencia BBVA es que en cada uno de los múltiples contactos que el Grupo mantenga con sus stakeholders (clientes, empleados, accionistas y la sociedad) **se transmita una experiencia única y diferencial que aporte valor sostenible.**

Los factores que ayudan a llevar a cabo la Experiencia BBVA son:

- **La visión del Grupo**
- **La cultura corporativa**
- **La marca experiencia**

#### **1.3.1. La visión del Grupo**

La visión del grupo se convierte en un faro que ilumina a toda la empresa y marca el camino a seguir, constituyendo la esencia de la organización.

El enunciado de la visión es...

**BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas.**

La Visión de BBVA hace especial énfasis en el concepto de futuro. Toda la actividad del Grupo está encaminada a crear futuro para los stakeholders, entendiendo futuro en términos positivos y sostenibles. Futuro es un mañana mejor.

La Visión tiene importantes implicaciones en el modelo de negocio, la cultura corporativa, el comportamiento de los empleados y la comunicación en todas sus dimensiones

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

### **1.3.2. La Experiencia externa: la marca experiencia**

El contenido de la Experiencia BBVA se compone de dos dimensiones: la visión, que establece el camino a seguir a largo plazo en el Grupo y es la esencia de su identidad corporativa, y el desarrollo de una idea creativa, que sintetiza y hace accesible y notoria la visión a todos los stakeholders.

#### **La Idea Creativa de BBVA se resume en una palabra: adelante.**

**adelante** hace referencia a ese futuro mejor al que todos aspiramos, y por el que trabajamos en BBVA.

Tomando como fuente la personalidad de la marca, se confeccionó un nuevo look&feel, o conjunto de reglas sobre colores, tipos de imágenes, tipografías, etc. utilizadas en la comunicación (tanto interna como externa) y en el diseño de los puntos de venta, de las tiendas de BBVA.

Este ha sido un elemento clave para llevar este mensaje a los clientes: el propio diseño de las oficinas. BBVA ha acometido un programa de renovación del diseño de sus sucursales en función del nuevo modelo de banca minorista, alineado con el look&feel y con los valores de la Experiencia BBVA.

En base a la Visión, el look&feel y la idea creativa se han ido desarrollando las diferentes piezas de comunicación, como la publicidad o esta página web.

### **1.3.3. La Experiencia interna: La Cultura corporativa**

BBVA cuenta con una sólida cultura corporativa que define la vida del Grupo, que incide en su manera de actuar y le permitirá afrontar con éxito los retos del futuro.

Los empleados de BBVA, en sus interacciones diarias con los clientes, son la voz de la marca y los creadores de la Experiencia BBVA. Por esta razón ha sido vital comunicar, motivar y formar a todo el equipo humano en torno a la Experiencia BBVA, haciéndoles partícipes del proyecto pues son los principales responsables de su éxito.

La visión es el fundamento de los valores de BBVA expresados mediante siete principios corporativos que se materializan en compromisos con los clientes, con los empleados, con los accionistas y con la sociedad en general y se concretan en criterios operativos.

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

Los siete principios corporativos son:

- El cliente como centro de nuestro negocio
- La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad
- El equipo como artífice de la generación de valor
- El estilo de gestión como generador de entusiasmo
- El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad
- La innovación como palanca de progreso
- La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo

### **1.3.4. Reputación corporativa**

La Experiencia BBVA se basa en alinear lo que se dice (comunicación), cómo se comporta (cultura corporativa) y lo que ofrece (productos y servicios). La consistencia de estos tres elementos, a lo largo del tiempo, construye y fortalece la reputación corporativa, gracias a un correcto balance entre la imagen proyectada y la realidad de la empresa. Así, BBVA construye su reputación corporativa sobre la base de los siguientes componentes:

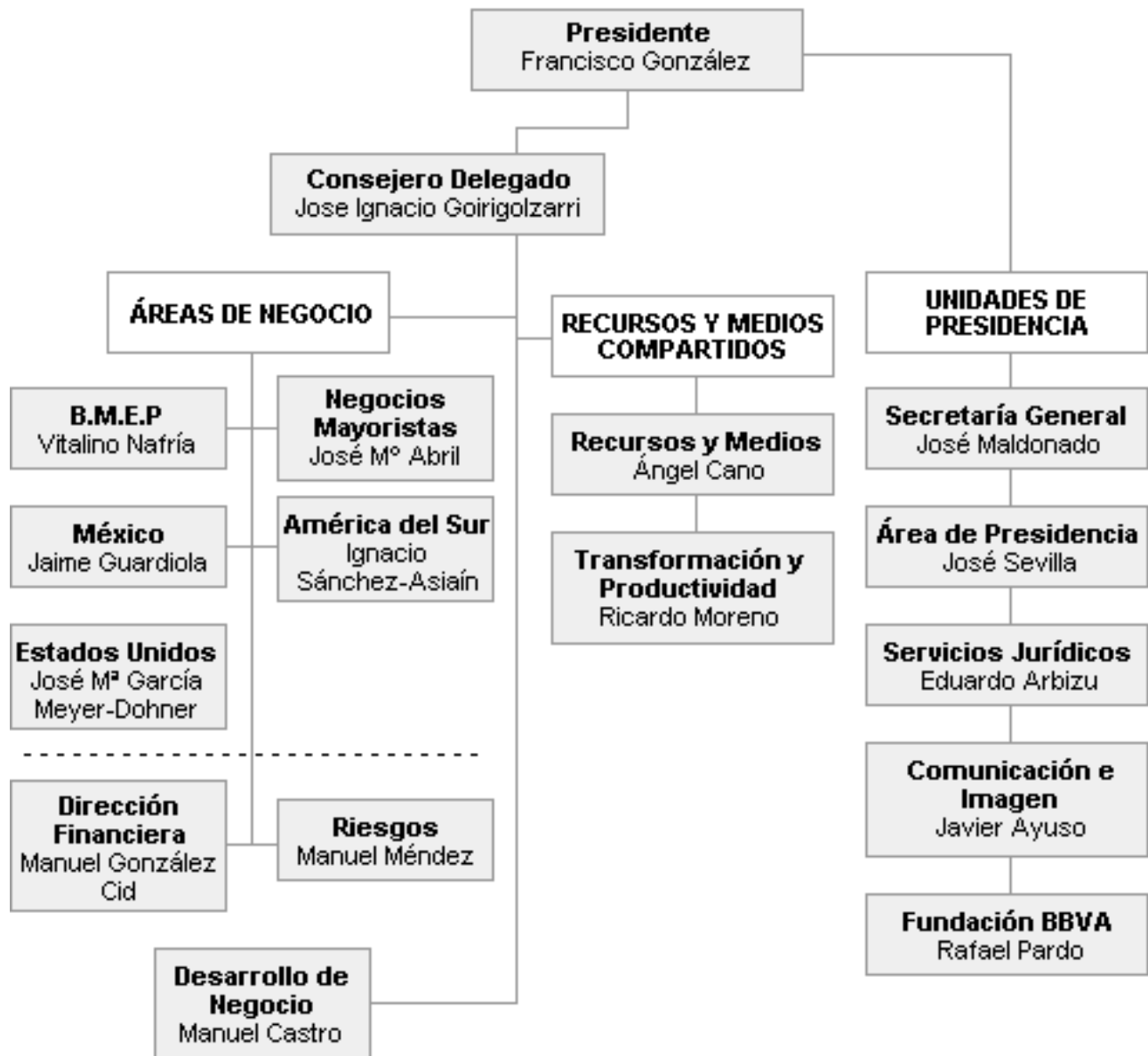
- La calidad del servicio
- El resultado financiero
- La visión y el liderazgo
- El atractivo emocional
- La responsabilidad social corporativa
- La cultura
- El entorno de trabajo.

# PLAN DE MERCADEO

## PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA

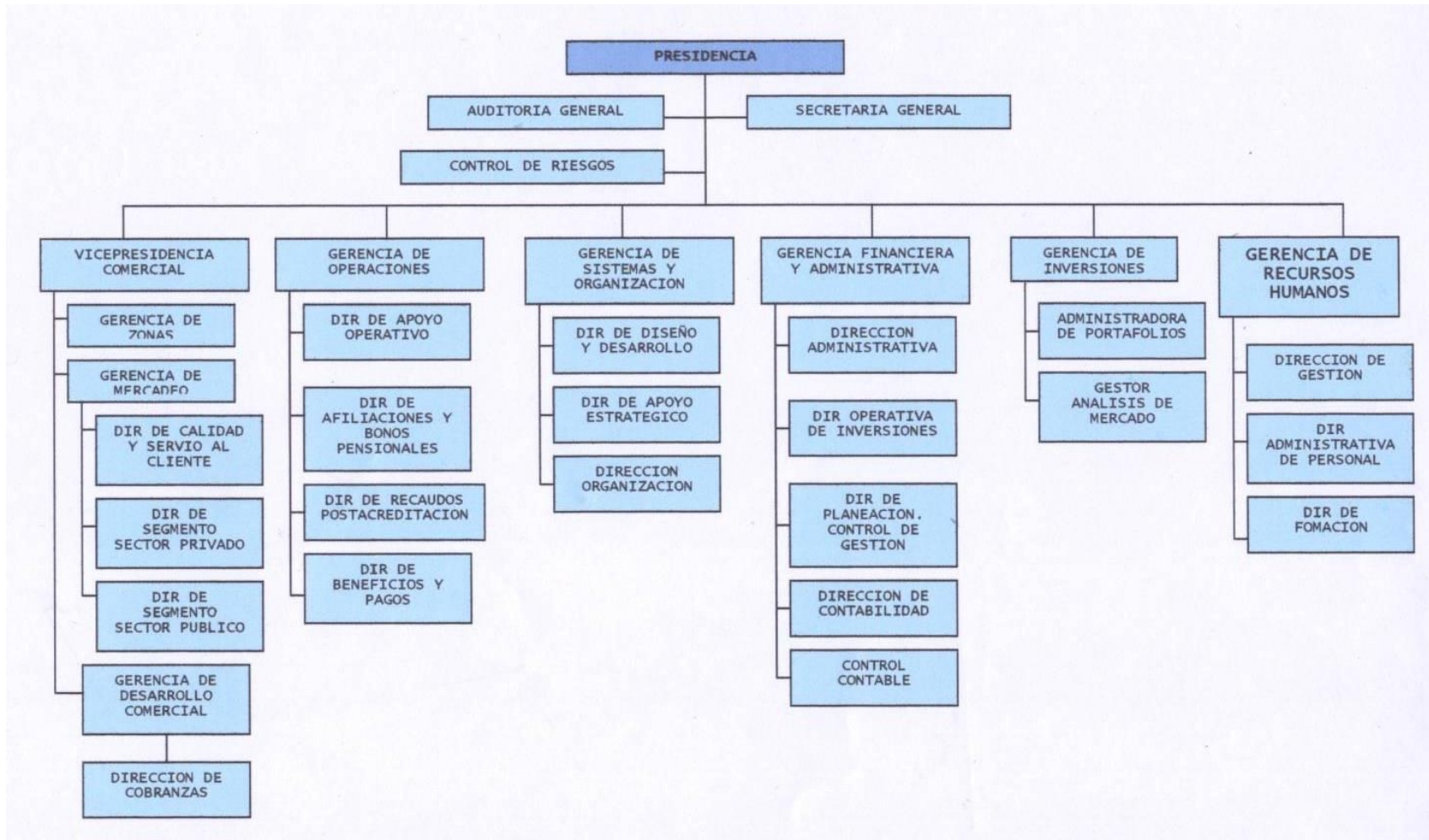
### 1.4. Estructura organizacional

#### 1.4.1. Del Grupo BBVA en el mundo



**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**1.4.2. Estructura organizacional BBVA Horizonte Fondo de Pensiones y Cesantías - Colombia**



Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Granacolombiano  
Junio de 2007

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

### **1.5. Objetivos Estratégicos BBVA Horizonte 2005 – 2008**

- **Recaudación:** BBVA Horizonte de acuerdo al esquema de Vicepresidencia Comercial, a través de los canales directos espera aumentar la recaudación de los Fondos de Pensiones Voluntarias, en Numero de afiliados nuevos en 2.000 y valor de Fondo de \$ 91.500 Mil Millones de pesos
- **Crecimiento por afiliados nuevos:** la meta es incrementar el numero de afiliados en 2.000 nuevos, 4% de crecimiento a junio de 2008

**Entendiendo que Bogotá es el 28% de sus afiliados y el 60% del valor de fondo, esta debe crecer en 560 usuarios y \$54.900 Millones de pesos**

- **Gestión sobre afiliados inactivos:** Entre los años 1998 y 2000 se hizo afiliaciones masivas a través de las sucursales del Banco, de ahorradores de bajos montos. Lo que hizo que se incrementara el numero de afiliados inactivos. Como estrategia actual, se contrató un outsourcing para reactivar dichos clientes. Quienes a través de incentivos promocionales buscan reengancharlos para que vuelvan a aportar en el producto de Pensiones Voluntarias
- **Mejoramiento de la oferta:** Ofrecer un paquete integral con los diferentes productos del grupo BBVA, enfocado en clientes con rentas altas (Salarios superior \$4.000.000 o patrimonios superiores a \$100.000.000). A Febrero del 2.007 Bbva Horizonte Pensiones Voluntarias, ha reglamentado y sacado 6 Portafolios nuevos, pensando en Diversificar diferentes alternativas de inversión para nuestros clientes nuevos de Rentas Altas.
- **Servicios para empleadores y afiliados:** De acuerdo a la calificación Asofondos de todos los años, se vio la necesidad desarrollar la página de Internet, como medio de consulta y estrategia de comunicación masiva. BBVA Horizonte se encontraba en la calificación que se realiza anual en el 5to lugar, se han realizado planes y campañas importantes con nuestros clientes y generamos un repunte importante en la gran mayoría indicadores de resultados subiendo en la gran mayoría de los ítems evaluados a un 3er Lugar, el reto es que esperamos la calificación del 2.007 y sea en niveles del 1er o 2do puesto.
- **Generación de nuevos negocios en el sector público:** Siendo el Sector público uno de los principales clientes de BBVA Horizonte, debe continuarse con el desarrollo de estrategias de fidelización y mantenimiento. Actualmente se esta desarrollando campañas en donde se aumento la periodicidad en la entrega de información financiera, con un acompañamiento personalizado de las necesidades de cada cliente. Además de contar con un presupuesto que

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

## PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA

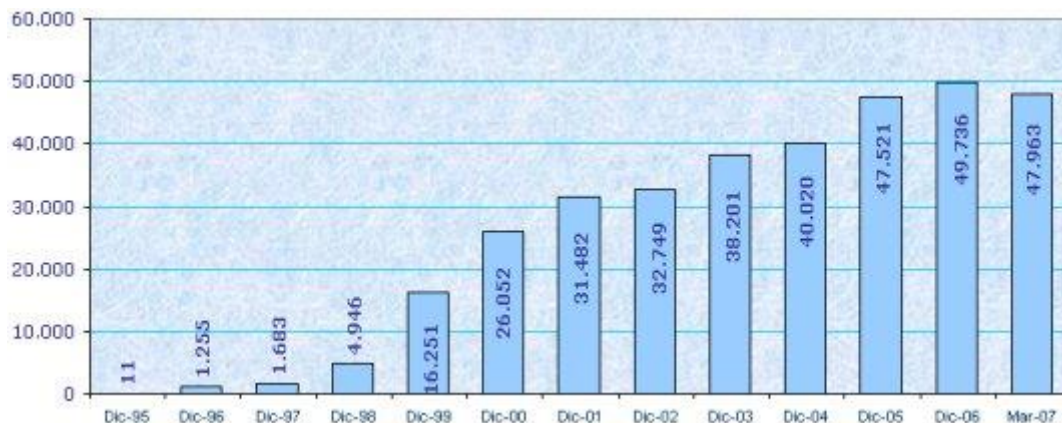
permita dar patrocinios deportivos, educativos e incentivos promocionales. A través de los consultores de Pensiones Voluntarias Bbva Horizonte esta realizando una campaña de mantenimiento, fidelización y asesoría en las diferentes alternativas de inversión, como valor agregado estamos realizando asesoría de venta consultiva en todos los campos, como área provisional, bancaria y financiera.

- **Mantenimiento y crecimiento de clientes del sector privado:** Buscar mantener los clientes actuales del sector privado, es una tarea que se esta desarrollando con la persistencia de los Asesores Provisionales encargados de las empresas y se han obtenido un incremento de nuevos negocios.
- **Mejoramiento de procesos de servicios a los clientes:** De acuerdo con la calificación anual de Asofondos, BBVA Horizonte ha mejorado mucho en procesos operativos y de servicio al cliente, pero la compañía entiende que hay otras por mejorar, por eso esta desarrollando una estrategia con las áreas que competen este tema. Estamos esperando la calificación de Aso fondos, para el 2.007. Hemos pasado de un 5to puesto a un 3er puesto, la idea es seguir mejorando todos los estándares de calidad y de servicio al cliente.

### 1.6. Cifras del negocio de pensiones voluntarias BBVA Horizonte

Numero de afiliados al Fondo de Pensiones Voluntarias BBVA Horizonte  
diciembre 1995 – marzo de 2007

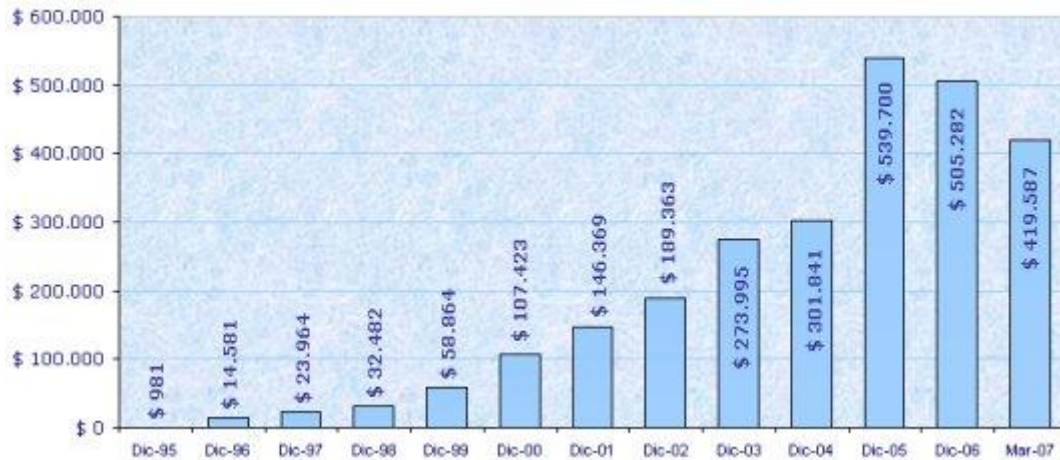
Fuente: [www.bbvahorizonte.com.co](http://www.bbvahorizonte.com.co)



Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano  
Junio de 2007

## PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA

Valor de Fondo Pensiones Voluntarias de BBVA Horizonte diciembre 1995  
Diciembre 1995 – marzo de 2007  
Fuente: www.bbvahorizonte.com.co



### 1.7. Análisis actual de la mezcla ampliada del marketing de los servicios<sup>2</sup> de Pensiones Voluntaria BBVA Horizonte

Como todo servicio, las pensiones voluntarias son un producto con un alto componente de intangibilidad que se produce y consume casi de manera simultánea, en donde el cliente hace parte del proceso de producción del servicio. Es por esto que describir las estrategias actuales de marketing de la compañía necesita incluir variables de comunicación adicionales. Además de las cuatro PS tradicionales, la mezcla de marketing de servicio incorpora otras tres PS: Personas, el Proceso y la Evidencia Física (Physical evidencie); a continuación se describe la forma como BBVA Horizonte esta desarrollando cada un de estas siete variables:

#### 1.7.1. PRODUCTO: Pensiones Voluntarias

##### Conocimiento del Producto de Pensiones Voluntarias:

##### ¿Qué son las Pensiones Voluntarias?

Es un pago periódico que se recibe después de haber cumplido los requisitos que aseguran una renta permanente y vitalicia a través de la conformación de un capital

<sup>2</sup> Valerie Zeithaml y Mary Jo Bitner “Marketing de servicios” Editorial MC Graw Hill – 2002, paginas 23 - 24

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

constituido por los aportes que realizan las personas en forma voluntaria, con el fin de que en el momento en que se defina su jubilación les sea posible llevar la misma calidad de vida que tenían cuando estaban laborando.

Además el dinero goza de beneficios tributarios que otorgan la ley, permitiendo además una flexibilidad absoluta para realizar retiros cuando lo desee el cliente.

### **Razones para Ahorrar a través del Fondo de Pensiones Voluntarias BBVA Horizonte.**

El cliente acompañado por un asesor programa su ahorro con planes de ahorro flexibles, pues escoge la periodicidad y monto de ahorro que se ajuste a sus necesidades, mientras crea una cultura de ahorro. La conformación de los Portafolios de Inversión de BBVA, le permitirán maximizar sus rendimientos de acuerdo con su horizonte de ahorro en el largo plazo.

Así mismo, el ahorro que el cliente hace en el Fondo de Pensiones Voluntarias BBVA Horizonte, le permite complementar su pensión obligatoria.

Además, los aportes voluntarios por ser considerados ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional le permiten al cliente obtener los siguientes beneficios:

- Disminución en el pago del Impuesto de Renta
- Disminución en la base y tarifa para aplicar la Retención en la Fuente
- Los rendimientos financieros generados por los aportes, no están sujetos a Retención en la Fuente mientras permanezcan en el Fondo
- El cliente puede efectuar retiros de aportes después de 5 años de permanencia en el Fondo, los que serán exentos de Retención en la Fuente e Impuestos según lo dispone el decreto 3256 de 2002.

### **Respaldo**

El cliente cuenta con la experiencia, seguridad y confianza de BBVA HORIZONTE PENSIONES Y CESANTÍAS que le garantizan un manejo serio y profesional de sus recursos.

BBVA HORIZONTE PENSIONES Y CESANTÍAS obtuvo por cuarto año consecutivo la certificación ISO 9001: 2000 otorgada por Lloyd's Register Quality Assurance, para sus procesos de gestión de inversiones de los Fondos de Pensiones Obligatorias, Pensiones Voluntarias y Cesantías.

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

Además, la junta directiva de Duff and Phelps asignó la calificación "AAA" en la fortaleza en la Administración de Portafolios de la Sociedad al considerar que su administración de riesgo, estructura financiera, capacidad operativa y filosofía gerencial son sobresalientes.

### **¿Cómo definir el Perfil Financiero del cliente?**

De acuerdo con el objetivo de ahorro de cada cliente, su horizonte de inversión en el mediano y largo plazo y el nivel de volatilidad que esté dispuesto a asumir; se define el perfil financiero del cliente de acuerdo con los siguientes parámetros:

- **Perfil Dinámico:** Este inversionista no tiene problemas con invertir a largo plazo. Además, generalmente está atento a las noticias relacionadas con las inversiones. En lo que se refiere a riesgo / rendimiento, prefiere una inversa que tenga posibilidades de obtener altos rendimientos a pesar de la mayor volatilidad que pueda implicar su portafolio. Su objetivo de inversión está orientado a alcanzar un alto crecimiento de su patrimonio.
- **Perfil Moderado:** El inversionista moderado tiene la característica de estar consciente de las ventajas de la diversificación, lo cual nos lleva a que está dispuesto a aceptar ciertos riesgos a cambio de un posible incremento en sus rendimientos. Esto no quiere decir que este inversionista sea un especulador, sino que es alguien que está interesado en conocer diferentes opciones de inversión y distribuir su capital entre ellas de manera racional. Su objetivo de inversión combina la obtención de una rentabilidad adecuada con un mayor crecimiento de su patrimonio.
- **Perfil Cauteloso:** Este tipo de inversionista básicamente busca liquidez y seguridad, aunque también es capaz de invertir en instrumentos con plazos mayores a los que buscaría un inversionista conservador. Por lo mismo, está dispuesto a aceptar riesgos de forma marginal y a invertir a corto y largo plazo, aunque con una marcada preferencia por portafolios con menor volatilidad. Sus objetivos de inversión están orientados a tener una rentabilidad adecuada sobre el capital invertido.
- **Perfil Conservador:** El inversionista conservador es una persona con aversión al riesgo, que generalmente antepone liquidez a rendimiento. Le gusta tener claro desde un principio cuáles serán los rendimientos de sus inversiones, lo que también lo lleva a invertir en instrumentos de corto plazo con preferencia en renta fija, para así estar prevenido contra movimientos bruscos en las tasas de interés y tener una mayor certeza sobre los retornos de su dinero. Sus objetivos de inversión están orientados a la preservación del capital.

**Trabajo de tesis**

**Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano**

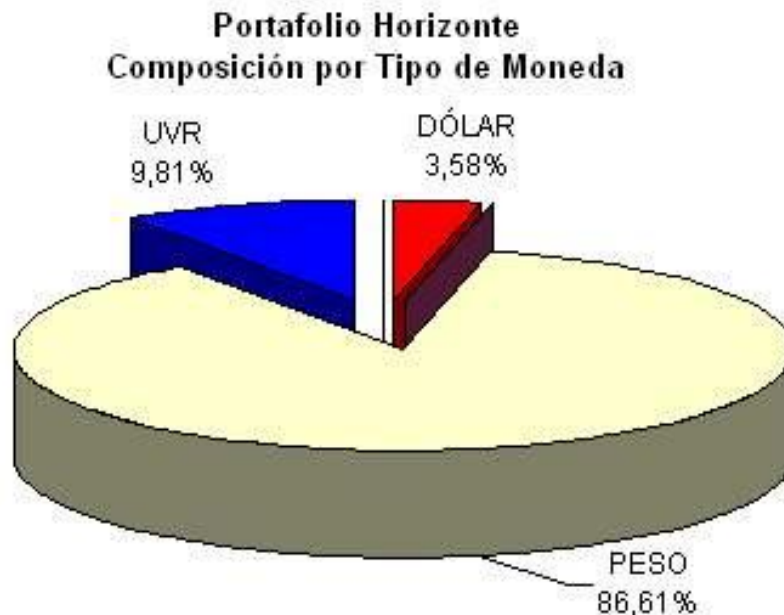
**Junio de 2007**

## PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA

### Nuestras alternativas de inversión:

BBVA HORIZONTE PENSIONES Y CESANTÍAS cuenta dentro del Fondo de Pensiones Voluntarias BBVA Horizonte con tres portafolios, para la administración de los recursos que van a consolidar el cliente en su plan de pensiones. Un adecuado manejo financiero de los portafolios, le permite maximizar el retorno de su inversión, evitando el riesgo de invertir en sólo un emisor, un tipo de papel o un único mercado. Los portafolios ofrecidos al cliente son:

- **Portafolio Horizonte:** Esta diseñado para personas cautelosas en su inversión con expectativas de ahorro de mediano y largo plazo. Es un portafolio que invierte principalmente en activos de renta fija en moneda nacional y activos representados en moneda extranjera, balanceándose de acuerdo con las condiciones del Mercado Financiero Local e Internacional.



- **Portafolio Premium:** Es un portafolio diseñado para personas con expectativas de ahorro de largo plazo que desean tener una inversión referenciada en su mayoría a monedas duras (Dólar - Euro) y buscan diversificar el riesgo país, con inversiones en renta fija y fondos internacionales.

**Trabajo de tesis**  
**Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga**  
**Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano**  
**Junio de 2007**

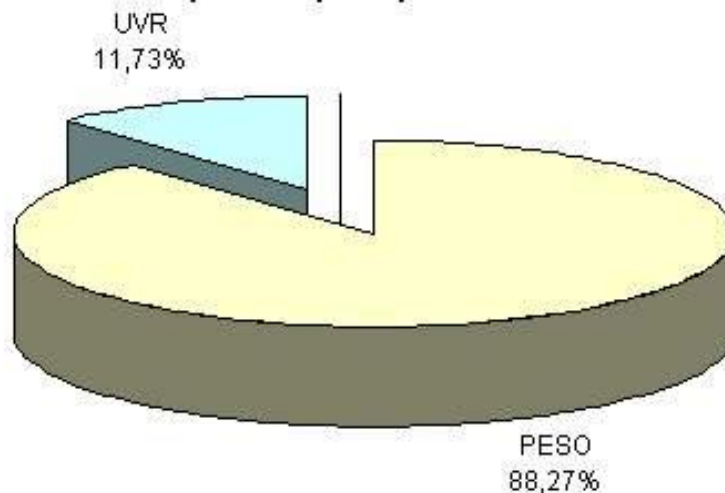
**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**Portafolio Premium  
Composición por Tipo de Moneda**



- **Portafolio Plus:** Es un portafolio diseñado para personas con un perfil de inversión conservador y un horizonte de ahorro de mediano plazo, con preferencia en inversiones de renta fija en moneda nacional y en títulos de deuda colombiana indexados en moneda extranjera.

**Portafolio Plus  
Composición por Tipo de Moneda**



**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

Nuevas Alternativas de Inversiones del Fondo de Pensiones Voluntarias BBVA Horizonte:

- **Global:** Esta diseñado para personas dinámicas en su inversión con expectativas de ahorro de largo plazo y que desean tener una inversión referenciada en su mayoría en monedas duras (Dólar). Es un portafolio que invierte principalmente en activos de renta variable y renta fija representados en moneda extranjera, este portafolio busca el crecimiento de capital en el largo plazo.
- **Acción:** Esta diseñado para personas dinámicas en su inversión con expectativas de ahorro de largo plazo y que deseen tener una inversión referenciada en su mayoría en moneda local (pesos). Es una alternativa que busca el crecimiento de capital a través de la inversión, principalmente en Fondos de Acciones de compañías registradas en Bolsa de Valores DE Colombia y en instrumentos financieros de renta fija.
- **Dinero:** Es un portafolio diseñado para personas con un perfil de inversión conservador y un horizonte de ahorro de mediano y corto plazo, que buscan proteger capital a través de la inversión en instrumentos financieros de renta fija y bajo riesgo.
- **Balance:** Es un portafolio diseñado para personas con un perfil de inversión moderado con expectativas de ahorro de mediano y largo plazo, que buscan el crecimiento de capital mediante la inversión principalmente en activos de renta fija y renta variable en moneda extranjera y activos de renta fija en moneda local.
- **Empresarial:** Esta diseñado para personas cautelosas en su inversión con expectativas de ahorro de mediano y largo plazo y que se vinculen a los planes Empresariales adscritos al Fondo. Es un portafolio que invierte principalmente en activos de renta fija en moneda nacional y activos representados en moneda extranjera, balanceándose de acuerdo con las condiciones del mercado financiero local e internacional.
- **Portafolios Cerrados:** Son portafolios de inversión cerrados después de su colocación inicial aquellos en los que las personas que van a participar en esos portafolios quedan determinadas al momento de finalizar la oferta, sin que exista posibilidad de ingreso de nuevos PARTICIPES o el retiro anticipado o traslado de los mismos. Las condiciones específicas de rentabilidad y plazo fijos ofrecidos mediante la inversión en diferentes activos financieros se determinarán en el momento en que la persona opte por alguno de estos portafolios, de lo cual

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

quedará constancia por escrito o mediante un registro electrónico. Se entiende que estas personas no podrán efectuar retiros y/o traslados hasta el vencimiento del plazo pactado, término que se les informará a las personas al momento de su elección.

### **1.7.2. Precio**

El cliente invierte y/o ahorra los recursos que desee, en el momento en que desee. El precio por administrar estos recursos es a través de una administración por manejo de Portafolios; que en el caso de BBVA Horizonte, es del 3% EA, y se cobra una penalidad por retiro en caso en que el cliente decida hacer un retiro antes de 6 meses, además se cobra retención en la fuente sobre rendimientos, un beneficio es que no se cobra el 4\*1000 interés impuesto financiero, otro beneficio es que no se cobran el valor de los cheques girados a terceros en el momento de retirar dinero de forma parcial o total..

### **1.7.3 Plaza**

#### **1.7.3.1. Tipo de Canal**

El departamento de Desarrollo Comercial, que se encarga de la administración de todos canales de venta Directa como la indirecta, así mismo tiene la obligación desarrollar los incentivos de remuneración y compromisos que se hayan establecido con la fuerza de ventas de la compañía.

**Canal directo:** BBVA Horizonte cuenta con una planta de 600 vendedores a nivel nacional, es importante destacar que esta planta es autorizada por la casa matriz España, y están clasificados de la siguiente manera:

- 700 Asesores Provisionales a nivel nacional, de los cuales 300 están en Bogotá (Vendedor orientado a vender los tres productos básicos de la compañía que son: Pensiones obligatorias, pensiones voluntarias y cesantías; así mismo y de acuerdo a los objetivos estratégicos descritos anteriormente, actualmente están ofreciendo tarjetas de crédito y seguros).
- 70 Ejecutivos Personales Bogotá. (Vendedores con nivel educativo mas alto, que han hecho carrera en la empresa, con un salario básico mayor al asesor provisional, que solo ofrece y acompaña a clientes con pensiones voluntarios)
- 30 Ejecutivos Personales de otras ciudades

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**Canal indirecto:** A través de intermediarios con asignación de claves para la venta y comercialización de Pensiones Voluntarias, a personas externas y la renumeración es por corretaje.

### **1.7.3.2. Ubicación de los establecimientos**

La ubicación de los establecimientos esta determinada de acuerdo al grado de importancia de las principales ciudades del país y el numero de empresas de los mercados objetivos. Los diferentes establecimientos del canal directo a nivel nacional esta ubicados en:

- BOGOTA ZONA NORTE: Cra 11 No 87 –51 Local 2. TEL:2966900 / 6026000 6280220 / 6027000 6407952 – Localidad Chapinero
- BOGOTA ZONA NORTE: Cra 15 No 106- 62. TEL: 2140558 / 6023000/22 750888 – Localidad Usaquen
- BOGOTA ZONA INSTITUCIONAL: Cra. 27 No 27-43 Local 112. TEL:22 259515/ 259911/22 257600 – Localidad Teusaquillo
- BOGOTA ZONA INDUSTRIAL: Calle 13 No 60- 78/82. TEL:3411077 / 6075050 27 239820 – Localidad Puente Aranda
- TUNJA: Calle 18 No 11-22 bloque A Local. TEL: 87427600-426120 87425661
- VILLAVICENCIO: Cra 36 No 34-14 Barzal. TEL:86621591-62186286621591
- MEDELLIN: Cra 43 A No. 1 Sur 39. TEL:4 3812626
- APARTADÓ: Calle 95 No 99-39/43. TEL:4 8280716/ 8284562/4 8285320
- RIONEGRO Cra. 50 No 46 -38. TEL:4 5314733/4 5314733
- BARRANQUILLA-Cra 54 No. 75-69. TEL:53 585620 /al 31
- CARTAGENA-Calle del Arsenal No. 9A-35. TEL:56 601855 / 640015
- SANTA MARTA: Calle 14 No. 3 - 28/38. TEL:54 211620 / 217477 54 211560
- VALLEDUPAR: Cra 12 No 15-20. TEL:5 742283 / 5742489/ 5749099
- MONTERIA: Calle 24 No. 2-64 Local 4. TEL: 47 826407 / 08 47 826408
- SINCELEJO:Calle 23 No. 16-49 Local 101. TEL:52 821310 / 811542
- SAN ANDRES: Avenida América No 1-35 Local. TEL: 8 5127642
- BUCARAMANGA: Cra 29 No. 42-76. TEL: 76 437373 / 430041/76 474010
- CÚCUTA: Av. 0 No. 17 – 35 Barrio Blanco. TEL:5721140/5715517
- CALI: Avda. 6 N No 26 N-13. TEL:2 6686031/34/37/18
- PALMIRA: Calle 30 No 28-63 Of. 201. TEL:22 750895 / 2719794 22 750888
- TULUÁ: Cra. 27 No 27-43 Local 112. TEL:22 259515/259911/22 257600
- PASTO: Calle 17 No. 25-60 Local 20. . TEL:27 239824 /22/ 27 239820
- TUMACO: Calle Sucre Con 9ª Edificio Pedro Maquinas. TEL:27271655 / 272210
- POPAYÁN: Cra. 7 No 6-51 Local 2. TEL: 28 240002 28 240012

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

- ARMENIA: Avenida Bolívar No 7N-82. TEL:67 452349/ 67 45518467 49794
- MANIZALES: Cra. 23 No 63 - 23 Edificio El Castillo Local 1. TEL:68 853081
- PEREIRA: Calle 8 No 20-17. TEL: 63 356035 / 354064 / 357667 / 096 325 5770
- IBAGUÉ: Cra. 5 No 31-05. TEL:82 657305 / 644033/ 82 640533
- NEIVA: Calle 10 No 7-38. TEL: 88 721869 / 716860 88 721869

### **1.7.4. Promoción:**

#### **Promoción de ventas:**

La promoción se analiza de acuerdo a la magnitud del cliente, entendiendo cliente por la empresa que aglutina un número representativos de empleados que toman una pensión voluntaria.

#### **Publicidad**

La publicidad esta ligada con el presupuesto dado por la casa matriz de España, y por las diferentes estrategias que la compañía desempeña en los ciclos de los productos; dentro de los presupuestos de publicidad esta ligada con los materiales de apoyo POP, y los incentivos que se le dan a los clientes como patrocinios deportivos, culturales y demás eventos. BBVA Horizonte esta de acuerdo con la divulgación de actividades promocionales a través de los medios de comunicación como Prensa, radio y Televisión, en los que se enfoca menos. A no ser que necesite desarrollar campañas específicas, por ejemplo: Campañas de televisión que necesita llegar a públicos masivos, para generara mayor impacto en el recaudo masivo de cesantías, cuando hay modificaciones. Campañas radiales semestrales (principio y mediados de año) cuando los clientes van a utilizar el beneficio tributario.

### **1.7.5. Personas**

#### **1.7.5.1. Vendedores**

BBVA Horizonte cuenta con una planta aprobada por la casa Matriz de España de 700 Vendedores repartidos en todas las ciudades más importantes y representativas del País.

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**Capacitación y entrenamiento de los vendedores:** Se realiza una capacitación e inducción al momento del ingreso del vendedor a la empresa.

Luego a través de la universidad de ventas denominada “ADN ventas”, periódicamente se le dan herramientas a los vendedores acerca de: La construcción de valores, las formas como se debe llevar a cabo una política clara de cómo realizar las etapas del ciclo de ventas, y las diferentes maneras de conseguir y satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

**Reclutamiento:** Esta dado en la medida que la compañía requiera personal para las diferentes canales directos de la compañía; no puede exceder un tope establecido por la compañía a menos que se de un requerimiento extraordinario y con aprobación de la casa matriz España.

**Motivación y Recompensas:** esta dada con incentivos de metas volantes, de índole económicas, planes de motivación de viajes con todos los gastos pagos, electrodomésticos, auxilios estudiantiles, convenciones de ventas con todos los gastos pagos y rifas de vehículos.

### **1.7.5.2. Clientes**

Actualmente lo único que se trabaja conscientemente alrededor del cliente, buscando que este sea un vendedor tras la experiencia con nuestro servicio es de educación, pues BBVA Horizonte tiene un convenio con las universidades más prestigiosas del país (Javeriana, Externado y La universidad de la Sabana, a través de FORUM), en donde realiza planes de educación para capacitar a las áreas de Recursos Humanos de las empresas más representativas o potenciales, Diplomados y seminarios, que están dados en la medida que las compañías sean de interés comercial para BBVA Horizonte.

Estrategia que podría ampliarse a otras universidades, y otros públicos para tener un mayor impacto.

### **1.7.6. Evidencia Física:**

**Diseño del local comercial:** BBVA Horizonte esta dado de acuerdo a las especificaciones físicas y de marca, determinadas por la casa matriz España, BBVA en este aspecto es muy riguroso en el debido cumplimiento.

**Equipo:** Hay un software y hardware para los jefes de ventas, quienes son los encargados de generar los apoyos necesarios de información e inquietudes de los temas de la actividad comercial para los clientes.

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnicó Grancolombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**Reportes:** Se utiliza una herramienta común para llevar a cabo todos los informes escritos de los reportes de ventas, prospectación de nuevos clientes, y consulta de pago de comisiones, que se denomina Modelo de Productividad Comercial, MPC.

**Tarjetas de Presentación:** Se generan en un proceso operativo en las diferentes Zonas del país, de acuerdo a la necesidad de los Asesores; se colocan los datos más relevantes de los agentes comerciales para la presentación corporativa que debe tener los involucrados en el proceso de ventas.

**Estado de cuenta:** se desarrolla a través de todos los procesos operativos de la compañía, y su entrega se da por intermedio de una empresa externa llamada Domesa, que en el mercado, esta como una de las mejores empresas en la entrega de Currier.

**Garantías:** La compañía BBVA Horizonte cuenta con excelentes Garantías de Respaldo Económico en la cual dan fe los clientes, accionistas, proveedores y otros involucrados en las etapas de construcción de valor para la sociedad.

### **1.7.7. Proceso**

La compañía BBVA Horizonte cuenta con un flujo de actividades, en todos los procesos de aplicación de calidad total, con las certificaciones determinadas y calificadas por las diferentes calificadoras de riesgo, y contamos con certificación.

ISO 9001:2000 EN BBVA HORIZONTE PENSIONES Y CESANTÍAS S.A.

La certificación fue otorgada por Lloyd's Register Quality Assurance, una de las compañías con los más estrictos controles de evaluación a nivel mundial, que somete a las empresas a rigurosos estudios, con el fin de que la calidad de sus procesos se ajuste a los estándares internacionales.

A finales de julio de 1998, la compañía incursionó en el mundo de Aseguramiento de la Calidad implementando la norma ISO 9002:1994 y certificando en diciembre del mismo año los procesos de gestión de inversiones de los Fondos Administrados. En agosto de 2002, se realizó el cambio de Certificación de Calidad ISO 9001:2000

### **La política de calidad**

- BBVA Horizonte busca ser reconocidos como líderes por la calidad de servicio, prestando a nuestros afiliados una excelente asesoría y manejo de sus aportes, dentro de un esquema de mejoramiento continuo basado en:

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

- Administrar los Fondos de Pensiones y Cesantías de los afiliados con eficiencia y honestidad, de manera que les permita acceder a prestaciones adecuadas, confiables y dignas a través de un servicio personalizado"
- Establecer y mantener un Sistema de Calidad que asegure el compromiso contraído con los afiliados.

La certificación alcanza a toda la estructura, operaciones y actividades que afecten la calidad de los servicios prestados con relación a: "Procesos de Gestión de Inversiones de los Fondos de Pensiones Obligatorias y Voluntarias y del Fondo de Cesantías". Con la norma ISO 9001:2000, BBVA HORIZONTE PENSIONES Y CESANTÍAS S.A. ratifica su misión de administrar con solidez y seguridad los recursos de los afiliados; garantizando la estabilidad de las inversiones realizadas en los Fondos administrados por HORIZONTE. Al igual que nuestros miles de afiliados, usted también puede ser partícipe de esta certificación de los procesos de gestión de inversión de los Fondos de Pensiones Obligatorias, Pensiones Voluntarias y Cesantías.

### **1.8. Información relevante y conclusiones para el plan de mercadeo**

- El grupo BBVA tiene como tendencia comprar y fusionar empresas del sector financiero para crecer en el mercado
- Claves a considerar dentro de los objetivos estratégicos:
  - **Recaudación:** BBVA Horizonte de acuerdo al esquema de Vicepresidencia Comercial, a través de los canales directos espera aumentar la recaudación de los Fondos de Pensiones Voluntarias, en Numero de afiliados nuevos en 2.000 y valor de Fondo de \$ 91.500 Mil Millones de pesos
  - **Crecimiento por afiliados nuevos:** la meta es incrementar el numero de afiliados en 2.000 nuevos, 4% de crecimiento a junio de 2008

**Entendiendo que Bogotá es el 28% de sus afiliados y el 60% del valor de fondo, esta debe crecer en 560 usuarios y \$54.900 Millones de pesos**

- Integrar las empresas del grupo para ofrecer un paquete financiero atractivo para clientes, lo que implica no solo crecer con nuevos clientes, sino penetrar aun mas los actuales
- El fuerte de la empresa esta en el sector público, lo que amerita mantener este mercado y desarrollar estrategias de penetración en el sector privado

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

- El marketing mix actual esta centrado en el canal directo de la fuerza de ventas
- La justificación que se da este tipo de inversiones esta dada por situaciones coyunturales que afectan los mercados de Capitales, donde se dan una serie de volatilidades generada, por políticas de orden externo y interno, en las cuales los Fondos sienten estos cambios, y afectan directamente a este tipo de inversiones, venimos de unas volatilidades elevadas en las cuales los clientes han sentido el impacto negativo de las rentabilidades, esto hace que los clientes se inquieten y retiren las inversiones de los Fondos de Pensiones Voluntarias, esto ha generado que se haya disminuido el numero de afiliados y el valor administrado de los Fondos de Pensiones Voluntarias. De diciembre de 2006 a febrero de 2007 hemos perdido 1.010 afiliados y un valor de fondo decrecido en \$45.679 millones.

### **2. Consideraciones del macro entorno y su impacto en la empresa y en sus clientes**

#### **2.1. El impacto del TLC en el sector financiero**

El TLC con Estados Unidos va mucho mas allá de un cronograma de desgravación para una lista de partidas arancelarias. Abarca la desgravación para el comercio de bienes, la eliminación o limitación a las barreras para-arancelarias, el comercio de servicios, un sistema de solución de controversias y la determinación de disciplinas en otras áreas tales como derechos de propiedad intelectual, servicios financieros, comercio electrónico, tratamiento a las inversiones, entre otros.

Actualmente en Colombia el 25% de los activos del sector financiero está en manos de entidades extranjeras, cuando en 1991, antes de la expedición de la ley 9 de ese año que autorizó la entrada libre de la inversión extranjera en el sector, era del 10%<sup>3</sup>. Este es un antecedente importante si queremos analizar el impacto del TLC que firmaremos con Estados Unidos a finales de este año.

Entendiendo que “A través del TLC se espera mejorar el acceso de los proveedores de servicios financieros de ambas partes, de tal forma que se genere una competencia que redunde en beneficio de los usuarios al ofrecerse productos y servicios de mejor calidad y mejor precio”<sup>4</sup> Esto implicara que en el mediano plazo podremos tener el

---

<sup>3</sup> Pascual Amézquita “El sector financiero y el TLC” . Docente Investigador, Escuela de Negocios y Ciencias Empresariales de la Universidad ergio Arbileda

<sup>4</sup> Comentarios de Hernando José Gómez, Jefe Negociador del TLC entre Colombia y EEUU, Diario Portafolio, 4 de abril de 2006

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

ingreso de fuertes compañías financieras de los Estados Unidos compitiendo en el mercado local, así como el fortaleciendo y apertura del nuevos portafolios de productos de entidades que como el Citibank, ya tiene un posicionamiento y un camino recorrido en nuestro país.

El texto del tratado contempla que “Dentro de los compromisos específicos que adquiriría Colombia dentro de los cinco (5) años siguientes a la entrada en vigor del acuerdo, Colombia permitiría el establecimiento de bancos y compañías de seguros a través de la figura de sucursales, lo cual no se permite hoy. También permitiría el comercio transfronterizo de ciertos seguros, que es algo que la ley colombiana prohíbe actualmente. ... La mesa de servicios financieros busca lograr condiciones favorables para los servicios extranjeros del sector financiero y sus proveedores, de tal forma que se facilite el acceso de los proveedores de servicios financieros de ambas partes al mercado colombiano y de EEUU”. Entendiendo también que “Las AFP nacionales y extranjeras seguirán estando sujetas a la misma reglamentación y por ende no habrá un tratamiento diferente según si la compañía es nacional o extranjera”.

### **2.2. Impacto de la CAN en el sector financiero**

Entre los asuntos institucionales determinados por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), se incluye las disposiciones que reflejan la compatibilidad, entre el TLC y el acuerdo con la CAN, este es un importante objetivo para Colombia y los demás países Andinos, la decisión 598, de la CAN, autorizo a sus miembros a negociar con terceros países, la aplicación del principio de Nación, más favorecido entre Andinos hace que los beneficios que Colombia otorgue a Estados Unidos se extiendan a los demás miembros de la CAN. Factor a tener en cuenta, para potenciar los negocios del Sector financiero con los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

### **2.3. Impacto del entorno Económico y su justificación para monitorearlo permanentemente**

Este entorno debe ser monitoreado permanentemente por BBVA Horizonte, pues dependiendo del comportamiento de las diferentes variables económicas, las inversiones en Pensiones Voluntarias son o no atractivas para los potenciales clientes inversionistas. Por ejemplo, entre marzo y junio de 2006 el aumento que hizo la FED a las tasas de interés de los EEUU hizo que los inversionistas del mundo prefirieran invertir en los Estados Unidos y sacar sus inversiones de los países emergentes, por lo que se vio afectada las rentabilidades de los portafolios de los fondos de pensiones.

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

Este ejemplo no sirve para enfatizar sobre la importancia del monitorio permanente el del entorno económico para este tipo de negocios.

Conclusiones del 2006 y proyecciones del 2007 caída de las bolsas.

Mercados Volátiles y globalizados como consecuencia de la volatilidad que presentan los mercados desde 2.006 y comienzos del 2.007, así como los acontecimientos coyunturales que lo han perturbado, los portafolios se han visto afectados.

Diversificar e invertir con expectativas en el largo plazo, son las recomendaciones que hacemos en el departamento de investigaciones y mesa de dinero de Bbva Horizonte Pensiones Voluntarias.

**Volatilidad** es el término que mejor define el estado de los mercados financieros. No es una situación nueva, después de superar unas circunstancias complejas desde finales del primer semestre del año pasado, la volatilidad ha sido la constante y pareciera ser la tendencia hacia el futuro.

El peso cumple ya varios años de reevaluación frente al dólar y los Títulos de Tesorería, TES, continúan mostrando un comportamiento volátil, propio de los mercados que están en desarrollo. Los denominados mercados emergentes, es decir, aquellos que están en desarrollo como los de los países asiáticos, Europa del Este y los latinoamericanos principalmente, han mostrado un desempeño extraordinario en los últimos años, especialmente en cuanto a acciones se refiere. Las bolsas de estos países han logrado un mayor crecimiento y se han convertido en una alternativa muy importante para cualquier inversionista.

Colombia no es ajena a este fenómeno, y es así como tuvimos un año 2005 con retornos exageradamente buenos y un 2006 con retornos también positivos pero más ajustados a lo que sería un escenario de normalidad.

La realidad es que los buenos desempeños no son constantes, pero los movimientos bruscos y la volatilidad, sí. Y para contrarrestar los efectos la mejor alternativa es darle tiempo a los mercados para que produzcan los retornos esperados. Esta no es una situación pasajera, de manera que lo importante es comprender que dichos movimientos son de corto plazo y generan oportunidades importantes que el inversionista de largo plazo puede capitalizar a su favor.

Lo único claro en las actuales circunstancias es que los mercados están interconectados y son tan impredecibles como el clima y lo que suceda en una parte del hemisferio, necesariamente se reflejará en el resto del mundo.

Un buen ejemplo es la caída de las bolsas el pasado martes **27 de febrero de 2007**, como consecuencia de los anuncios de las autoridades en China para estudiar la

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

imposición de reglas y controles a la compra de acciones apalancadas y a la inversión extranjera en acciones; así como las declaraciones del ex presidente de la Reserva Federal (el Banco Central de Estados Unidos), sobre una posible desaceleración de la economía de ese país a finales de este año. Ambas declaraciones, y los acontecimientos en otras latitudes, fueron los aleteos que provocaron la caída en casi todas las bolsas del mundo, incluida la de Colombia.

### **2.4. Impacto del Entorno Político y su justificación para monitorearlo permanentemente**

Variable también importante a seguir por Fondo de Pensiones BBVA Horizonte, Por ejemplo la reelección del presidente Álvaro Uribe, logro mantener una estabilidad económica, que de no haberse dado hubiese generado salida rápida de inversionistas extranjeros. Ejemplo que nos sirve para enfatizar sobre la necesidad de revisar permanentemente los sucesos que afecten el entorno político.

En este momento, la reforma tributaria del 2006 (Decreto 1111 de 2006) se mantienen en vigencia los beneficios otorgados a los Fondos de Pensiones Voluntarios, y se establece el cambio de pesos a UVT. (Unidad de Valor Tributario). Lo que implica para el contribuyente, que su declaración de renta ya no es en pesos, sino en UVT.

### **2.5. Impacto de las Tendencias del mercado laboral y su justificación para monitorearlo permanentemente**

De acuerdo con el informe mensual publicado por el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) en mayo de 2005 había 17 millones 811 mil personas trabajando, mientras en mayo de 2006 se subió a 18 millones 93 mil el número de habitantes con empleo formal. Así, la tasa de desempleo a nivel nacional en el pasado mes de mayo de 2006 es de 11,8 por ciento en mayo de 2006, tasa que es la más baja de los meses de mayo de todo el Gobierno del presidente Álvaro Uribe. En mayo de 2002 la desocupación era del 15,3 por ciento; en mayo de 2003 bajó al 13 por ciento; en mayo de 2004 al 13,6 y en mayo de 2005 al 12,5 por ciento.

Sin embargo, si se mira el comportamiento del subempleo a nivel nacional se observa que aumentó levemente entre mayo de 2005 y mayo de 2006. La tasa de subempleo en mayo de 2005 era del 33,9 por ciento y subió al 34,3 por ciento. En números absolutos eso indica que el número de subempleados en el período analizado pasó de 6 millones 750 mil a 7 millones 27 mil personas<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Información laboral – Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) Mayo de 2006

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

Si tenemos en cuenta que el mercado actual de las AFP esta concentrado en los trabajadores dependientes (El 71% de los afiliados al 31 de diciembre del 2005)<sup>66</sup>, es por estas empresas muy importante seguir los indicadores de empleo formal e informal, así como de desempleo.

Dependiendo de que este creciendo, deberían definirse las estrategias de a que mercado debe dirigirse la captación de clientes. Actualmente y gracias a la estabilidad económica del países el desempleo ha disminuido, sin embargo las cifras de subempleo siguen siendo considerables. Cada vez es mas frecuente encontrar diferentes modalidad de trabajo, muchos de ellos sin garantías pensionales, a “destajo” o por honorarios, mas que empleos a termino indefinido con todas las prestaciones. Estos nuevos tipos de contratación ameritan que las AFP piensen en modelos creativos que ayuden a garantizar el futuro de estos potenciales clientes.

### **2.6. Información relevante y conclusiones para el plan de mercadeo**

- Cada vez mas países están convencidos que los mercados funcionan mejor en condiciones de libertad, en la que los compradores pueden decidir qué y dónde quieren comprar, y las empresas deciden libremente que producir y donde venderlo. Es por esto que el advenimiento del TLC, traerá nueva competencia, con gran posicionamiento mundial y solidez financiera que le permitirá competir con los seis grandes AFP que hay actualmente en el mercado local
- Si tenemos en cuenta que lo que negociemos en el TLC es extensivo para los países miembros de la CAN esto puede ser una oportunidad si lo miramos desde la perspectiva de crecer incursionando con estos productos en dichos mercados
- Es importante generar estrategias de monitoreo permanente del entorno económico y político, pues son variables que generan un gran impacto sobre los portafolios de Pensiones Voluntarios, creando nueva opciones flexibles y adaptables rápidamente a los clientes, tras la búsqueda de una buena rentabilidad
- Comprendiendo y siguiendo los nuevos tipos de contratación que puedan darse en el mercado laboral, se podría generar nuevas oportunidades de negocio para las Pensiones Voluntarias, en donde el mercado de los independientes con altos ingresos y/o patrimonio es cada vez más atractivos

---

<sup>66</sup> Asofondos, estadísticas con fecha de corte: Dic 31/05

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

- BBVA debe capacitar tanto a vendedores, como a sus clientes sobre este nuevo esquema

### **3. Conocimiento de la competencia**

#### **3.1. El sector**

##### **3.1.1. Regulaciones**

Las principales normas que establecen al marco regulatorio del sector financiero son:

- Ley 45 de 1990: Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones
- Ley 35 de 1993 : Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ella los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora
- Decreto 663 de 1993: Por medio del cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración
- Resolución 400 de 1995: Superintendencia de Valores. Por la cual se actualizan y unifican las normas expedidas por la Sala General de la Superintendencia de Valores y se integran por vía de referencia otras
- Ley 510 de 1999: Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades
- Ley 546 de 1999: Por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras disposiciones
- Ley 550 de 1999: Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley

- Resolución Externa 00008 de 2000: Banco de la República. Por la cual se compendia el régimen de cambios internacionales
- Ley 795 de 2003: Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones
- Ley 964 de 2005: Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones
- Reforma tributaria 2006 esta establecida por el decreto 1.111 del 27 de Diciembre del 2.006.

Estas disposiciones pueden ser consultadas en las siguientes páginas Web:

- [www.secretariassenado.gov.co/compendio\\_legislativo.HTM](http://www.secretariassenado.gov.co/compendio_legislativo.HTM)
- [www.mininteriorjusticia.gov.co/biblioteca/consulta.htm](http://www.mininteriorjusticia.gov.co/biblioteca/consulta.htm)
- [www.superbancaria.gov.co](http://www.superbancaria.gov.co)
- [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

Entidades consultadas, que son referentes en el sector financiero:

- **Superintendencia Financiera:** Entidad del Gobierno que se encarga de la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público.
- **Asobancaria:** Gremio que agrupa a las Entidades Financieras en Colombia.
- **Asó fondos:** Gremio que promueve el desarrollo provisional en Colombia (Fondos administradores de pensiones y cesantías)

## PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA

### 3.1.2. Comportamiento del mercado financiero

La nueva Superintendencia Financiera que tiene bajo su vigilancia un conjunto de más de 800 entidades consolidó los resultados del 2005 de 550 entidades que manejan recursos del público, a través de establecimientos de crédito, fondos de valores, compañías de seguros y comisionistas de bolsa. Con excepción de las sociedades comisionistas de bolsas agropecuarias, casas de cambio y almacenes generales de depósito, el resultado general revela un importante crecimiento del volumen de negocios y utilidades.

Las 550 entidades, en su conjunto, presentaron utilidades por 5,5 billones de pesos en el 2005, con un crecimiento del 46 por ciento frente a 2004. La mayor contribución a estas utilidades es de los establecimientos de crédito con 3,4 billones de pesos y las compañías de seguros con 1,5 billones. En ambos casos un cifra récord. De acuerdo con este gran balance consolidado, los activos del sector financiero y bursátil ascienden a 156 billones de pesos con un crecimiento del 18,8 por ciento en el último año.<sup>7</sup> En Bogotá, el sector financiero aporta el 3% del empleo y el 11% del PIB, siendo la tercera actividad económica más importante de la ciudad, después de la manufactura y el sector inmobiliario.

**Cuadro 1 – Principales cuentas de las entidades del sector financiero**

Cifras en Millones de Pesos y Porcentajes

Fecha de Corte: DICIEMBRE de 2006

Tipo de Intermediario	Dic-2006			Variación % 2006/2005		
	Activo Total	Patrimonio	Utilidades	Activo Total	Patrimonio	Utilidades
Establecimientos de Crédito	155.906.575	18.777.101	3.569.081	15,6%	12,7%	4,6%
Compañías de Seguros	16.431.447	4.856.091	588.144	3,6%	-13,7%	-63,5%
Soc. Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías	1.020.515	871.329	226.043	14,1%	18,4%	6,9%
Soc. Fiduciarias	889.999	732.002	130.152	14,4%	12,7%	-10,2%
Soc. Comisionistas de Bolsas de Valores	4.148.382	743.234	76.007	-10,4%	10,6%	-64,5%
Soc. Comisionistas de Bolsas Agropecuarias	54.210	19.816	-5.977	27,1%	-34,5%	-3163,6%
Comisionistas Independientes de Valores	1.106	982	-398	-31,7%	-23,2%	-1266,1%
Soc. Administradoras de Fondos de Inversión	49.614	35.261	5.486	11,6%	-8,5%	-45,2%
Titularizadora	124.299	104.046	11.202	1,6%	20,3%	-24,0%
Proveedores de Infraestructura	1.213.577	834.085	72.071	34,0%	29,8%	8,6%
Autorregulador del Mercado de Valores	3.710	1.996	399			
<b>TOTAL</b>	<b>179.843.433</b>	<b>26.975.942</b>	<b>4.672.208</b>	<b>13,7%</b>	<b>7,3%</b>	<b>-17,9%</b>

La información aquí presentada corresponde al reporte del 31/12/2006 transmitido hasta el 02/06/2007.

El patrimonio se refiere a la cuenta 3000 del Plan Único de Cuentas (PUC) y las utilidades a la cuenta 5900 del PUC, utilidades del ejercicio.

Los resultados de las sociedades comisionistas de bolsas agropecuarias se encuentran afectados por la toma de posesión de la anterior Superintendencia de Valores de dos de estas firmas en el 2005.

La información de sociedades administradoras de pensiones y cesantías incluye Prima Media.

El autorregulador del mercado de valores inició operaciones en el 2006.

Estados financieros sujetos a revisión por parte de la SFC.

<sup>7</sup> “Sector financiero ganó el año pasado 5,5 billones de pesos” artículo publicado en el diario PORTAFOLIO el 02 de Marzo de 2006

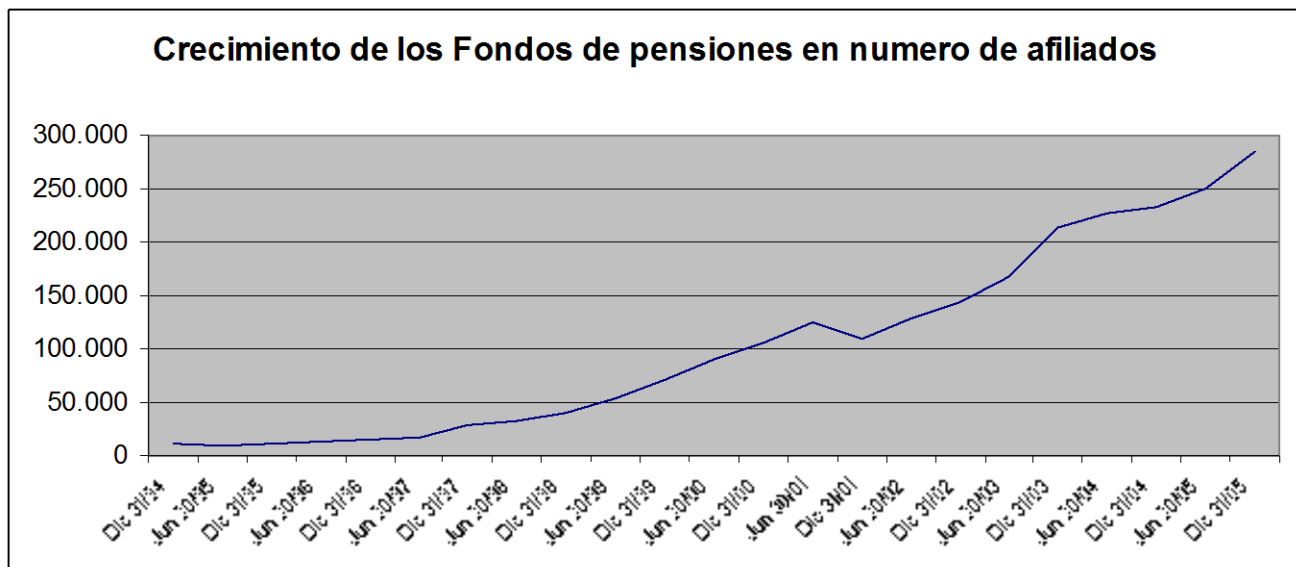
## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

### **3.2. Los fondos de Pensiones voluntarias (AFP)**

En el grupo de sociedades de servicios financieros, el activo total de las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías llegó a 891.899 millones de pesos, con una variación del 20 por ciento sobre el monto de diciembre de 2004.

Las utilidades de este grupo de entidades al cierre de 2005 fueron de 216.324 millones de pesos, con una variación de 32,3 por ciento en el año. El total de recursos administrados por el sistema general de pensiones llegó a 49,2 billones de pesos, de los cuales 36,6 billones corresponden a recursos administrados por el régimen de ahorro individual<sup>8</sup>.

Ciclo de vida del producto... EN CRECIMIENTO<sup>9</sup>



Según el Centro de Información consolidado de ASOFONDOS al cierre del 2006 el número de afiliados es de 323,768.

<sup>8 8</sup> “Sector financiero ganó el año pasado 5,5 billones de pesos” artículo publicado en el diario PORTAFOLIO el 02 de Marzo de 2006

<sup>9</sup> Asofondos, estadísticas al 31 de diciembre de 2005

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**Descripción de los afiliados a los fondos de pensiones voluntarios:**

<b>Pensiones Voluntarias - Fecha de corte: Dic 31/05</b>	
Tipo Afiliación	Afiliados
Dependiente	201.470
Independiente	82.416
<b>Total</b>	<b>283.886</b>

<b>Pensiones Voluntarias - Fecha de corte: Marzo 30/07</b>	
Tipo Afiliación	Afiliados
Dependiente	237,284
Independiente	89,830
<b>Total</b>	<b>327,114</b>

Al 31 de marzo , del total de afiliados a Fondos de Pensiones Voluntarias el 51% son hombres - 49% son mujeres. De estos el 42% residen en Cundinamarca, es decir **136.375** afiliados.

<b>Pensiones Voluntarias - Fecha corte: Marzo/07</b>		
<b>Rango de Edad</b>	<b>Afiliados</b>	<b>Rango de Edad</b>
<b>15-19</b>	4,222	<b>15-19</b>
<b>20-24</b>	9,132	<b>20-24</b>
<b>25-29</b>	35,091	<b>25-29</b>
<b>30-34</b>	48,368	<b>30-34</b>
<b>35-39</b>	51,351	<b>35-39</b>
<b>40-44</b>	51,575	<b>40-44</b>
<b>45-49</b>	44,232	<b>45-49</b>
<b>50-54</b>	31,927	<b>50-54</b>
<b>55-59</b>	21,490	<b>55-59</b>
<b>60-64</b>	12,967	<b>60-64</b>
<b>65 O MAS</b>	16,759	<b>65 O MAS</b>
<b>Total</b>	<b>327,114</b>	<b>Total</b>

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

Comparativo de afiliado a los AFP de acuerdo a la empresa a la que están afiliados:

<b>AFILIADO Y VALOR DE FONDO - PENSION VOLUNTARIA 31 de diciembre de 2005</b>				
	<b>No. Afiliados</b>	<b>% participación</b>	<b>Valor de fondo en millones de \$</b>	<b>% participación</b>
<b>Colfondos</b>	43.860	15,45%	\$ 435.516	8%
<b>Horizonte</b>	48.459	17,07%	\$ 508.533	9%
<b>Protección</b>	89.822	31,64%	\$ 1.362.944	25%
<b>Skandia</b>	40.794	14,37%	\$ 1.641.386	30%
<b>Porvenir</b>	50.333	17,73%	\$ 1.378.302	25%
<b>Santander</b>	10.617	3,74%	\$ 148.654	3%
<b>Total</b>	<b>283.886</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 5.475.335</b>	<b>100%</b>

Al 31 de marzo de 2007 hemos perdido un 2,4% de participación en el número de afiliados. Y hemos perdido el 17% del dinero administrado entre el 31 de diciembre de 2005 a el 30 de marzo de 2007.

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**COMPARATIVO DE PRODUCTO ENTRE LAS AFP**

	<b>BBVA Horizonte</b>	<b>Colfondos</b>	<b>Skandia</b>	<b>Protección</b>	<b>Porvenir</b>	<b>Santander</b>
<b>Valor de recursos administrada (al 31 de diciembre de 2005 - Fuente: Asofondos)</b>	508,533	435,516	1,641,386	1,362,944	1,378,302	148,654
<b>No. de portafolios</b>	3	8	41	13	11	5
<b>Rentabilidad del Portafolio descrito en pesos (IEA agosto de 2006)</b>	13.55% Portafolio Plus	8.20 % Portafolio Class	4.97% Portafolio Bn.Col.Sk.Mnged.	5.16Portafolio Renta Fija Largo Plazo.	5.42% Portafolio Conservador Pesos	11.17Portafolio Básico.
<b>Comisión de retiro por permanencia</b>	Antes de 6 meses se cobra el 1% sobre el retiro. Mas de 6 Meses no se cobra	Por aporte antes de 12 meses el 1% sobre el valor del retiro	Por aporte antes de 12 meses el 1,5% sobre el valor del retiro	Antes de 6 meses se cobra el 2% sobre el retiro. Mas de 6 Meses no se cobra	Por aporte antes de 6 meses el 3% sobre el valor del retiro	Antes de 6 meses se cobra el 1,5% sobre el retiro. Mas de 6 Meses no se cobra
<b>Actualización por retiros anticipados</b>	Antes de 6 meses: 1% con un tope de 1 Smlv.	Menos de 12 meses:1%.entre 12 y 18 meses:0,5%. Más de 18 meses: no tiene cobro.	Penalización del 1,02% sobre el aporte que vaya a retirar con un tiempo inferior a un año.	No cobra.	Saldo promedio mensual si retira entre 0 y 3 meses 3% menor a 15 smlv.	1,5del valor del retiro, básico en pesos antes de 6 meses y antes de 1 año.

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO**  
**PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

	<b>BBVA Horizonte</b>	<b>Colfondos</b>	<b>Skandia</b>	<b>Protección</b>	<b>Porvenir</b>	<b>Santander</b>
<b>Comisión por administración de recursos (% del IEA sobre el valor del portafolio)</b>	3% EA.	4% EA	4% EA	3% EA	3,5% EA	3% EA
<b>Participación en el mercado en Colombia</b>	9.30%	8,00%	29.90%	24,90%	25,20%	2,70%
<b>No. de oficinas en Bogota</b>	6	5	1	4	8	3
<b>No. de vendedores</b>	70	60	250	70	140	50
<b>Características del vendedor</b>	Vendedor especializado en pensión voluntaria	Vendedor especializado en pensión voluntaria	Vendedor especializado en los diferentes productos de la empresa	Vendedor especializado en pensión voluntaria	Vendedor especializado en pensión voluntaria	Vendedor especializado en pensión voluntaria

**Trabajo de tesis**  
**Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga**  
**Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano**  
**Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

	<b>BBVA Horizonte</b>	<b>Colfondos</b>	<b>Skandia</b>	<b>Protección</b>	<b>Porvenir</b>	<b>Santander</b>
<b>Call center</b>	Audio Horizonte Líneas al 01 8000 91 2102, Bogotá, D.C. Saldos y Movimientos, información en general, solicitud de extractos y movimientos, certificaciones, solicitud de clave telefónica, domiciliación de retiros. Tiene Asesores especializados para informar en Pensiones Voluntarias.	Línea 01 8000 51 0000, Bogotá 3266300 Atención personalizada (7:30 a.m.- 8:00 p.m. Sábado 8:00 a.m.- 1:00 p.m.) Atención audio respuesta 7*24. Informan saldos y movimientos, valor de unidades. No tiene Asesores especializados para informar en Pensiones Voluntarias.	Call Center en Bogotá, 6127177, 5923405. Línea de atención personalizada, especializada, puede realizar solicitud de retiro, consultas y reclamos. Tiene asesores especializados para atender inquietudes en Pensiones Voluntarias.	Marco Augusto Línea nacional 01 8000 52 8000, Bogotá 3430010 y Medellín 5109099. Servicios sin clave: solicitud de carnet, Asesoría en Bonos Pensionales e Historia Laboral, Asesoría en extractos, Información general del Fondo, actualización de datos. Servicios con clave: Consulta de saldo, envío del último extracto, movimiento de cuenta, (último año), cambio de clave. No tiene Asesores especializados en Pensiones Voluntarias.	Línea 01 8000 51 0800, Bogotá 4048888, Medellín 3606060, Cali 6442223, Barranquilla 3507788. Se puede realizar liquidación de aportes, consulta de saldos, movimientos, cambio de clave, consulta de solicitudes y autorizaciones. Tiene Asesores Especializados para información en Pensiones Voluntarias.	Audio Guía Línea Nacional 01 8000 91 2121 y Bogotá 5942666. Atención Personalizada y Audio respuesta. Información sobre productos y servicios. Lo comunica al auto guía para empresas menores de 50 empleados. No tiene asesores especializados para informar en Pensiones Voluntarias.

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**3.3. Información relevante y conclusiones para el plan de mercadeo**

- Hay un cambio de regulaciones y normas de forma constante, por ejemplo en la actualidad está la preocupación de si la reforma tributaria, que quitará o no los beneficios que por Ley, hoy gozan los afiliados a los Fondos de Pensiones Voluntarias
- Actualmente los bancos establecen modelos de competencia directa, incrementando estrategias de penetración a través de productos similares a las Pensiones Voluntarias, como pueden ser otras alternativas de ahorro, con las cuales se perderían clientes actuales y potenciales, en el corto, mediano y largo plazo
- La competencia cada día mas dura, desarrolla estrategias de crecimiento no usuales en las cuales se están logrando resultados más rápidos, adaptados a modelos de venta agresiva , canibalismo en los cuales estamos atacando los mismos clientes; sin desarrollar una estrategia del potencial real que tiene el mercado de las Pensiones Voluntarias.

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

### **4. Conocimiento del cliente**

#### **4.1. Encuesta de clientes potenciales y reales**

Buscando conocer las expectativas de ahorro e inversión de clientes potenciales y reales, se realizó una encuesta escrita de tipo cuantitativo. Ver encuesta en el anexo 1.

#### **Ficha técnica:**

Tipo de Encuesta: escrita ya sea diligenciada por el cliente, el encuestador o telefónica

Realizada a 76 personas

Fecha: entre los meses de agosto a septiembre de 2006

Lugar donde se realizó la encuesta:

- En sus sitios de trabajo (Bancos, Comisionistas de bolsa, fiduciarias, comercializadoras, empresas de telecomunicaciones, consultores, Petroleras, entre las entidades más relevantes visitadas)
- En punto de venta de BBVA Horizonte – Calle 106.

Zonas donde se hicieron las encuestas: Usaquén, Chapinero y Santa fe

#### **Resultados:**

- 70 de las 76 personas encuestadas no son clientes actuales de Pensiones Voluntarias BBVA Horizonte
- 41 hombres y 35 mujeres
- Edades de los encuestados: 45 personas entre 25 y 35 años, le siguen 18 personas entre 36 y 45 años, 7 personas entre 46 y 55 años, 5 personas menores de 25 años, y ninguna persona mayor de 55 años
- Solo 2 personas de las encuestadas no son profesionales, las demás (74 personas encuestadas) son profesiones, predominando: 27 Administradores, 16 profesionales en Finanzas, economía, contabilidad y afines, 14 Ingenieros y 7 profesionales en Mercadeo, publicidad o diseño
- 71 empleados y 5 independientes, en su mayoría empresarios
- 36 personas en cargos gerenciales y 22 con cargos administrativos
- Estrato socioeconómico: 35 personas son de estrato 4, seguidos por 17 personas de estrato 5, 12 personas en estrato 6 y otras 12 en estrato 3.
- 34 de las 76 personas encuestadas ganan más de \$5.000.000 al mes, 15 personas ganan entre \$3.500.000 y \$5.000.000, otras 15 personas ganan entre \$1.000.000 y

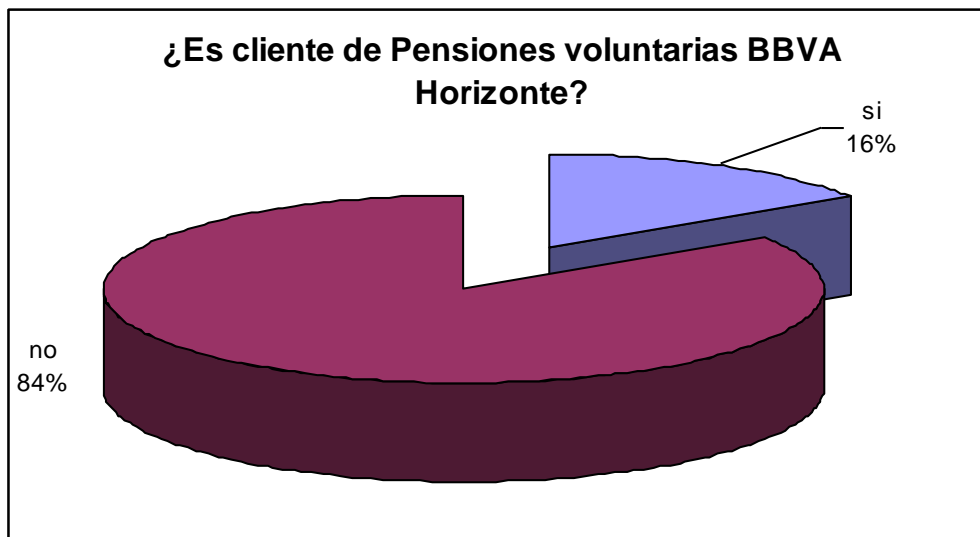
**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

\$2.499.000, 9 personas entre \$2.500.000 y 3.499.000, y solo 3 personas ganas menos de \$1.000.000 al mes.

- Las principales localidades donde viven son: 26 personas en Suba, 17 personas en Chapinero, 15 personas en Usaquen y 10 personas en Fontibon
- 70 de las 76 personas ahorran un porcentaje de sus ingresos mensuales: 24 personas entre el 6 al 10% de sus ingresos, 15 personas entre el 31 al 50% de sus ingresos, 14 personas entre el 11 al 20% de sus ingresos, 9 personas entre el 21 al 30% de sus ingresos y solo 4 personas ahorran menos del 5% de sus ingresos
- Las razones por las que ahorran estas 70 personas son: 39 personas para comprar vivienda, 36 personas ahorran pensando en el futuro, 26 personas ahorran para viajar y 14 personas ahorran para su educación.
- Las alternativas de ahorro o inversión que utilizan o utilizarían son: 48 personas tienen una pensión voluntaria, 38 personas una cuenta de ahorros, 35 personas AFC, 28 personas un fondo de inversión, 26 personas tienen CDTs, 9 personas tienen propiedad raíz, 4 personas invierte en divisas y 4 personas mas invierten en Cooperativas(4), fondo de empleados(2)
- Motivadores que impulsan a los encuestados a decidir en donde invertir sus ahorros son: 62 personas por rentabilidad, 47 personas por Beneficio tributario, 28 personas por el respaldo de marca, 28 personas por el servicio y 19 personas mas por los valores agregados que ofrece
- Las principales entidades en donde invierten o invertirían son: 28 personas en Bancolombia, 14 en Davivienda, 14 en Citibank, 12 en BBVA Horizonte, 9 en el Banco de Bogota, 6 en CONAVI, otras 6 en Skandia, 5 en Santander y otras 5 en Protección

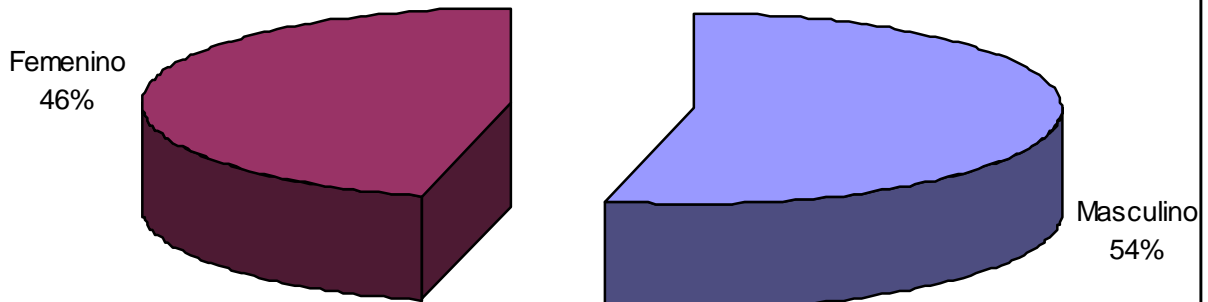
A continuación presentamos los resultados a través de gráficos que ayudan entender las proporciones de lo descrito de una manera didáctica y visual:



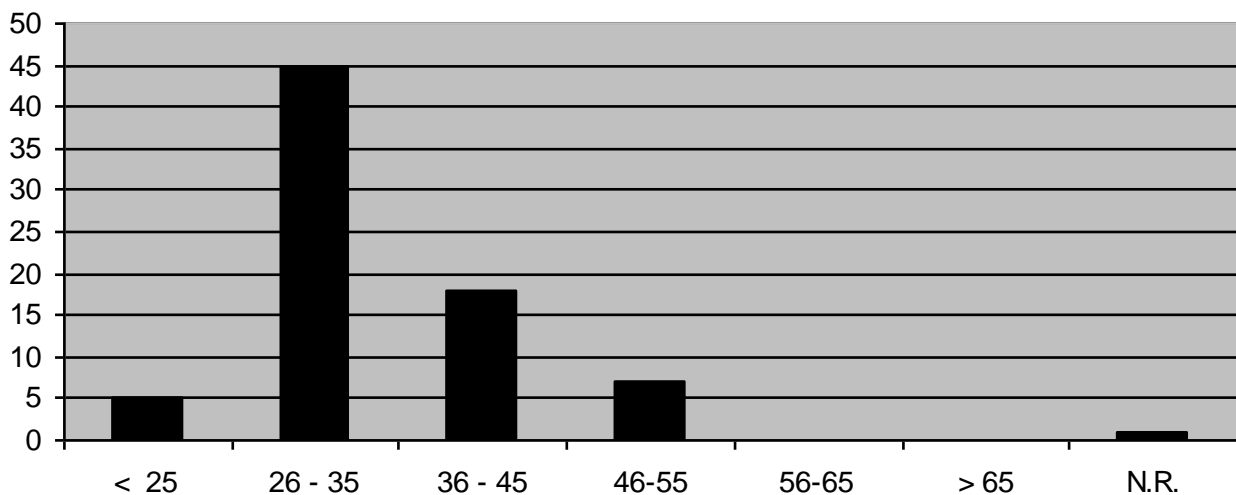
**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**Sexo de los clientes reales y potenciales  
encuestados**



**Edades de los clientes potenciales y reales  
encuestados**



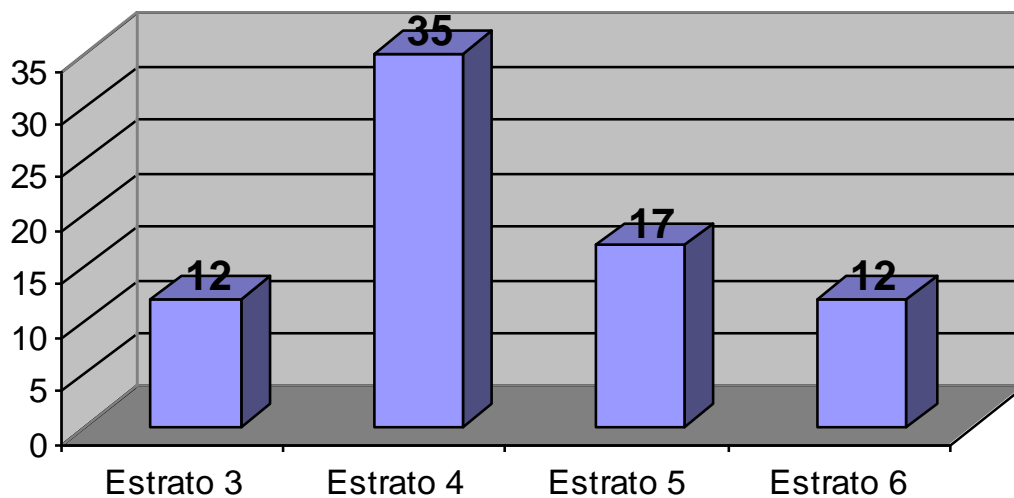
**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

<b>Cargo de los empleados encuestados</b>	<b>No. personas</b>
Gerente	36
Profesionales administrativos	22
Ejecutivo de cuenta	7
Coordinador/jefe	4
Secretaria	1
Estudiante	1

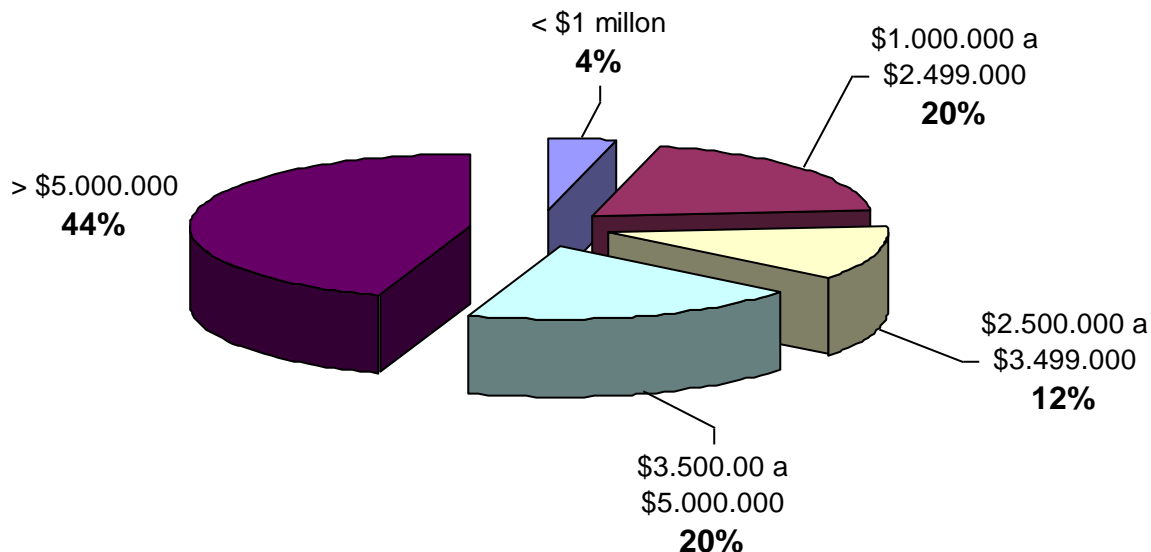
<b>Profesión</b>	<b>No. personas</b>
Administración	27
Finanzas, economía, contabilidad	16
Ingenierías	14
Mercadeo, publicidad y diseño	7
Psicólogo	3
Periodismo	2
Instrumentadora	2
Químico	1
Estadístico	1
Estilista	1
No profesión	2

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**Estrato socioeconómico de los clientes reales y potenciales encuestados**

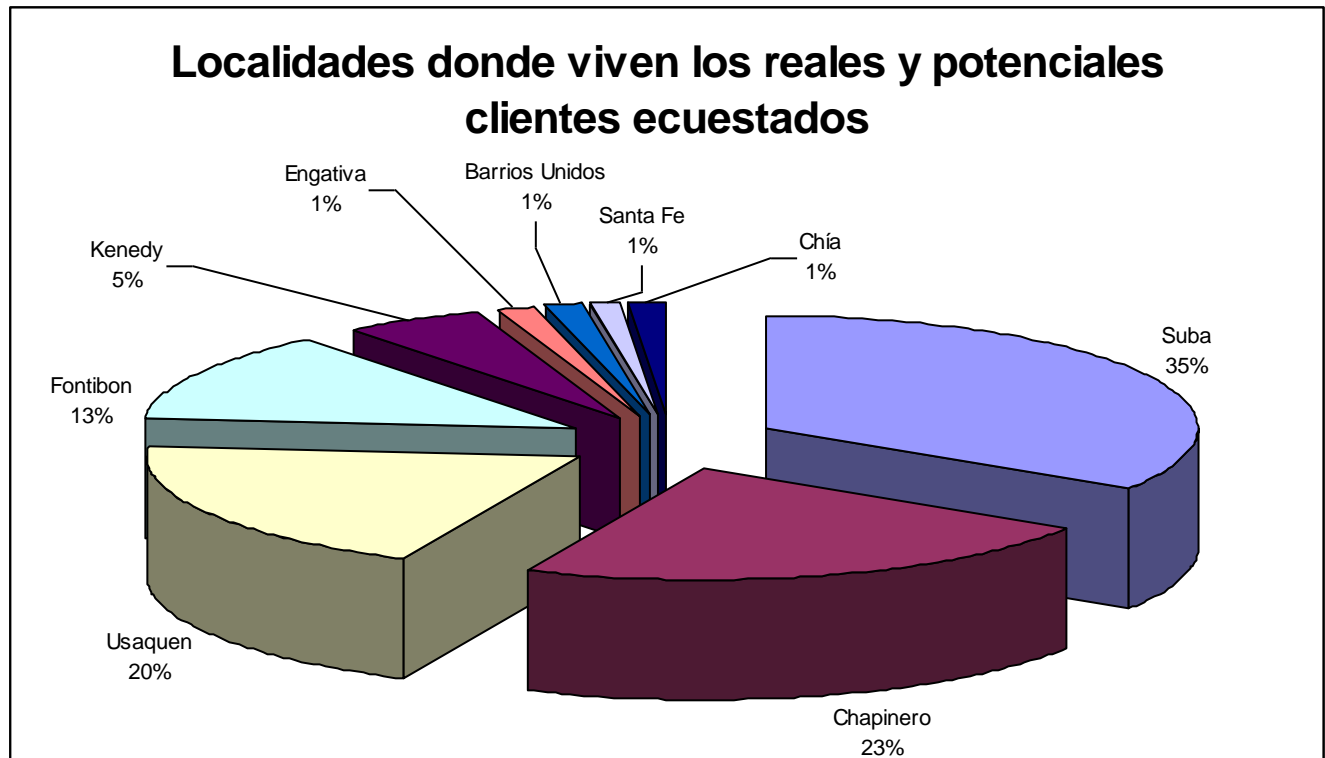


**Ingresos de los clientes reales y potenciales encuestados**



**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

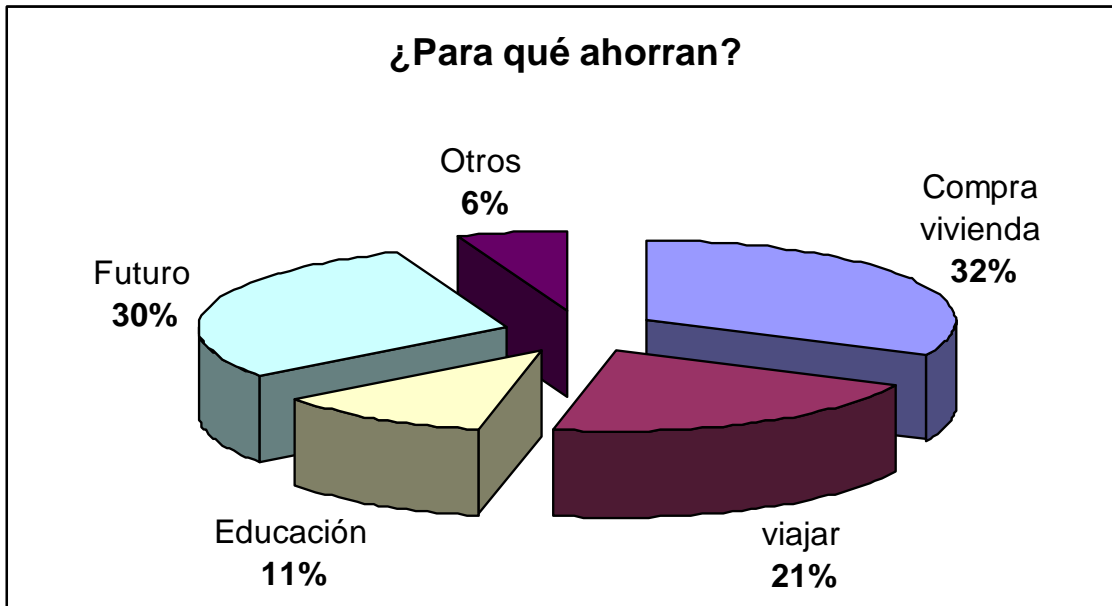


Porcentajes de ingresos	Alimentación servicios	Alquiler o crédito de vivienda	Crédito carro	Otros créditos	Ahorro	Educación	Diversión	Otros
menos de 5%	0	1	1	4	4	5	8	2
6% a 10%	15	12	17	15	24	29	36	6
11% a 20%	32	20	15	8	14	14	12	3
21% a 30%	14	11	3	7	9	4	6	4
31% a 50%	12	4	4	0	16	5	0	0

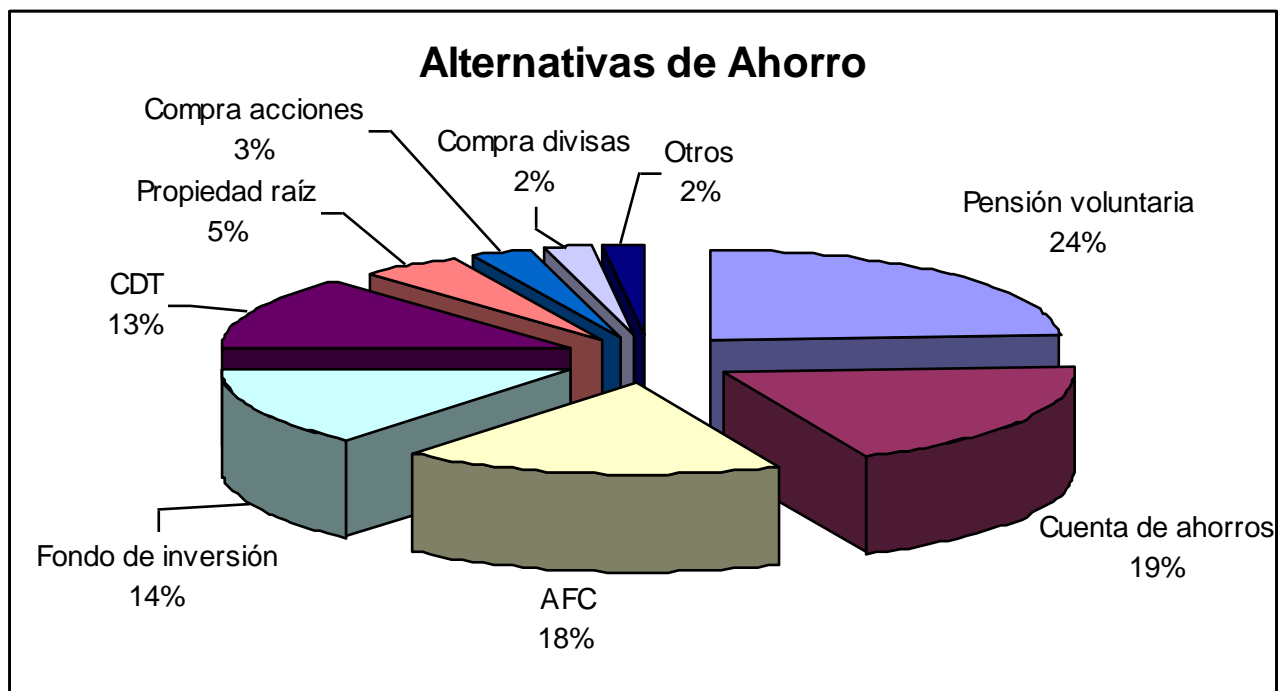
**Trabajo de tesis**  
**Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga**  
**Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano**  
**Junio de 2007**

## PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA

70 personas de las 76 personas ahorran para:

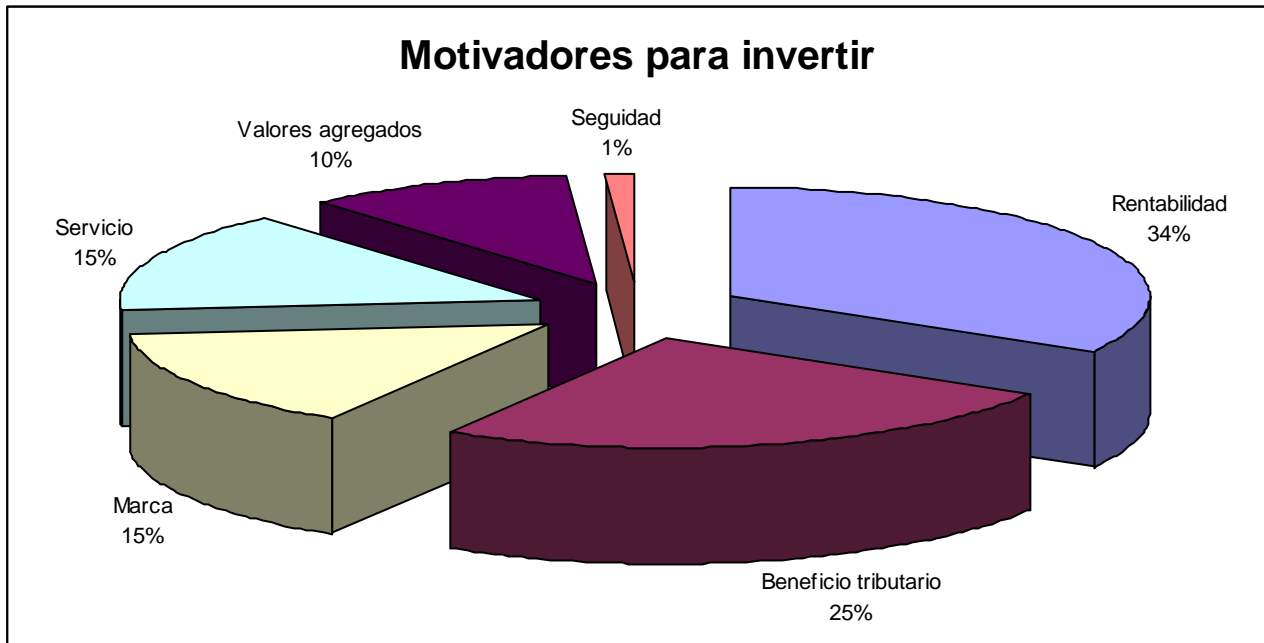


**Otros:** Imprevistos, hábitos, capitalización, mejorar de carro(3), inversiones, fiducias.



**Trabajo de tesis**  
**Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga**  
**Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano**  
**Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**



Bancos		Fondos de Pensiones		Fiduciarias y comisionistas de Bolsa		Otros	
Bancolombia	28	Skandia	6	Corfinsura	1	Entidades del Exterior	3
BBVA	6	Protección	5	Serfinco	2	Constructoras	1
Davivienda	14	Colfondos	2	Corfivalle	2		
Citibank	14	Porvenir	5	Fiducor	2		
Bogotá	9	BBVA Horizonte	12	Interbolsa	2		
Conavi	6			Corredores Bursátiles	1		
Santander	5						
Banistmo	3						
Bancafé	2						
Colpatria	2						
Banco de Credito	2						
Colmena	1						
ABN Anro Bank	1						

Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano  
Junio de 2007

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

### **Encuesta vendedores**

Buscando conocer las percepciones que tienen los vendedores sobre las expectativas de los clientes de Pensiones voluntarias, así mismo la encuesta busca poder comparar datos demográficos y psicográficos entre clientes y vendedores que nos ayuden a hacer propuestas de selección y capacitación de la fuerza de ventas de la empresa. Ver encuesta en el anexo 2.

### **Ficha técnica**

Tipo de Encuesta: escrita ya sea diligenciada directamente por cada vendedor encuestado

Realizada a 59 personas, cuyos cargos son Asesores previsionales, ejecutivos personales, directores comerciales o gerentes comerciales

Fecha: entre los meses de agosto a septiembre de 2006,

Lugar donde se realizó la encuesta:

- punto de venta de BBVA Horizonte – Calle 106.
- punto de venta de BBVA Horizonte – Calle 87

### **Resultados:**

- 33 hombres y 26 mujeres
- Edades de los encuestados: 32 personas entre 25 y 35 años, le siguen 16 personas entre 36 y 45 años, 8 personas entre 46 y 55 años, 3 personas menores de 25 años, y ninguna persona mayor de 55 años. La relación de las edades es la misma que la de los clientes encuestados
- Solo 5 personas no son profesionales, las demás (54 personas encuestadas) son profesiones, predominando: 19 vendedores son administradores, 9 vendedores son profesionales en finanzas, economía, contabilidad, 7 vendedores son profesionales en mercadeo y publicidad y diseño, 6 vendedores son abogados y vendedores son ingenieros. Profesiones y relaciones similares a las de los clientes.
- Los cargos ocupados en la empresa son: 34 Ejecutivos Personales, 14 Asesores Comerciales, 9 Directores Comerciales y 2 Gerentes
- La antigüedad en la empresa: 28 vendedores tiene mas de 5 años en la compañía, 16 vendedores menos de 1 año, 8 vendedores entre 2 a 5 años y 7 entre 1 y 2 años
- Estrato socioeconómico de los vendedores: 35 personas son de estrato 4, seguidos por 15 personas de estrato 3, 6 personas en estrato 6 y otras 3 en estrato 5. A

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO**

### **PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

diferencia de los clientes, hay gran numero de vendedores en estrato 3, que es el estrato en donde encontramos menos clientes potenciales y/o reales

- Las principales localidades donde viven son: 13 personas en Suba, 10 personas en Chapinero, 8 personas en Usaquen, 7 personas en Engativa y otras 7 en Barrios Unidos. Las primeras tres localidades en donde viven el mayor numero de vendedores son las misma en que viven el mayor número de clientes potenciales /o reales encuestados

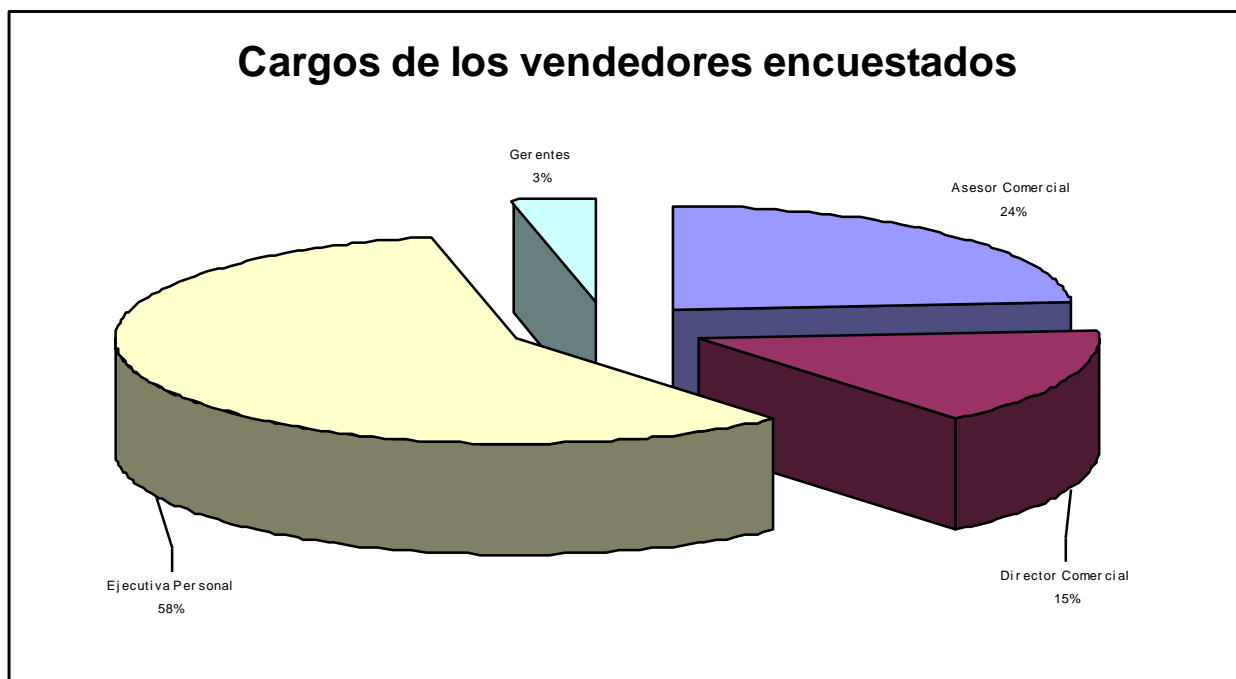
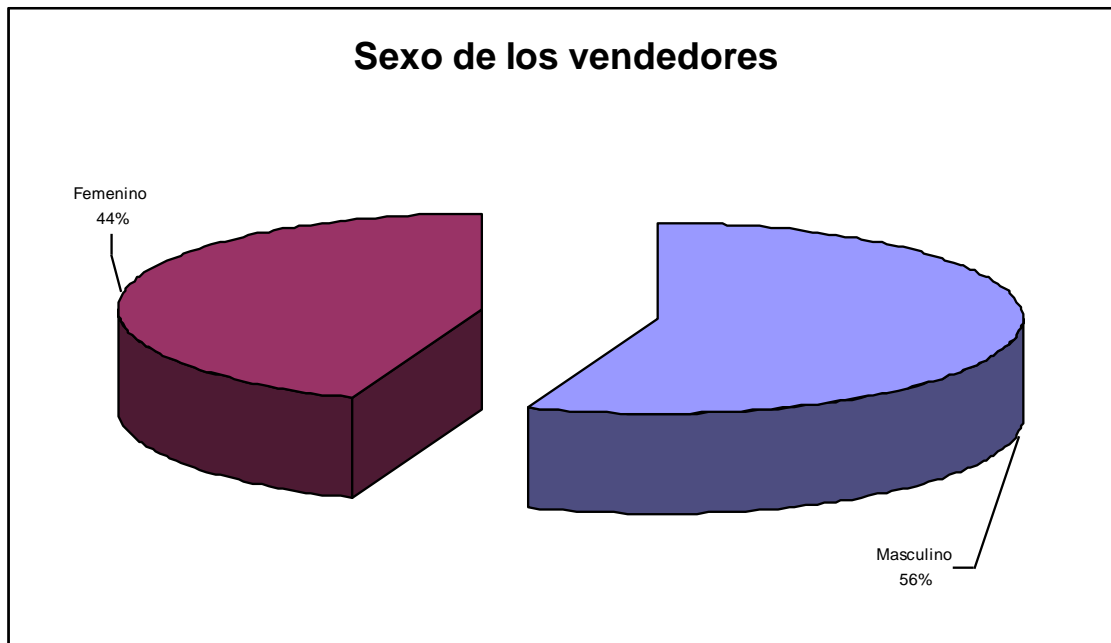
#### **Percepción de los vendedores acerca de los clientes:**

- **Descripción del cliente dependiente:** Nivel salarial alto: 28 respuestas, clientes rentas altas donde apliquen Beneficio Tributario: 23 respuestas, con capacidad de ahorro: 21 respuestas, proyección de largo plazo: 14 respuestas, cargos directivos: 10 respuestas, empleados: 6 respuestas, estratos Socio-económicos entre 4-6: 5 respuestas
- **Descripción del cliente independiente:** con capacidad de ahorro: 22 respuestas, proyección de largo plazo: 21 respuestas, con Patrimonio superior a 10 Millones: 17 respuestas, empresarios: 17respuestas, declarante de Renta donde aplica Beneficio Tributario: 10 respuestas.
- **Percepciones del vendedor sobre los motivadores de compra del cliente:** Rentabilidad: 36 respuestas, beneficio tributario: 35 respuestas, servicio: 18 respuestas, marca: 12 respuestas, valores agregado:8 respuestas, otros: 6 respuestas – cuales: Apoyo tecnológico(2), confianza en el vendedor(3), publicidad. Vendedores que han leído muy bien al cliente, pues coinciden con los motivadores de compra e inversión.
- **¿Cómo consigue clientes?** Referidos: 54 respuestas, bases de datos: 22 respuestas, jornadas en las empresas: 10 respuestas, telemarketing: 9 respuestas, venta cruzada: 4 respuestas, prospectación: 3 respuestas, mercado natural: 1 respuestas, contacto en frío calle: 1 respuestas
- **¿Razones por las que pierde clientes?** Rentabilidad baja: 29 respuestas, mal servicio: 24 respuestas, falta asesoría: 12 respuestas, problemas operativos: 11 respuestas, falta de más portafolios: 5 respuestas, perdida de objetivos de inversión: 4 respuestas, maltrato en las oficinas: 3 respuestas y otras necesidades: 3 respuestas
- **Cuando no compra pensiones voluntarias BBVA. ¿Qué compra el cliente?** AFC: 22 respuestas, Propiedad raíz: 22 respuestas, CDT: 21 respuestas, Otro fondo: 20 respuestas, Acciones: 7 respuestas, Cuenta de ahorros: 5 respuestas, Fondos de inversión: 5 respuestas, Otros (Inversiones varias(4),negocios propios, pago de obligaciones): 6 respuestas y divisas: 1 respuesta
- **¿A qué empresas se va cuando no le compra una Pensión Voluntaria?** Skandia: 36 respuestas, Porvenir: 19 respuestas, Bancos: 19 respuestas, bolsa: 8 respuestas, fiduciarias: 7 respuestas, AFC: 6 respuestas, Colfondos: 5 respuestas,

## PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA

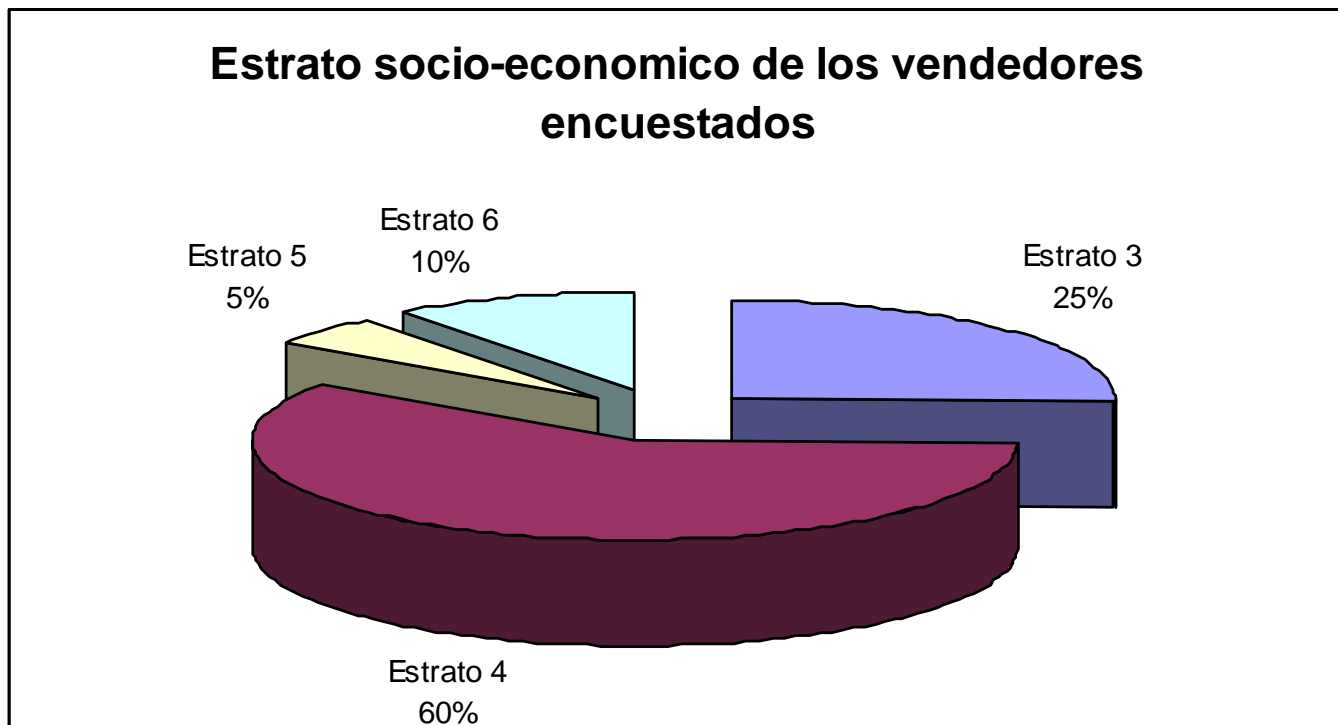
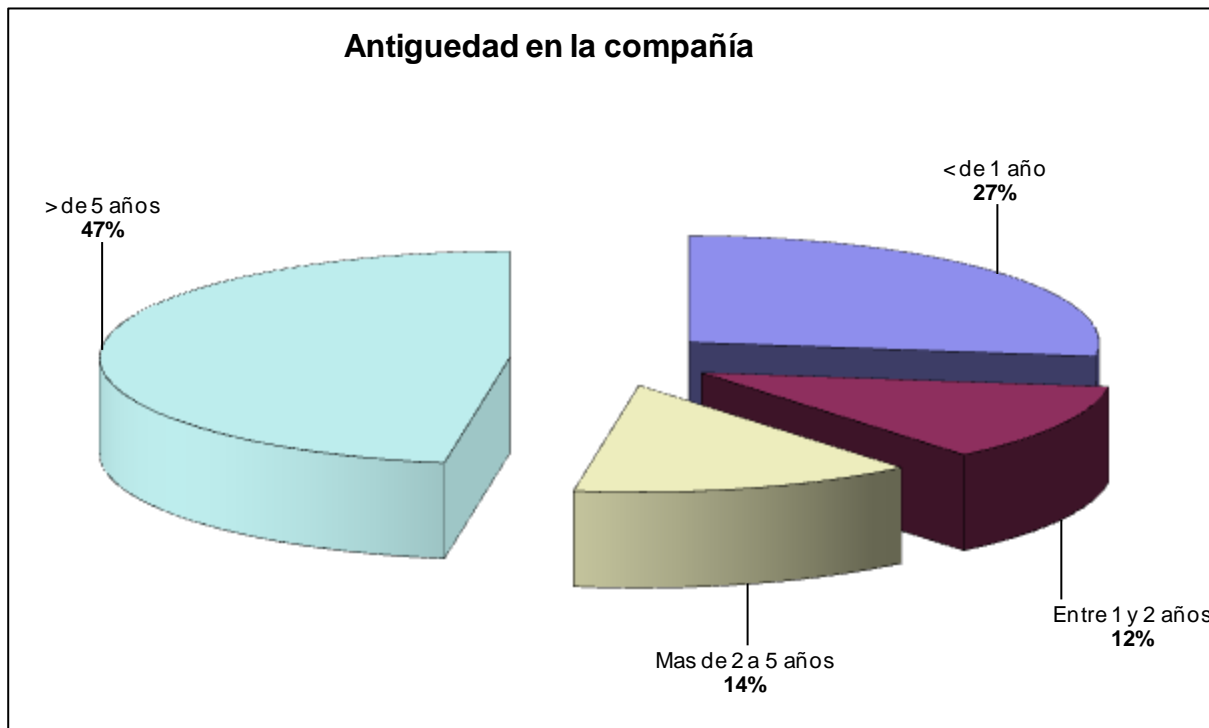
fondos Internacionales: 3 respuestas, Constructoras: 3 respuestas, Aseguradoras: 2 respuestas, Santander: 2 respuestas, Colseguros: 1 respuesta

A continuación presentamos los resultados a través de gráficos que ayudan entender las proporciones de lo descrito de una manera didáctica y visual:



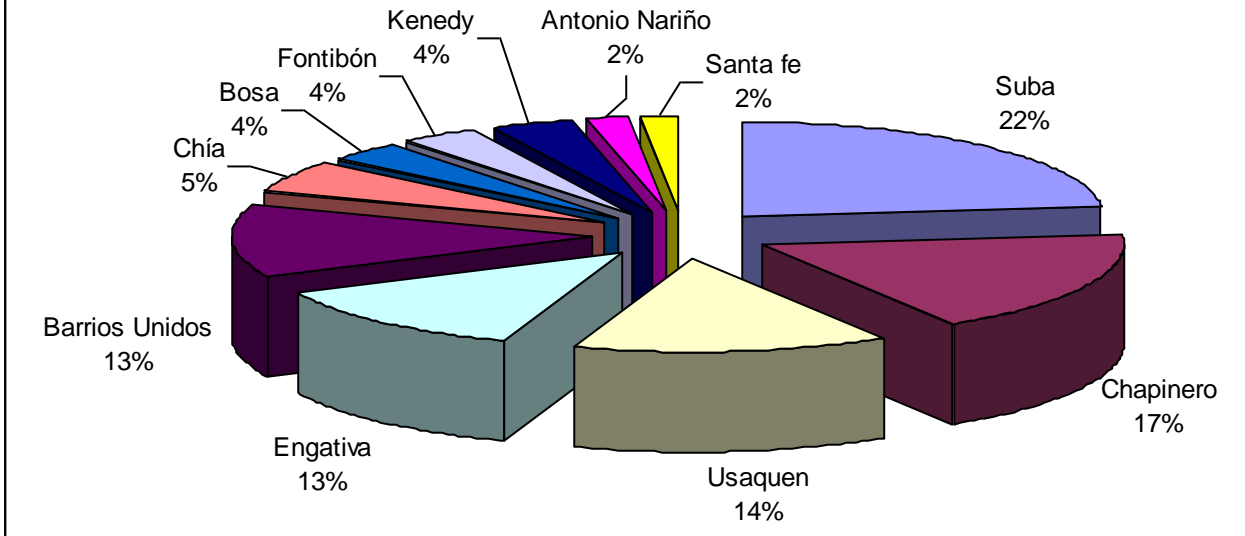
Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano  
Junio de 2007

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

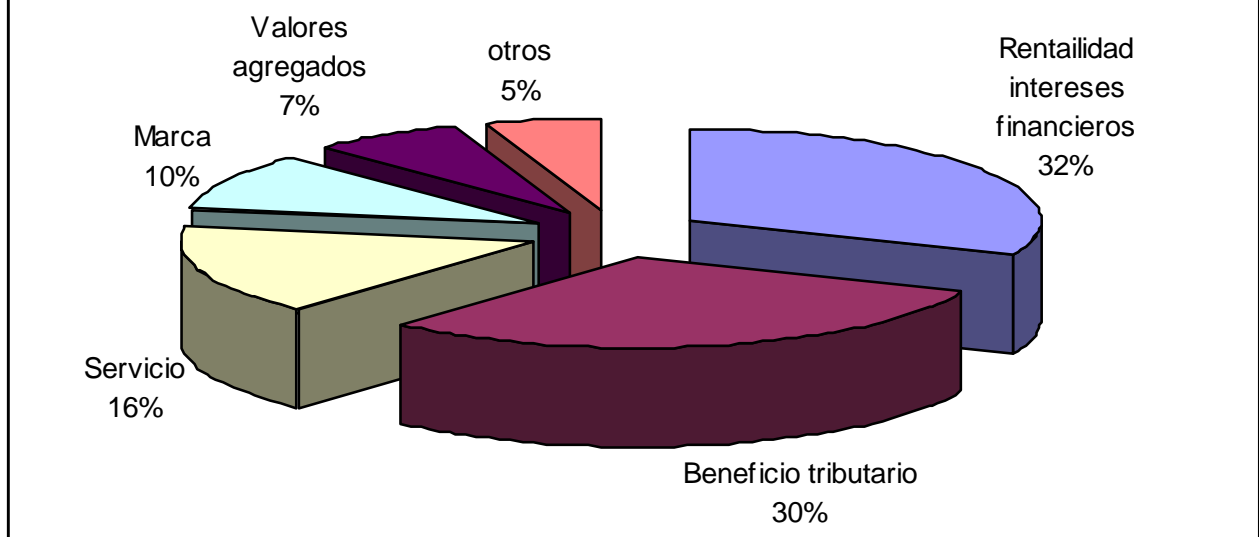


**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**Localidades donde viven los vendedores  
encuestados**



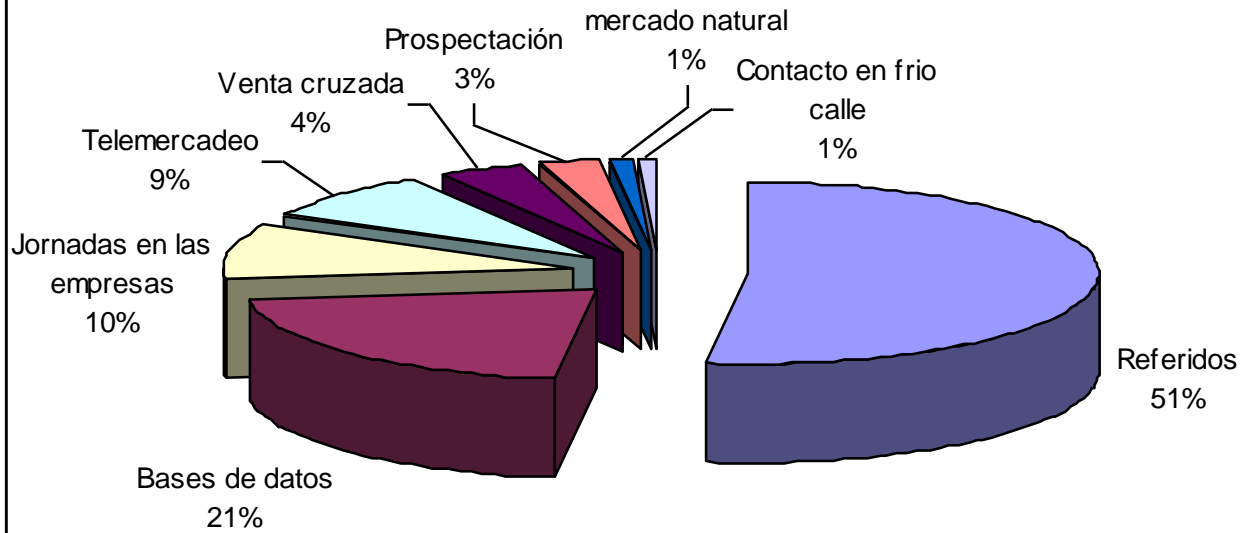
**Motivadores del cliente, según los vendedores  
encuestados**



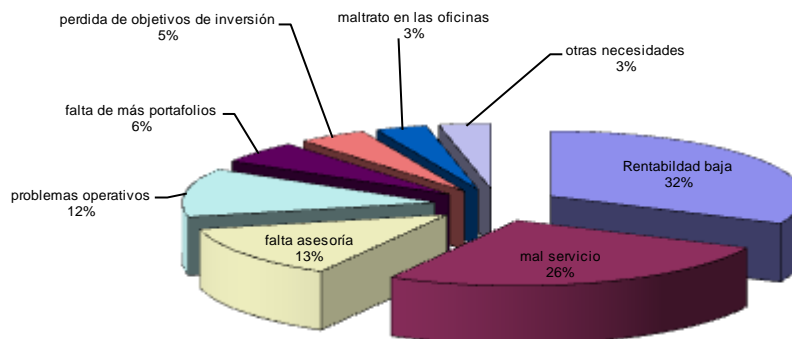
**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**¿Como consigue clientes?**



**¿Porqué pierde clientes?**



**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

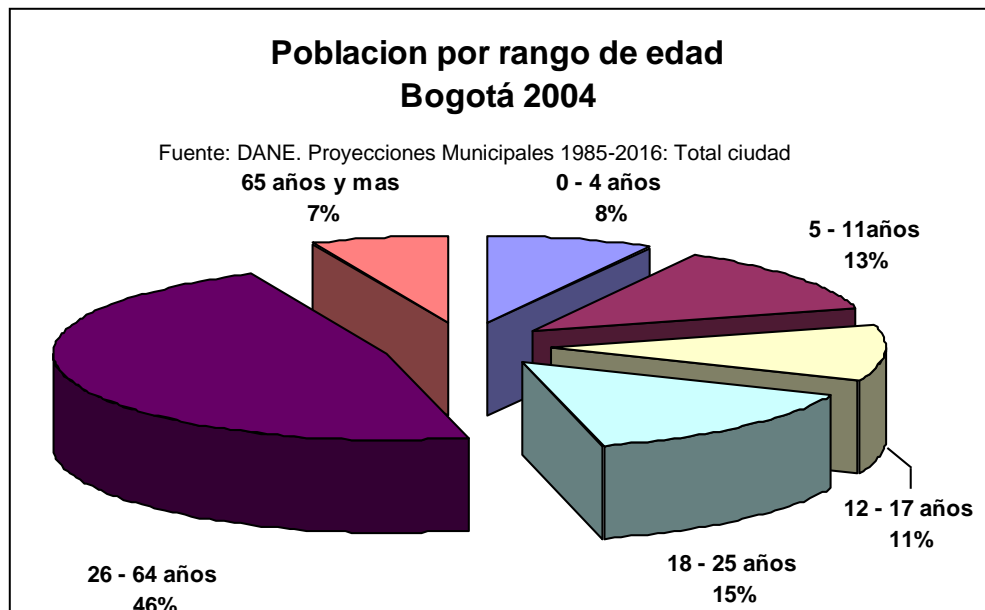
## PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA

### 4.3. Tamaño y porción de mercado potencial total

Bogotá, capital de Colombia, una ciudad estratégicamente ubicada en el centro geográfico del continente, en una meseta de la Cordillera Oriental de los Andes, a 2.630 metros de altura sobre el nivel del mar. Con 467 años de historia desde su fundación, la ciudad es habitada hoy por aproximadamente 6.776.009 de personas.

Bogotá tributa aproximadamente el 50% de los ingresos nacionales, tiene cerca de 100.000 empresas productivas de todos los sectores, y aproximadamente el 52% de la inversión extranjera del país se concentra allí, principalmente en las industrias manufacturera, servicios financieros, servicios públicos, transporte y telecomunicaciones. No es casual que Bogotá y sus alrededores conformen el principal centro exportador del país realizando las empresas allí localizadas el 24% del total de las exportaciones nacionales.

La población bogotana estará, como sucede en la actualidad, concentrada en los estratos uno y dos, los cuales representarán cerca del 46% de la población. El estrato tres representa cerca del 41% del total, de tal manera que los estratos uno al tres, constituyen cerca del 87% del total de la ciudad.<sup>10</sup> **En donde el 13% de la población restante esta en estratos 4, 5 y 6. Con los datos estimados de población de Bogota al 2006, estamos hablando de 880.881 habitantes en estos estratos. Y de estos BBVA HORIZONTE en Bogotá tiene 13.429 afiliados. (28% del total de afiliados en Colombia), es decir que tenemos un mercado potencial por explotar altísimo.**

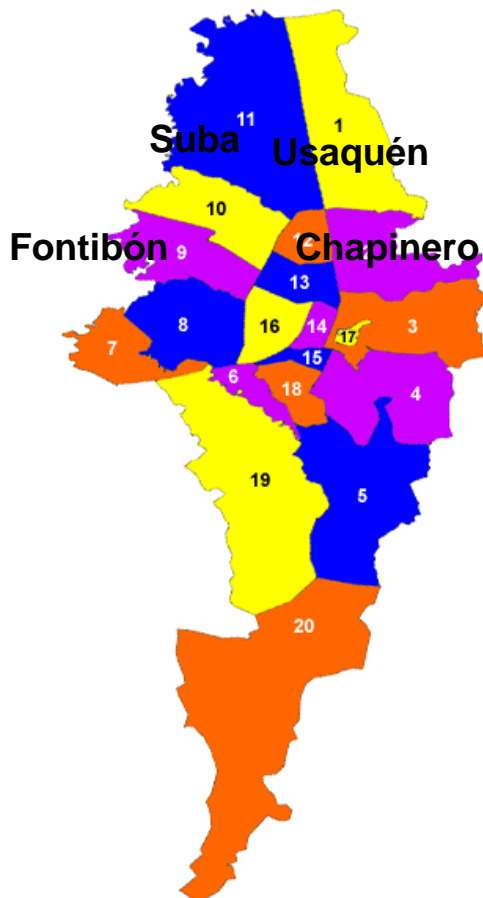


<sup>10</sup> Fuente: Distrito de Bogotá. Estudio Sistemas de abastecimiento de alimentos para Bogotá 2.002

## PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA

Datos relevantes para definir el tamaño de la población a trabajar:

- Aproximadamente 880.881 habitantes de estratos 4, 5 y 6 que viven en Bogotá
- De estos el 46% están de las edades de las personas que compran una pensión voluntaria, es decir entre 26 y 64 años, es **decir 405.205 personas que es tamaño de mercado** que podría trabajarse
- Si conservamos la participación actual del mercado de pensiones voluntarias, BBVA Horizonte al 31 de dic de 2005 tiene un 17.7% de participación, es decir que la **porción de mercado a trabajar es de 71.771 personas**
- BBVA Horizonte Regional Bogota tiene al 31 de marzo de 2007 **13.429** afiliados, y el objetivo estratégico es crecer en un 4%, lo que implica afiliar a 538 personas mas. Con La porción de mercado calculada, hay clientes potenciales por trabajar y exceder las expectativas de crecimiento de la empresa, por lo que creemos se puede concentrar en las localidades donde actualmente viven los clientes de BBVA Horizonte (según la encuesta realizada en el presente trabajo).



LOCALIDAD	%
Kennedy	13,09%
<b>Suba</b>	<b>11,74%</b>
Engativá	11,61%
Ciudad Bolívar	8,78%
Bosa	7,66%
San Cristóbal	7,12%
<b>Usaquén</b>	<b>6,43%</b>
Rafael Uribe U.	6,16%
Puente Aranda	4,21%
<b>Fontibón</b>	<b>4,15%</b>
Usme	3,68%
Tunjuelito	3,29%
Barrios Unidos	2,60%
Teusaquillo	2,27%
<b>Chapinero</b>	<b>1,98%</b>
Santa Fe	1,84%
Antonio Nariño	1,52%
Los Mártires	1,48%
La Candelaria	0,39%

Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

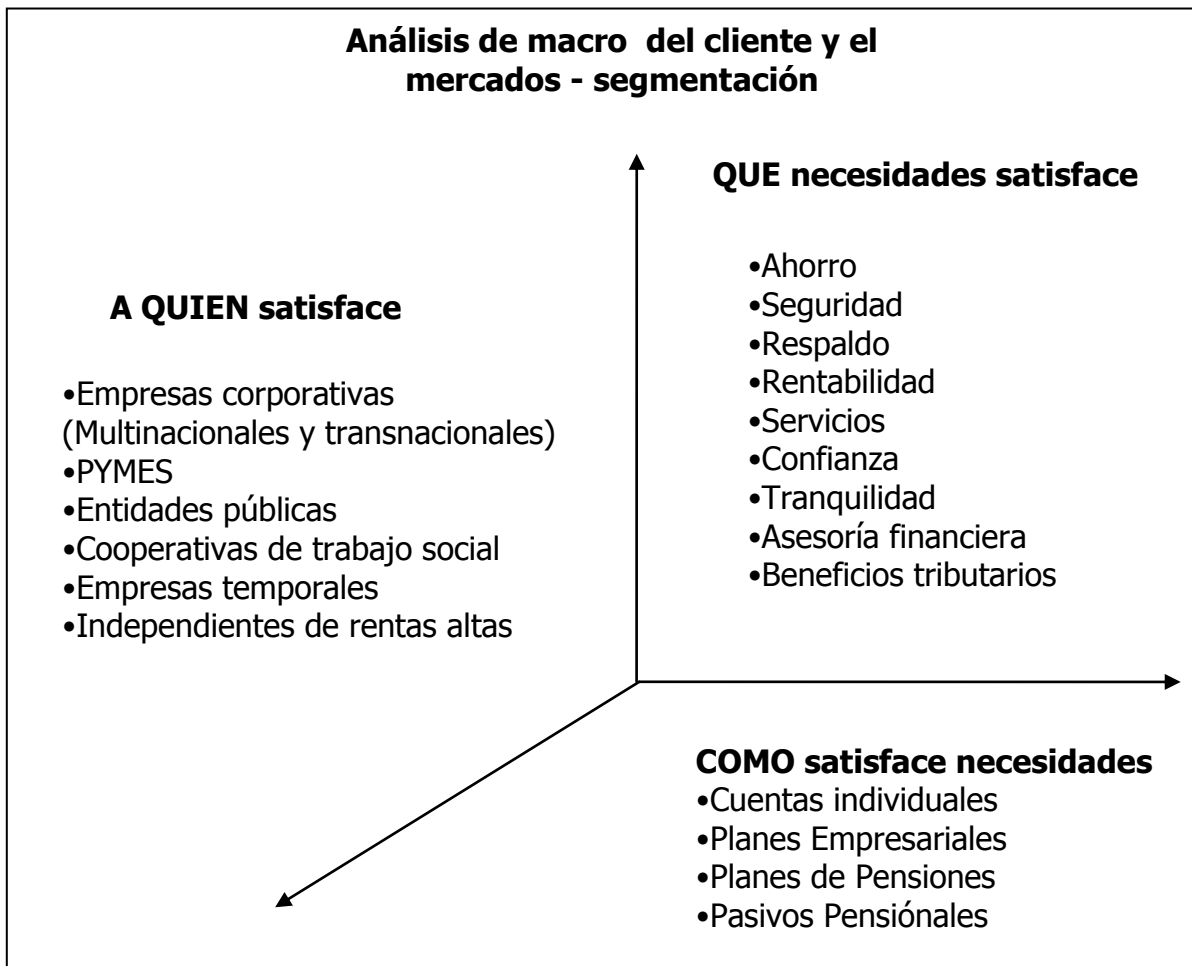
### **4.4. Descripción del mercado potencial y de los clientes que conforman el target**

Hombre o mujer que viva en Bogotá. Estratos 4, 5 y 6, edad entre 25 y 55 años, 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, con una media del 20%. Las principales razones por las que ahorran son compra de vivienda, pensando en el futuro, viajar y educación; las preferencias de ahorro están en Pensiones voluntarias, cuenta de ahorro y AFC.

### **4.5. Información relevante y conclusiones para el plan de mercadeo**

- Según la encuesta realizada tanto a clientes reales y potenciales, como a vendedores: Los clientes de este producto son 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, con una media del 20%. Las principales razones por las que ahorran son compra de vivienda, pensando en el futuro, viajar y educación; las preferencias de ahorro están en Pensiones voluntarias, cuenta de ahorro y AFC. La empresas mas posicionadas son: Grupo GEA, Davivienda, AVAL, Citibank, Skandia y BBVA
- El perfil del vendedor de Pensiones es similar al perfil del cliente real y/o potencial: en edad, profesión y localidad en donde viven. Lo único que difiere es que un gran porcentaje de vendedores están un estrato 3, estrato en los que hay pocos clientes.
- Son similares las repuestas de motivadores de inversión, tanto la realizada a clientes como a vendedores, lo que nos hace suponer que los vendedores conocen muy bien a sus clientes
- De acuerdo a las citadas encuestas, las localidades donde se debería penetrar en la búsqueda de nuevos clientes son: Suba, Usaquén, Chapinero y Fotibón
- Teniendo en cuenta el perfil del cliente descrito y los datos demográficos de la ciudad tenemos un mercado potencial de 405.205 personas, y si conservamos el 177% de participación, tendríamos una porción de mercado a trabajar de las 71.771 personas que podría comprar una pensión voluntaria. Razón adicional para seguir insistiendo en que no se amerita continuar con la estrategia de canibalismo que actualmente tiene los AFP

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**



**5. Para identificar y analizar los Factores críticos**

**5.1. Del análisis externo (oportunidades, amenazas)**

**OPORTUNIDADES**

1. Ciclo de vida con muchas posibilidades de que siga en crecimiento. A pesar de los cambios de los mercados de valores a finales de 2006 y principios de 2007 que ha impactado en la no inversión de los clientes en AFP; este negocio sigue siendo a mediano y largo plazo una buena alternativa de inversión
2. Mercado potencial muy amplio por abordar.
3. Cada vez mas clientes potenciales independientes que necesitan proteger su futuro pensional.
4. Buen lobby del gremio de pensiones voluntarias ante el Gobierno, que busca favorecer los intereses de las AFP

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO**  
**PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

5. Sinergias estratégicas entre las AFP y la Banca, en el cruce de bases de datos, así como en el ofrecimiento de paquetes financieros que cobijen todas las necesidades financieras, bancarias y provisionales del cliente
6. Las fusiones de Entidades del sector Financiero, nos permite cautivar más clientes potenciales.
7. Nuevos modelos de contratación, necesitan agresividad comercial, en donde las AFP vean en el independiente de altos ingresos una potencial y rentable cliente

**AMENAZAS**

1. La volatilidad de los mercados internacionales actuales, que paraliza las decisiones de inversión de los clientes de AFP en el corto plazo
2. La reevaluación del dólar, los ajustes por inflación, la subida de las tasas de interés por parte del Emisor y demás políticas económicas del Gobierno, que has frenado las inversiones de los clientes actuales y potenciales de las AFP, pues sus tasas de corto plazo no son atractivas
3. Reglas del Gobierno Nacional, en el desmonte de beneficios a los Fondos de Pensiones Voluntarias, como el Beneficio Tributario, haría que muchos clientes cautivos no ahorraran y los nuevos no generan interés por el producto
4. De aprobarse el Tratado de Libre Comercio, al no contar con la debida preparación en referencia a la administración de portafolios de inversión; se podría exponer BBVA Horizonte, a perder clientes muy importantes, por que los competidores extranjeros van a entrar con mucha fuerza, conocimiento y experiencia en el manejo de portafolios de inversión.
5. Los competidores son cada vez más fuertes por que han desarrollado estrategias de implementación más efectivas para sus clientes potenciales y los cautivos. Es así como a pesar de que BBVA Horizonte ha perdido participación en recaudo y número de afiliados, en el sector hay AFP que han crecido.
6. Los vendedores de la competencia generan y desarrollan Venta Consultiva, por lo que hay una brecha y una deserción de clientes importantes, los cuales le generan un costo alto a la empresa cuando salen de nuestra AFP.
7. Falta de educación y capacitación de nuestro cliente actual y potencial generándole falsas expectativas de ahorro a largo plazo

**5.2. Del análisis interno (debilidades, fortalezas)**

**FORTALEZAS**

1. Respaldo de marca de una de las principales empresas financieras del mundo
2. Manejo conservador de los portafolios de inversión que minimiza el riesgo ante la posibles variación especulativas del mercado
3. Cuenta con una mesa de dinero propia que tiene la capacidad de reaccionar rápidamente ante tales contingencias y/o cambios bruscos del mercado, además de la solidez financiera que respalda a los clientes y a la empresas

**Trabajo de tesis**  
**Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga**  
**Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano**  
**Junio de 2007**

## **PLAN DE MERCADEO PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

4. Buenas tasas de rentabilidad a largo plazo
5. Optima calificación de riesgo y certificación en la calidad de los procesos
6. Gobierno corporativo con énfasis en garantizar un estricto cumplimiento de sus compromisos
7. Código de ética interiorizado
8. Universidad de ventas propia: ADN Ventas
9. Comparado con la competencia, los planes de incentivos y garantías para la fuerza comercial son mejores, por ejemplo: Convenciones de ventas, bonificaciones por resultados, fondo de empleados, bien pagados con relación al mercado
10. Líderes en la administración de recursos previsionales del Sector Público
11. Con experiencia en la compra y fusión de empresas del sector financiero en el mundo, lo que le da un Know how para comprar empresas en el país en caso de necesitarse

### **DEBILIDADES**

1. Aunque el área comercial conoce bien a su cliente, la empresa no aprovecha al máximo dicho conocimiento
2. Comparado con la competencia (Skandia), los vendedores de la empresa necesitan profundizar en la venta consultiva (venta con criterio financiero y valores agregados)
3. Cuando la rentabilidad de los portafolios están en niveles óptimos, la relación con el cliente es buena. Pero en esta época de volatilidad del mercado, evidenciamos que cuando sucede lo contrario, el vendedor evita “poner la cara” al cliente, pues le falta argumentos para mantener una relación que genere confianza, seguridad y tranquilidad en la toma de decisiones de inversión
4. Falta actitud de servicio de los empleados y la compañía en general
5. Falta capacidad asesora del Call center y los puntos de venta, que soporte la labor de la fuerza de ventas
6. No hay una mix de marketing equilibrado, pues se concentra en el canal directo de la fuerza de ventas
7. No se está aprovechando las sinergias que hay entre las empresas del grupo, lo que si está haciendo la competencia
8. Solo hay atención VIP en el Call center
9. A la fuerza comercial le falta argumentos de monitoreo del entorno, para buscar las mejores alternativas para sus clientes
10. Baja participación de mercado en el sector privado
11. Alta rotación de vendedores, que se van muy bien capacitados para la competencia

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**5.3. Marco analítico de Formulación de Estrategias<sup>11</sup>**

Una vez descrita y analizada la información que se recolectó tanto a nivel interno de la empresa, como a nivel externo; a continuación y utilizando como herramienta el Marco analítico de Formulación de Estrategias, pretendemos definir la estrategia, para posteriormente plantear el plan de mercadeo que permita implementar dicha estrategia.

<b>ETAPA 1: APORTACION DE LA INFORMACIÓN</b>		
Matriz de Evaluación de Factor Externos - EFE	Matriz del Perfil Competitivo - MPC	Matriz de Evaluación de Factor Interno - EFI
<b>ETAPA 2: LA ETAPA DE AJUSTE</b>		
Matriz DOFA	Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción - PEEA	
<b>ETAPA 3: LA ETAPA DE LA DESICIÓN</b>		
Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa - MPEC		

**5.3.1. Etapa 1: Aportación de la información**

Esta etapa resume la información inicial necesaria para formular la estrategia.

**5.3.1.1. Matriz de evaluación de Factor Externo EFE**

La que nos permite resumir y evaluar si la empresa esta respondiendo o no adecuadamente a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno.

---

<sup>11</sup> Fred R. David “Administración estratégica” Editorial PEARSON-Prentice Hall - 2003

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>Ponderado</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Total</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Ciclo de vida con posibilidades de que siga en crecimiento	5%	1	0,05
2. Mercado potencial muy amplio	15%	2	0,30
3. Cada vez mas independientes que necesitan garantizar su futuro	10%	1	0,10
4. Buen lobby el gremio ante el Gobierno	5%	4	0,20
5. Sinergias estratégicas entre las AFC y la banca	5%	4	0,05
6. Las fusiones del sector permiten cautivas mas clientes	5%	4	0,20
7. Nuevos modelos de contratación	5%	1	0,05
<b>AMENAZAS</b>			
1. Volatilidad de los mercados internacionales	15%	2	0,30
2. Reevaluación del dólar, los ajustes por inflación, la subida de las tasas de interés del emisor, etc.	15%	2	0,30
3. El Gobierno piensa desmontar los beneficios tributarios de las AFP	10%	4	0,40
4. Competidores extranjeros que entran tras el TLC	2%	1	0,02
5. Competidores locales cada vez mas agresivos comercialmente	8%	4	0,32
	<b>100%</b>		<b>2,29</b>

La empresa no esta respondiendo de adecuadamente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. Los esfuerzos de la empresa están por debajo del promedio.

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**5.3.1.2. Matriz de evaluación de Factor Interno EFI**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>Ponderado</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Total</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Respaldo de marca como multinacional	5%	4	0,20
2. Manejo conservador de portafolios	3%	3	0,09
3. Mesa de dinero propia	3%	3	0,09
4. Buenas tasas de rentabilidad de largo plazo	1%	3	0,03
5. Optima calificación de riesgo y certificación de calidad, Gobierno corporativo que garantiza sus compromisos, código de ética y valores interiorizado	3%	3	0,09
6. Universidad de ventas propio	8%	4	0,32
7. Planes de incentivos a vendedores, mejores que la competencia	10%	4	0,40
8. Líder en administración de recursos provisionales del sector público	10%	4	0,40
9. Con experiencia en compra y fusión de empresas del sector financiero	5%	4	0,20
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No se aprovecha al máximo el conocimiento que tienen los comerciales de su cliente	8%	2	0,16
2. A los vendedores les falta profundizar en venta consultiva, con falta de argumentos de monitoreo del entorno. Quienes ante la volatilidad del mercado, el vendedor evita “poner la cara” al cliente, por falta de argumentos que generen seguridad y confianza	9%	1	0,09
3. Falta actitud de servicio de los empleados y de la compañía en general y sin capacidad asesora para dar soporte al área comercial	8%	1	0,08
4. No hay mix de marketing equilibrado, se centra en el canal de ventas	5%	1	0,05
5. No se aprovechan las sinergias del grupo	3%	2	0,06
6. No hay atención VIP en el call center	3%	2	0,06
7. Baja participación del mercado en el sector privado	8%	1	0,08
8. Alta rotación de vendedores, se van bien capacitados para la competencia	8%	1	0,08
	<b>100%</b>		<b>2,48</b>

Pensiones voluntarias BBVA Horizonte tienen una posición neutra (ni débil, ni sólida) en su manejo interno.

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**5.3.1.3. Matriz de perfil Competitivo MPC**

<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO</b>							
<b>FACTORES CLAVES PARA EL CLIENTE</b>							
	<b>PONDERADO</b>	<b>BBVA HORIZONTE</b>		<b>SKANDIA</b>		<b>PORVENIR</b>	
	<b>%</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
<b>Rentabilidad</b>	30%	3	0,9	2	0,6	3	0,9
<b>Posicionamiento de marca (Seguridad y confianza)</b>	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
<b>Servicio</b>	20%	1	0,2	3	0,6	1	0,2
<b>Asesoría con criterio</b>	20%	1	0,2	4	0,8	2	0,4
<b>Obtener beneficios tributarios</b>	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,4
	<b>100%</b>		<b>2,4</b>		<b>3,1</b>		<b>2,1</b>

La matriz nos muestra como la competencia no esta en factores importantes para el cliente como el posicionamiento de marca los beneficios tributarios y en menor grado la rentabilidad, pues son factores muy homogéneos, que poco varían de una empresa a otra. La importancia esta en. Servicio y en la asesoría con criterio, en donde Skandia esta de primera, seguida por BBVA y por último por Porvenir.

**5.3.2. Etapa 2: Etapa de ajuste**

Esta etapa se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave.

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO**  
**PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**  
**5.3.2.1. Matriz DOFA**

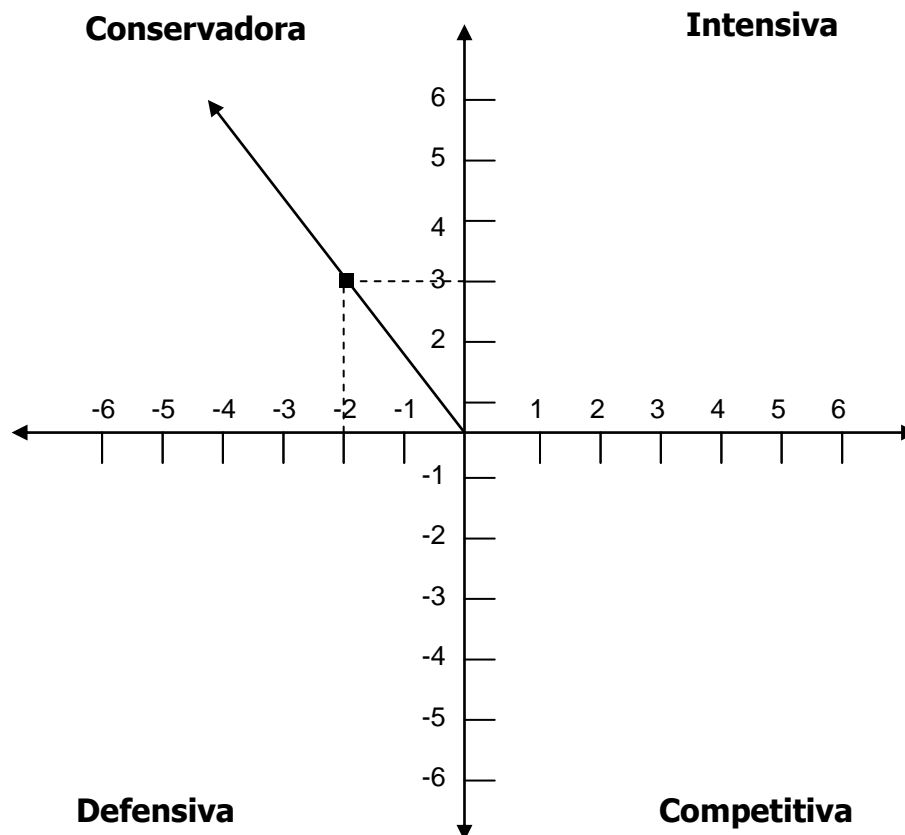
<b>MATRIZ DOFA</b>		
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	1. No se aprovecha al máximo el conocimiento que tienen los comerciales de su cliente 2. A los vendedores les falta profundizar en venta consultiva, con falta de argumentos de monitoreo del entorno. Quienes ante la volatilidad del mercado, el vendedor evita "poner la cara" al cliente, por falta de argumentos que generen seguridad y confianza 3. Falta actitud de servicio de los empleados y de la compañía en general y sin capacidad asesora para dar soporte al área comercial 4. No hay mix de marketing equilibrado, se centra en el canal de ventas 5. No se aprovechan las sinergias del grupo 6. No hay atención VIP en el call center 7. Baja participación del mercado en el sector privado 8. Alta rotación de vendedores, se van bien capacitados para la competencia	1. Respaldo de marca como multinacional 2. Manejo conservador de portafolios 3. Mesa de dinero propia 4. Buenas tasas de rentabilidad de largo plazo 5. Optima calificación de riesgo y certificación de calidad, Gobierno corporativo que garantiza sus compromisos, código de ética y valores interiorizado 6. Universidad de ventas propio 7. Planes de incentivos a vendedores, mejores que la competencia 8. Líder en administración de recursos provisionales del sector público 9. Con experiencia en compra y fusión de empresas del sector financiero
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>
1. Ciclo de vida con posibilidades de que siga en crecimiento	Asesores integrales (con experiencia financiera) en el Call center,	Sinergia integral de producto entre BBVA Horizonte las oficinas del Banco BBVA.
2. Mercado potencial muy amplio	Educación al cliente – No solo ahorra para el futuro, invierte para alcanzar sus sueños y metas (Casa propia, carro, viajes, educación, entre otros)	Fortalecimiento de la escuela de venta en busca de desarrollar un modelo efectivo de venta consultiva, que involucre Directores y Asesores comerciales
3. Cada vez mas independientes que necesitan garantizar su futuro	Creación de un vendedor integral del grupo (vena de todo un paquete financiero (cuentas de ahorro, crédito, corriente, seguros y previsional, pensiones voluntarias)	Fortalecimiento del Plan de incentivos que involucre no solo a los vendedores, sino a todo el equipo de servicio al cliente ( Call center, audio respuesta, internet y puntos de venta.
4. Buen lobby el gremio ante el Gobierno	Plataforma unificada de los diferentes servicios (pensiones obligatorias, voluntarias, cesantías, pensionados, cuentas corriente, ahorros, créditos, seguros) a través de internet para los clientes	Penetración de mas servicios bancarios en clientes actuales del sector público
5. Sinergias estratégicas entre las AFP y la banca	Aprovechar las relaciones de BBVA con multinacionales en diferentes países del mundo para abrir puertas comerciales en sus sucursales en Colombia.	
6. Las fusiones del sector permiten cautivas mas clientes	Cruce de base de datos de clientes independientes con créditos u otros productos de BBVA banca con BBVA Horizonte	
7. Nuevos modelos de contratación		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>
1. Volatilidad de los mercados internacionales	Fortalecer los puntos de venta, extensión la estrategia de Cliente VIP en todas las oficinas	Generar acciones coherentes con el código de ética del grupo BBVA, en donde Pensiones Voluntarios asume el liderazgo de actividades de RSE, por ejemplo las asociadas con los niños para que "Te sirva hoy... te sirva mañana"
2. Reevaluación del dólar, los ajustes por inflación, la subida de las tasas de interés del emisor, etc.	Definir el perfil del cliente antes de hacer el formulario, para poder asesorarlo mejor.	Matar dos pájaros de una: Promoción mas educación. Invertir en promoción que posiciones marca y de conocimiento de los diferentes productos la vez eduque al cliente
3. El Gobierno piensa desmontar los beneficios tributarios de las AFP	Fortalecimiento de marca, invertir en promoción dirigida a estratos 4, 5 y 6: Por ejemplo BTL (Simulacros) en universidad para estudiantes de últimos semestres de pregrado y para los de postgrado.	
4. Competidores extranjeros que entran tras el TLC	Mayor diversidad de portafolios	
5. Competidores locales cada vez mas agresivos comercialmente	Mayor educación vendedores y clientes, sobre el largo plazo	
	La diferencia entre AFP eta en servicio y venta consultiva, por eso necesitamos integral a toda la organización alrededor del cliente, buscando que quienes le atienden tenga un conocimiento integral del negocio	

**Trabajo de tesis**  
**Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga**  
**Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano**  
**Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**5.3.2.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción  
PEEA**

<b>Fortaleza Financiera – FF: 6</b>	<b>Estabilidad ambiental – EA: -3</b>
Liquidez	Volatilidad del mercado
Capital de trabajo	Tasa de inflación
Flujo de capital	Reevaluación
149 años de experiencia en el negocio financiero en el mundo	Presión competitiva
<b>Ventaja competitiva – VC: 5</b>	<b>Fortaleza industrial – FI: 3</b>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Respaldo de marca	Potencial de utilidades



BBVA es una empresa con una fortaleza financiera, en una industria relativamente estable, sin mucho crecimiento; donde no posee ventajas competitivas importantes.

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Gran Colombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO**  
**PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**  
**5.3.3. Etapa 3: Etapa de la decisión**

En esta etapa y a través de la MPEC se utiliza la información de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2.

**5.3.3.1. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa MPEC**

Factores Claves	Valor	Estrategia de servicio integral y corporativo		Estrategia de venta consultiva		Estrategia de balanceo del marketing mix ampliado	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>							
Ciclo de vida con posibilidades de que siga en crecimiento	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2
Mercado potencial muy amplio	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Cada vez mas independientes que necesitan garantizar su futuro	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Sinergias estratégicas entre las AFP y la banca	0,10	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Las fusiones del sector permiten cautivas mas clientes	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
<b>Amenazas</b>							
Volatilidad de los mercados internacionales	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3
etc.	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3
El Gobierno piensa desmontar los beneficios tributarios de las AFP	0,10	2	0,2	4	0,4	2	0,2
Competidores extranjeros que entran tras el TLC	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Competidores locales cada vez mas agresivos comercialmente	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	<b>1,00</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
<b>Fortalezas</b>							
Respaldo de marca como multinacional	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2
Buenas tasas de rentabilidad de largo plazo	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2
Universidad de ventas propio	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Planes de incentivos a vendedores, mejores que la competencia	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1
Líder en administración de recursos provisionales del sector público	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2
<b>Debilidades</b>							
A los vendedores les falta profundizar en venta consultiva, con falta de argumentos de monitoreo del entorno. Quienes ante la volatilidad del mercado, el vendedor evita "poner la cara" al cliente, por falta de argumentos que generen seguridad y confianza	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Falta actitud de servicio de los empleados y de la compañía en general y sin capacidad asesora para dar soporte al área comercial	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
No hay mix de marketing equilibrado, se centra en el canal de ventas	0,15	3	0,45	1	0,15	4	0,6
Baja participación del mercado en el sector privado	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Alta rotación de vendedores, se van bien capacitados para la competencia	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
<b>Suma del puntaje total del grado de atracción</b>	<b>1,00</b>		<b>6,55</b>		<b>6,60</b>		<b>5,95</b>

Analizando los factores críticos del DOFA, los cuales resaltamos en amarillo, y analizando la MPEC, la estrategia a desarrollar estaría orientada a fortalecer un servicio integral y corporativo.

**Trabajo de tesis**  
**Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga**  
**Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano**  
**Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**SEGUNDA PARTE**

**¿HACIA DONDE SE DIRIGE BBVA HORIZONTE – PENSIONES VOLUNTARIOS?**

**6. Objetivo del Plan de Marketing**

Desarrollar un plan de mercadeo que nos permita en el corto plazo (junio de 2007 a 31 de mayo de 2008) plantear alternativas para que el producto Pensiones voluntarias BBVA Horizonte - Regional Bogotá crezca:

- Es decir que Bogotá crezca en un 28% de sus afiliados y valor de fondo, ósea 537 usuarios y \$25.620 Mil Millones de pesos
- Trabajando una estrategia orientada a fortalecer un servicio integral y corporativo

**7. Presupuesto de ventas junio 2007 a 31 de mayo de 2008**

Presupuesto de ventas								
Mes/2007	Actual	jun-07	jul-07	ago-07	sep-07	oct-07	nov-07	dic-07
<b>Usuarios</b>	13.429	13.473	13.517	13.561	13.605	13.649	13.693	13.737
<b>Valor de Fondo</b>	\$ 117.484.000.000	120.225.293.333	122.966.586.666	125.707.879.999	128.449.173.332	131.190.466.665	133.931.759.998	136.673.053.331

Mes/2008	ene-08	feb-08	mar-08	abr-08	may-08
<b>Usuarios</b>	13.781	13.825	13.869	13.913	13.966
<b>Valor de Fondo</b>	139.414.346.664	142.155.639.997	144.896.933.330	147.638.226.663	150.379.519.996

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

**TERCERA PARTE**

**COMO HACER PARA LLEGAR ALLÁ – IMPLEMENTANDO LA ESTRATEGIA DE MARKETING**

**8. Plan de acción**

La estrategia se focaliza en mejorar el servicio y hacer una venta con criterio (venta consultiva), por eso necesitamos alcanzar los siguientes objetivos (analizados de la matriz DOFA presentada en la página 71):

8.1. Fortalecer la formación y permanencia de vendedores (Venta consultiva)

Acciones:

- Fortalecer la capacitación de los vendedores en temas como: finanzas, mercados de capitales a través de la universidad de ventas
- Para generar mayor criterio y seguridad en la asesoría , se realizan reuniones periódicas con todo el personal comercial, en el que se analiza los cambios del entorno financiero, económico y demás que afectan el negocio, así como las posibles alternativas a ofrecer a los clientes
- Fortalecer a los vendedores en su liderazgo, capacidad de comunicación, negociación y toma de decisiones, a través de la universidad de ventas
- Integrar aliados con el know how que permita hacer una transferencia de conocimiento en los temas financieros y de fortalecimiento personal
- Capacitar sobre los otros productos de la organización (Seguros, tarjetas de crédito, consumo e hipotecarios), a través de la universidad de ventas
- Mayor interacción y trabajo en equipo entre comercial y recursos humanos

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO  
PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

- Definir el perfil del vendedor para seleccionar los nuevos colaboradores que ingresan al area comercial
  - Selección acorde al perfil definido
  - Benchmarking de pagos e incentivos a vendedores del sector servicios en general, para ajustar si es necesario el plan de incentivos
  - Analizar la posibilidad de un plan de incentivos por cartera sostenida, para fidelizar el cliente actual
- 8.2. Integral a toda la organización alrededor del cliente, buscando que quienes le atienden tenga un conocimiento integral del negocio.

Acciones:

- Fortalecer el Call center para no perder potenciales clientes, y orientar efectivamente clientes actuales, para lo que se propone estudiar la posibilidad de que el Call center no sea por outsourcing, sino propio
- Investigación de las percepciones de servicio al interior de toda la organización, a través de conversatorios
- Investigación de las percepciones de servicio con una muestra representativa de los clientes actuales, a través de conversatorios
- Los directivos analizan los resultados de los conversatorios
- Alineación y apropiación de los directivos sobre la cultura de servicio que desean desarrollar
- Capacitación para todos, en los temas específicos que se detectaron en los conversatorios

**Trabajo de tesis  
Luz Estela Restrepo de Uribe – Ricardo Quiroga  
Especialización en Mercadeo – Politécnico Grancolombiano  
Junio de 2007**

**PLAN DE MERCADEO**  
**PENSIONES VOLUNTARIAS BBVA HORIZONTE – REGIONAL BOGOTA**

- Programa de coaching para jefes que permita que inspiren con el ejemplo, la cultura de servicio deseada

8.3. Educar clientes para generar relaciones de largo plazo.

Acciones:

- Fortalecer la Cátedra BBVA en los programas de aéreas administrativas de universidades de prestigio (cuyos estudiantes se ajusten al perfil del cliente)
- Diseñar una cartilla educativa sobre el producto, que regala el vendedor a potenciales clientes
- "Desayuna con nosotros" conversatorios con los clientes actuales, en donde analizamos juntos la realidad del negocio, y los valores agregados del producto
- Orientar la publicidad hacia la educación del cliente, y la cultura del ahorro

8.4. Focalizar las nuevas ventas en las localidades de Fontibón, Suba, Usaquén y Chapinero, localidades que cumplen con el perfil del cliente potencial y/o real.

Acciones:

- Cruzar bases de datos con el banco y pensiones obligatorias para detectar en las zonas definidas, los posibles clientes con ingresos superiores a \$2.500.000 mensuales
- "Depositando confianza" Programas educativos y de fortalecimiento del ahorro en colegios de la zona
- Apoyo financiero a las diferentes asociaciones de vecinos de las zonas
- Stand en los centros comerciales de la zona