



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE MARKETING PARA LOS PRODUCTOS DE AHORRO VOLUNTARIO
DE UNA ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ERIC CONTRERAS VILCHEZ

**PROFESOR GUÍA:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUANITA GANA QUIROZ.
WILLIAM YOUNG HANSEN**

**SANTIAGO DE CHILE
OCTUBRE 2013**

PLAN DE MARKETING PARA LOS PRODUCTOS DE AHORRO VOLUNTARIO
DE UNA ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES

El presente trabajo se enmarca en el sistema de pensiones chileno, un sistema de capitalización individual donde los afiliados ahorran una proporción fija obligatoria de su renta durante toda su vida laboral, que se transforma luego en una pensión para la jubilación; por otro lado, los saldos mencionados pueden complementarse con ahorros voluntarios para mejorar la pensión recibida, para lo cual existen instrumentos de ahorro específicos llamados APV y Cuenta2. Los saldos del ahorro voluntario y obligatorio son administrados por entidades privadas de giro único llamadas AFP, de las cuales actualmente existen seis en el mercado chileno.

El documento consiste en la construcción de un plan de marketing para aumentar el uso de dichos productos de ahorro voluntario entre los clientes de AFP Capital. Esto se fundamenta en la necesidad de la empresa de apalancar su modelo de negocios, que consiste en vincular a los clientes a través del uso de productos voluntarios para luego complementar su oferta previsional con otros productos de la empresa controladora Sura. Este modelo permite cumplir la promesa de marca de una asesoría de amplio espectro, al tiempo de disminuir la probabilidad de fuga de los clientes.

Para cumplir con los objetivos propuestos se realizó un análisis acabado de la situación actual de la empresa, de la competencia, del mercado y los clientes. Como parte de este análisis se diseñó, ejecutó y analizó una encuesta representativa sobre los hábitos y motivaciones de ahorro de los afiliados. En base a los resultados encontrados se definió una nueva segmentación de clientes, se escogieron los segmentos objetivo y el posicionamiento a buscar en cada uno. Por último, se construyó un nuevo marketing mix con acciones comerciales para aumentar la vinculación de los clientes de la empresa.

El análisis del mercado indicó la existencia de espacios para aumentar la vinculación de los afiliados, señalando la fuerte competencia y la inestabilidad política actual del sistema como las principales amenazas, así como la creciente preocupación por la categoría y una tendencia al alza en el uso de instrumentos de ahorro como las principales oportunidades. Por otro lado, el análisis de la encuesta permitió validar una nueva segmentación comercial basada en las variables renta, edad y tipo de trabajo, la cual permitirá establecer acciones comerciales enfocadas a las necesidades específicas de cada grupo de clientes. Como resultado de lo anterior se construyó un marketing mix basado en las premisas de mejorar los servicios y la información de la AFP, al tiempo de generar mecanismos para entregar puntos de referencia claros a los afiliados

De esta manera, se muestra la construcción de un nuevo plan de acciones comerciales con bases sólidas en la literatura existente sobre el ahorro y apalancado en las oportunidades del mercado, todo lo cual permitirá a la empresa aumentar el uso de sus productos voluntarios y fortalecer su posición competitiva en la industria.

*Santo Ángel del Señor,
mi celoso guardián,
si a ti me confío
la Piedad Divina
siempre me acompaña y me protege
me gobierna y me ilumina.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a mi familia. A mis padres, Eric y Elena, y a mis hermanos Belén, Simón y Tomás, por su cariño y apoyo incondicional durante toda la experiencia universitaria, particularmente durante el proceso de desarrollo de este trabajo.

Agradezco también a mis compañeros en Sura y AFP Capital. A Ignacio Rodríguez y Patricio Pradenas, por presentarme la oportunidad y darme las facilidades para concretar esta obra; a Alexis Acevedo, Claudia Oyarzun, Paola Tapia, María José Lagos y Claudio Navia, por su apoyo continuo a lo largo del proceso; también a Patricia Gómez, Litzzy Pinochet, Giannina Cerón, Lorena Guerrero, Sandra Aguilar, Cristian Rodríguez, Penélope Díaz, Vanessa Molina y Natalia Gaete, por su ayuda en momentos críticos del trabajo.

A las personas que me guiaron en este periplo: a don René Esquivel y doña Juanita Gana, por su visión crítica y sus acertados comentarios, los cuales me permitieron dar forma a este documento. También a Bárbara Amaral, que con sus consejos y apoyo constante me ayudó convertir esta travesía en un proceso mucho más enriquecedor.

A todas las personas que me tendieron una mano en los momentos más duros del proceso: a Almendra Báez, Daniela Acuña, Josefina Varela, Josefina Torres, Tamara Gallardo, Hugo Correa, Claudio Palominos y Melinka Fuenzalida.

A Francesco Cirillo, autor de *“The Pomodoro Technique”*, y a los miembros de Herraiz Soto & Co, desarrolladores del software *“Ommwriter”*, por la creación de dos herramientas que me ayudaron enormemente en la creación de este documento.

A todas aquellas personas que, de una u otra manera, me acompañaron durante el camino universitario y me ayudaron a llegar a este punto.

Por último, a todo lector que revise o estudie este trabajo, esperando que el esfuerzo y cariño puestos en la construcción del mismo le sean de utilidad.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1.1. El Sistema de Capitalización Individual.....	1
1.1.2. El Mercado de AFP en Chile.....	3
1.1.3. AFP Capital	4
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	5
1.2.1. El Modelo de Negocios.....	5
1.2.2. Restricciones a la Contactabilidad.....	7
1.2.3. Cálculo de Impacto	9
1.3. OBJETIVOS.....	10
1.4. MARCO CONCEPTUAL	10
1.4.1. El Ahorro Privado Individual.....	10
1.4.2. El Plan de Marketing	13
1.4.3. Análisis de Cinco Fuerzas de Porter.....	13
1.4.4. Análisis PEST	14
1.4.5. Análisis FODA.....	14
1.4.6. Investigación de Mercados	14
1.5. METODOLOGÍA	15
1.5.1. Análisis de la Situación Actual.....	15
1.5.2. Análisis del Mercado y los Clientes	17
1.5.3. Segmentación, <i>Targeting</i> y Posicionamiento	19
1.5.4. Definición de Objetivos	20
1.5.5. Estrategias y Planes	20
1.6. ALCANCES	21
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	22
2.1. ANÁLISIS INTERNO: AFP CAPITAL	22
2.1.1. Misión y Visión.....	22
2.1.2. Recursos	22
2.1.3. Oferta	23
2.1.4. Resultados Financieros	25
2.2. ANÁLISIS EXTERNO	27
2.2.1. Tendencias: Análisis PEST	27
2.2.2. Industria y Competencia: Análisis de Fuerzas De Porter.....	31
2.3. ANÁLISIS FODA	35
2.3.1. Fortalezas.....	35
2.3.2. Oportunidades	35
2.3.3. Debilidades.....	35
2.3.4. Amenazas	36

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MERCADO Y LOS CLIENTES	37
3.1. EL MERCADO DEL AHORRO VOLUNTARIO.....	37
3.2. LOS CLIENTES	44
3.2.1. Voice of Clients.....	44
3.2.2. Focus Groups	45
3.2.3. Grupos de Interés	46
CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	48
4.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	48
4.1.1. Investigación del Contexto.....	48
4.1.2. Problema Administrativo	48
4.1.3. Problema de Investigación de Mercado	48
4.1.4. Componentes.....	48
4.2. DESARROLLO DEL ENFOQUE	49
4.2.1. Marco Teórico	49
4.2.2. Modelo Analítico	49
4.2.3. Preguntas de Investigación.....	49
4.2.4. Información Necesaria	50
4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
4.4. PREPARACIÓN DE LOS DATOS.....	51
4.5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	51
4.6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	52
4.6.1. Motivaciones de Ahorro.....	53
4.6.2. Factores Clave en los Instrumentos de Ahorro	53
4.6.3. Canales	55
4.6.4. Variables de Segmentación.....	55
4.6.5. MANOVA.....	58
4.6.6. LOGIT	60
CAPÍTULO 5: SEGMENTACIÓN, <i>TARGETING</i> Y POSICIONAMIENTO	61
5.1. SEGMENTACIÓN.....	61
5.2. <i>TARGETING</i>	62
5.3. POSICIONAMIENTO	63
CAPÍTULO 6: ESTRATEGIA DE MARKETING.....	64
6.1. OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS.....	64
6.2. PRODUCTO	64
6.2.1. Información y Servicios en Web.....	64
6.2.2. Simuladores	66
6.2.3. Giro Fácil	66
6.2.4. Blog.....	67
6.3. PLACEMENT	67
6.3.1. Red de Máquinas de Autoservicio.....	67
6.3.2. Redes Sociales	67
6.4. PROMOCIÓN.....	67
6.4.1. Comunicaciones	67
6.4.2. Argumentos de Venta.....	68
6.4.3. Campañas Foco.....	69

6.4.4. Planes Predefinidos	69
6.5. PRECIO	70
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES	71
7.1. CONCLUSIONES DEL TRABAJO REALIZADO	71
7.2. SUGERENCIAS DE EXTENSIÓN	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75
Anexo A. ORGANIGRAMA SURA S.A.....	75
Anexo B. ENCUESTA VOC SUCURSALES	77
Anexo C. PAUTA FOCUS GROUP RENTAS MEDIAS Y MASIVAS	80
Anexo D. CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	84
Anexo E. TABLAS CRUZADAS.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo Wealth Management, número de clientes y % de vinculación	6
Tabla 2: Porcentaje de fuga en función de la vinculación.	7
Tabla 3: Principal motivación para ahorrar, Chile (2001)	12
Tabla 4: Asset under management (MM USD\$) y Número de clientes por producto, AFP Capital	23
Tabla 5: Comisiones cobradas por producto (en términos anuales), AFP Capital	24
Tabla 6: Estructura de comisiones AFP chilenas	24
Tabla 7: Segmentación AFP Capital	24
Tabla 8: Rentabilidad de las AFP chilenas	25
Tabla 9: Rentabilidad del Fondo C	26
Tabla 10: Uso de los productos voluntarios por AFP	38
Tabla 11: Penetración de productos voluntarios corregida, por AFP	40
Tabla 12: Factores explicativos de la vinculación*	41
Tabla 13: Focus Groups y visión sobre el ahorro	45
Tabla 14: Grupos de interés	47
Tabla 15: Mediciones por segmento.	51
Tabla 16: Número de Ahorrantes	52
Tabla 17: Tramo de ahorro (en miles de pesos).....	52
Tabla 18: Valoración de las motivaciones de ahorro	53
Tabla 19: Valoración de los factores clave de un instrumento de ahorro	53
Tabla 20: Motivaciones y Factores clave según segmento	54
Tabla 21: Preferencias por canales.....	55
Tabla 22: correlación entre variables, mujer renta y edad.....	56
Tabla 23: correlación entre variables, labor, hijos y civil	56
Tabla 24: Ahorro vs Sexo.	57
Tabla 25: Tramo de Ahorro vs Sexo.....	57
Tabla 26: Renta Vs Ahorro.....	57
Tabla 27: Renta Vs Tramo de ahorro.	57
Tabla 28: MANOVA motivación.....	58
Tabla 29: MANOVA Evaluación de factores.....	59
Tabla 30: MANOVA Evaluación de factores.....	60
Tabla 31: Descripción de los segmentos.....	62
Tabla 32: Renta Vs Motivación bienes.....	87
Tabla 33: Renta Vs Canales virtuales.	87
Tabla 34: Renta Vs Canales redes sociales.....	87
Tabla 35: Renta Vs Ahorro en efectivo.....	87
Tabla 36: Renta Vs Ahorro en instrumentos.....	88
Tabla 37: Edad Vs Ahorro.	88
Tabla 38: Edad Vs Tramo de ahorro.	88
Tabla 39: Edad Vs Motivación emergencia.	88
Tabla 40: Edad Vs Motivación herencia.	89
Tabla 41: Edad Vs Motivación vejez.	89
Tabla 42: Edad vs Motivación proyectos.....	89
Tabla 43: Edad Vs Canales virtuales.	89
Tabla 44: Edad Vs Canales redes sociales.....	90
Tabla 45: Edad Vs Ahorro en efectivo.....	90

Tabla 46: Situación laboral Vs Ahorro.	90
Tabla 47: Situación laboral Vs Tramo de ahorro.	90
Tabla 48: Situación laboral Vs Motivación proyectos.	90
Tabla 49: Situación Laboral Vs Factor seguridad.	91
Tabla 50: Situación laboral Vs Factor rentabilidad.	91
Tabla 51: Situación laboral Vs Factor liquidez.	91
Tabla 52: Situación Laboral Vs Factor facilidad.	91
Tabla 53: Situación Laboral Vs Factor costo.	92
Tabla 54: Situación laboral Vs Canales virtuales.	92
Tabla 55: Hijos Vs Ahorro.	92
Tabla 56: Hijos Vs Tramo de ahorro.	92
Tabla 57: Hijos Vs Motivación emergencia.	92
Tabla 58: Hijos Vs Motivación herencia.	93
Tabla 59: Hijos Vs Motivación vejez.	93
Tabla 60: Hijos Vs Motivación proyectos.	93
Tabla 61: Hijos Vs Ahorro en efectivo.	93
Tabla 62: Estado civil Vs Ahorro.	93
Tabla 63: Estado civil Vs Tramo de ahorro.	94
Tabla 64: Estado civil Vs Motivación emergencia.	94
Tabla 65: Estado civil Vs Motivación vejez.	94
Tabla 66: Estado civil Vs Motivación proyectos.	94
Tabla 67: Estado civil vs Motivación seguridad.	95
Tabla 68: Estado civil Vs Factor costo.	95
Tabla 69: Estado civil Vs Canales virtuales.	95
Tabla 70: Estado civil Vs Ahorro en efectivo.	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución Cotizantes - Afiliados (1981 - 2009)	2
Gráfico 2: Afiliados y cotizantes por AFP, 2013	3
Gráfico 3: Participación de Mercado por AFP en número de afiliados, 2013	3
Gráfico 4: Participación de Mercado por AFP en saldo administrado total, 2013.....	4
Gráfico 5: Porcentaje de fuga anual de afiliados, por AFP.....	7
Gráfico 6: Productos voluntarios AFP como puente para el modelo de negocios Sura ...	8
Gráfico 7: Estructura tradicional de un plan de marketing.....	15
Gráfico 8: Macro y micro entorno de la empresa.....	16
Gráfico 9: Resultados del índice de calidad de servicio	26
Gráfico 10: Tasas de mortalidad según grandes grupos de edades, 1955 - 2004	27
Gráfico 11: Evolución y proyección de la esperanza de vida al nacer.....	28
Gráfico 12: Tasas de crecimiento de la población, por grandes grupos y períodos	28
Gráfico 13: Proporción estimada de la población según tramos de edad	29
Gráfico 14: Diagrama de Ishikawa con posibles causas de las bajas pensiones	30
Gráfico 15: Evolución del número de administradoras de fondos de pensión.....	33
Gráfico 16: Relación traspasos - vendedores en la industria, 1988-2005	34
Gráfico 17: Tendencia en número de afiliados por AFP.....	37
Gráfico 18: Renta imponible promedio por AFP, últimos 5 años.....	38
Gráfico 19: Composición de la cartera de clientes por AFP	39
Gráfico 20: Serie Índice de Calidad de Servicio AFP, ICESA.....	41
Gráfico 21: Número de cuentas voluntarias (APV y CAV) sobre el número de Cotizantes por AFP	42
Gráfico 22: Número de cuentas APV sobre el número de cotizantes por AFP	43
Gráfico 23: Clasificación de los comentarios VOC, Rentas Masivas.....	44
Gráfico 24: Clasificación de los comentarios VOC, Rentas Medias	44
Gráfico 25: Ahorro según segmento (0=NO, 1=SI)	52
Gráfico 26: Test de normalidad para MANOVA de motivaciones.....	58
Gráfico 27: Test de normalidad para MANOVA de evaluaciones.....	59
Gráfico 28: Página actual AFP Capital	65
Gráfico 29: Maqueta de nueva página web.....	65
Gráfico 30: Simulador de metas de Ahorro	66
Gráfico 31: Ejemplos de comunicación mensual, segmentos Alto Valor.....	68
Gráfico 32: Maqueta de nueva página web.....	69

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1.1. El Sistema de Capitalización Individual

Los sistemas de pensiones en el mundo están diseñados como mecanismos para proveer recursos en aquellas circunstancias en que las personas pierden su capacidad de autogeneración, debido a la edad avanzada (beneficios de vejez), discapacidad permanente (beneficios de invalidez) o fallecimiento de una de las fuentes principales de ingresos de una familia (beneficios de sobrevivencia).

En el caso chileno, desde 1981 rige un sistema de capitalización individual que ha sido adoptado (total o parcialmente) en más de 18 países, especialmente de América Latina y Europa del Este [Superintendencia de Pensiones; 2010]. El sistema de previsión chileno consta de tres pilares que permiten financiar los beneficios de pensión para los individuos al final de su vida laboral: un pilar contributivo individual de naturaleza obligatoria, un pilar de ahorro voluntario y un pilar solidario para la prevención de pobreza. El pilar obligatorio consiste en contribuciones directas, definidas según una tasa de aporte constante determinada por el Estado (actualmente, 10% de la renta imponible mensual de cada trabajador), las cuales se depositan automáticamente en una cuenta personal del individuo específicamente creada para fines previsionales; el pilar voluntario permite complementar dichos aportes obligatorios a través de depósitos voluntarios en algunos instrumentos de ahorro, con el fin de aumentar los beneficios de pensión; por último, el pilar solidario busca disminuir la incidencia de pobreza en la vejez, a través de subsidios estatales a la pensión de aquellos individuos que no logran acumular suficiente capital durante su vida laboral.

En el sistema de pensiones chileno, los ahorros de cada trabajador son recaudados y gestionados por entidades privadas de giro único llamadas Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). Estas entidades tienen la misión de recopilar los ahorros de sus afiliados y rentabilizarlos a través de inversiones con el fin de otorgar los mejores beneficios de pensión posibles a los trabajadores del país, servicio por el cual están autorizadas a cobrar comisiones sobre la renta imponible y/o sobre el saldo administrado. Dada la importancia de la misión descrita, las AFP están fuertemente reguladas por el Estado a través de la Superintendencia de Pensiones, un organismo independiente que actúa como contralor velando por la seguridad y adecuada rentabilidad de los ahorros previsionales, así como el pago oportuno de los beneficios consignados en la ley. Es esta última entidad la que define las características de los productos de ahorro previsional, fiscaliza las inversiones realizadas, evalúa la calidad de servicio de las AFP y regula las acciones comerciales tomadas por ellas.

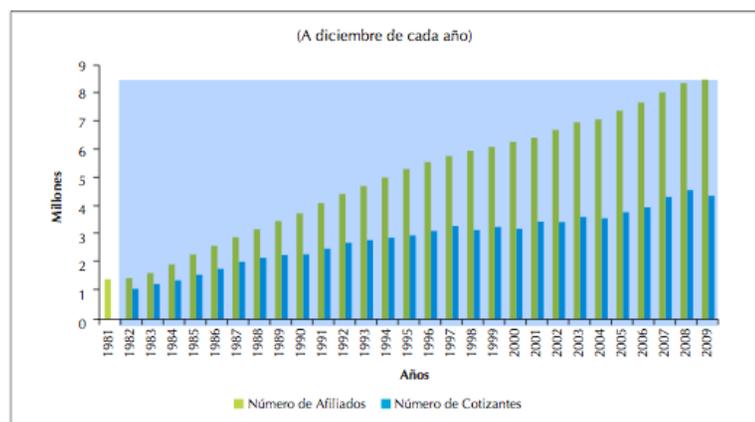
Desde el año 2008, momento en que se aprueba la reforma más reciente al sistema, todos los individuos que ingresan a la fuerza laboral son automáticamente asignados a una AFP por un periodo irrevocable de dos años. Dicha AFP es escogida por licitación en función de la comisión obligatoria cobrada, por lo cual los nuevos trabajadores siempre ingresan a la AFP más económica. Una vez finalizado el periodo inicial de dos años y hasta el momento de su jubilación, cada individuo puede cambiar de administradoras cuantas veces quiera en pos de un mejor servicio, rentabilidad u otros factores. Finalmente y a partir de la edad legal de pensión (actualmente fijada en 60 años para las mujeres y 65 para los hombres), el trabajador puede optar por jubilarse

y retirar paulatinamente sus fondos de la administradora (los detalles de los distintos tipos de pensión exceden los alcances del presente trabajo).

Para la consecución de los objetivos planteados, cada individuo puede utilizar tres grandes cuentas administradas por las AFP: una cuenta de ahorro previsional obligatorio (llamada APO), donde se acumulan las cotizaciones del trabajador y que sólo puede ser accedida al momento de la pensión; una cuenta de ahorro previsional voluntario (APV), donde se depositan los aportes voluntarios con fines previsionales (aunque puede ser accedida en casos de emergencia); y una cuenta de ahorro voluntario (CAV o Cuenta2) que el afiliado puede utilizar para ahorrar con fines de mediano y largo plazo, aprovechando la rentabilidad y beneficios tributarios de la AFP (estos ahorros pueden ser retirados en cualquier momento). Todos los ahorros depositados en estas cuentas se administran bajo un sistema de inversión llamado Multifondos, en el cual se definen cinco alternativas de inversión ordenados de la letra “A” a la “E” según el porcentaje de inversión en renta variable (desde 80% en el fondo A, a 5% en el E), por lo que cada afiliado debe escoger el multifondo en que desea depositar los ahorros de cada cuenta conforme a su perfil de riesgo y expectativas de inversión. Cabe mencionar que un individuo puede tener sólo una cuenta APO, en la AFP en que está afiliado; asimismo, puede tener cuentas CAV en varias AFP y puede tener instrumentos de APV en una serie de instituciones autorizadas, las cuales incluyen AFP, administradoras de fondos mutuos o de inversiones, bancos, compañías de seguros y otras [SAFP, SBIF, SVS; 2005].

Actualmente en Chile existen más de 13.854.000 de personas en edad de trabajar, de las cuales más de 8.293.000 pertenecen a la fuerza de trabajo [INE; 2013]; aproximadamente 45.000 nuevos trabajadores ingresan al sistema cada mes, mientras que más de 9.000 sujetos acceden a un beneficio de pensión en el mismo período. Esto se traduce en un total de 9.442.000 afiliados en el sistema de capitalización a mayo de 2013, de los cuales más de 4.970.000 son cotizantes activos (esto es, tienen un trabajo formal y depositan sus cotizaciones obligatorias). En suma, el total de afiliados posee más de USD \$150.000 millones acumulados en sus cuentas, de los cuales 96% corresponde a APO, 3% a APV y 1% a ahorros en Cuenta2. El Gráfico 1 muestra una porción de la evolución de la cobertura del sistema de capitalización, que ha crecido desde diciembre de 1981 a mayo de 2013 en número de afiliados y cotizantes, de 1,4 a 9,4 millones y de 1,1 a 5,0 millones, respectivamente [SAFP; 2013].

Gráfico 1: Evolución Cotizantes - Afiliados (1981 - 2009)

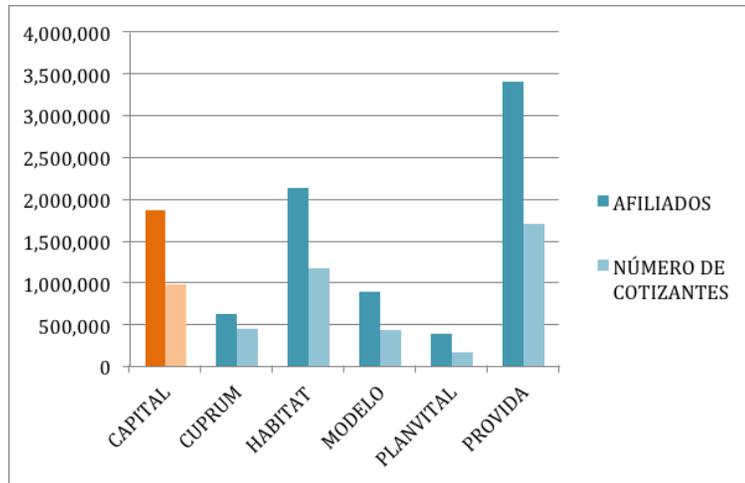


Fuente: *El Sistema Chileno de Pensiones*, Superintendencia de Pensiones, 2010

1.1.2. El Mercado de AFP en Chile

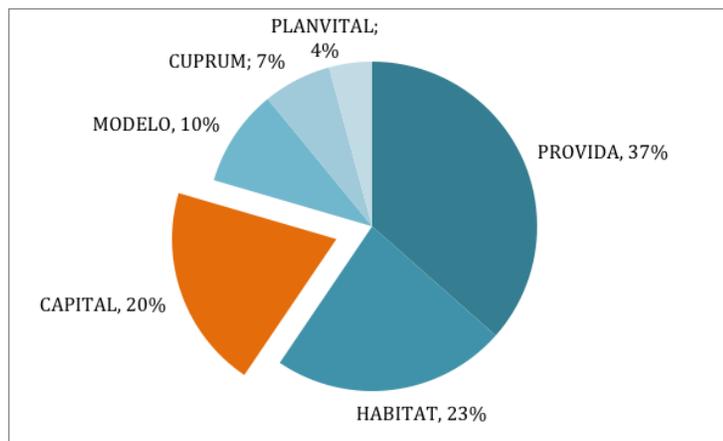
Actualmente existen seis administradoras en el mercado de pensiones, las cuales son fruto de una larga serie de fusiones entre firmas más antiguas (en 1994 existían 21 administradoras autorizadas en el sistema). Estas seis firmas sólo pueden ofrecer los productos estándar aprobados por la superintendencia (APO, APV y CAV), por lo tanto compiten por los afiliados en base a rentabilidad, comisiones y calidad de servicio. El presente trabajo de título fue realizado en la empresa AFP Capital, de propiedad del grupo de origen Colombiano SURA, que actualmente cuenta con más de 2 millones de afiliados. Las participaciones de mercado, el número de afiliados y los saldos administrados por cada AFP se presentan en los siguientes gráficos.

Gráfico 2: Afiliados y cotizantes por AFP, 2013



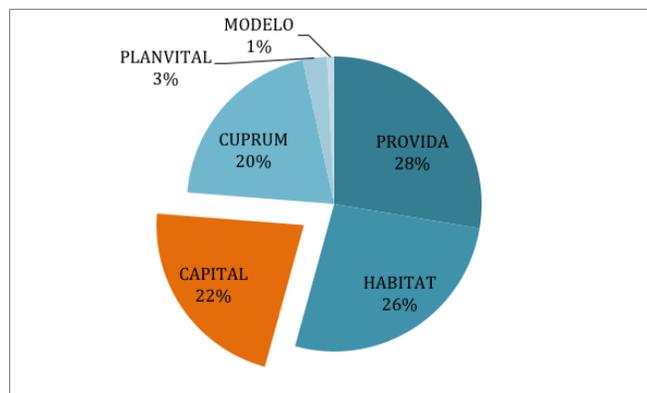
Fuente: Elaboración propia en base a datos Superintendencia de Pensiones, mayo 2013

Gráfico 3: Participación de Mercado por AFP en número de afiliados, 2013



Fuente: Elaboración propia en base a datos Superintendencia de Pensiones, mayo 2013

Gráfico 4: Participación de Mercado por AFP en saldo administrado total, 2013



Fuente: Elaboración propia en base a datos Superintendencia de Pensiones, mayo 2013

1.1.3. AFP Capital

AFP Capital traza sus orígenes a 1981, junto con el nacimiento del sistema de capitalización individual, momento en que ingresa al mercado con el nombre AFP Santa María. En el año 2000 *ING Group* adquiere AFP Santa María, impulsando a la firma hacia una posición de liderazgo en la industria. En 2008 la compañía se fusiona con AFP Bansander (previamente AFP Summa Bansander) formando AFP Capital, siendo ésta última finalmente adquirida por el grupo colombiano SURA S.A. en 2011.

La estrategia diferenciadora de la compañía se basa en un modelo de colaboración AFP – Sura llamado “*Wealth Management*”, el cual consiste en posicionar a la empresa como un agente de administración de activos en todos los campos requeridos por sus clientes. Esta estrategia se ve reflejada en la campaña de “Tu Número”, donde se insta al cliente a calcular el monto que debe acumular durante su vida laboral para acceder a la pensión que desea, pudiendo ahorrar a través de los distintos productos de la AFP y de Sura (que incluye fondos mutuos, seguros de vida con ahorro y corredora de bolsa). En dos años y gracias a este modelo de negocios, Sura se ha posicionado como marca y ya cuenta con más de 350.000 clientes en Chile, con un saldo administrado de más de USD \$1.000 millones en total¹. Ante este escenario, dos compañías internacionales han ingresado al mercado chileno buscando replicar el modelo: recientemente *Principal Financial Group* adquirió las acciones de AFP Cuprum, al igual que *Metlife Inc.* hizo con AFP Provida.

Dentro de AFP Capital, el trabajo de título se enmarca en la gerencia de relacionamiento con clientes, en la subgerencia de desarrollo que tiene por función estudiar, diseñar y evaluar los nuevos proyectos de la AFP, a fin de mejorar la relación

¹ Datos de SURA S.A. Obtenidos en <http://www.svs.cl/>

con los afiliados, aumentar la vinculación y agregar valor a la compañía (ver detalles del organigrama de la compañía en Anexo A).

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de título consiste en la elaboración de un plan de marketing para los productos de ahorro voluntario de AFP Capital, lo cual permitiría reenfocar los esfuerzos de comunicación y promoción de estos productos con el fin de aumentar la penetración y el uso de los mismos por parte de los afiliados de la empresa. Este proyecto tiene su fundamentación en la búsqueda de elementos que potencien el modelo de negocios de la compañía, a lo cual se suma una oportunidad dada por la coyuntura socio-económica actual, todo lo cual podría generar considerables beneficios para la firma.

1.2.1. El Modelo de Negocios

Como se mencionó en el capítulo anterior, a fines de 2011 AFP Capital fue adquirida por el grupo financiero colombiano SURA. Dicho grupo se convierte así en un holding multilatinamericano con presencia en 8 países y más de 67 años de experiencia. En Chile, el grupo entrega servicios a través de AFP Capital (APO, APV y Cuenta2) y directamente a través de Sura Chile (Fondos mutuos, seguros con ahorro y corredora de bolsa).

La estrategia de negocios del grupo SURA, llamada "*Wealth Management*", consiste en entregar una solución integral de ahorro para sus clientes combinando el Ahorro Previsional Obligatorio, los productos de ahorro voluntario AFP (APV y Cuenta2) y los productos de ahorro no AFP (fondos mutuos y seguros con ahorro). Cabe mencionar que estos últimos productos son mucho más flexibles dada la menor regulación de ese mercado, y pueden cobrar comisiones que fácilmente cuadriplican el costo del producto obligatorio. De esta manera y a través de la oferta de asesoría integral se logra generar una mayor vinculación del cliente, lo cual finalmente incrementa los ingresos de la compañía.

En la Tabla 1 se observa la penetración del modelo en números: la primera columna corresponde al número de clientes que sólo poseen el producto obligatorio, mientras que la segunda corresponde al número de clientes "*Wealth Management*", aquellos que poseen al menos \$1 invertido en algún producto voluntario (incluyendo productos AFP y Sura). La última columna corresponde a la proporción de clientes "*Wealth Management*" en función del total. Todos los datos se muestra desagregados según la segmentación base de la AFP, sobre la cual se darán mas detalles en el capítulo 2.1.

Tabla 1: Modelo Wealth Management, número de clientes y % de vinculación

	AFP	WM	Total	% Vinculación
Alto Valor	40.027	67.477	107.504	63%
Rentas Medias	133.309	149.957	283.266	53%
Rentas Masivas	1.443.834	132.644	1.576.478	8%
Total:	1.617.170	350.078	1.967.248	18%

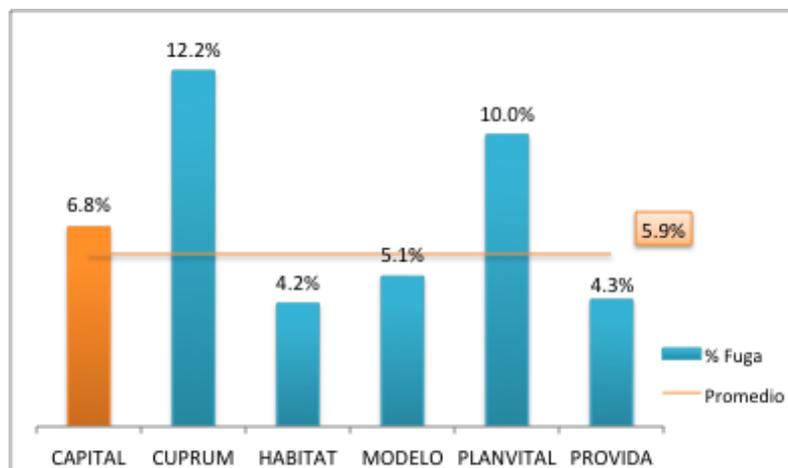
Fuente: Informe interno "Clientes y AUM por Producto LOB Segmento y Subsegmento 201306" – Junio 2013

Además de incrementar los ingresos para la compañía, el incrementar la vinculación de los clientes (esto es, aumentar el número de productos voluntarios contratados) produce un efecto altamente valorado por la AFP: reduce la probabilidad de fuga. Si bien la fuga de clientes es un factor relevante para cualquier compañía, en mercados como el de la previsión social se convierte en una variable crítica: si un cliente se desafilia de la AFP, necesariamente está llevando su ahorro a la competencia, dada la condición obligatoria del ahorro previsional. Si se considera que los ingresos que la AFP percibe en base al producto obligatorio (APO) superan 90 veces a los ingresos asociados a APV y 290 veces a los ingresos asociados a Cuenta², es sencillo comprender la importancia de reducir la fuga de cuentas de ahorro obligatorio.

A esto se suman los efectos de la reforma previsional de 2008, en la cual se estableció que los individuos que ingresan a la fuerza laboral serían automáticamente asignados por un periodo mínimo de dos años a la AFP ganadora de una licitación ligada a la comisión cobrada (actualmente, AFP Modelo); en efecto, esto posiciona los traspasos entre administradoras como la única forma de ingreso de clientes para las AFP que no se adjudican la licitación, con lo cual la competencia entre firmas y la fuga de clientes se convierte en un factor crítico para el éxito.

² Los valores específicos se reservan para cuidar la confidencialidad de datos de la compañía.

Gráfico 5: Porcentaje de fuga anual de afiliados, por AFP



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Superintendencia de Pensiones, Marzo 2013.

Estudios de *data mining* realizados en el área de *Business Intelligence* de AFP Capital [Rodríguez; 2009] dan cuenta de la reducción en la probabilidad de fuga en función de la vinculación de los clientes, lo cual queda en evidencia en la Tabla 2.

Tabla 2: Porcentaje de fuga en función de la vinculación.

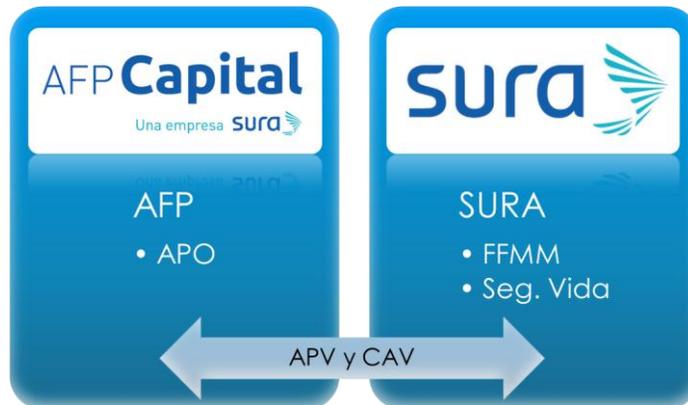
Productos	% Fuga
APO	7.0%
APO + APV	4.5%
APO + APV + FFMM	1.5%
APO + APV + VIDA	0.7%
APO + APV + FFMM + VIDA	0.1%

Fuente: Elaboración propia en base a informe interno "Comité de Fuga", Marzo 2013.

1.2.2. Restricciones a la Contactabilidad

En la sección anterior se han presentado los principales beneficios del modelo "Wealth Management" de la empresa Sura y AFP Capital. No obstante, la industria de las AFP en Chile está sumamente regulada y la Superintendencia de Pensiones prohíbe a las empresas controladoras de AFP, como SURA (al igual que Metlife con AFP Provida y Principal con AFP Cuprum), acceder a los datos de los afiliados de la administradora o contactarlos. Esta prohibición se sustenta en la premisa que, dada la naturaleza obligatoria de las cotizaciones previsionales y la afiliación a una AFP, los clientes de cualquier administradora dada no han hecho declaración de voluntad ni otorgado consentimiento para ser contactados por empresas relacionadas. Sin embargo, si un cliente AFP posee al menos un producto de índole voluntaria (una cuenta de Ahorro Previsional Voluntario o una Cuenta de Ahorro Voluntario), la normativa vigente permite que dicho cliente sea contactado por ejecutivos de la empresa relacionada.

Gráfico 6: Productos voluntarios AFP como puente para el modelo de negocios Sura



Fuente: Elaboración propia en base a documentos de inducción en la compañía, abril 2013.

De esta manera, los productos voluntarios AFP actúan como puente entre AFP Capital y SURA, aumentando la base de clientes contactables y, por consiguiente, gatillando un aumento en la utilidad neta del ejercicio del grupo. Así, la penetración de productos voluntarios se convierte en un punto clave para apalancar la consecución de la estrategia de la compañía.

1.2.3. Cálculo de Impacto

De la información exhibida se desprende que impulsar un aumento en la penetración de los productos voluntarios, aumentando así la vinculación de los clientes, tendría una serie de beneficios para la compañía. Para cuantificar dichos beneficios se realizó una comparación entre los ingresos generados por clientes sin vinculación (sólo ahorro obligatorio) y los ingresos generados por clientes con vinculación primaria (ahorro obligatorio y APV), utilizando la aproximación dada por la técnica de *Customer Lifetime Value* [Berger y Nasr; 1999], que estima el valor total de un cliente como:

$$CLV = C * \sum_{i=0}^n \frac{r^i}{(1+d)^i}$$

donde C representa la contribución anual del cliente, n indica el horizonte de cálculo, r representa la tasa de retención (dada por $1 -$ tasa de fuga) y d se refiere a la tasa de descuento.

Para el caso en estudio las tasas de retención se desprenden de la Tabla 2, la cual implica una tasa de retención de 93% para clientes sin vinculación (sólo APO) y 95,5% para clientes con vinculación primaria (APO + APV). De esta forma, si se considera a un cliente promedio de la AFP, con 41 años de edad y una renta imponible de 14,7 UF mensuales, su CLV corresponde a 24,1 UF; por otro lado, un cliente de las mismas características que realice un APV por el 1% de su renta tendrá un CLV de 31,3 UF³.

Esto implica que la vinculación genera un aumento de 7,2 UF en el *Customer Lifetime Value* de un cliente, por lo que un aumento de 1% en el número de clientes vinculados de la empresa tendría un impacto de 140.974,5 UF en el CLV total. Si la distribución de edad de los clientes de la AFP es uniforme, esto se traduciría en un aumento de 5.873,9 UF anuales en los ingresos de la compañía (aproximadamente 136 millones de pesos).

Así, el presente trabajo pretende construir un plan de marketing para la empresa AFP Capital, el cual permita generar un aumento en la penetración de los productos voluntarios y ampliar así la vinculación de los clientes, generando de esta manera beneficios para la compañía en términos de nuevos ingresos, disminución de la fuga y apalancamiento del modelo de negocios del grupo.

³ Cálculo realizado utilizando una tasa de descuento de 3% (inflación promedio), con horizonte de cálculo de 65 años. El cálculo sólo considera ingresos generados por el cliente, no así costos de retención.

1.3. OBJETIVOS

- Objetivo General

Elaboración de un Plan de Marketing para los Productos Voluntarios de AFP Capital

- Objetivos Específicos

- Realizar un análisis estratégico de la empresa y su plan de negocios
- Analizar la industria y buscar oportunidades de crecimiento
- Estudiar el mercado y los clientes de la empresa, identificando potenciales nichos de negocio.
- Validar la segmentación existente en la compañía y definir los segmentos objetivo, así como el posicionamiento buscado en cada uno.
- Precisar una meta clara y sustentable de vinculación para el desarrollo del plan.
- Definir una estrategia de marketing para los productos voluntarios de la AFP, incluyendo acciones comerciales concretas de promoción, canales y servicios.

1.4. MARCO CONCEPTUAL

1.4.1. El Ahorro Privado Individual

Para estudiar el uso de productos de ahorro en una administradora de fondos previsionales, se hace necesario primero observar las distintas motivaciones que guían a los individuos a tomar la decisión de ahorrar, así como los factores que los impulsan a escoger una forma de ahorro por sobre otras disponibles. Para esto, la principal fuente de estudio fue Morandé y Vergara (2001), una compilación de estudios sobre el ahorro publicada por el Banco Central de Chile. Si bien Butelmann y Gallego (2001) confirman las teorías internacionales que señalan a la edad, el ingreso y las condiciones económicas del país como los mejores predictores del ahorro, se estudiaron dos publicaciones más con el fin de observar más de cerca las motivaciones de los agentes.

Dentro de los estudios examinados se encuentra un análisis sobre las principales motivaciones para ahorrar [Huneeus; 2001] y una discusión sobre el impacto de distintos incentivos sobre el comportamiento de ahorro individual [Repetto; 2001], los cuales se utilizan para dar forma al marco teórico del presente trabajo.

1.4.1.1. Motivaciones Para Ahorrar.

Huneeus (2001) realiza una recopilación de bibliografía y distingue tres motivaciones fundamentales por las cuales ahorran los individuos: por **precaución**, para dejar **herencia** y para la **jubilación**. El autor distingue también una cuarta motivación, por **restricción al crédito** (iliquidez), pero menciona que los individuos que ahorran por este motivo se comportan de manera muy similar a los que ahorran por precaución. A continuación se mencionan algunos detalles sobre las diferentes motivaciones.

- a) **Precaución / Restricción al crédito:** los individuos ahorran porque enfrentan algún grado de incertidumbre respecto de la trayectoria o la estabilidad de su ingreso. En tiempos de ingreso alto el individuo no consume todo su ingreso y genera un “colchón” de ahorro; en tiempos de ingreso bajo, consume todo su ingreso y utiliza parte de dicho “colchón”. Cabe notar que dada la naturaleza de este ahorro, el individuo debe disponer de sus activos en forma bastante líquida. Este ahorro está ligado a la primera parte del ciclo de vida, esto es, entre los 26 y 40 años.

Por otro lado, cuando los individuos se enfrentan a restricciones al crédito (ie., no pueden pedir dinero prestado para financiar su consumo), el ahorro consiste en acumular activos para financiar el consumo en periodos de ingreso bajo o nulo, lo cual genera un comportamiento similar al del ahorro por precaución.

- b) **Jubilación:** esta motivación esta ligada a la teoría del ciclo de vida, la cual postula que los individuos consumen durante el primer tercio de su vida, ahorran durante el segundo tercio y des-ahorran durante el último tercio. Se entiende que los ingresos durante la vejez serían muy bajos o nulos, por lo que los individuos acumulan activos con el fin de financiar el consumo de ese período.

La literatura indica que este tipo de ahorro se presenta principalmente entre los 40 y 65 años y, dado el fin y el horizonte de tiempo, se puede realizar en activos de menor liquidez.

- c) **Herencia:** en este caso los individuos ahorran con el fin de dejar riquezas a sus descendientes, sea en bienes raíces o líquidos. Existe debate sobre si activos intangibles como la educación constituyen herencia o no, así como qué porcentaje del ahorro de un individuo correspondería a herencia y cuánto a jubilación. Sin embargo, el autor señala evidencia respecto de los efectos de esta motivación sobre el ahorro de los individuos.

Si bien el autor no realiza comentarios sobre el rango de edad o el tipo de ahorro, la naturaleza de la motivación indicaría que se presenta entre el segundo y tercer tercio del ciclo de vida, sin restricciones sobre el tipo de activos.

Luego de esta clasificación del ahorro, el autor presenta los resultados de una encuesta realizada a 1200 personas en la cual se indagó sobre su principal razón para ahorrar. Los resultados se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3: Principal motivación para ahorrar, Chile (2001)

	<i>Restricciones de liquidez</i>	<i>Precaución</i>	<i>Futuro</i>	<i>Herencia</i>	<i>Invertir</i>	<i>Vejez</i>
Total	17,7	29,9	17,8	15,6	1,0	3,5
<i>Edad</i>						
18-25	32,9	14,7	24,3	12,2	41,7	12,2
26-40	39,4	33,1	34,6	52,7	33,3	17,1
41-60	21,6	31,1	28,5	25,5	16,7	51,2
61 y más	5,6	18,0	12,1	9,6	8,3	19,5
<i>Educación</i>						
Analfabeto	0,0	1,4	2,9	1,6	0,9	0,0
Básica	18,3	23,1	16,4	23,9	8,3	17,1
Media	51,2	50,3	48,6	48,4	50,0	51,2
Superior	29,6	23,7	33,2	26,1	41,7	34,1

Fuente: Mori. Omitimos Otros (8,7%), Ns/nr (5,6%), No alcanza (0,9%).

Fuente: Huneus (2001)

El autor encontró gran heterogeneidad en las motivaciones para ahorrar y que éstas cambian con el ciclo económico. Según sus estudios, en tiempos normales de crecimiento uno de cada cinco chilenos ahorra para financiar la compra de un bien (físico o servicio), y uno de cada tres lo hace por precaución; mientras que en época de recesión sólo un 3,5% de la población manifestaba ahorros para la jubilación.

1.4.1.2. Incentivos al Ahorro

Repetto (2001) presenta un estudio sobre los incentivos al ahorro personal en Chile, señalando que “es posible elevar el ahorro promoviendo el uso de instrumentos automáticos e ilíquidos, premiando el ahorro en el corto plazo y educando a la población sobre los beneficios de ahorrar”.

La autora revisa la literatura respecto del impacto de la tasa de interés (beneficios a la rentabilidad o tributarios) sobre el ahorro, mostrando que la evidencia empírica al respecto es ambigua. Dado esto, las políticas de incentivo al ahorro serían posiblemente inefectivas, por lo que busca herramientas de incentivo en la economía del comportamiento.

Repetto analiza factores como el nivel de educación financiera de los individuos, el costo psicológico asociado a la decisión de cuánto consumir y cuánto ahorrar en cada período (costo de deliberación), el autocontrol y la tendencia a la postergación. De allí, sugiere elementos claves para un instrumento de ahorro exitoso:

- a) Ofrecer instrumentos simples y fáciles de usar, que entreguen puntos de referencia que ayuden a reducir costos de deliberación.
- b) Ayudar a comprometer las acciones futuras y a evitar la postergación del ahorro.
- c) Entregar premios inmediatos al ahorro.
- d) Educar y entregar referentes sociales.

La autora comenta sobre el sistema de contribuciones voluntarias de las AFP chilenas, indicando: "Este mecanismo tiene características que no lo hacen atractivo desde el punto de vista de la economía del comportamiento: (1) su tratamiento tributario es de difícil comprensión, (2) no provee puntos de referencia, que ayuden a determinar cuánto es deseable ahorrar, y (3) existe escasa información sobre su existencia y beneficios." [Repetto; 2001].

1.4.2. El Plan de Marketing

"La planificación de Marketing puede definirse como el proceso estructurado de investigación y análisis de la situación de marketing; el planteamiento y justificación de los objetivos de marketing, estrategias y programas; y la puesta en marcha, evaluación y control de las actividades necesarias para lograr los objetivos. Este proceso sistemático permite a las empresas identificar y evaluar cualquier oportunidad de marketing que pueda servir como vía hacia la consecución de los fines de la organización, así como aquellas amenazas potenciales que podrían bloquear estas vías." [Burk; 2004] (pág. 4). Esta planificación de Marketing se materializa en un Plan de Marketing: un documento que resume el análisis realizado sobre el mercado, los objetivos de marketing y las estrategias de la empresa para alcanzarlos.

La autora establece siete pasos genéricos para el desarrollo de un plan de marketing, los cuales son:

1. Analizar la situación actual: análisis de la situación interna y externa, análisis FODA.
2. Comprender los mercados y a los consumidores: análisis de las tendencias del entorno y de los clientes.
3. Definir la segmentación, selección del mercado y posicionamiento: decisiones de segmentación, targeting y posicionamiento en base a los análisis anteriores.
4. Fijar los objetivos y la orientación para conseguirlos: esbozo de los objetivos concretos de marketing a conseguir e identificación de aspectos que puedan afectar a la consecución de dichos objetivos.
5. Desarrollar estrategias y programas de marketing: delimitación y definición de los programas para llevar a cabo la estrategia elegida, incluyendo actividades concretas y planificación temporal de las mismas para el Producto, el Precio, la Promoción, la Distribución o Plaza y los Servicios asociados.
6. Plantear un plan de seguimiento del progreso y las actividades realizadas.
7. Ejecutar y controlar el plan.

Para la correcta realización del proceso presentado se utilizan una serie de otras herramientas de análisis, las cuales se detallan a continuación.

1.4.3. Análisis de Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que fue elaborado hacia el año 1979 por el economista Michael Porter para describir cuáles son las fuerzas de la industria que influyen en la estrategia de una empresa. Las fuerzas de las que hace mención este modelo son el poder de negociación de los clientes, poder de los proveedores, poder de los productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes y rivalidad entre los competidores existentes.

El análisis que se plantea con esta herramienta pretende determinar la intensidad de cada una de las fuerzas mencionadas y de esta forma ver cuáles son las principales áreas en las que la empresa debe poner atención para lograr el cumplimiento satisfactorio de su visión y estrategia.

1.4.4. Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno que pueden afectar a la industria y por tanto a la empresa. Los factores estudiados son:

- Políticos: Se estudian los aspectos ecológicos y ambientales, la legislación actual, futura e internacional en el mercado local, se identifican los procesos y entidades regulatorias, las políticas gubernamentales, el periodo gubernamental, políticas de comercio exterior, los grupos de presión nacionales e internacionales, etc.
- Económicos: Se realiza un estudio de la situación económica actual, y las tendencias en la misma, identificando, también, las tendencias en las economías de otros países. Se estudian los asuntos generales de impuestos, los impuestos específicos que afectan a los productos, los ciclos del mercado, factores específicos de la industria, entre otros.
- Sociales: Se estudian las tendencias de los estilos de vida, los cambios de leyes que puedan afectar factores sociales, los accesos y tendencias de compra, etc.
- Tecnológicos: Se estudian los desarrollos tecnológicos competidores, el financiamiento para la investigación, tecnologías asociadas y dependientes, la madurez de ésta, los asuntos de propiedad intelectual, etc.

1.4.5. Análisis FODA

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada, en base a los resultados de los análisis previos realizados.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra la organización, y planificar una estrategia de futuro que aproveche las Fortalezas de la compañía y las Oportunidades del entorno.

1.4.6. Investigación de Mercados.

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos para recolectar, registrar, analizar e interpretar sistemáticamente los datos del mercado para que puedan convertirse en información relevante, oportuna, eficiente y exacta para los tomadores de decisión [Carboni; 2012]. En función de la claridad del problema existen tres tipos de investigación:

- Investigación exploratoria: para analizar situaciones ambiguas y obtener ideas generales o cualitativas. Incluye revisiones de información, entrevistas y *focus groups*.
- Investigación descriptiva: para analizar problemas definidos y donde se requiere información cuantitativa y representativa. Suele basarse en encuestas.
- Investigación causal: para problemas claramente definidos y donde se requiere establecer relaciones claras de causa – efecto. Se concreta en experimentos.

En función del origen de la información se definen:

- Datos secundarios: recolectados para algún propósito distinto del problema actual. Incluyen desde las bibliotecas hasta Internet.
- Datos primarios: recolectados especialmente para tratar un objetivo de investigación específico.

1.5. METODOLOGÍA

Tradicionalmente un plan de marketing consta de tres secciones bien definidas, como puede observarse en el Gráfico 7. El procedimiento inicia con una identificación de las oportunidades del mercado en torno a los clientes, la compañía y la competencia (también llamado las “3 C”); a continuación se define la estrategia en base a un proceso de segmentación de los clientes, definición del mercado objetivo y del posicionamiento objetivo; en base a dicha estrategia se construye el programa de marketing (también llamado “*Marketing Mix*”) detallando la especificación del producto, el precio, la promoción y la distribución del mismo.

Gráfico 7: Estructura tradicional de un plan de marketing



Fuente: Apuntes del curso IN4601 Marketing 1, Ricardo Montoya 2008

En el presente trabajo se ha optado por profundizar la primera etapa del procedimiento anterior incluyendo otras herramientas de análisis, en base a las referencias de Burk (2004). De esta manera la etapa de identificación de oportunidades de mercado fue dividida en un análisis de la situación de la empresa (tanto interno como externo) y un análisis del mercado y los clientes. A continuación se detallan los pasos metodológicos tomados con el fin de cumplir los objetivos específicos y generales, en base al marco teórico presentado.

1.5.1. Análisis de la Situación Actual.

El primer paso en la construcción del plan de marketing fue un análisis minucioso de la situación de la empresa y la industria estudiada. Esto implica observar la empresa y su modelo de negocios, buscando las competencias diferenciadoras que agregan valor; implica también investigar el macro-entorno de la compañía para detectar posibles tendencias y cambios demográficos, tecnológicos, económicos, políticos o socio-culturales que puedan afectar a la compañía; por último, es necesario indagar en

el micro-entorno de la compañía para descubrir cómo los consumidores, competidores, proveedores, distribuidores, socios y otros grupos de interés podrían influir en la capacidad de la empresa para conseguir los resultados deseados [Burk; 2004]. Ver Gráfico 8.

Gráfico 8: Macro y micro entorno de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a "El plan de marketing: Guía de Referencia"

En base a todo lo anterior se definen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes que enfrenta la compañía, lo cual definirá el abanico preliminar de acciones comerciales a evaluar.

1.5.1.1. Análisis Interno (Compañía)

Siguiendo la metodología propuesta por Burk (2004), el análisis interno de la compañía incluyó revisar su misión y visión, sus recursos, su oferta, sus resultados anteriores, sus relaciones con otras empresas y, en base a ello, definir los factores considerados claves para el éxito. Para ello se estudiaron memorias publicadas por la empresa, informes financieros al directorio e informes sobre la captación y rotación de clientes; además se realizaron entrevistas a los siguientes ejecutivos de la compañía (ver Anexo A para más información):

- Ignacio Rodríguez, Jefe de Productos, sobre el modelo de negocios de la AFP y su relación con otras empresas (especialmente su grupo controlador, Sura).
- Giannina Cerón, Jefa Trade Marketing Regional, sobre la oferta pasada y presente de la empresa, para sus distintos tipos de clientes.

1.5.1.2. Análisis Externo (Competencia)

El análisis externo consistió en estudiar las tendencias del macro entorno (análisis PEST) y micro entorno de la empresa (análisis de fuerzas de Porter). Para ello se inspeccionaron estudios recopilados por la compañía sobre las tendencias de la industria y los clientes. Específicamente se revisaron estudios de la empresa Visión Humana (2010), sobre el comportamiento de los clientes chilenos; de Adimark GfK (2012), sobre la visión de los clientes frente a la industria de AFP; y de la Superintendencia de Pensiones (2010), sobre la cobertura del sistema y la evolución del

mismo. Además se realizaron entrevistas a los siguientes ejecutivos de la compañía (ver Anexo A para más información):

- Lorena Garrido, Gerente de Relacionamiento, sobre las tendencias del macro contexto de la empresa y los factores críticos que pueden afectar sus resultados.
- Patricio Pradenas, Subgerente de Desarrollo, sobre la competencia directa, los productos sustitutos y la influencia de entidades reguladoras como la Superintendencia de Pensiones.

Finalmente y a modo de resumen de la sección, se realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas atinentes al desarrollo de la compañía, las cuales dan luces sobre las acciones comerciales a evaluar.

1.5.2. Análisis del Mercado y los Clientes

1.5.2.1. Análisis del Mercado

El análisis del mercado consistió en una revisión exploratoria de la información oficial publicada por la Superintendencia de Pensiones (2013) y por el Instituto Nacional de Estadísticas (2013), con el fin de definir el tamaño del mercado para los productos de ahorro voluntario de la AFP (mercado potencial, disponible y factible), así como analizar las tendencias en número de clientes (afiliados y cotizantes) y market share de la empresa, el tipo de clientes y la penetración general de los productos de ahorro voluntario en las AFP del sistema.

Se calculó la penetración de productos voluntarios para cada AFP con el fin de descubrir qué compañías tienen mejores resultados en su vinculación. En base a ello, se analizaron los factores que pudieran explicar las variaciones en el nivel de vinculación, estudiándose el impacto de los ingresos de los clientes, la calidad de servicio y el número de ejecutivos.

Dado que la bibliografía estudiada señala los ingresos como un predictor del ahorro individual, se calculó un “índice de cartera” para cada AFP con el fin de discernir qué parte de los resultados en penetración de productos voluntarios corresponden a una buena gestión de la administradora y qué parte a una buena selección de clientes. Para la construcción de este índice se tomó como supuesto que la probabilidad de ahorro crece linealmente con el ingreso de un individuo y, en base a ello, se asignó valores 1, 2 y 3 a los clientes de Rentas Masivas, Rentas Medias y Rentas Altas, con lo cual el índice fue construido como el promedio ponderado entre el número de clientes en cada segmento y el valor asignado al mismo. De esta forma se calculó la penetración de productos voluntarios corregida por el índice de cartera, lo cual permitió evaluar la gestión de las administradoras más allá de su selección de clientes.

1.5.2.2. Análisis de los Clientes

Luego se procedió a estudiar el conjunto de clientes de la compañía y sus características. Para ello se utilizaron las bases de datos recopiladas por el área de *Business Intelligence* de la AFP, las cuales dan cuenta de las características demográficas de los clientes, sus productos contratados, el segmento al que han sido asignados y sus saldos y flujos en las distintas cuentas, entre otros. El objetivo de este estudio fue caracterizar a los distintos grupos de clientes de la compañía, así como

identificar los perfiles de clientes de mayor potencial en cuanto al uso de productos de ahorro voluntario.

A continuación, se procedió a revisar los estudios realizados anteriormente por la compañía, entre los cuales se encuentra un Focus Group realizado en el año 2011 a clientes del segmento Alto Valor con el fin de indagar sobre su visión de la compañía, sus hábitos de ahorro y su percepción de los productos. Por otro lado, durante el mes de abril de 2013 se realizó un Focus Group de similares características en el que el alumno tomó parte, orientado a explorar los intereses de los segmentos de renta media y renta masiva, en cuanto a sus hábitos y motivaciones de ahorro, su percepción de la industria de AFP, su nivel de conocimiento o uso de los productos y su satisfacción respecto de las comunicaciones de la empresa.

Además, la empresa realiza mensualmente una encuesta de satisfacción a una muestra representativa de los clientes que pasan por cualquier punto de contacto de la AFP (sucursales, ejecutivos de venta, pagina web, call center y máquinas de autoservicio), llamada "*Voice of Clients*" (VOC), que también aportó valiosa información sobre las percepciones de los afiliados.

Se realizaron entrevistas a funcionarios de la AFP para integrar la información recopilada y profundizar en la percepción que se tiene de los clientes y la competencia (ver Anexo A para más información):

- Ana Lydia Mondeja, Subgerente de Business Intelligence, sobre los estudios de satisfacción de clientes realizados por la compañía (Voice Of Clients).
- Maria José Lagos, Jefa de Canales, sobre la posición de AFP Capital en la industria, así como de las empresas competidoras.

Además de esto, se buscó complementar esta información entrevistando a tres ejecutivos de ventas de la compañía, con el fin de discernir los distintos perfiles de clientes, los métodos utilizados para llegar a dichos clientes, los argumentos de venta más efectivos para cada perfil y las diferencias de estrategia respecto de la competencia.

En base a la información obtenida en la anterior investigación, se decidió profundizar con una investigación de carácter primario.

- Investigación Descriptiva: Encuesta

En base a los resultados de la etapa exploratoria se decidió realizar una investigación cuantitativa a los clientes de la empresa, con el fin de indagar con mayor profundidad en sus hábitos y motivaciones de ahorro, así como validar hipótesis sobre las características y canales de comunicación mejor valoradas. Esta investigación fue íntegramente diseñada por el estudiante, tomándose la decisión de realizar una encuesta apuntada a clientes afiliados y no pensionados de AFP Capital, ejecutándose en forma de cuestionario auto aplicado en todas las sucursales del país (un total 32 oficinas, entre Arica y Punta Arenas) y llegándose a un total de 472 cuestionarios válidamente aplicados. El detalle del proceso de diseño, aplicación, recopilación, limpieza de datos y análisis de los resultados de la encuesta se encuentra detallado en el CAPÍTULO 4:

Los datos resultantes de este proceso de investigación fueron analizados en términos descriptivos, correlacionales y causales a fin de probar las hipótesis extraídas de la etapa exploratoria respecto de los hábitos y motivaciones de ahorro de los

clientes, su evaluación de los instrumentos financieros de ahorro y los canales de comunicación más valorados. Todo ello con el fin de discernir las opciones de estrategias comerciales más eficaces para cada grupo de clientes.

1.5.3. Segmentación, *Targeting* y Posicionamiento

El proceso de segmentación comenzó con la definición de un mercado a estudiar, que en este caso corresponde a la totalidad de la fuerza laboral chilena. Una vez escogido el mercado a segmentar se procedió a definir las variables de segmentación relevantes, que corresponden a aquellas variables que dan cuenta de diferencias significativas entre distintos grupos de clientes en cuanto a sus necesidades respecto del producto o sus respuestas frente a las acciones de marketing tomadas. En función de dichas variables se identificaron los segmentos del mercado y las posibles estrategias comerciales para alcanzar a cada segmento.

En este trabajo y para realizar una correcta segmentación del mercado se evaluó un conjunto de variables recopiladas a partir del marco teórico y el análisis inicial de la situación de la empresa y sus clientes. Las variables a estudiar fueron las siguientes:

1. Afiliado / no afiliado.
2. Pensionado / no pensionado
3. Cotizante / no cotizante
4. Renta
5. Dependiente / independiente
6. Edad
7. Sexo
8. Hijos
9. Estado civil

Dichas variables de segmentación fueron estudiadas a la luz de los resultados de la investigación de mercado, con el fin de encontrar el conjunto más pequeño que diera cuenta de la heterogeneidad entre los clientes en términos de sus necesidades, motivaciones y respuestas ante estrategias comerciales. Ver detalle en capítulo 5.1.

Luego de segmentar el mercado se procedió a evaluar los distintos segmentos con el fin de identificar aquellos de mayor atractivo para la empresa, sobre los cuales se procederá a implementar las acciones comerciales más agresivas. Esta evaluación se realizó sobre la base de los siguientes elementos [Burk; 2004]:

1. Capacidad actual y proyectada del segmento para generar ventas y beneficios.
2. Posibilidad de conseguir una superioridad competitiva en el segmento.
3. Adecuación de las necesidades del segmento con las competencias y recursos de la empresa.
4. Naturaleza y magnitud de las amenazas del entorno atinentes al segmento.

En función de estos criterios se escogieron los segmentos a los que se dará prioridad en el plan de acciones de marketing, los que serán abordados con menor protagonismo y los que serán relegados a una etapa posterior del plan. Por último, se definió el objetivo de posicionamiento a buscar para cada uno de los segmentos, fijando así un punto de referencia para que las acciones de marketing a realizar contribuyan a

la constitución de una diferenciación significativa para la marca, en cada uno de los segmentos.

1.5.4. Definición de Objetivos

Teniendo delimitados los segmentos objetivo y escogido el posicionamiento deseado en cada uno, se procedió a precisar una dirección estratégica para el plan de marketing: repliegue, mantención de la posición o crecimiento (en base a penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto diversificación) [Burk; 2004]. La dirección estratégica fue escogida en función de los análisis previamente realizados, considerando las posibilidades de la empresa y el contexto de la industria.

Posteriormente, la dirección estratégica fue tangibilizada a través de objetivos concretos de marketing (en ámbitos como la captación de clientes, la retención, satisfacción, etc.), los cuales fueron declarados como metas para la construcción de los planes de acción específicos.

1.5.5. Estrategias y Planes

Finalmente y con el fin de concretar los objetivos estratégicos fijados, se construyen planes de acciones comerciales en función de las cuatro "P" tradicionales: producto, plaza (distribución), promoción y precio.

1.5.5.1. Producto y servicios relacionados

Dado el contexto de la empresa en el que los productos están reglamentados y sus especificaciones son definidas por la Superintendencia de Pensiones, no es posible alterar las características del producto para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes. Por lo tanto la estrategia de producto se basó en analizar los servicios asociados que más valor aportan a los distintos clientes, con el fin de complementar de la mejor manera posible la oferta estándar de los productos regulados y lograr así una diferenciación efectiva y una mayor vinculación.

1.5.5.2. Plaza o Distribución

En este ámbito se estudiaron los distintos canales de servicio de la AFP para definir cuales de ellos deberían ampliarse o agregarse a la oferta actual. Asimismo, se observaron las preferencias de los clientes declaradas en la investigación cuantitativa con el fin de distinguir aquellos canales que tienen mayor impacto en cada segmento.

1.5.5.3. Promoción

En la dimensión de la promoción la interrogante clave a dilucidar fue el encontrar los argumentos de venta de mayor impacto para cada segmento. Los resultados de la investigación de mercados (tanto exploratoria como descriptiva) arrojaron luz sobre dicha interrogante al diferenciar motivaciones y hábitos de ahorro, lo cual permitió definir los argumentos de venta a utilizar y construir acciones comerciales específicas para cada perfil de cliente.

A este análisis se sumó una revisión del plan de comunicaciones enviadas a los distintos clientes, proponiéndose mejoras a las mismas y campañas específicas para cumplir con los objetivos de marketing planteados.

1.5.5.4. Precio

Para concluir, se analizó la valoración que los distintos grupos de clientes dan al precio de los productos, en contraposición a las demás características de los mismos. En función de ello se analizó la estrategia de *pricing* de la compañía y se propuso una alternativa coherente con la dirección estratégica definida.

1.6. ALCANCES

Dada su naturaleza temporal y contextual, así como las limitaciones a los recursos disponibles, el presente estudio se define dentro de las siguientes fronteras.

- El estudio sólo considera los productos APV y CAV, esto es, sólo productos voluntarios de AFP Capital. Para efectos de simplicidad, los productos grupales (APVG), comunitarios (APVC) y de depósitos convenidos se agruparán bajo la denominación general de APV.
- Asimismo, no se analizarán las cuentas de indemnización, de afiliados voluntarios o de seguro de cesantía, por escapar al objetivo central del trabajo.
- El plan a construir corresponde a una primera aproximación a la reforma del modelo comercial de la empresa, por cuanto se centrará en los canales de marketing masivo como lo son la web, sucursales, call center y publicidad masiva.
- Siguiendo el argumento anterior, si bien se estudiará el plan de apoyo a la atención de los ejecutivos de venta de la empresa, escapa a la capacidad de este estudio el analizar la estructura de incentivos y comisiones apropiada para apalancar el mayor enfoque a la venta de productos voluntarios de ahorro, o la estructura organizacional óptima para sostenerlo.
- Por otro lado, si bien el plan pretende dar lineamientos claros sobre las acciones comerciales a implementar, este no pretende detallar el contenido final de las comunicaciones o acciones de marketing.
- Por último y dado que se trata de tareas cuya responsabilidad no recae únicamente en el estudiante, este proyecto no incluye la implementación ni el seguimiento o evaluación del plan construido.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La construcción del plan de marketing comienza con un análisis de la situación actual de la empresa y la industria. Los resultados de estos análisis se detallan en las siguientes secciones.

2.1. ANÁLISIS INTERNO: AFP CAPITAL

Siguiendo los lineamientos definidos en la sección 1.5, el análisis interno de la compañía incluyó una revisión de las definiciones estratégicas de la empresa, sus recursos, su oferta, resultados y relaciones.

2.1.1. Misión y Visión

Visión “Acompañamos a las personas a lograr sus sueños a través del ahorro y protección.”

Misión “Apoyamos a los clientes a través de una asesoría experta y diferenciadora en soluciones de ahorro y protección para alcanzar su NUMERO, creciendo sustentablemente sobre el mercado, desarrollando a nuestros colaboradores e integrándonos responsablemente a la comunidad.”

La visión de la empresa da claras luces sobre la forma de vinculación que se busca con los clientes: la empresa desea utilizar el ahorro como una herramienta para la protección de los clientes, así como para ayudarlos a alcanzar sus metas. Desde ese punto de vista, no es suficiente con dar el servicio obligatorio a un cliente indiferente; las definiciones estratégicas de alto nivel de la empresa impulsan a los colaboradores a buscar una relación más cercana. Con esto en mente, la misión de la empresa indica las características esenciales de dicha relación: integración responsable, desarrollo continuo, crecimiento sustentable y asesoría experta centrada en el Número.

2.1.2. Recursos

AFP Capital tiene una dotación total de 1200 colaboradores, de los cuales un 60% corresponde a personal comercial, un 20% a personal de servicio y un 20% a personal back-office, aproximadamente.

La empresa cuenta con 32 sucursales a lo largo del país, con 80 máquinas de autoservicio dispuestas en dichas sucursales con el fin de mejorar la experiencia de los clientes y con 3 sucursales móviles que recorren la zona norte de Chile.

La compañía cuenta con personal especializado para los distintos roles y tareas necesarias. Para apoyar a los ejecutivos front-end de venta y de servicios existen equipos de operaciones, inversiones, riesgo, calidad de servicio, relacionamiento, fidelización y control de gestión, todos los cuales trabajan para cumplir con la promesa de marca de la compañía. Pueden verse más detalles en el anexo Anexo A. Además de esto, existen equipos de servicio compartido con Sura, como el de *business intelligence*, marketing y fiscalía.

2.1.3. Oferta

La oferta actual de AFP Capital contempla tres productos básicos definidos por la Superintendencia de Pensiones: la cuenta de ahorro previsional obligatorio, la cuenta de ahorro previsional voluntario y la cuenta de ahorro voluntario (Cuenta2).

Algunas características de los productos son:

- APO:
 - Producto obligatorio,
 - Se cobra comisión únicamente en el depósito, como porcentaje del sueldo imponible del afiliado.
 - No puede ser retirado para motivos no previsionales.
 - En caso de invalidez del afiliado, permite acceder a pensión de invalidez
 - En caso de fallecimiento del afiliado, permite a sus cargas acceder a pensión de sobrevivencia
 - Califica como un bien no embargable
 - Constituye herencia.

- APV:
 - Producto voluntario,
 - Se cobra comisión anual compuesta mensual sobre el saldo administrado
 - Puede ser retirado para motivos no previsionales, con un tope de 10 millones de pesos.
 - Se suma al saldo de APO al momento de acceder a una pensión.
 - Califica como un bien no embargable
 - Constituye herencia.
 - Permite escoger entre dos regímenes de beneficio tributario, A y B

- Cuenta2:
 - Producto voluntario,
 - Se cobra comisión anual compuesta mensual sobre el saldo administrado
 - Permite realizar un número ilimitado de giros, sin restricciones al monto.
 - Se puede sumar al saldo de APO al momento de acceder a una pensión.
 - Constituye herencia.
 - Permite escoger entre dos regímenes de beneficio tributario, General y 57bis

En la Tabla 4 se muestra el número de usuarios de cada producto, así como el saldo promedio de cada cuenta.

Tabla 4: Asset under management (MM USD\$) y Número de clientes por producto, AFP Capital

PRODUCTO	AUM TOTAL	N CLIENTES	%
APO	\$ 31,179	1,870,418	95%
APV	\$ 826	141,623	7%
CTA2	\$ 246	197,531	10%

Fuente: Elaboración propia en base a informe interno *business intelligence*, Junio 2013

El marketing mix incluye un servicio asociados clave: el simulador “Tu Número”, que permite al afiliado calcular el monto total que debería reunir a lo largo de su vida laboral con el fin de alcanzar la pensión que desea para su jubilación. Este simulador es central en la oferta de la empresa y especifica con claridad el monto que el afiliado debe ahorrar en productos voluntarios con el fin de alcanzar el monto total. Además de este servicio, existen simuladores tributarios disponibles para los ejecutivos de ventas, con los que pueden asesorar al cliente respecto del régimen tributario más adecuado a su situación; esto se complementa con un email semanal con el panorama financiero que permite a los clientes mantenerse informados respecto de la actualidad económica mundial que podría afectar a sus inversiones.

Respecto de la estructura de precios, en la Tabla 5 se presentan las comisiones cobradas por cada producto, mientras que la Tabla 6 muestra las comisiones APO de las AFP del sistema..

Tabla 5: Comisiones cobradas por producto (en términos anuales), AFP Capital

PRODUCTO	COMISIÓN
APO	1.44%
APV *	0.51%
CTA2 *	0.89%

* Comisión sobre saldo administrado

Fuente: Centro de estadísticas, Superintendencia de AFP, 2013

Tabla 6: Estructura de comisiones AFP chilenas

Por depósito de cotizaciones	
A.F.P.	Julio 2013
	% de la remuneración o renta imponible (*)
CAPITAL	1.44
CUPRUM	1.48
HABITAT	1.27
MODELO	0.77
PLANVITAL	2.36
PROVIDA	1.54

Fuente: Centro de estadísticas, Superintendencia de Pensiones, Junio 2013

Actualmente la administradora utiliza una segmentación en base a rentas para organizar sus esfuerzos comerciales. Aquellos clientes con una renta imponible mensual igual o superior al tope imponible fiscal (actualmente fijado en 70.3 UF) son considerados parte del segmento “Alto Valor”, los clientes con renta imponible inferior al tope pero superior a 30 UF se clasifican como “Renta Media” y aquellos con una renta inferior son designados “Renta Masiva”. En la Tabla 7 se presentan detalles de la segmentación y la cantidad de clientes en cada segmento.

Tabla 7: Segmentación AFP Capital

Segmento	Renta	Total	%
Alto Valor	> 70.3 UF	107,504	5%
Rentas Medias	> 30 UF	283,266	14%
Rentas Masivas		1,576,478	80%
Total:		1,967,248	100%

Fuente: Elaboración propia en base a informe interno *business intelligence*, Junio 2013

Como se puede observar, el segmento de rentas masivas constituye un 80% de los clientes de la compañía, aportando aproximadamente 47% de los activos administrados (AUM) de la AFP. Sin embargo se observa que la oferta actual de productos y servicios no está enfocada en resolver sus necesidades: el panorama financiero no les atrae y la mayor parte no utilizan los simuladores dado que no tienen capacidad de ahorro para alcanzar el Número. Esto responde a razones históricas, dado que AFP Capital nace de la fusión de AFP Bansander y APF Santa María, una con cartera mayormente masiva y la otra con una cartera de clientes Alto Valor; finalmente los ejecutivos de AFP Santa María impusieron su modelo en la nueva firma, motivo por el cual el modelo comercial se centró en clientes de renta alta.

Actualmente la AFP utiliza a sus agentes de venta como principal canal de distribución, seguido por la red de sucursales que prestan servicios a lo largo del país y apalancadas desde la plataforma web. Al momento de comenzar este trabajo, este último canal era principalmente informativo con un componente transaccional poco utilizado por su alta complejidad.

Por último, la empresa se comunica con sus clientes a través de correo físico (para enviar la cartola cuatrimestral exigida por la Superintendencia de Pensiones), email y call center.

2.1.4. Resultados Financieros

Las administradoras de fondos de pensiones son un negocio complejo pero altamente rentable. La siguiente tabla muestra los resultados del ejercicio para las seis administradoras que operan en el país, donde se puede observar el atractivo de la industria. Cabe notar que los resultados de AFP Capital son más bajos en ambos períodos, lo cual responde a una fuerte campaña de inversión en expansión regional del grupo Sura.

Tabla 8: Rentabilidad de las AFP chilenas

Rentabilidad de las Administradoras de Fondos de Pensiones 31 de Marzo de 2013 (1)		
Administradoras	Rentabilidad Ejercicio	Rentabilidad Ejercicio
	31 de Marzo de 2013	31 de Marzo de 2012
CAPITAL	3,70	4,29
CUPRUM	17,65	13,30
HABITAT	9,72	12,33
MODELO	22,09	43,04
PLANVITAL	6,62	8,69
PROVIDA	25,07	10,82
SISTEMA	12,68	9,00
(1)	Corresponde a la Ganancia (Pérdida) sobre el patrimonio neto inicial de la Administradora.	

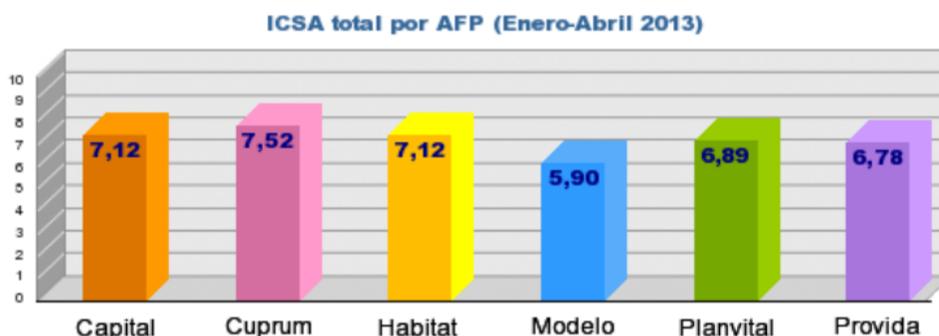
Información actualizada el 14 de Junio de 2013 (16:04:38)

Fuente: Centro de estadísticas, Superintendencia de Pensiones, Julio 2013

Respecto de los resultados comerciales, se presentan a continuación indicadores sobre la rentabilidad de los fondos y la calidad de servicio, que junto al costo de comisión representan los tres aspectos clave de competencia entre administradoras.

La Superintendencia de Pensiones construye cuatrimestralmente un índice de calidad de servicio para las AFP (ICSA), el cual se calcula en base a las dimensiones de trámite de pensiones, gestión de cuentas y relación con el afiliado. El Gráfico 9 da cuenta de los resultados para el primer cuatrimestre de 2013.

Gráfico 9: Resultados del índice de calidad de servicio



Fuente: Centro de estadísticas, Superintendencia de Pensiones, Julio 2013

Por otro lado, se presentan a continuación los resultados de rentabilidad de los fondos. Por simplicidad se presentan sólo los resultados del fondo C (el más utilizado). Más detalles se pueden encontrar en el sitio web de la Superintendencia de Pensiones⁴

Tabla 9: Rentabilidad del Fondo C

RENTABILIDAD REAL DEL FONDO TIPO C DEFLACTADA POR LA UF (1)					
Junio de 2013 - En porcentaje					
A.F.P.	Del Período		Anual		
	Jun 2013	Acumulado Ene 2013-Jun 2013	Últimos 12 meses Jul 2012-Jun 2013	Promedio Anual Período 27 Sep 2002 - Jun 2013	Promedio Anual Período Jul 1981-Jun 2013
CAPITAL	-1,83%	1,30%	4,01%	4,79%	8,39%
CUPRUM	-1,73%	2,05%	4,72%	5,30%	8,83%
HABITAT	-1,58%	2,00%	4,79%	5,35%	8,74%
MODELO	-1,46%	1,21%	4,04%		
PLANVITAL	-1,72%	1,54%	4,37%	5,10%	8,82%
PROVIDA	-1,83%	1,31%	4,20%	4,71%	8,39%
SISTEMA	-1,74%	1,62%	4,41%	5,01%	8,57%

⁴ La rentabilidad de los fondos puede verse en la siguiente dirección:
<http://www.safp.cl/safpstats/stats/rentabilidad/getRentab.php?tiprent=FP>

2.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo permite observar las tendencias de la industria y el mercado en el que se encuentra la empresa, con el fin de buscar oportunidades de crecimiento para la firma. Para ello, se comenzó con un análisis PEST de tendencias y luego se realizó un análisis de fuerzas de Porter. Cabe notar que estos análisis general la información para el análisis FODA presentado en la siguiente sección.

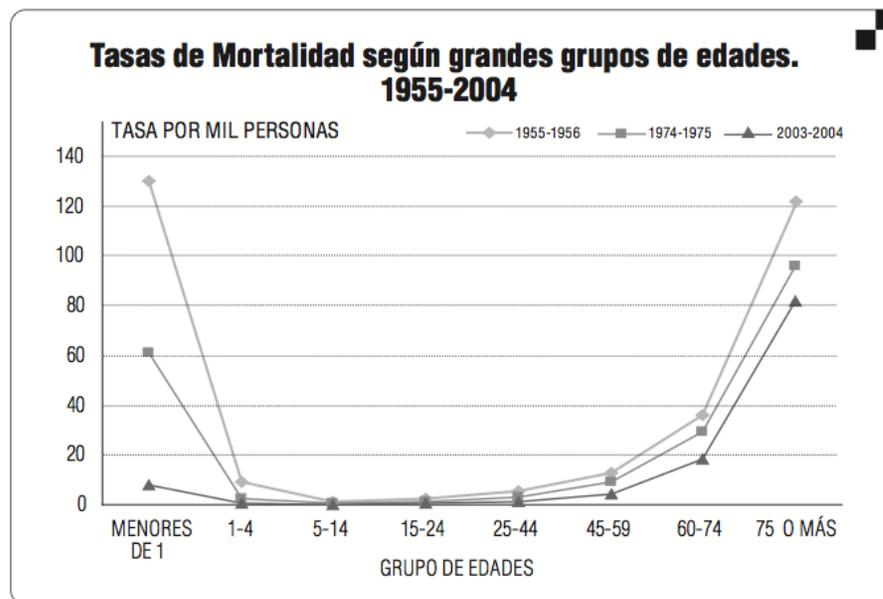
2.2.1. Tendencias: Análisis PEST

2.2.1.1. Tendencias Demográficas

En términos demográficos, Chile sigue la tendencia de los países en desarrollo disminuyendo sus tasas de mortalidad, aumentando la proyección de vida al nacer y con una población que poco a poco tiende a aumentar la proporción de adultos mayores.

En el Gráfico 10 pueden observarse las tasas de mortalidad y su disminución durante la segunda mitad del siglo XX.

Gráfico 10: Tasas de mortalidad según grandes grupos de edades, 1955 - 2004

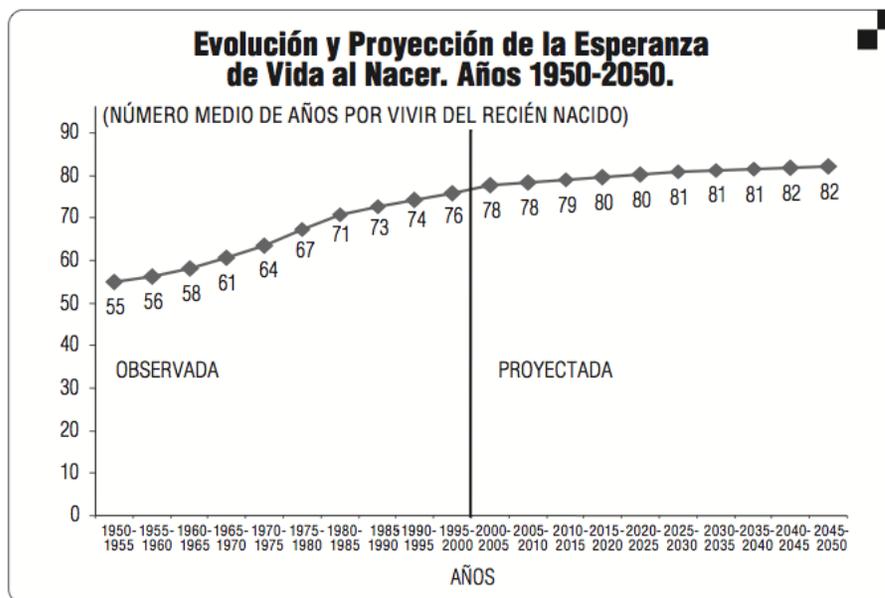


Fuente: INE, Anuario de Estadísticas Vitales

Fuente: INE (2008)

En la misma línea, el Gráfico 11 presenta la evolución y la proyección de la esperanza de vida al nacer, la cual se encontraba en torno a los 71 años de edad en 1981 (momento de la creación del sistema de pensiones chileno), se encuentra sobre 78 años a la fecha y superaría los 80 en menos de 10 años. Esto tiene fuertes implicancias para la construcción de las pensiones, dado que conforme aumenta la esperanza de vida aumenta el número de años de jubilación que deben ser financiados, por lo que se necesitaría un monto ahorrado cada vez más alto para solventar una pensión mensual constante.

Gráfico 11: Evolución y proyección de la esperanza de vida al nacer.

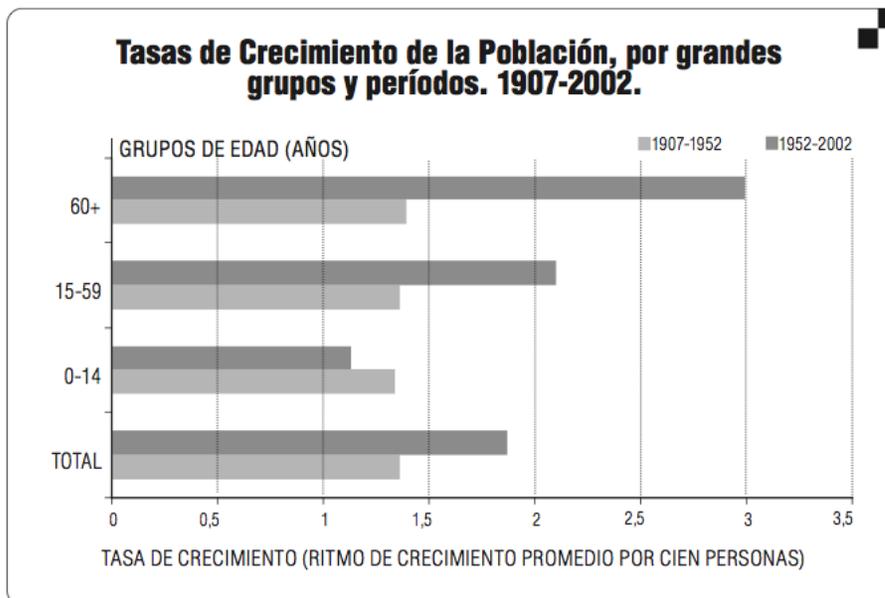


Fuente: INE: Proyecciones de Población, País, 1950-2050. Agosto 2005.

Fuente: INE (2008)

En el Gráfico 12 se observa un crecimiento de la población total cercano a 2%, el cual llega a 3% para el grupo etario mayor a 60 años. Esto implica un envejecimiento paulatino de la población, considerando que el grupo de 0 a 14 años crece a poco más de 1%. Considerando este crecimiento se estima que para 2050 los adultos mayores pasarían a constituir más del 28% de la población chilena (ver Gráfico 13).

Gráfico 12: Tasas de crecimiento de la población, por grandes grupos y períodos



Fuente: Censos 1907-1952, Tomo resumen censo 1952, cuadro comparativo N° 9. Censo 1960, XIII Censo de Población, Serie B. Censo 1970 readecuado al de 1982. Cuadro 1.03 (listado computacional). Censo 1982, Cuadro 0.01 Censo 1992, Cuadro 1 Censo 2002, Cuadro 1.1, Resultados Censo 2002, Volumen I - Población

Fuente: INE (2008)

Gráfico 13: Proporción estimada de la población según tramos de edad

GRUPO DE EDAD	AÑOS								
	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
0-14	22,31	20,97	20,23	19,5	18,71	17,96	17,3	16,86	16,59
15-59	64,74	64,26	62,48	60,39	58,98	57,97	57,62	56,7	55,21
60 y más	12,95	14,77	17,29	20,11	22,31	24,07	25,08	26,44	28,2
	100	100	100	100	100	100	100	100	100

FUENTE: INE, Chile: Proyecciones y Estimaciones de Población. Agosto 2005.

Fuente: INE (2008)

2.2.1.2. Tendencias Políticas

El sistema de pensiones chileno se encuentra fuertemente debatido desde enero de este año, momento en que Joaquín Vial, Consejero del Banco Central, sostuvo que cerca del 60% de cotizantes activos que entraron al sistema en su creación (1981) tendrían una pensión del orden de \$150.000 pesos chilenos (inferior al sueldo mínimo). Siendo éste un año de elecciones presidenciales, la afirmación generó una seguidilla de críticas y propuestas que han contribuido a la confusión general de la opinión pública respecto del real funcionamiento y beneficios del sistema de pensiones chileno.

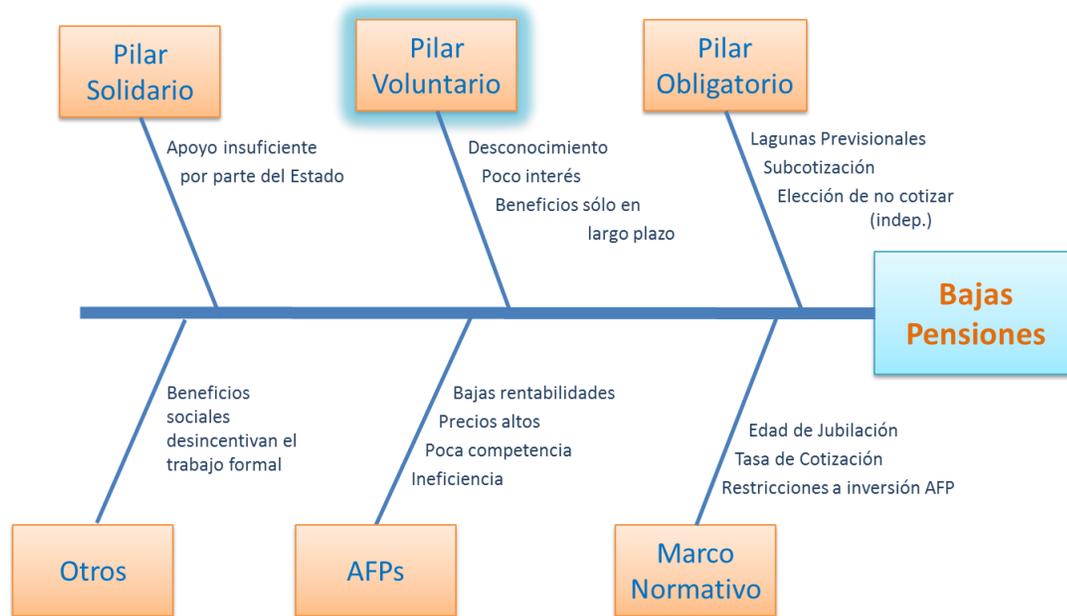
A lo anterior se suma el auge de una serie de empresas de asesoría previsional, entre las cuales destaca “Felices y Forrados”, que ofrecen a sus clientes un servicio de *market timing* bajo la promesa de aumentar los saldos para pensión. El servicio consiste en el envío de avisos para que los clientes cambien sus saldos entre el multifondo A (el más riesgoso) y el E (el menos riesgoso) esperando evitar las grandes caídas del mercado, lo cual es ampliamente desaconsejado por los especialistas. Sin embargo, el auge de este tipo de servicios ha colaborado a generar un ambiente de desconfianza respecto de las AFP y su funcionamiento, llegando incluso a la evaluación de volver al sistema de pensiones por reparto y la eliminación de las AFP.

El conflicto de las bajas pensiones es un problema real del sistema, considerando que el monto promedio de pensión aceptada por vejez durante el año 2012 fue de sólo 11 UF (\$ 251.570 al 1 de abril de 2013). Un estudio de DICTUC [Asociación de AFP; 2012] señala que las tasas de reemplazo de los afiliados (proporción entre el promedio de sueldos de los últimos 10 años de trabajo y el monto mensual de pensión recibida) apenas alcanzan un 37% en mujeres y 72% en hombres, que a través del Pilar Solidario suben a 64% y 88%, respectivamente. Por otro lado, un estudio de CEPAL [Duran y Peña; 2011] simula las tasas de reemplazo en varios países de Latinoamérica y estima tasas de 39,5% y 40,1% para mujeres y hombres en Chile, respectivamente. Las diferencias se deben principalmente a la metodología utilizada para el cálculo del sueldo final a comparar, el cual se utiliza para la construcción de la tasa de reemplazo.

En este contexto, una serie de especialistas y actores políticos han presentado propuestas para mejorar las tasas de reemplazo del sistema. Algunos proponen cambios paramétricos, como aumentar la tasa de cotizaciones y posponer la edad de jubilación; otros proponen cambios que apuntan a mejorar la competencia del sistema, como la creación de una AFP estatal o la adopción de un sistema mixto (capitalización individual con un factor de reparto). Para el presente trabajo cobran especial importancia las iniciativas que apuntan a incentivar el ahorro voluntario de los afiliados, argumentando que la tasa de cotización obligatoria es insuficiente y debería ser

complementada en base a APV, idealmente a través de acuerdos conjuntos entre trabajador y empleador. El Gráfico 14 muestra posibles factores del problema.

Gráfico 14: Diagrama de Ishikawa con posibles causas de las bajas pensiones



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con Supervisora de Canales, abril 2013

2.2.1.3. Tendencias Económicas

Durante los últimos años, Chile ha mostrado un rendimiento económico muy propicio, con tasas de crecimiento sobre 4%, desempleo bajo 6%, inflación bajo 3% y un desarrollo económico estable. Actualmente el Banco central de Chile (BCC) ha reducido su estimación de crecimiento a un 4,4%, lo cual reflejaría una desaceleración observada durante el primer trimestre del año 2013.

Para 2014 se espera un crecimiento de hasta 4,5%, mientras que para la inflación se espera un alza en los precios de hasta 2,4% para 2013 y de 3% para 2014.

En cuanto al tipo de cambio, expertos del BCC estiman que el precio del dólar se situará en 508 pesos en los próximos dos meses y subirá a 515 pesos en junio de 2014 y a 520 pesos en el mismo mes de 2015.

Todo esto indica que Chile estaría desacelerando su crecimiento, lo cual dice relación con una baja en las bolsas locales. Sin embargo, el panorama económico sigue siendo positivo, lo cual presenta condiciones favorables para incentivar el ahorro.

2.2.1.4. Tendencias Socioculturales

Visión Humana (2010) presenta un panorama bastante completo de las tendencias socioculturales de los consumidores chilenos. Aquí se muestran 15 tendencias culturales que están generando cambios sustanciales en el comportamiento de los consumidores, entre las que destacan:

- Nomadismo urbano: dada la urbanización y la creciente extensión de las ciudades, los individuos viven y consumen en movimiento. De ahí, se ha

generado un crecimiento explosivo en el consumo de soluciones móviles, desde *smartphones* y *tablets* hasta aplicaciones web transaccionales en cada empresa.

- Tiempo voluntario: ha aumentado la significación del valor del tiempo, los individuos buscan la inmediatez y la instantaneidad en los servicios con el fin de destinar su tiempo a mejores fines.
- Enredamiento virtual: una tendencia creciente hacia la formación de redes virtuales, que cada vez son más parte necesaria de la vida cotidiana.
- Cerebro externo: en una época con sobredosis de datos, los individuos valoran cada vez más herramientas que ayuden a administrar esa sobreabundancia de información.
- Juvenilismo: la búsqueda de no perder vitalidad con el paso de los años ha llevado a una población adulta cada vez más activa. Gimnasios, cirugías, viajes, deportes extremos son solo algunos ejemplos.
- Juego transparente: las crisis económicas y los escándalos financieros, sumados a la hiper-disponibilidad de información han generado una sociedad cada vez más crítica. Se buscan empresas que no sólo sean eficientes en lo técnico, sino también honestas en sus intenciones respecto de los clientes.
- Media-incredulidad: de la mano del fenómeno anterior, se vive en un espacio invadido de mensajes de distintas marcas por lo que, eventualmente, la publicidad se invisibiliza. Los individuos son menos propensos a creer los mensajes publicitarios, utilizando las referencias personales para evaluar el valor de las marcas.

2.2.1.5. Tendencias Tecnológicas

Las tendencias tecnológicas responden fielmente a las tendencias socioculturales recién descritas.

- Se observa una fuerte tendencia hacia los servicios virtuales, se busca la transaccionalidad inmediata, sin esperas.
- La proliferación de aparatos de navegación personales (*smartphones* y *tablets*) hacen de las soluciones móviles una necesidad de primer orden para las empresas.
- Las marcas han ingresado a las redes sociales. Tienen un chat en sus páginas web, utilizan *YouTube* para almacenar sus videos, prestan servicio a través de *Twitter* y se comunican con sus clientes a través de *Facebook*.

2.2.2. Industria y Competencia: Análisis de Fuerzas De Porter

2.2.2.1. Proveedores

La industria de Administradoras de Fondos de Pensión es una industria de servicios financieros donde el núcleo del negocio (la recaudación y administración de fondos) no depende directamente de insumos físicos. AFP Capital utiliza proveedores con fines de información (empresas de investigación de mercados), publicitarios (empresas de diseño gráfico y publicidad) y de manejo de sistemas (empresas de administración de sistemas de información y tecnologías), sin embargo dichos proveedores tienen un poder de negociación bajo dada la amplia oferta de empresas

que prestan dichos servicios. Por ello, los proveedores son considerados una fuerza débil en el análisis de Porter.

2.2.2.2. Clientes

Desde la creación del Sistema de Capitalización Individual (1981), el ahorro previsional se instauró como obligatorio para todos los trabajadores dependientes del país y a partir de 2015 lo será también para todos los trabajadores independientes; además de esto, a partir de la reforma previsional de 2008 los individuos que ingresan al mercado laboral son automáticamente afiliados a la AFP que se adjudique la licitación de nuevos trabajadores (actualmente, AFP Modelo) por un periodo irrevocable de 2 años. De esta manera, las decisiones al alcance de los afiliados se ven reducidas a escoger qué AFP administra sus fondos, en qué multifondo se invierten los mismos (del A al E, en orden de riesgo decreciente) y si desea o no contratar productos voluntarios anexos (APV o Cuenta2).

Los clientes tienen poder de decisión respecto de la contratación de productos de ahorro y, dado que la AFP se asocia exclusivamente a beneficios en el largo plazo, muchos postergan indefinidamente la decisión de ahorrar. Por otro lado, y considerando que las características de los productos son definidas por la Superintendencia de Pensiones, los clientes no tienen poder de negociación suficiente para cambiar las condiciones del producto.

De esta manera, se concluye que los clientes tienen un poder de negociación medio en el análisis de fuerzas de Porter.

2.2.2.3. Nuevos entrantes

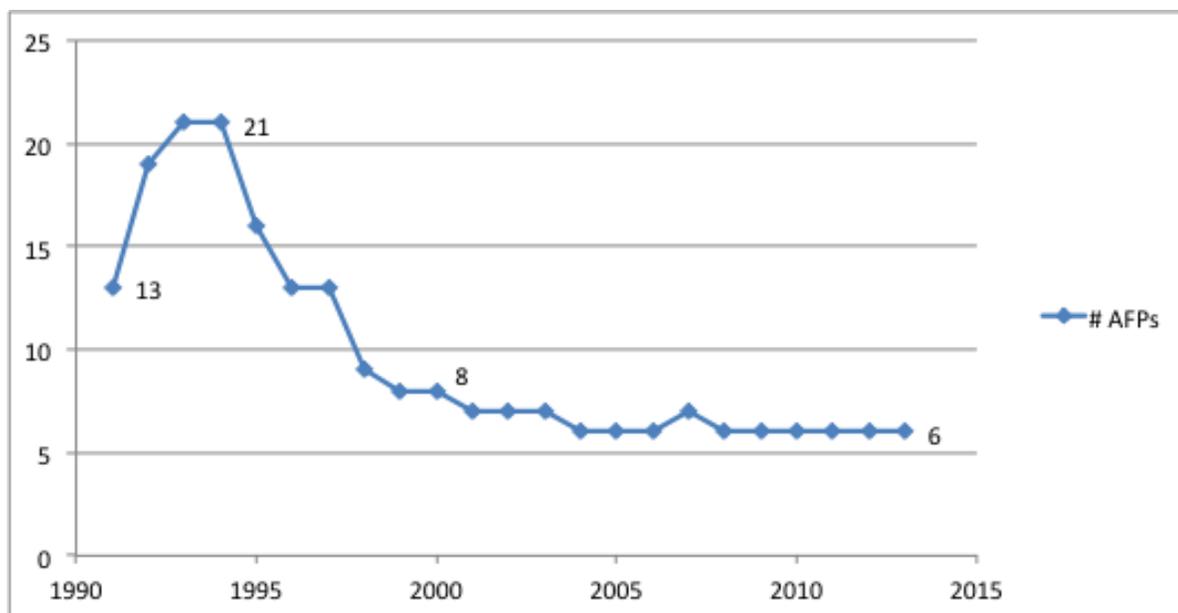
La amenaza de nuevos entrantes debe ser estudiada en forma diferenciada, dado que el producto Cuenta2 es exclusivo para AFP, mientras que el APV está presente en muchas otras instituciones.

Para Cuenta2, la creación de una nueva AFP está duramente regulada por la Superintendencia de Pensiones, la cual establece que “De acuerdo a lo establecido en el artículo 130 de la Ley N° 18.046, sobre Sociedades Anónimas, y en el Estatuto Orgánico de la Superintendencia de Pensiones, contenido en el DFL N° 101, de 1980, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, el procedimiento de constitución de una nueva Administradora contempla el envío a la Superintendencia de un prospecto descriptivo sobre los aspectos esenciales de la nueva sociedad y sobre la forma en que ésta desarrollará sus actividades, el que debe ser aprobado o rechazado por la Superintendencia de Pensiones”. Además “El capital mínimo necesario para la formación de una AFP es de cinco mil Unidades de Fomento (UF), el cual aumenta a medida que crece el número de afiliados a la Administradora” [SAFP; 2010]. Por otro lado, las economías de escala asociadas al negocio han incentivado las fusiones y adquisiciones dentro de la industria, por lo que el número de administradoras ha caído fuertemente en las últimas décadas. Todo lo cual indica que, la amenaza de nuevos entrantes privados a la industria es baja.

Sin embargo, la reforma de 2008 estableció una licitación de la inscripción de los trabajadores que ingresan al sistema, la cual se concede a la AFP de menor comisión. Esta licitación permitió a la AFP Modelo ingresar a la industria en 2008, lo cual podría repetirse con otros entrantes que puedan presentar costos operacionales más bajos (ya sean instituciones privadas o de origen estatal). En particular, el ingreso de una AFP estatal al sistema se encuentra en discusión dado el contexto socio-político actual (crisis

por bajas pensiones y año de elecciones presidenciales). Si bien la mayor parte de los expertos coinciden en que una AFP estatal no resuelve el problema de las bajas pensiones, la amenaza de un nuevo entrante de origen estatal se considera moderada.

Gráfico 15: Evolución del número de administradoras de fondos de pensión



Fuente: Elaboración propia en base a informes de Superintendencia de Pensiones, marzo 2013

Desde el punto de vista de APV y dado que el espectro de instituciones habilitadas para comercializarlo es mucho más amplio (incluyendo bancos, administradoras de fondos, agencias de valores, entre otros), la amenaza de nuevos entrantes se considera alta.

2.2.2.4. Competidores

En un contexto en el que gran parte de los individuos pospone el ahorro o no conoce las alternativas de ahorro a su disposición, la competencia es una fuerza muy influyente.

Para el caso del APV, como se mencionó en la sección anterior, existen muchos competidores que ofrecen productos de ahorro previsional, seguros con ahorro, APV fondos mutuos o similares. La oferta es amplia y altamente específica, por lo que los costos de deliberación considerados por Repetto (2001) son considerablemente altos (¿cómo decidir entre APV AFP, APV FFMM o un seguro con APV?), lo cual implica que finalmente no son las características del producto las que generan la venta, sino la habilidad del ejecutivo.

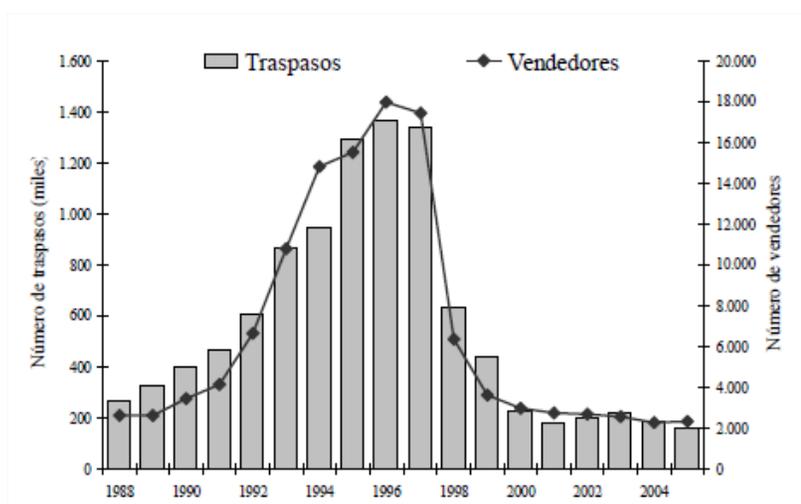
Para el caso de la competencia entre administradoras, la competencia es aún más dura.

Como se estableció en la sección 1.2, los productos voluntarios AFP funcionan como ancla para evitar la fuga de los clientes hacia otras administradoras. En este sentido, tanto en productos voluntarios como obligatorios la competencia dentro de la industria ha escalado considerablemente. Hasta 2008, las AFPs tenían dos formas de captar nuevos clientes: inscribir individuos que recién ingresaban al mercado laboral y

traspasar clientes desde otras administradoras. A partir de la reforma del año 2008 la primera opción desapareció (ahora es licitada), por lo que los traspasos son la única forma de captar nuevos clientes para las administradoras que no ganan la licitación. Esto implica que la lucha por la captación de clientes y las medidas para evitar la fuga han tomado un papel vital dentro de las administradoras. Por todo ello, la fuerza de la competencia se considera la fuerza más influyente en el análisis de Porter.

Respecto de la forma de esta competencia, estudios de la Superintendencia de Pensiones [Berstein y Cabrita; 2006] indican que el principal factor de traspaso entre administradoras no es la rentabilidad ni las comisiones cobradas, sino el tamaño de la fuerza de ventas (específicamente, la probabilidad de ser visitado por un agente de ventas). El mismo estudio muestra que hasta 2005 un 43% de los cambios se hacían hacia una AFP con comisión más alta, mientras que un 38% de los cambios se hacían hacia una AFP con peor ranking de rentabilidad. Cabe notar que la característica valorada por los clientes no es el valor de rentabilidad obtenida, sino el ranking de rentabilidad respecto de las otras administradoras (la idea de estar en la AFP con mejor rentabilidad de fondos, sin importar el número mismo de rentabilidad).

Gráfico 16: Relación traspasos - vendedores en la industria, 1988-2005



Fuente: Berstein y Cabrita, 2006

2.2.2.5. Sustitutos

Para el ahorro previsional voluntario (APV) existe una serie de sustitutos: este tipo de ahorro puede realizarse en corredoras de seguros, administradoras de fondos de inversión y bancos. Por otro lado, la Cuenta de Ahorro Voluntario (CAV o Cuenta2) es un instrumento de ahorro no previsional sustituible por una serie de otros productos: cuentas de ahorro bancarias, depósitos a plazo, bonos, fondos mutuos, seguros con ahorro u otros instrumentos de inversión, además de la opción de realizar ahorro sin utilizar productos financieros.

De este modo, la amenaza de productos sustitutos es media para APV y alta para Cuenta2.

2.2.2.6. Otros Stakeholders

Entre los *stakeholders* no analizados en los puntos anteriores destaca la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones. Dado que el ahorro previsional es un tema delicado y de interés a nivel país, se creó una institución especializada que cumple el rol de fiscalizar las actividades de las administradoras. Esta institución define las características de los productos, las actividades que se pueden realizar para comercializarlos y aplica sanciones a las firmas que incurren en incumplimientos de la normativa.

Toda comunicación global de la firma, estrategia comercial y acción publicitaria debe ser aprobada por la superintendencia. Por ende, el poder de este stakeholder en el análisis de fuerzas de Porter es alto.

Por otro lado, las empresas controladoras (Sura, Principal, Metlife) también juegan un rol clave en la industria, dado que influyen considerablemente en la definición de los modelos de negocio de las AFP de las que son accionistas.

2.3. ANÁLISIS FODA

2.3.1. Fortalezas

Las mayores fortalezas de la empresa corresponden a su historia, en base a la cual ha generado una posición consolidada en el mercado, una amplia red de servicios y sucursales, así como una fuerza de ventas capacitada y experimentada. La firma cuenta con una estrategia de negocios sólida y el apoyo multinacional de Sura, lo cual genera confianza a sus accionistas y clientes.

En el panorama actual, en que dos empresas multinacionales han ingresado al mercado AFP chileno para emular el modelo Capital – Sura, el tener años de experiencia en este modelo de trabajo (con Sura y anteriormente con ING Group) da una clara ventaja competitiva en el mercado.

2.3.2. Oportunidades

Desde el análisis social se desprende que el segmento adulto en el país es cada vez más activo, lo cual repercute en un aumento en el consumo de ese segmento y nuevas oportunidades para los productos de la firma. Por otro lado, la tendencia de los jóvenes más críticos y empoderados da espacio para una mayor preocupación por los productos previsionales.

La mayor oportunidad observada es el contexto político-social actual, dado que aumenta fuertemente la visibilidad de la industria y da espacio para generar acciones comerciales de alto impacto.

2.3.3. Debilidades

Las principales debilidades observadas corresponden al alto poder de la competencia que, sumado al bajo rendimiento de la empresa en términos de rentabilidad de los fondos, genera posibles complicaciones para la firma. Si bien la literatura indica que los traspasos son mejor explicados por el tamaño de la fuerza de ventas, es claro que la rentabilidad corresponde a un argumento de venta clave.

Por otro lado, se observa que los clientes tienen un alto poder, principalmente dado por la indiferencia hacia la categoría del ahorro, mientras que la dependencia hacia los designios de la superintendencia como *stakeholder* corresponde a una debilidad de la empresa.

2.3.4. Amenazas

Se observan tres amenazas de alta relevancia: la primera es la alta cantidad de sustitutos presentes en el mercado del ahorro, lo cual genera peligro por la aparición de nuevos competidores; la segunda es la licitación de nuevos afiliados, que se adjudica a la AFP con menor costo de comisión, lo cual está efectivamente encogiéndose el mercado en el que compiten las otras administradoras; la tercera es el contexto social de efervescencia y desaprobación al modelo de pensiones chileno, lo cual genera una situación de inestabilidad en el mercado, instalándose el temor por un posible cambio en las “reglas del juego” que podría afectar fuertemente a la industria

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MERCADO Y LOS CLIENTES

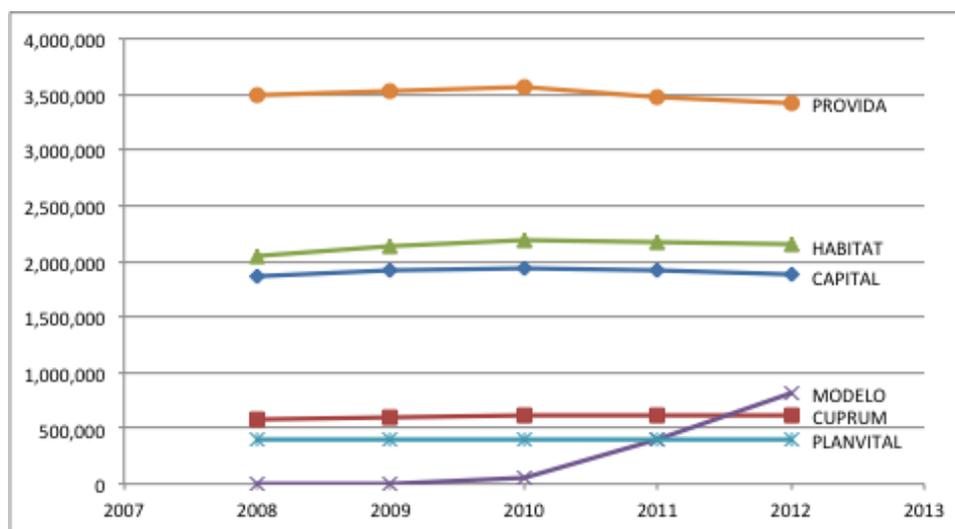
3.1. EL MERCADO DEL AHORRO VOLUNTARIO

Respecto de los productos de ahorro voluntario y las referencias de Burk (2004), se realizan las siguientes definiciones.

- Mercado Potencial: se definirá como mercado potencial a todos los habitantes mayores de edad del país, considerando que toda persona puede tener productos voluntarios de ahorro (sin importar su situación laboral).
- Mercado Disponible: se considera mercado disponible a todos los individuos del país que son parte de la fuerza laboral. Esto es, personas que se encuentran trabajando o buscando trabajo, y que están afiliadas a alguna AFP.
- Mercado Factible: se define de esta manera a todos los individuos que cotizan activamente, utilizando esa medida como un filtro para referirse a personas que tienen un ingreso relativamente estable y, por ende, que pueden ahorrar sistemáticamente.
- Mercado Cubierto: corresponde a todos los afiliados de AFP Capital que poseen algún producto de ahorro voluntario.

A continuación se presenta un estudio sobre el mercado del ahorro voluntario en el país. Para ello, se inicia observando que el tamaño del mercado disponible corresponde a más de nueve millones de personas, las cuales se encuentran distribuidas entre las seis administradoras existentes de la siguiente manera:

Gráfico 17: Tendencia en número de afiliados por AFP



Fuente: Elaboración propia en base a datos Superintendencia AFP, mayo 2013

Como se puede observar las administradoras poseen una cuota de mercado de poca variación, manteniendo un número total de afiliados estable en el tiempo. La excepción a esta norma es AFP Modelo, que ingresó al mercado en 2008 ganando la licitación de nuevos afiliados, lo cual explica el crecimiento lineal que se observa en el gráfico.

Ahora, del total de afiliados sólo un 19% posee algún producto voluntario, y se estima que sólo un 12% realiza depósitos sistemáticos en dichos productos. Sin embargo la distribución de estas cuentas no es homogénea, como puede verse en la Tabla 10.

Tabla 10: Uso de los productos voluntarios por AFP

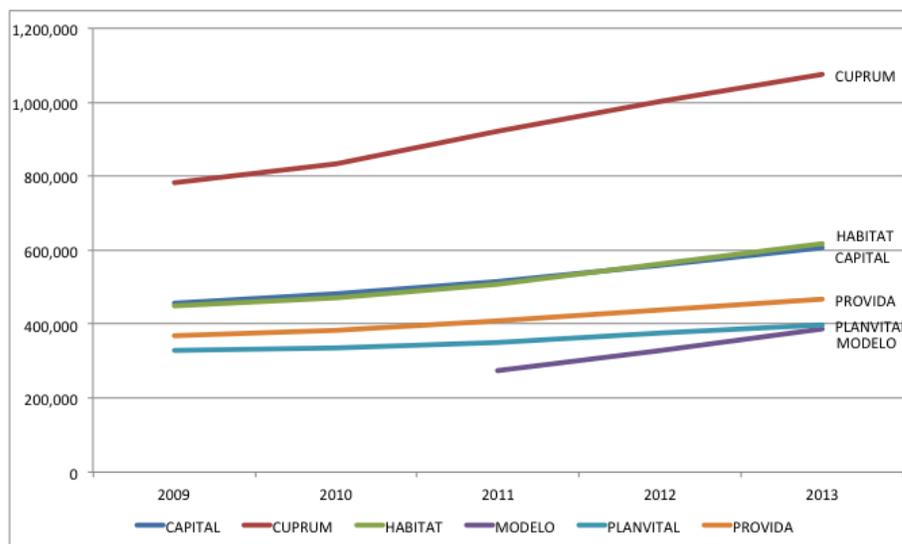
AFP	Afiliados con cuenta obligatoria	Afiliados con productos voluntarios	Penetración de productos voluntarios	Saldo voluntario promedio
CAPITAL	1.873.646	441.158	23,5%	1.247
CUPRUM	624.022	352.805	56,5%	2.650
HABITAT	2.135.121	370.620	17,4%	2.676
MODELO	945.023	10.162	1,1%	2.225
PLANVITAL	393.460	53.349	13,6%	148
PROVIDA	3.402.683	553.559	16,3%	725
TOTAL	9.373.955	1.781.653	19,0%	1.632

Fuente: Elaboración propia en base a datos Superintendencia AFP, marzo 2013

Aquí la penetración de productos voluntarios corresponde al número de cuentas de APV y de Cuenta2 con saldo positivo, sobre el número total de afiliados de la administradora. Puede verse claramente una gran diferencia en la penetración entre una compañía y otra, siendo AFP Modelo la que posee menor penetración de productos voluntarios y AFP Cuprum, la mayor.

Para diseñar estrategias comerciales efectivas que generen un aumento en la vinculación de los afiliados de AFP Capital, es primordial analizar y comprender los motivos tras las diferencias en la Tabla 10. Parte de esta respuesta se encuentra en el marco teórico del presente trabajo: Butelmann y Gallego (2001) confirman el nivel de ingreso como un predictor del ahorro voluntario de los individuos en Chile y la diferencia entre la vinculación de AFP Cuprum en relación a la industria es consistente con el nivel de ingresos de su cartera de clientes, como se muestra en el Gráfico 18.

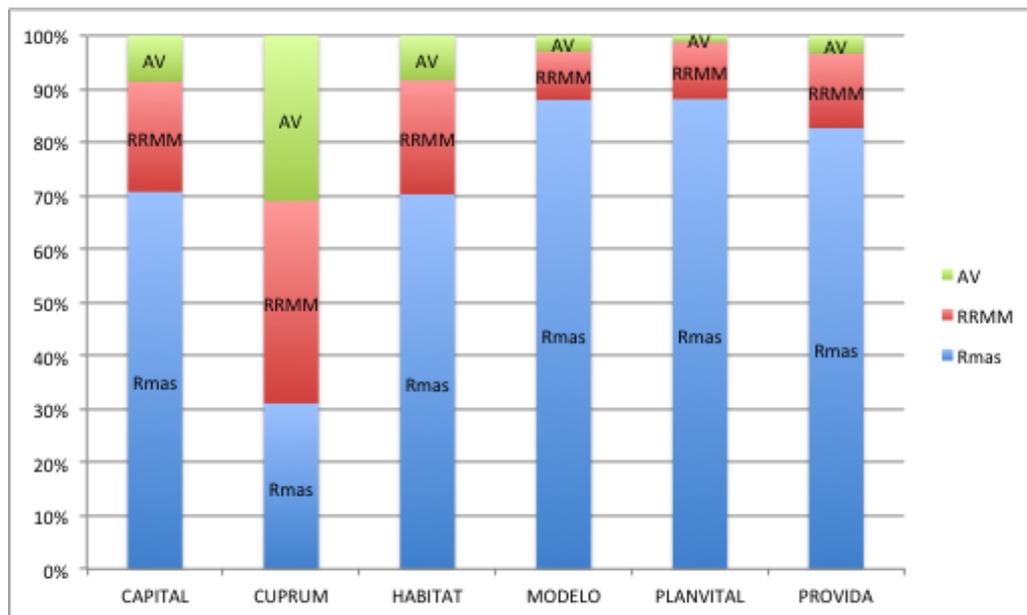
Gráfico 18: Renta imponible promedio por AFP, últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia en base a Centro de estadísticas, Superintendencia de Pensiones (2013)

El Gráfico 19 muestra una estimación de la cartera de cada AFP en función de la renta imponible de sus afiliados, utilizando los criterios de segmentación de AFP Capital. “Rmas” corresponde al segmento de Rentas Masivas, compuesto por los afiliados con renta inferior a 30 UF mensuales; “RRMM”, al segmento de Rentas Medias, compuesto por los afiliados con renta mensual entre 30 UF y el tope imponible de 70,3 UF; por último, “AV” corresponde al segmento Alto Valor, compuesto por los afiliados con renta mensual igual o superior al tope imponible. Las diferencias observadas entre las seis AFP son consistentes con el Gráfico 18.

Gráfico 19: Composición de la cartera de clientes por AFP⁵



Fuente: Elaboración propia en base a Centro de estadísticas, Superintendencia de Pensiones (2013)

Respecto de la diferencia observada entre AFP Cuprum y el resto de la industria, se observa una correlación entre el alto nivel de vinculación de esta administradora y la alta renta imponible promedio de sus afiliados (superior al millón de pesos en 2013), la cual se debe principalmente a la selección de los afiliados. Se observa en el Gráfico 19 que esta AFP tiene una proporción muy baja de clientes de renta masiva, esto es, con

⁵ En este gráfico, la segmentación se construyó como sigue: los clientes con menos de \$1MM en su saldo APO se clasifican como RMas; aquellos con menos de \$5MM, RRMM; aquellos con menos de \$20MM, AV; aquellos con menos de \$100MM, PRIME; por último, aquellos con más de \$100MM en su cuenta APO se clasifican como AP.

renta imponible inferior a 30 UF mensuales. Por otro lado, cabe notar que Cuprum establece su historia a partir de una estrecha relación con los trabajadores del cobre y mantiene un fuerte posicionamiento en la industria minera del país: esto contribuye a explicar la alta proporción de clientes de renta alta en su cartera de afiliados.

Ahora, si el ingreso efectivamente resulta un buen predictor del ahorro privado, cabe investigar si las diferencias evidenciadas en la Tabla 10 responden a una mejor gestión de la administradora, o a una mejor selección de clientes. Para resolver este cuestionamiento se tomó como supuesto que la probabilidad de ahorro crece linealmente con el ingreso de un individuo y, en base a ello, se construyó un “índice de cartera” para ponderar la penetración de productos voluntarios de cada AFP. Este índice va de uno a tres y entrega una noción del valor de la cartera de clientes: mientras más cercano a 3, mayor es la proporción de clientes con rentas altas en la administradora. En base a dicho índice se calculó la penetración de productos voluntarios corregida para cada administradora, la cual se presenta en la Tabla 11 y se interpreta como la penetración que una AFP tendría si todos sus clientes fueran de renta masiva.

Tabla 11: Penetración de productos voluntarios corregida, por AFP

AFP	Índice de Cartera	Penetración de productos voluntarios corregida
CAPITAL	1,38	17,1%
CUPRUM	2,00	28,3%
HABITAT	1,38	12,6%
MODELO	1,15	0,9%
PLANVITAL	1,13	12,0%
PROVIDA	1,21	13,5%
TOTAL	1,38	14,0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos Superintendencia AFP, marzo 2013

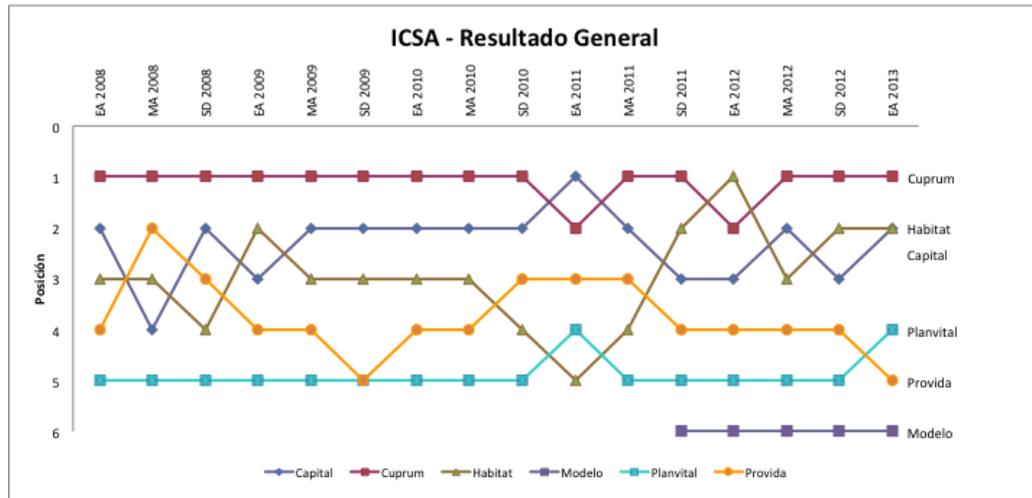
Se observa entonces que la diferencia entre administradoras en vinculación corregida es menor a la observada en la Tabla 10, lo cual implica que la selección de clientes si juega un rol importante en el uso de productos voluntarios, pero se conservan diferencias de gestión entre las administradoras. Se mantiene el liderazgo de AFP Cuprum, por lo que cabe analizar qué acciones comerciales tomaría esta administradora para mantener esta posición.

En base a la información recopilada en secciones anteriores y a entrevistas con ejecutivos de AFP Capital, se observan tres factores que parecen ser diferenciadores⁶:

⁶ En base a entrevista con Coordinadora de Canales de AFP Capital.

- Calidad de Servicio: como puede apreciarse en el Gráfico 20, AFP Cuprum ha obtenido el primer lugar en calidad de servicio en 14 de las últimas 16 mediciones del índice.
- Número de ejecutivos: Cuprum posee una gran cantidad de ejecutivos de venta en comparación a su base de afiliados (ver Tabla 12). Según los entrevistados, esto resultaría en un mejor servicio por parte de la administradora.
- Rentabilidad: la rentabilidad de los fondos de AFP Cuprum ha estado entre las más altas en los últimos años, lo cual apalanca la oferta de la administradora.

Gráfico 20: Serie Índice de Calidad de Servicio AFP, ICSA



Fuente: Elaboración propia en base a Centro de estadísticas, Superintendencia de Pensiones (2013)

A continuación se muestra una comparación entre la vinculación corregida y los posibles factores que explicarían las diferencias entre la misma en distintas administradoras.

Tabla 12: Factores explicativos de la vinculación*

AFP	Índice de Cartera	Penetración de productos voluntarios corregida	ICSA Promedio	Afiliados por Ejecutivo**	Rentabilidad últimos 12 meses
CUPRUM	2,00	28,3%	1,3	1.151	3,6%
CAPITAL	1,38	17,1%	2,3	2.469	3,2%
PROVIDA	1,21	13,5%	4,3	3.687	3,1%
HABITAT	1,38	12,6%	2,9	4.029	3,6%
PLANVITAL	1,13	12,0%	4,8	1.479	3,4%
MODELO	1,15	0,9%	6,0	-	3,2%
TOTAL	1,38	14,0%	-	2.136	3,4%

* Valores Estimados en función del número de traspasos AFP Capital
 ** AFP Modelo no califica para esta medición dado que no posee ejecutivos de venta
 Fuente: Elaboración propia en base a datos de traspasos de AFP Capital, Mayo 2013

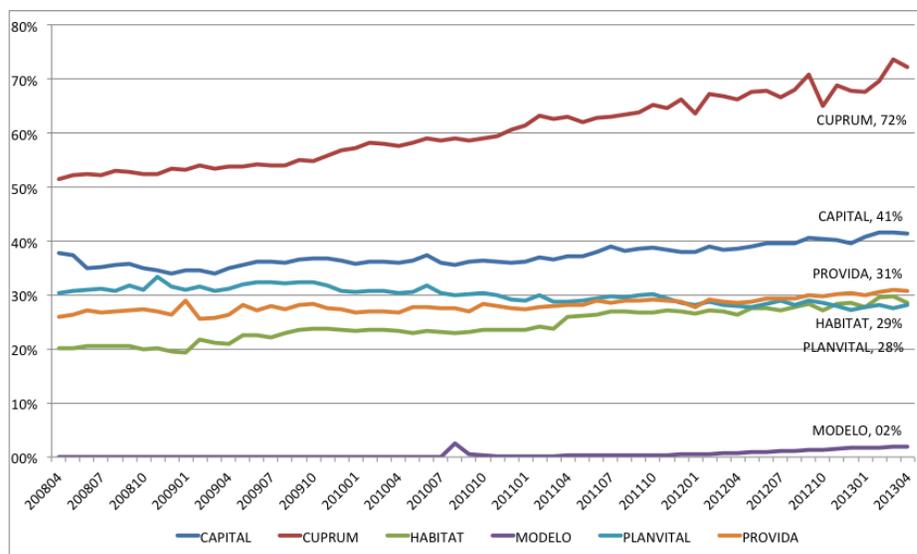
De la Tabla 12 se desprende que el factor más ligado a la vinculación es la calidad de servicio (medida en el ICSA). La relación entre el número de afiliados y el de ejecutivos también muestra relación con la vinculación, pero el caso de AFP Plan Vital muestra que una gran cantidad de ejecutivos no implica necesariamente una mayor

vinculación. Por último, se observa que la rentabilidad no tiene una relación directa con el nivel de vinculación de las administradoras.

Para alcanzar el nivel de penetración corregida del líder de mercado (28,3%), Capital tendría que aumentar el número de clientes con cuentas voluntarias a 730.000, equivalente a elevar en 15% su nivel de vinculación (llegando a 39%). El análisis anterior arroja como conclusión que existen espacios para que AFP Capital mejore su gestión y aumente su nivel de vinculación, argumento que se ve reforzado cuando se observan las tendencias generales de crecimiento en el mercado de ahorro voluntario.

En el Gráfico 21 se observa la tendencia de la vinculación en los últimos 2 años. Se calculó un índice de ahorro como el ratio entre el número de cuentas voluntarias (APV y CAV con saldo mayor a cero) y el número de cotizantes de la AFP. De esta manera se puede observar que las AFP Cuprum, Capital y Hábitat tienen tendencias crecientes, seguidas de Provida y Modelo que tienen tendencias levemente crecientes, mientras que Plan Vital decrece en el índice.

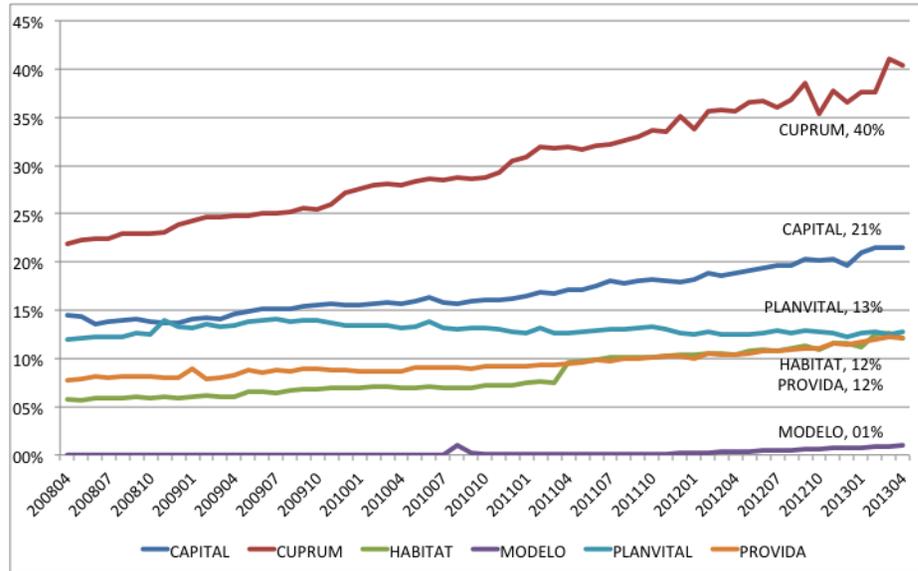
Gráfico 21: Número de cuentas voluntarias (APV y CAV) sobre el número de Cotizantes por AFP



Fuente: Elaboración propia en base a Centro de estadísticas, Superintendencia de Pensiones (2013)

Finalmente, el Gráfico 22 muestra la tendencia en el número de cuentas de APV sobre el número de cotizantes por AFP, demostrando una tendencia marcadamente positiva en este producto.

Gráfico 22: Número de cuentas APV sobre el número de cotizantes por AFP



Fuente: Elaboración propia en base a Centro de estadísticas, Superintendencia de Pensiones (2013)

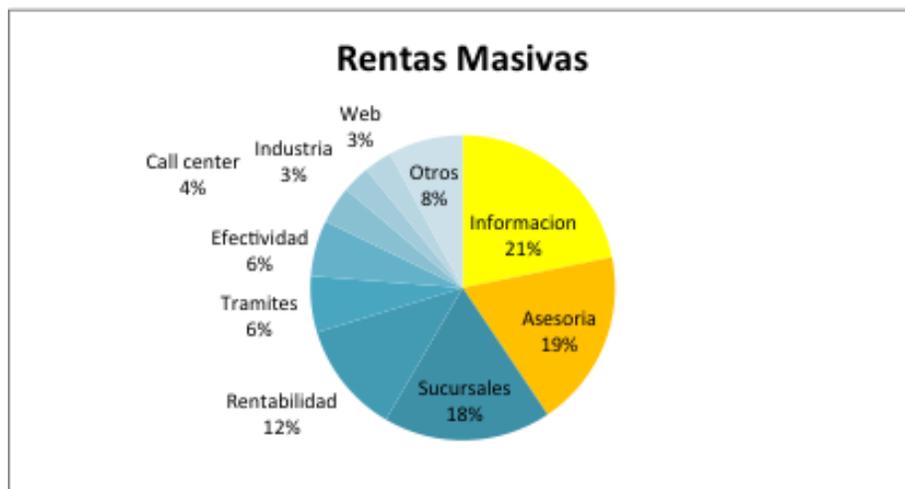
3.2. LOS CLIENTES

3.2.1. Voice of Clients

La empresa realiza una encuesta todos los meses a una muestra representativa de los clientes que pasan por cualquier punto de contacto con la AFP: sucursales, ejecutivos de venta, página web, máquinas de autoservicio o call center. Dicha encuesta se utiliza para conocer el nivel de satisfacción de los afiliados respecto del servicio que recibieron.

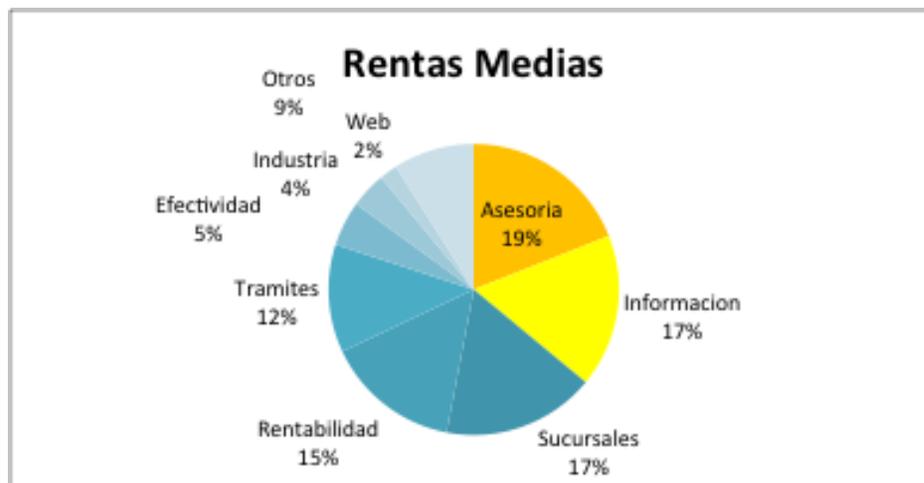
Por otra parte, los comentarios y sugerencias que los clientes escriben en el VOC (se les presenta un espacio para comentarios y sugerencias, ver pauta completa en Anexo B) fueron analizados y caracterizados con el fin de obtener más información. Este análisis fue realizado sólo para los segmentos de Rentas Masivas y Rentas Medias, obteniéndose los siguientes resultados.

Gráfico 23: Clasificación de los comentarios VOC, Rentas Masivas



Fuente: Estudio interno VoC, Gerencia de Relacionamiento, AFP Capital, Marzo 2013

Gráfico 24: Clasificación de los comentarios VOC, Rentas Medias



Fuente: Estudio interno VoC, Gerencia de Relacionamiento, AFP Capital, Marzo 2013

Donde los factores más importantes corresponden a:

- Información
 - Entender la información
 - Lenguaje simple, claro y didáctico
 - Saldos y cuentas
- Asesoría
 - Acompañamiento y educación
 - Cercanía y cordialidad
 - Guía para mejorar la pensión
- Sucursales
 - Buena atención, ejecutivos cordiales y capacitados
 - Cercanía y horarios disponibles
 - Atención expedita y comodidad

Estos estudios permiten evaluar la pertinencia de distintas acciones comerciales, en función de su capacidad de resolver las principales necesidades de los distintos segmentos. Por ende, son utilizados en el CAPÍTULO 6: durante la creación del Marketing Mix.

3.2.2. Focus Groups

Con el fin de explorar con mayor profundidad la visión de los clientes de la compañía, particularmente los de rentas medias y masivas, se realizaron cinco focus groups relativos al ahorro y las AFP. La pauta se encuentra en el Anexo C.

Como resultado se encontraron visiones encontradas sobre el ahorro: estos segmentos ven el ahorro como algo positivo, pero que muchas veces se encuentra fuera del alcance generando frustración.

Tabla 13: Focus Groups y visión sobre el ahorro

En la esfera funcional	En la esfera emocional
<p>✓ Lo positivo → EL CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite resolver imprevistos • Mejorar calidad de vida futura • Prepararse para la vejez (mejor pensión) • Desarrollarse profesionalmente y hace posible la independencia <p>✗ Lo negativo: → QUE MUY POCO SE PUEDE HACER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasez económica (rentas bajas) • Falta de hábito (no está internalizado) • Alto costos de la vida (no alcanza) 	<p>✓ Lo positivo: CUANDO ES POSIBLE GENERA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tranquilidad • Seguridad • Bienestar • Orgullo (muy relevante) <p>✗ Lo negativo: YA QUE NO ES POSIBLE SIEMPRE, GENERA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desesperanza (“Es un desafío muy difícil”) • Nerviosismo/ Agotamiento (“Podré?, alcanzaré?”) • Descontrol “Si doy parte de mi sueldo me siento más desprotegido, voy a quedar mas corto”

Fuente: Informe de estudio Focus Groups, B2O (2013)

Se observó que la cercanía con la categoría depende de la edad (a mayor edad, mayor preocupación por la pensión), sin embargo existe un grupo de jóvenes más proactivos que se interesan por el ahorro como una herramienta para alcanzar la independencia. Se distingue también una diferencia entre los trabajadores dependientes, que ven la categoría desde un perfil pasivo, buscando tranquilidad, y los independientes, que ven el ahorro como una oportunidad para invertir y aumentar sus ingresos.

Por último y respecto de los canales más utilizados, se encontró que los jóvenes utilizan los canales virtuales dada su condición de “nativos digitales”; los trabajadores dependientes utilizan canales virtuales (web) y remotos (call center) dada la falta de tiempo; por último, los independientes prefieren los canales remotos (call center) y presenciales, dado que pueden disponer de su tiempo y resolver sus trámites más rápidamente.

3.2.3. Grupos de Interés

A partir de los análisis realizados, los resultados de los *focus groups* y las entrevistas con colaboradores de la empresa se observa una dificultad considerable por parte de la administradora para establecer comunicaciones y servicios efectivos para sus clientes, dada la enorme cantidad de afiliados y la diversidad de los mismos. Por ello, resulta crítico encontrar y diferenciar grupos de interés dentro de la cartera de clientes de la compañía, así como sus necesidades específicas.

Hasta ahora, la principal variable de diferenciación entre clientes es su ingreso o renta imponible, sobre la cual se construye la segmentación actual de la empresa: clientes de Rentas Masivas (menos de 30 UF mensuales), de Rentas Medias (entre 30 UF y el tope imponible) y de Alto Valor (sobre el tope imponible, actualmente 70,3 UF). Sin embargo, los resultados de los *focus groups* realizados muestran diferencias en el comportamiento de clientes jóvenes, adultos y adultos mayores: la relación con la categoría AFP cambia a medida que se acerca la edad de pensión; por otro lado, se observaron también diferencias en las motivaciones entre clientes que trabajan como dependientes y clientes independientes. Además de esto, dado que los parámetros del sistema son distintos para hombres y mujeres (edad de jubilación y expectativas de vida), cabe considerar el sexo como una posible variable de segmentación.

Se realizó un análisis de *clusters*⁷ como una primera aproximación a la identificación de grupos de interés, en base a lo cual se definieron los grupos a testear:

- Jóvenes: corresponden a los afiliados menores a 35 años y con una renta superior a las 30 UF.

⁷ Análisis de k-medias, distancia Euclídeana.

- Independientes: todos los afiliados que no trabajan como empleados dependientes.
- Próximos a Pensión: los hombres mayores a 55 años y las mujeres mayores a 50 años.
- Alto Valor: todos los afiliados con renta superior al tope imponible.
- Renta Media: los afiliados con renta entre 30 UF y el tope imponible, que no califiquen en los otros grupos.
- Renta Masiva: los afiliados con renta inferior a 30 UF, que no califiquen en los otros segmentos.

Además de esto, cada uno de los grupos podría ser dividido entre hombres y mujeres, si se encuentra evidencia de diferenciación entre ambos sexos dentro de los grupos.

Tabla 14: Grupos de interés

Grupo	Cotizantes
Alto Valor	88,089
Jovenes	110,106
Independientes	39,000
Prox Pension	157,067
RRMM	144,877
R Masiva	471,087
Total	1,010,226

Fuente: Elaboración propia en base a datos de AFP Capital, 2013

Estos grupos fueron elaborados como una segmentación comercial tentativa, por lo que su eficacia es evaluada en el capítulo 5.

CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Se desarrolló una investigación primaria de naturaleza descriptiva para complementar los datos secundarios recolectados. Para la definición de esta investigación se siguió la metodología propuesta por Malhotra (2008).

4.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

4.1.1. Investigación del Contexto

A continuación se muestra un resumen de los aprendizajes obtenidos de las etapas exploratorias.

- Entrevistas a Expertos:
 - Ahorrar es bueno para las personas, en el corto, mediano y largo plazo
 - No se ahorra a causa del desconocimiento
 - Desconfianza nace del desconocimiento
- Datos Secundarios:
 - Cultura de consumo, poco ahorro y mucha deuda (se gasta más de lo que se gana)
 - Mayor importancia a la satisfacción presente que al bienestar futuro
- Focus Groups:
 - Cultura de consumo (“no hay dinero para ahorrar”)
 - Desconocimiento
 - Desconfianza
 - Desinterés
- Benchmark:
 - Segmentación por renta (AFP Cuprum) y perfil (AFP Habitat)

4.1.2. Problema Administrativo

¿Dónde/cómo invertir para aumentar el ahorro voluntario?

4.1.3. Problema de Investigación de Mercado

¿Cómo incentivar, si es posible, a los clientes para que utilicen los productos de ahorro voluntario de la AFP?

4.1.4. Componentes

1. ¿Los clientes pueden ahorrar? ¿cómo ahorran?
2. ¿Qué es lo que motiva a los clientes a ahorrar?
3. ¿Usan productos de ahorro?
4. ¿Cuáles son los segmentos con mayor interés/propensión a ahorrar?
5. ¿Cuáles son los factores clave para el uso de los productos de ahorro voluntario?

“La empresa desea aumentar el uso de productos de ahorro voluntario. Por lo tanto, debemos estudiar los factores que determinan la decisión de ahorrar y usar productos de ahorro, para que podamos determinar maneras de incentivar a los clientes a usar los productos de ahorro voluntario de la AFP”

4.2. DESARROLLO DEL ENFOQUE

4.2.1. Marco Teórico

Se vieron 3 motivaciones básicas, de acuerdo a Huneus (2001):

- Precaución / Restricción al crédito: entre 25 y 40 años
- Jubilación: entre 40 y 65 años
- Herencia

4.2.2. Modelo Analítico

Un individuo sólo ahorrará cuando su ingreso supere un cierto nivel mínimo (que depende de variables sociodemográficas). Cuando eso ocurra el individuo tendrá uno de los siguientes comportamientos:

- si es joven (25 a 40) o con ingresos variables, intentará formar un “colchón” para enfrentar la variabilidad de ingresos o adquirir bienes (restricción de crédito). Mantendrá sus ahorros en activos más líquidos y con menor variabilidad.
- si es mayor a 40 años, intentará ahorrar para mejorar su pensión. Preferirá activos menos líquidos, pero con mayor rentabilidad.
- Alternativamente, un individuo con familia y/o hijos puede escoger ahorrar para dejar herencia (en dinero o bienes).

Dependiendo de la motivación, el individuo decidirá el instrumento de ahorro:

- RC o herencia:
 - a. efectivo (colchón, chanchito)
 - b. Cuentas de ahorro (bancarias, **cuenta 2**)
 - c. Inversiones (FFMM, Depósitos a plazo, acciones)
 - d. Bienes (compra de inmuebles)
- Pensión: **APV** (**AFP**, FFMM, seguros con ahorro), inversiones y bienes inmuebles

4.2.3. Preguntas de Investigación

P.I.M.- ¿Por qué los clientes (cotizantes) no usan los productos de ahorro voluntario AFP?

1. ¿Los clientes pueden ahorrar? ¿cómo ahorran?
2. ¿Qué es lo que motiva a los clientes a ahorrar?
3. ¿Cuáles son los segmentos con mayor interés/propensión a ahorrar?
4. ¿Cuáles son los factores que definen el uso de los productos de ahorro voluntario?

Capacidad: ¿Pueden ahorrar?

- a. ¿Han ahorrado (juntar dinero para...) en los últimos 6 meses?
- b. Si no, por qué? (bajo ingreso, muchos gastos, muchas deudas, poco interés?)
- c. Si si, cuánto mensual? (<10k, 10k – 25k, 25k – 50k, 50k – 100k, >100k)

Motivación: ¿Qué los mueve a ahorrar?

- a. Cuáles son las motivaciones más importantes para ahorrar? (ordenar / dar puntaje)
- b. Para cuáles han ahorrado personalmente en los últimos 6 meses?
- c. Las motivaciones son distintas para distintos clientes, grupos, edades?

Conocimiento y uso: ¿Cómo ahorran?

- a. Usan instrumentos para rentabilizar el ahorro? O prefieren guardar el efectivo (físico o cta corriente)?
- b. Que instrumentos conocen?
- c. Que instrumentos tienen?
- d. Que instrumentos han usado en los últimos 6 meses?
- e. ¿Cuáles son las características clave de un producto de ahorro ideal? [flexible (retiros), seguro (perdidas), rentable (ganancias), fácil (automático), otros...] (nivel de importancia y orden)
- f. APV/CAV cumplen esas características (muy de acuerdo, muy en desacuerdo)?

Propensión de compra: ¿Contratarían los productos?

- a. Si no tiene, contrataría APV/CAV?
- b. Si tiene, recomendaría APV/CAV?
- c. Por qué creen que la gente que ahorra no usa APV/CAV (no conocen, no entienden, no confían, lo encuentra complicado)

4.2.4. Información Necesaria

Perfil: rango renta, edad, sexo, dependiente/independiente, estado civil, hijos

4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se decidió realizar una encuesta presencial auto aplicada, a llevar a cabo en todas las sucursales del país a clientes no pensionados de la AFP. El cuestionario de la encuesta fue construido en base a la información anterior y puede encontrarse en el Anexo D

Se realizó un cálculo del número de encuestas necesarias para alcanzar la representatividad, suponiendo que la afluencia a sucursales no se aleja significativamente de un muestreo aleatorio simple. De esta manera se calculó que para representar al total de afiliados de la empresa (2 millones), considerando un error del 5% y asumiendo varianza máximo, sería necesario aplicar 384 encuestas.

4.4. PREPARACIÓN DE LOS DATOS

Luego de la aplicación de los cuestionarios, los datos fueron codificados, transcritos y revisados. Se realizaron las siguientes tareas para preparar los datos.

1. Se revisaron 25% para chequear errores de tipeo.
2. Se eliminan repetidos
3. Se eliminan cuestionarios sin datos personales (clave para la segmentación y, por ello, para cumplir los objetivos de la investigación)
4. Se verifica que las respuestas estén dentro de los rangos de cada pregunta.
5. Se eliminan las encuestas con respuestas ambiguas (marcan mas de una opción en preguntas).
6. Existen encuestados que contestaron las preguntas 2 y 3. Se eliminan en función de la pregunta 1.

4.5. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Luego de la limpieza de datos, se llegó a un total de 472 encuestas válidas. Estas encuestas fueron realizadas en las 32 sucursales de AFP Capital, las cuales se encuentran ubicadas a lo largo del país. Esto implica que los resultados no tendrían un sesgo geográfico, pero si pueden tener un fuerte sesgo en términos del canal utilizado: los clientes que utilizan las sucursales podrían tener comportamientos, intereses y necesidades considerablemente distintas a las de aquellos clientes que utilizan exclusivamente canales remotos (web y call center).

Por otro lado, si bien la cantidad de cuestionarios supera la cantidad necesaria para alcanzar representatividad en un muestreo aleatorio simple con error de 5%, algunos de los grupos de interés pueden estar sub-representados. Esto genera un sesgo en base al tipo de clientes encuestados y podría llevar a errores dado que las conclusiones extraídas para los grupos de interés sub representados podrían tener un error mayor al 5%. El detalle de las mediciones se muestra a continuación.

Tabla 15: Mediciones por segmento.

Segmento	Número de Mediciones	Meta para Muestreo Proporcional
Rentas Masivas	276	173
Rentas Medias	38	58
Proximos a Pensión	39	58
Jóvenes	51	43
Independientes	52	19
Alto Valor	22	34
Total	478	384

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

4.6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados y análisis de las variables más relevantes se presentan a continuación.

Tabla 16: Número de Ahorrantes

Ahorra	N	%
No	171	36%
Si	308	64%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

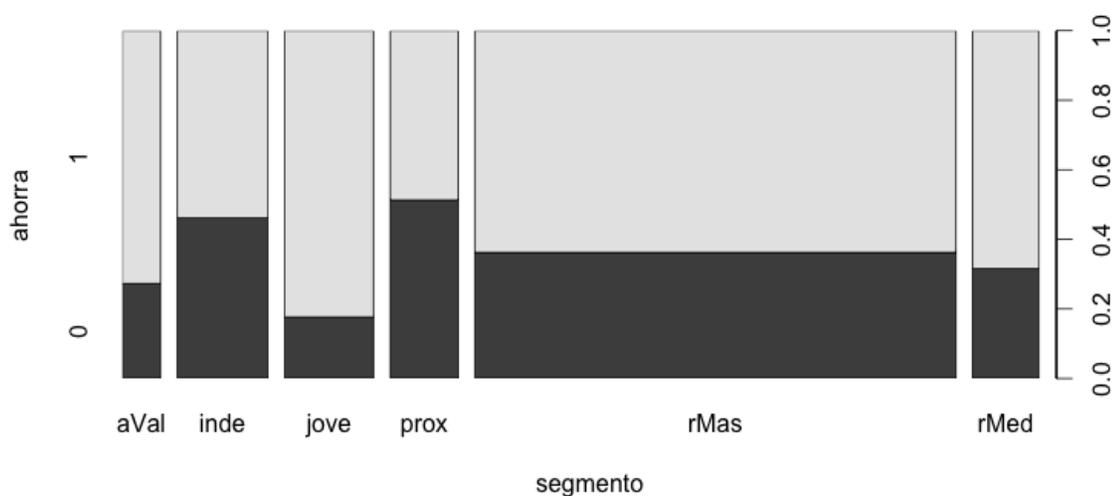
Tabla 17: Tramo de ahorro (en miles de pesos)

Tramo Ahorro	N	%
No Ahorra	171	56%
Menor 10	54	18%
10 a 25	72	23%
25 a 50	81	26%
50 a 100	53	17%
Sobre 100	47	15%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Se observa una mayor tendencia hacia el ahorro, el cual se centra alrededor de los \$25.000. Si la decisión de ahorro se observa en función del segmento se ven diferencias claras, marcando a los segmentos jóvenes y alto valor como los que más ahorran.

Gráfico 25: Ahorro según segmento (0=NO, 1=SI)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

4.6.1. Motivaciones de Ahorro

Tabla 18: Valoración de las motivaciones de ahorro

Motivación	Median	Mean	Std Dev
Emergencias	5	4.054	1.303
Bienes	4	3.524	1.311
Herencia	3	3.044	1.551
Vejez	4	3.845	1.389
Proyectos	5	4.195	1.159

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Las motivaciones más valoradas son Proyectos y Emergencias.

4.6.2. Factores Clave en los Instrumentos de Ahorro

Tabla 19: Valoración de los factores clave de un instrumento de ahorro

Factor	Median	Mean	Std. Dev.
Seguridad	5	4.523	0.946
Rentabilidad	5	4.525	0.913
Liquidez	5	4.348	0.939
Facilidad	5	4.549	0.846
Costo	5	4.534	0.943

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Los factores más valorados son la facilidad de uso y el costo.

A continuación se muestran las valoraciones de motivación y factores clave en función de los distintos segmentos.

Tabla 20: Motivaciones y Factores clave según segmento

	Motivaciones de ahorro			Factores Clave		
		mean	sd		mean	sd
Renta Masiva	Emergencias	4.16	1.23	Seguridad	4.6	0.83
	Bienes	3.55	1.28	Rentabilidad	4.67	0.69
	Herencia	3.21	1.5	Liquidez	4.42	0.9
	Vejez	3.79	1.4	Facilidad	4.62	0.74
	Proyectos	4.24	1.11	Costo	4.66	0.82
Renta Media	Emergencias	4	1.35	Seguridad	4.41	1.18
	Bienes	3.53	1.41	Rentabilidad	4.39	1.25
	Herencia	3.07	1.56	Liquidez	4.42	0.89
	Vejez	3.75	1.55	Facilidad	4.44	1.01
	Proyectos	4	1.31	Costo	4.62	0.83
Próx. A Pensión	Emergencias	3.65	1.63	Seguridad	4.42	1.13
	Bienes	3	1.53	Rentabilidad	4.17	1.38
	Herencia	2.67	1.75	Liquidez	4.24	1.09
	Vejez	3.91	1.54	Facilidad	4.26	1.22
	Proyectos	3.33	1.59	Costo	4.18	1.36
Jóvenes	Emergencias	4.07	1.14	Seguridad	4.56	0.79
	Bienes	3.93	1.16	Rentabilidad	4.6	0.73
	Herencia	2.89	1.66	Liquidez	4.47	0.74
	Vejez	4.09	1.08	Facilidad	4.69	0.55
	Proyectos	4.67	0.85	Costo	4.45	0.98
Indepen.	Emergencias	3.89	1.4	Seguridad	4.36	1.15
	Bienes	3.32	1.46	Rentabilidad	4.04	1.19
	Herencia	2.9	1.48	Liquidez	3.93	1.11
	Vejez	3.66	1.49	Facilidad	4.43	0.9
	Proyectos	4.16	1.07	Costo	4.23	1.05
Alto Valor	Emergencias	3.75	1.57	Seguridad	4.23	1.27
	Bienes	3.47	0.83	Rentabilidad	4.58	0.77
	Herencia	2.13	1.41	Liquidez	4.16	1.07
	Vejez	4.37	1.16	Facilidad	4.26	1.28
	Proyectos	4.47	0.62	Costo	4.32	1.11

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Las conclusiones de esta tabla se encuentran en la sección 6.4.2

4.6.3. Canales

Los canales más utilizados son los siguientes:

Tabla 21: Preferencias por canales

Canal	Preferencia	%
Eje		82 18%
Suc		143 31%
Call		35 8%
Ema		207 45%
Web		240 52%
Blog		14 3%
FB		66 14%
TW		24 5%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

4.6.4. Variables de Segmentación.

Para validar las variables de segmentación a utilizar, se realizaron tabulaciones cruzadas con las variables más relevantes. Posteriormente se realizaron test de Chi cuadrado para evaluar la correlación presente entre las variables.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de este proceso, con el p-valor asociado a cada test de Chi cuadrado. Para aquellos test con significancia mayor a 5%, se agrega la V de Cramer como medida de la fuerza de la relación. Cabe destacar que esta medida va entre 0 y 1, donde 0 representa una fuerza nula y 1, correlación perfecta.

Tabla 22: correlación entre variables, mujer renta y edad

		Mujer		Renta		Edad	
		p-value	cramers v	p-value	cramers v	p-value	cramers v
	Ahorra	0.06226		0.000455	0.216	0.1624	
	Tramo Ahorro	0.03197	0.16	0	0.21	0.4356	
Motivaciones	Emergencias	0.1433		0.9263		0.002355	0.158
	Bienes	0.7345		0.02073	0.145	0.3251	
	Herencia	0.772		0.2728		0.03057	0.147
	Vejez	0.2022		0.544		0.01228	0.151
	Proyectos	0.09879		0.649		0.008424	0.142
Factores clave	Seguridad	0.1203		0.07191		0.7819	
	Rentabilidad	0.2223		0.3864		0.1093	
	Liquidez	0.7563		0.5219		0.5178	
	Facilidad	0.874		0.7454		0.3491	
	Costo	0.8994		0.1831		0.1545	
Canales	Directos	0.2736		0.378		0.5008	
	Virtuales	1		0.0006704	0.212	0.01324	0.163
	Redes Sociales	0.3807		0.01931	0.168	0.0006371	0.202
Instrum.	Efectivo	0.5909		0.0004894	0.216	0.00366	0.181
	Cuenta	0.9193		0.3599		0.2846	
	Instrumentos	0.4993		0	0.286	0.1718	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 23: correlación entre variables, labor, hijos y civil

		Labor		Hijos		Civil	
		p-value	cramers v	p-value	cramers v	p-value	cramers v
	Ahorra	0.0004194	0.194	0.3228		0.4361	
	Tramo Ahorro	0.01054	0.146	0.7987		0.007962	0.148
Motivaciones	Emergencias	0.2397		0.04944	0.161	0.007135	0.157
	Bienes	0.4617		0.07666		0.5646	
	Herencia	0.8641		0.01008	0.198	0.1772	
	Vejez	0.7626		0.00377	0.207	0.004608	0.165
	Proyectos	0.01436	0.144	0.03674	0.159	0.03983	0.134
Factores clave	Seguridad	0.04563	0.127	0.4835		0.00123	0.156
	Rentabilidad	0.0006262	0.162	0.8024		0.05076	
	Liquidez	0	0.198	0.2832		0.8822	
	Facilidad	0.08863	0.122	0.1171		0.2664	
	Costo	0.001556	0.158	0.09569		0.009115	0.145
Canales	Directos	0.6193		1		0.7826	
	Virtuales	0.0009944	0.184	0.09917		0.00207	0.175
	Redes Sociales	0.9378		0.4839		0.2745	
Instrum.	Efectivo	0.4758		0.001311	0.153	0.000324	0.198
	Cuenta	0.8109		0.07994		0.4804	
	Instrumentos	0.8357		0.313		0.1596	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Algunas de las tablas cruzadas se presentan a continuación. El resto puede encontrarse en el Anexo F. Sólo se presentan las tablas con correlación significativa según test Chi cuadrado con un nivel de significación de 95%.

Tabla 24: Ahorro vs Sexo.

Ahorra	Sexo	
	Hombre	Mujer
No	102	68
Si	155	151

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 25: Tramo de Ahorro vs Sexo.

Tramo Ahorro	Sexo	
	Hombre	Mujer
No Ahorra	102	68
Menor 10	22	32
10 a 25	33	39
25 a 50	40	41
50 a 100	34	17
Sobre 100	25	22

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 26: Renta Vs Ahorro.

Renta	Ahorra	
	No	Si
Sin Ingresos	10	6
Menor a 350	71	77
350 a 900	62	153
900 a 1.600	21	55
Mayor a 1.600	6	15

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 27: Renta Vs Tramo de ahorro.

Renta	Tramo Ahorro					
	No Ahorra	Menor 10	10 a 25	25 a 50	50 a 100	Sobre 100
Sin Ingresos	10	4	2	0	0	0
Menor a 350	71	25	27	19	3	3
350 a 900	62	23	36	42	32	20
900 a 1.600	21	1	5	18	14	16
Mayor a 1.600	6	1	2	1	4	7

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

4.6.5. MANOVA

Con el fin de testear la igualdad de medias entre las motivaciones de ahorro, se realizó un test MANOVA. Se utilizó MANOVA en vez de ANOVA dado que las motivaciones de ahorro están correlacionadas. Las variables dependientes fueron las evaluaciones de las cinco motivaciones y las variables independientes son las variables de segmentación.

Tabla 28: MANOVA motivación

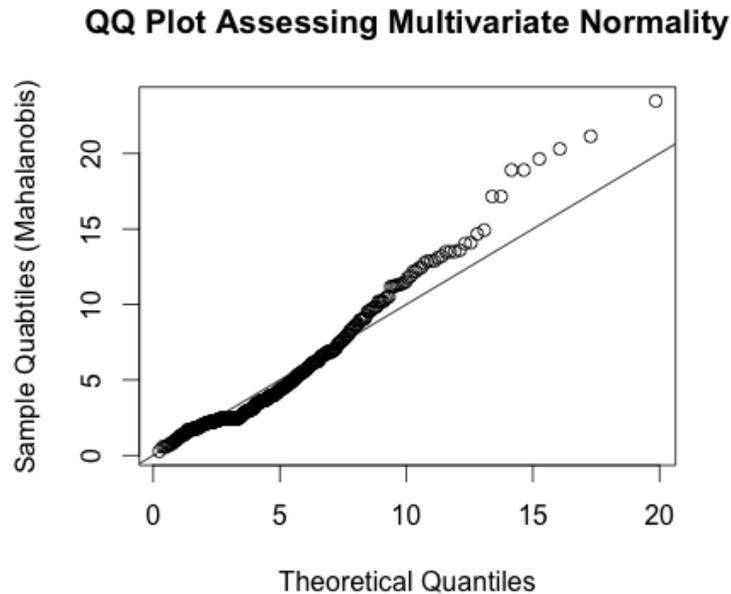
	Df	Pillai approx	F	num DF	den Df	Pr(>F)	
edad	1	0.130055	107,639	5	360	1.17E-06	***
mujer	1	0.016961	12,422	5	360	0.28874	
renta	1	0.038603	28,910	5	360	0.01421	*
labor	3	0.064540	15,918	15	1086	0.06930	.
Residuals	364						

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

El test MANOVA sólo es válido si las variables tienen errores normales, lo cual se testea en el gráfico siguiente.

Gráfico 26: Test de normalidad para MANOVA de motivaciones



Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Se realizó el mismo test para las variables de evaluación, sin embargo el test de normalidad de los errores es cuestionable.

Tabla 29: MANOVA Evaluación de factores

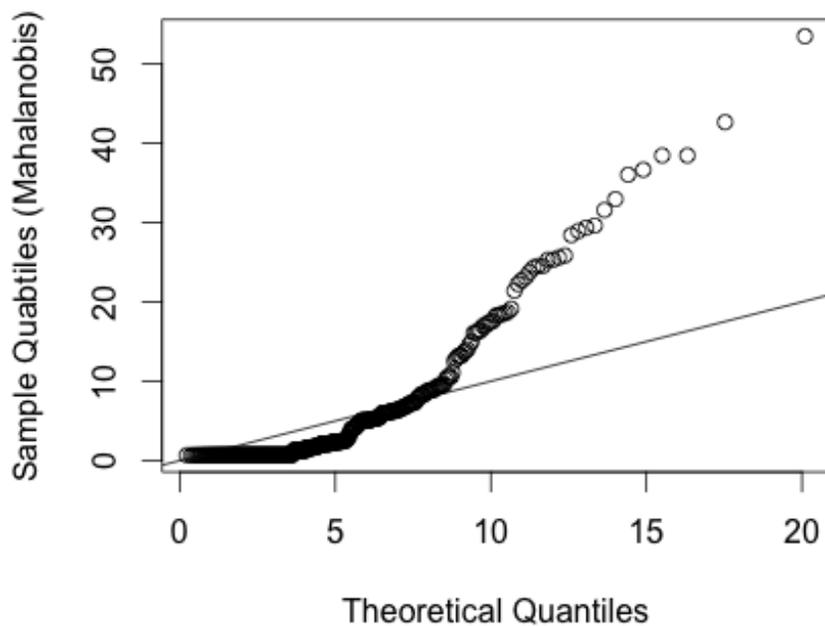
	Df	Pillai approx	F	num Df	den Df	Pr(>F)
edad	1	0.020768	17,051	5	402	0.132267
mujer	1	0.021724	17,854	5	402	0.114686
renta	1	0.033921	28,230	5	402	0.016095
labor	3	0.083845	23,232	15	1212	0.002859
Residuals	406					

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Gráfico 27: Test de normalidad para MANOVA de evaluaciones

QQ Plot Assessing Multivariate Normality



Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

4.6.6. LOGIT

Se realizó un análisis LOGIT utilizando el ahorro como variable dependiente (dicotómica) y las variables de segmentación como independientes.

Tabla 30: MANOVA Evaluación de factores

	Estimate	Std. Error	z	value	Pr(> z)
(Intercept)	-101,570	0.55095	-1,844	0.065249	
edad	-0.11363	0.13839	-0.821	0.411614	
mujer1	0.45683	0.20692	2,208	0.027262	*
renta	0.48468	0.13762	3,522	0.000429	***
labor1	0.82808	0.49163	1,684	0.092113	
labor2	0.07769	0.57386	0.135	0.892307	
labor3	115,160	0.83821	1,374	0.169480	
hijos1	0.11470	0.28743	0.399	0.689861	
civil2	-0.01800	0.27677	-0.065	0.948132	
civil3	0.34546	0.43017	0.803	0.421928	
civil4	-0.80204	0.82968	-0.967	0.333696	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

CAPÍTULO 5: SEGMENTACIÓN, *TARGETING* Y POSICIONAMIENTO

5.1. SEGMENTACIÓN

En la sección 3.2.3 se muestra una primera aproximación a los grupos de interés y las variables relevantes para segmentar la cartera de clientes de la AFP. A continuación se analizan en mayor detalle las variables de segmentación, considerando los resultados del análisis de mercados realizado.

La primera variable de segmentación de mercado es evidente y corresponde a la AFP a la que está afiliado cada cliente. Dada la obligatoriedad del sistema, la pertenencia a cada AFP es una variable que divide totalmente el mercado y, en base a ella, se determinan las posibilidades de contacto y de acciones comerciales: contactar a los clientes de la propia AFP para realizar una vinculación tiene un costo relativamente bajo en comparación al contacto con clientes de otras AFP.

Una segunda variable esta dictada por el objetivo de los productos. Dado que el fin último de las administradoras es gestionar los ahorros previsionales de los trabajadores chilenos, aquellos individuos que ya se encuentran pensionados ven baja o nula utilidad en productos como el APV. Si bien algunos continúan utilizando una Cuenta 2 para ahorro de corto y mediano plazo, el potencial de ahorro del segmento es bajo (tienden a utilizar instrumentos más líquidos).

Las siguientes variables son aquellas evaluadas en la sección 3.2.3: renta imponible, edad (jóvenes, adultos y clientes próximos a pensión) y tipo de trabajo (dependiente o independiente). La renta determina la capacidad de ahorro de los clientes, así como los beneficios que podrían obtener a partir de los incentivos ligados a los productos; por otro lado, las variables Edad y Tipo de trabajo están ligadas a las necesidades de los clientes en cuanto a servicios, así como a las distintas motivaciones de ahorro.

Se evaluó también la variable Sexo como relevante y diferenciadora en las necesidades y motivaciones de los clientes, sin embargo la investigación de mercados permitió concluir que, para el presente proyecto, no existen diferencias de una significación tal que justifique la creación de un nuevo segmento.

Si bien la investigación de mercados evaluó también las variables Hijos y Estado civil, estas variables fueron descartadas como variables de segmentación tanto por su poca relevancia en términos diferenciadores, como por no permitir una medición sencilla por parte de la empresa. Es decir, la administradora no puede acceder fácilmente a dicha información, por lo que utilizarlas como variables de segmentación carecería de utilidad práctica.

En resumen, las variables de segmentación consideradas fueron:

1. Afiliado / no afiliado
2. Pensionado / no pensionado
3. Renta
4. Edad
5. Tipo de trabajo: Dependiente / independiente

De esta manera y considerando los resultados del análisis de datos de la encuesta, se valida la propuesta de segmentos presentada en el capítulo 3, quedando los segmentos como sigue:

- Alto valor, para aquellos clientes con renta superior al tope imponible.
- Independientes, para aquellos clientes con un trabajo no dependiente.
- Jóvenes, para aquellos clientes menores a 35 años.
- Próximos a la Pensión, para aquellos clientes mayores a 55 años.
- Renta Media, para los clientes con renta entre 30 UF y el tope imponible (70.3 UF) que no clasifican en los otros grupos.
- Renta Masiva, para los clientes con renta menor a 30 UF y que no clasifican en los otros grupos.

A continuación se presentan algunos valores descriptivos que permiten caracterizar los distintos grupos.

Tabla 31: Descripción de los segmentos

Grupo	N	Edad	Renta (UF)	% Mujeres en el grupo	# Clientes con Saldo APV	# Clientes con Saldo Cuenta2
Rentas Masivas	25,217,901	39	8.20	48%	855321	1626579
Proximo Pensionado	5,448,465	57	9.60	60%	161696	528608
Pensionado	4,875,573	68	3.90	44%	68250	358588
Rentas Medias	2,404,981	40	37.39	31%	279088	476885
Independiente	2,075,458	60	5.55	44%	115983	165544
Joven	1,909,831	25	25.53	39%	96914	84390
Alto Valor	1,606,197	43	61.55	28%	542607	423790
PRIME	103,456	54	48.56	24%	66883	45806
Alto Patrimonio	32,639	57	48.16	12%	24020	14563

Fuente: Elaboración propia en base a datos de AFP Capital, Julio 2013

5.2. TARGETING

Inicialmente, y de acuerdo a los alcances del presente trabajo, la primera etapa del plan de marketing sólo incluirá a los clientes actuales de la compañía. Esto responde a las grandes diferencias en las características de las acciones comerciales a tomar para llegar activamente a los afiliados de otras compañías.

Por otro lado y de acuerdo al marco teórico presentado, el plan se centrará en los cotizantes activos. Esto argumentando que los no cotizantes no cuentan con un ingreso estable que les permita ahorrar sistemáticamente.

Por último y dado el carácter obligatorio de la empresa, esta debe atender a clientes de todos los segmentos. Por ende, no es posible eliminar segmentos de la cartera.

5.3. POSICIONAMIENTO

En función de los análisis realizados en el CAPÍTULO 3: , se observa que existen tres dimensiones en las cuales se desarrolla la competencia entre las administradoras de fondos de pensión: rentabilidad, costo y servicio. Dado que las competencias clave de la compañía se encuentran en el área de servicios (como se observa en la sección 3.1, en el Gráfico 20) y que los liderazgos en los otros dos ámbitos se encuentran muy marcados por Cuprum (rentabilidad) y Modelo (costo), se considera que el posicionamiento más efectivo para AFP Capital corresponde a una estrategia que apunte a ser competitiva en rentabilidad y costos, pero líder en servicio.

En función de lo anterior se apunta a liderar el índice ICSA (índice de calidad de servicio AFP) y aumentar la satisfacción de los clientes. Para ello y en base a lo observado en la investigación de mercados, se construye un concepto de posicionamiento a buscar en cada segmento:

- Rentas Masivas: Un asesor seguro, que te ayuda a cuidar el trabajo de toda una vida.
- Rentas Medias: Un asesor seguro, que te ayuda a alcanzar tus metas.
- Próximos a pensionar: Un asesor que te acompaña y te ayuda a pensionarte con tranquilidad.
- Jóvenes: Un asesor activo, que te indica las mejores formas para conseguir tu independencia y alcanzar tus sueños.
- Independientes: Un asesor activo, que te ayuda a sacar el mejor provecho de tu ahorro.
- Alto Valor: Un asesor confiable, que te ayuda a escoger la mejor opción para maximizar tus beneficios.

CAPÍTULO 6: ESTRATEGIA DE MARKETING

6.1. OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS

En función de lo expresado por Burk (2004), se define la estrategia a seguir por la compañía. Dada la justificación de este proyecto se escogió una estrategia de crecimiento que debe estar dividida en dos etapas:

1. Crecimiento por desarrollo de producto: en esta primera etapa el objetivo corresponde a aumentar el uso de los productos voluntarios en el mercado interno de afiliados de AFP Capital. Esto responde a que se observan espacios de crecimiento entre estos clientes, se tiene un canal de comunicación directa con ellos y se evita la fuga de clientes.
2. Crecimiento por penetración de mercado: esta segunda etapa consistiría en extender las campañas de la compañía hacia el mercado abierto en forma direccionada, con el fin de atraer nuevos clientes con alto potencial de ahorro. Dados los alcances limitados del presente trabajo, el plan de marketing construido considera sólo la etapa anterior.

Dada la exploración de la literatura sobre los instrumentos de ahorro, presentada en la sección 1.4.1, y las oportunidades observadas en el análisis de mercados, el marketing mix construido tiene dos directrices base:

- Mejorar la disponibilidad de la información y servicios de la AFP
- Generar mecanismos para entregar puntos de referencia claros a los afiliados

La medición fundamental para evaluar los resultados del plan será la vinculación o penetración de productos voluntarios, esto es, el porcentaje de afiliados que tiene al menos un producto voluntario (APV o Cuenta2) con saldo positivo. Sobre este indicador se define una meta: aumentar la penetración actual en 15%, llegando a un 39% de afiliados con productos voluntarios. Además de esto, se busca obtener y asegurar el liderazgo en servicios entre las administradoras de la industria, liderando el índice ICESA.

Los detalles del marketing mix se presentan a continuación.

6.2. PRODUCTO

Dado que las características de los productos están definidas por la Superintendencia de Pensiones, esta categoría da cuenta de los servicios asociados que la empresa deberá ofrecer como complemento para mejorar su oferta y posicionamiento.

6.2.1. Información y Servicios en Web

Como se vio en el análisis del VOC, los clientes demandan mayor información y un servicio ágil. En este sentido, el canal web presenta la mayor oportunidad de mejora dado el 52% de preferencia obtenido en la encuesta.

De esta forma, es prioritario actualizar los contenidos de la web para tener información clara y disponible, escrita en un lenguaje cercano y de poca complejidad. Asimismo, las necesidades de servicio remoto y rápido implican la necesidad de actualizar los servicios transaccionales de la página web, de modo que un afiliado

pueda contratar productos, obtener certificados y hacer seguimiento de sus saldos en línea y de forma fácil.

Para lograr todo esto, la empresa ha decidido actualizar la plataforma web sobre la que opera, revisando el contenido publicado y rediseñando los flujos transaccionales para la contratación de productos, cambios de fondo y otros servicios. A continuación se muestra una pantalla de la página actual y una maqueta de la nueva página (que se encuentra en implementación).

Gráfico 28: Página actual AFP Capital



Fuente: <http://www.afpcapital.cl>, 2013

Gráfico 29: Maqueta de nueva página web



Fuente: documentos internos AFP Capital, 2013

6.2.2. Simuladores

Con el fin de ayudar a los clientes a establecer con claridad los parámetros de un plan de ahorro, reduciendo así los costos de deliberación y tangibilizando los beneficios del ahorro en mediano plazo [Repetto, 2001], se propuso diseñar un nuevo simulador de metas de ahorro que incluyera los proyectos de mediano plazo. La encuesta realizada indicó que la mayor motivación de ahorro era la de proyectos personales, por lo que se consideró que agregarlos explícitamente a la oferta de valor de la empresa podría impactar fuertemente el nivel de uso de los productos voluntarios.

Se definieron cuatro grandes metas de ahorro: Pensión, Educación, Vivienda e imprevistos o proyectos. En base a ellas se desarrolló un simulador que actualmente se encuentra implementado en la página web de la administradora.

Gráfico 30: Simulador de metas de Ahorro



Fuente: <http://www.afpcapital.cl>, 2013

6.2.3. Giro Fácil

Originalmente, los retiros a los productos de ahorro (tanto APV como Cuenta2) se tramitan en un plazo de 4 días hábiles. Sin embargo y en respuesta a la necesidad de liquidez en los instrumentos de ahorro para hacerlos más atractivos, se propuso flexibilizar este plazo de respuesta.

De esta manera, la compañía implementó un servicio de "Giro Fácil", según el cual los giros realizados por montos inferiores a \$300.000 se pueden transferir en forma inmediata a la cuenta corriente del afiliado.

6.2.4. Blog.

Por último y en la línea de mejorar la disponibilidad de la información se propuso crear un blog de educación previsional, el cual se encuentra actualmente en proceso de diseño.

6.3. PLACEMENT

Respecto del *placement*, los clientes demandan un servicio más ágil, más cercano y más conveniente. Para ello la principal propuesta es aumentar la cantidad de sucursales, sin embargo esta es una solución costosa y lenta de implementar. Dado esto, se proponen las siguientes acciones:

6.3.1. Red de Máquinas de Autoservicio

La empresa ya cuenta con un total de 80 máquinas de autoservicio instaladas en sus sucursales. Dado esto, se propone extender dicha red a otros locales fuera de las sucursales de la administradora, expandiendo así la red de cobertura de la misma.

Para concretar este proyecto se deben realizar alianzas estratégicas con otras empresas. Actualmente la administradora se encuentra en negociaciones con SalcoBrand para instalar tres máquinas piloto en sucursales de la farmacia dentro de Santiago; por otro lado, se están realizando conversaciones con otras empresas para así instalar máquinas de autoservicio que atiendan a los colaboradores de la misma (es decir, instalación de máquinas exclusivas para la empresa).

6.3.2. Redes Sociales

Por otra parte, se propuso implementar una nueva estrategia digital incluyendo redes sociales (específicamente Facebook y Twitter), con el doble fin de acercar la imagen de la AFP a los clientes, estableciendo una relación más cercana, y de entregar servicio a través de un nuevo canal que presenta agilidad y conveniencia. Este proyecto se encuentra implementado y se observa un crecimiento sostenido en la cantidad de seguidores, así como de solicitudes de servicio a través de estos canales.

6.4. PROMOCIÓN

6.4.1. Comunicaciones

Lo primero que se observó en esta dimensión fue que a través del canal *e-mail*, que resultó ser el segundo más valorado por los clientes encuestados (45%), la empresa enviaba comunicaciones masivas y de poco impacto personal. En línea con el objetivo de simplificar y disponibilizar la información, se propuso cambiar el esquema de comunicaciones y agregar una comunicación mensual que informara el estado de los ahorros del cliente. A este *e-mail* informativo se agregarían mensajes educativos y ofertas personalizadas, con el fin de enriquecer la comunicación con el cliente y dar cuenta de las diferencias en términos de motivación de ahorro para los distintos segmentos.

Este proyecto fue aceptado e implementado, convirtiéndose en el principal medio de comunicación masiva segmentada de la compañía (en función de la nueva segmentación propuesta).

Gráfico 31: Ejemplos de comunicación mensual, segmentos Alto Valor



Fuente: Comunicaciones, área de Marketing AFP Capital, 2013

Este cambio en la forma de comunicarse con los clientes deberá extenderse hacia los otros *e-mails* enviados a los clientes, hacia los servicios de la página web, el blog y los demás canales.

6.4.2. Argumentos de Venta

La encuesta realizada entrega bastante información sobre los intereses de los clientes, lo cual debe traducirse a acciones concretas en el plano comercial. En particular, las motivaciones de ahorro y los factores más buscados presentan variaciones entre los segmentos, por lo que los argumentos de venta para cada grupo deberían variar también.

- Rentas Masivas: ahorran en función de proyectos o para emergencias, y valoran la rentabilidad y el costo.
- Rentas Medias: ahorran en función de emergencias o proyectos, y valoran el costo y facilidad de uso.
- Próximos a pensionar: ahorran para la pensión y para emergencias, valorando la seguridad y la facilidad de uso.
- Jóvenes: ahorran para proyectos y para la vejez, valorando la facilidad de uso y la seguridad.

- Independientes: ahorran para proyectos y emergencias, valorando la facilidad de uso y la seguridad
- Alto Valor: ahorran para proyectos y vejez, valorando la rentabilidad y el costo.

6.4.3. Campañas Foco

Se observa que los clientes que ingresan a la compañía pasan por un plan inicial de promoción de 15 meses, durante los cuales el ejecutivo de atracción debe tratar de realizar la vinculación con productos voluntarios. Los clientes que no son vinculados durante estos primeros 15 meses (pertenecientes a los segmentos de renta media o masiva) pasan al esquema de “Servicio”, lo cual significa que dejan de tener un ejecutivo directo a cargo y son atendidos a través de los canales masivos.

Para ellos, se propone un esquema de campañas focalizadas de vinculación, lo que implica escoger un segmento, buscar un nicho dentro del segmento y realizar una campaña a través de call center con el fin de vincular a los clientes.

Algunos ejemplos de campañas foco serían:

- Campaña de APV para mujeres jóvenes del segmento renta media.
- Campaña de micro ahorro en Cuenta2 para segmento renta masiva.
- Campaña de APV para jóvenes con renta sobre \$1 MM.

6.4.4. Planes Predefinidos

Como respuesta a lo indicado por Repetto (2001) respecto de la necesidad de establecer puntos de referencia claros para debilitar las barreras al ahorro, se propuso complementar el servicio del Simulador de Metas de Ahorro presentado en el punto 6.2.2 con una serie de planes predefinidos en función de los datos básicos del afiliado. De esta manera, un cliente que ingresa al sitio privado de la AFP recibirá sugerencias de planes de ahorro adecuados a su etapa de vida e ingresos.

Gráfico 32: Maqueta de nueva página web



Fuente: documentos internos AFP Capital, 2013

6.5. PRECIO

En general, se observa que el costo de los productos es una variable valorada por los clientes (ver datos de la encuesta realizada); sin embargo, Berstein y Cabrita (2006) establecen que las decisiones de traspaso entre administradoras no dependen del costo de las mismas. Por ende se considera que, si bien el factor precio puede convertirse en un argumento de venta, las acciones en este sentido no se consideran prioritarias. Esta visión estaría alineada con el posicionamiento escogido (líder en servicio).

Específicamente, se propone evaluar la opción de disminuir la comisión de APV en 0,01% (llegando a 0,50% anual), lo cual posicionaría a la AFP como la administradora con el APV más económico de la industria. Esto no generaría gran impacto en los ingresos de la firma y entregaría un argumento potente para aumentar la vinculación.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

7.1. CONCLUSIONES DEL TRABAJO REALIZADO

A partir de los análisis efectuados para el presente estudio se concluye lo siguiente:

La literatura existente indica que la decisión de ahorro está altamente ligada a las motivaciones, las cuales pueden ser de precaución, restricción al crédito, jubilación o herencia. Por otro lado, entre las variables que actúan como predictores del ahorro en instrumentos financieros se encuentran el ingreso del individuo, su edad (teoría del ciclo de vida), la tasa de interés (rentabilidad y beneficios tributarios del producto), la educación financiera, los costos de deliberación y la tendencia a la postergación. Esto implica que el éxito de un instrumento de ahorro no sólo depende de los beneficios que entrega en términos financieros o tributarios, sino también se explica en gran parte por su simplicidad, así como su capacidad de presentar puntos de referencia que disminuyan los costos de deliberación y mecanismos que eviten la postergación del ahorro.

El análisis del mercado previsional indica que existen espacios considerables para crecer y aumentar la vinculación de los afiliados. Si bien se observan debilidades y amenazas importantes, principalmente ligadas a la fuerte competencia, el sistema de licitación de nuevos afiliados y la inestabilidad política actual del sistema, se observa también una creciente preocupación por la categoría del ahorro (tanto previsional como no previsional), un ambiente económico positivo y una tendencia al alza en el uso de instrumentos financieros que faciliten el ahorro, lo cual da cabida a la generación de nuevas acciones comerciales de alto impacto.

En base a los resultados de la encuesta realizada se validan las variables renta, edad y tipo de trabajo (dependiente e independiente) como variables de segmentación, lo cual indica que existen correlaciones significativas entre estas variables y las variables de acción de la encuesta (como el tramo de ahorro, las motivaciones para ahorrar y la evaluación de características de instrumentos financieros). Esto no ocurre con la variable sexo, según la cual no se encuentran diferencias significativas entre las respuestas de los afiliados.

Como resultado de lo anterior, el marketing mix construido apunta a mejorar la disponibilidad de la información y servicios de la AFP, así como a generar mecanismos para entregar puntos de referencia claros a los afiliados. Lo primero se traduce en una nueva estrategia digital que incluye agregar redes sociales como canales de comunicación, la creación de un blog de educación previsional, el rediseño de las comunicaciones a clientes y una ampliación de la red de máquinas de autoservicio. Lo segundo implica la creación de un nuevo simulador de metas de ahorro, la creación y distribución de planes de ahorro predefinidos por meta y segmento, y la generación de campañas foco que ayuden a tangibilizar el beneficio del ahorro en el mediano plazo.

7.2. SUGERENCIAS DE EXTENSIÓN

En primera instancia, las sugerencias de extensión al trabajo realizado incluyen la ampliación de la encuesta a otros canales (por ejemplo, web) y la estratificación de los resultados por segmento. Esto permitiría disminuir los sesgos ligados al estudio de los usuarios de un solo canal, así como el sesgo inherente a un muestreo aleatorio simple que puede no dar cuenta de la proporcionalidad de los segmentos estudiados.

Un segundo paso sería validar si las conclusiones obtenidas en este estudio, particularmente en la investigación cuantitativa, son válidas para los clientes afiliados a otras administradoras. Si bien cada AFP trata de mantener un posicionamiento diferenciador y tiene una cartera de clientes que deberían responder a ello, lo cierto es que la naturaleza del sistema y la gran cantidad de afiliados a cada administradora hacen difícil que se generen diferencias radicales entre las carteras de cada firma. Se estima que las variables relevantes para segmentación, las motivaciones de ahorro de los distintos grupos y la valoración de las características clave de los productos no deberían tener variaciones significativas; sin embargo, esto debería ser validado a través de una ampliación de la investigación de mercado.

Por último y una vez realizado lo anterior, se debería construir la segunda etapa del plan de marketing, apuntado a aumentar el saldo total de ahorro administrado por la AFP. Para ello es necesario definir acciones comerciales que permitan encontrar y atraer a los afiliados con mayor potencial de ahorro, al tiempo de establecer una red base de servicio que permita mantener su satisfacción y evitar su fuga hacia otras administradoras. Esto se traduce principalmente en buscar un aumento en la proporción de clientes de Alto Valor dentro de la cartera de clientes, lo cual podría resultar en altos costos de adquisición dado que estos clientes podrían requerir servicios específicos o una fuerza de ventas especializada. Sin embargo este mayor costo de adquisición debería verse compensado con un aumento en los ingresos para la firma, dado el mayor potencial de generación de saldos de ahorro por parte de estos clientes.

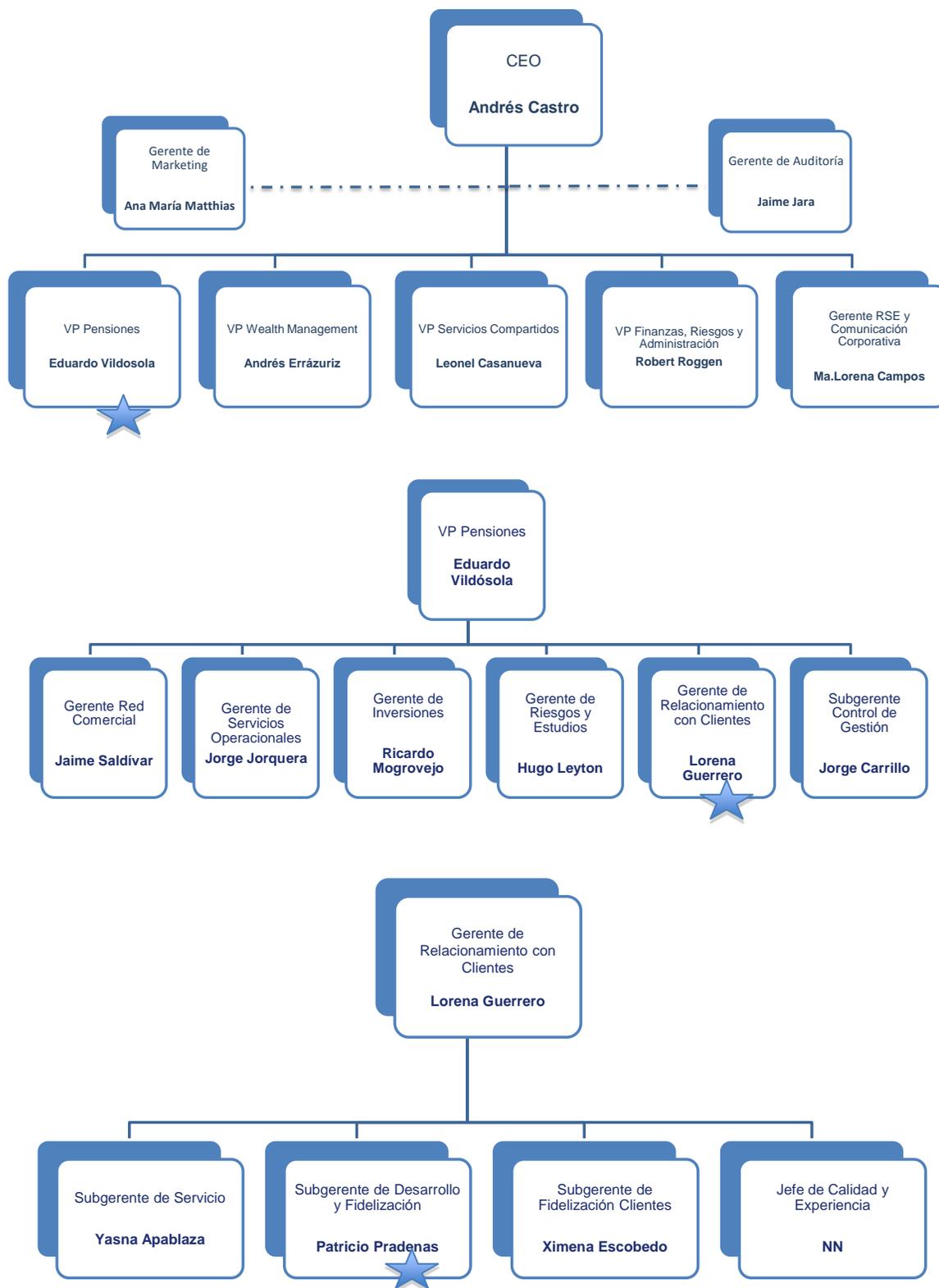
BIBLIOGRAFÍA

- 1] Adimark GfK, "Imagen de AFP," Adimark GfK, Santiago, Estudio 2012.
- 2] Asociación de AFP. (2012, Julio) Asociación de AFP presentó estudio sobre Tasas de Reemplazo en el Sistema de Pensiones. [Online]. <http://www.aafp.cl/asociacion-de-afp-presento-estudio-sobre-tasas-de-reemplazo#more-121>
- 3] David H. Bangs, *The Market Planning Guide: Creating a Plan to Successfully Market Your Business, Product, or Service*, 6th ed., Donald J. Hall, Ed. United States of America : Dearborn Trade Publishing, 2002.
- 4] Paul Berger and Nada Nasr, *Customer lifetime value: Marketing models and applications.*: Journal of Interactive Marketing, 1999.
- 5] Solange Berstein and Carolina Cabrita, "DOCUMENTO DE TRABAJO N°19: DETERMINANTES DE LA ELECCIÓN DE AFP EN CHILE: NUEVA EVIDENCIA A PARTIR DE DATOS INDIVIDUALES," Superintendencia de Pensiones, Santiago, Documento de trabajo 2006.
- 6] Marian Burk Wood, *The Marketing Plan Handbook*. New York: Prentice Hall, 2004.
- 7] Andrea Butelmann and Francisco Gallego, "ESTIMACIONES DE LOS DETERMINANTES DEL AHORRO VOLUNTARIO DE LOS HOGARES EN CHILE (1988 Y 1997)," Banco Central de Chile, Santiago, Documento de Trabajo 97, 2001.
- 8] André Carboni. (2012) Apuntes del curso "Investigación de Mercados" IN5625.
- 9] Fabio Durán Valverde and Hernán Peña, *Determinantes de las tasas de reemplazo de pensiones de capitalización individual: Escenarios latinoamericanos comparados*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas, 2011.
- 10] Cristobal Huneeus, "Principales motivaciones de los chilenos para ahorrar: evidencia usando datos subjetivos," Universidad de Stanford, Stanford, California, 2001.
- 11] Instituto Nacional de Estadística, *Población y Sociedad, Aspectos Demográficos*, Ninoska Damianovic, Ed. Santiago, Chile, 2008.
- 12] Instituto Nacional de Estadísticas. (2013) Productos Estadísticos Laborales: Instituto Nacional de Estadísticas. [Online]. <http://www.ine.cl/>

- 13] W. Chan Kim and Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- 14] Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados*, 5th ed., Jeff Shelstad, Ed. México: Pearson Education, 2008.
- 15] Malcolm McDonald, *Strategic Marketing Planning: Theory and Practice*. Cranfield, Bedford, England: Westburn Publishers Ltd., 2006, The Marketing Review.
- 16] Ricardo Montoya. (2011) Apuntes del curso "Marketing I" IN4601.
- 17] Felipe Morandé and Rodrigo Vergara, *Análisis empírico del ahorro en Chile*. Santiago, Chile: Banco Central de Chile, 2001.
- 18] A. Osterwalder and Y. Pigneur, *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. , 2010.
- 19] Andrea Repetto, "Incentivos al ahorro personal: lecciones de la economía del comportamiento.," Universidad de Chile, Santiago, 2001.
- 20] Ignacio Rodriguez, "Modelo De Predicción De Fuga Para Una Administradora De Fondos De Pensiones.," Santiago de Chile, 2009.
- 21] Superintendencia de Pensiones, *El Sistema Chileno de Pensiones*. Santiago de Chile: Solange Berstein, 2010.
- 22] Superintendencia de Pensiones, Chile. (2013, July) Centro de Estadísticas: Superintendencia de Pensiones. [Online]. <http://www.safp.cl>
- 23] Superintendencia de Pensiones, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y Superintendencia de Valores y Seguros, "APV: Guía del Ahorrante," Santiago, 2005.
- 24] Visión Humana, "Radar del consumidor Chileno 2010," Santiago de Chile, 2010.

ANEXOS

Anexo A. ORGANIGRAMA SURA S.A.





Anexo B. ENCUESTA VOC SUCURSALES

Tenemos registros de que hace poco tiempo visitó una sucursal de AFP Capital y nos gustaría evaluar brevemente su experiencia. ¿Puede confirmar si efectivamente visitó una sucursal de AFP Capital?

1. ¿Cuál fue la razón o trámite por el que fue a la sucursal?
2. ¿Cuán satisfecho(a) quedó con la visita a la sucursal? Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy Insatisfecho" y 5 es "Muy Satisfecho" [Satisfacción]
3. Pensando en la atención recibida en la sucursal, ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy en desacuerdo" y 5 es "Muy de acuerdo"
 - [El tiempo que demoró desde que llegó a la sucursal hasta ser atendido fue el adecuado]
 - [El tiempo que se demoró con (el/la) ejecutivo(a) fue adecuado]
 - [Todas (el/las) ejecutivos(as) estaban en sus puestos de trabajo]
 - [El trámite fue fácil]
 - [El lenguaje usado por (el/la) ejecutivo(a) fue simple y claro]
 - [(El/La) ejecutivo(a) fue amable y calido]
 - [(El/La) ejecutivo(a) le hizo recomendaciones convenientes para usted]
 - [(El/La) ejecutivo(a) le entregó información relevante para Ud]
 - [(El/La) ejecutivo(a) que lo atendió dominaba el tema relacionado con el trámite]
 - [(El/La) ejecutivo(a) le advirtió de todos los beneficios y riesgos de sus decisiones]
 - [Se siente confiado(a) al tener sus ahorros e inversiones en AFP Capital]
 - [Se logró el objetivo del contacto]
 - [La sucursal es confortable]
 - [Fue fácil orientarse dentro de la sucursal]
4. ¿Sabe si la sucursal a la que acudió tiene AUTOSERVICIO? (módulos o pantallas de autoservicio).
5. El trámite que realizó en la sucursal lo hizo a través de un ejecutivo(a), ¿Cuál de las siguientes razones tuvo para no usar el autoservicio?. Elija la razón que más lo represente.
6. El trámite que realizó en la sucursal lo hizo a través de un ejecutivo(a), ¿Cuál de las siguientes razones tuvo para no usar el autoservicio?. Elija la razón que más lo represente. [Otro]
7. ¿Usted recomendaría AFP Capital a sus familiares y amigos? Utilice una escala de 0 (Nunca la recomendaría) a 10 (Con seguridad SI la recomendaría)
8. En sentido general, ¿Ud. se siente informado con la comunicación que le llega de AFP Capital, ya sea por correo postal, email, etc.?. Utilice una escala de 1 a 5 donde 1 es "Nada informado" y 5 es "Muy informado". [Información]
9. ¿Puede mencionarnos alguna(s) comunicaciones, folletos o campañas que le hayan llegado de AFP Capital en el último tiempo? (ya sea por email o correo postal).
10. Finalmente, ¿tiene alguna sugerencia u observación para AFP Capital?

Análisis de sugerencias VOC:

1. Rentas Masivas:

- Información 22%
 - Entender la información
 - Me explican y orientan en lenguaje simple, claro y didáctico (hablan de letras, NO de multifondos)
 - Estar informado
 - Recibo cartolas mensualmente (casa, email), me avisan no pago de cotizaciones, me avisan fecha de pago de pensión, me envían colillas de pago vía email
 - Me cuidan
 - Gestionan por mí rezagos y no pago de cotizaciones, me dicen cómo mejorar mi pensión (Asesoría)
 - Personalización
 - Mis saldos, mis cuentas

- Asesoría 19%
 - Acompañamiento
 - Me guían y me dicen cómo mejorar mi pensión
 - Educación
 - Me enseñan, me explican con amabilidad, me explican “beneficios” para mejorar mi pensión
 - Me cuidan
 - Me dicen que “letra” me conviene, no me dejan solo cuando me voy a pensionar (se aseguran que tenga una pensión digna)
 - Cercanía
 - Son cordiales, me visitan en terreno, me llaman, no me abandonan después de la venta

- Sucursales 18%
 - Buena atención
 - Ejecutivos cordiales (trato personal) y capacitados (“que me expliquen en un lenguaje que yo entienda, sin avergonzarme”)
 - Cercanía & Horarios
 - Sucursales cerca de donde vivo (p.e . Puente Alto). Atienden horario normal los viernes, no cierran a la hora de almuerzo, abren los sábados
 - Atención expedita
 - SIN filas, hay personal suficiente para atenderme
 - Infraestructura & Sistemas
 - Sucursales cómodas, baños, sistemas lentos / caídos, ascensor buen estado, rampas acceso discapacitados

2. Rentas Medias

- Asesoría 19%
 - Acompañamiento
 - Me guían a lo largo de mi vida
 - Información relevante
 - Me dicen cómo mejorar mi pensión
 - Educación
 - Me enseñan, me dan tips, me dicen cómo hacerlo, me orientan cuando estoy próximo a pensionarme
 - Administración
 - Me aseguran que estoy bien invertido, me sugieren cambios de fondos
 - Cercanía
 - Me visitan en terreno, me llaman, no me abandonan después de la venta

- Información 17%
 - Estar informado
 - Recibo cartolas mensualmente (casa, email), me avisan si no me pagan las cotizaciones
 - Entender la información
 - El lenguaje utilizado es simple, claro y consistente
 - Personalización
 - Mis saldos, mis cuentas
 - Transparencia
 - Saldo inicial + comisiones + ganancias (pérdidas) + aportes = saldo final
 - Proyecciones & Recomendaciones
 - Pensión esperada, distribución sugerida de fondos

- Sucursales 17%
 - Buena atención
 - Ejecutivos cordiales y capacitados
 - Cercanía
 - Sucursales cerca de donde vivo
 - Atención expedita
 - SIN filas, hay personal suficiente para atenderme
 - Horarios
 - Atienden horario normal los viernes, no cierran a la hora de almuerzo, abren los sábados
 - Infraestructura & Sistemas
 - Baños, sistemas lentos / caídos, sucursales cómodas

Anexo C. PAUTA FOCUS GROUP RENTAS MEDIAS Y MASIVAS

INTRODUCCION

- Presentación
- Contextualización del tema a tratar
- Reglas básicas de la conversación

EXPLORACIÓN GENERAL DEL AHORRO

Exploración general en torno al concepto de Ahorro:

- ¿con qué asocian ustedes al Ahorro?
- ¿qué implica el ahorro para ustedes?
- En términos emocionales: sensaciones/ sentimientos/ afectos involucrados
- En términos racionales/ideas
- ¿qué beneficios “principales” asocian al ahorro?, ¿por qué es importante ahorrar?.
- ¿con qué fines se ahorra?, ¿con qué objetivos principales se ahorra?, ¿algún otro?
- distinción relevante por segmentos:
- adultos/ jóvenes
- hombres/mujeres,
- dependientes/independientes
- ¿qué hace que una persona ahorre?, ¿hay momentos “claves” en la historia de una persona que implica comenzar a ahorrar?, ¿qué hitos ocurren en su vida que marcan el inicio del ahorro? (en caso de los pensionados, revisión hacia “atrás”, por ejemplo)
- Siempre hablando del ahorro:
- ¿es fácil/ difícil lograrlo?. Razones
- ¿cómo lo resuelven en concreto? (primera instancia para ver si hay formas complementarias a las AFP)

Relación ahorro/ AFP:

- ¿Y qué relación vemos entre lo que acabamos de conversar y las AFP?. Explorar
- ¿y de qué otra formas, sino a través de su AFP, resuelven el tema del ahorro? (explorar en otros instrumentos y el rol que tienen en el ahorro)
- Y Desde la AFP...¿hay productos/ instrumentos financieros que asocien más específicamente al ahorro?
- ¿cuáles asocian/ conocen?
- ¿cuáles tienen?
- ¿cómo los definirían?
- ¿qué beneficios tienen?, ¿hay alguno que conozcan?. Explorar

EXPLORACIÓN GENERAL DE LA CATEGORÍA

- Dimensión Imagen de la categoría:
- ¿qué se les viene a la mente con las AFP?
- Imagen general

- Sensaciones/ emociones
- Ideas/ registros
- Lo bueno de las AFP: explorar
- Lo malo de las AFP: explorar

En relación a los productos, cuenta obligatoria y voluntarias:

- Nivel de conocimiento que tienen de los productos de la AFP:
- Conocimiento
- Familiaridad
- Uso de ellos
- Conocimiento de los beneficios de cotizar ¿cuáles son?, ¿cómo los ven?
- Expectativas reales de los productos de la AFP
- Zoom de la cuenta 2:
- ¿la conocen?
- ¿cómo conceptualizan ese tipo de ahorro?
- ¿qué saben de ella?
- ¿la tienen/ usan?
- ¿por qué se han contratado/ no contratado instrumentos de ahorro voluntario complementarios a la imposición obligatoria (tensar diferencias en clientes con/sin estos productos)?, ¿qué hizo o haría que se “suban” al ahorro voluntario? (detección de insights)

EXPLORACIÓN DE IMAGEN DE MARCAS/ ZOOM CAPITAL

Imagen de marcas: a nivel general

- ¿qué marcas de AFP conocen?. Listarlas
- ¿podríamos armar grupos de marcas en función de lo que saben de ellas/ de su imagen?, ¿cuál es el criterio de segmentación de estas marcas que se conocen?
- ¿en qué espacio ponen a Capital?, ¿por qué ahí?

Imagen Capital:

- Zoom marca con Capital:
- Asociaciones espontáneas
- Imagen general
- Fortalezas. Importancia de esas fortalezas
- Debilidades: Importancia de estas debilidades
- Relación con AFP Capital:
- ¿Desde cuándo conocen/ están en AFP Capital?, ¿cuál fue ese *primer momento con la marca*?
- ¿ha cambiado con el tiempo esa relación?, ¿ha cambiado con el tiempo la imagen que se tiene de la marca: Detectar “hitos” relevantes en la relación con la marca
- ¿perciben algún nexo con SURA?, ¿cuál es esa relación con SURA? (si aparece el “número”, explorar brevemente, pero reservar para la parte final para no contaminar desde su evaluación)

EXPLORACIÓN EN LA DIMENSIÓN SERVICIO DE SU AFP:

Exploración general en el formato de atención:

- Imagen general: ¿qué opinión les merece la atención general que reciben de su AFP?. Comparación con otras, si es que han tenido otras AFP o cómo su entorno se relaciona con otras marcas
- Aspectos fuertes: ¿qué es lo bueno de la atención recibida?, ¿qué aspectos destacan?
- Aspectos más débiles: ¿qué es lo malo de la atención recibida?, ¿qué aspectos deberían cambiar?

Detección de los canales de contacto primarios y secundarios:

- ¿cuál es la principal vía de contacto con su AFP?. Razones. ¿por qué esa y no otra?, ¿qué encuentran en ese punto de contacto que no encuentran en otra vía?, ¿para qué en particular?
- ¿existe alguna vía alternativa a la mencionada?, ¿cuál es esa?, ¿por qué?

Motivos más frecuentes para acercarse a la AFP en términos de información:

- ¿por qué tipo de información se acercan más frecuentemente a su AFP?. Listarlos
- Profundizar en cada uno de esos motivos:
- ¿qué implica ese tipo de información?
- ¿por qué esa información en particular?
- ¿Qué tiene ese ámbito que resulta relevante para consultar?, ¿podemos recrear las preguntas más frecuentes?

Relación específica con WEB:

- ¿usan internet en general?, ¿para qué?, ¿por qué?
- Y para las AFP en particular:
- ¿las usan?
- ¿qué tipo de información buscan?
- ¿qué hacen, en concreto, con las páginas de su AFP?
- ¿y qué esperan de esta plataforma para la AFP en particular?

Uso de otros canales:

- ¿qué otros puntos de contacto, aparte de las sucursales y las páginas web usan?
- ¿para qué los usan?, ¿por qué?
- ¿hay otros puntos de contactos/ canales que creen deberían potenciarse y que hoy no aparecen?
- Espacio rol de emails/ twitter/ call centers, etc. (ej. Consejos de ahorro, beneficios, etc.), ¿qué se le “permite” y para qué el uso de estos formatos?

ACCESO A INFORMACIÓN DE AFP CAPITAL/ SURA:

- ...¿cómo las evalúan las rutas de búsqueda de información sobre las que hemos hablado?. Razones
- Acceso y uso real de la información:
- Cuál es la información que consideran básica y no les puede faltar
- Tipo de información que cumple, supera y/o no cubre sus expectativas
- Preferencia de canales para recibir la información desde su AFP CAPITAL
- Zoom en redes sociales:
- para qué tipo información parece más atingente
- expectativas de AFP CAPITAL en relación al uso de este canal

COMUNICACIÓN/ PUBLICIDAD (muy brevemente):

- Recuerdo espontáneo de comunicación de la categoría
- Recuerdo de comunicación de la marca
- Evaluación global de la publicidad CAPITAL, desde la exhibición de un comercial de la marca (sólo como estímulo)
- Agrados/ desagradados
- Respuestas que genera dicha comunicación: evaluación de ideas
- De todo lo que hemos conversado...¿que si/no se ve reflejado en esta comunicación?
- Zoom al «número:
- Vínculo con la marca (y ver relación con SURA/ING si aparece)
- Conocimiento
- Decodificación/comprensión
- Otros

Anexo D. CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La presente encuesta forma parte de un estudio que busca identificar las características más valoradas por usted, con el fin de mejorar nuestros servicios. ¡Ayúdenos a crecer!

1. ¿Ha ahorrado personalmente en los últimos 6 meses?

- Sí *(pase a la pregunta 2)*
- No *(pase a la pregunta 3)*

2. Si la respuesta a la pregunta 2 es "Sí", su ahorro promedio mensual estaba:

- Pase a la pregunta 4.*
- Entre \$1 y \$10.000
 - Entre \$10.000 y \$25.000
 - Entre \$25.000 y \$50.000
 - Entre \$50.000 y \$100.000
 - Sobre \$100.000

3. Si la respuesta a la pregunta 2 es "No", ¿cuál es el principal motivo?

Marque sólo uno y pase a la pregunta 4.

- Mis ingresos son muy bajos
- Mis gastos son muy altos
- Tengo muchas deudas
- No lo considero importante
- Otro: _____

4. En este momento, ¿qué tan importantes son las siguientes motivaciones de ahorro para usted? *Evalúe cada motivación en escala de 1 a 5, donde 1 es "Nada importante" y 5 es "Muy importante"*

	<i>Nada importante</i>	1	2	3	4	5	<i>Muy importante</i>
1) Preparase para emergencias		<input type="radio"/>					
2) Adquirir bienes <i>(automóvil, vivienda)</i>		<input type="radio"/>					
3) Dejar herencia <i>(educación hijos, bienes raíces)</i>		<input type="radio"/>					
4) Preparase para la vejez		<input type="radio"/>					
5) Proyectos <i>(emprendimiento, educación)</i>		<input type="radio"/>					

5. Cuando ahorra, prefiere:

Marque la opción en la que tenga la mayor parte de sus ahorros.

- Guardar el dinero en efectivo.
- Guardar el dinero en una cuenta bancaria *(Cuenta corriente o cuenta vista).*
- Guardar el dinero en instrumentos financieros *(Depósitos a plazo, fondos mutuos, cuenta2, etc.).*

6. En su opinión, ¿cuál es la principal razón para no utilizar instrumentos financieros a la hora de ahorrar? *Marque sólo una opción.*

- a. Desconocimiento de los productos
- b. Complejidad de los productos
- c. Costo de los productos
- d. Recelo por posibilidad de pérdidas
- e. Recelo por restricciones a los retiros

7. En su opinión, ¿qué tan importantes son las siguientes características en un producto de ahorro ideal? *Evalúe cada característica en escala de 1 a 5, donde 1 es “Nada importante” y 5 es “Muy importante”*

	Nada importante	1	2	3	4	5	Muy importante
1) Seguridad <i>(que minimice pérdidas)</i>		<input type="radio"/>					
2) Rentabilidad <i>(que maximice ganancias)</i>		<input type="radio"/>					
3) Liquidez <i>(que permita retiros inmediatos)</i>		<input type="radio"/>					
4) Facilidad de uso <i>(que sea simple y automático)</i>		<input type="radio"/>					
5) Costo <i>(que las comisiones sean bajas)</i>		<input type="radio"/>					

8. ¿Qué tan conocidos le resultan los siguientes productos de ahorro AFP?

Evalúe cada producto en escala de 1 a 5, donde 1 es “Nada conocido” y 5 es “Muy conocido”

	Nada conocido	1	2	3	4	5	Muy conocido
1) Ahorro Previsional Voluntario (APV)		<input type="radio"/>					
2) Cuenta de Ahorro Voluntario (Cuenta 2)		<input type="radio"/>					

9. En su opinión, el Ahorro previsional voluntario (APV) de las AFP es:

Evalúe cada característica en escala de 1 a 5, donde 1 es “Muy en desacuerdo” y 5 es “Muy de acuerdo”

	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo
1) Seguro <i>(minimiza pérdidas)</i>		<input type="radio"/>					
2) Rentable <i>(maximiza ganancias)</i>		<input type="radio"/>					
3) Liquido <i>(permite retiros inmediatos)</i>		<input type="radio"/>					
4) Fácil de usar <i>(es simple y automático)</i>		<input type="radio"/>					
5) Económico <i>(las comisiones son bajas)</i>		<input type="radio"/>					

10. En su opinión, la cuenta de ahorro voluntario (Cuenta2) de las AFP es:

Evalúe cada característica en escala de 1 a 5, donde 1 es “Muy en desacuerdo” y 5 es “Muy de acuerdo”

	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo
1) Segura <i>(minimiza pérdidas)</i>		<input type="radio"/>					
2) Rentable <i>(maximiza ganancias)</i>		<input type="radio"/>					
3) Liquida <i>(permite retiros inmediatos)</i>		<input type="radio"/>					
4) Fácil de usar <i>(es simple y automática)</i>		<input type="radio"/>					
5) Económica <i>(las comisiones son bajas)</i>		<input type="radio"/>					

11. ¿Estaría interesado en recibir más información sobre estos productos?

	Si	No
1) Ahorro Previsional Voluntario (APV)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Cuenta de Ahorro Voluntario (Cuenta 2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Qué canales le resultan más cómodos para obtener información?

Puede marcar más de uno.

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Página Web | <input type="checkbox"/> Twitter |
| <input type="checkbox"/> Visita de un ejecutivo de ventas | <input type="checkbox"/> Emails |
| <input type="checkbox"/> Blog | <input type="checkbox"/> Sucursales |
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Call center |

Muchas gracias por responder nuestra encuesta. Para terminar, por favor cuéntenos un poco sobre usted. Los datos son sólo referenciales, esta encuesta es totalmente anónima.

1. ¿Qué edad tiene?
 - Menos de 27 años
 - Entre 27 y 35 años
 - Entre 35 y 55 años
 - Más de 55 años

2. ¿Cuál es su sexo?
 - Masculino
 - Femenino

3. Su estado civil es:
 - Soltero
 - Casado / Conviviente
 - Separado / Divorciado
 - Viudo

4. ¿Tiene hijos?
 - Si
 - No

5. ¿En que rango se encuentra su renta?
 - Sin ingresos
 - Entre \$ 1 y \$ 350.000
 - Entre \$ 350.000 y \$ 900.000
 - Entre \$ 900.000 y \$ 1.600.000
 - Sobre \$1.600.000

6. Su situación laboral actual es:
 - Trabajador dependiente
(con contrato)
 - Trabajador independiente
(a honorarios)
 - Empleador
 - Cesante / Desempleado

Anexo E. TABLAS CRUZADAS

Tabla 32: Renta Vs Motivación bienes.

Renta	Bienes				
	1	2	3	4	5
Sin Ingresos	4	3	1	2	4
Menor a 350	11	10	39	26	33
350 a 900	15	20	45	40	59
900 a 1.600	8	7	15	8	26
Mayor a 1.600	0	0	11	0	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 33: Renta Vs Canales virtuales.

Renta	Virtuales	
	No	Si
Sin Ingresos	8	8
Menor a 350	55	93
350 a 900	44	171
900 a 1.600	13	63
Mayor a 1.600	7	14

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 34: Renta Vs Canales redes sociales.

Renta	Redes Sociales	
	No	Si
Sin Ingresos	11	5
Menor a 350	114	34
350 a 900	192	23
900 a 1.600	66	10
Mayor a 1.600	18	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 35: Renta Vs Ahorro en efectivo.

Renta	Efectivo	
	No	Si
Sin Ingresos	10	6
Menor a 350	93	54
350 a 900	170	45
900 a 1.600	64	12
Mayor a 1.600	19	1

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 36: Renta Vs Ahorro en instrumentos.

Renta	Instrumento	
	No	Si
Sin Ingresos	14	2
Menor a 350	114	33
350 a 900	128	87
900 a 1.600	35	41
Mayor a 1.600	6	14

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 37: Edad Vs Ahorro.

Edad	Ahorra	
	No	Si
Menor 27 años	41	62
27 a 35 años	35	81
35 a 55 años	70	138
Sobre 55 años	24	26

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 38: Edad Vs Tramo de ahorro.

Edad	Tramo					
	No Ahorra	Menor 10	10 a 25	25 a 50	50 a 100	Sobre 100
Menor 27 años	41	11	14	19	13	5
27 a 35 años	35	13	20	20	12	16
35 a 55 años	70	24	32	37	22	23
Sobre 55 años	24	6	6	5	5	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 39: Edad Vs Motivación emergencia.

Edad	Emergencia				
	1	2	3	4	5
Menor 27 años	5	5	24	20	38
27 a 35 años	6	8	7	20	61
35 a 55 años	15	16	13	30	115
Sobre 55 años	8	0	6	6	22

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 40: Edad Vs Motivación herencia.

Herencia					
Edad	1	2	3	4	5
Menor 27 años	27	17	21	12	15
27 a 35 años	20	12	18	15	32
35 a 55 años	31	19	32	28	48
Sobre 55 años	20	3	4	2	9

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 41: Edad Vs Motivación vejez.

Vejez					
Edad	1	2	3	4	5
Menor 27 años	17	10	21	15	33
27 a 35 años	12	3	20	16	49
35 a 55 años	14	4	19	46	80
Sobre 55 años	7	1	4	6	27

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 42: Edad vs Motivación proyectos.

Proyectos					
Edad	1	2	3	4	5
Menor 27 años	1	3	9	14	69
27 a 35 años	4	2	12	19	64
35 a 55 años	13	4	25	42	82
Sobre 55 años	7	3	8	7	16

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 43: Edad Vs Canales virtuales.

Edad	Virtual	
	No	Si
Menor 27 años	24	79
27 a 35 años	22	94
35 a 55 años	60	148
Sobre 55 años	22	28

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 44: Edad Vs Canales redes sociales.

Edad	Redes Sociales	
	No	Si
Menor 27 años	73	30
27 a 35 años	104	12
35 a 55 años	179	29
Sobre 55 años	46	4

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 45: Edad Vs Ahorro en efectivo.

Edad	Efectivo	
	No	Si
Menor 27 años	65	38
27 a 35 años	83	33
35 a 55 años	166	40
Sobre 55 años	43	7

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 46: Situación laboral Vs Ahorro.

Labor	Ahorra	
	No	Si
Cesante	18	8
Trabajador Dependiente	126	268
Trabajador Independiente	22	24
Empleador	5	8

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 47: Situación laboral Vs Tramo de ahorro.

Labor	Tramo					
	No Ahorra	Menor 10	10 a 25	25 a 50	50 a 100	Sobre 100
Cesante	18	4	4	0	0	0
Trabajador Dependiente	126	45	58	77	45	42
Trabajador Independiente	22	3	8	4	6	3
Empleador	5	2	2	0	2	2

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 48: Situación laboral Vs Motivación proyectos.

Labor	Proyectos				
	1	2	3	4	5
Cesante	4	1	3	7	6
Trabajador Dependiente	19	9	47	57	202
Trabajador Independiente	2	2	4	15	18
Empleador	0	0	0	4	6

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 49: Situación Laboral Vs Factor seguridad.

	Seguridad				
Labor	1	2	3	4	5
Cesante	2	1	2	5	14
Trabajador Dependiente	5	14	21	51	277
Trabajador Independiente	4	1	3	9	26
Empleador	0	1	0	0	8

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 50: Situación laboral Vs Factor rentabilidad.

	Rentabilidad				
Labor	1	2	3	4	5
Cesante	2	0	1	2	16
Trabajador Dependiente	6	6	27	51	273
Trabajador Independiente	1	3	11	7	21
Empleador	1	0	1	0	7

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 51: Situación laboral Vs Factor liquidez.

	Liquidez				
Labor	1	2	3	4	5
Cesante	0	0	2	4	15
Trabajador Dependiente	6	7	45	77	214
Trabajador Independiente	0	2	12	9	18
Empleador	1	3	0	2	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 52: Situación Laboral Vs Factor facilidad.

	Facilidad				
Labor	1	2	3	4	5
Cesante	1	0	2	2	17
Trabajador Dependiente	5	8	17	73	253
Trabajador Independiente	0	3	3	10	25
Empleador	1	1	0	0	7

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 53: Situación Laboral Vs Factor costo.

Labor	Costo				
	1	2	3	4	5
Cesante	2	0	1	2	17
Trabajador Dependiente	7	9	30	29	276
Trabajador Independiente	0	2	10	9	21
Empleador	1	0	1	0	6

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 54: Situación laboral Vs Canales virtuales.

Labor	Virtual	
	No	Si
Cesante	13	13
Trabajador Dependiente	96	298
Trabajador Independiente	12	34
Empleador	8	5

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 55: Hijos Vs Ahorro.

Hijos	Ahorra	
	No	Si
No	55	85
Si	115	223

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 56: Hijos Vs Tramo de ahorro.

Hijos	Tramo					
	No Ahorra	Menor 10	10 a 25	25 a 50	50 a 100	Sobre 100
No	55	13	18	23	17	14
Si	115	41	54	58	36	33

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 57: Hijos Vs Motivación emergencia.

Hijos	Emergencia				
	1	2	3	4	5
No	8	9	20	30	57
Si	26	20	30	45	180

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 58: Hijos Vs Motivación herencia.

		Herencia				
Hijos		1	2	3	4	5
No		39	22	22	17	20
Si		59	28	53	40	85

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 59: Hijos Vs Motivación vejez.

		Vejez				
Hijos		1	2	3	4	5
No		19	12	24	18	54
Si		31	6	40	65	136

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 60: Hijos Vs Motivación proyectos.

		Proyectos				
Hijos		1	2	3	4	5
No		2	3	13	25	83
Si		23	9	41	58	148

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 61: Hijos Vs Ahorro en efectivo.

		Efectivo	
Hijos		No	Si
No		91	49
Si		267	69

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 62: Estado civil Vs Ahorro.

		Ahorra	
Estado Civil		No	Si
Soltero		77	130
Casado / Conviviente		76	142
Separado / Divorciado		13	32
Viudo		5	4

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 63: Estado civil Vs Tramo de ahorro.

Estado Civil	Tramo					
	No Ahorra	Menor 10	10 a 25	25 a 50	50 a 100	Sobre 100
Soltero	77	25	28	35	19	23
Casado / Conviviente	76	29	36	35	22	19
Separado / Divorciado	13	0	7	11	12	2
Viudo	5	0	1	0	0	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 64: Estado civil Vs Motivación emergencia.

Estado Civil	Emergencia				
	1	2	3	4	5
Soltero	14	12	28	38	92
Casado / Conviviente	16	16	18	36	107
Separado / Divorciado	2	1	1	2	35
Viudo	2	0	3	0	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 65: Estado civil Vs Motivación vejez.

Estado Civil	Vejez				
	1	2	3	4	5
Soltero	34	12	35	29	69
Casado / Conviviente	13	6	24	43	92
Separado / Divorciado	1	0	5	9	26
Viudo	2	0	0	2	4

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 66: Estado civil Vs Motivación proyectos.

Estado Civil	Proyectos				
	1	2	3	4	5
Soltero	5	4	19	31	121
Casado / Conviviente	15	6	29	42	86
Separado / Divorciado	3	1	5	8	22
Viudo	2	1	1	2	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 67: Estado civil vs Motivación seguridad.

Estado Civil	Seguridad				
	1	2	3	4	5
Soltero	2	7	10	34	140
Casado / Conviviente	3	9	15	22	151
Separado / Divorciado	4	1	1	8	28
Viudo	2	0	0	1	6

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 68: Estado civil Vs Factor costo.

Estado Civil	Costo				
	1	2	3	4	5
Soltero	3	4	20	18	139
Casado / Conviviente	5	7	19	19	139
Separado / Divorciado	0	0	1	2	38
Viudo	2	0	2	1	4

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 69: Estado civil Vs Canales virtuales.

Estado Civil	Virtual	
	No	Si
Soltero	51	156
Casado / Conviviente	63	155
Separado / Divorciado	8	37
Viudo	7	2

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013

Tabla 70: Estado civil Vs Ahorro en efectivo.

Estado Civil	Efectivo	
	No	Si
Soltero	136	71
Casado / Conviviente	178	39
Separado / Divorciado	39	6
Viudo	6	2

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada, Julio 2013