



Puntos para la Vejez Parte I

Plan de Negocios para Optar al grado de Magíster en
Administración de Empresas

Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo

Alumnos:
Shimizu, Julian

Panamá, junio 2021

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	5
1. Oportunidad de Negocio	6
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	8
2.1 Industria	8
2.1.1 Análisis PESTLE	13
2.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	13
2.2 Competidores Directos.....	15
2.3 Competidores Indirectos	16
2.4 Clientes.....	17
2.5 Tamaño del Mercado	19
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	21
3.1 Modelo de Negocios.....	21
3.2 Descripción de la Empresa	22
3.2.1 Objetivos Específicos.....	23
3.2.2 Factores Críticos de Éxitos	24
3.2.3 Capacidad de la Empresa.....	24
3.2.4 Ventajas Competitivas.....	25
3.2.5 Estrategia de Entrada.....	26
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.	26
3.4 RSE y Sustentabilidad.....	27
4. Plan de Marketing.....	29
4.1 Objetivos de Marketing.....	29
4.2 Estrategia de Segmentación	30
4.3 Estrategia de Servicio	31
4.4 Estrategia de Precio	33
4.5 Estrategia de Distribución	34
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.....	35
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	36

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	37
5. Plan de operaciones.....	39
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones.....	39
5.2 Flujo de Operaciones	40
6. Equipo del proyecto.....	41
6.1 Equipo Gestor.....	41
6.2 Estructura Organizacional.....	41
7. Plan Financiero.....	42
8. Riesgos críticos	43
9. Propuesta Inversionista.....	44
10. Conclusiones	45
Referencias.....	46
Anexos.....	49

Índice de Tablas

Tabla 1. Estructura del sistema pensional de Panamá	11
Tabla 2. Cálculo del tamaño del mercado	20
Tabla 3. Modelo Canvas.....	21
Tabla 4. Estimación de la demanda y crecimiento anual de los nuevos afiliados y socio comercial.....	37
Tabla 5. Cronograma de Marketing	38

Índice de Figuras

Figura 1. Relación comercial de PRIS (clientes y usuarios).....	16
Figura 2. Relación comercial “Puntos para la Vejez” (Clientes y usuarios)	17
Figura 3. Logo de Puntos para la Vejez.....	33

Resumen Ejecutivo

Actualmente, en la mayoría de los países latinoamericanos han tratado de buscar una solución para el sistema de pensiones públicas en la cual muchas de ellas necesitan pasar por reformas para así adecuarse a la nueva realidad, que exige entre las alternativas el descenso demográfico y una respuesta a informalidad del mercado de trabajo, ya que su aumento ha contribuido negativamente al sistema pensional.

En Panamá el panorama no es distinto a dicho escenario. Por tal motivo surge una oportunidad que si bien está en la línea de los negocios es una propuesta que contribuye a respaldar las acciones del estado para mitigar la situación pensional en el país, ayudando al pueblo panameño a disfrutar de una vejez más digna y segura.

La idea de “*Puntos para la Vejez*” consiste en una aplicación tecnología que no hay en el mercado panameño y que tiene como objetivo hacer el enlace con los comercios por medio del consumo diario y el ahorro voluntario, aportando así directamente a los fondos de pensión privado. Es decir, por cada dólar consumido en un comercio aliado se acumula un punto que podrá ser canjeado como aporte a su cuenta de fondo privado individual.

Hoy la población trabajadora alcanza 1.289.241 de personas y representa el tamaño del mercado de B/. 20 millones. Solo el 3% de ellas contribuyen a algún fondo privado. Por eso, Puntos para la Vejez representa una gran oportunidad de negocio que requiere una inversión inicial de B/. 2,289,022 y que según el análisis financiero el VAN es de B/. 260,237.83 y la TIR 17.51%, por la cual demuestran la rentabilidad para el inversionista en los 5 años que está proyectado.

1. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio propuesta encuentra su razón de ser en las fallas que presenta actualmente el sistema pensional de Panamá, las cuales son compartidas con los países de la región y del mundo, situación que evidencia los grandes desafíos derivados del desfase entre la reducción de los recursos financieros procedentes de las cuentas de pensión y la demanda generada por la población, lo que ha obligado a la implementación de reformas para garantizar el acceso, disminución de la brecha de inequidad y contribuir a la mejora de la rentabilidad social (CEPAL, 2004). Entre ellas se reconocen medidas como el aumento de la edad de jubilación, la inclusión de los fondos mixto, los fondos privados y el aumento de las cuotas, según información ofrecida por la Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones (FIAP, 2000).

Las garantías futuras de la población panameña que no alcanzó a cumplir el tiempo de contribución laboral, no cuenta con ahorros para la vejez porque no realizó contribuciones como independiente o simplemente busca complementarlos por medio del sistema de aportes a pensión voluntaria. En el primero y segundo caso, la situación puede ocurrir por desempleo, tipo de contratación o el desempeño de una actividad económica dentro de los márgenes de la informalidad. Esta propuesta en su desarrollo busca contribuir al fomento de una cultura del ahorro para la vejez a partir de la cultura del consumo.

En este contexto, los factores antes señalados exponen las razones más importantes por las cuales la población panameña está generando cada vez menos aportes obligatorios y voluntarios a los ahorros para respaldar la vejez, pañorama entre el cual cabe resaltar de acuerdo con Hernández (2019), que el ahorro para la vejez no hace parte de las prioridades de al menos un 43% de la población panameña que no cotiza por alguna de las razones mencionadas.

Se logró identificar agentes claves para poner en marcha el proyecto de Puntos para la vejez como son los Administradoras de Pensiones privadas, en los últimos 3 años, en el 2019 había 67 mil 052 afiliados, en 2020 esta cifra bajó a 65 mil 328 afiliados, es debido por acontecimientos de contingencias. Al 2021 hay 63 mil 489 adscritos con un ahorro equivalente a B/. 650 millones. (Superintendencia del Mercado de Valores , 2020). Esto indica que existe mucho potencial para crecer y un mercado por captar que esta fuera del sistema, alrededor de los 2 millones 444 mil 614 son personas económicamente activas.

Por otro lado, hace 22 años atrás Grupo Rey lanza el primer Programa de Lealtad para supermercados desde entonces las empresas más populares de Panamá han ido incorporando estas estrategias para captar clientes, en el anexo 2 se observa listado de 20 comerciales de los cuales un 67% tienen un programa de puntos. Este programa de fidelización de grupo Rey maneja una cifra de 850,000 tarjeta habientes este ha ido expandiendo en los distintos negocios que maneja la marca. Por años, Grupo Rey estuvo solo ofreciendo programa de lealtad; después se sumaron cadenas supermercado como El Machtetazo mantiene más de 300,000 afiliados al programa. Otra cadena que se conoce la cantidad de afiliados es el supermercado Xtra con 220.000 afiliados con edades de 25 y 55 años (Vidal, 2014).

Considerando tal pañorama y las estrategias que se tienen contempladas para dinamizar la economía en Panamá, surge la propuesta de diseñar un mecanismo de puntos, a partir del consumo realizado en los distintos establecimientos de consumo del país para que puedan ser utilizados, no solo dentro de la cadena de consumo de los mismos establecimientos, sino, para promover el ahorro futuro. El mecanismo de ahorro permitirá que los usuarios (población panameña) puedan, mediante una aplicación, transferir a su cuenta de jubilación voluntaria los puntos otorgados en los establecimientos de consumo.

2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

El sistema de pensiones como mecanismo de protección social para proporcionar condiciones de vida digna ante sucesos de invalidez, vejez y muerte, está clasificado, en Panamá, por tres pilares que contemplan un régimen no contributivo y contributivo, último al que se puede acceder de manera obligatoria y voluntaria.

Como se observa en la Tabla 1 el primer pilar corresponde al no contributivo, el cual es administrado por el Ministerio de Desarrollo Social para brindar a la población mayor de 65, en estado de vulnerabilidad social que no recibirá pensión, un apoyo de 120 Balboas.

El segundo pilar constituye el sistema contributivo basado en el sistema solidario (fondo común) que actualmente coexiste con las reformas realizadas a la estructura pensional desde finales del siglo XX. Una de las reformas permite la emergencia del sistema mixto que lleva a la clasificación de los empleados de acuerdo con el sector en el cual se desempeñan, público o privado.

Los empleados del sector público, al no recibir prestaciones por liquidación ni prima de antigüedad, desde 1997 están amparados por la Ley 8, la cual constituye el Sistema de Ahorro y Capitalización de Pensiones de los Servidores Públicos (SIACAP) para garantizar beneficios adicionales a las pensiones de invalidez o incapacidad permanente por efecto de riesgo profesional o vejez. (Asamblea Legislativa, 1997)

Por su parte, los empleados del sector privado, además de su contribución al fondo común, desde 2006 las personas menores de 35 años tienen abierta una cuenta de ahorro personal de aporte obligatorio que complementan su ahorro para la vejez, las cuales son administradas por la Caja de Seguro Social al igual que los aportes del sistema solidario.

Otra alternativa de ahorro para la vejez, que aparece en los años 90 antes del sistema mixto, son los fondos privados de ahorro voluntario, a los cuales pueden acceder tanto las personas que se desempeñan en el sector privado como público y que trabajan de manera independiente bien sea dentro de la formalidad o informalidad. En Panamá, existen tres fondos privados, Progreso y Profuturo de acceso abierto a la población y Quantia de acceso exclusivo para los empleados de la empresa Morgan & Morgan (ver Tabla 1).

Profuturo, maneja un costo de apertura de B/. 21.40 y Progreso B/. 10.00 ambos pagos únicos, adicionales comisiones administrativas según capital de ahorro que inicia desde el 2.25% y va en decreciente, entre más dinero mantenga el fondo la comisión disminuye hasta llegar al 1% anual (dependiendo del producto a considerar). (Profuturo, 2019)

En ambos casos, como mínimo solo debe abrirse una cuenta de 50 dólares en cualquiera de los dos fondos privados habilitados, consiste a un 10% de un salario mínimo de B/. 500.00.

Las aportaciones a la cuenta son realizadas por medio débitos automáticos ACH, aportes por banca en línea y aportes por ventanillas de las sucursales autorizadas.

Tabla 1. Estructura del sistema pensional de Panamá

Tipo de sistema	Sector industrial	Carácter	Tipo de ahorro	Entidad administradora	Naturaleza Fondos	Afiliaciones y montos
Primer pilar	Población > 65 años	No contributivo	Apoyo social	Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)	Público	124.494 (B/. 46,032,840)
Segundo pilar	Público	Contributivo (Voluntario) (inicia en 1997)	Cuenta personal	Sistema de Ahorro y Capitalización de los Servidores Públicos (SIACAP)	Público	498.729 (B/. 785 millones)
	Privado / Público	Contributivo (Obligatorio)	Fondo común	Caja de seguro social (CSS)	Público	1.289.241 (B/. 1.500 millones)
	Privado / Público	Contributivo (Obligatorio)	Cuenta personal	Caja de seguro social (CSS)	Público	14,000 afiliados (Error en sistema para contabilizar aporte)
Tercer pilar	Privado / Público	Voluntario (1993)	Cuenta personal	Progreso, Profuturo y Quantia	Privado	65.489 (B/. 650 millones)

Fuente: datos obtenidos de Ministerio de Desarrollo Social (2021); FIAP (2020); Superintendencia del Mercado de Valores (2020); (ANPanamá Agencia de Noticias, 2020).

El contexto anteriormente delimitado ofrece un pañorama general acerca de la estructura del sistema pensional en Panamá, entre el cual se visualiza el tercer pilar como la oportunidad para desarrollar la propuesta de negocio, no solo por la autonomía respecto del Estado, sino, porque éste pilar puede albergar a la mayor cantidad de usuarios procedentes del sector público, privado y a quienes se desempeñan en alguna actividad económica formal o informal de manera independiente.

Adicionalmente, el argumento principal por el cual la propuesta se enfoca, en primera instancia, en los afiliados de los fondos privados responde a que actualmente la Caja de Seguro Social cuenta con una serie de barreras internas que de momento impedirían una articulación con la propuesta de Punto a la Vejez en un periodo de corto o mediano plazo. Esto se debe a que la Contraloría General en la auditoría realizada en 2018 y a partir de los estados financieros a finales de 2019 entregó a la Administración el siguiente reporte actuarial:

La Junta Técnica Actuarial presentó varios escenarios que conjugaban distintas posibles medidas, entre las cuales estaba modificaciones en la tasa de reemplazo, años de cotización, y aportes extraordinarios del Gobierno. En nuestra apreciación, eso no era una propuesta sino un análisis de alternativas. La Junta Directiva solicitó que se hiciera un análisis de fusión de ambos subprogramas. Con esta opción, se logra 30 años de extensión de la vida del programa, pero inevitablemente se cae al final de ese tiempo en una situación deficitaria. Coincidimos en que la gestión de la Caja de Seguro Social presenta amplios espacios de mejora. Una gerencia profesional, no política, es necesaria (Sánchez, 2021, parr.14, 18).

2.1.1 Análisis PESTLE

El análisis del entorno mediante el modelo PESTLE fue posible observar las implicaciones que podría tenerse a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. En el Anexo 1 se describen dichas dimensiones y se señala el impacto que pueden tener en la empresa.

De los aspectos que contempla este análisis se puntualiza a continuación en la dimensión legal, por las implicaciones directas que pueden limitar el desarrollo de la propuesta. De esta manera es prioritaria el trabajo articulado y siguiendo las disposiciones de la Superintendencia del Mercado de Valores de Panamá (SMV), que como un organismo autónomo del Estado, con personería jurídica, patrimonio propio e independencia administrativa, presupuestaria y financiera, tiene competencia privativa para regular y supervisar a los emisores, sociedades de inversiones, intermediarios y demás participantes del mercado de valores (Superintendencia del Mercado de Valores , 2020).

2.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes: Media – Alta

- Administradores Fondos Privados: alto poder de negociación con respecto a el manejo de la información de los usuarios (Cotizantes) y el precio por el rol que desempeña su función en todos en proceso del negocio en sí.
- Establecimientos Comerciales: estos establecimientos estarían actuando como aliados, por lo cual sería bajo su amenaza tomando en cuenta que es más interesante que se conecten a los usuarios y para Puntos para la Vejez.

- Cotizantes (Usuarios): alto poder de negociación con relación a buscar otros mecanismos financieros para remplazar Puntos para la Vejez o exigir mejor cualidad en el valor de los puntos ofrecidos.

Poder de negociación de los proveedores: Baja

- El poder de negociación en este caso es bajo debido que hay muchos proveedores de servidores en el mercado, logrando tener mejores accesos a los servicios a bajo costo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Media - Baja

- Como aún no hay empresas en este nuevo modelo de negocio en mercado la entrada de nuevos competidores es baja. Sin embargo, los competidores que pueden ingresar serian aquellos que ya tienen una base de data y que conozcan el modelo de proceso de acumulo de puntos.

Amenaza de productos sustitutos: Media – Alta

- En Panamá hay muchas instituciones financieras que brindan muchos productos y servicios que se acerca a Puntos para la Vejez como el formato de ahorro
- El CSS es mayor subtítulo a la población panameña debido a ser el fondo público del país.

Rivalidad entre los Competidores: Baja

- Hay pocos competidores en este mercado, de hecho, en Panamá no hay ninguna modalidad de negocio que se acerca a puntos para el retiro.

En conclusión, de acuerdo con el análisis de todo el escenario, el nivel de competencia en la industria es bajo debido a que actualmente no existe en Panamá un modelo de negocio que permita la acumulación de puntos obtenidos en el

comercio para el ahorro futuro como una contribución para el retiro de la actividad laboral. En este sentido, la propuesta de negocio no representa una amenaza para los establecimientos comerciales, puesto que actuaría como un aliado para Puntos para la Vejez y en beneficio se estaría ayudando a fidelizar y atraer más consumidores, lo cual se vería reflejado en el incremento de sus ventas.

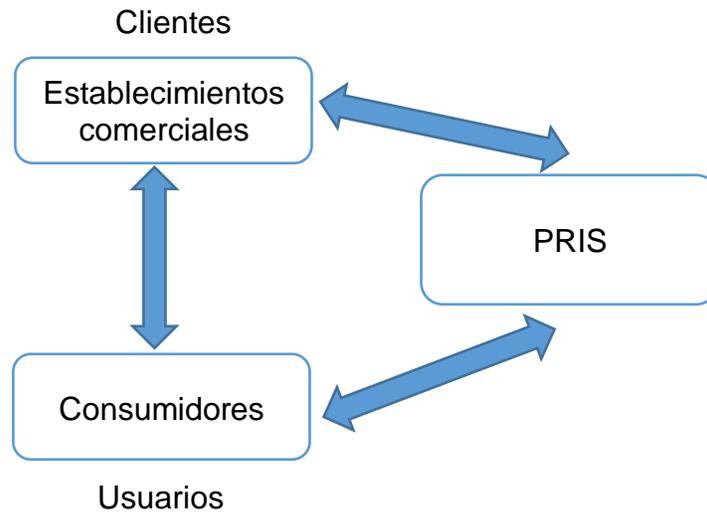
Por otro lado, los clientes, representados en los fondos de pensión privados, tienen un alto poder de negociación dado que el mercado está muy concentrado, ya que existe casi un duopolio en el mercado de estos fondos: Progreso y ProFuturo.

Respecto a los usuarios, es importante mencionar que, aunque no existen competidores directos para Puntos para la Vejez, hay varias opciones de ahorro a la que pueden acceder, como los instrumentos financieros ofertados por los bancos, inversiones en divisas o criptomonedas y la inversión en bienes raíces.

2.2 Competidores Directos

Actualmente en Panamá no existe una empresa que se dedique exclusivamente a centralizar, monitorear y agregar nuevos usuarios/clientes a los fondos de retiros privados o del gobierno mediante una estrategia de puntos por consumo. El competidor más directo es PRIS que desde diciembre de 2020 lanzó el programa de lealtad que cuenta con sus dos primeros aliados comerciales: estaciones Puma Energy, cuyo consumo puede realizarse en todo el territorio nacional y las tiendas de conveniencia Super 7. Los puntos captados mediante la APP de la marca podrán ser canjeados por productos en todos los establecimientos aliados para continuar la cadena de consumo (ver Figura 1), aún no para generar ahorros para la vejez.

Figura 1. *Relación comercial de PRIS (clientes y usuarios)*



2.3 Competidores Indirectos

Avizorando posibles competidores, se identifica a las entidades bancarias que podrían aprovechar su trayectoria para canalizar fondos procedentes del consumo en los establecimientos comerciales, a partir los aplicativos que ya implementan denominados wallet electrónicas, como Yappi del Banco General y Nequi de Banistmo, utilizadas principalmente por la población más joven.

Del mismo modo, puede ocurrir con plataformas que administran fondos de pensiones, ya que tendrían la facilidad de llegar directamente a los usuarios que ya están ahorrando para la vejez y a través de ellos a los clientes para recaudar saldos para ahorro desde los puntos obtenidos por consumo.

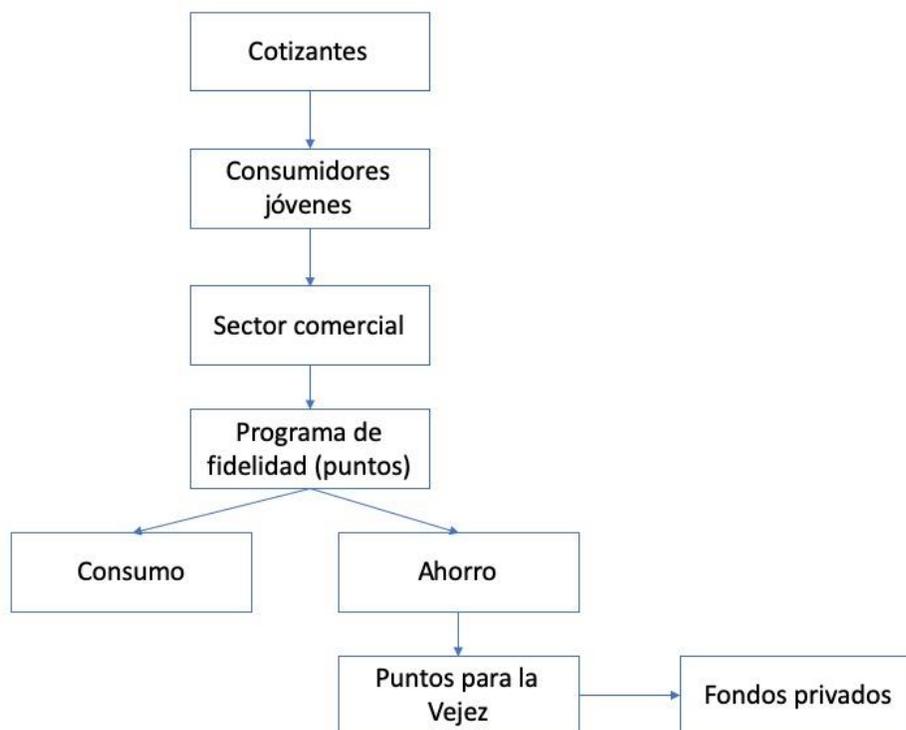
También se destacan como futuros competidores las App Marketplace "Pedidos Ya" y "Uber Eats" que, aprovechando su conocimiento y experiencia con los distintos establecimientos comerciales que proveen productos, pueden canalizar los puntos

a través de sus aplicaciones, sirviendo así de intermediarios frente a los fondos de pensión.

2.4 Clientes

La relación comercial de “Puntos para la Vejez” se establece entre clientes y usuarios tal como se observa en la Figura 2.

Figura 1. *Relación comercial “Puntos para la Vejez” (Clientes y usuarios)*



El modelo que se propone considera tres grupos de clientes: las administradoras de fondos de pensión privadas y los establecimientos comerciales, siendo los usuarios del servicio los cotizantes actuales y nuevos de los fondos de pensión privados. Se consideran dichos grupos de clientes, en primera instancia,

porque los fondos pagarían por los nuevos usuarios que lleguen por medio de Puntos para la Vejez y los establecimientos comerciales membresía mensual de cada tienda que deseen incorporar a la red Puntos para la Vejez.

Fondos de ahorro privados: en Panamá existen 3 empresas con permiso de ofrecer el producto que son Profuturo, Progreso y Quantia, los cuales son los clientes directos de la propuesta. Entre los tres fondos hay en promedio de 65 mil personas afiliadas, de acuerdo con las estadísticas de la Superintendencia de Valores de Mercado (2020). Al ser parte del proyecto las administradoras podrán incrementar sus aportaciones y contar con un nuevo agente de pago.

Establecimientos comerciales: son aquellas empresas privadas que comercializan productos, prestan servicios a la población y actualmente tienen establecido un sistema de puntos para el consumo (programa de lealtad) dentro de los mismos establecimientos y pueden convertirse en clientes aliados de la propuesta al permitir que los puntos puedan ser transferidos a las cuentas de ahorro personal para la vejez. Por su parte, las empresas que no tengan el sistema de puntos, se convierten en un grupo potencial de clientes. Al hacer parte del programa estarían siendo visibles por la cantidad de usuarios registrados en la web de Puntos para la Vejez, la plataforma consiste en consolidar los comercios que desean ser parte del programa de lealtad mediante una herramienta tecnológica. Este servicio tiene una visión publicitaria una plataforma donde el usuario podrá enterarse de las promociones que las empresas estén dispuestas a hacer mercadeo para este selecto grupo de personas.

Cotizantes (usuarios): personas de 20 a 64 años que generan ingresos como empleados o independientes, bien sea de manera formal o informal, que estén afiliados o quieran afiliarse a los programas de lealtad de los clientes aliados y que están afiliados a algún fondo de ahorro privado o estén interesados en iniciar el ahorro para su jubilación.

Donde podrán contar con un plan de jubilación sin sacrificios psicológicos porque no les alcanza para ahorra, sin excusas.

2.5 Tamaño del Mercado

La definición del tamaño del mercado para nuestra propuesta como se observa en la Tabla 2 se obtiene a partir la totalidad poblacional que tenía Panamá a 2020 según los datos ofrecidos por el Banco Interamericano de Desarrollo, cuyo número ascendió en dicho año a 4.278.500 habitantes, de los cuales solo se tuvo en cuenta la población en edad laboral de 20 a 64 años que corresponde al 53% y equivale a 2.444.614 personas (MINERPA, 2020).

De la totalidad de la población en edad laboral, aquella que cotiza de manera obligatoria en el fondo de la Caja del Seguro Social suma 1.289.241 cotizantes y quienes ahorran de manera voluntaria en alguno de los tres fondos privados suman 65 mil cotizantes según datos de la Superintendencia de Valores. De esta manera, tanto los cotizantes que actualmente ahorran de manera voluntaria y obligatoria pueden hacer parte del programa. En cualquier caso, solo debe abrirse una cuenta de 50 dólares en cualquiera de los dos fondos privados habilitados.

La cantidad de afiliaciones en los fondos privados que existe actualmente se convierte en nuestra base para presentar la propuesta con apuesta a un incremento del 100% adicionales dentro de los 5 primeros años del proyecto, además de las personas aún no cuentan con ningún fondo privado de jubilación. Se considera en este sentido, que la plataforma de “Puntos para la Vejez” permitirá que nuevos usuarios empiecen a ahorrar en sus cuentas de ahorro voluntario permitiéndose visualizar un crecimiento en el tiempo.

Tabla 2. *Cálculo del tamaño del mercado*

Descripción	Proyecciones	Tamaño
Población panameña trabajadora		2,444,614
Cotizantes actuales de fondos de pensiones		65,489
Nuevos cotizantes a afiliarse	Representa 38% de personas encuestadas.	490,618
Total, de nuevas afiliaciones en 5 años	Precio, c/u Entre B/15.65 hasta B/. 17.61	B/. 7,676,399
Comercios Asociados 20 empresas	Cantidad de sucursales	900
Sucursales mínimas a 5 años	Precio B/.407.34 hasta B/.458.46	61
		B/. 24,746

Por otro lado, el tamaño de los establecimientos comerciales de las empresas más concurridas en Panamá se detalla en el Anexo 2. De ellas, como se disponen actualmente de programas de lealtad y el restante representan un grupo de posibles clientes aliados. En el tiempo, se espera que más empresas implementen programas de lealtad y hagan parte de la lista de nuestros clientes aliados.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de Negocios

La propuesta expresa en el modelo Canvas (Tabla 3) está dirigida a la población panameña de 20 a 64 años que hacen parte o pueden hacer parte de algunas de las dos administradoras de fondos privados habilitadas, a las cuales pueden transferir los puntos obtenidos en compras realizadas en los distintos establecimientos del sector comercial con el fin de generar un ahorro complementario para la vejez. Este servicio será ofrecido mediante una plataforma digital que servirá de puente entre los clientes y usuarios (ver Anexo 3).

Tabla 3. *Modelo Canvas*

<p>Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Creadores y financiadores de la propuesta. -Miembros del ecosistema pensional de Panamá: Asamblea Nacional de Panamá, FIAP, CSS, Superintendencia de Valores. -Fondos de pensión privados. -Empresas privadas (Establecimientos comerciales). -Proveedores de tecnología. 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseño de las plataformas tecnológicas intuitivas para los clientes. -Canal de comunicación eficientes hacia nuestros clientes y usuarios (Servicio al cliente). -Gestión de Marketing que garantice la proyección de afiliaciones y aumento de socios comerciales. <p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Local para brindar el servicio. - Plataforma de tecnologicas funcionando correctamente y con sus respaldo. - Personal especializado. - Proveedores 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Administradores de Pensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento de afiliaciones e ingreso en sus servicios. -Producto más visible por los panameños. <p>Socios comerciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Red de comercios que genera aumento en ventas, proyecta en base a los usuarios registrados. -Diferenciación en su competencia. <p>Usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Por medio del consumo invierte indirectamente a un plan de Jubilación. - Conoce de temas financieros y aprende a invertir. 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Administradoras: envío de remesas de dinero recaudado por usuario. -Empresas privadas: envío de reporteria segun canje utilizado por los usuarios -Población: app amigable con contabiliza los puntos obtenidos por sus compras e incremento en sus ahorro. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asistencia por la página web de "Puntos para la Vejez" y aplicación. -Anuncios en las principales redes sociales con la intención de informar y captar nuevos clientes. -Contacto directo con administradores de fondos y socios comerciales. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administradores de fondos de jubilación privados. 2. Comercios. 3. Población panameña de 18 a 50 años que ya cuenten con un plan de jubilación privado o interesados a adquirir uno.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial: B/.1,488,357.50 Equipamiento y desarrollo tecnológico, Capital de trabajo: B/.637,094.06 - Costo de Operación: Gastos generales, gastos administrativos, gastos de marketing, gastos financieros. B/. 63,661 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Servicio por nuevos afiliados a planes de jubilación alrededor de B/.7millones</p> <p>Membresía por utilizar el programa de lealtad de Puntos para la vejez. B/. 30 mil.</p>		

3.2 Descripción de la Empresa

Puntos para la vejez es una propuesta de base social que se apoya de la tecnología para ofrecer el servicio de captación, intermediación y transferencia de incentivos de compra obtenidos por los consumidores en los establecimientos comerciales (Programa de Lealtad) con el fin de que sean transferidos a sus planes de jubilación, como alternativa a la única opción que se tiene actualmente de disponer dichos incentivos para continuar con la cadena de consumo. Se busca concientizar tanto al sector comercial como al consumidor la importancia de ahorrar de manera preventiva.

Por medio de una plataforma digital que permita enlazar de manera progresiva la mayor cantidad de comercios posibles y existentes en el mercado de productos o servicio, las administradoras de pensiones privadas autorizadas y los usuarios que generan oportunidades de consumo y que prevén el ahorro para la vejez.

Misión: brindar soluciones sociales de base tecnológica para contribuir al bienestar de la población panameña durante la edad de jubilación mediante un mecanismo que permitirá dinamizar la economía y ofrecer oportunidades de ahorro futuro a la población en condiciones de generarlo. Será una alternativa que complementará las acciones del Estado orientadas a mitigar condiciones de riesgo social, vulnerabilidad, marginación o pobreza.

Visión: ser líderes en soluciones que promuevan la apropiación social, tecnológica y el acceso a condiciones de vida más equitativas para toda la población panameña de la tercera edad.

Objetivo general: contribuir al desarrollo y fortalecimiento de una cultura del ahorro futuro que aporte al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes durante la edad de jubilación.

Valores

Responsabilidad: se cuenta con el privilegio de visualizar la problemática que se avecina y es por ello que se tiene el compromiso de capacitar a las personas en términos financieros que aporten beneficios a largo plazo.

Transparencia ética: sin excepciones informar de manera oportuna las condiciones, planes y resultados esperados a nuestros clientes, siempre atentos a los comentarios por parte de ellos para el afianzar nuestro compromiso con la mejora continua.

Confiabilidad: resultados confiables durante la gestión de los procedimientos prometidos para garantizar una correcta destinación de los recursos dispuestos al ahorro.

3.2.1 Objetivos Específicos

Integrar a los socios comerciales identificados como nuestros segmentos de clientes y también son partes de las actividades claves. Aquellos que estas entre las 100 mejores empresas de Panamá, cuentan con más de una sucursal y el nivel de ingresos es alto, tengan o no con programas de lealtad.

Generar alianzas con los administradores de pensiones autorizados que permitan ser un canal para llegar a más población cotizante y aporte a los procesos de recaudación de fondos.

Finalmente, conquistar un 38% de los afiliados que ya tienen una cuenta de jubilación de manera obligatoria.

Objetivos a corto plazo (1 año):

- Contar con 12 establecimientos asociados a nuestra plataforma de programa de lealtad.
- Contar con participación de las tres Administradoras de Pensiones.
- Contar con 73,500 nuevas afiliaciones en el App más 20% de los cotizantes actuales.

Objetivos a mediano plazo (5 años)

- Participación de nuevos socios comerciales.
- Meta cumplida de nuevas afiliaciones 490,679

Objetivos a largo plazo (10 años)

- Ampliación de nuestro segmento al sistema público.

3.2.2 Factores Críticos de Éxitos

- Amplios estudios de mercado del sector financiero y comercial.
- Análisis del contexto interno y externos que permita tomar decisiones efectivas, siempre en vista a evitar consecuencias que pongan en riesgo la reputación y operación.

3.2.3 Capacidad de la Empresa

Se contará con una plataforma digital cuyo principal objetivo es gestionar un plan de fidelización de clientes en base a puntos que se acumulan en cada consumo para luego ser transferidos a las cuentas de ahorro voluntario activas en los fondos de ahorro privado.

Nuestros usuarios son parte vertebral del engranaje que quiere articular el consumo con el ahorro, ya que son quienes posibilitan que ambas acciones se lleven a cabo desde un cambio cultural. Para ellos, además de ser un canal desde

donde podrás transferir sus puntos convertidos en dinero a una cuenta de ahorro, la plataforma brindará herramientas de formación en educación financiera para la toma de mejores decisiones al respecto y tendrán acompañamiento virtual y telefónico para que el proceso de ahorro de puntos sea efectivo. Por tanto, los beneficios y capacidades que se generan a este nivel son tanto simbólicas como prácticas.

3.2.4 Ventajas Competitivas

Para identificar nuestra ventaja competitiva se utiliza el test VRIO (ver Anexo 4) que proporciona un análisis de nuestros recursos estratégicos.

La innovación y transformación digital y la seguridad de la información son recursos que se están desarrollando en diferentes industrias, pero este recurso es parte del objetivo concreto ya que se busca posicionar la marca de una manera diferenciada y sostenible aprovechando la herramienta tecnológica, cambiando fundamentalmente la forma en que se opera actualmente y brindar valor a nuestros clientes.

La relación con nuestros clientes por ser pioneros en Panamá con este modelo de negocio nos permite desarrollar estrategias divergentes que nos permitan hacer crecer la cartera de clientes, retener y brindar servicio rápido y oportuno de manera que sea percibida eficaz y eficiente nuestro negocio.

El modelo de negocio, investigación de mercado, servicio post venta y conocimiento son ventajas imitables y se encuentran al alcance del mercado; nuestra transformación digital e innovación serán nuestras prioridades para diferenciarnos.

La ventaja de la propuesta es que en Panamá no existe el servicio ni el plan de negocios en desarrollo. Aprovechando esta nueva solución nuestra ventaja en el mercado consiste en tener el derecho exclusivo inicial para su explotación.

La relación con nuestros proveedores mejora la calidad final del servicio, por ende, el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo serán parte de la validación prioritaria de puntos para la vejez.

3.2.5 Estrategia de Entrada

Socios comerciales: identificar y otorgar información relevante para sus estrategias corporativas.

Administradores de pensiones autorizados: incrementar sus afiliaciones y captura de fondos.

Población panameña: informar de la importancia de prepararse para su edad adulta, con indicadores de proyecciones de sus gastos son nuestras primeras estrategias de entrada al mercado de Panamá. De esta manera, buscamos que nuestros clientes comprendan que son parte de la sostenibilidad del sistema pensional desde una práctica consiente sobre el ahorro.

3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.

Nuestra principal estrategia de crecimiento es aumentar la alianza con socios comerciales que deseen integrar la cadena de empresas que están dispuesta a ser parte del nuevo ciclo de consumo. Este ítem es relevante para “Puntos para la Vejez”, ya que entre más empresas participantes más acumulaciones de incentivos serán transferidos para la cuenta individual de cada consumidor. Así mismo, en el

tiempo un propósito es vincular a la Caja de Seguro Social que administra el sistema de pensión público a la red de puntos para la vejez con el fin de aumentar los ahorros extraordinarios para su cuenta individual.

De manera derivada, otra línea importante dentro de nuestro crecimiento se visualiza en el aumento de empresas que no dispongan de programas de lealtad, lo cual podrá ser facilitado desde la plataforma de “Puntos para la Vejez”. En específico, consiste en un servicio que ayudará a las empresas del sector comercial a gestionar programas que incentiven el consumo de sus clientes.

El crecimiento de la cartera de socios comerciales ofrece una gama de servicios a adicionar, como por ejemplo consolidar un directorio online, con el objetivo que las personas se enteren de promociones, nuevas empresas según necesidad a satisfacer todo en un solo lugar.

No obstante, los sistemas de pensiones a nivel centroamericano se enfrentan a grandes desafíos que derivan del desfase entre la reducción de los recursos financieros procedentes de las cuentas de pensión y la demanda generada por la población relacionadas con los sucesos antes mencionados, por lo cual los países se han visto en la obligación de generar reformas, entre las que se incluye un sistema solidario, para garantizar el acceso, disminución de la brecha de inequidad y mejorar la rentabilidad social (CEPAL, 2004). De esta manera, al ser una problemática compartida con otros países, es posible pensar el desarrollo de la propuesta no solo para Panamá sino para otros estados de la región.

3.4 RSE y Sustentabilidad

A nivel económico y social, Puntos para la Vejez provee un canal para que los actores clave representados en socios comerciales y administradoras de fondos

privados de pensiones, se unan en un proyecto que beneficiará a la generación actual y sucesivas con beneficios para vejez producto del ahorro generado desde el consumo.

Creación de una escuela con el propósito de asesor financieramente a las personas con el objetivo de que tomen buenas decisiones sobre su economía, que estén consiente del pro y contra de algunos instrumentos financieros.

Ir a las escuelas públicas brindar charlas gratuitas incentivando la importancia de tener estos conocimientos financieros para el desarrollo de su vida adulta, especialmente a jóvenes por finalizar el bachillerato. Ya que actualmente bachilleres de ciencias, letras, arte no cuentan con estas asignaturas.

Puntos para la vejez aporta a sus responsabilidad social y sustentabilidad intercambiando conocimiento a personas con el propósito de ser una comunidad que no dependan económicamente del estado.

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Las estrategias de marketing que se implementarán “Puntos para la Vejez” tienen como objetivo dar a conocer la marca y su propuesta y lograr el registro del mayor número de usuarios cotizantes y nuevos cotizantes durante los cinco primeros años proyectados en este emprendimiento.

El objetivo es ejecutar estrategias cuantitativas en el primer año, 70.000 usuarios descargan la aplicación y se registran automáticamente a los fondos privados y al quinto año, lograr un crecimiento exponencial y alcanzar un registro de 490.000. Adicionalmente, a los Socios Comerciales en el primer año contar con 12 marcas y 61 marcas asociadas en el quinto año.

Además, con las estrategias de marketing utilizadas en este emprendimiento va ser posible aumentar las ventas al largo de los años, proyectado ventas de B/. 1,150,009 al primer año y B/. 8,639,854 en el último año.

Para dicha planeación será necesario segmentar el público objetivo de acuerdo con el siguiente status establecidos internamente por la empresa:

- Cotizantes de fondo de pensión público
- Cotizantes de fondo de pensión privado
- No afiliados

Para lograr este objetivo se irán analizando indicadores, estadísticos y variables de decisión soportados en investigaciones del mercado a lo largo de los cinco primeros años para medir la efectividad de las estrategias utilizadas, tales como:

1) Aplicación móvil y página Web: verificar el número de usuarios que descargaron la aplicación, que visitaron la página web de “Puntos para la Vejez” al mes. Número de usuarios que realmente fueron direccionados y lograron registrarse a un fondo privado sea por la aplicación o el site/blog durante el mes.

2) Análisis de ingresos, nuevos registrados a la plataforma y nuevos afiliados a los fondos privados, nuevos afiliados a los programas de lealtad: analizar los ingresos mes a mes para verificar si hay un incremento en las transacciones de acuerdo con el perfil del usuario.

3) Redes sociales: evaluación de los números de seguidores en las redes sociales mes a mes como Instagram y Facebook. Números de comentarios positivos o negativos, likes y cantidad de publicaciones compartidas de Puntos para la Vejez.

Por estos medios, se pueden evaluar las mejores estrategias que se van a utilizar y verificar donde se pueda mejorar para tomar la mejor decisión en el transcurrir del emprendimiento.

4.2 Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación interna de la empresa se llevará a cabo atendiendo a la distribución demográfica y geográfica de los usuarios para alcanzar la mayor cantidad de panameños, hombres y mujeres entre 20 a 64 años, quienes estarían divididos en tres segmentos:

1) Todas las personas que ya cotizan en los fondos de pensión privada para afiliaciones en el App.

2) Todas las personas que aún no están afiliadas a ningún fondo de pensión privada bien sea porque solo cotizan en fondos públicos o no cotizan.

3) Usuarios que hacen parte de los programas de lealtad de los socios comerciales y el grupo potencial de clientes que pueden hacer parte de ellos.

Por otro lado, la estrategia de segmentación con los clientes estaría orientada principalmente a los tres fondos de pensión privada que ya existen en Panamá y con respecto a los socios comerciales, estarían quienes tienen programas de lealtad y que quieren implementarlos. Se considera aquí la decisión de las entidades para hacer parte de “Puntos para la Vejez”. No obstante, se encuentra un gran potencial en la línea de negocio orientada a suministrar el servicio de gestión de dichos programas a las empresas privadas que en su mayoría no lo tiene. Esta estrategia a su vez permitiría más oportunidades de incluirlas en “Puntos para la Vejez”.

4.3 Estrategia de Servicio

Puntos para la Vejez será la primera app / web site en Panamá que puede disponer el consumo diario del pueblo panameño al ahorro sin esfuerzo para complementar la mesada pensional en la vejez. El diferencial competitivo y beneficios del servicio va a estar presente frente a los clientes y a sus usuarios de manera distinta, sin embargo, todos van a lograr agregar valor dentro de esta nueva modalidad de negocio.

Usuarios (consumidores): van a poder elegir los mejores establecimientos de consumo que tengan alianza con Puntos para la Vejez para hacer sus compras, bien sea por concepto de mercado, farmacia, gasolinera, comer en un restaurante o pagar la escuela de sus hijos acumulando puntos que van directo a su fondo de retiro privado. Aquellos que tengan el aplicativo de Puntos para la Vejez serán automáticamente direccionado a hacer parte de uno de los fondos privados y de los

programas de lealtad de los diferentes socios comerciales, para luego proceder con la transferencia de los puntos a la cuenta de ahorro. La aplicación ofrecerá informe de seguimiento de cuánto les aumenta su pensión mensual y anual de acuerdo con los puntos recibidos y convertidos en fondos. La liberación de los puntos en dinero desde los establecimientos comerciales estará respaldada por las excepciones o disminución de impuestos que se les hagan a los establecimientos comerciales.

Administradores de Pensiones: con el aplicativo los usuarios que acumulan sus puntos van a tener que hacer obligatoriamente el registro a los fondos privados si no se encuentran afiliados para que la aplicación los dirija a su cuenta, de esta manera se aumentará el número de afiliados incrementando así el monto de valores financieros. Con el aplicativo los fondos privados podrán ganar una mayor visibilidad y atraer nuevos afiliados mostrando los beneficios que es participar de uno de ellos.

Establecimientos de consumo: los establecimientos comerciales que van a estar aliados con Puntos para la Vejez podrán fidelizar sus clientes y garantizar el consumo de sus productos y servicios, ya que no se pueden transferir puntos para el ahorro si no están registrados en los programas de lealtad, lo que proporcionaría un mayor reconocimiento de su marca e incremento de sus ventas. Con el aplicativo también podrá divulgar su empresa a los usuarios haciendo promociones de sus productos o servicio en aniversarios, cambios de colección, periodo de Navidad o Black Friday.

Todas estas características del servicio serán un diferencial a este nuevo mercado que aún no existe en Panamá y que podrá alcanzar a crear un nuevo hábito que contribuya para un retiro más digno al pueblo panameño y que al mismo tiempo haga un aporte social para restar todo el peso al sistema pensional que dirige el Estado.

Branding

Significado del nombre: Puntos para la Vejez hace referencia directa a puntos de consumo que pueden ser destinados al ahorro para contribuir con la calidad de vida durante la tercera edad. Además, la palabra “Puntos” hace alusión a un beneficio que las personas adquieren cuando compran o consumen algo algún tipo de servicio o producto.

Logotipo: el logotipo tiene como objetivo pasar un mensaje simple de ahorro con el diseño de una moneda de color dorado entrando en un bolsillo. Siendo fácil de identificar en cualquier establecimiento comercial (ver Figura 3).

Figura 2. Logo de Puntos para la Vejez



4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio para Puntos para la Vejez se establece de acuerdo con dos distintas fuentes de ingreso inicial que visiona este modelo de negocio.

1. La primera fuente de ingresos provendrá de los nuevos cotizantes que, por medio de la APP de Puntos para la Vejez, se allegan a los dos fondos abiertos de pensiones privados (Progreso y Profuturo). La comisión por cada nuevo usuario

ingresado será pagada por los fondos con el valor de B/.15.65 dólares al primer año y con un aumento de 3% a los años siguientes.

2. La segunda fuente de ingresos provendrá de la membresía mensual realizada a los establecimientos comerciales para contribuir a dinamizar el consumo de la población en ellos. Dentro de la aplicación también el socio comercial tendrá derecho hacer una publicidad mensual para que los usuarios visualicen y que puedan incentivar alguna promoción en sus establecimientos para incrementar sus ingresos como empresa. El precio cobrado por cada uno de ellos, sería el valor de B/. 407.34 dólares mensuales y con un aumento de 3% a los años siguientes.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia del canal de distribución para Puntos para la Vejez sería principalmente utilizar el marketing multicanal para que la publicidad de la empresa llegue a toda la población panameña interesada en hacer un nuevo uso de los puntos de consumo recolectados en los distintos establecimientos comerciales del país. El nuevo uso como ya se ha mencionado no busca promover el ciclo consumo-puntos-consumo en el corto plazo, sino, más bien, el ciclo consumo-puntos-ahorro-consumo futuro.

El marketing multimodal considera: redes sociales, publicidad digital y email marketing, publicidad física en vallas y eucoles (paraderos de buses), transporte público.

Redes Sociales: manejo por parte de los proveedores con ejecución de la estrategia de marketing con las redes sociales como Youtube, Instagram, Facebook para promover y divulgar la aplicación a los usuarios.

Publicidad digital: afiliación por medio de Google Ads.

Página Web: utilización de la página web para garantizar el dominio del site en Panamá y que informe a los clientes y usuarios sobre la aplicación y sus beneficios. También hace ser importante para realizar promociones, o novedades, divulgar nuevos aliados comerciales, etc.

Email marketing: distribución de informativos por correo electrónico a su base de datos para sus usuarios y clientes sobre promociones, nuevos establecimientos asociado a Puntos para la Vejez, etc.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Usuarios (consumidores): La estrategia de comunicación será desplegada principalmente por medio digital para lograr una rápida difusión en toda Panamá y así alcanzar la mayor cantidad de personas posible en menor tiempo, de acuerdo con las estadísticas proporcionadas por dichos medios según el número de likes, seguimiento de perfiles, visitas a la website y descargas de la aplicación en las tres tiendas (Google Play, App Store y App Gallery). Con estos datos será posible evaluar el impacto de la propuesta entre la población y seguidamente con los reportes que proporcione la aplicación se podrá reconocer el número de nuevos afiliados, número de afiliados a programas de lealtad y número de transacciones. También con estos datos, será de suma importancia para tener una mayor influencia cuanto el poder de negociación entre los socios comerciales y a los fondos privados de retiro.

Además, es fundamental para la fecha de lanzamiento del servicio que se haga un gran evento nacional con el anuncio a todos los medios de comunicación y con la contratación de influenciadores locales que tengan relevancia para así lograr a masificar la descarga de la aplicación principalmente en las primeras semanas.

Establecimientos de consumo: Los canales de comunicación y ventas con los aliados comerciales serán presenciales, con el apoyo de todo material promocional

de Punto para la Vejez como banners en las tiendas físicas y adhesivos de un socio comercial para que los usuarios sepan que este establecimiento hace parte del programa. Por otro lado, por medio del site/app los aliados comerciales podrán manejar la plataforma con el acceso de un “socio comercial” por la cual tendrán ventajas competitivas a partir de allí para gestionar de la mejor manera posible sus datos de venta, puntos direccionados a los usuarios, publicar promociones, etc.

Administradores de Pensiones: Los canales de comunicación para los fondos privados también serán presenciales por lo que implica la venta directa ya que son apenas tres empresas que actúan hoy en el mercado de Panamá.

4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

La estimativa con toda la inversión en marketing para los cinco primeros años es impactar 100% de la población panameña principalmente de los que hoy ya cotizan en la caja de seguro social que en 2020 suman 1.289.241 de personas y que están aptas para participar de algún fondo privado. Partiendo de eso, de acuerdo con una encuesta realizada para este estudio (ver Anexo 8), el 38% de las personas le gustaría participar de un programa de puntos que les ayude a disfrutar de una mejor vejez es decir que serían por vuelta de 490.000 personas y la estimativa para el último año de ingresos totales sería de B/.8,639.854. La idea es que con esta inversión en el marketing se logre aumentar exponencialmente la cantidad de descarga de la app y las personas pasen a elegir solamente los establecimientos asociados con Puntos para la Vejez creando así una manera nueva de consumir al pueblo panameño. Por otro lado, la proyección de crecimiento para los socios comerciales al final del primer año es lograr a tener 12 empresas asociadas a Puntos por la Vejez y al final del quinto año de operación es lograr incorporar 61 empresas al negocio, trayendo ingresos totales de B/.27,852 (ver Tabla 4).

Tabla 4. *Estimación de la demanda y crecimiento anual de los nuevos afiliados y socio comercial*

NUEVOS AFILIADOS X AÑO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevos afiliados	73,500	106,575	165,191	272,566	490,618
Precio nuevo afiliado	\$ 15.65	\$ 16.12	\$ 16.60	\$ 17.10	\$ 17.61
Total	\$ 1,150,009	\$ 1,717,539	\$ 2,742,051	\$ 4,660,116	\$ 8,639,854
NUEVOS SOCIO COMERCIAL X AÑO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevos Socio Comercial	12	18	27	41	61
Precio nuevo Socio Comercial	\$ 407.34	\$ 419.56	\$ 432.14	\$ 445.11	\$ 458.46
Total	\$ 4,888	\$ 7,552	\$ 11,668	\$ 18,027	\$ 27,852

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Para realizarse el plan estratégico de marketing la proyección durante los próximos cinco años sería necesario tener un presupuesto agresivo para promover el proyecto, por la cual sería un monto total de B/.25,000 mensuales en ese periodo para lograr alcanzar una mayor visibilidad a los clientes y a los usuarios para descargar la aplicación. Se llevaría a cabo el valor total anual de B/.300,000 que incluiría campañas de marketing digital por medio de las redes sociales como Facebook, Instagram, Youtube, contratación Influenciadores para promover la marca y revistas especializadas (ver Anexo 5).

Tabla 5. *Cronograma de Marketing*

Trimestre/Año	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Canal en Youtube																				
Publicación en Facebook																				
Publicación en Instagram																				
Publicación paga en Instagram																				
Publicación en Martes Financiero																				
Banner en los puntos comerciales																				
Newsletter PPLV																				
Publicación por Influenciadores																				

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

Se determinaron los procesos necesarios para el funcionamiento operativo de Puntos a la Vejez y la interacción simultánea. Entre todos los involucrados de los cuales estarán:

- a. Desarrollo y diseño de la plataforma Web y App (Ver anexo 7).
- b. Presentación a los socios claves, lograr las alianzas estratégicas con la Superintendencia de Valores de Panamá y las administradoras de Pensiones.
- c. Confección de contratos de los servicios que van a ser ofrecidos.
- d. Hacer un gran evento empresarial con el objetivo de dar a conocer la novedad en el lanzamiento del servicio.
- e. Base de datos de los usuarios que ya cuenta con un plan de jubilación son 65 mil personas que ya están registradas en los fondos privados en Panamá.
- f. En la fase inicial de la aplicación servirá de base para evolución buscar mejorías en términos de diseño, experiencia de usuario, estrategias de marketing.

La capacidad operacional instalada consiste en 11 personas en el primer año con el arrendamiento de un local para dar confianza, soporte a nuestros clientes y principalmente motivación con nuestro equipo.

El plan de desarrollo e implementación tiene una proyección de un año siendo que para cada mes va ser dividido de acuerdo con actividades establecidas para el inicio de la operación.

5.2 Flujo de Operaciones

Las operaciones de Puntos para la Vejez se dan como un ciclo organizado y distinto dependiendo del punto de vista de cada agente involucrado. Del punto de vista de la Administradora de Pensión ellos van a recibir más asociados por medio de Puntos para la Vejez y por ende mas aportes financieros mensualmente. Por otro lado, los Socios Comerciales van a recibir diariamente nuevos usuarios/consumidores de la aplicación que van comprar en sus tiendas para ganar los puntos y trasladar directo a su cuenta individual.

El usuario, por último, va a bajar la aplicación y se registra ganando así un numero de cuenta en Puntos para la Vejez. Con eso podrá comprar en los establecimientos asociados de su preferencia y acumular puntos que podrá ser cambiado por aportes financieros directo a su cuenta de fondo privado.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor está liderado por Julian Shimizu y Tatiana Arcia, quienes actualmente son estudiantes del MBA de la Universidad de Chile y tienen larga experiencia profesional con servicio al cliente y mejoras de procesos en grandes empresas. Poseen amplio conocimiento previos que han sido fuentes de inspiración para el proyecto (ver Anexo 6).

6.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional será compuesta principalmente por el Administrador: Responsable de la mayoría de los procesos en si de la empresa como la gestión y de la implementación del proyecto, gestión financiera, supervisión de los servicios prestados de los proveedores y toda el área de operación. Jefe de Marketing: Responsable por implementar y ejecutar las estrategias de marketing, gestión de la marca, verificación e investigación nuevos servicios y tendencias. Fuerza de Venta- Jefe Atención al Cliente y Ejecutivos: Responsable por realizar visitas y soportar el departamento de ventas para captar nuevos clientes, coordinar y establecer estrategias de servicio al cliente.

6.3 Incentivos y Compensaciones

El plan de negocios considera un programa de incentivos a los colaboradores de acuerdo con su función y cumplimiento metas mensuales estipuladas previamente. Va a ser considerado un gasto aproximado de B/. 840,000.00 que tiene la finalidad primordial de captura de nuevos cotizantes tomando en cuenta posible complejidad de los beneficios.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

7. Plan Financiero

Lista de supuestos para el Plan Financiero:

- La proyección de los cinco años para la cantidad captada de afiliaciones/usuarios para Puntos para la Vejez en el primer año sería de 73500, siendo que para el último sería un total de 490.618.
- La proyección de alianzas a los socios comerciales va a aumentar de acuerdo con cada año que se sigue. Es decir, para el primer año se espera alcanzar 12 asociados. Posteriormente, 18 en el segundo año, 27 tercer año, 41 cuarto año y 61 quinto año.
- El precio por la captación de un nuevo afiliado a las administradoras de pensión va a ser de B/.15.65 dólares con un aumento de 3% a los años siguientes.
- El precio que va a ser cobrado por el servicio de publicidad y membresía para los socios comerciales, es de B/. 407.34 dólares al mes con un aumento de 3% a los años siguientes.
- El costo de inversión total es de B/.2,289,021.56 siendo que va a ser dividido en 58% con capital propio, 13% de préstamo bancario y 28% para el inversionista.
- El Capital de Trabajo tendrá el valor de B/.637,094.06 que va a involucrar principalmente costos por actividades de marketing que será de B/.300,000.00. Además, del desarrollo de la aplicación por B/.193,200.00.
- La utilidad neta en el Flujo de Caja Económico va a ser negativa para el primer año con el valor total de B/.2,289,022.00. Sin embargo, para el quinto año proyectado la utilidad será positiva con el valor total de B/.3,280,290.00.
- La tasa de descuento deberá ser de 14.82% para el proyecto y el Valor Actual Neto (VAN) es de B/.260,237.83. Por el otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) va a ser de 17.51%.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

8. Riesgos críticos

Fueron identificados riesgos internos y externos para el desarrollo del proyecto y medidas que deben ser tomadas para tratar de disminuir y mitigar los riesgos.

Riesgos Internos: A. La Aplicación web y App pueden ser de difícil comprensión para el público en general siendo que una de las medidas para mitigar eso, sería tratar de hacer un diseño más intuitivo y fácil de entendimiento por parte del usuario. B. El modelo innovador del negocio y sin referencia en el mercado panameño puede ser un gran desafío para el proyecto y una de las medidas para evitar ello, sería buscar consultorías o un asesoramiento profesional que logre ayudar con la implantación del proyecto.

Riesgos Externos: A. La barrera de entrada con relación a las Administradoras de Pensión puede ser un riesgo, debido a que ellos no tienen interés de asociarse al proyecto. Siendo que, en este punto, hay que hacer un trabajo constante con ellos demostrando las cantidades de usuarios y aportes financieros que ellos pueden lograr a tener junto con Puntos para la Vejez. B. La cultura del ahorro por parte del panameño aún es muy débil y para ayudar con eso, habría que hacer una publicidad agresiva demostrando el real beneficio en esa práctica. C. Las negociaciones por parte de los Socios Comerciales pueden ser burocráticas y también puede haber mucha resistencia por parte de ellos al no tener interés en asociarse a Puntos para la Vejez. En ese caso, hay que hacer reuniones periódicamente con ellos para mostrar los beneficios que van a obtener y el valor agregado que van a traer junto con sus consumidores. D. Lograr el financiamiento bancario en el mercado por parte de un nuevo proyecto puede ser un gran desafío. Como medidas a tomarse, sería buscar garantías de propiedades por parte de Puntos para la Vejez.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

9. Propuesta Inversionista

La inversión necesaria para el proyecto Puntos para la Vejez es de B/.2,289,021.56, a ser distribuida de acuerdo con los siguientes puntos abajo:

- El proyecto va a ser financiado con 58% de capital propio de los Gestores, es decir, con el monto total de B/.1,339,021.56 para mantenerse como socios mayoritarios.
- Los administradores de pensiones privados, son respaldados por el sector bancario en la cual se proyecta un préstamo de B/.300,000.00. Es decir, que serían el 13% de la estructura del financiamiento total.
Ese préstamo estaría bajo las siguientes condiciones: Tasa efectiva mensual de 2.50% y tasa efectiva anual de 34.05%, con 60 meses financiamiento, cuota de 9,706.02 y que refleja interés de B/.282,361.13. Totalizando el monto final del préstamo por B/. 582,361.13 para el proyecto Puntos para la Vejez.
- A los inversionistas que estén dispuestos e interesados en el proyecto, ofrece una rentabilidad total del 20%. Solicitando inicialmente un aporte de B/.650,000.00, es decir, el 28% de la estructura del financiamiento total del proyecto.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios.

10. Conclusiones

El desarrollo de nuevas tecnologías crea oportunidades para nuevos modelos de negocios y con eso también amplia la posibilidad de prepararse previamente para disfrutar de una vida más tranquila cuando se llega la edad de jubilarse.

Aprovechando el acceso fácil a nuevas tecnologías junto al consolidado hábito del consumidor panameño con los programas de lealtad en Panamá, es posible crear ese enlace haciendo con que contribuyen con a economía en el país y al mismo tiempo aportando a su jubilación. Además, haría que se incrementaran los números de afiliados en los fondos privados que hoy solo representa 3% de los contribuyentes en la Caja de Seguro Social.

Este proyecto es un océano azul, ya que en el mercado panameño aún no hay proyecto similar de este calibre y tampoco hay competencia a la altura que pueda el amenazar el dicho proyecto. Sin embargo, con relación a los socios comerciales aún hay que investigar con mayor profundidad los beneficios fiscales en la cual si puede crear una mejor propuesta de valor tanto a ellos como para sus consumidores.

Las estrategias de marketing deben ser planificadas, ejecutadas y monitoreadas constantemente para que logre alcanzar el mayor número de usuarios posible en el menor tiempo. Por ser un proyecto desarrollado con la nueva tecnología, se va a manejar de manera más agresiva la estrategia de marketing. Puntos para la Vejez es un proyecto que tiene el objetivo de aliar varios agentes económicos de distintas industrias que puedan contribuir de una manera indirecta en todo este escenario y

a la vez, crear consciencia y educar al panameño a si preparar desde la temprana edad a invertir en su vejez.

Referencias

- ANPanamá Agencia de Noticias. (14 de enero de 2020). *Seguro Social de Panamá alerta que en 2023 se agotarían reservas si no se hacen reformas*. Obtenido de <https://anpanama.com/9433-Seguro-Social-de-Panama-alerta-que-en-2023-se-agotarian-reservas-si-no-se-hacen-reformas.note.aspx#:~:text=La%20CSS%20atiende%20al%2087,representa%204%20por%20ciento%20de>
- Asamblea Legislativa. (6 de febrero de 1997). Ley No. 8. *Sistema de Ahorro y Capitalización de Pensiones de los Servidores Públicos y se adoptan otras medidas*. Panamá, Panamá. Obtenido de <https://www.siacap.gob.pa/wp-content/uploads/2017/02/Ley-8-de-1997.pdf>
- Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura. (2020). *Situación y perspectivas económicas 2020-2021*. Panamá: Centro de Estudios Económicos (CEECAM). Obtenido de <https://www.panacamara.com/situacion-y-perspectivas-economicas-2020-2021/>
- Centro Nacional de Competividad. (21 de Julio de 2017). *Competitividad al día*. Obtenido de Sistema de pensiones en Panamá: <https://cncpanama.org/cnc/index.php/cad/category/124-economia-general?download=2066:competitividad-al-dia-no-321-sistema-de-pensiones-en-panama>
- CEPAL. (2004). *Los sistemas de pensiones en América Latina: un análisis de género*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27830/1/S0408643_es.pdf

- Finanzas1101. (31 de julio de 2020). *Educación financiera en Panamá* . Obtenido de <https://finanzas1101.com/educacion-financiera-en-panama/>
- Gordon, I. (2001). *Régimen de Pensiones en Panamá*. Panamá: Observatorio Protección Vejez y Pensiones. Obtenido de <https://www.oissobservatoriovejez.com/publicacion/regimen-de-pensiones-en-panama/>
- Hernández, K. (02 de septiembre de 2019). *La hora de los fondos privados de pensiones*. Obtenido de <https://www.martesfinanciero.com/portada/la-hora-de-los-fondos-privados-de-pensiones/>
- MINERPA. (2020). *Mapa de Información Económica de la República de Panamá*. Obtenido de Indicadores Económicos y Sociales: <https://minerpa.com.pa/tasa-de-informalidad/#1551386821624-e771cdd6-eb32>
- Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). (enero de 2021). *Secretaría ejecutiva del programa B/. 120.00 a los 65 Informe de transparencia: enero 2021*. Obtenido de <https://www.mides.gob.pa/wp-content/uploads/2021/02/120-65-Informe-de-transparencia-enero-2021.pdf>
- Profuturo. (2019). *Plan de Juvilación Privada*. Obtenido de https://www.profuturo.com.pa/productos_personales/preguntas_frecuentes.html#7
- Sanchez, J. E. (1 de febrero de 2021). *Aclaración pública: Informe actuarial sobre a caja de seguro social*. Obtenido de Prensa CSS: <http://prensa.css.gob.pa/2021/02/01/informe-actuarial-sobre-la-caja-de-seguro-social/>
- Superintendencia del Mercado de Valores . (2020). *Estadísticas de Pensiones Beneficios por Jubilación* . Obtenido de <https://www.supervalores.gob.pa/informacion-del-mercado/estadisticas>
- Superintendencia del Mercado de Valores. (6 de junio de 2018). *Resolución N° SMV 258-18*. Obtenido de

<http://www.supervalores.gob.pa/files/Resoluciones/2018/SMV-258-18-Quantia-AFP-Corp-Licencia-AFP.pdf>

Vidal, L. (7 de julio de 2014). *Programas de fidelización evolucionan*. Obtenido de El Capital Financiero: <https://elcapitalfinanciero.com/programas-de-fidelizacion-evolucionan/>

Anexos

Anexo 1. Complemento del Análisis PESTLE

Análisis	Descripción	Impacto
Político	Cambios de administración nacional	Muy negativo
	Privatización del sistema pensional	Muy positivo
Económico	Alza en precios de la canasta familiar	Negativo
	Disminución salarial	Negativo
	Aumento del desempleo	Negativo
	Inversión extranjera	Positivo
	Beneficios fiscales para las empresas	Positivas
	Disminución de tasas de interés en los fondos privados	Muy negativo
Social	Cultura del no ahorro	Muy negativo
	Falta de educación financiera	Negativo
	Costos de implementación de tecnológica	Neutral

Tecnológico	Sistema de gestión de la seguridad de la información	Muy positivo
	Controles en la seguridad informática	Muy positivo
Ecológico	Desastre natural	Muy negativo
	Pandemias	Neutral
	Aumento de la natalidad	Positivo
Legal	Regulación de la protección de datos personales	Positivo
	Cambios en las políticas de ahorro para la vejez	Negativo
	Reforma pensional que incrementa la edad	Positivo

Anexo 2. Socios comerciales prospectos

PROSPECTOS DE SOCIOS COMERCIALES	CANTIDAD DE SUCURSALES	PROGRAMA DE LEALTA	ACTIVIDAD ECONÓMICA
FARMACIAS ARROCHA	33	NO	Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador
PANAFOTO	11	NO	Venta al por menos de utensilios domésticos y cubiertos, artículos de loza, vidrio, porcelana y cerámica
PETROLERA NACIONAL (TERPEL)	140	NO	Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y de productos conexos
RIBA SMITH	8	NO	Supermercados
SUPER EL FUERTE	2	NO	Supermercados
PRICESMART	7	NO	Supermercados

PETRÓLEOS DELTA	185	NO	Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y de productos conexos
EL JAVILLO	22	NO	Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador
FARMA VALUE	10	NO	Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador
JUSTO Y BUENO	117	NO	Supermercados
DOIT CENTER	27	SI	Venta al por mayor de artículos de ferretería y accesorios electrónicos en zonas francas
EL MACHETAZO	17	SI	Venta al por menor en almacenes por departamento
GEO F. NOVEY	25	SI	Ventas al por menor en almacenes con surtido muy diverso
SUPER 99	46	SI	Supermercados
SUPER REY	101	SI	Supermercados
1SUPER XTRA	25	SI	Supermercados
TEXACO	61	SI	Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y de productos conexos
PUMA	75	SI	Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y de productos conexos
RESTAURANTES	3,000 aproximadament e	NO	POSIBLES FUTUROS SOCIOS COMERCIALES
VETERINARIA-MELO PET & GARDEN	39	NO	POSIBLES FUTUROS SOCIOS COMERCIALES

Anexo 3. Descripción del modelo de negocio

1. Segmento del mercado: el negocio apunta a población de 18 y 65 años en edad laboral de las 10 provincias. Se apunta a las personas que trabajan de

manera dependiente o independientes y de manera informal o personas que tengan ingresos disponibles para generar ahorrar.

Administradoras de fondos privadas autorizados: Profuturo, Progreso y Quantia.

Socios comerciales: empresas reconocidas que cuenten o estén interesadas en brindar beneficios para sus clientes y también quieran ser parte de la sostenibilidad social y económica del país.

2. Propuesta de valor:

- Administradores de pensiones: aumentó en la demanda debido al acceso gratuito con la plataforma, los usuarios panameños podrán descargar la aplicación y los que no cuenten con su plan se creará una cartera de nuevos interesados en el plan de jubilación, logran un mayor alcance por medio de nuestra red.
- Las empresas privadas (Socios comerciales): aumentará su cartera de clientes y los consumidores serán más leales a las marcas, que le faciliten ahorrar por medio de su consumo diario. Sería un “Ganar, Ganar”.
- Los usuarios (población panameña): ahorrarán de una manera complementaria o voluntaria, poder monitorear cómo van sus ahorros por medio de una aplicación transparente, tener la facilidad de estimar, cuánto será su ingreso mensual una vez este se retire.

Adicionar a su cuota mensual para su jubilación, todo el excedente de acuerdo a su porcentaje de consumo diario, en otras palabras, beneficiarse de promociones, que los establecimientos asociados otorguen bajo el criterio de cliente de lealtad y tener información de la mañóno esperar llegar a la edad adulta.

3. Canales de distribución:

Página web y aplicación móvil, medio de los cuales los usuarios podrán tener información de los comercios comerciales participantes.

Administradores de fondos y socios comerciales será directa promotor y consumidor.

4. Relación con los clientes:

Administradoras de pensiones: ser un canal adicional para la recaudación de fondos para las cuentas de jubilación por medio de app y pagina web a través de nuestra plataforma incentivar la importancia de mantenerse ahorrando y la importancia de tener fondos en la edad adulta.

Por medio de app: el usuario que tiene plan de jubilación complementaria, tendrá la opción de descargar el App en su celular y vincular su cuenta y colocar su preferencia de ahorrar.

Por medio de la plataforma se acumularon datos de prospectos que no cuenten con un plan de jubilación. (Podrá pagar en tener el acceso y ya quedan de ellas de quien contacte al cliente).

Comercios: sean parte de la plataforma que consolida a las mejores empresas en Panamá para promover el ahorro de sus clientes a largo plazo no por medio del poder la fidelización de lealtad, no solo para incentivar el consumo sino el ahorro.

Población panameña: a través del consumo periódico facilitaremos el ahorro voluntario para la jubilación con el respaldo de las administradoras de pensión privadas. Mediante la App, el usuario podrá hacer seguimiento a sus ahorros bien sea por consumo o por ahorro voluntario.

5. Fuente de ingresos:

Fondos privados: comisión por nuevas afiliaciones.

Empresas privadas: membresía anual para establecimientos comerciales que cuentan con programa de fidelidad y servicio de plataforma para la gestión de programas de lealtad.

Servicio de publicidad dentro de la plataforma: estrategia de neuromarketing.

6. Recursos clave:

Recurso humano especializado en temas legales, económicos, contables, financieros y desarrollo web.

Recursos digitales (servidores, correo corporativo, bases de datos, dominio, seguridad informática).

Sistema de seguridad informática y de información para proteger a los usuarios y la plataforma de los ciberdelincuentes.

Estrategia de marketing para el posicionamiento de la marca, reconocimiento de la propuesta por parte de los usuarios, empresas privadas y fondos.

7. Actividades clave:

Gobierno y Administradores de pensiones privadas: negociaciones por medio de análisis y proyección de cómo se estima el aumento de ahorro de largo plazo.

Socios comerciales: seguimiento de beneficios en su plan de mercadotecnia.

Usuarios: Mostrando simplicidad de la plataforma, diseñando una campaña agresiva fomentando conciencia del ahorro para la vejez.

8. Socios clave:

Creadores y financiadores de la propuesta, quienes en principio serían los mayores socios accionistas e inversores.

Miembros del ecosistema pensional de Panamá: Asamblea Nacional de Panamá, FIAP, CSS, Superintendencia de Valores encargada de supervisar los fondos de pensiones.

Fondos de pensión privados: Profuturo, Progresos y Quantia.

Empresas privadas que en conjunto representan los socios comerciales.

Proveedores de tecnología, donde se incluye tanto los servicios digitales como el desarrollo de software.

9. Estructura de costos:

Costos fijos: salarios, alquiler, pago de servicios, seguro, mantenimiento de

Costos variables.

Anexo 4. Test VRIO - fuente elaboración propia.

Recursos	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación Estratégica
Innovación y transformación digital	SI	NO			Paridad competitiva. Ni suma ni resta.
Seguridad de la información	SI	NO			Paridad competitiva. Ni suma ni resta.
Relación con los clientes	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva aun por explotar
Modelo de negocio	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporalmente
Investigación y desarrollo del mercado	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporalmente
Relación Post Venta	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporalmente
Conocimiento Gerencial	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporalmente
Patente	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida
Relación con los proveedores	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida

Anexo 5. Presupuesto de Marketing

Actividad	Costo Trimestral	Costo anual	Observacion
Canal en Youtube	\$ 20.000,00	\$ 80.000,00	Publicacion Trimestral con informacion y promocion a los usuarios
Publicacion en Facebook	\$ -	\$ -	Realizar publicacion mensual con informativos y posibles promociones
Publicacion en Instagram	\$ -	\$ -	Realizar publicacion mensual con informativos y posibles promociones
Publicacion paga en Instagram	\$ 13.000,00	\$ 52.000,00	Realizar publicacion mensual con informativos y posibles promociones
Publicacion en Martes Financiero	\$ 17.000,00	\$ 68.000,00	Publicacion en la revista especializada principalmente en los dos primeros anos para impactar directamente el segmento esperado
Banner en los puntos comerciales	\$ 5.000,00	\$ 20.000,00	Distribucion de banners en cada punto de los establecimientos comerciales que PPLV estara asociado
Newsletter PPLV	\$ -	\$ -	Manejo de la comunicacion con los usuarios y clientes por medio de esta actividad
Publicacion por Influenciadores	\$ 20.000,00	\$ 80.000,00	Promover la marca por personas con gran influencia en Panama

Anexo 6. Perfil de los integrantes del equipo

Perfil Julian Shimizu (Lic. Administración y Dirección de empresas) es trilingüe, ha desarrollado una trayectoria profesional en una empresa de gran renombre a nivel mundial. Tiene experiencia en ventas, mercado online de retails, comercio Internacional y cadena de suministros. Ha liderado proyectos de marketing e indicadores de ventas, amplio conocimiento en innovación tecnológica y comportamiento del consumidor. Puede generar entusiasmo entre las personas en relación a nuevos programas y proyectos.

Perfil Tatiana Arcia (Lic. Ingeniería Industrial y sistema de procesos): es analítica y proactiva, consciente del sentido de la urgencia, con capacidad para realizar tareas simultáneas. Cuenta con experiencia laboral en empresas de estudios estadísticos, transporte, financiero y comercial. Es por naturaleza muy sensible a las necesidades tanto propias como ajenas, aportando de esta manera valor a la gestión recurso humano de una organización y su proyección social.

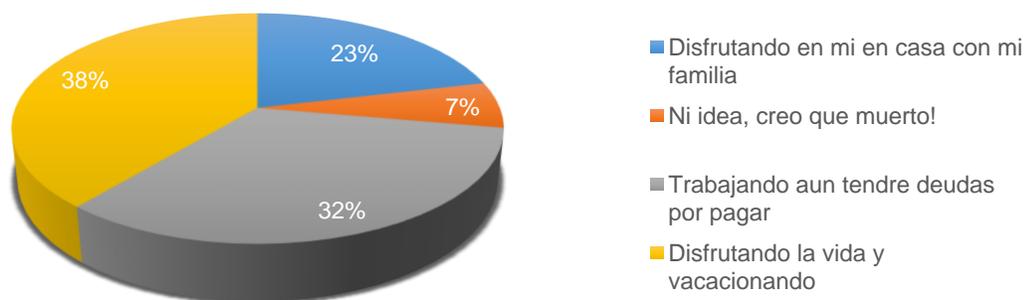
Anexo 7.



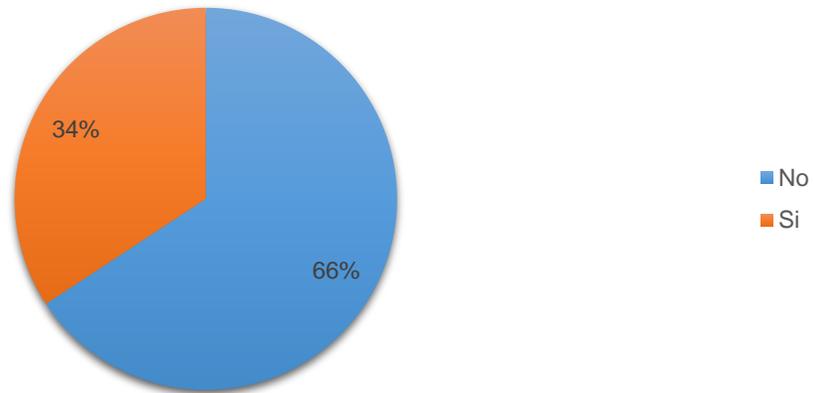
Anexo 8. Encuesta para estudio del mercado

Etiquetas de fila	Suma de Personas
Disfrutando en mi en casa con mi familia	23
¡Ni idea, creo que muerto!	7
Trabajando aun tendré deudas por pagar	36
Disfrutando la vida y vacacionando	42
Total, general	108

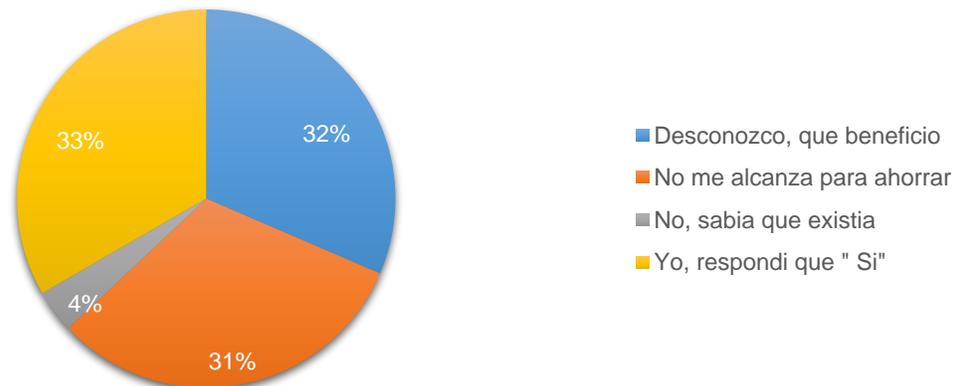
¿Dónde crees que estarás? Cuando llegues a la edad de jubilación



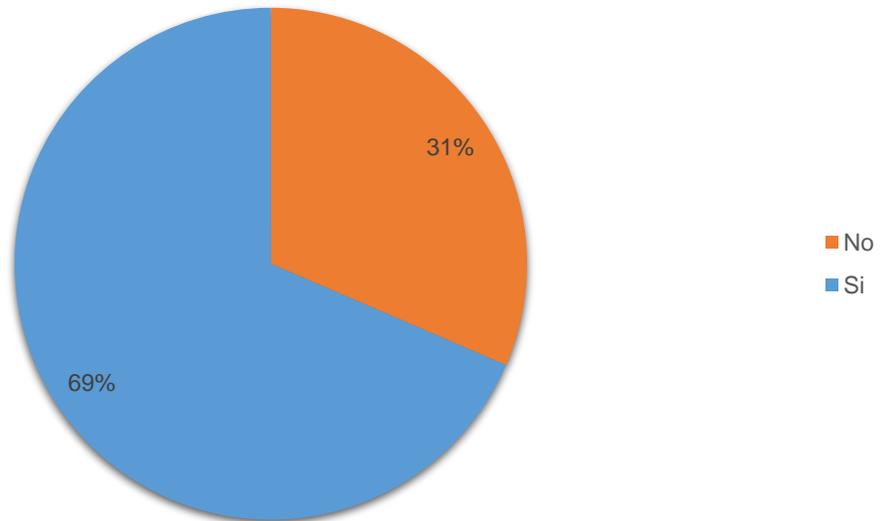
¿Actualmente tienes un plan de jubilación privado?



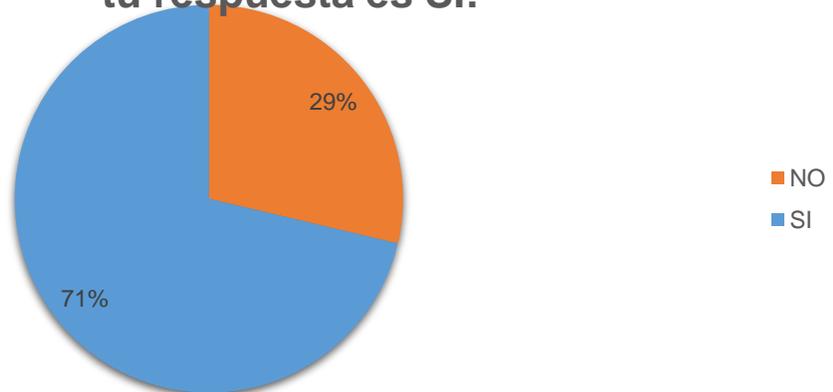
¿Por qué? En el caso que tú respuesta es NO!



**¿Estás afiliado algún programa de puntos?
Por ejemplo: punto de oro, puntos gordos**



**Si hubiera un programa de puntos para un
mejor retiro, usted ingresaria? En el caso que
tú respuesta es SI!**



¿Qué rango tienen tus compras? mensualmente



¿Qué rango de edad tienes?

