

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

COMO ENTREGAR VALOR A TRAVES DE UNA PROPUESTA NUEVA DE SERVICIO

“PENSIONESE EN SU CASA”

OLGA BIBIANA HERNÁNDEZ TÉLLEZ

ÁNGELA MARÍA SAAVEDRA PABA

* DORA LEONOR ACOSTA TRUJILLO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSGRADOS FÓRUM

ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA DEL SERVICIO

GERENCIA DEL SERVICIO

Bogotá, Colombia

2014

* Profesora

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	5
2. Objetivos General	8
2.1.Objetivos Específicos	8
3. Justificación	10
4. Alcance	11
5. Marco teórico	12
5.1.Análisis macro y micro del sector	19
5.2.Marco documental	27
5.2.1. El momento de la verdad (Jan Carlzon)	28
5.2.2. Gerencia del Servicio (Karl Albrecht)	31
5.2.3. Un Buen Servicio Ya No Basta (Leonard Berry).....	33
5.2.4. Servicio Inspirador (Ron Kaufman)	35
5.2.5. Fundamentos de Marketing de Servicios (John Bateson – Douglas Hoffman)	
Marketing de Servicios (Valerie Zeithaml – Mary Bitner)	37
6. Ciclo del Servicio	39
7. Triangulo del servicio.....	40
8. Tarjeta de Informe.....	41
9. Cadena de Valor	43
10. Modelo Ser Competente.....	44
11. Marketing mix	53
12. Desarrollo del esquema del servicio.....	57

13. Marco conceptual	58
14. Metodología e Investigación de Mercados.....	63
15. Causales de Mal Servicio	65
16. Diagnostico Estratégico.....	66
17. Cronograma de Gannt	67
18. Diseño de Instrumentos para Levantamiento de Información	68
19. Estrategias	70
20. Inversión y Retorno de la inversión	71
21. Recomendaciones.....	73
22. Conclusiones	74
23. Propuesta Proyecto “Pensiónese en su casa”	75
24. Bibliografía.....	80

Como entregar valor a través de

Una propuesta nueva de servicio “Pensionese en su casa”

Resumen

El Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A. se encarga de comercializar y administrar los fondos creados por la ley 100 de 1993 el cual es el fondo de pensión obligatoria y con la ley 50 de 1990 las cesantías de todos aquellos que se encuentran afiliados a esta entidad.

Es por ello que se encarga en gran parte de responder por los aportes obligatorios de sus afiliados, ya que son estos aportes los que les permitirá obtener una pensión digna y con calidad para el resto de sus vidas.

Teniendo en cuenta lo anterior los clientes más importantes para esta entidad son los afiliados próximos a pensionarse, ya que son ellos los que han depositado su confianza en realizar sus aportes mensuales por varios años para ser luego retribuidos de la mejor forma el cual es el asesoramiento, el seguimiento y el acompañamiento hasta el momento que se le paga su primer mesada pensional.

Es por ello que con esta investigación se va a resaltar la importancia de tener un cliente satisfecho con el servicio prestado el cual va a ser una voz a voz para así atraer más clientes que deseen elegir pensionarse con la mejor opción en fondos de pensiones obligatorias.

1. Introducción

Protección S.A. es una sociedad anónima de carácter comercial que administra tres Fondos: Cesantía, Pensiones Voluntarias y Pensiones Obligatorias, los cuales conforman patrimonios autónomos e independientes, constituidos por un conjunto de bienes, cuya gestión, custodia y control permanecen separados del patrimonio de la Sociedad que los Administra.

Las oficinas de Servicio se encargan por medio de sus gestores (asesores de servicio) de asesorar a los afiliados en pensión obligatoria que desean conocer cómo se encuentra su situación pensional e iniciar el trámite correspondiente por pensión de vejez, además de encargarse de recibir y hacer seguimiento a estos procedimientos y posteriormente notificar a los afiliados de la resolución ya sea por pensión de vejez normal, garantía de pensión mínima, pensión de vejez anticipada o devolución de saldos.

Actualmente se evidencia que en el Fondo de Pensiones Obligatorias las Oficinas de Servicio en la Regional Bogotá presentan un bajo rendimiento en cuanto a satisfacción en el servicio a los afiliados próximos a pensionarse con un porcentaje del 21.21% y con respecto a la solución de tramites radicados por afiliado el porcentaje de cumplimiento es del 23.39% esto medido sobre el 100% de efectividad.

Debido a lo anterior se tiene la certeza que en el año 2013 existe un 17% de clientes trasladados anualmente a otros Fondos de Pensión Obligatoria. Al no realizarse un acompañamiento continuo al cliente, mediante visitas, asesoría; información oportuna en

los cambios en la legislación, solución a sus inquietudes, etc., los clientes prefieren elegir otras opciones, hechos como: el tiempo de espera en las diferentes sucursales para ser atendidos no cumpliendo así con la promesa de servicio ofrecido inicialmente. De otro lado, existe exceso de documentación para efectuar cualquier corrección operativa, lo cual se traduce en mayor carga laboral para el cliente.

Otro factor aunque externo corresponde a la rentabilidad percibida por el fondo de pensión obligatoria, ya que sus inversiones en la mesa de dinero se realizan de forma conservadora. En cuanto a nivel tecnológico, Porvenir S.A., competencia directa de Protección S.A., cuenta con mayor desarrollo tecnológico que permite que el cliente obtenga un servicio fácil, directo y oportuno, gracias a la interacción que permite su página web, el cliente puede satisfacer sus necesidades en línea y tiempo real.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué forma el acompañamiento al cliente que realiza el Asesor de Servicio de Protección S.A., generaría relaciones a largo plazo y contribuiría a mantener su fidelización?

Sub –preguntas

1. ¿Cómo el acompañamiento que realiza el Asesor de Servicio incide en la relación a largo plazo con el afiliado?

2. ¿Qué esperan los clientes (afiliados) recibir del Asesor de Servicio en cuanto al acompañamiento?

3. ¿Qué aspectos de la relación con los afiliados, que contribuyen a generar relaciones de largo plazo, tienen en cuenta otros Fondos de Pensión Obligatoria?

4. ¿Qué estrategias se pueden diseñar para realizar un adecuado acompañamiento que mantengan las relaciones a largo plazo con el cliente?

2. Objetivo General

Diseñar una alternativa de servicio a través de la asistencia en el lugar de residencia, para el afiliado próximo a pensionarse y así generar empatía, confianza y seguridad, a partir de un modelo de acompañamiento y seguimiento continuo de modo que este pueda pensionarse a la edad que dispone la ley.

2.1. Objetivos Específicos

- Realizar una investigación por medio de cien (100) encuestas con el fin de validar la propuesta de creación de un nuevo servicio dirigido a los afiliados, hombres de 61 años y mujeres de 56.
- Identificar el segmento o mercado objetivo susceptible de utilizar el servicio y así determinar la incidencia del acompañamiento que realiza el asesor, en la relación a largo plazo con el afiliado.
- Desarrollar las diferentes etapas de la creación del nuevo servicio para identificar las expectativas de los clientes en cuanto al acompañamiento y asesoría oportuna que debe ofrecer el asesor.
- Establecer los procesos en los cuales se debe trabajar de manera enfática para el completo desarrollo en la labor diaria y así poder cumplir con la expectativa del cliente.

- Diseñar estrategias que permitan un adecuado acompañamiento al cliente para mantener relaciones de largo plazo.

3. Justificación y Planteamiento del Problema

El planteamiento de este problema ayudara a:

- Aplicar los conocimientos recibidos en ésta especialización, con el ánimo de entregar un proyecto final que conduzca a que la oferta del servicio sea un diferenciador en el sector pensional.
- Generar ingresos a la Organización.
- Cubrir el riesgo legal al que se está expuesta la organización por no haber realizado de manera oportuna una asesoría pensional a sus clientes.
- Permitir el desarrollo y crecimiento de la línea de negocio de ahorro obligatorio.

4. Alcance

Cumplir con la responsabilidad social, donde al afiliado al fondo de pensión obligatoria se le garantice que su historia laboral y sus aportes estén correctamente cotizados y acreditados cumpliendo así con la oferta de servicio que es el reconocimiento de su pensión.

5. Marco teórico

Con la creación de la ley 100 de 1993 nacen a la vida jurídica y publica las Administradoras de Fondos de Pensión Obligatoria donde a grandes rasgos define dos regímenes de Pensión una de ellas la cual dicta que los aportes correspondientes a cada trabajador se abonan a cuentas individuales de ahorro pensional que generen rendimientos financieros, contribuyendo, junto con el dinero ya ahorrado y depositado en la cuenta a nombre de cada trabajador, a la formación de un capital lo suficientemente importante para lograr una pensión atractiva y digna en el futuro.

Por su parte el Sistema General de Pensiones, tiene como objetivo principal asegurar a la población en el cubrimiento de los riesgos o contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, por medio del reconocimiento de pensiones y prestaciones determinadas por la Ley, incluyendo segmentos de la población no cubierta por el sistema antiguo. (www.lanet.proteccion.com.co).

Para ponerlo en contexto; en la actualidad existen dos clases de regímenes los cuales deben hacer cumplir con este derecho para los cotizantes en pensión obligatoria, los cuales son el régimen solidario de prima media con prestación definida el cual está a cargo del actual Colpensiones donde la ley le ordena:

“Artículo 33. Requisitos para obtener la Pensión de Vejez. Para tener el derecho a la pensión de vejez, el afiliado deberá reunir las siguientes condiciones:

Haber cumplido cincuenta y cinco (55) años de edad si es mujer o sesenta (60) años si es hombre.

A partir del 1ro de enero del año de 2015 la edad se incrementara a cincuenta y siete (57) años de edad para la mujer y sesenta y dos (62) años para el hombre.

Haber cotizado un mínimo de mil (1000) semanas en cualquier tiempo.

A partir del 1 del año enero de 2005 el número de semanas se incrementara en 50 y a partir del 1 de enero de 2006 se incrementara en 25 cada año hasta llegar a 1.300 semanas en el año 2015”.

Y el régimen de ahorro individual con solidaridad el cual está a cargo de las AFP'S o Administradoras de Fondos de Pensiones donde la ley les ordena:

“Artículo 64. Requisitos para obtener la Pensión de Vejez. Los afiliados al régimen de ahorro individual con solidaridad, tendrán derecho a una pensión de vejez, a la edad que escojan, siempre y cuando al capital acumulado en su cuenta de ahorro individual les permita obtener una pensión mensual, superior al 110% del salario mínimo legal mensual vigente a la fecha de expedición de esta ley, reajustado anualmente según la variación porcentual del índice de precios al consumidor certificado por el DANE. Para el cálculo de dicho monto se tendrá en cuenta el valor del bono pensional, cuando a éste hubiere lugar.

Cuando a pesar de cumplir los requisitos para acceder a la pensión en los términos del inciso anterior, el trabajador opte por continuar cotizando, el empleador estará obligado a efectuar las cotizaciones a su cargo, mientras dure la relación laboral, legal o reglamentaria,

y hasta la fecha en la cual el empleado cumpla sesenta (60) años si es mujer y sesenta y dos (62) años de edad si es hombre”.

Actualmente el empleador debe cotizar mensualmente el 16% sobre el salario del empleado para lo cual este aporta el 12% de esta cotización y el trabajador el 4% restante. Si el ingreso es superior a 4 SMMLV se debe realizar un aporte del 1% destinado al fondo de solidaridad pensional, si el salario es igual o superior a 16 SMMLV se hace además un aporte adicional que va entre 1% y 2%, lo que hace el aporte a pensión sea entre el 17% y 18%.

De acuerdo a lo anterior una de las principales partes en esta relación son los empleadores quienes son los encargados de realizar los aportes de pensión obligatoria a sus trabajadores de forma mensual, describiéndolo así se dimensiona que es una tarea muy fácil de realizar, pero de manera desafortunada no lo es, aunque el trabajador dependiente goza de especial protección por parte de la ley considerándose que está activo mientras esté vigente la relación laboral, sin que la calidad de activo se vea afectada por la mora en el pago de los aportes del empleador, obligación que le impone la ley laboral. Es por ello que cuando el empleador incumple con la obligación de realizar las cotizaciones respectivas oportunamente, debe responder por las consecuencias generadas y en algunos casos esa consecuencia debe ser asumida por el fondo de pensión al cual pertenece el trabajador cuando no han sido diligentes en el cobro de las cotizaciones al empleador, como lo especifican los siguientes artículos:

“ARTÍCULO 22. OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR. El empleador será responsable del pago de su aporte y del aporte de los trabajadores a su servicio. Para tal efecto, descontará del salario de cada afiliado, al momento de su pago, el monto de las cotizaciones obligatorias y el de las voluntarias que expresamente haya autorizado por escrito el afiliado, y trasladará estas sumas a la entidad elegida por el trabajador, junto con las correspondientes a su aporte, dentro de los plazos que para el efecto determine el Gobierno.

El empleador responderá por la totalidad del aporte aun en el evento de que no hubiere efectuado el descuento al trabajador. (Ley 100 de 1993)”

“ARTÍCULO 23. SANCIÓN MORATORIA. Los aportes que no se consignen dentro de los plazos señalados para el efecto, generarán un interés moratorio a cargo del empleador, igual al que rige para el impuesto sobre la renta y complementarios. Estos intereses se abonarán en el fondo de reparto correspondiente o en las cuentas individuales de ahorro pensional de los respectivos afiliados, según sea el caso. (Ley 100 de 1993)”

“ARTICULO. 24. ACCIONES DE COBRO. Corresponde a las entidades administradoras de los diferentes regímenes adelantar las acciones de cobro con motivo del incumplimiento de las obligaciones del empleador de conformidad con la reglamentación que expida el Gobierno Nacional. Para tal efecto, la liquidación mediante la cual la administradora determine el valor adeudado, prestará mérito ejecutivo. (Ley 100 de 1993).”

Por esta razón se deben iniciar oportunamente las acciones de cobro sobre los aportes de pensiones que no han sido realizadas a tiempo con el fin de garantizar que el afiliado acceda a su pensión en la situación que la ley concede este derecho.

Es por ello que el fondo de pensión obligatoria Protección S.A. tiene diseñadas ciertas políticas para el cumplimiento de la acción de cobro, los cuales son:

Términos para la gestión de cobro: Se establecen tres (3) meses para determinar si el empleador se encuentra en mora por el no pago de aportes. Durante estos meses se realizan las siguientes acciones:

- Envío de Estado de Cuenta Empresarial Bitácora, en donde se reporta el detalle de inconsistencias históricas.
- Envío de notificación por correo electrónico a los empleadores que no cumplieron con el pago total, vencido el plazo para la cotización.
- Generación de deuda presunta a los afiliados que tiene relaciones activas y por los que no se acreditó el pago del periodo.
- Depuración previa (análisis de inconsistencias masivas previo al contacto con el empleador).
- Proceso masivo de no vinculados, que se realiza por Gremio.

- Notificación a los empleadores sobre los rezagos generados por pagos errados a la AFP Protección y que pertenecen a otra administradora, para que realicen los pagos correctamente.

Si transcurrido los 3 meses anteriormente citados no se logra la depuración o el pago por parte del empleador y presenta algún tipo de deuda real o presunta por no pago, se establece un tiempo de seis meses para gestionar este cobro y/o depurar las deudas junto con el empleador. Durante este término se realizarán las siguientes acciones, según la estrategia definida:

- Depuración previa al contacto con el empleador.
- Envío de notificación al empleador.
- Gestión telefónica y/o presencial, según la estrategia.
- Si la empresa está dando respuesta a la depuración o realiza pagos, cesa el cobro coactivo siempre y cuando, demuestre voluntad de depuración y pago del periodo actual o dicho pago genera deuda presunta no superior al 10% del valor del periodo que paga.
- Cuando el empleador no da respuesta en estos seis (6) meses, a los requerimientos citados anteriormente, se iniciará cobro legal.

· De conformidad con el artículo 23 de la Ley 100 de 1993 los intereses de mora se destinan a la cuenta individual del afiliado, por tanto, son sumas que le pertenecen y están destinadas al pago de la Seguridad Social.

Es importante reconocer que los fondos de pensiones no pueden condonar total o parcial esos intereses pues no le pertenecen, no tiene facultad de disposición y no puede destinar ni utilizar los recursos e la Seguridad Social para fines diferentes. Lo anterior de acuerdo con la instrucción de la Superintendencia Financiera contenida en la Carta Circular 17 de 1994 y el artículo 9 de la Ley 100 de 1993.

De conformidad con el artículo 23 de la Ley 100 de 1993 los intereses de mora se destinan a la cuenta individual del afiliado, por tanto son sumas que le pertenecen y están destinadas al pago de la Seguridad Social. Protección S.A. no puede condonar total o parcial esos intereses pues no le pertenecen, no tiene facultad de disposición y no puede destinar ni utilizar los recursos e la Seguridad Social para fines diferentes. Lo anterior de acuerdo con la instrucción de la Superintendencia Financiera contenida en la Carta Circular 17 de 1994 y el artículo 9 de la Ley 100 de 1993.

5.1. Análisis macro y micro del sector en el que se piensa incursionar

Análisis de Macro ambiente descripción de cada una de las variables analizadas económicas, políticas, jurídicas y legales, ambientales, demográficas, tecnológicas - y como se ve afectada la organización frente a estas variables.

Políticos

Proyecto de ley número 243 de 2006

Por medio de la cual se aprueba el “Convenio de Seguridad Social entre la República de Colombia y el Reino de España”, hecho en Bogotá, el 6 de septiembre de 2005. Que representa oportunidad de ampliar cobertura pensional y ampliar la visión del negocio.

Inestabilidad Política; la falta de piso legislativo que tiene la reforma pensional y la susceptibilidad de permanentes cambios de esta, sobre lo cual no se tiene control.

Económicos

El aumento de las tasas de interés de los mercados extranjeros que hace disminuir notablemente la rentabilidad del mercado doméstico, disminuyendo así la rentabilidad de varios portafolios de pensiones voluntarias.

La liquidación de empresas, los antiguos empleados de estas entidades que cuentan con grandes cantidades de dinero para invertir, el cual se puede canalizar hacia el fondo de pensiones voluntarias de PROTECCION.

El creciente mercado de personas con salarios de máxima categoría o sujetos a retención en la fuente quienes pueden encontrar en las líneas de ahorros una oportunidad para disminuir su base gravable y también disminuir así su declaración de renta por los beneficios tributarios que por ley otorga el ahorro o inversión en pensiones voluntarias.

Social

La percepción social que actualmente se tiene del fondo de pensiones voluntarias no solo como una opción de ahorro sino como una opción de inversión; al mismo tiempo que esta se hace más conocida en nuestro país.

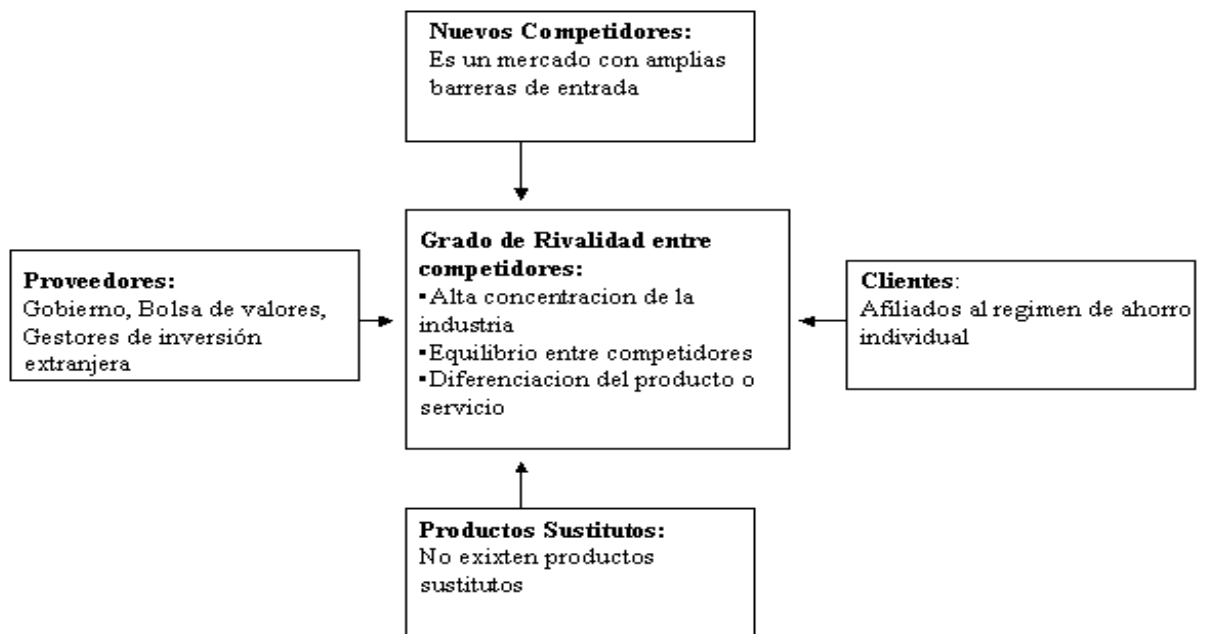
La perspectiva que se tiene acerca de las cesantías más como dinero de bolsillo y no como un ahorro a largo plazo; haciendo del fondo de cesantías de PROTECCION el fondo más vulnerable y que genera aunque un alto volumen de recaudo, un fondo poco atractivo para la inversión.

Las variables macroeconómicas, se analizaron en una atmósfera donde se consideran las condiciones particulares en el cuales se desarrolla la gestión de negocio.

Para la inflación, las estimaciones reflejan una estabilidad en el índice de precios al consumidor apoyado en la política monetaria del Banco de la República; así mismo, para el producto interno bruto, se considera que la firma de los tratados de libre comercio con Canadá, USA, Europa entre otros, producirán un efecto positivo sobre la economía nacional y por ende en los niveles de empleo. Respecto a la

devaluación, se espera que al mantenerse la dinámica positiva de la economía nacional acompañada de la recuperación de las economías desarrolladas como USA y Europa, haya un cambio en la dinámica de la tasa de cambio hacia una devaluación.

Análisis de Microambiente: descripción de las fuerzas de competitividad del mercado según la teoría de M. Porter y estas como afectan a la organización



Análisis Cinco fuerzas competitivas de Porter:

Empresas nuevas

- Según el decreto 1797 de 1.999 el margen de solvencia para una sociedad administradora de fondos de pensiones y cesantías debe ser avalado por la superintendencia financiera y debe cumplir ciertos criterios para su aprobación, siendo este la principal barrera de entrada para nuevos competidores.
- Las políticas restrictivas que dicen que cada fondo debe tener un patrimonio autónomo junto con razón social e inscripción como sociedad ante la cámara de comercio, y aparte de esto el capital de la sociedad debe ser mayor al capital formado en cualquiera de los fondos.

Poder de negociación de proveedores

Los proveedores son:

1. Gobierno
2. Bolsa de valores
3. Gestores de inversión extranjera (Pimco total return, credit suisse bond, franklin US equity, tempelton european fund, acm international technology).

El poder lo tiene los proveedores por las pocas alternativas de inversión que se tienen en el mercado doméstico. Además de las políticas de inversión que el gobierno impone, donde dice que un alto porcentaje del dinero captado debe ser invertido en deuda pública interna (TES), según ley 100 de 1993 y decreto 1557 de 2001.

Poder de Negociación de los Clientes

El poder lo tiene PROTECCION ya que existen muchos clientes tanto reales como potenciales y pocos fondos de pensiones, este cobra la comisión de manejo que desee (siempre y cuando este reglamentada por el gobierno) sin ser los afiliados un determinante de esta, son quienes deciden las inversiones a realizar.

Existe un régimen mínimo de permanencia en cada fondo para poder realizar los traslados, así mismo que para el traslado entre fondos existen cupos que limitan el traslado de personas entre fondos haciendo de este negocio un negocio donde el poder lo tiene PROTECCION y no los clientes.

Existe la posibilidad de negociación con los compradores, ya que se puede negociar con empresas grandes, por medios de convenios para administrar los fondos de sus empleados y generarles mayores beneficios en términos de rentabilidad, aportes puntuales calidad y servicio al cliente. En

cuanto a “poder del comprador” podemos decir que si tienen poder en cuanto que son ellos directamente quienes deciden si la compañía sigue en el mercado; ellos son finalmente quienes no compran o demandan su servicio.

Productos sustitutos y complementarios

La calidad que presenta PROTECCIÓN, en la administración de los fondos de Pensión Obligatoria, Cesantía y Pensiones Voluntarias; hace que la voluntad de los afiliados sea difícil substitución, aunque existe la posibilidad de inversiones en otras alternativas que le resulten a los afiliados mucho más atractivas por disponibilidad de dinero.

El desempeño de las Fiduciarias, en cuanto a mejores tasas de rentabilidad respecto a la pensión voluntaria y cesantías.

Competencia

- El alto grado de concentración de la industria: Es un factor determinante, debido a que existen tan solo cinco administradoras de fondos de pensiones (Colpensiones, Porvenir, Colfondos, Golden Group, Protección S.A.)

- El grado de equilibrio entre competidores: Tenemos el mismo tamaño que nuestros competidores, en el caso de Porvenir, tienen mayor índice de recordación en los consumidores.
- Por lo anterior la rivalidad se define en una economía de alta concentración, con la diferenciación del producto o servicio prestado.

Al ser un mercado en que existen pocos competidores, es un mercado de alta rivalidad, donde las economías de escala no son lo fundamental por lo que veíamos; debido que los participantes en el mercado son conglomerados financieros que cuentan con la suficiente solvencia económica para el desarrollo del negocio, donde la principal arma con el cual competir se puede decir es la diferenciación del producto; Ósea la rentabilidad que se presenta ante los clientes, la comisión de manejo cobrada y el servicio que se presta como valor agregado.

La competencia entre las administradoras de fondos (Colpensiones, Porvenir, Colfondos, Golden Group). Cabe mencionar en este punto, que dentro del sector fondos pensiones y cesantías la mayoría de administradoras de fondos del país asociados con bancos para un mayor servicio, esto hace que su prestación de servicio al cliente sea mayor.

Conclusión del entorno competitivo de la empresa

La empresa se encuentra en un mercado muy competido, en el cual, el precio y la rentabilidad son los factores principales influyentes en el consumidor (factor diferenciador); es un mercado de difícil acceso, para nuevos competidores por la legislación tan proteccionista y el requerimiento de alto capital a invertir.

Por ser un mercado tan regulado por entes gubernamentales, el poder está en los proveedores quienes son los encargados de direccionar altos porcentajes de las inversiones realizadas.

5.2. Marco documental

De acuerdo a las lecturas de: “ El Momento de la Verdad (Jan Carlzon)”, “ Gerencia del Servicio (Karl Albrecht)”, “ Un Buen Servicio Ya No Basta (Leonard Berry)”, “ Servicio Inspirador (Ron Kaufman)”, “ Marketing de Servicios (Valerie Zethaml y Mary Bitner)” y “ Fundamentos de Marketing de Servicios (John Bateson y Douglas Hoffman)”.

Es posible diseñar servicios de calidad a través de la mejora, cambios e inclusiones en los procesos actuales, lo cual ayudara a determinar y poner en práctica diferentes estrategias para satisfacer la expectativa del cliente externo. Marco de referencia.

5.2.1. El momento de la verdad (Jan Carlzon)

En Protección S.A. existen actualmente dos Departamentos que asisten al afiliado en pensión obligatoria los cuales son: Área de Bonos Pensionales e Historias Laborales y el Área de Previsionales.

El primero se encarga por medio de sus gestores (ejecutivos de bonos pensionales e historias laborales) de asesorar y acompañar hasta completar y dar solución a los periodos o tiempos cotizados con los empleadores que suscribieron el contrato en la historia laboral del cliente.

El otro departamento es el que recibe el trámite de pensión de vejez o devolución de saldos del cliente, analiza el capital y el tiempo o semanas cotizadas que existen en la cuenta individual del afiliado y procede a notificar la resolución que le concede el derecho al cliente.

Actualmente se evidencia que en la línea de ahorro de pensiones obligatorias Protección S.A presenta un bajo rendimiento en la recuperación de la historia laboral y por ende no está cumpliendo con la oferta de servicio de pensionar por vejez al afiliado en las edades, tiempos y capital estipulados en la ley.

Dado a lo anterior se tiene la certeza de que existe un 28% de afiliados en la regional Bogotá a los que no se les ha resuelto su mesada pensional, demostrando que al no realizarse un debido asesoramiento, continuo y un acompañamiento diligente, el cual se da en la afiliación inicial, los afiliados deben interponer acciones legales para definir su situación pensional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantean los siguientes interrogantes: ¿Por qué no se da una asesoría oportuna al afiliado? ¿Por qué esperar a que

el afiliado cumpla la edad de pensión para iniciar el proceso de reconstrucción de su historia laboral? ¿Por qué el cliente debe someterse a un trámite dispendioso para acceder a su pensión de vejez si ya cumplió con sus requisitos legales? y por último, ¿En qué forma la asesoría, el seguimiento y el acompañamiento oportuno al cliente que realiza el asesor de Protección S.A., generaría el resultado esperado por el cliente durante toda su vida laboral y mantendría relaciones a largo plazo?

Es aquí donde el libro “El Momento de la Verdad” escrito por Jan Carlzon, nos cuestiona con respecto al servicio que se le presta a un trabajador que solo espera lograr su anhelada pensión en el momento oportuno, la respuesta puede ser muy obvia y es que la pretensión de quien vende el producto y la respectiva comisión, no brinda la asesoría legal necesaria con el fin de evitarle al afiliado inconvenientes a futuro cuando se acerque a las oficinas a reclamar lo que por ley le corresponde. La lectura nos indica que en una empresa a los colaboradores se les debe dar responsabilidad, libertad en la toma de decisiones y la aplicación de acciones acertadas para que entreguen el servicio esperado por el cliente.

En la actualidad este servicio es prestado de la siguiente manera: el cliente se acerca a una “oficina de servicio” donde solicita un reporte del estado actual de su historia laboral, por lo general son afiliados que se encuentran en las edades de 50 a 57 años de edad en el caso de las mujeres y 52 a 62 años de edad en los hombres; luego ellos deben reunir su historia laboral y traerla a las oficinas para que estos periodos sean incluidos en sus cuentas individuales y luego de dar aceptación a que su historia laboral está completa

inician un trámite de pensión de vejez el cual puede durar de tres a seis meses, para luego volver a ser citado en las oficinas de servicio y así entregarle la notificación de que ha sido pensionado por la administradora Protección S.A., generando al cliente pérdidas de tiempo, falta de credibilidad y para los colaboradores, re procesos, desgaste y repetidas situaciones de mal humor por parte del cliente.

Volviendo al texto, si se optimiza al personal de algunas áreas para que se vuelquen a lo que realmente es la razón del servicio al cliente, “volver a poner la aceituna en el Martini” y traer el concepto que nos menciona: “de achatar la pirámide eliminando las ligaduras de responsabilidad jerárquica a las necesidades del cliente”. Se deben tomar decisiones con responsabilidad y la primera de ellas, es escuchando las necesidades del cliente externo e interno, recordando que el cliente interno (empleado) es quien vive la situación cara a cara con el cliente externo y es quien genera esa lluvia de ideas que pueden conllevar a un servicio exitoso el cual se puede replicar por medio de la comunicación al resto de la organización, ya que una comunicación exitosa permitirá el logro de los objetivos propuestos y el cumplimiento de ellos, generando así sonrisas en nuestros clientes los cuales van a multiplicar sus buenas experiencias generando así confiabilidad, reputación y rentabilidad a la empresa.

5.2.2. Gerencia del Servicio (Karl Albrecht)

En la actualidad el Departamento de Previsionales se encuentra descentralizado para la ciudad de Bogotá y está ubicado en la dirección Carrera 7 No. 32-39 Edificio Fénix, esto se encuentra muy ligado al concepto de Karl Albrecht de “el servicio – Repárelo” donde hasta hace muy poco se han tomado medidas al respecto desligándose de la Oficina Principal ubicada en la ciudad de Medellín y entendiendo que no es lo mismo manejar los clientes de la regional de Bogotá que los de la de Antioquia, adicional a esto, la inconformidad cada vez es más grande y el servicio para el afiliado próximo a pensionarse por vejez en vez de volverse una alegría es un verdadero conflicto emocional hasta llegar a términos legales, y por ser un servicio “intangibles” se ha vuelto un servicio de “reparar” y no el sentido verdadero de la satisfacción al cliente, entonces “en consecuencia, el servicio se ha entendido erróneamente, como si siempre implicara una relación uno a uno entre proveedor y receptor, como concentrado en la mano de obra, y como si tuviera características de productividad que no se incrementan fácilmente con capital y tecnología”.

Es por ello que se deben evitar los momentos amargos y deben ser más los momentos estelares, ya que como nos lo ilustra el autor no hay momentos amargos, existen momentos mal manejados y aunque un cliente no se comporte apropiadamente, depende del prestador del servicio, “manejar bien esa pelota caliente” y deben ser alineados al “triángulo del servicio” que tiene

la organización y claramente se enfoca en cada uno de los clientes que buscan obtener su pensión de manera oportuna y sin ningún trauma; no se debe olvidar que la actividad real de la empresa es ser rentables en el fondo de pensión obligatoria, pero sin dejar a un lado que son los clientes con sus aportes quienes logran que se mantenga en el mercado.

Es por ello que el autor invita a buscar una estrategia de servicio que como bien lo define: “Una estrategia del servicio es una formula característica para la prestación de un servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real”, esta premisa debe ser entregarle con responsabilidad, seriedad y confianza al afiliado lo que exactamente pide.

5.2.3. Un Buen Servicio Ya No Basta (Leonard Berry)

El mercado lo puede tener la empresa, que para este caso es la Administradora de Pensiones y Cesantías Protección S.A. ya que existen muchos clientes tanto reales como potenciales y pocos fondos de pensiones y es aquí donde se logra ser una marca diferenciadora debido a que se deja de lado, el pensamiento de ser el administrador de una línea de ahorro en pensión obligatoria y se centra en lo que realmente necesita el cliente.

En la actualidad existe un régimen mínimo de permanencia en cada fondo para poder realizar los traslados, así mismo, para el traslado entre fondos existen cupos que limitan el traslado de personas entre fondos haciendo de este un negocio donde el poder lo tiene la empresa y no los clientes.

Existe la posibilidad de negociación con los compradores, ya que se puede negociar con empresas grandes, por medio de convenios para administrar los fondos de sus empleados y generarles mayores beneficios en términos de rentabilidad, aportes puntuales, calidad y servicio. En cuanto a “poder del comprador” podemos decir que si tienen poder en cuanto que son ellos directamente quienes deciden si la compañía sigue en el mercado; ellos son finalmente quienes no compran o demandan su servicio.

La calidad que presenta en la administración de la línea de ahorro obligatorio hace que la voluntad de los afiliados sea variable, ya que en el mercado

siempre va a existir quien ofrezca algo mejor, y es aquí donde se debe retomar lo que Leonard Berry plantea, una compañía debe “desarrollar destrezas y valores de liderazgo en servicio; construir un sistema de información de la calidad del servicio; y crear una estrategia completa de servicios basada en los cuatro principios de un servicio excelente: confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad”.

5.2.4. Servicio Inspirador (Ron Kaufman)

Si bien es cierto que la empresa se encuentra en un mercado muy competido, en el cual, el precio y la rentabilidad son los factores principales influyentes en el consumidor (factor diferenciador) es un mercado de difícil acceso para nuevos competidores debido a una legislación proteccionista y al alto requerimiento de capital a invertir, a la falta de piso legislativo que tiene la reforma pensional y la susceptibilidad a permanentes cambios de está, es algo sobre lo cual no se tiene control, es por ello que se debe tomar el mejor provecho de esta situación concentrando todos los esfuerzos en los procesos y el talento humano para lograr impactar al cliente y entregarle un servicio que lo satisfaga.

Dice en su libro Ron Kaufman, “los cinco elementos claves de una arquitectura de servicio estimulante que ha demostrado ser eficaz y eficiente con el paso del tiempo: por qué, lidera, construye, aprende y conduce”.

¿Por qué? Hace 20 años se dio origen a los fondos de pensiones obligatorias como una alternativa para que los ciudadanos colombianos pudieran obtener su pensión de vejez y fue la entrada para que muchos se volcaran al nuevo régimen, ya que su interés inicial era percibir un cambio en el servicio pensional, dicha reforma fue la entrada a una nueva era pensional y la expectativa de pensionarse a una edad anticipada fue creciendo cada vez más; en la actualidad esa posibilidad que se generó, aunque para

muchos no fue lo esperado para otros fue una gran opción de calidad de vida pudiendo disfrutar de ese sueño. ¿Por qué una empresa privada asume el reto en el tema de pensiones? en primer lugar fue una opción de negocio con un mercado muy amplio, y segundo ¿porque no tomar las riendas y asumir una responsabilidad social que de verdad impacte y beneficie al trabajador dependiente e independiente por medio de un sistema razonablemente justo y humano? Por qué el cliente sí importa y la mejor entrada es entregarle una asesoría clara con el fin de que el cliente entienda y decida cuál puede ser su mejor opción en el momento de afiliarse a un fondo de pensiones privado y aunque la rentabilidad del fondo y su método de inversiones influye en la toma de esta decisión, debe ir de la mano de este concepto en la mente del cliente, “a este fondo de pensiones en verdad le importa mi futuro”.

Este concepto debe ser bajado en cascada desde la alta gerencia hasta su colaborador en forma de liderazgo para que el que entregue la asesoría inicial entienda que está en sus manos el bienestar del afiliado, se deben construir procesos tan sencillos, que faciliten la tarea del cliente externo y del interno que sea un gana – gana para ambas partes, se debe aprender que con el tiempo todo cambia y que se deben ir adaptando las necesidades del cliente, que lo que se quiso ayer ya no es tan importante en el mañana y esto va a conducir al éxito, debido a que, sí me importa el futuro del que está al otro lado él se va a interesar por mí y esto se logra generando confianza, respeto e interés por un bienestar común.

5.2.5. Fundamentos de Marketing de Servicios (John Bateson – Douglas Hoffman) Marketing de Servicios (Valerie Zeithaml – Mary Bitner)

Definir la calidad del servicio al cliente es ajustarse a lo que realmente el cliente necesita y es aquí donde se debe analizar como el cliente percibe lo que ocurre basándose en las expectativas de servicio, es aquí donde es incluyente la calidad en el servicio ya que se fundamenta en la satisfacción o frustración de esos momentos de verdad que vive el cliente, puesto que después de haber fallado en el servicio se vuelven criticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir el daño ocasionado.

Es por ello que Zeithaml y Bitner fueron capaces de encontrar cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio, las cuales son: tangibles, confiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía.

Es en estas dimensiones donde se deben concentrar todos los esfuerzos para entregarle al cliente lo que espera y se vaya con ese tan anhelado valor agregado, ya que se debe trabajar en las cosas tangibles, se debe lograr la excelencia en la prestación del servicio, haciendo que el cliente vea en el colaborador responsabilidad, seguridad y empatía, creando lazos de confiabilidad y el producto se va a percibir con calidad, ya que satisface las necesidades del cliente.

Las expectativas de los clientes sobre la calidad en el servicio son claras, el cliente sabe que desea encontrar de manera exacta, el necesita que el asesor entienda y sepa el por qué está parado frente a él solicitando ese servicio específico y qué el precio que pago cotizando durante tantos años en ese fondo de pensiones valió la pena, ya que encontró al final de ese larga relación el fruto esperado y que se puede ir con la tranquilidad que su vida pensional está en las mejores manos ya que el fondo trabajo todos esos años para entregarle ese servicio de calidad.

6. Ciclo del Servicio



7. Triangulo del Servicio

“Ser aliados en la construcción del patrimonio previsional de nuestros clientes a lo largo del ciclo de vida, mediante asesoría y acompañamiento integrales”.

Es administrar de forma adecuada el ahorro obligatorio de sus afiliados a través de un sistema de inversiones.

Procesos certificados por ISO 9000
Sistema De Gestión de la Calidad
Capacitaciones en Servicio al Cliente



Cuenta con profesionales (hombres y Mujeres) entre los 20 y 47 años de edad promedio.
Se encuentran capacitados en las normas legales, tributarias, con conocimientos financieros. Personas amables, confiables, responsables y con sentido de

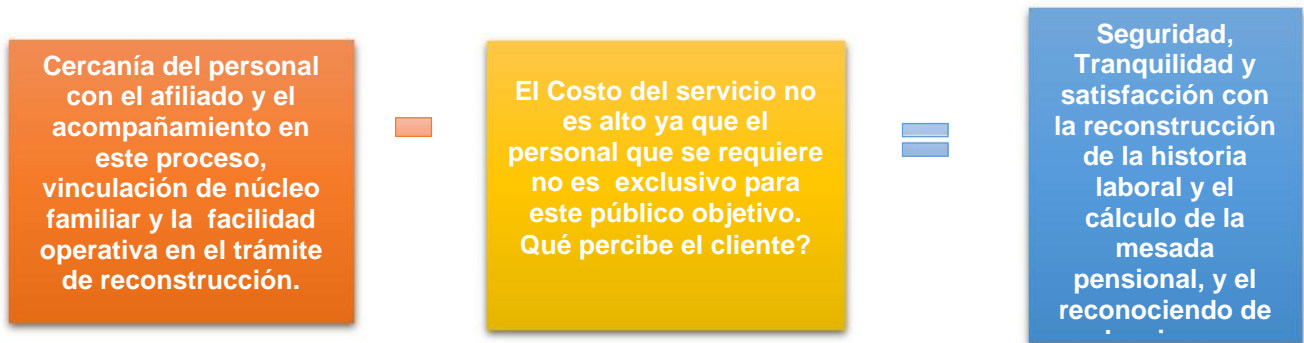
8. Tarjeta de Informe

TARJETA DE INFORMES

ATRIBUTO DEL SERVICIO	PRIORIDADES	PUNTAJE
Análisis de la historia laboral, se revisa la historia laboral del afiliado que cumpla con el tiempo laborado y cotizado por sus empleadores	ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA
Análisis capital del afiliado, se revisa que capital posee el afiliado para definir si tiene derecho a Pensión de Vejez o Devolución de Saldos	ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA
Contacto telefónico con el afiliado, llamada telefónica para realizar visita para su respectiva asesoría	ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA
Cita Previa, asignación de visita: día, fecha y hora	ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA
Visita en el domicilio del afiliado, cumplimiento en la visita del afiliado	ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA
Asesoría personalizada, se le asesora acerca de cómo va a ser su pensión o devolución de saldos y el posible monto que va a recibir	ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA
Entrega de Guía para Trámite de Pensión de Vejez, relaciona los documentos que debe allegar para iniciar su trámite.	ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA

Recepción de documentos, se reciben los documentos	ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA
Análisis interno documentos recibidos, se realiza un previo análisis de los documentos para definir su prestación pensional	ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA
Contacto telefónico nueva visita, Se realiza la llamada para informarle al empleador cuando se le va a allegar su notificación pensional	ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA
Notificación Pensión de Vejez, se le entrega al afiliado la notificación de pensión de vejez	ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA
Mesada Pensional, se le realiza consignación en la cuenta personal del afiliado de su mesada pensional	ALTA, MEDIA, BAJA	ALTA

9. Cadena de Valor



Es el Modelo mediante el cual Protección reúne los criterios que definen la integralidad de las personas, es decir, todo lo que considera necesario que deben tener sus colaboradores para que sean completamente exitosos en su cargo dentro del contexto organizacional.

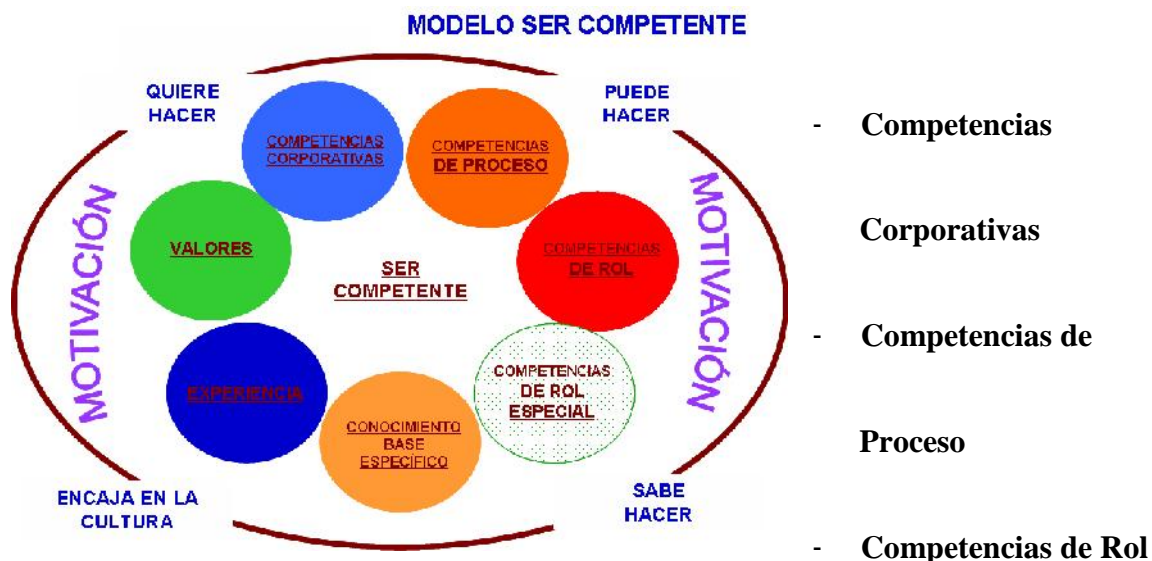
10. Modelo Ser Competente

Para esto se basa en las siguientes premisas:

PREMISAS DEL MODELO SER COMPETENTE	
Puede	Son las condiciones técnicas que requiere el cargo.
Quiere	Es el tema motivacional, es el deseo de ejecutar la tarea asignada.
Encaja	Es el comportamiento de acuerdo con los valores organizacionales.
Sabe	Son los conocimientos requeridos

El Modelo Ser Competente se convierte en la herramienta de Gestión Humana para garantizar la gestión y el desarrollo de todos los colaboradores en la Organización.

Los elementos que conforman el *Modelo Ser Competente* son:



- **Conocimiento**

- **Experiencia**

- **Valores**

- **Competencia de Rol**

Especial, según aplique

Estos elementos se pueden evidenciar inicialmente, en la descripción de cada uno de los cargos que conforman la Estructura Organizacional, y se convierten en un insumo clave para todo los subprocesos que constituyen el proceso de Gestión Humana.

Para comprender el alcance de cada elemento, a continuación se definen:

- **Competencia**: Conjunto de habilidades y actitudes que permiten ser evidenciados en los comportamientos requeridos para tener un desempeño exitoso en el cargo y que se demuestran, con mayor frecuencia, en más situaciones y con mejores resultados. Todas las competencias, sus definiciones y niveles se compilan y pueden ser consultadas en el DE – Diccionario de Competencias.

- Orientación al Cliente

- Orientación al éxito

- Visión de Negocio

- Trabajo en Equipo

- Comunicación Efectiva

- Integridad



Se asocian a la estrategia del negocio y a las características inherentes de la cultura organizacional.

Estas competencias aplican por igual a todos los cargos de la Organización.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
Orientación al Éxito	Es la preocupación por lograr los objetivos organizacionales y por superar los estándares de excelencia personales y los establecidos por el trabajo. Los estándares pueden ser: el propio desempeño en el pasado (autoevaluación), objetivos medibles establecidos (orientación a dar resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado (autodesarrollo) o bien aquello que nadie antes ha conseguido (innovación-creatividad).

<p>Orientación al Cliente</p>	<p>Habilidad manifestada en el interés por conocer, satisfacer y agregar valor a los requerimientos del cliente interno y externo, teniendo en cuenta las políticas organizacionales y las variables: calidad, oportunidad y eficiencia. Evidencia destrezas sociales que le permiten una comunicación empática y persuasiva y de largo plazo.</p>
<p>Trabajo en Equipo</p>	<p>Hace referencia a la participación activa en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida y buscando resultados conjuntos. Supone habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en la consecución de los objetivos del equipo.</p>
<p>Visión del Negocio</p>	<p>Capacidad de vincular la visión y la estrategia del negocio con los objetivos de su labor y de visualizar el impacto de los eventos sobre el negocio, manteniendo un nivel de energía constante y focalizando los esfuerzos a resultados específicos.</p>
<p>Comunicación Efectiva</p>	<p>Capacidad para establecer comunicaciones con diferentes tipos de personas y en diferentes contextos, haciendo uso de la empatía, la diplomacia y la asertividad correspondiente. Incluye la capacidad de escuchar activamente, asimilar información y argumentar las ideas usando datos que permitan llegar a acuerdos válidos.</p>

<p>Integridad</p>	<p>Consiste en obrar en todo momento de acuerdo con los valores, las normas, las políticas de nuestra Organización y el marco legal. Es ser coherentes entre la vida personal y la vida profesional.</p>
--------------------------	--



Se definen de acuerdo con las responsabilidades que ejecutan los cargos en los procesos donde participa.



Se asocian de acuerdo con la participación de cada cargo en el PHVA del Sistema de Gestión de Calidad, la jerarquía en la estructura y el modelo de descentralización.

Asociadas a responsabilidades especiales asumidas por personas de la Organización durante un período definido o en forma permanente y que no necesariamente se encuentran relacionadas con el cargo desempeñado en la actualidad.
Ejemplo: cuando un empleado es Auditor de Calidad



Es el nivel académico requerido para el cargo y el elemento que da el potencial de desarrollo de la persona en el cargo.



Se compone de dos elementos:

Área de énfasis: especifica el conocimiento base, es decir, si se requiere alguna carrera en especial.



Conocimiento técnico: se refiere a temas puntuales que son necesarios conocer y dominar, previo al ingreso a un cargo. Ejemplo: Matemáticas Financieras Básicas.

- Honestidad y
transparencia

- Lealtad

- Respeto

- Calidad

- Servicio

- Solidaridad



Son los valores que deben evidenciar todos los colaboradores tanto dentro como fuera de la Organización.

- Compromiso

Se refiere al desarrollo de habilidades y conocimientos de la ejecución de una actividad o cargo, por un período de tiempo



Fuente de información: página web: www.proteccion.com.co / <https://intranet.proteccion.com.co>

Teoría de como diseñar servicios

Para diseñar servicios se debe tener en cuenta los siguientes conceptos, los cuales deben ser definidos y aplicados por la Administradora de Pensiones y Cesantías.

- a) **Producto nuevo:** Se entiende como producto nuevo la creación de un patrimonio autónomo a ser administrado por la Administradora de Pensiones Y Cesantías Protección, en cumplimiento de su objeto social o por autorización de alguna ley o

normatividad expresa, que requiera de la creación de un nuevo fondo y la aprobación de un nuevo reglamento (a excepción de los patrimonios autónomos de garantía).

b) Servicio nuevo: Son aquellos que no se encuentran definidos dentro de la organización. Para ello se hace necesario crear un manual de servicio; el cual es un documento que establece las especificaciones de los canales y servicios que se prestan a los diferentes clientes, para cada uno de los productos.

- Especificación de los servicios a los afiliados.
- Especificación de los servicios a los empleadores.
- Especificación de los servicios a los pensionados.
- Especificación de los servicios a los afiliados y empleadores.
- Canales de entrega del servicio.

11. Marketing Mix



PRODUCTO

Pensión Obligatoria:

- a) Ahorrar para pensionarse anticipadamente como lo demanda la ley.
- b) Rentabilidad en cada cuenta individual por el valor del aporte realizado.
- c) Acciones legales para los empleadores morosos.

- d) Acompañamiento y Asesoría al momento de pensionarse o tener una brecha pensional.
- e) Incentivar a realizar aportes voluntarios para incrementar el capital.

Cesantías

- a) Son utilizadas exclusivamente para educación, vivienda y por termino de contrato laboral
- b) Tiene una rentabilidad del 1.5% hasta el 4% dependiendo de la permanencia y el no retiro de ellas.

Pensión Voluntaria

- a) Diversidad de Portafolios.
- b) Asesoría, seguimiento y acompañamiento.
- c) Facilidades tecnológicas en el momento de realizar operaciones.

PRECIO

Comisión cobrada por cada producto de esta manera:

- a) Pensión Obligatoria: 1% por la rentabilidad generada mensualmente en la cuenta individual de cada afiliado.
- b) Cesantías: Hasta el 7% de rendimientos por cada retiro realizado por los afiliados.
- c) Pensión Voluntaria: del 1% hasta el 4% por cada retiro realizado en cada portfolio de inversión.

PROMOCIÓN

- a) Anuncios por los diferentes medios de comunicación: internet, televisión, radio, prensa.
- b) Relaciones públicas.
- c) Lanzamiento de Productos nuevos con llamativas rentabilidades.

PLAZA O DISTRIBUCIÓN

- a) Fuerza Comercial (Ejecutivos Comerciales).
- b) Oficinas de Servicio a nivel nacional.
- c) Página Web.

d) Call Center.

e) Empresas filiales del Grupo Sura.

PERSONAS

a) Empleados de Protección S.A.

b) Proveedores.

c) Contratistas.

d) Outsourcing.

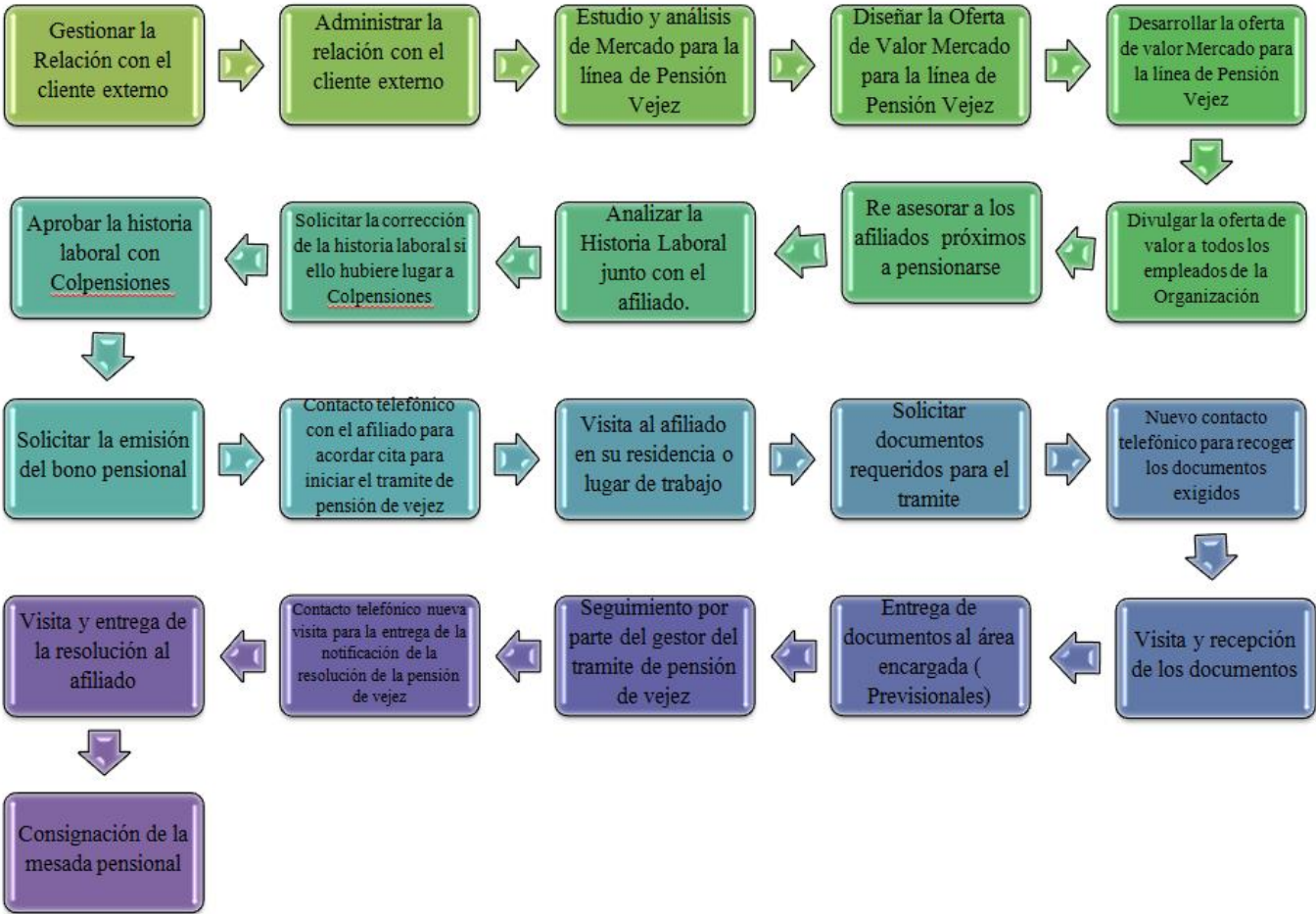
PROCESO

a) Trato preferencial a los afiliados en pensión voluntaria.

b) Empleadores con mayor valor de deuda.

c) Afiliados con mayor valor en cuenta.

12. Desarrollo del esquema del servicio



13. Marco conceptual

Acompañamiento: Guiar, ir de la mano con el cliente hasta el final de su trámite o proceso.

Asertividad: Es la capacidad de solucionar problemas estratégicos y poder diferenciar la agresividad y pasividad, debemos ser consistentes tener las ideas claras, equilibradas para poder llegar a ser asertivos dando a conocer nuestro punto de vista.

Asesor: Especialista que presta consejo sobre algún tema específico y conoce de él.

Auditoria: Es el mecanismo que tiene una compañía para revisar si cumple con el requerimiento legal e interno según su reglamento interno, para brindar un buen servicio.

Buzón de sugerencias: Está diseñado para que los consumidores sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién es da la opinión de cómo le para rece el servicio o lo atención prestada en el establecimiento.

Cadena de satisfacción: Es utilizada en las empresas como medio de medir las capacidades de sus colaboradores el sentido de pertenencia con la organización para así poder brindarles a los clientes lealtad a la marca.

Call center: Se trata de la oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico.

Ciclo de servicio: Es la cadena que forma todos los momentos de verdad que el cliente ha tenido la oportunidad de vivirlos, esto ayuda también a las personas que prestan un servicio para mejorarlo y conocer las necesidades del cliente.

Cliente: Es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de suplir una necesidad que para él es básica e impórtate en ese momento. Ellos son los más importantes de nuestra empresa gracias a ellos es la productividad.

Competitividad: Es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el mercado. Se destaca la habilidad, recurso o conocimiento que dispone una empresa de la cual carecen sus competidores.

Cultura organizacional: Es el conjunto de normas que se tengan en una organización en todas sus áreas basadas en respeto, valores, ética, integridad, actitudes, hábitos todo esto genera una persona íntegra y un ambiente laboral bueno.

Disposición: Es tener el espacio y tiempo suficiente para realizar una actividad o brindando un servicio al cliente eficiente, solucionando cualquier problema o inquietud que puede tener este sobre nuestro producto o servicio.

Empoderamiento: El proceso que realiza una persona para ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, para esto es necesario tener poder de decisión, acceso a la información, habilidad para ejercer efectivamente.

Estándares: Permiten controlar las operaciones o procesos que se realizan en la organización, teniendo el conocimiento cada una de las personas que trabajan en ella de sus actividades.

Encuesta: Son un tipo de preguntas verbal o escrita que se relaciona a un grupo de personas determinado para obtener información sobre un tema específico para investigación, cuando es de forma escrita se usa entrevista y de forma escrita se realiza por medio de cuestionario.

Estrategia: Es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio con un objetivo fijo la satisfacción del cliente.

Ética: Ser correcto y actuar bajo una normas o principios individuales y sociales que cada uno de nosotros vamos creando porque en el ambiente interno y externo de la organización de va creando.

Garantía de la calidad: Comprende todas aquellas actividades de una empresa u organismo para conseguir y demostrar la calidad en ésta.

Gestión: Es la dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar a la excelencia.

Insatisfacción: Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le están brindando la empresa, ya sea por su mala atención o el desempeño del producto no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.

Inspiración: La inspiración está vinculada al estímulo espontáneo que surge en el interior de un artista o creativo. La inspiración no aparece por esfuerzo o voluntad; por lo tanto, se diferencia del trabajo o del entrenamiento.

Líder: Es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades. El líder tiene la facultad de influir positivamente en otros sujetos. Su conducta o palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto de un objetivo común.

Misión: Compromiso moral que tiene una organización o persona para poder llevar a cabo la función o deber moral que una persona o colectividad consideran necesario para cumplir con su compromiso con la sociedad.

Momento de verdad: Es el contacto físico que tiene el cliente con la organización donde sabemos cómo se prestara el servicio a cada uno de los clientes.

Momento estelar: Esto se lleva a cabo cuando el cliente ya tiene lo que estaba buscando, llevándose una buena imagen de la empresa y del servicio que se prestó.

Momento crítico: Se llama así cuando el usuario se lleva una mala imagen de la empresa o negocio al que está acudiendo llenándolo de insatisfacción y enojo en algunos casos.

Organización: Es actividad relacionada a cumplir un mismo objeto con una actividad destinada para cada una de las personas que la conforman estableciéndoles tareas, roles o labores definidas para el área asignada.

Quejas: Es la forma en que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que este adquiriendo. También lo toman como modo de protesta.

Resarcimiento: Se usa cuando al prestar un servicio se incumple con las obligaciones adquiridas ya, las cuales pueden ser penales o contractuales. Brindando seguridad que el compromiso se contraído.

Servicio: Es la combinación de varias cualidades (intangibles) como desempeño, esfuerzo, atención y otros tangibles como un trato amable, un obsequio, los muebles de la sala de recibo entre otros.

Servucción: la unión de servicio al cliente, calidad y satisfacción es lo que nos conlleva a un cliente satisfecho.

Sistema: Es la forma de manejar las normas o procedimientos con un orden lógico para la empresa, para ordenar el funcionamiento de una colectividad.

Valor agregado: Son las características que le dan a un producto o servicio que lo hace ser diferente a la competencia, esto hace darle un mayor valor que le brinda a la empresa o negocio diferenciarse en el mercado.

Visión: Es donde la empresa se ve a corto, mediano y largo plazo haciendo una proyección de su futuro sin dejar de lado las necesidades, expectativas y cambio de los clientes.

14. Metodología e Investigación de Mercados

Antecedentes

El 01 de Enero de 2013 la Administradora de Pensiones y Cesantías Protección inicio sus labores con la Fusión de la Administradora de Pensiones y Cesantías ING lo cual genero el incremento de sus afiliados y de igual forma las quejas, los reclamos, las acciones de tutela y ordenes de desacato radicadas en la en las oficinas de atención al cliente específicamente para los casos de tramites de pensión de vejez: normal, devolución de saldos, garantía de pensión mínima y solicitud de pensión de vejez anticipada.

Exploratoria

Se realizaran Cien (100) encuestas con cinco preguntas las cuales determinaran la percepción y las expectativas de los afiliados en la línea de ahorro obligatorio próximos a obtener su pensión de vejez.

Grupo Objetivo

El público objetivo a quien va dirigido este servicio, son los clientes afiliados en pensión obligatoria a Protección SA y se divide en mujeres de 56 años y hombres de 61, a los que les falta un año para obtener su pensión de vejez de la regional Bogotá y central. El proceso a seguir es el siguiente se debe analizar la historia laboral de cada uno y validar los aportes

a pensión realizados en el periodo anterior a la entrada en vigencia de la ley 100 de 1993, así como el estudio del bono pensional si este ya se encuentra emitido.

Al ser la obligatoriedad pensional una disposición de la ley 100 de 1993, el beneficio percibido por el cliente se debe orientar al aspecto emocional, al servicio prestado y a la experiencia vivida durante el proceso; el acompañamiento y la asesoría brindada, deben ser un factor diferencial, ya que legalmente el objetivo es tramitar la solicitud de pensión desde su casa o trabajo. Uno de los aspectos más relevantes para el cliente, es la posibilidad de contar con un acompañamiento personalizado a lo largo del proceso, sentirse respaldado tanto en el ámbito legal como en el ámbito emocional, ya que finalmente esa futura pensión constituye el patrimonio previsional y el futuro de su familia.

Presupuesto

Puesto que es un servicio intangible que se prestara a domicilio, el cual permite realizar la asesoría de los trámites de pensión en la casa del cliente o lugar de trabajo, no se requiere de infraestructura adicional, se optimizaran los recursos existentes (asesor comercial) quien será el encargado de visitar al cliente en su casa o lugar de trabajo, con el fin de realizar la asesoría y solicitud de pensión, así como los demás tramites que se deriven de esta.

15. Causales de Mal Servicio

Las oportunidades de mejora en el servicio se ven reflejadas en la efectividad en la reconstrucción de la historia laboral por parte del departamento de bonos pensionales, la descentralización de los procesos, la agilidad en la emisión del bono pensional y la excelente asesoría y acompañamiento, que se debe brindar al afiliado para evitar reprocesos que demoren el trámite de las solicitudes.

16. Diagnostico Estratégico

En la actualidad no existe ningún fondo de pensiones que preste este servicio, es por ello que se diseñó con el fin de ser el único fondo de pensiones en el país que facilite a sus afiliados el trámite para la solicitud de su pensión, por medio de asesoría en la comodidad de su casa o lugar de trabajo, evitando el desplazamiento para asistir a una oficina de servicio, filas, espera y las incomodidades que estos trámites generan, debido a que algunos de nuestros afiliados no se encuentran en condiciones físicas óptimas que les permita realizar dicha solicitud.

Como oportunidad de negocio se evidencia que para Protección SA, pensionar a sus afiliados en el menor tiempo posible, crea seguridad y confiabilidad en las inversiones que hace para ofrecer las rentabilidades, siendo una excelente ocasión para aquellos clientes que tienen excedentes de libre disponibilidad, cuando supera el 130% de capital, el cual se puede invertir en pensión voluntaria, a los clientes que se pensionan sin dichos excedentes es poder destinar una parte su mesada pensional a inversiones que generen mayor rentabilidad, o aquellos clientes a quienes se les hace devolución de saldos, con el fin de crear inversiones en los diferentes portafolios que permitan aumentar sus ingresos.

El reto es brindar una solución a los trámites que se requieren para la solicitud de la pensión, reconociendo la pensión al mayor número de clientes en el menor tiempo posible, todo ello encaminado a la consolidación de la marca, posicionando a Protección SA como el fondo más confiable, ser referenciados por los afiliados a quienes se les presta el servicio y generar mayor credibilidad en el sector.

17. Cronograma de Gannt

TAREA	PLAZO	SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Promoción telefónica para acercar a las Oficinas de Servicio a pensionarse por vejez para que se acerquen a las Oficinas de Servicio	2 SEMANAS	■	■										
Actualización de Datos en las oficinas de servicio para los afiliados próximos a pensionarse	2 SEMANAS			■	■								
Verificación en el sistema de Beneficiarios	2 SEMANAS			■	■								
Verificación de su Historia Laboral	2 SEMANAS			■	■								
Envío de solicitud de Emisión del Bono Pensional	2 SEMANAS					■	■						
Visita por parte de la fuerza comercial al lugar de residencia o trabajo del afiliado	3 SEMANAS							■	■	■			
Encuesta de Satisfacción de la Promoción	3 SEMANAS										■	■	■

18. Diseño de Instrumentos para Levantamiento de Información

Cuantitativos y Cualitativos

Para conocer la opinión del cliente se diseñó un instrumento de fuente primario la cual fue una encuesta donde se realizaron cinco preguntas entre cualitativas y cuantitativas las cuales se relacionan a continuación:

1. Que tan satisfecho se encuentra con la información suministrada por los diferentes canales de servicio.
2. Con que frecuencia visita usted la Oficina de Servicio para que le expliquen acerca de su cuenta individual en el Fondo de Pensión Obligatoria.
3. Entiende su historia laboral al momento de entregarle el documento que la relaciona.
4. Conoce usted el estado en el que se encuentra su Bono Pensional.
5. Le gustaría que su trámite de Pensión de Vejez fuera realizada desde su Hogar o Lugar de Trabajo.

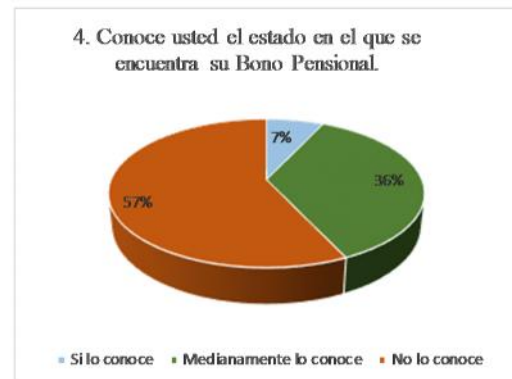
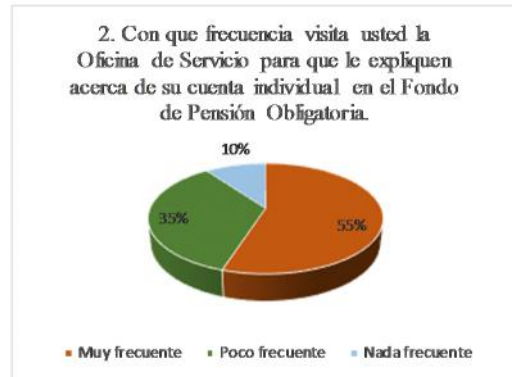
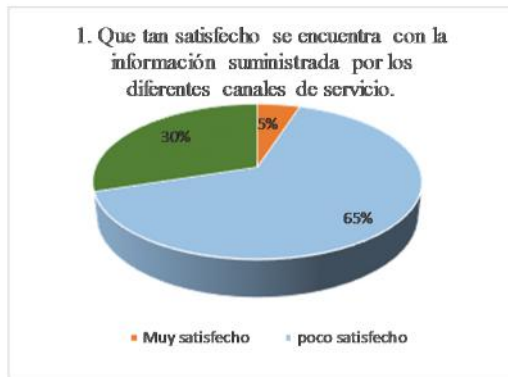
Trabajo de Campo o Levantamiento de Información

- Aplicación de Instrumentos y Auditoria, y Registro de Campo

Para el trabajo de campo se entrevistaron a 100 clientes afiliados al fondo de pensión obligatoria próximos a cumplir con el requisito de la edad Mujeres de 56 años y Hombres de 61 años, los cuales fueron encuestados en las oficinas de servicio: Puente Aranda Calle

13 No. 65-43, Fénix Carrera 7 No. 32-39 Edificio Fénix, Pepe Sierra Carrea 18 No. 114 A
 31 Edificio Minorca Local 4, Avenida Suba Transversal 60 No. 115-58 Centro Ilarco Torre
 B piso 1 Local 102-103 y Av 82 No. 10-47 local 5.

Graficas de la investigación



19. Estrategias

Con el fin de mejorar la satisfacción del cliente externo de Protección SA, se ha diseñado un plan de acción ya que como consecuencia de la encuesta realizada, se evidencio que los afiliados se encuentran insatisfechos por el trámite que deben realizar para solicitar su pensión, puesto que éste requiere de muchos procedimientos incensarios que generan retrasos e incumplimientos en la oferta de servicio, motivo por la cual se debe priorizar y analizar la carga laboral, para ello se debe examinar en cada funcionario la cantidad de labores que debe realizar diarias y el tiempo que utiliza para cada tarea, así como definir responsabilidades a los gestores para lograr un compromiso real que permita la adecuada atención a los requerimientos de los clientes basada en una oferta de servicio que permita reconocer la pensión en el tiempo estipulado, para ello se deben descentralizar algunos procesos que permitan que los empleados cuenten con las herramientas necesarias para tomar decisiones y tengan en sus manos la respuesta al requerimiento y no tenga de depender de terceros para dar la solución, ya que el cliente percibe que no hay interés en atender su requerimiento. En casos que requiera más tiempo por la complejidad del requerimiento se debe contar con apoyo especial.

Otra actividad que se puede desarrollar para maximizar esos momentos de verdad y poder lograr la satisfacción del cliente es crear espacios donde el funcionario por medio de talleres organizados por la empresa nos manifieste su percepción laboral, como puede impactar al cambio y como debe mejorarlo desde su puesto de trabajo; finalmente por medio de incentivos motivacionales volver a hacer que el servidor se empodere y así se pueda lograr desde adentro la satisfacción del cliente externo.

20. Inversión y Retorno de la inversión

Al optimizar los recursos existentes (asesores comerciales) la inversión necesaria para poner en marcha esta nueva propuesta de servicio corresponde a \$ 483.180.918 de pesos con un total de costos y gastos de 357.814.018 de pesos y un margen de utilidad del 10% no se requiere de alta inversión ya que se cuenta con las herramientas necesarias para la implementación del nuevo servicio, solo se debe asignar la redistribución de estas al área de relaciones laborales para priorizar la carga laboral, para este fin, se debe examinar la cantidad de labores que desempeña cada funcionario y el tiempo que utiliza para cumplir con cada tarea, así como definir las responsabilidades de los gestores, para lograr un nivel de compromiso real que permita la atención adecuada a los requerimientos de los clientes basada en una oferta de servicio que genere el reconocimiento de la pensión en el tiempo estipulado.

Para implementación de esta nueva propuesta de servicio se diseñó una capacitación que permite sensibilizar y empoderar a los miembros de la organización sobre la importancia de la calidad en el trabajo a partir del diseño de estrategias que conlleven a la práctica y hábito del buen servicio.

PROPUESTA PROGRAMA PARA SENSIBILIZAR A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR CON "CALIDAD"									
NOMBRE DEL PROPONENTE:									
Alcance:									Intensidad horaria por tema
Número de colaboradores			1200						8
Numero de participantes por sesión			25						
Número de temas a trabajar			6						
		Número de cursos		Número de horas					
Para Personal de la Regional Bogota		48		2.304					
		0		-					
Total		48		2.304					
Valor hora de capacitación				100.000					
PRESUPUESTO DETALLADO (ESTRUCTURA DE COSTOS)									
ELEMENTOS DEL COSTO									
TIPO DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	TIEMPO (MES)	NUMERO DE MESES	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	RESUMEN GENERAL		
RECURSO HUMANO - DIRECTO									
Gerente Proyecto	Persona/mes	1	0,25	3	8.000.000	6.000.000	238.188.000		
Facilitadores	Horas/persona	2304			100.000	230.400.000			
Secretaria	Persona/mes	1	0,5	3	800.000	1.788.000			
Factor Prestacional		49%							
MATERIALES DIRECTOS									
35.818.132									
Carpetas, bolígrafos, borradores, libretas	Kit	1			2900	2900			
Maletín	Unidad	1			75400	75400			
Guia del curso	Unidad	1			5800	5800			
CD con memorias	Unidad	1			5800	5800			
Escarapelas, escudos	Unidad	1			232	232			
Refrigerios	Unidad	15400			2320	35728000			
COSTOS INDIRECTOS									
41603616,7									
ALQUILER EQUIPOS (VIDEO BIND, SONIDO)	Hora	2352			99,752	234616,704			
SERVICIOS PUBLICOS		0			0	0			
ARRENDAMIENTOS SALONES	Hora	2352			14500	34104000			
DEPRECIACION EQUIPOS COMPUTO		0,05			10000000	500000			
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES		0,025			1000000	25000			
LICENCIAS		0,05			4000000	200000			
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA DEL PERSONAL DE APOYO		5			116000	580000			
SUELDOS PERSONAL DE APOYO LOGISTICO		5			1192000	5960000			
GASTOS DE VENTAS									
7360000									
COMISIONES DE VENTAS		1%			442000000	4420000			
PREVENTA Y CIERRE		0			0	0			
GASTOS DE VIAJE Y TRANSPORTE		294			10000	2940000			
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES		0			0	0			
SERVICIOS PUBLICOS		0			0	0			
ARRENDAMIENTOS		0			0	0			
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES		0			0	0			
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA		0			0	0			
GASTOS DE ADMINISTRACION									
6573500									
ARRENDAMIENTOS		0,1			6000000	600000			
SERVICIOS PUBLICOS		0,1			1350000	135000			
GASTOS PERSONAL		3			1192000	3576000			
SERVICIOS PUBLICOS		0			0	0			
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES		0,0125			10000000	125000			
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA		0,25			1350000	337500			
POLIZAS DE SEGUROS		1			1800000	1800000			
GASTOS FINANCIEROS									
28.270.769									
Valor de los recursos a financiar	329.543.249								
Numero de meses para el cálculo	4								
Interés efectivo	29%								
Interés mensual	2,1%								
número de capitalizaciones	12								
TOTAL COSTOS Y GASTOS									
357.814.018									
IMPUESTOS									
18.964.143									
IMPUESTOS (OTROS)	1%								
IMPUESTOS RENTA	4%								
TOTAL COSTOS Y GASTOS									
357.814.018									
MARGEN DE UTILIDAD									
39.757.113									
TOTAL PROPUESTA SIN IVA									
416.535.274									
IVA									
66.645.644									
TOTAL PROPUESTA CON IVA									
483.180.918									

21. Recomendaciones

Al realizarse esta investigación encontramos con gran satisfacción las oportunidades de mejoras en el servicio al cliente.

- Rediseñar la imagen de marca donde se identifiquen los colores organizacionales y sean de mayor impacto para el cliente actual y potencial.
- Se debe realizar un seguimiento continuo al departamento de bonos pensionales e historias laborales parara evitar que reprocesos con el cliente y asegurar la oferta de servicio prometida en la asesoría inicial.
- Por último se debe en seis meses realizar nuevamente una encuesta con un número más importante de empleadores para saber cuánto ha cambiado la percepción de la herramienta y volver a generar un concepto de mejora.

22. Conclusiones

- El resultado que arrojó la medición de satisfacción fue positivo, pues el cliente siente que existe un servicio que le genera confianza al momento de afiliarse por primera vez a la línea de ahorro obligatorio.
- Este resultado se debe a la realización de una encuesta personalizada en las oficinas de servicio e influyó, el que muchos de los afiliados se sintieran identificados con la demora en el resultado de su notificación y resolución en la pensión de vejez.
- Los resultados arrojados demuestran que los clientes están inconformes con el servicio ofrecido actualmente y esperan retorno de su inversión en cuanto a la satisfacción obtenida.

23. Propuesta Proyecto “Pensionese en su casa”

Objetivo

Sensibilizar y empoderar a los miembros de la organización sobre la importancia de la calidad en el trabajo a partir del diseño de estrategias que conlleven a la práctica y hábito del buen servicio.

Alcance

El programa se realizará por cuenta y riesgo del contratista para todos los empleados de la Organización PROTECCION S.A., cubriendo todos los cargos de la pirámide organizacional, con el fin de sensibilizar a todos los colaboradores para lograr que en el desempeño de sus funciones tengan presente como premisa que el servicio debe ser preciso, exacto y oportuno “que siempre es más barato hacerlo bien a la primera vez – James Harrington”.

Teniendo en cuenta lo anterior, el alcance será de manera inicial para los empleados de la Regional Bogotá donde se evidencia el mayor número de quejas, reclamos y peticiones de los afiliados que inician su trámite de pensión de vejez: normal, anticipada, garantía de pensión mínima y devolución de saldos. Lo anterior entre colaboradores de oficinas de servicio, asesores comerciales, operativos, administrativos y líderes para un total de 1.200 personas.

Con el propósito de buscar eficiencia, eficacia y efectividad del programa, se ha previsto que se utilizara un día hábil y para cada sesión el número máximo de participantes debe ser de veinticinco (25).

Justificación

La organización, en su plan estratégico ha establecido que la formación y capacitación de sus colaboradores es el pilar fundamental para lograr su crecimiento y sostenibilidad; por lo cual se ha propuesto estructurar todos sus procesos involucrando a la totalidad de su personal, con el objetivo de generar un crecimiento y buen posicionamiento en el mercado, coordinando y sincronizando todas las actividades que se realizan fuera de la empresa.

Para lograr beneficios externos e internos se considera importante la sensibilización de la norma ISO 9001, ISO 10002 de 2004, por medio de capacitaciones prácticas.

Plan de trabajo

- **Contenidos**

De acuerdo con el diagnóstico realizado se ha identificado fortalecer los aspectos relacionados en la siguiente tabla y aplicando la metodología de “Un Servicio Inspirador” lo que se busca es lograr un esquema de trabajo práctico.

TEMAS A TRATAR EN LA CAPACITACION	INTENSIDAD HORARIA
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos vigentes en el Trámite de Pensión de Vejez. 	1 hora
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión por Procesos 	1 hora
<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos de servicio, calidad y valor agregado. 	1 hora
<ul style="list-style-type: none"> • Principios de un Servicio Inspirador 	2 Horas
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de Servicio 	2 Horas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora Continua 	1 Hora

Programación y duración de las sesiones

El Plan de trabajo a desarrollar, se debe iniciar según el grado de necesidad en las dependencias relacionadas seguidamente, teniendo en cuenta que se busca fortalecer la capacitación en las diferentes áreas de la Regional Bogotá.

Todos los colaboradores tendrán que capacitarse y formarse en los seis temas que conforman el programa.

Material entregable

Se tendrá que capacitar y formar al total de los colaboradores definidos en el alcance para lo cual se deberá elaborar el registro y control de asistencia por cada sesión.

De cada uno de los temas a tratar se deben entregar a cada participante las memorias del tema, el cual será enviado por correo electrónico a cada funcionario; estas serán aprobadas previamente por la Presidencia y el Área de Gestión Humana, asignados al proyecto como interventores.

Aspectos logísticos

Todos los recursos necesarios para realizar el programa deben incluirse en el anexo de costos, y el suministro y disposición de los mismos, será de responsabilidad exclusiva de quién presente la propuesta.

Costo de la propuesta y forma de pago

El valor total de la propuesta es de \$ 483.180.918 IVA Incluido, cuyo desglose se presenta en el anexo “PLANTILLA PARA COSTEAR UN SERVICIO”, que hace parte integral de la presente.

La forma de pago propuesta es 30% pago anticipado, 50% en un segundo pago al alcanzar el 60% de las capacitaciones y el 20% restante a la terminación de las capacitaciones.

Finalmente, esta propuesta comercial contiene información confidencial y es entregada voluntariamente a nuestro cliente. Se prohíbe cualquier utilización impropia así como cualquier tipo de reproducción y/o distribución por cualquier medio físico, mecánico, electrónico y/o digital. Ningún otro uso de la información aquí contenida es permitido sin la autorización expresa y escrita.

24. Bibliografía

<http://proteccion.com/wps/portal/publico>

[http://lanet.com/wps/portal/publico/misión](http://lanet.com/wps/portal/publico/mision)

<http://proteccion.com/web/home/corporativo-accionistas/acerca-proteccion/mision-vision-valores>

El Momento de la Verdad (Jan Carlzon)

Gerencia del Servicio (Karl Albrecht)

Un Buen Servicio Ya No Basta (Leonard Berry)

Servicio Inspirador (Ron Kaufman)

Marketing de Servicios (Valerie Zeithaml – Mary Bitner)

Fundamentos de Marketing de Servicios (John Bateson – Douglas Hoffman)