

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

Secretaria de Posgrado

Carrera de Especialización en Dirección de Marketing
y Estrategia Competitiva

PLAN DE TRABAJO FINAL

**Servicios de bienestar en Colombia y la aplicación
de su marketing mix**

Administradora de Empresas: Marisol Hernández Ramírez
Autora del plan de Trabajo final

Tutor de Trabajo Final
Dr. Orlando Farao

Abril 2015

CLAUSULA DE COMPROMISO

Declaro que el material incluido en esta plan de trabajo, es producto propio de mi saber, conocimientos, entendimiento de la cátedra e investigación en varias fuentes, excepto las que se referencian como literales a los autores de las mismas y las cuales citaré explícitamente, adicionalmente este material no lo he presentado en forma parcial o total en esta ni ninguna otra Universidad.

Adm. Empresas. Marisol Hernández Ramírez

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	4
JUSTIFICACION	5
OBJETIVOS GENERALES	7
OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
1. ANTECEDENTES	9
1.1 LA NATURALEZA DE LAS CAJAS DE COMPENSACION	9
1.2 HISTORIA DE LAS CAJAS DE COMPENSACION	9
1.3 DISPOSICIONES RESPECTO A LAS CAJAS DE COMPENSACION	11
2. LAS CAJAS DE COMPENSACION Y SU ENFOQUE EN RESPONSABILIDAD SOCIAL DENTRO DE UN MARCO COMPETITIVO Y GLOBALIZADO	14
2.1 LAS CAJAS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL	16
2.2 CAJAS DE COMPENSACION Y SU ENTORNO ECONOMICO Y DE RENTABILIDAD	16
2.3 LAS CAJAS DE COMPENSACION EN EL ENTORNO DE COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACION	21
3. FUNDAMENTOS TEORICOS DE MARKETING APLICADOS A SERVICIOS DE BIENESTAR	25
3.1 CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS	26
3.2 MODELO MOLECULAR	27
3.3 DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS DE BIENESTAR QUE SE OFRECEN A NIVEL EMPRESARIAL OBJETO DE ESTE ESTUDIO	30
3.3.1 Organización de eventos	30
3.3.2 Turismo	31
3.3.3 Actividades recreativas, de participación espontánea y deportivas	33
3.3.4 Educación no formal	34
3.3.5 Salud Empresarial	34
3.4 EXPERIENCIA DEL SERVICIO	35
3.5 MODELO DE SERVUCCION	35
3.6 CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS Y POSIBLES SOLUCIONES A SUS PROBLEMAS	36
3.6.1 Intangibilidad	37

3.6.2	Inseparabilidad	40
3.6.3	Heterogeneidad	42
3.6.4	Carácter perecedero	42
3.7	ESTRATEGIA DE MARKETING DE SERVICIOS	44
3.7.1	Segmentación	45
3.7.2	Diferenciación	45
3.7.3	Posicionamiento	46
3.8	MARKETING MIX	47
3.8.1	Producto	48
3.8.2	Precio	48
3.8.3	Plaza	50
3.8.4	Promoción	51
3.8.5	Personal	52
3.8.6	Evidencia física	54
3.8.7	Proceso	55
4.	ANALISIS DE SITUACION	57
4.1	CONTEXTO GENERAL Y SITUACION DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMPENSAR	61
4.2	ENCUESTA DE SATISFACCION	61
4.3	ENCUESTA A CLIENTE VENTA EMPRESARIAL	72
5.	APLICACIÓN DEL MARKETING MIX A SERVICIOS DE BIENESTAR	80
6.	CONCLUSIONES	107
7.	RECOMENDACIONES	111
	FUENTES DE CONSULTA	114

I. INTRODUCCION

Se ha estudiado ampliamente a cerca de plan de marketing para productos; para el cual se han desarrollado diversos compendios respecto a este proceso, iniciando con la identificación de una necesidad en el publico objetivo y culminando en la venta de este bien y el seguimiento posterior al mismo. Aunado a este y con menor estudio hasta hace algunos años, se ha ido dando cabida a la inclusión de un marketing enfocado a los servicios y aun más al concepto de Marketing Social evidentemente enmarcado a empresas socialmente responsables y de servicios de bienestar social para el cual la labor del marketing se ha replanteado el cumplimiento del objetivo propuesto para esta nueva ola empresarial.

Este trabajo busca aplicar los conocimientos adquiridos durante el posgrado al plantear un problema que permitirá determinar la posibilidad de adaptar el concepto del marketing mix de un producto-bien tangible a un bien intangible como lo son los servicios de bienestar social en empresas enmarcadas 100% con responsabilidad social-familiar en Colombia, denominadas en la actualidad Cajas de compensación familiar; las cuales fueron creadas en 1954 con el objetivo de otorgar un subsidio monetario por hijo a las familias Colombianas de empleados asalariados. El sistema de subsidio familiar hace parte integral del Sistema de Protección Social en Colombia. En este momento el subsidio se otorga a los trabajadores formales de menores ingresos en razón de las personas a su cargo.

En la actualidad las cajas de compensación llamadas desde hace poco FAMILIARMENTE RESPONSABLES, tienen como fin generar desarrollo, calidad de vida y proveer bienestar ,a las familias, trabajadores y empresas afiliadas a estas entidades o como lo indica una de ellas "CAFAM" reinvertir los aportes de las empresas en sus trabajadores, en los sueños de sus familias, y en la generación de oportunidades de crecimiento ofreciendo servicios de Salud, Vivienda, Educación, Subsidios, Créditos, Deporte, Turismo, Recreación y Canasta Familiar. Son estos últimos a los que se pretende enfocar la aplicación de marketing mix de producto, adaptado a servicios de Bienestar; dando por sentado las necesidades previamente identificadas en un población amplia la cual solo permite segmentar por categorías según el tipo de salario pero que comparten los mismos servicios con el fin de recibir bienestar y calidad de vida.

II. JUSTIFICACION

El servicio como producto va mas allá del hecho de una contraprestación, está dirigido a usuarios quienes son los que lo utilizan y disfrutan, en consecuencia debe generar un beneficio y la satisfacción de una necesidad previamente identificada, que para el caso en estudio es bienestar social-familiar y calidad de vida.

El haber trabajado en una compañía de este tipo generó la idea de analizar y ahondar en la posibilidad de implementar el marketing mix a servicios en empresas social y familiarmente responsables; si bien la empresa se sostiene en parte con los recursos del 4% del total de la nómina, que las empresas afiliadas deben entregar a las Cajas de Compensación, mas los servicios ofrecidos a los no afiliados, los cuales no gozan de subsidio; este aporte se encuentra en un estudio de posible desmote a largo plazo, es decir que las Cajas de Compensación deberán auto sostenerse sin este recaudo; aunque se ha venido hablando de dicho corte; después de años aun este porcentaje sigue vigente.

“Esto se debe de una parte a que el subsidio en sí mismo se constituye en un ingreso vital para el mejoramiento de la calidad de vida de las familias y de otra a que grupos de interés, en este caso los trabajadores, defienden sus derechos sociales adquiridos como la garantía de un conjunto de condiciones que se requieren para lograr su realización en el mundo del trabajo en condiciones dignas y así apostarle a necesidades asociadas al desarrollo y crecimiento de la nación”.

Es por ello que las aéreas de Marketing y Ventas deberán esforzarse y trabajar para hacer que su propuesta de valor sea considerada favorablemente a los que en este momento gozan de beneficio así como a los que no.

Este trabajo tiene como primera medida cumplir con el requisito de grado para obtener el título de Especialista y aplicación de los conocimientos de Marketing del Posgrado.

En segunda instancia pretende evaluar y analizar las actuales variables del marketing tradicional de un producto tangible para ser aplicadas a empresas que prestan servicios de Bienestar Social en Colombia, las cuales influyen en las estrategias y que deben incluirse

teniendo en cuenta las características de los servicios como intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad.

Adicionalmente es importante tener en cuenta no solo el marketing de servicios sino también el social, junto con sus Ps (Proceso, Personal, presentación) que para el tema de esta tesis, por ser empresa socialmente responsable, debe aplicarse con el propósito de generar cambio social.

III. OBJETIVOS GENERALES

Analizar la importancia del Marketing mix en empresas colombianas que ofrecen servicios de Bienestar social denominadas Cajas de Compensación, como una forma de generar valor a sus clientes-consumidores así como a la empresa

Identificar y evaluar otras variables aplicadas del marketing mix al marketing de Servicios y Social para empresas que tienen como objeto fundamental generar Bienestar a la población afiliada a Caja de Compensación Compensar en Colombia.

IV. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar la o las estrategias de marketing a la que se puede enfocar una empresa de Servicios de Bienestar enmarcada dentro de la responsabilidad social en un país como Colombia, basada en las cuatro Ps, con el propósito de ser implementada

Indagar y buscar información relevante que sirva de base para la comprensión de el por qué es importante incluir el marketing mix en empresas de Bienestar Social como los son las Cajas de Compensación Familiar.

Diseñar una investigación exploratoria cuanti-cualitativa a los siguientes sujetos:
Cajas de Compensación Familiar en Colombia, sus empresas y funcionarios afiliados.

Analizar las variables del marketing mix tradicional adaptadas al Marketing de servicios y social

Evaluar hasta que punto el análisis de las 4Ps aplicado a un plan de marketing pueden generar valor económico y sostenibilidad en el tiempo a las Cajas de Compensación las cuales están en la mira de un proyecto de desmonte del recurso económico por el cual fueron creadas.

1. ANTECEDENTES

Para poder abarcar el tema de esta tesina, se hace necesario poner en contexto la naturaleza de las cajas de Compensación en Colombia, su participación como operadoras de política social y su implicación en la generación de calidad de vida de las familias Colombianas

1.1. LA NATURALEZA DE LAS CAJAS DE COMPENSACION

De simples administradoras de recursos, las cajas han evolucionado hacia esquemas integrales de Responsabilidad Social Empresarial, son corporaciones de derecho privado, con patrimonio propio y sin fines de lucro, las cuales han tenido un sostenido desarrollo y crecimiento en las últimas cuatro décadas principalmente, tanto en Colombia como en el extranjero.

“Las Cajas de Compensación en su definición vigente, hasta la actual Reforma Laboral son: “Personas jurídicas con Derecho Privado, sin ánimo de lucro, Organizadas como Corporaciones, cumplen funciones de Seguridad Social y se hallan sometidas al control y vigilancia del Estado” (Artículo 39, Ley 21 de 1982)

1.2. HISTORIA DE LAS CAJAS DE COMPENSACION EN COLOMBIA

El origen de las CCF en Colombia se remonta a 1949, cuando un grupo de empresarios antioqueños de la Empresa de Ferrocarriles de Antioquia, preocupados por el alto costo de la canasta familiar y, sobre todo por el deterioro del ingreso familiar en los casos de familias con muchos hijos, decidió compensar a sus trabajadores, otorgándoles un subsidio monetario por hijo. Desde este momento se estableció un aporte de 3 pesos por hijo menor de 15 años.

(El nacimiento de las cajas de Compensación en Colombia se debe a que se retomó una fórmula de asignaciones familiares surgida en Francia a finales del siglo XIX.)

Posteriormente, hacia 1954, con base en esa idea, en la Asamblea de la ANDI (Asociación Nacional de Industriales) se propuso la creación de la primera Caja de Compensación Familiar para que se hicieran cargo de la administración del subsidio a los trabajadores, el cual en su primera etapa fue voluntario.

En 1957, el gobierno volvió obligatorio para todas las empresas el subsidio familiar como prestación social pagadero en dinero a todas las familias con hijos a cargo y fue incorporado al Código Sustantivo de Trabajo (Decreto 118/57).

A partir de este momento, surgió en Colombia el Sistema de Subsidio Familiar, lo que llevó a que en cada región o Provincia se fueran creando Cajas de Compensación Familiar. Las cajas, no obstante, siguieron operando como simples administradoras del subsidio monetario hasta 1961, cuando por su propia iniciativa se les autorizó, suministrar, además del subsidio en dinero, en servicios sociales. Los servicios subsidiados de las cajas se ampliaron al campo de la salud, los supermercados, la educación, recreación vivienda.

Por otro lado el crecimiento de las Cajas y los programas sociales genero la necesidad de contar con un organismo que las vigile y controle, es así como con la Ley 25 de 1981 surge la Superintendencia del Subsidio Familiar, a quien le asignan el 1% de los aportes captados por parafiscales de las Cajas para su funcionamiento.

Una de sus principales funciones es la de “velar porque las entidades vigiladas suministren a los usuarios la información necesaria para lograr la mayor transparencia en las operaciones que realicen, de suerte que les permita, a través de elementos de juicio claros y objetivos, escoger las mejores opciones del mercado”

La Ley 21 de 1982, modifica el Régimen del Subsidio Familiar y lo erige como sistema de carácter obligatorio y de cumplimiento nacional cuya financiación proviene del aporte parafiscal de los empleadores equivalentes al 4% de la nómina mensual.

Cabe rescatar que durante la época de inicio de la ley 21, Latinoamérica y Colombia atravesaban una crisis económica, social y política, aun así las cajas gozaban de una buena salud financiera. Los favorables resultados de estas asistían a un retroceso económico y social en este decenio del ochenta. Para el caso colombiano, una crisis agravada por la confrontación entre campesinos y terratenientes, patronos y trabajadores, ejército, paramilitares y grupos guerrilleros, Estado y narcoterrorismo. Por si fuera poco, inseguridad, secuestro, boleteo, crimen organizado, desempleo y subempleo configuraban un escenario desesperanzador para la sociedad (Kalmanovitz, 2003). Pese a este panorama tan incierto, el país logró en esta década un relativo éxito en las estrategias de estabilización económica más no políticas si se comparan con otros países del continente (Melo, 1997).

Para los años noventa, no sólo las áreas de mercadeo o salud serían determinantes en la expansión de las Cajas. Se postularon nuevos cambios en la inversión social dirigidos hacia la

vivienda social y se destinaron fondos económicos para desarrollar programas de capacitación profesional de microempresas. Los cambios eran consecuencia de las últimas legislaciones aprobadas por el gobierno sobre los Subsidios para los familiares de los trabajadores afiliados a las Cajas en Colombia. Era necesario analizar las reformas y conocer el alcance de nuevos servicios.

En 1990, se obligó a las CCF a destinar el 20% de los aportes provenientes del 4% de la nómina de las empresas a la conformación del fondo de vivienda de interés social, FOVIS.

En 1994, se destinó un porcentaje de los aportes para subsidio de educación formal. En 1998, la ley 633 estableció la destinación específica de un porcentaje de los aportes del 4%, para la creación del Fondo de Atención Integral a la Niñez y Jornada Escolar Complementaria, Foníñez.

En los años noventa las Cajas de Compensación Familiar en Colombia eran un componente esencial de la Seguridad Social. Ellas habían contribuido a mitigar los impactos de la crisis social y económica de un sector de la población trabajadora con bajos ingresos salariales y menor capacidad de acceder a la salud y a una calidad de vida integral.

En 2002, la ley 789 —que es considerada como la nueva ley marco de las CCF— les otorgó la posibilidad de formar parte del sistema integral de protección social, seguridad social y subsidio familiar. Se destinó un porcentaje adicional de los recursos de las cajas para el Fondo de Empleo y Desempleo” (www.dinero.com)

1.3. DISPOSICIONES RESPECTO A LAS CAJAS DE COMPENSACION

LEY 21 DE 1982 Por la cual se modifica el régimen del Subsidio familiar y se dictan otras disposiciones.

DEL SUBSIDIO FAMILIAR. ARTÍCULO 1. *El subsidio familiar es una prestación social pagada en dinero, especie y servicio a los trabajadores de mediano y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad.*

ARTÍCULO 5. *El subsidio familiar se pagará exclusivamente a los trabajadores beneficiarios en dinero, especie o servicios de conformidad con la presente Ley.*

Subsidio en dinero es la cuota monetaria que se paga por cada persona a cargo que se dé derecho a la prestación.

Subsidio en especie es el reconocido en alimentos, vestidos, becas de estudio, textos escolares, y demás frutos o géneros diferentes al dinero que determine la reglamentación de esta Ley.

Subsidio en servicios es aquel que se reconoce a través de la utilización de las obras y programas sociales que organicen las Cajas de Compensación Familiar dentro del orden de prioridades prescrito en la Ley.

NUEVA LEY LABORAL Y DE PROTECCIÓN SOCIAL

LEY 789 DE 2002

Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos Artículos del Código Sustantivo de Trabajo:

CAPITULO 5

Régimen de organización y funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar

Administrar, a través de los programas que a ellas corresponda, las actividades de subsidio en dinero; recreación social, deportes, turismo, centros recreativos y vacacionales; cultura, museos, bibliotecas y teatros; vivienda de interés social; créditos, jardines sociales o programas de atención integral para niños y niñas de 0 a 6 años; programas de jornada escolar complementaria; educación y capacitación; atención de la tercera edad y programas

de nutrición materno-infantil y en general, los programas que estén autorizados a la expedición de la presente ley.

Artículo 41 de la Ley 21 de 1982 se adiciona con las siguientes funciones:

- 1. Ejecutar actividades con sus servicios, la protección y la seguridad social directamente o mediante alianzas estratégicas con otras cajas de Compensación o a través de entidades especializadas públicas o privadas.*

- 2. Invertir en los regímenes de salud, pensión y riesgos profesionales.*

- 3. Participar, asociarse e invertir en el sistema financiero, a través de bancos, cooperativas financieras, compañías de financiamiento comercial y organizaciones no gubernamentales cuya actividad principal de la respectiva institución sea la operación de microcrédito conforme a las normas del estatuto Orgánico del Sector Financiero.*

2. LAS CAJAS DE COMPENSACION Y SU ENFOQUE EN RESPONSABILIDAD SOCIAL DENTRO DE UN MERCADO COMPETITIVO Y GLOBALIZADO

2.1. LAS CAJAS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL:

Las Cajas de Compensación son empresas de bienestar con un enfoque 100% en responsabilidad social, por ello la relación con consumidores focaliza las necesidades de RSE en gestionar mejoras en las prácticas de Marketing y en ofrecer puntualmente CALIDAD DE VIDA. Para aterrizar la razón de ser de estas compañías, es necesario comprender a modo general el concepto de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) o también denominado por otros autores como RSC (Responsabilidad Social Corporativa).

Existen varios conceptos respecto a RSE, los cuales enmarcan dentro de una empresa las consecuencias sociales de la dimensión financiera, es decir el resultado o las implicaciones que tiene la parte económica y el accionar de todos los procesos involucrados dentro de una compañía, al generar determinado impacto en el área social en el desarrollo normal de sus actividades. Para algunos autores acciones dirigidas a RSE pueden producir un gasto porque no contribuyen al núcleo de su negocio, pero para otros autores como Porter y Drucker, son consideradas importantes y positivas las relaciones entre Responsabilidad Social y oportunidades de negocio porque determinan mejora de productividad, mercado y competencia.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta el tipo de trabajo que estamos abordando para la clase de empresa que se está explorando, podemos tomar dos conceptos de RSE en palabras de los autores tomados como referencia del libro Los Limites de la Responsabilidad Social de la Empresa. Por una parte dado por el World Business Council for Sustainable Development, que sostiene que la RSC es la responsabilidad permanente de la empresa de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general (Kliksberg y Mercado, 2010: 140- 141)

Por otro lado el Social Economic Council (SEC), mantiene que la RSC incorpora dos elementos: El interés de la empresa en contribuir a la prosperidad pública a largo plazo segundo la relación con los stakeholders y la sociedad en general, el primer elemento focaliza en que la empresa es vista como entidad creadora de valor, entendido este no como el

aspecto económico sino desde tres dimensiones: Beneficio, gente y planeta. (Kliksberg y Mercado, 2010: 140- 141)

La segunda, la empresa puede ayudar a equilibrar intereses parcialmente encontrados, buenas relaciones con los stakeholders, dialogo y comunicación con todos los involucrados en las actividades de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, las Cajas en la actualidad tienen dentro de su core el prestar servicios de bienestar que generen calidad de vida a sus afiliados y familias, dentro de estos servicios están, la salud, recreación, educación o capacitación, deporte, bibliotecas, crédito, turismo y actividades culturales; a estos programas se les denomina subsidios en especie.

Adicional a los servicios básicos que debe ofrecer toda Caja de Compensación, se le sumaron otros que colaboran en beneficiar a la comunidad a la que está dirigida y en generar beneficio económico como son los créditos, supermercados, colegios y la organización de eventos empresariales.

El tema al cual puntualmente se enfocará este trabajo es hacia la aplicación de Marketing mix de servicios y social para los productos intangibles anteriormente mencionados, los cuales son los que generan a este tipo de compañías tanto valor social como económico.

Dados estos conceptos, las Cajas de Compensación, deben tener claro su naturaleza, el ofrecer servicios que sean percibidos por sus afiliados como generadores de valor social y que satisfagan sus necesidades, por ello es importante tener presente el marketing mix ya conocido con la adhesión de otras variables no incluidas en el postulado general de las 4Ps para empresas de servicios y aun mas teniendo en cuenta que las Cajas están en un proceso de evaluación desde hace unos años para determinar si se desmonta el aporte del 4% del total de la nómina que realizan las empresas afiliadas, esto indica que ellas deben enfocarse y esforzarse en prestar un mejor servicio, implementar estrategias que las diferencie, ser competitivas, sostenibles que generen rentabilidad con un alto nivel de calidad, integralidad e impacto social sin perder de vista su fin de ser forjadoras de bienestar de familias, empresas, trabajadores; engranadas para generar tejido y transformación social.

2.2. LAS CAJAS Y SU ENTORNO ECONÓMICO Y DE RENTABILIDAD.

Toda empresa sea con o sin ánimo de lucro, busca una rentabilidad, para empresas productoras y de servicios en general el beneficio debe ser económico hacia sus accionistas, en el caso de las organizaciones del tercer sector y las Cajas de Compensación las cuales podrían incluirse dentro de estas, la rentabilidad está enfocada en generar reinversión en programas de Bienestar, no hay redistribución de dividendos, las Cajas deben propender por una gestión eficiente y responsable de los recursos que le son entregados para administrarlos.

Rentabilidad

“la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital, esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de la medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades, por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentarla debe también aumentar el riesgo y al contrario, si quiere disminuir el riesgo, debe disminuir la rentabilidad” (Gitman, 1992: 62, 171)

De acuerdo con Baca “desde el punto de vista de la inversión de capital, la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una persona o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto” (Baca, 1998: 179)

Por otra parte, Guiltinan plantea desde el enfoque de Marketing, que “la rentabilidad mide la eficiencia general de la gerencia, demostrada a través de las utilidades obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, es decir la inversión, de la empresa” (Guiltinan, 1984: 117)

Kotler tiene en una decisión de marketing la rentabilidad y se apoya en el P&G financiero y el balance, así como en el concepto de ROI “return on investment “

La rentabilidad para las Cajas de Compensación y de acuerdo a lo anterior se ve reflejada en el desempeño económico, por la cantidad de empresas afiliadas con sus aportes y su distribución para cubrir eficazmente Las necesidades de bienestar de los trabajadores y sus familias, así como la ejecución de obras y programas sociales.

Figura 1: Desempeño económico de la Caja de Compensación en análisis



Fuente: Informe Gestión y Sostenibilidad Compensar Caja de Compensación Familiar 2013

Aparte del desempeño económico, las Cajas también pueden identificar su buen trabajo mediante el No de empresas afiliadas, los trabajadores junto con sus beneficiarios atendidos en la prestación de todos los servicios y el valor en dinero que reciben por el recaudo del 4%.

Las figuras a continuación, mostrarán el aumentó en número de personas afiliadas al entrar en reglamentación por orden Gubernamental, la obligatoriedad de afiliación a Cajas de Compensación de las personas del servicio doméstico y la apertura de la Agencia de colocación de empleo.

El desempeño de las principales cajas del país en número, de acuerdo a las variables anteriormente mencionadas, se evidenciará en las próximas figuras.

Figura 2: Cajas de Compensación con mayor número de empresas afiliadas región 1 y 2

CUADRO No. 13
EMPRESAS AFILIADAS POR REGIONES
COMPARATIVO A DICIEMBRE 2013/2012/2011

No.	REGION	GRUPO CAJAS		EMPRESAS			Participación % sobre el total		
		Cod	Nombre Caja	A DICIEMBRE/2013	A DICIEMBRE/2012	A DICIEMBRE/2011	A DICIEMBRE/2013	A DICIEMBRE/2012	A DICIEMBRE/2011
1	COSTA ATLANTICA	5	CAJACOPI	2.154	1.901	1.735	0,49	0,51	0,49
		6	COMBARRANQUILLA	8.149	6.634	5.743	1,86	1,78	1,63
		7	COMFAMILIAR ATLANTICO	10.817	9.644	9.052	2,46	2,58	2,57
		8	COMFENALCO CARTAGENA	12.038	9.822	8.574	2,74	2,63	2,44
		9	COMFAMILIAR CARTAGENA	3.156	2.889	2.869	0,72	0,77	0,82
		15	COMFACESAR	4.408	4.502	4.562	1,00	1,21	1,30
		16	COMFACOR	5.345	4.610	4.351	1,22	1,24	1,24
		30	COMFAGUAJIRA	2.472	2.443	2.145	0,56	0,65	0,61
		33	CAJAMAG	6.462	5.874	5.215	1,47	1,57	1,48
		41	COMFASUCRE	4.674	4.169	3.581	1,06	1,12	1,02
		64	CAJASAI	2.017	1.600	1.586	0,46	0,43	0,45
		SUBTOTAL	61.692	54.088	49.413	14,05	14,50	14,05	
2	REGION OCCIDENTE	2	CAMACCL	1.352	1.312	1.269	0,31	0,35	0,36
		3	COMFENALCO ANTIOQUIA	17.009	14.703	14.154	3,87	3,94	4,03
		4	COMFAMA	63.340	48.733	46.997	14,42	13,06	13,37
		11	COMFAMILIARES CALDAS	9.215	8.134	7.895	2,10	2,18	2,25
		12	C.C.F. LA DORADA	-	-	-	-	-	-
		14	COMFACALUCA	4.732	4.332	4.392	1,08	1,16	1,25
		29	COMFACHOCO	1.422	1.075	877	0,32	0,29	0,25
		35	COMFAMILIAR NARIÑO	4.785	4.683	4.114	1,09	1,26	1,17
		42	COMFAMILIAR DEL QUINDIO (1)	-	-	-	-	-	-
		43	COMFENALCO QUINDIO	6.327	5.679	5.617	1,44	1,52	1,60
		44	COMFAMILIAR RISARALDA	12.696	12.448	12.761	2,89	3,34	3,63
		51	COMFAMAR - BUENAVENTURA (2)	-	-	-	-	-	-
		56	COMFENALCO VALLE	8.580	7.367	7.534	1,95	1,97	2,14
		57	COMFANDI	29.620	26.511	24.321	6,74	7,11	6,92
		61	COMFAUNION PALMIRA (3)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Informe estadístico población, aportes y subsidio 2013 de la Superintendencia del Subsidio Familiar

Figura 3: Cajas de Compensación con mayor número de empresas afiliadas región 6

CUADRO No. 13
EMPRESAS AFILIADAS POR REGIONES
COMPARATIVO A DICIEMBRE 2013/2012/2011

No.	REGION	GRUPO CAJAS		EMPRESAS			Participación % sobre el total		
		Cod	Nombre Caja	A DICIEMBRE/2013	A DICIEMBRE/2012	A DICIEMBRE/2011	A DICIEMBRE/2013	A DICIEMBRE/2012	A DICIEMBRE/2011
6	BOGOTA D.C.	18	C.C.F. AFIDRO - BOGOTA (1)	-	-	-	-	-	-
		21	CAFAM	32.664	29.699	29.357	7,44	7,96	8,35
		22	COLSUBSIDIO	48.850	38.518	34.596	11,12	10,32	9,84
		24	COMPENSAR	51.738	35.775	32.452	11,78	9,59	9,23
		26	COMFACUNDI	2.069	2.231	2.189	0,47	0,60	0,62
			SUBTOTAL	135.321	106.223	98.594	30,81	28,47	28,04
	ORDEN NACIONAL	68	COMCAJA	945	821	727	0,22	0,22	0,21
		SUBTOTAL	136.266	107.044	99.321	31,02	28,69	28,25	
TOTAL REGIONES 1 A 5				302.977	266.082	252.286	68,98	71,31	71,75
GRAN TOTAL				439.243	373.126	351.607	100,00	100,00	100,00

FUENTE: Informes Estadísticos Mensuales Diciembre 2013/2012/2011 - Superintendencia del Subsidio Familiar-Oficina de Planeación-Grupo de Estadística.
11) Caja fusionada con Colsubsidio

File: Poblacion - CONSOLIDADO v2013-01.xlsx-Hoja10

Fuente: Informe estadístico población, aportes y subsidio 2013 de la Superintendencia del Subsidio Familiar

Las anteriores figuras muestran resaltadas en color las Cajas con mayor Numero de empresas afiliadas de todo el territorio Colombiano, así como el porcentaje de participación a nivel general; la mayor en Numero es CONFAMA de la región Occidente, le siguen posteriormente en su orden 3 Cajas COMPENSAR, COLSUBSIDIO Y CAFAM Ubicadas estas en la Capital del país, el mayor dentro urbano y de congregación de empresas a nivel Nacional

Figuras 4 y 5: Cajas de Compensación por mayor número de trabajadores afiliados

CUADRO No. 14
TRABAJADORES AFILIADOS POR REGIONES
COMPARATIVO A DICIEMBRE 2013/2012/2011

No.	REGION	GRUPO CAJAS		TRABAJADORES AFILIADOS (1)			Participación % sobre el total		
		Cod	Nombre Caja	A DICIEMBRE/2013	A DICIEMBRE/2012	A DICIEMBRE/2011	A DICIEMBRE/2013	A DICIEMBRE/2012	A DICIEMBRE/2011
6	BOGOTA D.C.	18	C.C.F. AFIDRO - BOGOTA (2)	-	-	-	-	-	-
		21	CAFAM	719.976	681.200	682.488	9,91	10,02	10,54
		22	COLSUBSIDIO	1.047.761	961.096	888.822	14,42	14,13	13,72
		24	COMPENSAR	876.534	850.900	855.363	12,06	12,51	13,21
		26	COMFACUNDI	39.425	37.735	32.728	0,54	0,55	0,51
			SUBTOTAL	2.683.696	2.530.931	2.459.421	36,93	37,22	37,97
	ORDEN NACIONAL	68	COMCAJA	8.466	7.884	8.080	0,12	0,12	0,12
			SUBTOTAL	2.692.162	2.538.815	2.467.501	37,05	37,34	38,10
	TOTAL REGIONES 1 A 5	*	Subtotal resto cajas	4.574.103	4.260.773	4.009.310	62,95	62,66	61,90
			GRAN TOTAL	7.266.265	6.799.588	6.476.811	100,00	100,00	100,00

FUENTE: Informes Estadísticos Mensuales Diciembre 2013/2012/2011 - Superintendencia del Subsidio Familiar-Oficina de Planeación-Grupo de Estadística.

(1) Incluye: dependientes, pensionados, facultativos, por fidelidad y voluntarios

(2) Caja fusionada con Colsubsidio

File: POBLACION - CONSOLIDADO v.2013-01.xlsx-Hoja12

CUADRO No. 14
TRABAJADORES AFILIADOS POR REGIONES
COMPARATIVO A DICIEMBRE 2013/2012/2011

No.	REGION	GRUPO CAJAS		TRABAJADORES AFILIADOS (1)			Participación % sobre el total				
		Cod	Nombre Caja	A DICIEMBRE/2013	A DICIEMBRE/2012	A DICIEMBRE/2011	A DICIEMBRE/2013	A DICIEMBRE/2012	A DICIEMBRE/2011		
1	COSTA ATLANTICA	5	CAJACOPI	38.594	33.698	32.268	0,53	0,50	0,50		
		6	COMBARRANQUILLA	105.443	98.168	89.252	1,45	1,44	1,38		
		7	COMFAMILIAR ATLANTICO	185.336	172.003	162.695	2,55	2,53	2,51		
		8	COMFENALCO CARTAGENA	166.304	152.736	136.106	2,29	2,25	2,10		
		9	COMFAMILIAR CARTAGENA	47.411	51.029	55.961	0,65	0,75	0,86		
		15	COMFACESAR	77.588	78.692	82.776	1,07	1,16	1,28		
		16	COMFACOR	75.651	77.373	60.406	1,04	1,14	0,93		
		30	COMFAGUAJIRA	47.008	45.907	41.368	0,65	0,68	0,64		
		33	CAJAMAG	89.502	82.395	73.515	1,23	1,21	1,14		
		41	COMFASUCRE	47.633	42.278	36.625	0,66	0,62	0,57		
		64	CAJASAI	14.529	13.308	12.793	0,20	0,20	0,20		
			SUBTOTAL	894.999	847.587	783.765	12,32	12,47	12,10		
		2	REGION OCCIDENTE	2	CAMACOL	17.321	16.947	26.800	0,24	0,25	0,41
				3	COMFENALCO ANTIOQUIA	331.832	321.341	313.010	4,57	4,73	4,83
4	CONFAMA			817.748	758.418	678.232	11,25	11,15	10,47		
11	CONFAMILIARES CALDAS			114.237	108.632	106.710	1,57	1,60	1,65		
12	C.C.F. LA DORADA			-	-	-	-	-	-		
14	COMFACAUCA			79.395	74.553	69.498	1,09	1,10	1,07		
29	COMFACHOCO			18.289	16.137	10.964	0,25	0,24	0,17		
35	COMFAMILIAR NARIÑO			75.260	69.031	59.403	1,04	1,02	0,92		
42	COMFAMILIAR DEL QUINDIO (2)			-	-	-	-	-	-		
43	COMFENALCO QUINDIO			62.812	57.201	55.542	0,86	0,84	0,86		
44	COMFAMILIAR RISARALDA			137.665	124.974	122.177	1,89	1,84	1,89		
51	COMFAMAR - BUENAVENTURA (3)			-	-	-	-	-	-		
56	COMFENALCO VALLE			228.740	210.174	211.913	3,15	3,09	3,27		
57	COMFANDI			549.258	528.042	516.454	7,56	7,77	7,97		
59	COMFAMILIAR CARTAGO (4)	-	-	-	-	-	-				
61	COMFAUNION PALMIRA (4)	-	-	-	-	-	-				
62	COMFAMILIAR TULUA (4)	-	-	-	-	-	-				
	SUBTOTAL	2.432.557	2.285.450	2.170.703	33,48	33,61	33,51				

Fuente: Informe estadístico población, aportes y subsidio 2013 de la Superintendencia del Subsidio Familiar

Las figuras 3 y 4 nos muestran que a pesar de que COMFAMA posee la mayor cantidad de empresas afiliadas, en número de trabajadores la supera dos de las Cajas de la región Bogotá, COMPENSAR y COLSUBSIDIO, esta última aunque con menos empresas, tiene la mayor cantidad de trabajadores y beneficiarios afiliados.

Figuras 5 y 6: Cajas de Compensación por mayor número de aportes de 4%

CUADRO No. 15
APORTES 4% POR REGIONES
COMPARATIVO A DICIEMBRE 2013/2012/2011

GRUPO CAJAS			APORTES 4% (MILES DE PESOS)			Participación sobre el total					
No.	REGION	Cod	Nombre Caja	A DICIEMBRE/2013	A DICIEMBRE/2012	A DICIEMBRE/2011	A DICIEMBRE/2013	A DICIEMBRE/2012	A DICIEMBRE/2011		
1	COSTA ATLANTICA	5	CAJACOPI	31.152.388	25.339.954	26.661.222	0,74	0,66	0,77		
		6	COMBARRANQUILLA	58.516.204	51.958.691	45.472.896	1,38	1,36	1,32		
		7	COMFAMILIAR ATLANTICO	100.193.714	90.878.509	80.060.938	2,37	2,37	2,32		
		8	COMFENALCO CARTAGENA	106.494.049	87.622.098	71.271.624	2,52	2,29	2,06		
		9	COMFAMILIAR CARTAGENA	34.223.108	29.861.336	25.890.826	0,81	0,78	0,75		
		15	COMFACESAR	60.561.388	55.236.295	50.480.094	1,43	1,44	1,46		
		16	COMFACOR	58.282.651	51.077.216	48.511.152	1,38	1,33	1,40		
		30	COMFAGUAJIRA	39.576.898	37.221.343	34.284.606	0,94	0,97	0,99		
		33	CAJAMAG	59.815.248	52.457.188	48.285.123	1,41	1,37	1,40		
		41	COMFASUCRE	30.286.135	26.192.308	23.797.045	0,72	0,68	0,69		
		64	CAJASAI	7.347.788	6.497.937	5.694.274	0,17	0,17	0,17		
				SUBTOTAL	586.449.551	514.342.875	460.609.800	13,87	13,42	13,33	
		2	REGION OCCIDENTE	2	CAMACOL	9.810.411	10.487.386	13.705.625	0,23	0,27	0,40
				3	COMFENALCO ANTIOQUIA	196.082.549	185.391.261	166.645.749	4,64	4,84	4,82
4	COMFAMA			457.084.106	411.493.880	369.739.819	10,81	10,73	10,70		
11	CONFAMILIARES CALDAS			67.104.515	62.012.642	57.018.387	1,59	1,62	1,65		
12	C.C.F. LA DORADA			-	-	-	-	-	-		
14	COMFACAUCA			55.643.311	50.217.679	44.392.358	1,32	1,31	1,29		
29	COMFACHOCO			13.806.723	12.095.448	11.477.968	0,33	0,32	0,33		
35	COMFAMILIAR NARIÑO			51.702.870	47.027.766	42.413.042	1,22	1,23	1,23		
42	COMFAMILIAR DEL QUINDIO (1)			-	-	-	-	-	-		
43	COMFENALCO QUINDIO			30.978.514	27.928.416	25.171.588	0,73	0,73	0,73		
44	COMFAMILIAR RISARALDA			72.771.088	65.959.880	60.862.944	1,72	1,72	1,76		
51	COMFAMAR - BUENAVENTURA (2)			-	-	-	-	-	-		
56	COMFENALCO VALLE			144.197.700	130.490.929	122.636.831	3,41	3,40	3,55		
57	COMFANDI			233.488.398	217.784.897	200.583.121	5,52	5,68	5,81		
61	COMFAUNION PALMIRA (3)	-	-	-	-	-	-				
62	COMFAMILIAR TULUA (3)	-	-	-	-	-	-				
		SUBTOTAL	1.332.670.185	1.220.890.184	1.114.647.432	31,52	31,85	32,27			

CUADRO No. 15
APORTES 4% POR REGIONES
COMPARATIVO A DICIEMBRE 2013/2012/2011

GRUPO CAJAS			APORTES 4% (MILES DE PESOS)			Participación sobre el total			
No.	REGION	Cod	Nombre Caja	A DICIEMBRE/2013	A DICIEMBRE/2012	A DICIEMBRE/2011	A DICIEMBRE/2013	A DICIEMBRE/2012	A DICIEMBRE/2011
6	BOGOTA D.C.	18	C.C.F. AFIDRO - BOGOTA (1)	-	-	-	-	-	-
		21	CAFAM	374.200.240	371.070.009	346.675.287	8,85	9,68	10,04
		22	COLSUBSIDIO	712.415.985	623.728.131	547.675.321	16,85	16,27	15,85
		24	COMPENSAR	584.120.599	521.153.104	460.523.071	13,81	13,59	13,33
		26	COMFACUNDI	13.118.616	11.838.525	11.890.298	0,31	0,31	0,34
		SUBTOTAL	1.683.855.440	1.527.789.769	1.366.763.977	39,82	39,85	39,56	
	ORDEN NACIONAL	68	CAJA CAMPESINA	7.592.664	7.068.217	8.358.709	0,18	0,18	0,24
		SUBTOTAL	1.691.448.104	1.534.857.986	1.375.122.686	40,00	40,04	39,81	
	TOTAL REGIONES 1 A 5		2.536.970.192	2.298.614.405	2.079.371.283	60,00	59,96	60,19	
	GRAN TOTAL		4.228.418.296	3.833.472.391	3.454.493.969	100,00	100,00	100,00	

Fuente: Informe estadístico población, aportes y subsidio 2013 de la Superintendencia del Subsidio Familiar

Observamos que en el aporte del 4% nuevamente COLSUBSIDIO es la que mayor dinero recibe seguido por COMPENSAR en Bogotá y en tercer lugar COMFAMA, este aporte es el que las Cajas deben distribuir según reglamentación entre: Subsidio monetario 55%, el excedente entre: Servicios sociales, educación, recreación, biblioteca, mercadeo, crédito, vivienda, salud, Fondo para el empleo y protección al desempleo, Fondo para la niñez y adulto mayor.

Ya que la Caja como se puede observar tiene varios frentes de atención en cliente individual y empresarial, el presente trabajo se enfocará en servicios sociales dirigidos a empresas afiliadas.

2.3. LAS CAJAS EN EL ENTORNO DE COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN.

Competitividad:

Para Michael Porter quien en su investigación hace alusión a la Ventaja Competitiva como creación y sostenimiento de un desempeño superior, “La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación” (Porter, 1991: 19)

Unido a lo anterior el mismo autor señala estrategias competitivas genéricas como son liderazgo en costo, Diferenciación y enfoque, apoyadas en estas podremos evaluar si alguna de las estrategias nos sirven de base para el análisis del marketing mix de un tangible mas las variables adicionales que han sido sumadas posteriormente por autores para aplicarse a servicios.

Desde la perspectiva de un país, competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta de sus ciudadanos” (Ivancevich, 1996)

Así que esta definición se puede adaptar a toda organización o empresa la cual es competitiva si es capaz de producir bienes y servicios de calidad que se adapten al mercado, al entorno global y que cumpla con la eficacia, eficiencia y efectividad para que genere impacto.

La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos

y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres– como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles.” (IESE Business School, 2005)

Según de Ecomist, Para competir con más fuerza en el mercado, las empresas de servicios deberán adoptar un modelo de administración de servicios basados en planteamientos estratégicos mas coherentes y osados.

Según Thompson y Stricklan, una empresa cuenta con una ventaja competitiva cuando se encuentra en una mejor posición a la de sus competidores para poder asegurar a los clientes y poder defenderse de las fuerzas competitivas como productos/servicios con la más alta calidad, otorgar un servicio superior a los clientes, tener menos costos que la competencia, hacer un producto o Servicio confiable, y proporcionar a los clientes un mayor valor para su dinero (Combinación entre buena calidad , buen servicio y precio aceptable).

En Colombia, la Globalización tuvo su inicio a partir de 1991, año en el que se redactó la nueva Constitución del país, el presidente de la época, Cesar Gaviria, quien lideró la bandera del NEOLIBERALISMO, trajo consigo la incursión a la Globalización con el objeto de hacer apertura y crecimiento económico así como comercio. Evidentemente este proceso acarreo consecuencias positivas como negativas, varias industrias quebraron, otras se privatizaron y hubo las que se beneficiaron positivamente. Esta coyuntura se reflejó en los trabajadores y sus familias, muchos quedaron desempleados así como se agudizó los índices de pobreza en el país, aunque por otro lado la inversión extranjera y exportaciones aumentaron.

En consecuencia los agentes sociales como las Cajas, debieron reforzar su objeto, empezaron a involucrarse en diferentes proyectos con las comunidades para suplir los vacios que dejaba la precaria presencia del estado, así mismo, a partir de ese momento y durante los siguientes años, el Estado les añade nuevas obligaciones, como el crear el Fondo de interés para Vivienda, debiendo destinar el 20% de los aportes, 10% a fondos de solidaridad y garantía, destinar un monto para subsidio de educación formal, creación de foniñez, les autorizó hacer parte del sistema de Seguridad integral y protección Social, participando como empresas promotoras de salud, crear un fondo para el empleo y desempleo; todo ello con los aportes provenientes del 4% de la nómina de las empresas afiliadas.

Las empresas con Responsabilidad Social como las Cajas de Compensación, deberían enfocarse en ganarse el mejor lugar dentro de su rubro, haciendo esfuerzos para ser más competitivas a nivel de servicio y atención a clientes; el cual se ve reflejado en su productividad focalizada en lograr mayores afiliaciones de empresas, trabajadores y sus respectivas familias, así como reteniendo las que ya están vinculadas y esto lo logran si saben cubrir las expectativas de sus clientes con sus servicios, los cuales deben dirigirse a un precio adecuado según la categoría de afiliación, llegar a diferentes tipos de población y segmentos, promover los servicios de forma adecuada para que los beneficiados los conozcan, sean accesibles a los diferentes grupos y en diversos lugares.

Las Cajas de Compensación serán evaluadas competitivamente de acuerdo a los beneficios que los clientes perciban en sus servicios, al bienestar que les genere y al impacto que estos tengan en una mejor calidad de vida.

Por otro lado es necesario tener en cuenta que en este mundo globalizado y altamente competitivo las empresas inclusive las de responsabilidad social deben velar para que sus servicios sean vistos por sus clientes como la mejor alternativa; la globalización implica adaptarse a los nuevos modelos de negocio, ser eficientes mejorando procesos, transformando los sistemas productivos y la adopción de estrategias que incentiven el fortalecimiento de la competitividad. Tanto la globalización como la competitividad se rigen fundamentalmente por las fuerzas del mercado, las cuales obligan a introducir cambios significativos tendientes a mejorar la eficacia para así aprovechar las ventajas de la globalización.

Globalización:

Según Petrella Ricardo "Globalization refers to the multiplicity on linkages and interconnections between the status and societies which make up the present world system. It describes the process by which events decisions and activities in one part of the world come to have significant consequences for individuals and communities in quite distant part of the globe" (Petrella, 1996: 62)

Se refiere a la multiplicidad de vínculos y expansión de interconexiones entre sociedades, el sistema o estados actuales los cuales se afectan mutuamente.

Según Isidro Morales. La globalización remite a un estado de interdependencia compleja, la Globalización resulta así de un proceso de interacción entre lo particular y lo general en campos específicos de las relaciones internacionales, esfera, política, financiera, productiva, comercial y cultural” (Morales, 2000: 287)

De acuerdo a estas dos definiciones, cabe destacar que las Cajas de Compensación por su razón de existir no están 100% inmersas en la globalización como si lo están empresa de industria, comercialización y producción de Bienes y servicios las cuales deben estar integradas totalmente con otros países, sociedades y culturas, para el caso de COMPENSAR Caja, la globalización la podemos enfilar a la adhesión que hace la misma al pacto global con el propósito de cerrar la brecha de inequidad, compromiso y mejora para reportar según códigos Internacionales, como se alineó la estrategia y Gestión de la compañía a principios universales fundamentados en los Derechos Humanos, estándares laborales y anti-corrupción como lo indicó el Director de la Caja Dr Nestor Rodríguez en su presentación de Informe de Gestión 2013.

Desde el punto de vista de las relaciones según la Globalización, las Cajas respecto a la sociedad Colombiana, su vinculación es más a nivel local y regional, lo que si cabe resaltar es que de acuerdo a la Superintendencia de Sociedades, el Sistema del subsidio Familiar en Colombia es único en el mundo, sin embargo comparable en ciertos aspectos con otros países como Chile, Costa Rica, Francia y España.

3. FUNDAMENTOS TEORICOS MARKETING APLICADOS A SERVICIOS DE BIENESTAR

Entendemos por servicios a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores." (<http://www.marketing-xxi.com>)

Para Kotlery Bloom y Hayes. "Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no terminan en la propiedad de la cosa, su producción no está necesariamente ligada a un producto físico" (Kottler, Bloom, Hayes, 2004: 9 -10)

"En términos generales podemos decir que los servicios son actos, esfuerzos o actuaciones" (Hoffman y Bateson, 2000: 4)

Para Richard L. Sandhusen, "Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o venta y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo (Sandhusen, 2002: 385)

De lo anterior podemos indicar, que las organizaciones prestadoras de servicios, tienen a este como objeto del marketing, es decir la empresa vende el servicio como núcleo central de su estructura de oferta en el mercado en el que compete; por tanto, debe reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organización con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de sus usuarios, en función de las características específicas del sector. Seguros, turismo, banca, educación, recreación, cultura etc. Así como lo indica Daniel Bell: "Si una sociedad industrial está definida por la cantidad de bienes que constituyen su nivel de vida, la sociedad posindustrial lo está por la calidad de vida, medida por los servicios y la distracción- salud, educación, recreación y las artes- que en realidad se consideran deseables y posibles para todo el mundo"

Lo anterior nos sirve como base para determinar el sentido que tiene para una empresa que no se dedica al retail o masivo, el ofrecer un servicio, que si bien no es un producto tangible es en última, la razón de ser de la compañía y se encuentra dada en mayor medida por la relación **empresa - servicio – cliente - superación de expectativas- satisfacción.**

El servicio no puede seguir viéndose como un plus mas, hace parte fundamental de toda empresa, debe ser planeado e implementado” (Paramo, 2004: 79), en esta nueva era, el servicio hace que una compañía sea más competitiva y que pueda sobrevivir en un mercado cada vez más complejo.

3.1. CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS

Clasificación de servicios que prestan las Cajas de Compensación: Se pueden determinar por:

Según usuario: Individuales y empresariales, para el presente trabajo se tomará en cuenta esta última.

Según el prestador: Públicos o privados. Respecto a las Cajas de Compensación son entidades privadas sin ánimo de lucro pero con vigilancia del estado

Según los elementos participantes: Personales, Elementos/productos, personas y elementos.

Para Compensar a través de personas (denominados Colaboradores dentro de la Caja) y elementos (Proveedores, evidencias físicas de los servicios, como alimentos, instalaciones, disposición de objetos para uso y agilidad de los clientes etc)

Servicios de base: Satisfacer la necesidad de un cliente y motivo por lo que se acerca un cliente a una empresa.

Para Compensar es el prestar servicios de bienestar social integral cuya finalidad es el desarrollo de las familias, trabajadores y empresas como motor de transformación social.

Servicios periféricos: Facilitan el servicio base, pueden tener otros servicios adicionales de menor importancia pero que rodean al anterior.

Alimentos, eventos, convenios con otras cajas son algunos de los servicios que apoyan o son adicionales al servicio base para la Caja.

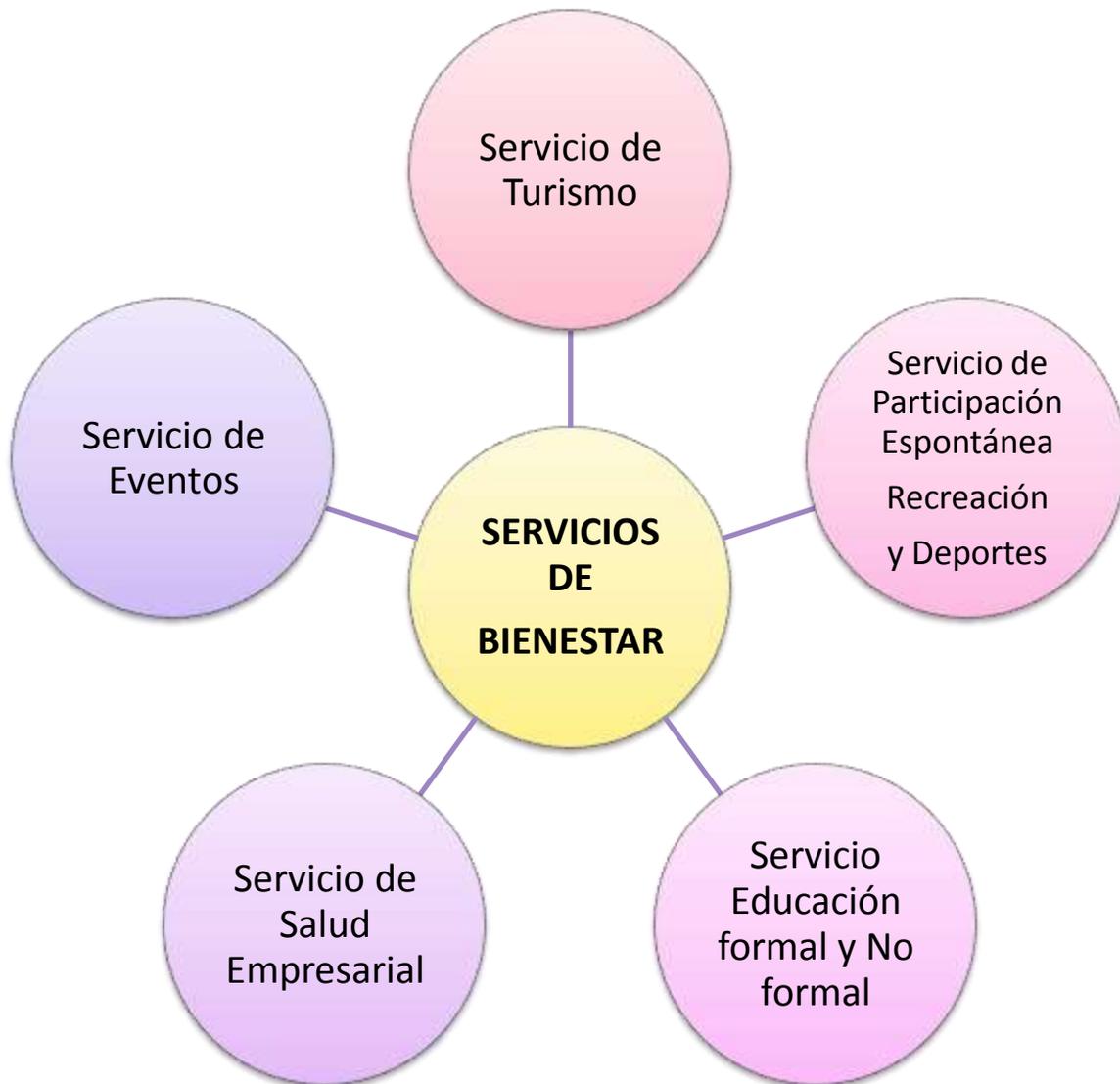
Obligatorios: En una Caja de compensación el servicio monetario o subsidio familiar es de el mas importante y de carácter obligatorio así como la inversión en vivienda de interés social, apoyo a la niñez y el subsidio al empleo.

Opcionales: otros servicios que pueden aportar al servicio base o no. El alquiler de salones, ofrecer créditos, alimentos y bebidas son algunos de estos servicios

3.2. MODELO MOLECULAR DE LOS SERVICIOS

Los bienes y los servicios se diferencian básicamente por su predominio de lo tangible o intangible, un modelo que colabora bastante en marketing para determinar que tipo de producto o servicio tenemos y debemos ofrecer, es el modelo MOLECULAR. Este nos sirve para determinar la relación que existe entre los componentes tangibles e intangibles del bien o servicio, pueden ser puros o mixtos; existen productos tangibles puros así como intangibles puros, pero también podemos encontrar la combinación de ambos lo cual se dará en mayor o menor medida teniendo en cuenta si es un bien o un servicio. Las figuras a continuación muestran para la empresa en estudio, el modelo molecular para el area que se está analizando y de este se tomará uno de los servicios para analizar sus elementos tangibles e intangibles, con el propósito de aplicar estrategias y enfocar de la mejor manera el marketing mix en estos.

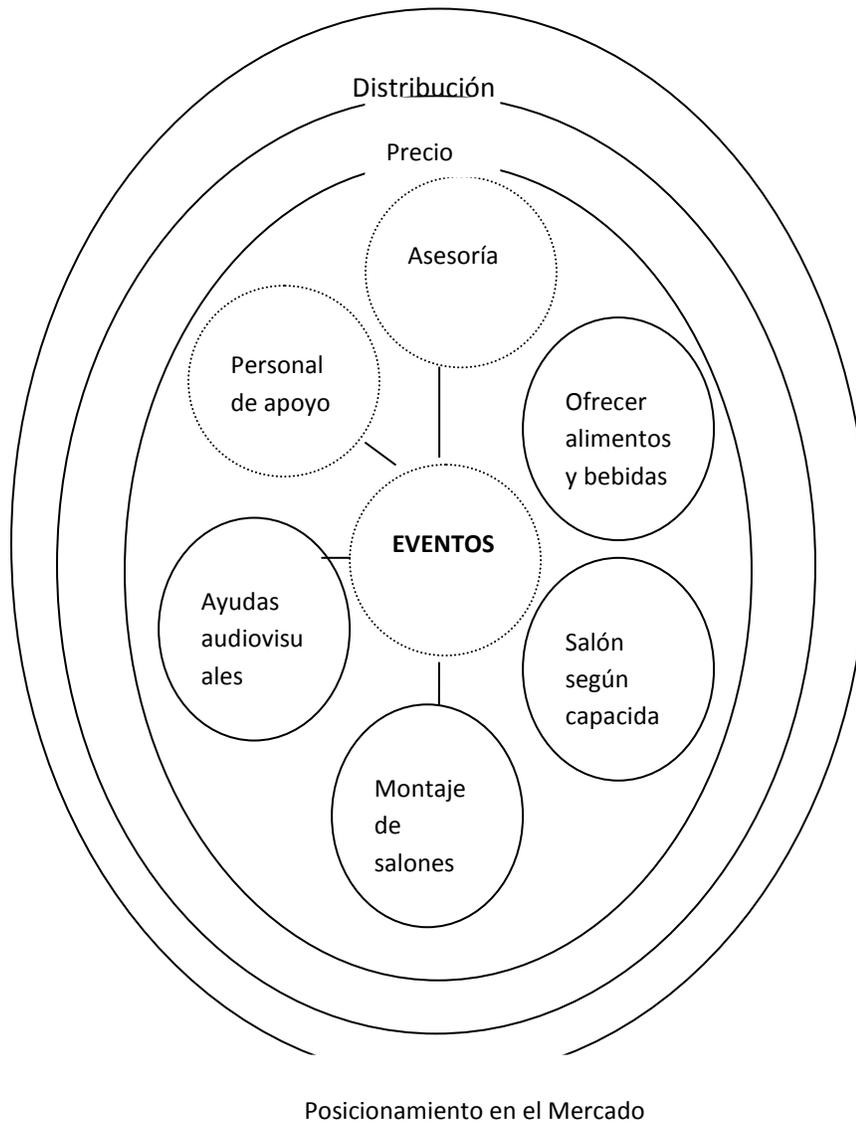
Figura 9: Modelo Molecular de servicios para cliente empresarial Compensar



Fuente: Adaptado de Douglas Hoffman y Jhon E. G. Bateson " El modelo molecular" 2002, p8

Este modelo nos indica que a simple vista y de modo general el producto principal (SERVICIOS) junto con sus componentes son intangibles, ya al analizar puntualmente cada uno de los servicios se puede evidenciar aspectos intangibles como tangibles, como en la próxima figura, en la que se mostrará cuales de los aspectos del servicio EVENTOS son tangibles y cuáles no, para que sirva de base con el propósito de buscar estrategias que hagan tangible lo intangible y efectuar de la mejor manera el marketing mix.

Figura 10: Modelo Molecular para servicio de eventos Compensar



○ Elemento intangible

○ Elemento tangible

Fuente: Adaptado de Douglas Hoffman y Jhon E. G. Bateson "El modelo molecular" 2002, p8

El sentido de elaborar este modelo, radica en que podemos identificar los elementos tangibles de los intangibles para así comprender y satisfacer mejor las necesidades de los clientes, satisfacer efectivamente como también poder diferenciarse de su competencia.

Cabe resaltar que un servicio no es percibido o reconocido de la misma manera que un bien, ya que este último tiene la evidencia física o material para demostrarlo, caso contrario ocurre con los servicios, los cuales deben basar su conocimiento en la experiencia del beneficio que genera; por ello es importante entender la importancia de la experiencia del servicio.

3.3. DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS DE BIENESTAR QUE SE OFRECEN A NIVEL EMPRESARIAL OBJETO DE ESTE ESTUDIO.

Caja de Compensación Compensar ofrece un sin número de servicios de orden individual y empresarial, estos últimos son el objeto de esta tesina los cuales se identifican en la figura 9 y que se describirán a manera general a continuación:

3.3.1. Organización de Eventos

El servicio de eventos es a nivel empresarial y social como celebraciones, fiestas de fin de año, grados, ferias empresariales, lanzamiento de productos, asambleas, congresos, seminarios, simposios, foros, convenciones, reuniones de trabajo y capacitaciones.

A nivel de eventos sociales: Matrimonios, bautizos y fiestas de cumpleaños.

Este servicio ofrece asesoría en planeación, diseño, configuración, desarrollo y montaje de espectáculos, en escenarios Compensar o en escenarios externos, a la medida de las necesidades del cliente.

Servicio de protocolo y animación para atención de eventos empresariales especiales.

Logística, operación y control de eventos empresariales

Gestión integral de proveedores para eventos empresariales

Alquiler de tarimas, carpas, cubiertas, sillas, mesas, luces y sonido especial para eventos organizacionales y eventos de gran tamaño.

Ambientación y decoración de eventos y celebraciones empresariales

Servicios de audiovisuales, multimedia y equipos especializados para eventos especiales.

Servicio de alimentos y bebidas, en sedes externas de Compensar, gracias a la Planta Especializada de Alimentos, con capacidad para grandes volúmenes y cantidades.

Servicio de Restaurante, Autoservicio y Café en sedes Compensar.

Disponibilidad de parqueaderos en sedes Compensar.

Alianzas con empresas de seguridad y vigilancia, Bomberos, Cruz Roja, Servicios de Salud en sede o fuera de sede y Ambulancias, de acuerdo con los requisitos de ley y las necesidades del evento.

Figura 11: Imágenes de recintos para reuniones en Compensar



Fuente: Imágenes tomadas de pagina web Compensar 2014

3.3.2. Turismo

Este servicio ofrece a afiliados y no afiliados 2 centros vacacionales llamados: Lagomar y Lagosol, adicionalmente, la Caja tiene convenio con una agencia de viajes muy importante en Colombia llamada Aviatur, quienes ofrecen a los afiliados principalmente individuales servicios de reservas de hoteles, boletos aéreos, renta de carros, cruceros y en general paquetes turísticos.

Para el segmento empresarial, se ofrece la organización de eventos, alojamiento, alimentos, recreación y descanso en los dos centros vacacionales mencionados.

Lagosol está ubicado a 1 hora y media de la capital de Colombia y Lagomar se encuentra ubicado a 2. horas 30min aproximadamente de la capital Bogotá en automóvil, ambos gozan de un clima agradable durante todo el año, temperatura media de 28 a 32 grados.

Lagomar: Cuenta con 160 habitaciones con arquitectura moderna y decoración minimalista, con capacidad para 690 personas.

El centro de convenciones cuenta con 6 salones modulares y una capacidad de 810 personas.

Dentro del hotel se celebran actividades de formación en planeación estratégica, desarrollo de competencias, transformación organizacional y coaching de la misma manera se ofrece un taller experiencial dirigido únicamente a empresas y fiestas temáticas.

Ofrece servicios de spinning, canchas de tenis, mini bar en la pileta, 3 piletas, lago para actividades náuticas, canopy, restaurante, sala de juegos de mesa, golfito, alimentación tipo buffet ilimitado con desayuno, almuerzo, cena, refrigerios am/pm y bebidas no alcohólicas.

Este hotel está dirigido a un segmento empresarial nivel alto así como en cliente individual a clientes afiliados en la categoría más alta y no afiliados ya que los costos son relativamente elevados.

Figura 12: Imágenes de hotel Lagomar el Peñón Compensar



Fuente: Imágenes tomadas de página web Compensar 2014

Lagosol: Este hotel es mejor considerado como centro vacacional. Está dirigido a un segmento de afiliados de menor categoría y en consecuencia sus tarifas son muy asequibles, a nivel empresarial el foco son actividades de un día llamadas pasadía netamente de recreación, en este hotel también es posible realizar reuniones de trabajo aunque su infraestructura es menor al Hotel Lagomar.

Cuenta con 142 habitaciones con una capacidad para 576 personas, 5 salones para 600 invitados.

Dentro de sus instalaciones también es posible realizar actividades experienciales, formativas, y de entretenimiento.

Ofrece servicios de salón de juegos, lago con ciclo remadores, parque acuático con 5 piletas con capacidad total para 2.500 personas, alimentos con menú ejecutivo, estándar y especial.

Figura 13: Imágenes de hotel Lagosol Compensar



Fuente: Imágenes tomadas de pagina web Compensar 2014

3.3.3. Actividades Recreativas, participación espontánea y deportes

Este servicio ofrece a las empresas una diversidad de actividades enfocadas al descanso, libre esparcimiento como los pasadías, cabalgatas, raftings, caminatas, eventos recreativos con inflables y promotores lúdicos, vacaciones recreativas dirigidas a los hijos de los funcionarios de las empresas afiliadas en donde el objetivo es vivir experiencias inolvidables donde el respeto por cada niño, por el otro y por el entorno serán las mejores vacaciones; también se ofrecen escuelas de formación deportiva en natación, Tennis, baloncesto, bolos, patinaje, squash, voleibol, tenis, karate y futbol.

Asesoría y organización de torneos deportivos en disciplinas como, futbol. Bolos, tenis de mesa y baloncesto.

Este servicio busca elevar el nivel de bienestar laboral de los afiliados mediante actividades físicas y recreativas que permitan aislarse de la rutina cotidiana y disfrutar de espacios al aire libre.

3.3.4. Educación No Formal

Este servicio la caja busca hacer uso adecuado del tiempo libre al instruir a personas afiliadas y sus beneficiarios en diferentes actividades que le permitan percibir ingreso y contribuir con la ocupación de estas con y sin empleo ofreciendo escuelas de capacitación en: Cocina, belleza, Bienestar y armonía, confección, formación artística, música, manualidades y sistemas.

También mediante este servicio se pretende favorecer y apoyar personas en condición de discapacidad cognitiva y desarrollar programas dirigidos a las familias, mediante actividades orientadas al retiro laboral, talleres de duelo, de pareja y escuela de familia la cual pretende mejorar el desempeño de la misma como unidad, fomentando valores, creencias y vínculos de afecto y respeto

3.3.5. Salud Empresarial

Este programa tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados de empresas afiliadas a Compensar a través de la prevención, mejora y preservación de la salud; así mismo procura un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Los servicios que se prestan a través de salud empresarial son:

Salud ocupacional mediante la medicina preventiva y del trabajo con exámenes de laboratorio clínico, ocupacionales, evaluación integral de condición física y de salud, higiene y salud industrial, estos servicios se prestan en sedes de la Caja o se lleva el servicio a la empresa para evitar desplazamiento de los funcionarios.

Imunización. Vacunación a la población adulta e infantil para reducir el ausentismo laboral y escolar.

Medicina del deporte. Nutrición y medico del deporte.

Capacitación con talleres de prevención de enfermedades, riesgo psicosocial, ergonomía de columna, estilos de vida saludable- farmacodependencia, plan de emergencia.

3.4. EXPERIENCIA DEL SERVICIO.

El cliente que compra un servicio, está comprando una experiencia. Tanto los bienes como los servicios ofrecen un paquete de beneficios los cuales son percibidos de distinta manera por cada consumidor, es decir que el beneficio para uno puede ser distinto o no serlo para el otro. Los servicios por medio de los beneficios generan una experiencia en el cliente así como los otros clientes pueden influir de manera significativa en la misma. Para el caso de las Cajas de Compensación, el beneficio que espera generar empresas como COMPENSAR es Bienestar, calidad de vida, junto con responsabilidad social y familiar, estos son los pilares con los que pretende beneficiar a la comunidad a la que atiende; esto se evidencia en la experiencia que cada empresa y familia obtenga de los servicios ofrecidos, por ejemplo el servicio de cursos de etiqueta y protocolo para las secretarías de una compañía, este es uno de los servicios que ofrece Compensar respecto a educación no formal para las empresas afiliadas, el beneficio que se espera percibirá la empresa que invierte en el, es que sus asistentes se motiven en primera instancia a participar del curso, en segundo lugar que apliquen los conocimientos técnicos y teóricos de la capacitación, en tercer lugar se beneficiará la compañía por que percibirá que sus colaboradoras están motivadas en realizar su trabajo de una manera mas adecuada, con mejor actitud personal, física y profesional ante el cliente interno, externo y proveedores que redundará en satisfacción de sus clientes y posiblemente incremento en las ventas.

3.5. MODELO DE SERVUCIÓN.

Este modelo ilustra los factores que influyen en la experiencia del servicio, tanto visible como invisible. La palabra Servuccion hace referencia a la unión de dos conceptos: Service and Production.

La producción en este caso no vista desde el punto de bien tangible, sino de lo que está tras bambalinas para ejecutar un excelente servicio.

INVISIBLE	VISIBLE
Organización y sistemas invisibles	Contexto inanimado
	Personal de contacto o prestadores de servicios
	Otros clientes o cliente B

Al identificar estos factores según el modelo, lo que se pretende es verificar los aspectos positivos y negativos de cada uno de ellos y tomar acciones de mejora, dejar y hacer seguimiento a lo que se esta haciendo correctamente, replantear y/o eliminar alguno(s) elementos si se considera necesario de acuerdo a la función que estén cumpliendo, por ejemplo. En el factor prestadores del servicio, los proveedores para la Caja de Compensación son muy importantes, pero fallan en algunas ocasiones, en no contar con suficientes o monopolizar algunos, esto contribuye a que los precios se incrementen y los pocos que hay en momentos no prestan el mejor servicio, para este caso se debería tomar una acción de mejora.

3.6. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS Y POSIBLES SOLUCIONES A SUS PROBLEMAS

Los bienes se diferencian de los servicios por sus características las cuales las hacen únicos, mientras un bien-producto se puede tocar, ver, sentir, oler, llevarlo consigo, manipularlo de cualquier forma, los servicios tienen mayores complicaciones al tratar de realizar estas acciones, de allí sus características diferenciadoras. Estas particularidades así como los retos y posibles soluciones a los problemas que plantean las mismas, se analizaran a continuación

con los servicios ofrecidos por las Cajas de Compensación para el segmento empresarial los cuales son: Organización de eventos, Actividades recreativas y de participación espontánea, deportes, Turismo, Educación no Formal y salud empresarial.

3.6.1. Intangibilidad

Es la que mas caracteriza y diferencia a un bien-producto de un servicio, el cual no permite tocarlo, exhibirlo o tangibilizarlo y traerá consigo un reto en marketing que no existe en un tangible, lo que hace el cliente cuando adquiere un servicio, es comprar un beneficio y obtener una experiencia. Las demostraciones que se puedan realizar tienen un valor relativo en la mente del cliente, este valorará las experiencias de otros usuarios la cual será subjetiva ya que se da conforme a la satisfacción que haya tenido, a sus expectativas y percepciones.

Los servicios que ofrece la caja como no son fácilmente tangilizables; enfatizan en la calidad del servicio que se ofrece, esta es la principal característica o diferencia que quiere destacar la empresa, evidentemente este distintivo no es lo único en lo que la compañía debe diferenciarse puesto que hoy en día las empresas tanto de bienes como de servicios saben que el no prestar un excelente servicio contribuye a perder clientes y en consecuencia ir cediendo terreno a sus competidores quienes lo tienen muy claro y cada dia tratan de destacarlo aun mas dentro de sus consumidores.

La intangibilidad trae consigo no poder patentar un servicio de bienestar por que no es único, cada servicio es diferente para cada cliente, no se pueden comunicar fácilmente ni de forma masiva, se hace complicado hacerle ver a un cliente en publicidad como será la prestación del mismo, ya que cada evento es único, de la misma manera es más difícil otorgarles un precio, de hecho, para los servicios de bienestar, los precios para la empresa son estándar para ciertos servicios de proveedores o de apoyo a la actividad principal, pero el costo real de un servicio se debe cotizar puntualmente y hacer una propuesta de valor independiente por empresa y por actividad a prestar. Por ejemplo, la organización de un evento como la fiesta de fin de año de una empresa afiliada a Compensar: Implica efectuar una cotización puntual de acuerdo al Numero de participantes, como alquilar salón o carpas, alimentos (Desayunos, almuerzos, break), música, tarima, sonido, grupo musical, decoración, animador para el evento etc, todos estos servicios pueden tener costo diferente debido a que algunos de ellos los provee la Caja y para otros existen varios proveedores, esto hace que no se pueda tener un estándar en la tarifa. En definitiva el servicio es a la medida y no se puede saber a ciencia cierta si el precio final es competitivo.

Para tratar de controlar esta intangibilidad se pueden optar por las siguientes soluciones posibles como uso de pistas, uso de fuentes de información personal y no personal y crear o afianzar una imagen fuerte de la organización.

En el siguiente cuadro se analizarán los servicios de bienestar y las posibles soluciones a su intangibilidad; no sin antes tener en cuenta que Compensar tiene varios socios estratégicos como lo son un gran número de proveedores y convenios con otras empresas para prestación de servicios a clientes empresariales, por ello se debe tomar en consideración y evaluarlos periódicamente.

Tabla 1: Cuadro análisis de servicios de bienestar y solución a intangibilidad

<p style="text-align: center;">Organización de Eventos empresariales</p>	<p>Como se observó en la figura del modelo molecular para eventos, se deben también tangibilizar la asesoría y el personal esto se logra llevando al cliente a un recorrido por los salones o lugares en donde se desarrollará la actividad y contactándolo con la persona que estará a cargo de la parte operativa el día del servicio, así como el coordinador quien se encargará de la logística de alimentos y el cual puede invitar una muestra pequeña de los refrigerios o pasabocas posibles a ofrecer el día 0; también mediante el uso de pistas, a través de videos y brochures con las fotos de los salones y descripción del mismo.</p> <p>Fotos de eventos pasados en donde se pueden evidenciar tipo de montaje, silletería, ayudas audiovisuales, decoración.</p> <p>Uso de mini-montaje de evento en un lugar amplio, en donde proveedores como la caja de compensación mostrarán parte de sus servicios de logística y organización de actividades, para ello se invita al cliente empresa prospecto a que mire como se puede ensamblar su evento, para esto se deben invitar varias empresas, ya que tiene un costo mediano el cual deberá ser asumido por la caja y los proveedores como servicio diferencial al cliente. Este montaje busca que el cliente conozca los insumos</p>
---	---

	<p>físicos que se requieren para la actividad como tamaño de carpas, tipo de sonido, tarimas, inflables o globos recreativos o publicitarios si se requieren ubicar en el evento, transporte, Souvenirs varias muestras entre otros servicios que si pueden ser tangibles para el cliente.</p>
<p>Turismo</p>	<p>Uso de pistas. Se puede hacer tangible este servicio haciendo uso de los sentidos, por ejemplo previamente al viaje del cliente a cualquiera de los hoteles, dentro de las oficinas de venta en Bogotá ubicar aromatizantes con el olor de los árboles característicos de la región en donde están ubicados los hoteles y el olor característico de las piletas, que hace alusión o remembranza a sol, lugar para bronceo, clima cálido y descanso.</p> <p>Uso de pistas como videos, fotos, folletos</p> <p>Otra forma de hacerlo tangible es llevando directamente al cliente al hotel a una visita de inspección e invitarlos a almorzar en el sitio.</p> <p>Uso de fuentes no personales. Pagina en facebook en donde los clientes pueden dar sus opiniones respecto a su experiencia de estancia dentro del hotel.</p> <p>Una fuente no personal que desde hace poco optó la Caja es la de hacer publicidad un poco mas masiva, pauta en TV, aunque no en canales ni horario de mayor audiencia, pero si en ciertos momentos del día en otro tipo de programa.</p>
<p>Actividades de Recreación, Participación espontánea y Deportes.</p>	<p>Se tangibiliza este servicio, por medio de la observación directa de los escenarios, es decir llevando al cliente a que conozca las canchas de entrenamiento de futbol, de tenis o el salón de bolos, es la única forma de hacer que este vea la calidad de los sitios en los que se van a llevar a cabo entrenamientos, competencias y deferentes actividades deportivas, lúdicas y recreativas.</p>

	<p>Al igual que las otras actividades, los videos y referencia fotográfica son un medio para hacer tangible estos servicios.</p> <p>Ya que estos servicios principalmente los deportivos son muy especializados, se requiere de personal idóneo por ello el asesor deportivo aterriza de mejor manera la forma en que se va a llevar a cabo las competencias, es decir mediante charlas o una asesoría muy especializada al cliente interesado, es indispensable que el haga claridad y explique correctamente la metodología y funcionamiento de la actividad, esto se convierte en otra forma de tangibilizar el servicio.</p>
--	--

Fuente: Personal Marisol Hernandez 2014

Las personas de cara al consumidor, llamadas en la caja Acompañamiento al cliente, pueden ser una fuente de información, ellos son los encargados de ofrecer los servicios, fidelizar y mantener a las empresas, deben proveer soluciones de bienestar y servicio ante cualquier reclamación, dudas y explicar muy bien lo que ofrece la caja y sus beneficios

Uso de imagen de marca. Compensar Caja de Compensación en Colombia y específicamente en Bogotá tiene una imagen de marca muy positiva y de recordación, dentro de su brochures, en material de apoyo o carteleras dentro de la empresa la cual se utiliza para informar los servicios del mes, indican el sello de certificación ISO 9001 ICONTEC su homólogo en Argentina IRAM, las cuales son adscritas a IQnet, organismo de certificación mundial. Así como la certificación Great Place to Work, hacen un diferencial y corroboran las buenas prácticas y la calidad humana de las personas que llevan a cabo las diferentes tareas para satisfacer a los afiliados y colaboradores.

3.6.2. Inseparabilidad A diferencia de los bienes, los servicios se venden y luego se elaboran y consumen por lo general de manera simultánea. La inseparabilidad, es la característica que hace referencia a la intervención total del cliente en la prestación o producción del servicio junto con los otros clientes que comparten el mismo; esta interacción hace que se produzca un punto crítico para los servicios en cuanto a la oportunidad de

ganancia o de pérdida de satisfacción y retención de clientes. Así entonces se presenta otro problema de marketing respecto a la relación física entre el prestador de servicio y el cliente. Se hace necesario trabajar en los aspectos que son de cara al cliente como por ejemplo el empleado quien atiende, informa y asesora, de la misma manera los otros clientes que ya han vivido una experiencia con el servicio ofrecido, ellos serán los que contribuyan a determinar la percepción de futuros prospectos compradores.

Las posibles soluciones a los problemas de la inseparabilidad van a estar directamente relacionadas con:

En primer lugar el personal de atención, capacitarlo, o especializarlo y contratar gente que domine o tenga el dominio completo del servicio, este caso aplica mayormente para las actividades deportivas y recreativas, ya que no es fácil vender un torneo de futbol para un empleado el cual su profesión es contaduría o Administracion o su experiencia laboral no tiene nada que ver con este tipo de actividad, porque no posee el conocimiento necesario de elementos como un reglamento, numero de jugadores, tipo de canchas requeridas, numero de partidos y equipos etc; es por ello necesario la especialización en este tipo de servicios.

Otra solución está enfocada a administrar los clientes para que no influya negativamente unos clientes en otros, esto se podría lograr por ejemplo para el caso de turismo en asesorar y vender un centro vacacional como Lagosol a clientes de status económico menor y un centro vacacional Lagomar para los de mayor poder adquisitivo, esto implica segmentación, haciendo hincapié en las diferencias entre uno y otro a través del precio en primer lugar, el tipo de servicio y la calidad de sus instalaciones, obviamente sin desmeritar uno del otro, esta misma solución aplicaría para ubicar locales u otros sitios de atención, es decir no concentrar los clientes en un solo punto, mas bien distribuirlos.

Para el caso de servicios deportivos la solución se enfocaría a organizar los tornos entre la misma categoría de empresas, es decir Empresas de Distrito o Gobierno entre ellas y privadas por otro lado y dentro de estas así mismo por rubro, por ejemplo Petroleras, de consumo masivo, Servicios financieros etc, esta solución va mas enfocada al tipo de funcionarios que labura entre una empresa y otra, su status social cambia, hay diferencias entre empresas petroleras a una de consumo o de producción y por ende pueden influir negativa o positivamente en otros clientes.

3.6.3. Heterogeneidad La incapacidad de examinar la calidad del servicio antes que llegue al consumidor hace que si algo sale mal durante la producción del mismo, no se pueda evitar, mitigar el impacto o impartir medidas previas a la prestación con el propósito de controlarlo. La heterogeneidad es una característica que muestra la variabilidad de la consistencia entre una transacción de un servicio a otro, esto debido a que son diferentes personas las que prestan el servicio.

La solución a este problema es especialización, como vimos también en la tangibilización, especializar el servicio, que el asesor detecte las necesidades de su cliente las cuales difieren uno del otro y especialice ese servicio tornándolo único y a la medida, aunque esto hace que no sea estándar que es lo que buscan las compañías, pero para este caso puntual el especializar al asesor en un tema o hacerle ver a su cliente que la organización de su servicio es única haría la diferencia y mitigaría la heterogeneidad siempre y cuando los colaboradores de la organización estén comprometidos a desempeñar muy bien su rol. Aquí es importante incluir capacitación a los funcionarios no solo en su especialidad, también en herramientas de servicio, de venta personal y de los mismos servicios ya que son la cara de la empresa ante los clientes.

3.6.4. Carácter perecedero Se refiere a que es imposible guardar o almacenar los servicios que no se usaron y llevar un inventario como si es posible con un bien tangible. Lo que no se vendió en momento real del ofrecimiento o disponibilidad del servicio, simplemente dejó de existir o venderse.

Esta característica esta enfocada a niveles de oferta y demanda, en la mayoría de los casos la demanda es mayor a la oferta lo cual presenta problemas futuros y en el caso contrario, la empresa deberá tomar medidas para mitigar la poca demanda y mayor oferta de sus servicios, ambos escenario se convierten en problema precisamente porque los servicios no se pueden almacenar.

Para contrarrestar un poco estos problemas, las soluciones que se plantean van direccionadas a estrategias de precios, sistemas de pre-reservas, servicios complementarios, crear demanda en horas de baja actividad o nula y chequear los históricos para determinar que fechas, meses o días son de mayor y baja demanda.

Estrategia de precios: Precios reducidos en bajas temporadas, precios especiales para diferente tipo de población, ejemplo de ello son las otras actividades que se desarrollan en el área de turismo para incentivar visitar los hoteles por parte de las personas mayores, familias con bebés o niños pequeños, parejas, colegios o estudiantes etc.

En épocas de alta demanda, un servicio complementario para los hoteles, cuando hay bastante afluencia de clientes en el check in, ofrecerles una bebida fría o caliente que este dispuesta en el lobby mientras esperan a ser atendidos, si hay niños, tener un personal de apoyo recreativo que pueda llevar los niños a un lugar para realizar actividades con ellos mientras los adultos efectúan el check in o el check out. A la hora de las comidas cuando mayor demanda, incentivar dentro de los clientes ciertas horas para que no afluayan todos a la misma hora mediante una encuesta previa poder conocer de cada habitación cual es la hora en la que el cliente va a asistir a tomar sus comidas y así poder estar preparado o persuadirlo de cambiar la hora si se observa una demanda superior que no se pueda atender fácilmente y presente posibles inconvenientes.

En el caso de actividades recreativas, deportivas y servicios de eventos, su principal inconveniente en lo que se refiere a demanda alta es en escenarios, para ello se hace necesario contar con proveedores adicionales que puedan satisfacer la misma necesidad y con la misma calidad o similar, la cual no haga que se deteriore, ya que podría afectar la imagen de la empresa sino se presta el mismo servicio por un proveedor, para ello es necesario realizar una buena negociación y contar con muy buenos aliados.

Para la solución de demanda en épocas de poca actividad, es generar precios bajos y otro tipo de servicios, oferta de habitaciones más económicas entre semana por ejemplo con un plus de actividad adicional como un paseo por el lago o entradas al mejor pub o club social del sector en donde está ubicado el hotel.

Para los servicios de eventos, se podría pensar en utilizar los salones en una actividad organizada por la misma empresa como una obra de teatro o el montaje de un cine foro de una película de temporada etc y buscar mediante publicidad y marketing directo atraer tráfico, de esta manera se podrá sacar provecho del espacio y se obtendrán ingresos.

Por último el basarse en el histórico, esto hace que el pasado sirva de referente del futuro, hará que la organización tome medidas respecto a las épocas de mayor demanda y los clientes que suelen tomar sus servicios frecuentemente. Permite medir la capacidad instalada y de atención que se ha tenido y en que se ha fallado para corregir, identifica los clientes

frecuentes y se les puede contactar previamente para direccionarlos a otras fechas con el ánimo de dar cabida a otros clientes que antes no han podido disfrutar de los mismos servicios.

3.7. ESTRATEGIA DE MARKETING DE SERVICIOS

La estrategia de Marketing hace parte del compendio general de plan de marketing general de la compañía, debido a que para el presente trabajo estamos tomando una parte del mismo, solo enfocaremos en una parte de ese gran plan, sin embargo es importante recordar que los elementos que conforman una estrategia de marketing, son los relacionados con segmentación, diferenciación, posicionamiento y combinación de Marketing mix, todos estos elementos tendientes a mejorar la competitividad dentro de un mercado global. “competir es aspirar entre varios interesados a un mismo objetivo”. “Ser competitivos significa tener capacidad, recursos y disposición para producir más valor a los destinatarios de la oferta y a la empresa” (Stern, 2009: 160) El mercado para las Cajas de Compensación, se podría decir es grande si se tiene en cuenta el número de empresas que existen en Colombia (439.000 afiliadas hasta 2013), en 2014 según Confecámaras, durante el primer trimestre se crearon 86.980 nuevas empresas a nivel país, por su parte en la capital Bogotá, es en donde mayoritariamente se concentra el número de compañías, teniendo en cuenta que en la capital colombiana únicamente 3 cajas compiten por un mercado de aproximadamente 137.000 empresas solo afiliadas sin contar con las pequeñas que aun no afilian a sus colaboradores aunque por ley se obliga a toda empresa a afiliar a sus funcionarios y hacer los aportes respectivos, el mercado es amplio para solo estos 3 jugadores en el campo, por ello la competencia entre ellas no tan acida ni es medible en la misma forma que una empresa productiva o de comercio o de otro tipo de servicios; la competitividad la miden por la cantidad de empresas y de personas afiliadas, por sus aportes, por la calidad y beneficios sociales de sus servicios. Las cajas compiten entre si con los mismos servicios, porque esta establecido por ley, compiten de acuerdo a las características que diferencian un servicio de otro, por ejemplo en el servicio de turismo una caja puede tener mejores instalaciones en sus hoteles que otra o a nivel de organización de eventos, tiene más salones, con mayor capacidad, mejores ayudas audiovisuales y apoyo para llevar a cabo el mejor evento.

3.7.1. Segmentación

La segmentación es un esfuerzo por mejorar la precisión del Marketing de una empresa (Kotler, P. 256)

Las Cajas de compensación en Colombia no basan su estrategia de Marketing en segmentación como tal, ya que sus clientes son todas las empresas pequeñas, medianas o grandes que deseen afiliarse para recibir los beneficios para sus empleados. La única segmentación que podría esbozarse en este tipo de compañías, es la división por categorías de afiliación, de acuerdo al salario que el empleado gane y que para todas las cajas es la misma constante así:

Categoría A de uno a dos salarios mínimos legales vigentes (SMLV)

Categoría B de dos a cuatro salarios (SMLV)

Categoría C más de 4 salarios (SMLV) en adelante

Categoría D No afiliados

De la misma manera, la categoría define el precio del servicio, es decir así un afiliado categoría A o C se hospeden en un hotel de la Caja, el servicio en general va a ser el mismo para ambos, pero cambiará el precio del mismo, el cliente categoría A pagará menos que el C.

Lo que hace marketing para este elemento estratégico es ofrecerle al cliente C unos servicios adicionales, para volver al ejemplo anterior, en el hotel se le otorgará una mejor habitación, le colocarán una souvenir dentro de la misma como bienvenida (canasta de frutas de temporada)

3.7.2. Diferenciación

Es el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de la de sus competidores (Kotler, P. 287)

Este elemento de estrategia de marketing, lo desarrolla la Caja en:

Turismo: Hoteles diferenciadores para categoría A, B y C, existen dos hoteles en este momento, uno de ellos, denominado centro vacacional Lagosol dirigido a Categoría A y B y otro, un hotel 4 estrellas llamado Lagomar el Peñón, dirigido a categoría B, C y D

Eventos: Solo se podría diferenciar en tarifa, una aplicada a empresas afiliadas la cual es menor y a la cual se le subsidia algunos servicios adicionales que se ofertan en este y otra

tarifa aplica al cliente no afiliado, el cual dependiendo el tipo de evento, su costo puede elevarse significativamente.

La caja se enfoca en este aspecto de diferenciación en SERVICIO, quiere decir que buscan que sus colaboradores mejoren día a día, los capacitan a través de un programa llamado Universidad Prisma, les hacen ver que trabajan en una de las mejores empresas del país y muy bien evaluada dentro del ranking Great Place to work Latinoamérica esto con el ánimo que se sientan felices, los incentivan por ejemplo con trabajo móvil, pueden trabajar desde sus casas y producir lo mismo o más de lo que la Caja espera, desean que el empleado tenga pertenencia a la empresa para que se sientan animados y comprometidos a prestar un excelente servicio.

3.7.3. Posicionamiento

El arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa, de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta (Kotler, P. 298)

El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace en la mente de los probables clientes; como se ubica el producto en la mente de estos. (Ries y Trout, 1992, P. 3)

La Caja de Compensación Compensar se ha posicionado dentro de las Cajas a nivel del país como la mejor en prestación de servicios y para trabajar en el sector de las Cajas de Compensación.

Su posicionamiento ahora lo están intensificado hacia una empresa FAMILIARMENTE RESPONSABLE y para ello se fundan en diversos servicios sociales como:

Comedores escolares dirigidos a la población vulnerable de Bogotá, alimentos para los niños en etapa escolar quienes sus madres son cabeza de hogar y proceden de lugares muy pobres.

Programas de extensión social mediante la suscripción de convenios para suministrar alimentos, educación extraescolar y bienestar a la población vulnerable, esto en conjunto con la Administración Distrital o Alcaldía Mayor de Bogotá. Así mismo programas dirigidos al adulto mayor, minorías, género, seguridad, víctimas, familias en acción y hacia personas con discapacidad, respecto a este último programa; se efectúa un evento muy importante a nivel nacional denominado FIDES, (Fundación para la Investigación y Desarrollo de la Educación

Especial) en el cual más de 2000 participantes especiales entre niños, jóvenes y adultos de todas las ciudades de Colombia se reúnen en los diversos escenarios de la Caja, para encender la llama olímpica de la superación y competir en diferentes modalidades deportivas.

Su posicionamiento a nivel general como Caja es enfocado a gestionar cooperación, programas, servicios y beneficios sociales dirigido a las comunidades menos favorecidas a través de alianzas con diferentes estamentos gubernamentales, distritales, sector privado y sociedad civil que beneficien la calidad de vida y el Desarrollo Social.

3.8. MARKETING MIX

Los servicios deben basarse en las necesidades y beneficios buscados por los clientes, esta es la esencia del marketing para empresas de Bienestar como las Cajas de Compensación objeto de este trabajo y en consecuencia, el marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional.

Denominado también Marketing Comercial o las 4p (Price, product, promotion, place) estas son desde el siglo pasado las variables que rigen el marketing de bienes tangibles, las cuales se mezclan o combinan para considerar en la toma de decisiones en cuanto a planeación de la estrategia de marketing. Estas cuatro podrían apropiarse al sector de servicios pero requieren una adaptación dadas las características ya mencionadas en este capítulo de intangibilidad, inseparabilidad, carácter perecedero, heterogeneidad así como los elementos de los modelos de servucción y molecular.

Por ello se hace necesario revisar el modelo y adicional a adaptar las 4 Ps comerciales; incluir 3 elementos mas los cuales son indispensables en esta combinación a saber:

Personnel, Physical evidence y Process. Se amplía así el marketing mix de 4 a 7Ps.

Este mismo esquema se acoge para el marketing Social, el cual tendría un acercamiento al de servicios de Bienestar; el marketing social busca el bienestar del mercado meta y de la sociedad en general, desea lograr un cambio de ideas, creencias, actitudes y comportamientos previamente identificados. Este también tiene como fin mejorar el bienestar de la sociedad por medio de programas sociales.

“Las cajas han demostrado ser buenos actores de la seguridad social en Colombia, a la vez se han construido voluntariamente como escenarios de democracia y participación social. Soñamos un día en que los servicios sociales prestados por las cajas sean reconocidos como derechos y se extiendan a todos” (Caro, Alvaro, Asocajas, 2008)

3.8.1. PRODUCTO

Producto es un bien, servicio, idea que se crea y diseña con el objeto de satisfacer necesidades investigadas previamente, así como generar beneficios y valor a los clientes.

Los productos son ofertas estándar a diferencia de los servicios que son intangibles heterogéneos, mientras el producto tangible entra en posesión de un bien físico, en el servicio se adquiere el derecho a una prestación.

En el marketing social, el producto está pensado como un influyente en las ideas preconcebidas, creencias y valores de la población; Entonces Como influye socialmente los servicios de la Caja de compensación en cambio de actitudes, creencias etc y que valores genera? El producto de las Cajas forja bienestar, calidad de vida, busca que sus usuarios se beneficien en los diversos ámbitos de su vida (personal, profesional, económico etc), busca también que los afiliados conozcan la importancia y como se favorecen al participar de actividades recreativas, culturales, lúdicas, de turismo y transforma la idea que es costoso o no se puede tener acceso a ellas; de la misma manera cambiar hábitos como ver demasiada televisión o divertirse con juegos de video solamente, etc, se trata de crear conciencia en que con otras actividades también hay diversión y da paso a hábitos saludable como lo son los deportes, la lectura, la música entre otros.

3.8.2. PRECIO

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto y/o servicio. Es el único elemento que genera ingreso a la compañía, mientras que los demás producen costos.

El precio es elástico varía según la oferta y demanda del mercado.

Se basa en distintas variables para su fijación

Determina el margen de utilidad que se desea obtener.

De acuerdo con el ARTÍCULO 64 de la Ley 21, “los Consejos Directivos de las Cajas de Compensación Familiar podrán fijar tarifas diferenciales progresivas, teniendo en cuenta los niveles de remuneración de los trabajadores beneficiarios, para todas aquellas obras y programas sociales desarrollados de conformidad con el artículo 62, de tal manera que las tarifas sean más bajas para aquellos trabajadores que reciban los menores ingresos. Las tarifas de los servicios que se presten a personas distintas de las enunciadas en el artículo 27 y del trabajador beneficiario, no serán subsidiadas. Tales tarifas se determinarán teniendo como base los costos reales de operación y mantenimiento, y serán controladas por la Superintendencia de Subsidio Familiar”

De acuerdo al estudio denominado **Diagnostico del potencial de las cajas como operadores de política social desde la perspectiva de los costos** efectuado por Rito Adelmo Gómez Gamboa, consultor del Banco Mundial, para el DNP.

(Departamento Nacional de Planeación), analiza la unidad de medida por servicio para el cálculo del costo unitario en los servicios de las cajas; el cual servirá para determinar el precio de los mismos.

De este conjunto normativo relacionado con las tarifas de los servicios de las Cajas de compensación, se desprende que todas ellas deben por ley establecer los costos reales de operación y mantenimiento de cada servicio y luego, tener en cuenta el número de usuarios proyectados para el mismo, con el fin de determinar el costo unitario por usuario y establecer las tarifas correspondientes. Al ser tan amplia la gama de los servicios que presta una caja de Compensación, la determinación del costo unitario requiere que sea muy específica porque son distintos unos de otros, por ejemplo, se puede hablar en recreación de hora práctica libre o uso de pileta, en turismo de noche de hotel, en formación o capacitación de personas etc. Por tanto las unidades de medida para los diferentes servicios son las personas y usos de los respectivos programas.

En marketing de servicios el precio debe tener en cuenta las características de los mismos, adicionalmente influyen en ellos la demanda, costos y competencia, para el caso de las Cajas de Compensación, el precio de los servicios, si bien esta estandarizado por categoría de afiliación para cliente individual, respecto a cliente empresarial el precio es variable, se adapta a la necesidad del consumidor (empresas afiliadas), ya que se pueden negociar tarifas según el número de participantes de las actividades, según el tipo de relacionamiento con la

empresa, de acuerdo al tipo de servicio que se requiera, según negociaciones con proveedores, dependiendo del tipo de oferta, es decir si es para empresa pública mediante licitación, subasta o empresa privada.

Como se observa, el precio para este segmento (empresarial) es a la medida. Cabe resaltar que las tarifas de los servicios de las Cajas están reguladas y deben ser aprobadas previamente por el ente vigilante que es la Superintendencia del Subsidio Familiar, esta se hace a inicio de año y normalmente su incremento es de acuerdo al IPC (Índice de precios al consumidor) el cual se encuentra alrededor de un 4%

Por otro lado para el marketing social el cual estrechamente relacionado con el de servicios de bienestar, el precio se encuentra ligado a lo que le cuesta al beneficiario adquirir el producto social a nivel económico al cual se le adiciona los costes psíquico, de espera, energía y de oportunidad.

3.8.3. PLAZA

Hace referencia al canal de distribución. Sitio, entrega, ubicación, cobertura, es decir como llegar o entregar el producto o el servicio al cliente o consumidor.

Para producto normal las siguientes son las opciones de canales, de las cuales algunas se pueden optar para los servicios.

Venta directa. Es el más usado en servicios lo cual no sucede a menudo en producto, ya que el cliente va a un sitio que lo distribuya sin tener contacto con la empresa fabricante, mientras en los servicios, debido a la inseparabilidad, el servicio se hace cara a cara con la empresa que atiende el mismo o el proveedor o los dos.

En este punto tiene gran importancia el marketing relacional, el cual se involucra de tal manera que desde el primer contacto con el cliente, se quiere lograr su fidelización y una relación estrecha a largo plazo convirtiéndolo en cliente vitalicio, que para el caso de los servicios bancarios, puede traer grandes beneficios.

Venta a través de intermediarios: Dentro de ellos están los agentes (Agencias de viajes), concesionarios, lugares autorizados y entrenados para vender un servicio (Canchas de futbol para entrenamiento no propias), Intermediarios institucionales preestablecidos por normatividad (Bolsa de valores), Mayoristas (grandes bancos) Minoristas (Corresponsales bancarios en ciudades pequeñas)

Distribución física: Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas de producción.

Merchandising: Técnicas y acciones efectuadas en el punto de venta

Respecto a los métodos de distribución para los servicios, está el inconveniente de la ubicación, la localización es un factor importante, se refiere al personal o las instalaciones en donde se realizarán las actividades o desarrollará la prestación del servicio, por ejemplo un banco debe contar con sucursales en las zonas en donde está su público objetivo y en sitios de mayor concentración de su foco.

3.8.4. PROMOCION

Hace referencia a la comunicación para difundir el mensaje, las características del producto, sus beneficios, hacer recordación de marca y que se compre el producto.

La comunicación busca informar, recordar, persuadir y para actividades sociales, busca educar. Así mismo existen una serie de instrumentos indispensables en la promoción como lo son: La publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas.

En publicidad se aplican unos principios para lograr un mejor y mayor impacto, como lo son:

Utilizar mensajes claros

Destacar los beneficios del servicio

Dar pistas tangibles

Entablar relaciones con los cliente entre otras.

Con la nueva era digital se han venido incluyendo nuevas formas de comunicación, dentro de ellas están:

E-mailing, E- advertising, marketing on line, redes sociales, geomarketing, relacional, móvil, viral etc.

Compensar hace 3 años atrás no invertía mayor dinero en publicidad masiva, su promoción se enfocaba en volantes folletos y carteleras los cuales se entregaban en las empresas afiliadas o se distribuían dentro de las oficinas o sus sedes.

Su estrategia de promoción cambió hace poco, da mayor cabida a publicidad masiva pauta en TV pero no en franja triple AAA o de mayor audiencia en ciertos canales, sino que lo hace en

los de menor coste, en franjas de menor audiencia pero con algunos programas de tv que identifican, puede verlo el publico objetivo. Adicionalmente ha pautado en radio y administra su red social, pero aun así su principal apoyo a la promoción la hace el personal de cara al cliente (Asesores comerciales y personas de acompañamiento al cliente) quienes visitan las empresas, elaboran propuestas de valor o cotizaciones, ubican stands y ferias para promocionar los servicios que se ofrecen

A continuación se describirán las otras Ps que de acuerdo a varios autores se adicionaron al viejo marketing mix conocido las cuales son tan o más importantes dentro de un servicio ya que inciden directa y estrechamente en la decisión de compra

3.8.5. PERSONAL

Son todas aquellas personas que prestan directa o indirectamente el servicio. Son todos aquellos que pueden desempeñarse como productores o participan de manera operativa, así como están los que tienen el contacto directo con el cliente los cuales influyen en la calidad percibida del servicio prestado, así que se constituyen en un elemento importante del marketing de la empresa.

Es el personal el que hace la mayor diferencia entre un bien tangible y un servicio, son un recurso clave en la organización.

El personal de contacto tiene función operacional tareas precisas que se deben ejecutar de manera constante y función de relacionamiento, la que hace satisfactorio o no un servicio para el cliente; de este se desprende lo visible, como por ejemplo la parte física del empleado, su uniforme o indumentaria, su presentación personal en general, la forma en que tiene dispuesto su escritorio o mesa de trabajo.

Lo gestual referente a la disposición en atender la necesidad del cliente y su actitud al mismo, la sonrisa, su contacto visual con el.

Lo verbal la forma de gesticular, sus modales, educación, cortesía, manera de expresarse y el tono o timbre de su voz.

Las ventas, todas las personas de contacto de algún modo deben ejercer un papel de vendedor o asesor de la empresa ya que es un representante de la misma ante el cliente y toda compañía busca que se conozcan sus productos o servicios y aumentar sus ventas.

El personal en los servicios de bienestar prestados por las Cajas, son su clave y su mayor recurso, por ello el personal de acuerdo al cargo es evaluado según sus habilidades y competencias antes de la contratación como durante el desarrollo del mismo anualmente, se efectúan evaluaciones de desempeño y coaching con los jefes de áreas o procesos y se establecen brechas las cuales deben cerrarse de un año a otro, así mismo se trabaja en la capacitación, que para el caso de la Caja de Compensación Compensar, se realiza mediante Universidad prisma el cual es un programa institucionalizado por la Caja en el cual funcionarios con alto compromiso y devoción hacia la docencia sin importar su cargo, dictan talleres de servicio con el alma o ventas eficaces entre otras, son personas que se preparan para enseñar a su otros compañeros, también existen cursos ofrecidos mediante convenio con universidades reconocidas .como por ejemplo de ventas.

De la misma manera la empresa trabaja en un clima laboral el cual ha hecho quedar dentro de las primeras y mejores empresas para trabajar dentro del ranking del Great Place to Work, a través de programas como puertas abiertas, en donde los colaboradores pueden acercarse a su jefe inmediato o al siguiente en la línea si tienen alguna queja u observación de sus jefes y otros compañeros; este es extensivo hasta el Director pasando obviamente por un conducto previo. Adicionalmente se hacen los denominados grupos primarios en los cuales se reúnen cada equipo de trabajo mensualmente y se dan a conocer los objetivos próximos de la compañía o área, como va la misma en su cumplimiento y se deja un espacio para actividades de bienestar. (Celebración de cumpleaños, fechas especiales como día de la madre, del padre, del amigo) etc.

En este punto del personal, el proceso de Marketing tiene una falencia, ya que no se retroalimenta ni se involucra del todo con las áreas de Acompañamiento al cliente y ventas, esta es una de las recomendaciones hacia este proceso, ya que la opinión y consulta con las personas de cara el cliente son de suma importancia para determinar las necesidades de los clientes, identificar cuales son las quejas y que cosas no está haciendo bien la Caja para mejorar o cambiar.

En solo unos pocos casos, Marketing se acerca a ventas a preguntar si los afiliados están satisfechos o que se podría hacer para mejorar las ventas en el hotel por ejemplo. Es indispensable que se hagan reuniones interprocesos con el fin de hacer lluvia de ideas y evaluar la viabilidad o no de un servicio, el precio o procedimiento para la ejecución o prestación de este. Parece ser que marketing está en un extremo de la compañía en donde solo se limita a evaluar las encuestas de satisfacción y a determinar que servicios se deben eliminar o que otros se deben implementar de acuerdo al mercado y la competencia, lo cual

está correcto, pero hace falta involucrar los procesos que asesoran y prestan el servicio así como los que apoyan como el caso de proveedores.

Por lo anterior podemos decir que definitivamente sin personal no hay servicio y que a diferencia de los productos tangibles los cuales solo requieren de producción, promoción y distribución, los servicios van más allá y requiere de más elementos significativos. Personal.

3.8.6. EVIDENCIA FISCA

Este nuevo elemento en el marketing mix, ayuda a crear un mejor ambiente o atmosfera en el que se compra y se adquiere el servicio. Este ayuda a darle forma a las percepciones que tenga el cliente respecto a una empresa y sus servicios. Muestra de ello son los edificios, decoración, accesorios, disposición, color, uniformes y presentación del personal, etiquetas, rótulos, folletos etcétera.

Un cliente intenta juzgar un servicio por la evidencia tanto periférica como esencial, determina si el servicio es bueno o no para el, si puede ofrecerle satisfacción o y así mismo se crea una imagen de la marca que está comprando o más bien del servicio que va adquirir.

Por tanto, la evidencia física debe ser una estrategia que debe ser incluida en marketing debido a la intangibilidad del servicio.

En Compensar la evidencia física se ve reflejada durante los cambios que se han venido produciendo en los edificios en donde los afiliados toman cursos, practican deportes, hacen uso de salones para capacitaciones o grandes eventos, la compañía ha hecho una inversión grande en modernizar por ejemplo los salones de conferencia o para eventos en Bogotá como en el hotel que tiene en el municipio de Girardot, modernización de baños para ahorro de agua y mobiliario, construcción de otras piletas para uso de cursos de natación o de práctica libre. También se ha hecho evidencia física del hotel Lagomar el cual está ubicado a 3 horas de Bogotá de una forma poco usual, al hacer que el cliente en la capital lugar en donde compra el servicio con una temperatura de 15 grados inmerso en una ciudad de altos edificios y de vida apresurada, pueda percibir descanso mediante el olor que tienen las piletas transportándolos a un sitio como el parque acuático de la Costa en Buenos Aires, o un lugar como Lagomar a 3 horas de la ciudad de Bogotá y con 30 grados de temperatura todos los días del año, flores, arboles frutales y descanso, mediante el uso de un ambientador que asemeja el olor de un sitio de descanso y recreación para los afiliados o con música ambiental.

Es indispensable que marketing continúe con campañas que permitan generar evidencia física a todos los servicios que se presta, con el fin de invitar a sus clientes a hacer uso de ellos.

3.8.7. PROCESO

Los clientes de las empresas de servicios obtienen beneficios y satisfacciones de los mismos y de la forma en que estos se prestan, por ello la forma en que operan es relevante para generar agrado y recompra.

Marketing y procesos deben estar estrechamente relacionados, este último es un componente importantísimo desde el punto de vista del cliente porque es la forma en que funciona un servicio y la manera en la que este se presta. En los servicios de bienestar, el cliente está involucrado o participa del proceso de prestación, o ejecución del servicio por tanto deberá prestar atención y tomar en cuenta a las reacciones y motivación de los clientes.

En la Caja existe para cada área un manual de procedimientos, el cual deberá ejecutarse como se indica y ajustarse según las circunstancias o el tipo de servicio, en muchas ocasiones se saltan los procedimientos, debido a la premura en la prestación del servicio que puede ser de un día para otro o de inmediato lo cual no permite su ejecución dentro del proceso normal y por tratar de cumplir con el cliente, se omiten tareas o pasos previos los cuales pueden repercutir de forma negativa en el servicio y esto se verá reflejado en la evaluación del cliente.

El tema de proceso en Compensar es álgido ya que no se puede cumplir 100% la directriz del proceso previo a la prestación del servicio, durante se trata de cumplir a cabalidad sorteando posiblemente algunos inconvenientes, pero si el proceso de reserva y contratación previo se realiza de forma anticipada y acorde a los procesos establecidos, el éxito en la ejecución del servicio está confirmado. Es esto último en lo que la Caja ha venido trabajando ya que disminuye el margen de error, pero no se logra cumplir totalmente debido a las solicitudes que hace el cliente empresarial a último momento. Se está trabajando en la educación del cliente empresarial en cuanto a efectuar solicitudes, cotizaciones y confirmación de servicios anticipadamente, con el cliente individual no se posee ese problema porque sabe que para poder recibir el servicio deberá solicitarlo con antelación a no ser que de acuerdo a la disponibilidad se puede ejecutar de inmediato por no tener mayor demanda, ejemplo de ello son el alquiler de línea de bolos en horas no pico o alojamiento en el hotel en baja temporada entre semana en donde no hay mayor demanda y se puede confirmar el servicio de inmediato y el proceso de prestación del servicio se puede realizar de forma normal.

Para resumir, El marketing mix junto con las estrategias de mercadeo, son los pilares para el futuro buen desempeño de la Caja, son de suma importancia describirlos muy bien y determinar de que manera influyen positivamente en el servicio prestado, así como en la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los objetivos y fines de esta organización socialmente responsable, si bien este marketing no se traduce literalmente como el de un tangible, si es importante que se adecue según las circunstancias y esencia del servicio que se presta para que genere valor a sus clientes, colaboradores, directivos, empresa y sociedad.

4 ANALISIS DE SITUACION

Es importante dentro del análisis del contexto, tener en cuenta que las Cajas de Compensación se encuentran regidas por una entidad adscrita al Ministerio del Trabajo y Seguridad Social denominada Superintendencia del Subsidio Familiar, la cual tiene como objetivo garantizar mediante sus funciones de inspección, vigilancia y control el eficaz funcionamiento de las CCF acorde con la ley y normas vigentes, la ampliación de su cobertura y la calidad de los servicios que prestan en especial a la población de medianos y bajos ingresos en los principios de Universalidad y solidaridad.

En la actualidad de acuerdo a la Superintendencia existen 43 Cajas en todo el territorio Colombiano repartidas así:

Tabla 2: Distribución de Cajas de compensación a nivel país

Costa Atlántica	Región Occidente	Región Centro Oriente	Región Orinoquia	Región Amazónica	Bogotá D.C	Orden Nacional
11	11	10	3	3	4	1

Tabla 3: Cuadro comparativo de todas las zonas a 2013

Región	Aportes del 4% (Miles de pesos)	No de empresas afiliadas	Trabajadores Afiliados	Participación del total %
Bogotá D.C	1.139.081.357	104.285	2.584.179	40.05
Occidente	905.378.685	133.171	2.286.257	31.97
Centro Oriente	306.440.575	62.125	821.940	10.82
Atlántica	372.176.055	52.907	836.301	13.14
Orinoquía	88.966.035	12.504	225.441	3.14
Amazonía	20.090.292	3.934	43.664	0.71

Fuente: Informe estadístico mensual Superintendencia del Subsidio Familiar –Oficina de Planeación Dic 2013

En el anterior cuadro podemos identificar las principales variables o parámetros en los que se basan las CCF a nivel de recaudo y afiliación para determinar su competitividad y que tan eficientes son en su cumplimiento en atender y servir a la mayor parte de la población trabajadora clase media y baja dependiente o independiente.

Situación económica actual Colombiana:

El crecimiento de la economía Colombiana durante el 2012 fue de un 4%, para el 2013 fue entre el 4.1-4.7%; y en el 2014 estuvo por encima del 4.5%. Para el 2013, la minería e Hidrocarburos siguen siendo los factores con más crecimiento del PIB con una participación para el primero de 5,9%, y el segundo finalizó el año con un crecimiento del 9%, esto debido al fortalecimiento del sector y avances en exploración; no se puede decir lo mismo en 2014, que debido a la crisis mundial del petróleo, afectó el desempeño de los hidrocarburos en nuestro país. Le sigue el sector de actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con una participación del 5,5 por ciento durante el 2012, para el 2013 el sector consumo fue el motor de la economía Colombiana con una participación en el PIB del 49% el cual genera el 28% empleos con 13.93 millones de personas. También en el 2013, según el DANE, la construcción y el Sector Agropecuario principalmente por el café, jalonaron la expansión del PIB, mientras que la industria manufacturera fue el único sector que no creció y continuó rezagada durante el 2014 respecto a otras actividades y el PIB. Sin embargo se puede decir que de la región, Colombia es un de los países que más crece, durante el 2014 mantuvo el dinamismo de la inversión productiva, un entorno macroeconómico favorable, una tasa de cambio competitiva y tasa de desempleo de un dígito, en donde el empleo formal creció un poco más que el empleo informal; adicionalmente los calificadores de riesgo, han otorgado grado de inversión, Aun así, el 2014 fue un año de dificultades como a nivel mundial, Colombia no ha sido ajena a los problemas de comercio exterior, los altos costos de las empresas para poder producir y bajos costos en materias primas, generaron que las exportaciones se redujeran en un 3%.

Con este panorama general, podemos decir que las cajas entraran a jugar un papel importante, ya que la crisis del petróleo afectada a varias familias que se quedaron sin puestos de trabajo o verán reducidos sus ingresos, por ende las cajas deberán apalancar al gobierno con los subsidios al desempleo y a través del programa: Servicio de empleo, Gestión para la colocación de empleo, en conjunto entre el Gobierno Nacional y las Cajas de Compensación, colaborando en la formación de ex empleados en la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo, o un emprendimientos y educación para mejorar sus habilidades, vender su marca personal, con el propósito de ser más competitivos y ser tenidos en cuenta en las empresas.

Figura 14: PIB comparativo 2012- 2013 por actividad económica.

PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL A PRECIOS CONSTANTES DE 2005 POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA - Miles de Millones de pesos Series desestacionalizadas								
RAMAS DE ACTIVIDAD	2012*			2013*				
	III	IV	Anual	I	II	III	IV	Anual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	7,264	7,252	28,995	7,522	7,733	7,616	7,632	30,503
Explotación de minas y canteras	8,916	9,070	36,043	9,140	9,382	9,516	9,771	37,809
Industrias manufactureras	13,955	13,843	55,994	13,486	14,124	13,688	13,824	55,322
Suministro de electricidad, gas y agua	4,247	4,217	16,724	4,291	4,392	4,415	4,445	17,543
Construcción	7,047	7,374	30,163	8,248	8,314	8,573	7,979	33,114
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	14,232	14,391	56,739	14,390	14,739	14,894	15,180	59,203
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,799	8,849	35,096	8,948	8,978	9,095	9,164	36,185
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	23,125	23,526	92,612	23,724	24,058	24,445	24,682	96,909
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	18,072	18,223	71,422	18,224	18,649	18,970	19,377	75,220
Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria; educación de no mercado	9,895	10,116	39,362	10,029	10,354	10,501	10,777	41,661
Educación de mercado	2,065	2,081	8,243	2,108	2,124	2,139	2,158	8,529
Servicios sociales y de salud de mercado	2,498	2,547	9,906	2,572	2,618	2,650	2,699	10,539
Actividades de asociaciones n.c.p, esparcimiento, culturales, deportivas y otras actividades de servicios de mercado y de no mercado	2,786	2,639	10,585	2,664	2,699	2,830	2,868	11,061
Hogares privados con servicio doméstico	841	845	3,364	856	862	866	868	3,452
Subtotal Valor Agregado	106,074	107,190	425,462	108,383	110,651	111,785	112,512	443,331
IVA no deducible	6,953	7,194	28,257	7,306	7,376	7,363	7,537	29,582
Derechos e impuestos sobre las importaciones	1,889	1,899	6,650	1,658	1,722	1,746	1,766	6,892
Impuestos excepto IVA	2,863	2,950	11,579	3,013	3,065	3,059	3,033	12,170
Subvenciones	167	165	663	169	173	173	173	688
Total Impuestos	11,284	11,609	45,645	11,754	11,950	11,919	12,086	47,709
PRODUCTO INTERNO BRUTO	117,228	118,772	470,903	120,145	122,614	123,590	124,601	490,950

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE

El cuadro anterior nos indica, que efectivamente los servicios crecen cada año y tienen mayor injerencia en el crecimiento del país, cabe resaltar el monto para actividades de servicios sociales. Comunales y personales dentro de los que se encuentran las Cajas de Compensación, podemos decir que este tipo de compañías generan ingresos y a la vez proporcionan bienestar social lo que podríamos decir busca todo gobierno.

Figura 15: Consumo motor de la economía para el año 2013.



Fuente: Diario la República, Colombia Febrero, 2014

TASA DE DESEMPLEO

De acuerdo a la información del Banco de la Republica de Colombia, la tasa de desempleo se situó en el 9.6% en el 2013 y para el 2014 se situó en el 9.1

Figura 16: Tasa de desempleo para el año 2013.

Año-mes	Tasa de empleo (%)	Tasa de desempleo (%)
2013-01	56.16	12.07
2013-02	56.20	11.79
2013-03	56.47	10.21
2013-04	57.00	10.17
2013-05	58.73	9.42
2013-06	57.84	9.24
2013-07	57.81	9.88
2013-08	58.59	9.27
2013-09	58.01	8.98
2013-10	60.92	7.79
2013-11	58.84	8.48
2013-12	59.06	8.44
2014-01	56.56	11.10
2014-02	56.29	10.68
2014-03	56.72	9.73

Fuente: datos tomados de la Encuesta nacional de hogares (ENH), etapas 67 a 104, Encuesta continua de hogares (ECH) y Gran encuesta (GEIH). Encuestas suministradas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (<http://www.dane.gov.co>).

Fuente: Encuesta Nacional a hogares DANE (Departamento Nacional de Planeacion)

Según informe de Economía y Negocios, los Colombianos están mejor que en 2009, los expertos afirman que la economía si ha cambiado las condiciones de vida de la gente. Ahora se vive mejor, hoy, las familias colombianas tienen más empleo, mayores ingresos, reciben más crédito, y sus viviendas valen más

No obstante, el terreno ganado entre el 2009 y el 2013 sigue teniendo lunares. La desigualdad es uno de ellos, pues el índice que mide las diferencias entre unos y otros colombianos, conocido como coeficiente de Gini, era de 0,55 en el 2009 y hoy es del 0,53, indicador que no se movió entre el 2012 y el 2013, pese a la reducción de la pobreza. Mientras el Gini más se acerca a uno, mayor es la desigualdad.

4.1. CONTEXTO GENERAL Y SITUACIÓN DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMPENSAR

A continuación se indican los resultados de entrevistas personales a diferentes compañeros del proceso de Acompañamiento al Cliente quienes son los encargados de hacer primer contacto con las empresa afiliadas y quienes toman directamente las necesidades de los clientes, así mismo se indicarán los resultados de la encuesta de satisfacción para algunos de los ciclo de negocio debido a que esta encuesta es muy grande y abarca cliente individual y empresarial, cada ciclo de negocio y sus componentes, se tendrán en cuenta para este trabajo los servicios de Turismo, Eventos y recreación los de mayor envergadura y consumo por parte de los afiliados, estas encuestas y entrevistas nos valdrán de base para determinar que recomendaciones y que se debería hacer en la aplicación del marketing mix objeto de este trabajo.

4.2. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Medición del nivel de satisfacción entre empresas afiliadas a la Caja de Compensación informe final 2014.

Figura 17: Encuesta satisfacción Compensar 2013.



Fuente: Interna de la empresa, área de Mercadeo Compensar

Figura 18: Encuesta satisfacción Compensar 2013.

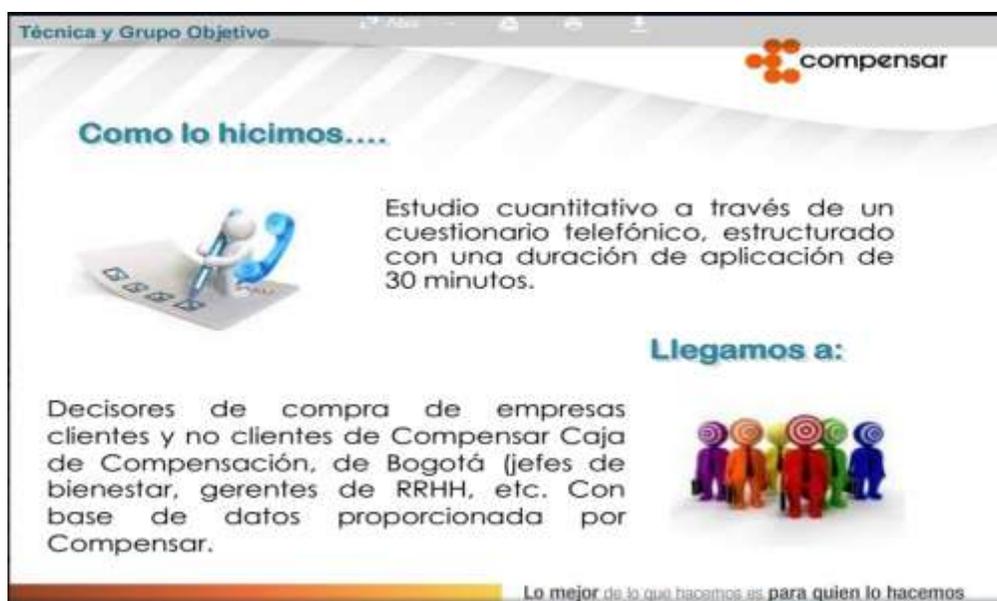


Figura 19: Encuesta satisfacción Compensar muestra 2013.



Figura 20: Encuesta satisfacción general Acompañamiento Compensar 2013.



Figura 21: Encuesta satisfacción eventos empresariales Compensar 2013

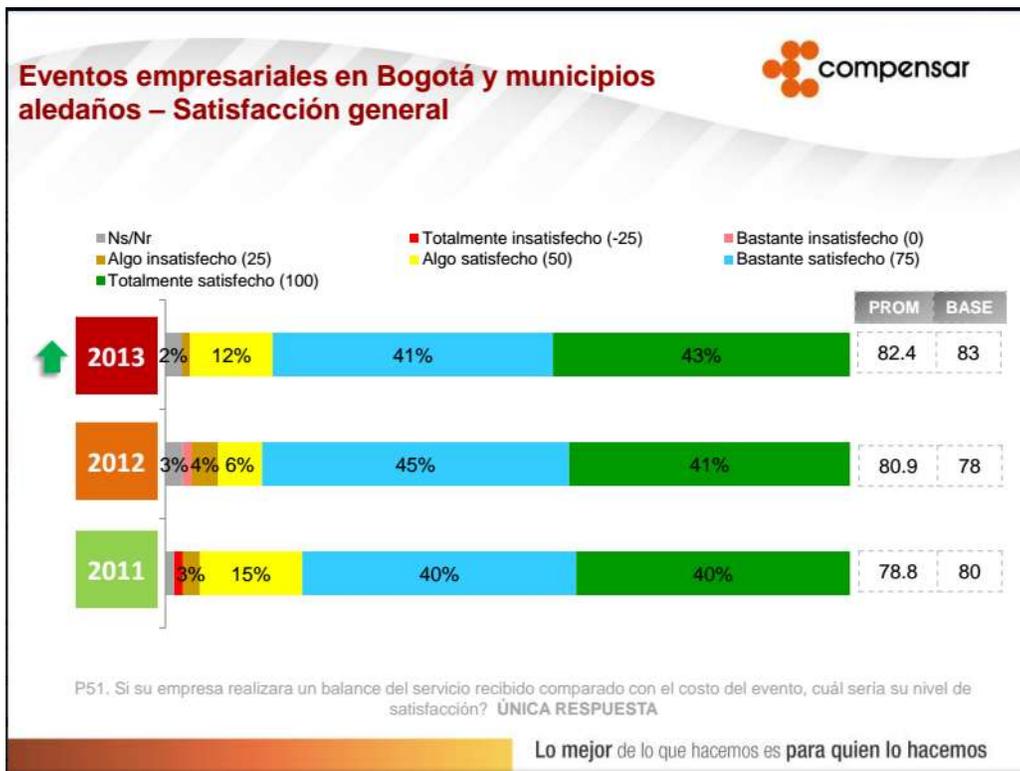


Figura 22: Encuesta satisfacción eventos empresariales Compensar 2013



Figura 23: Encuesta satisfacción eventos empresariales Centros vacacionales



Figura 24: Encuesta satisfacción eventos centros vacacionales propuesta valor



Figura 25: Encuesta satisfacción eventos propuesta valor alojamiento



Figura 26: Encuesta satisfacción eventos propuesta valor alojamiento



Figura 27: Encuesta satisfacción eventos deportivos propuesta de valor



Figura 28: Encuesta satisfacción eventos deportivos culturales y recreativos

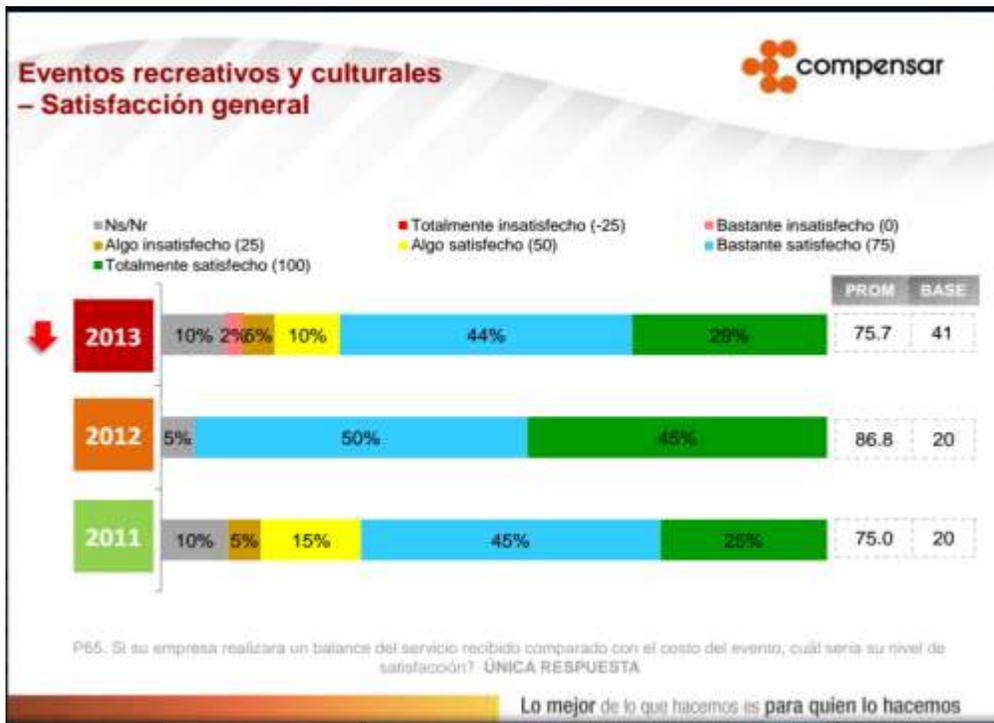


Figura 29: Encuesta satisfacción eventos culturales recreativos propuesta valor



Figura 30: Encuesta satisfacción eventos culturales recreativos propuesta valor

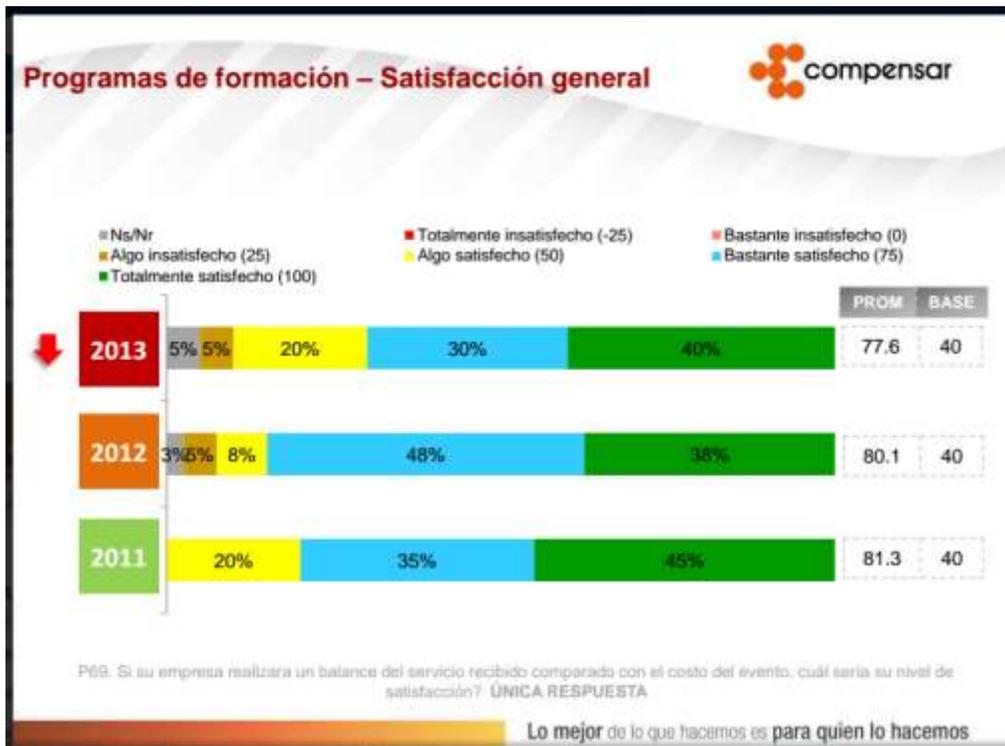


Figura 31: Encuesta satisfacción programas de formación propuesta valor



Figura 32: Encuesta satisfacción programas de formación propuesta valor



Resultados que se evidencia de este abstract de la encuesta general de satisfacción a nivel de cliente empresarial:

- La satisfacción en general y por cada servicio se ha mantenido de modo similar durante los últimos tres años con una valoración entre bastante bueno y totalmente bueno en un promedio casi similar entre estas dos valoraciones, a excepción de los servicios de eventos en centros vacacionales los cuales no tuvieron una evaluación totalmente satisfactoria sino bastante bueno, así mismo en este mismo servicio disminuyó la percepción totalmente buena a escasamente bastante buena de 2011 a 2013, esto evidencia un descenso considerable del tipo de servicio que se venía prestando al reciente. Puede darse por cambios que se han venido presentando en las personas que atienden en los hoteles y aquí la variable heterogeneidad sale a relucir, como también los asesores los cuales son nuevos y están en curva de aprendizaje y conocimiento respecto a los antiguos pueden llegar hacer una brecha en servicio como se observa en la encuesta.

- La mejor calificación esta dada a los servicios deportivos y de torneos en cuanto a cumplimiento de la propuesta de valor esto se debe a que se han venido haciendo mejoras en las instalaciones como canchas deportivas, convenios con proveedores, nuevos escenarios como el bowling del centro empresarial Compensar y las personas que están de cara a la venta de este servicio son mayormente expertas, pero no ocurre lo mismo con la satisfacción de prestación servicio versus costo, la cual evalúan como no totalmente satisfactoria, esto puede deber a que al utilizar proveedores los escenarios incrementan el valor del servicio ya que no son propios o la negociación no es la adecuada y debe entrar a evaluarse.
- Se observa que de 2012 a 2013 se tomaron los correctivos necesarios para mejorar la asesoría ya que disminuye considerablemente la brecha en cuanto a su calificación.
- Mayor conocimiento de los servicio es el segundo ítem a mejorar o que hace falta, hasta el 2013 se inicio una campaña mas agresiva de marketing para dar a conocer los servicios de la caja por varios medios tradicionales que anteriormente no usaba la caja, en este momento, ya hay pauta publicitaria en TV y radio, continúan con folletos y el uso de redes sociales, asi como el boca a boca de los mismos clientes frecuentes de los servicios.
- El primer ítem que hace falta por mejorar curiosamente es el de información sobre tejido social, los clientes individuales no tienen conciencia de que los servicios que toman por medio de una caja de compensación se enfocan en ello, distinto de las empresas las cuales por medio de las áreas de Recursos Humanos y de Bienestar conocen del tema y lo llevan a cabo a través de las diferentes actividades, que organizan junto con la caja para sus empleados y familias, quizás lo que se debe hacer es, que desde las empresas afiliadas, hagan extensivo el conocimiento de este tipo de labor la cual está dirigida a los mismos usuarios y otra población vulnerable.
- A modo general el promedio de satisfacción bajo respecto al año anterior solo un poco así como los servicios de formación, recreación, cultural y deportiva costos versus el servicio prestado, no ocurre lo mismo con eventos Bogotá y en centros vacacionales u hoteles los cuales en su promedio de 2013 aumentaron la satisfacción

4.3. ENCUESTA A CLIENTE INTERNO ACOMPAÑAMIENTO

La siguiente, es la encuesta diseñada por la estudiante Marisol Hernández, aplicada al cliente interno quienes son las personas que evidencian las necesidades de las empresas.

Figura 33: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente

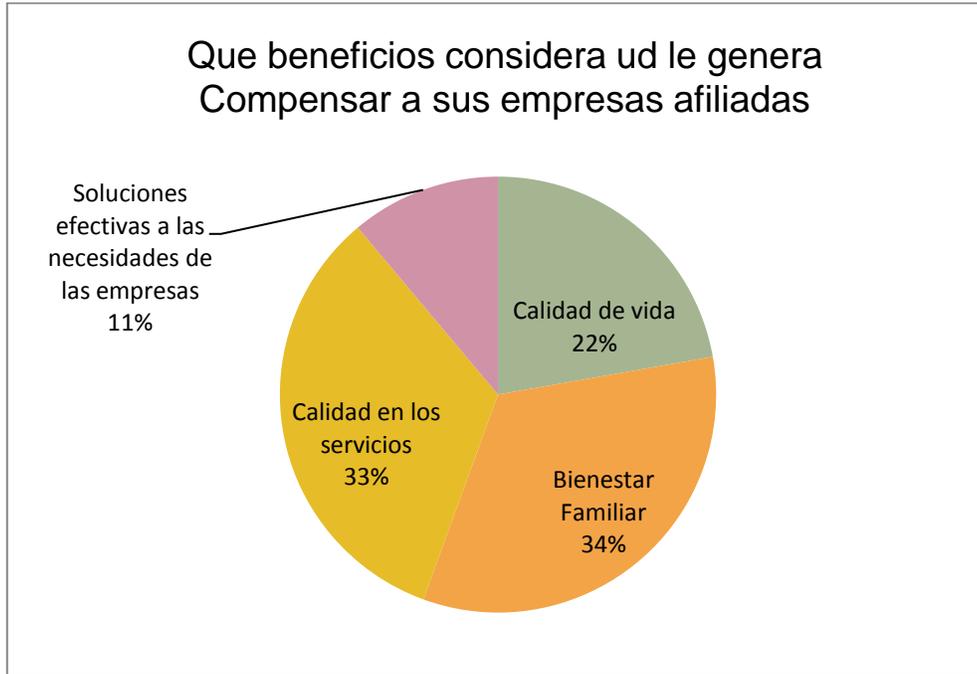


Figura 34: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente

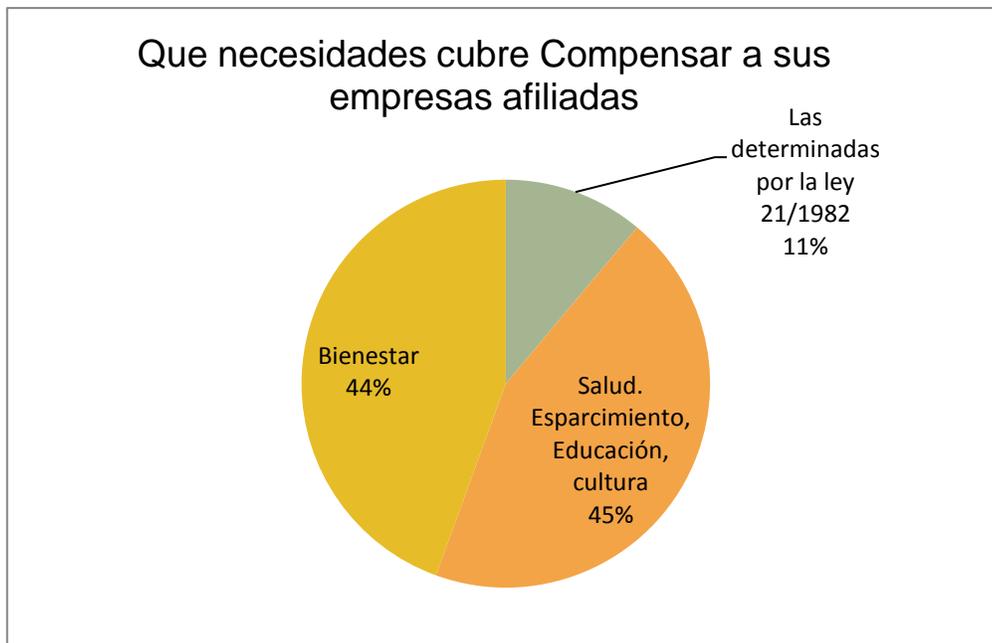


Figura 35: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente



Figura 36: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente

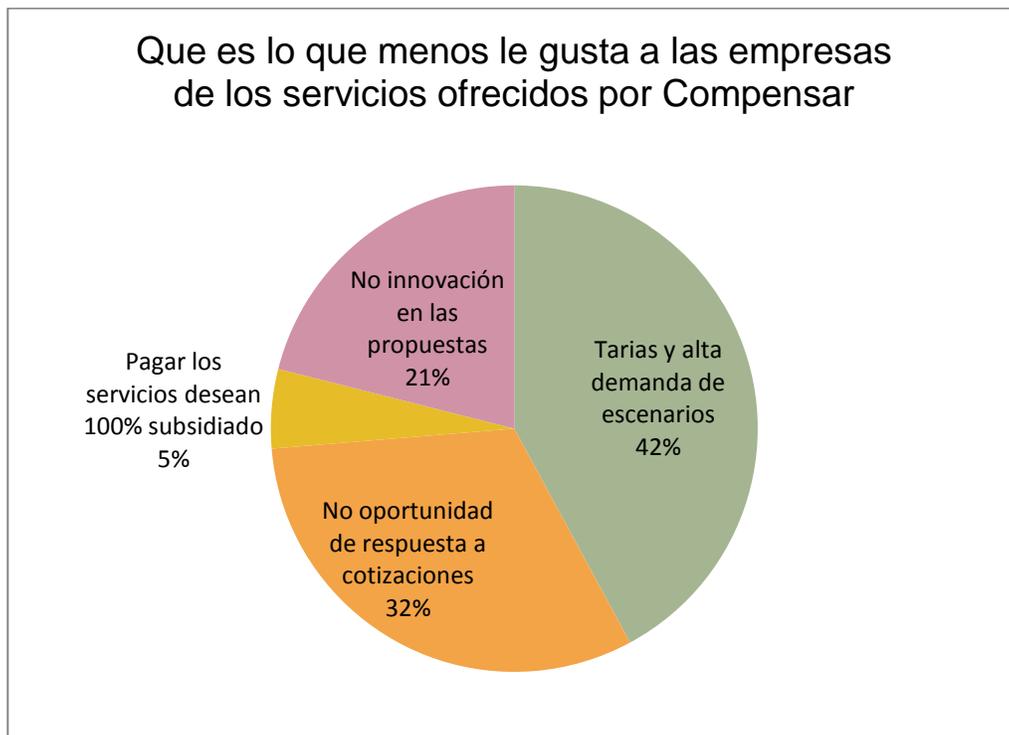


Figura 37: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente

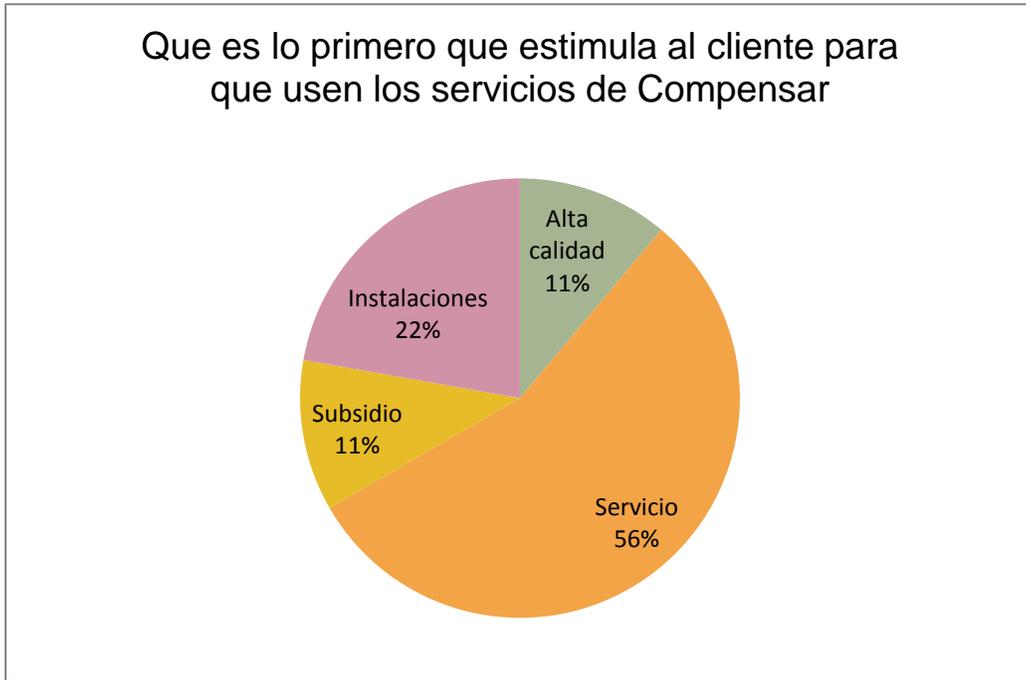


Figura 38: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente

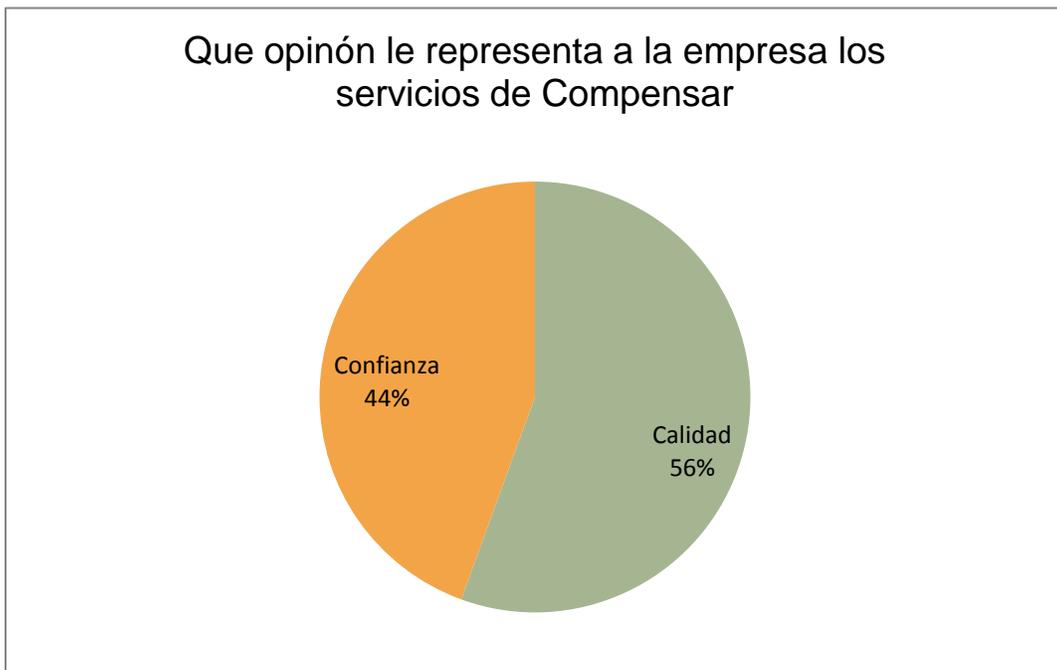


Figura 39: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente

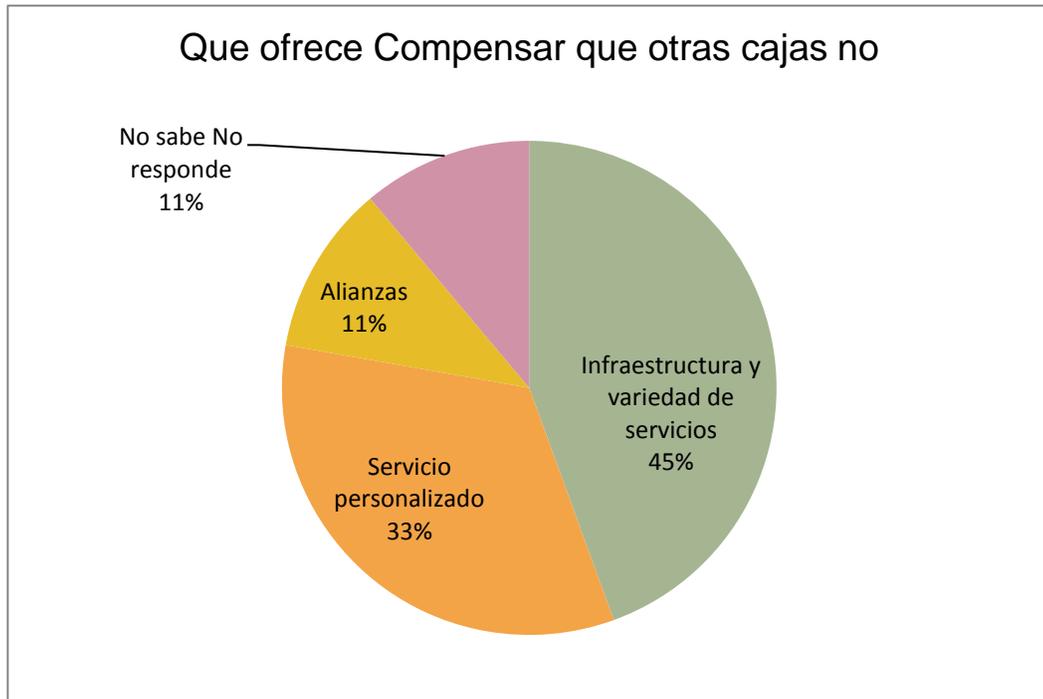


Figura 40: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente

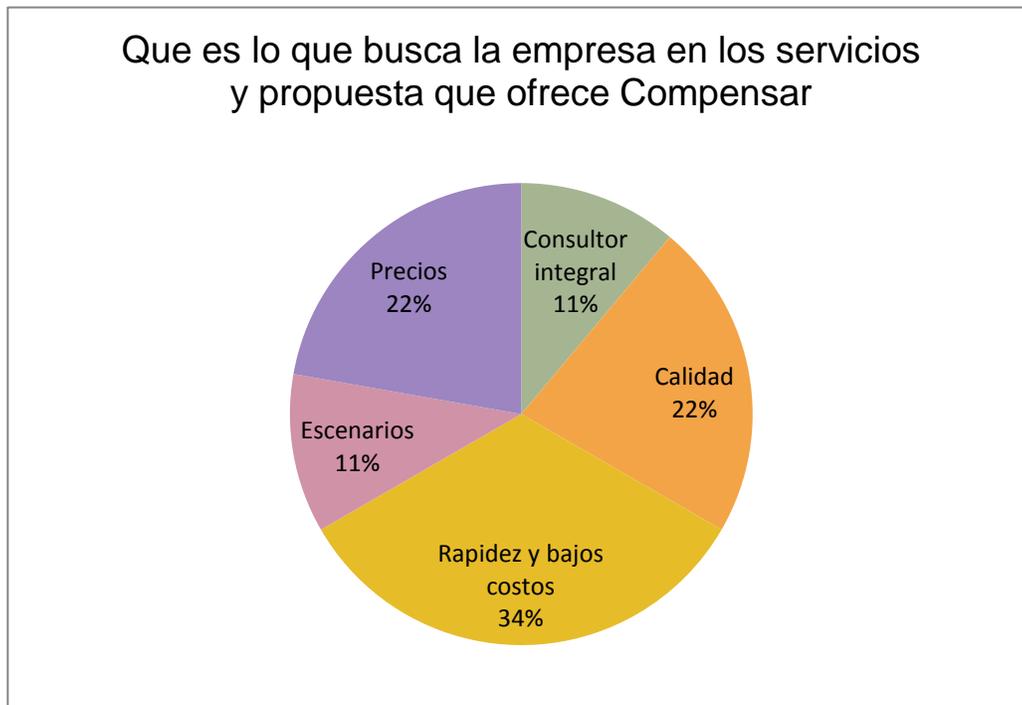


Figura 41: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente



Figura 42: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente



Figura 43: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente

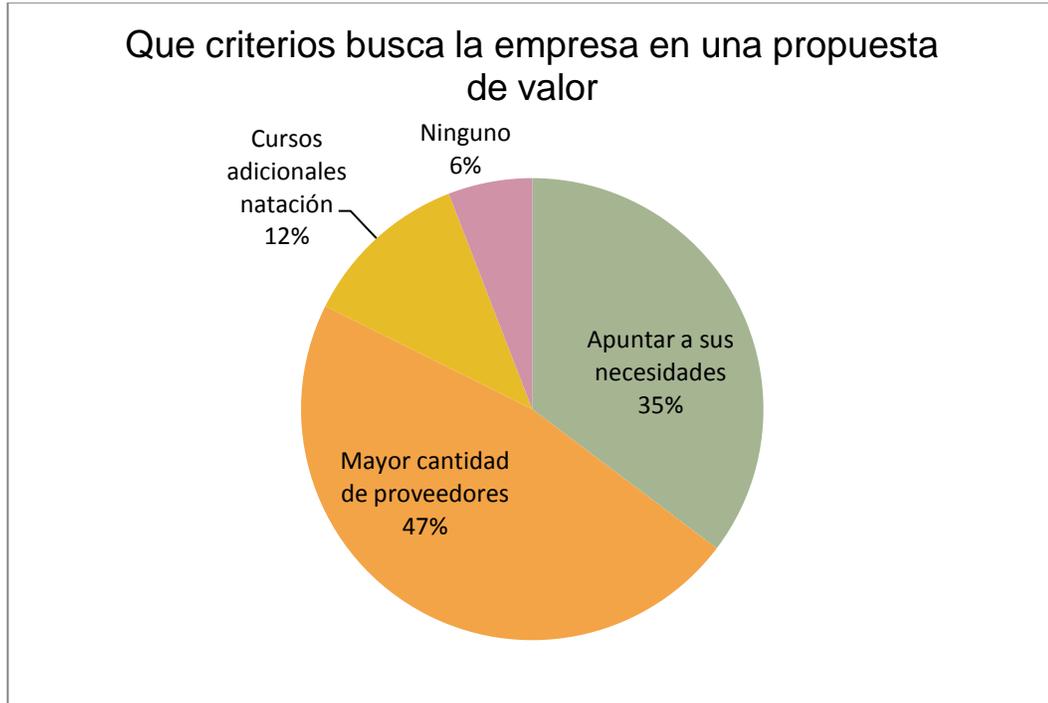


Figura 44: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente

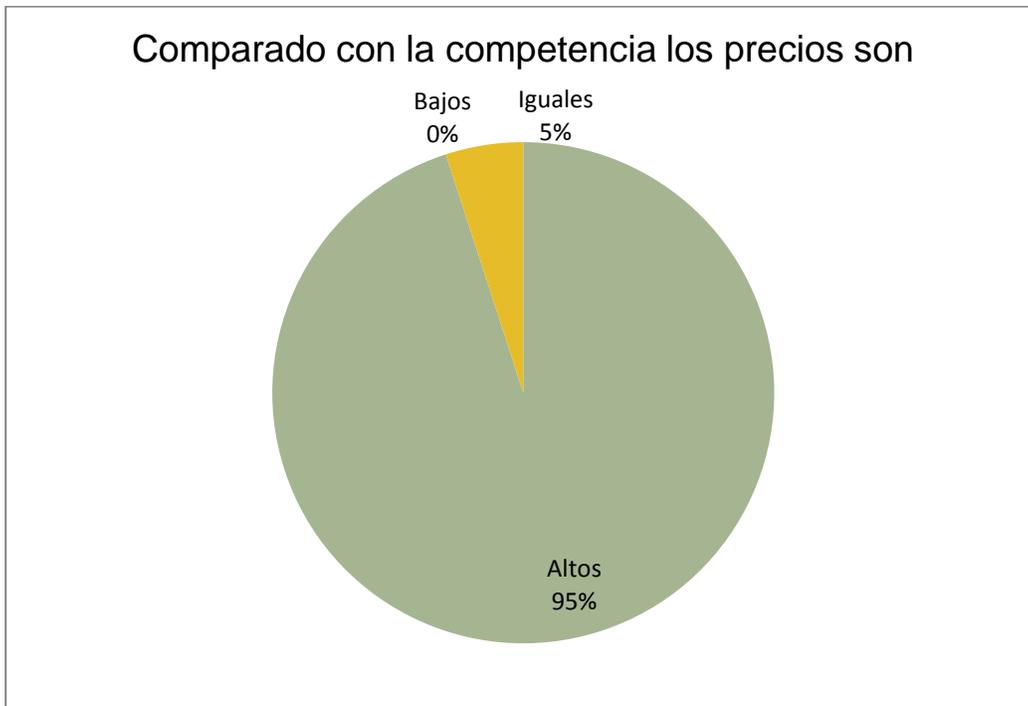


Figura 45: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente

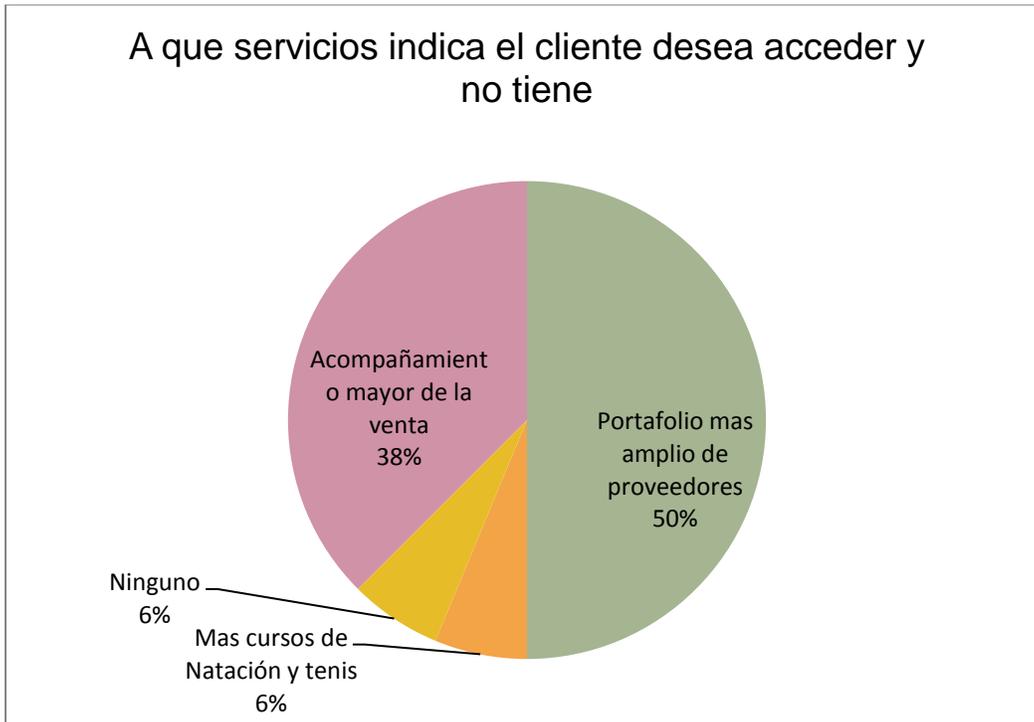


Figura 46: Encuesta cliente interno acompañamiento al cliente



- De acuerdo a la anterior encuesta, Compensar deberá trabajar en cambiar la forma o las propuestas que se envían a los cliente junto con la respuesta oportuna a las solicitudes y en ello están involucrados los asesores comerciales como el personal de acompañamiento al cliente.
- Debe mejorar en cuanto a los precios de los servicios, aunque este ítem no es fácil de llevar a cabo por que la mayoría de los servicios son subsidiados y por ello deben mantenerse ciertos costos, pero si podría pensar en mejorar la negociación con los proveedores para que se optimice las tarifas que se tienen con ellos.
- Otro punto a tener en cuenta es el nivel de calidad el cual es valorado altamente por los usuarios, esta podría ser una causal de desafiliación de una empresa si no se cumple por lo menos en un 80%.
- Continuar trabajando en mejorar y aprovechar las ventajas que tiene el marketing para continuar satisfaciendo los servicios que mas agradan a los usuarios como son turismo, eventos recreativos y deportivos, así mismo buscar estrategias para incrementar el uso de los otros servicios que no tienen tanta demanda como formación, educación y cultura.
- Conocer las necesidades del cliente es primordial para poder ofrecer propuestas efectivas y acorde a lo que las empresas demandan, esto genera ventaja sobre los competidores porque acerca más al cliente con la Caja de Compensación, la mantiene, genera fidelización, ya que se está indagando y conociendo de manera frecuente al cliente, tiene en cuenta su historia para no hacer repetitivo los servicios y hacer que futuros eventos o servicios sean memorables.

5. APLICACIÓN DEL MARKETING MIX A SERVICIOS DE BIENESTAR

La expectativa de aplicar un marketing mix a servicios de bienestar, es poder lograr que las estrategias corroboren en hacer que la compañía cumpla con su misión de generar tejido social, y desarrolle su propuesta de valor en cada uno de los servicios que ofrece a sus empresas afiliadas; de la misma manera generar los ingresos esperados, reinvertidos en los mismos beneficiarios.

Recordamos las 4 Ps del Marketing mix tradicional (Producto, precio, plaza, promoción) y las 3Ps adicionales (Personal, evidencia física su traducción del ingles Physical evidence y proceso) aplicables a servicios las cuales fueron propuestas por los autores Booms, B y Bitner M en "Estrategias de Marketing y estructura de organizaciones para empresas de servicios", quienes tomando como base el escrito del autor Borden, "El concepto del Marketing mix" Modificaron y adaptaron el marketing mix a servicios. Es por ello que para el presente trabajo incluiremos las 7Ps de la mezcla de mercado.

PRODUCTO EN EL MARKETING MIX PARA UNA CAJA DE COMPENSACION.

"El marketing no es una batalla entre productos o servicios, sino entre percepciones" (Al Ries y Jack Trout.)

Los productos son bienes y servicios, los primeros son tangibles y los segundos son intangibles, ambos satisfacen sueños, deseos y necesidades solo que unos se perciben físicamente y los otros generan una promesa simbólica.

Como ya se ha venido comentando a lo largo de este documento, los servicios que prestan las cajas, buscan suplir necesidades de bienestar, convertir el sueño de tener casa propia en una realidad o permitirse una vacaciones como las ha soñado; no ha sido tarea fácil para una Caja de Compensación hacer realidad esto, ha sido el trabajo de varios años, al entender las necesidades que iban surgiendo dentro de las empresas afiliadas y al desarrollo social, económico y político del país en cada etapa o década. Por ello la primera variable y muy importante dentro del Marketing mix (producto/servicio) es mas compleja de llevar acabo. Para una caja, los servicios ya están establecidos, han ido evolucionando durante la creación de las Cajas de Compensación, se han incluido poco a poco o creando nuevos servicios hasta los

que tenemos ahora, por ello podemos decir que el establecimiento de nuevos servicios no se realiza de la misma manera que un bien tangible, el cual obedece a múltiples causas como la presión del mercado, la competencia, la marca etc, en el caso de las cajas; el servicio se crea o modifica se acuerdo a las necesidades sociales presentadas en los planes sociales y de seguridad del gobernante en turno.

Estas son las tres Cajas de Compensación en Bogotá la capital Colombiana, las tres llevan mas de 30 años prestando servicios de bienestar y esta es su esencia de marca:

BRAND ESSENCE:



Con todo lo que te mereces



Lo mejor de lo que hacemos

Es para quien lo hacemos



Siempre a tu lado para

apoyarte

Las tres compañías brindan y ofrecen en esencia los mismos servicios:

Salud, turismo, recreación, cultura, deporte, educación, finanzas, subsidio, vivienda, eventos, proyectos sociales, alimentos, bebidas, supermercado y droguería, estos dos últimos servicios solo los ofrece Cafam y Colsubsidio.

No hay elementos totalmente diferenciadores entre una caja y otra excepto por los servicios de Supermercado y droguería o el tipo de servicio que prestan sus colaboradores a sus clientes o usuarios individuales o empresariales el cual está muy ligado a la otra P del marketing mix llamada personal.

Pirámide de producto para la categoría servicios de bienestar de la marca Compensar en



Ya que este trabajo pretende enfocarse en los servicios dirigidos específicamente a nivel empresarial, mencionaremos cada uno de ellos para la primera P del marketing mix.

Este es el portafolio de servicios empresarial de Compensar Caja de Compensación:

TURISMO.

Este servicio hace referencia a los servicios de alojamiento, bebidas y alimentos en cada uno de los hoteles que ofrecen las diferentes Cajas, el objetivo es descansar, hacer placentero, agradable y divertida la estancia de vacaciones de sus afiliados como de los no afiliados y de los grupos empresariales que asisten para participar de algún evento.

Las tres cajas ofrecen sus servicios a través de sus propios hoteles, el número de de estos respecto a una caja de otra varia e incide en la disponibilidad y variedad al atender la cantidad de usuarios, este servicio tiene para una caja como Compensar una falencia ya que mientras esta cuenta con dos hoteles a dos horas de Bogota via terrestre ofertando 302 habitaciones; Cafam posee 4 hoteles ofertando 835 habitaciones de las cuales 250 habitaciones están en Cartagena a una hora de Bogota por avión y 585 a 2 horas de Bogota via terrestre y Colsubsidio posee 5 hoteles ofertando 463 habitaciones, ubicados a 2 y 3 horas de Bogota via terrestre.

Compensar ante esta falencia en cuanto a producto-servicio, solo ha podido ampliar en Numero de habitaciones o reformar las mas antiguas, pero aun no cuenta con otros hoteles con los cuales pueda ampliar su oferta vacacional, este tipo de servicio no es tan fácil de llevar a cabo o de crear uno nuevo porque implica una inversión muy alta, lo único que podría hacer, es buscar alianzas con otros hoteles que le resulten competitivos y con precios acorde a los que manejan en la actualidad teniendo en cuenta su foco de servicio subsidiado de acuerdo a la segmentación de categoría; por tal razón no puede ser tratada como un hotel normal. De igual manera es importante tener en cuenta que Compensar fue creada hace 36 años mientras Cafam y Colsubsidio hace 57 años, esto ha hecho que 20 años de diferencia genere una mayor adquisición o construcción de hoteles y centros vacacionales.

Compensar como estrategia, ha buscado suplir de otra manera esta falencia y sacar provecho de su limitada oferta de hoteles, enfocándola a generar una diferenciación entre un hotel como lo es LAGOMAR y un Hotel de su competencia como lo es Cafam y Colsubsidio en cuanto a la exclusividad, dado que el hotel es mas pequeño, enfoca sus esfuerzos como las evidencias físicas en demostrar que su usuario puede descansar plácidamente porque no encontrará ruido excesivo, las piletas siempre estarán limpias y sin multitud de gente, no tendrá que hacer largas filas en altas temporadas para acceder al restaurante, o las actividades de juegos; prácticamente el servicio es personalizado, sus habitaciones y exterior al ojo de sus usuarios es visto de forma llamativa pero elegante por que fue adecuado con espejos de agua, habitaciones modernas, amplias, con luz, cómodas y una comida que lo destaca de otro tipo de hotel como caja de compensación. Obviamente este hotel esta segmentado y dirigido a cliente afiliados en categoría C Y D los de mayor ingreso, para los segmentos de categoría A y B con ingresos bajos y medio se destinó el otro hotel llamado LAGOSOL, que cuenta sin embargo con habitaciones cómodas pero mas pequeñas, su estructura física difiere un poco de LAGOMAR, la comida ya no es tipo buffet ni es personalizado es un menú estándar, genera más fila por el tipo de servicio y adicionalmente recibe en fin de semana mayor

cantidad de público por que presta un servicio denominado PASADIA, el cual no implica alojamiento, es decir, el usuario se queda un día en el hotel disfrutando de sus instalaciones y en la tarde hacia las 5 o 6 pm está saliendo de regreso a su origen.

Es importante tener en cuenta que para servicio empresarial las tarifas son únicas para empresa afiliada un solo precio no distingue categoría como a nivel de prestación de servicio individual y no afiliado, otro precio evidentemente mayor el cual generará mayores ingresos.

EVENTOS

Este es otro de los productos de la caja en donde puede obtener un mayor ingreso ya que varios de ellos pueden ser dirigidos a empresas no afiliadas las cuales tienen una tarifa diferenciadora alta respecto a empresas afiliadas, pero debido a sus instalaciones, alimentos y servicios hacen que la empresa pague dicho valor.

Los eventos son ofrecidos en los hoteles mencionados anteriormente y en sedes de Compensar en Bogotá y de proveedores. La demanda de este servicio es muy alta casi todo el año los escenarios para eventos están ocupados excepto enero este servicio se mueve bastante. Este servicio ya esta creado, lo que se ha hecho como estrategia es utilizar otras áreas para ampliar la oferta de espacios para actividades empresariales como eventos de entretenimiento, show rooms, muestras comerciales, lanzamientos de productos de diversas empresas etc. A través de la utilización de zonas verdes adecuadas con carpas y pisos, así mismo se contratan servicios adicionales como sonido, mobiliario, video, pantallas, ayudas audiovisuales en general. Ligado a los eventos están los alimentos que se convierte en un plus al momento de alquilar un salón o un espacio, se puede empaquetar estos dos servicios, la idea es que la empresa que haga uso de un salón y ayudas audiovisuales, consuma un mínimo de alimentos y bebidas así como otros que se ofrecen según el tipo de evento, como decoración del lugar, otras ayudas audiovisuales no incluidas como traducción simultánea, souvenir para los invitados, actividades de tipo formativo e impacto dentro de las empresas como out doors enfocadas en liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, cierre de brechas etc, cierre de eventos a través de shows y entretenimiento. Estos son servicios adicionales que dan valor a la actividad principal y que generan mayor ingreso, el objetivo es que el comercial ofrezca y complete el servicio solicitado inicialmente el cual es básico y lo robustezca ofreciendo adicionales.

DEPORTES

Este es de los servicios que mayor tiene demanda y la oferta de instalaciones es limitada, este servicio se enfoca en ofrecer a las empresas escuelas deportivas en diferentes disciplinas, torneos y asesorías deportivas a nivel empresarial. Ya que tiene tanta demanda no es necesario hacer divulgación mayor, los clientes conocen las instalaciones y llegan allí por referidos o por que has usado los escenarios en algún momento por intermedio de la empresa para la cual laboran.

Este servicio ha mejorado en cuanto a instalaciones debido a las falencias evidenciadas en la evaluación anual, ejemplo de ello es la creación de un bowling el cual se ubico en uno de los sótanos de parqueaderos de la sede principal en Bogotá, este servicio tuvo una alta demanda y debido a que los proveedores con los que se contaba no tenia la capacidad instalada suficiente para atender el número de usuarios, la caja invirtió en la realización de su propia bolera, aun asi continua con una alta demanda y esta se quedo pequeña. La estrategia en este momento es darle prioridad a las empresas afiliadas por ser su foco y las que pagan el porcentaje de 4%.

La caja invierte en el mantenimiento de las canchas de futbol, tenis, pista de patinaje así como en la creación de una pileta adicional en la sede principal de Bogotá, en la sede nueva de la calle 94 y la del barrio suba igualmente dentro de la ciudad, también se cuenta con escenarios deportivos en sitios aledaños a la capital a hora u hora y media, como lo son las sedes de Cajica y Calle 220

La estrategia para este servicio esta direccionado en ofrecer asesoría adecuada e inculcar en los hijos y los afiliados empresariales el amor hacia el deporte, la práctica de una actividad sana, competitiva y que genere bienestar.

EDUCACION NO FORMAL

Este servicio para empresas está enfocado en escuelas de capacitación y desarrollo personal y familiar, ambas se ofrecen a las empresas, la primera busca generar actividades alternas de aprendizaje, de relajación del estrés diario del trabajo de los empleados afiliados el cual ponen en práctica durante su tiempo libre, aprender una disciplina que en un futuro podrá servirle como fuente de ingresos extra; estos son escuelas de belleza, bienestar-armonía, sistemas, manualidades, cocina, formación artística y musical.

La segunda (Desarrollo personal y familiar) busca generar un espacio que le permita a los afiliados prepararse ante una situación social como el desarrollar un rol al interior de una familia, taller de duelo, taller de pareja y de retiro laboral.

Este servicio no es de mayor de manda por ende son ofrecidos de acuerdo a las necesidades de las empresas afiliadas, se busca que los asesores ofrezcan este servicio como complemento a otras actividades sabiendo que en las diferentes etapas de nuestra vida pasamos por momentos tanto positivos como negativos y es importante hacer entender a los afiliados los beneficios que estos talleres les puede brindar en determinado momento, la única estrategia para este servicio es efectuada a través de las personas de cara al cliente, es decir acompañamiento, quienes son los que recogen las necesidades de las empresas que asesoran.

SALUD EMPRESARIAL

El servicio de salud empresarial busca promover y prevenir riesgos laborales, la caja al ser un aliado de la misma presta servicios de mantenimiento de la salud y bienestar físico mejorando la calidad de vida de los trabajadores buscando mejorar la productividad, el clima laboral y disminuir el ausentismo.

Como se lleva a cabo esto? Haciendo llegar a la sede de la empresa diversas actividades que apoyen y cumplan con el objetivo mencionado anteriormente, mediante asesoría técnicas, medicina del trabajo y prevención mediante vacunación y exámenes médicos. Ambos servicios se llevan a la sede de la empresa, el trabajador no tiene que desplazarse de su sitio de trabajo, esto hace un elemento diferenciador en este tipo de servicio aunque complejo por la logística que ello con lleva.

La estrategia de este servicio como el anterior es de igual manera mediante el asesor de Acompañamiento al cliente, dependiendo del tipo de empresa y la importancia o valoración que da la misma a generar bienestar en sus empleados. Este lo lleva a cabo con las áreas de Recursos Humanos y Bienestar.

A modo general el producto- servicio no es creado de la misma forma que un producto bien como lo es una nueva bebida refrescante o una nueva línea de jabón o de auto; un servicio de bienestar tarda años en ser creado por que va atado a necesidades sociales que repercutan en mejorar la calidad de vida de una población dentro de una sociedad.

Lo que se hace desde el área de marketing para este tipo de servicios es combinarlos para potenciarlos con las otras Ps, mediante una adecuada comunicación, con el personal idóneo y dispuesto a compartir el servicio, en un entorno que evidencie físicamente lo que no se puede ver tangiblemente y con un precio que se desempeña de manera distinta al mercado de un producto- bien con el cual se puede jugar de diferentes maneras y plazas distintas, el servicio de bienestar tiene limitaciones en libertad de establecer precios y distribución.

RECREACION Y CULTURA

Este servicio se enfoca en eventos recreativos y culturales para las empresas desde actividades de alto impacto como el acceso a conciertos, obras de teatro, musicales etc.

Dentro del plan de bienestar de las empresas afiliadas la recreación y cultura se involucran como alternativa de descanso, diversión y esparcimiento sano, este servicio permite contacto con la naturaleza y con actividades de tipo artístico que para muchas personas no son valoradas de la mejor forma, Compensar quiere enfocar y hacer ver a sus empresas afiliadas la importancia del sano esparcimiento, y el acceso a la cultura para no ser visto o estigmatizado como aburrido y frívolo, se trata de crear actividades que conlleven a generar actitudes distintas mediante el teatro, la música, relajación y diversión por medio de caminatas, deportes extremos etc.

Cada uno de estos servicios del portafolio, son contemplados dentro del plan de bienestar elaborado a comienzo de año en conjunto entre el área de Recursos humanos o de bienestar de la empresa, el asesor de acompañamiento al cliente de compensar y el asesor de venta empresarial de la caja, estos tres individuos intervienen en la planeación, organización, ejecución y evaluación de cada actividad para lograr la satisfacción de los usuarios o los que al final vivirán la experiencia del servicio.

Dentro de este marketing mix, es necesario tener en cuenta el modelo molecular enunciado en el capítulo 3, ya que este nos sirve como base para identificar los productos/ servicios que podemos tangibilizar, y así dar mayor valor al servicio, como parte esencial de esta variable ó P denominada. (PRODUCTO).

Por ello podemos tomar el caso de los escenarios para eventos y deportes, recreativos, los alimentos, la adecuación de los salones, las habitaciones en los hoteles; estos elementos se

transforman en evidencia física para generar confianza, como una forma en la que el cliente perciba que es lo que está adquiriendo, sepa que es muy bueno y adecuado para lo que busca.

Compensar dentro de su estrategia ha invertido en hacer que estos elementos se vuelvan diferenciadores al momento de decidir u optar por tomar un servicio; renovando salones y baños, ofreciendo alimentos y bebidas de acuerdo a los estándares establecidos por medio de la creación de su propia planta de alimentos en la cual puede supervisar cada actividad y producción de los mismos, buscando generar confianza dentro de los usuarios, así sabrán que están consumiendo alimentos de alta calidad y elaborados bajo estrictas normas de higiene y salubridad. De la misma manera los salones, escenarios deportivos, recreativos y hoteles se enfocan en demostrar a sus usuarios que podrán acceder a servicios generadores de bienestar, descanso, recreación y diversión.

EL PRECIO EN EL MARKETING MIX PARA UNA CAJA DE COMPENSACION

“Los costes de los servicios se adaptan o limitan a partir de los precios asequibles para el mercado mediante un proceso de ajuste hacia atrás, los precios tienen un componente espacial y temporal. (Ildefonso Grande, 2005, p. 65)

Sin duda esta es una variable que incide bastante en un cliente a la hora de elegir y adquirir un producto, servicio, o para determinar la participación en el mercado. Para una Caja de Compensación, no es fácil manejar los productos de acuerdo a la demanda, subir, bajar valor según marca posicionada etc o usar algunas de las otras estrategias de precios de un bien tangible, la participación en el mercado lo determina el número de afiliados y la cantidad de sus aportes, lo cual difiere bastante de otro servicio o bien tangible. Una caja de compensación, como se menciono en capítulos anteriores, debe regirse por la LEY 21 y debe ser supervisado por la Superintendencia del subsidio familiar, esto indica que deben haber unos parámetros al momento de definir el precio.

Como se mencionó en el capítulo 3.8.2, los precios para servicios de bienestar se basan inicialmente en coste normal operativo directo o indirecto y en función del número de participantes proyectado medida por unidad (Numero de horas de natación, No de camas, No hora alquiler de cancha de futbol etc) esta es la base inicial que toman las Cajas para la determinación del precio y el cual anualmente se incrementa de acuerdo al IPC (INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR) según se determine para cliente individual o empresarial; para

el cliente individual la categorización se distribuye de la siguiente manera a razón de ingresos percibidos.

CATEGORIA A son los servicios los cuales la Caja subsidia en un mayor porcentaje, los usuarios acceden a los precios de esta categoría cuando sus ingresos están entre 1 salario mínimo legal vigente (\$644.000 pesos colombianos, recordemos que en Colombia se maneja 000 ceros mas en su moneda a diferencia de Argentina) y 2 salarios mínimos legales (\$1.288.000) esta categoría favorece a las personas de menos ingresos y recursos económicos

CATEGORIA B Son los servicios que se encuentran entre 2 a 4 salarios mínimos legales (\$1.289.000 y 2.576.000)

CATEGORIA C Son los servicios que se encuentran en un rango mayor a 4 salarios mínimo legales (Mayor a \$2.576.000)

CATEGORIA D Son los servicios que nos son subsidiados valor 100% ya que aplican para usuarios No afiliados a la Caja de Compensación.

De acuerdo a estas 4 categorías, se establecen los precios de cada servicio para cliente individual.

El cliente empresarial, solo maneja dos precios, Afiliado y no afiliado. Estos son los clientes a los que le apuntamos o segmentamos en este trabajo y aquí el precio si varia, es estandarizado desde el punto de vista de cotizar tarifa afiliada y no afiliada, pero su composición general es variable ya que se maneja a la medida, a las necesidades del cliente.

Un cliente No afiliado, siempre va a tener un 10% de recargo de la tarifa normal del afiliado, por ello va a ser elevado y de acuerdo al servicio puede ser bastante alto; para una empresa afiliada el precio va a tener descuento.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se evidencio que esta variable es una de las quejas de los clientes frecuentes de la caja a nivel empresarial, es algo en lo que se propone cambiar y tomar nota. Debido a que los servicios empresariales pueden ser muy variados, los costos se modifican en función al número de participantes y si se involucra o no a un proveedor externo o si se venden escenarios propios sin tener que subcontratar, este ultimo eleva los costos, de allí que es necesario apoyarse en el área de compras, con el ánimo de efectuar convenios con estos y llevar a cabo una buena negociación con el fin de obtener unas

tarifas adecuadas, competitivas y comerciales, así como un servicios de calidad según los estándares de la Caja.

Un promedio del 50% de servicios empresariales se subcontrata con proveedor externo, así que es de suma importancia tener con ellos un servicio de calidad y un precio adecuado.

Respecto a la competencia, las tarifas entre cajas son similares, varían muy poco una a otra; en cuanto precio de acuerdo al tipo de servicio, un hotel por ejemplo de categoría alta a un hotel de categoría media tiene un componente tarifario distinto y difiere bastante, pero entre los de la misma categoría la tarifas son casi iguales, el aspecto que los diferencia es el servicio y las instalaciones, de la misma forma ocurre con otros productos como los escenarios deportivos y salones para reuniones o eventos.

En cuanto a esta variable P (PRECIO) solo se puede jugar con:

1. Tarifas atractivas negociadas a través del área de compras.
2. Bajar precio en ciertos servicios en horas o fechas de poca demanda, como en los hoteles, horas de pileta y alquiler de canchas para futbol en fechas como enero o en horas de baja afluencia de público, entre 9 y 11 am o 3 a 5 pm.
3. Las tarifas se incrementan en temporada alta para los servicios de Turismo (hoteles y Centros vacacionales) los demás servicios manejan tarifas standard durante el año.
4. De acuerdo al tipo de empresa y servicio manejar descuento o precio a costo previa autorización del líder, esto solo aplica para empresas Estatales y del Distrito con quienes se manejan concesiones especiales y contratos a través de licitaciones y subasta pública; ya que la negociación con ellos se hace bajo un contrato anual y para un número importante de personas. En este punto es importante que el asesor tenga conocimiento de las necesidades del cliente empresarial, es decir que recabe en la historia del cliente respecto a lo que ejecuto y pagó el año anterior y cuál es el nuevo presupuesto para determinar el nuevo precio y si es necesario o no efectuar algún descuento o concesión de servicios, por ejemplo un evento que lleve alimentos, no cobrar salones o espacios de zonas verde si se trata de algo de recreativo o lúdico.
5. Descuento entre 5% a 3% en tarifas para actividades de educación o formación cuando no se requiere hacer uso de salones o espacios que generan costo dentro de las sedes de la caja, sino en sede de la empresa, para este caso puntual el precio va a razón de lo que cobra

el docente por hora de capacitación en sede de la empresa, no incurre en alimentos o logística, si estos los proporciona la compañía afiliada contratante.

6. Planes especiales en turismo como plan quinceañera, plan para adulto mayor, plan luna de miel con descuento en fechas de baja demanda y con servicios adicionales, los cuales normalmente no se ofertan a público.

7. Para las empresas que licitan para contratación, las cuales normalmente son las del estado, los costos se evaluarán de diferente forma, el asesor deberá ubicar servicios y varios proveedores que puedan ajustarse, bajar precios y cierta calidad de acuerdo al requerimiento con el propósito de acoplarse al valor total estipulado por este tipo de empresas.

Para concluir este capítulo, podemos decir que no es posible optar las mismas estrategias de precio de un producto tangible a un servicio de bienestar, si bien se realizan concesiones respecto a precios a ciertos clientes empresariales, es importante tener en cuenta que tampoco se puede dejar de percibir ingreso si se tiene en cuenta que hay la posibilidad de desmonte del subsidio con lo que se manejan las tarifas más económicas o se bajan precios, para ello se hace necesario que se equilibre las tarifas, es decir habrá servicios en los que se otorgue descuento y hay otros en las que se deba cobrar 100% la tarifa publicada a empresas afiliadas, respecto a no afiliadas, es claro que el cobro se efectúa 100% y con ello se subvenciona las actividades para las afiliadas o para el mantenimiento normal de la operación de la compañía.

PLAZA EN EL MARKETING MIX PARA UNA CAJA DE COMPENSACION

Esta variable hace referencia al canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura del bien o servicio, del cual se habla mayormente en términos de productos tangibles; no tiene el mismo tratamiento para un servicio de bienestar, debido a que no hay un sitio físico de venta como una góndola en un supermercado o un punto de fábrica en donde se toma el producto y se compra. En el caso de los servicios que estamos abordando, la plaza es el lugar en donde se prestan los servicios los cuales nunca se modifican siempre están dispuestos de la misma forma: Hoteles, centro de convenciones y reuniones para eventos, sedes propias y de proveedores, canchas para actividades deportivas, teatros propios y externos, sedes de las propias empresas clientes; así mismo los otros canales que usa la caja de compensación son la venta directa no en el estricto sentido de un servicio financiero por ejemplo, la venta directa

apunta a dos canales de atención a las empresas afiliadas: Acompañamiento al cliente y asesor de venta empresarial.

Acompañamiento al cliente es el área encargada de la relación principal entre el área de recursos humanos o bienestar y Compensar, son las personas encargadas de tomar las necesidades de los clientes convirtiéndolas en actividades que generen bienestar a través de propuestas económicas y de valor las cuales son compuestas por el asesor de venta empresarial.

La persona de acompañamiento debe además chequear el histórico de compra y junto con el asesor de venta planificar una serie de actividades que contribuyan al cumplimiento del objetivo determinado por recursos humanos de las empresas afiliadas.

Las sedes como canal. Los hoteles por ejemplo para turismo se convierten en sitio de distribución por decirlo de alguna manera, es allí en donde se presta el servicio atrae tráfico o pull en fechas de poca demanda por ejemplo mediante estrategias de bajos precios por noches entre semana o actividades que incentiven el uso de sus instalaciones cuando no es temporada alta.

Escenarios propios de la Caja como salones, Centro de convenciones, canchas deportivas y culturales: También están dispuestos de la misma manera, Compensar no hace tráfico hacia ellos porque se vende solo, la mayor parte del tiempo el cliente llega allí por su cercanía, es central y cuanta con lo necesario para satisfacer la necesidad del usuario, se realiza actividad de pull cuando se presenta al cliente en la propuesta o cotización las alternativas de escenarios para la realización de sus eventos aunque normalmente el cliente espera o pide que sean estos escenarios los que se usen por ser más económicos y con una excelente ubicación en cuanto desplazamiento del personal. Sin embargo se ha convertido en un inconveniente el que la demanda sea mayor para estos sitios ya que la capacidad esta sobrepasando la demanda y siempre es necesario subcontratar proveedores, esta inconformidad se ve reflejada en la encuesta la cual indica que los clientes piden mas escenarios propios, aunque la Caja de Compensación ha invertido los últimos 6 años en mejorar la infraestructura, ampliar algunos sitios, modificar el tipo de servicio o prestación del mismo como horarios y construir nuevas sedes pero más pequeñas, no ha sido suficiente para la cantidad de empresas que quieren ejecutar su plan de bienestar anual en sus instalaciones. Que se debe hacer?

Realizar un trabajo conjunto entre Acompañamiento al cliente, Asesor de venta y Recursos humanos clientes para acordar usar una parte escenarios de Compensar, otros en sede de la misma empresa y unos en sedes de proveedores, acordando también fechas en especial las de alta demanda, esta no es una tarea fácil ya que cada asesor desea que su empresa se sienta satisfecha con su gestión de conseguirle lo mejor y más económico, para ello se tienen que llevar a cabo acciones que garanticen la óptima utilización de los escenarios y el cumplimiento de los contratos pactados, es decir hacer uso de anticipo para garantizar la reserva del lugar, cumplir con unas cláusulas de penalidad en caso que se incumpla acuerdos por cancelación cuando se ha negado el espacio a otros clientes, ofrecer alternativas de otros sitios en condiciones si no parecidas a la contratada inicialmente, si que sean similares, estas acciones se han comenzado a tomar debido al incremento en la demanda lo cual ha generado inconformidad en los usuarios.

Escenarios alquilados o de proveedores: Este es un punto el cual se debe mejorar, es una alternativa dentro de las acciones de la Caja para poder cumplir con lo pactado al cliente, si bien esta gestión ha sido complicada de manejar, debido inicialmente a que no hay una buena negociación entre la caja a través del área de compras y el proveedor, se termina apagando incendios contratando los mismos proveedores y sin evaluación periódica de los mismos. En este punto se ha hablado bastante de la importancia que tiene el que otra área de la caja como lo es compras y negociación acuerden con los proveedores, primero unas tarifas adecuadas, segundo evaluación de sus servicios, tercero capacidad instalada y de respuesta a los requerimientos demandados por los clientes, por ejemplo en este momento se cuenta con 4 proveedores de transporte terrestre para trasladar los clientes desde Bogotá a los hoteles ubicados a 2 horas de la ciudad o a las sedes campestres a las afueras de la ciudad, antes solo se contaba con un único proveedor y se presentaban inconvenientes frecuentemente por incumplimiento o mal servicio, ahora al haber mayor competencia el servicio prestado por esos mejoro y si se presta un problema durante el servicio, se puede pedir a otro proveedor o al mismo suplir o subsanar el impase.

solicitar varias propuestas o proveedores para que haya mayor competencia y equidad ya que hay servicios en los que solo se trabaja con un único proveedor quien monopoliza los servicios con tarifas no muy bien negociadas, Compensar es estricto con los proveedores en cuanto a las exigencias que se le piden al proveedor para la firma del contrato aunque esto hace que la tramitología de contratación se vuelva dispendiosa y por ello algunos proveedores desertan y al final terminan contratados los mismos, es importante que aquí se evalúe otros proveedores

que puedan prestar excelente servicio aunque no cuenten con todo el compendio de exigencias de la Caja, pero si referidos positivamente por otras compañías que los han usado.

Escenarios o uso de instalaciones propias de la empresa: Se ha venido trabajando en hacer concientizar a los clientes en el uso espacios dentro de sus instalaciones, enfatizando en que el costo es cero, no implica desplazamiento, requiere menos tiempo y se lleva el servicio directo al cliente, inclusive el catering se presta allí mismo. Obviamente esto aplicaría para ciertas actividades, no todas pueden ser realizadas en sede de la empresa.

En conclusión es importante hacer una mezcla de las diferentes formas de satisfacer la variable plaza, en primera instancia la venta directa a través de acompañamiento al cliente y asesor de venta y como segunda medida utilizar los diferentes escenarios tanto propios como alquilados, buscando formas de generar o incentivar el uso de estos en los mismos porcentajes lo cual se puede llevar a cabo mediante hacer tangible y estandarizar los escenarios y servicios es decir hacer uso de la evidencia física como se mencionó en capítulos anteriores.

PROMOCION EN EL MARKETING MIX PARA UNA CAJA DE COMPENSACION

Esta es la última variable del marketing mix tradicional, la cual lleva consigo una buena parte de responsabilidad para que el producto o servicio llegue al público objetivo.

Esta variable vincula la comunicación, como la empresa hace llegar el mensaje de que su servicio es el idóneo o el que requiere para suplir sus necesidades, vemos que las grandes industrias y empresas productoras así como compañías gigantes de servicios, invierten una suma considerable de dinero en plan de medios, otro es el caso de una empresa de Bienestar; la cual no tiene dentro de sus rubro el invertir mucho dinero en este tipo de actividades.

Compensar en cuanto promoción desde el área de comunicación se direcciona hacia un publicidad de tipo personal a través de sus funcionarios en cada sede o con los asesores de Acompañamiento al cliente y comercial de ventas, de la misma manera invierte en material escrito como new later las cuales distribuye dentro de sus sedes, carteleras que se entregan a cada empresa y esta se publica o ubica en el area de Bienestar laboral o de recursos humanos de los clientes empresarial, la otra forma de promoción es a través de esa misma área de Bienestar en cada empresa, son ellos los que deciden cuando tomar los servicios de la caja y de incentivar el uso de los mismos.

El area de comunicación de la Caja se enfoca especialmente en la imagen de marca la cual se cuida mucho, a través de los elementos institucionales como los uniformes, membretes en cartas, material POP, correspondencia, email, pendones y otro material publicitario ubicado dentro de las sedes de la Caja, el logo e imagen basado en los colores naranja y rojo lo diferencian notablemente de las otras Cajas de Compensación el cual usan los colores azul y blanco, los clientes y los que no, asocian inmediatamente el color naranja a COMPENSAR, la marca es su principal activo así como el servicio que prestan sus funcionarios; la marca ha hecho que por varios años la gente asocie la caja de compensación con alto estándar de servicio, amabilidad, cercanía, variedad de escenarios para actividades de descanso y respeto. Estos valores son los que soportan la utilización de lo que ofrece Compensar mas que llevar un plan de medios masivo el cual no se ha hecho de manera agresiva.

La promoción en la Caja de Compensación tiene como objetivo afianzar los servicios que ya están establecidos, dar a conocer los nuevos, los que se han reformado o que tienen servicios adicionales y mantener informado a los clientes de las últimas actividades y descuentos que se ofrece a sus afiliados tanto individuales como empresariales.

La comunicación la podemos dividir así:

Medios: Publicidad Pauta en TV y radio.

Desde hace unos 2 o 3 años el área de mercadeo decidió invertir un poco mas en medio publicitario específicamente en pauta únicamente en radio y TV aunque de forma un poco tímida solo en espacios no triple A, por lo contrario en horarios de baja demanda o en las horas en las que la audiencia son madres cabeza de familia, amas de casa y cuando los niños están de regreso en sus casas ya que son publico objetivo para servicios como turismo, recreación, educación, vivienda y subsidio monetario. Este medio no se enfoca a empresas, hacia ellas se dirige la venta personal a través del asesor corporativo, el sicólogo o sociólogo de acompañamiento al cliente y el asesor de venta empresarial.

News later:

Se distribuye dentro de las sedes en cada puesto de trabajo que tenga atención a publico y dentro de la ruta o transporte circular que lleva los afiliados entre una sede y otra, así mismo la comunicación vía anuncios dentro del mismo y las sedes a través de pantallas localizadas en sitios de espera o por altavoz si no se cuenta con pantalla.

Material POP

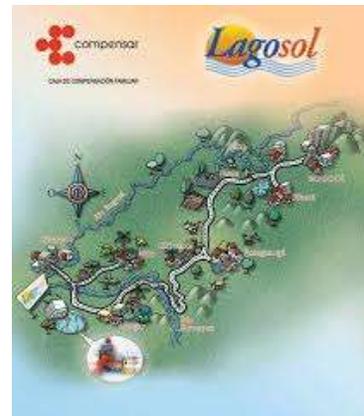
Se utiliza en Compensar, material para recordar marca como biromen, tarjeteros, chocolates en forma de monedas con el logo de la marca, cuadernos, post it, posillos, etc, también en ciertas campañas puntuales para promocionar un nuevo centro vacacional del cual los clientes no tenia mucho conocimiento, se utilizó pequeños folletos ubicados en los baños junto a los lavabos indicando: ***Que tal tomar un baño de sol? Acercate a Lago San Juan.*** Este folleto no media mas de 30 x 30 y era evidente que todas las personas al acercarse al lavabo podían observarlo; en la parte inferior se indicaba los teléfonos o lugares de contacto para recibir información. El resultado fue lograr que la gente sintiera curiosidad y optaban por visitar el nuevo centro de descanso.



Cuadernos



Biromen



Monedas de chocolate con
el logo símbolo de la Caja



Calendarios

También se usa este material en los stands en eventos a nivel local Bogotá como lo es el recinto de Corferias, que es como la Rural en Buenos Aires. En este tipo de eventos o también en stands dentro de las empresas se entrega y dispone de material POP, folletos, news later, dumi y por supuesto personal de servicio y venta personal.

Venta personal:

Es la más importante y en la que se concentra la mayor atención en cuanto a comunicación y promoción, porque es a través de esta que se da a conocer los servicios ofrecidos, con un personal totalmente idóneo en cubrir las necesidades que se quieren abordar.

El personal de Acompañamiento al cliente y venta empresarial como ya se mencionó en la anterior variable de plaza, son esenciales en llevar el servicio o tangibilizarlo previamente y durante la actividad a desarrollar, así como es el encargado de la retroalimentación con el ánimo de efectuar acciones de mejora.

El costo monetario de este elemento en el presupuesto de comunicación es el que adquiere enorme valor, ya que junto con el área de Recursos Humanos de la Caja, determinan cuanto debe devengar en una escala salarial el personal que está de cara al cliente y tiene bajo su responsabilidad la atención, venta y satisfacción de los afiliados.

Ya que es importante el papel del asesor, es indispensable que este sea idóneo y tenga las capacidades y formación para hacer llegar el mensaje a los clientes, generar la venta y aumentar la fidelización de los mismos por que genera recompra y establece relaciones a largo plazo de beneficio mutuo.

Relaciones públicas:

Las efectúa inicialmente un proceso denominado Venta corporativa, quienes son los encargados de buscar nuevos negocios o empresas que se afilien a la caja, generar incentivos e invitar, y permanecer en contacto con los afiliados mediante eventos puntuales durante el año y visitas de inspección a las diferentes sedes.

En segundo lugar están los asesores comerciales, quienes son los encargados de elaborar las propuestas de valor a las empresas de acuerdo a las necesidades indicadas por la persona de acompañamiento al cliente si la empresa tiene, de lo contrario será el mismo asesor quien indague en la empresa lo que requiere, para así efectuar su análisis y elaborar su propuesta, es importante el papel del asesor ya que el va a ser quien en la mayoría de los casos deba presentar la oferta a la o las personas que toman la decisión en la empresa.

Busca estrechar relaciones y afianzar las que hay con empresas que son de gran valor para la compañía por que generan el mayor ingreso y aporte.

Promociones de Ventas:

Aunque no se toma literalmente como un producto tangible o de producción, la promoción de venta en los servicios de bienestar se enfocan en buscar el uso de espacios y actividades de baja demanda o cuando se establece un nuevo servicio o cambio en uno existente, busca darlo a conocer mediante ciertas actividades de reconocimiento, por ejemplo una nueva sede para practica de bolos, se incentiva mediante tracción de publico, la nueva pileta o habitaciones de los hoteles; se da a conocer a través de una visita de inspección a las personas encargadas de la toma de decisiones o dirigiéndose a usuarios puntualmente con tarifas mas económicas en fines de semana no temporada alta o entre semana.

La web:

En esta nueva era es imprescindible que toda compañía sea su naturaleza este incluida dentro de las herramientas web on line, Compensar hace uso de ellas como lo son las redes sociales, multimedia, páginas web, esta tiene como objetivo la identidad de marca a través de sus colores y disposición de elementos dentro de la misma, también están los buscadores, mobile marketing; estas nuevas herramientas hacen que la empresa tenga mayor contacto con sus clientes, por ello Compensar esta inmersa en ellas por ejemplo con su página web www.compensar.com de fácil navegación, concisa, organizada y llamativa la cual busca informar y realizar actividades transaccionales.

El objetivo del uso de la redes en ultimas es que la gente que usa o es cliente frecuente de los servicios de la caja comente acerca de sus experiencias inolvidables mediante las redes con sus publicaciones al pasar un fin de semana de descanso con su familia en el hotel Lagomar, indique que el torneo de futbol inter-empresas fue intenso y su participación fue un éxito por la cancha adecuada, excelente arbitraje e hidratación etc. Si una empresa realiza su evento de lanzamiento de producto nuevo en el centro de convenciones, sus clientes, proveedores y directivos queden totalmente satisfechos por el desempeño y organización dispuesta en el desarrollo del mismo, comenten acerca de los salones y espacios estuvieron acorde, los alimentos los mejores, en fin que los clientes evalúen y comenten positivamente su experiencia en Compensar y que esto se viralice se produzca un boca a boca hacia otras empresas y clientes individuales.

Puede ocurrir también lo contrario, si la experiencia fue negativa, de igual manera tendrá repercusiones para la empresa por que se hablará de lo malo que fue y conlleve a que se desmotive a otros usuarios o se produzca un boca - boca no adecuado. Para ello es

importante monitorear el proceso de servicio, en el momento de la ejecución del mismo si se presenta algún contratiempo poder resarcirlo y ofrecer un incentivo adicional que haga disminuir la inconformidad, también evaluar cual fue el error para tomar correctivos.

Desde hace un poco mas de un año, se esta trabajando en el area de mercadeo en la implementación de un CRM, con variables cualitativas; el cual de acuerdo a lo informado por el área busca recabar información de los clientes actuales de la Caja; sin embargo no es tarea fácil ya que en este momento hay 51.000 empresas afiliadas a Compensar tanto pymes como grandes deals.

Basada en mi experiencia como comercial de esta empresa, evidencio que es necesario implementar este CRM el cual debería ya estar en marcha desde hace tiempo, esta herramienta es de ayuda para evidenciar las necesidades del cliente, frecuencia de uso de servicios y en que categorías por porcentaje, identificaría información relevante de la empresa, como total de empleados, edades, núcleo familiar, categoría de afiliación, histórico de los eventos que han realizado con la caja y en que sedes (Bogota, Girardot, Cajica) Numero de personas que participaron, retroalimentación finalizado el evento o actividad, con el ánimo de tomar en cuenta estos datos a futuro y mejorar o modificar elementos.

En la actualidad esta tarea no se lleva concienzudamente y parte de ello se debe a que ni el proceso de acompañamiento al cliente ni los mismos asesores la realizan, ya que deben ser estas personas las encargadas de consignar los pro y contras durante la planeación y desarrollo de cada actividad con la empresa y esta misma información llevarla a una base maestra CRM que analiza los datos y recabará información para una futura toma de decisiones a nivel Gerencial entre la cabeza de la Caja y los lideres participantes de asamblea, es decir empresas representando a los afiliados, administrativo hacia los gerentes de relación, comercial para el área de venta, de servicio para el área de acompañamiento al cliente y el área de gestión de Compras y relación con proveedores; porque todos son una cadena en la prestación de servicio.

PERSONAL EN EL MARKETING MIX PARA UNA CAJA DE COMPENSACION

“La imagen de la empresa de servicios dependerá de la que trasmite cada uno de los empleados cuando está interactuando con el público” (Hoffman Y Bateson, 2002: 225)

Como se indicó en el capítulo 3 respecto a las diferencias entre los servicios y bienes, la inseparabilidad es una de ellas e involucra a las personas de contacto con el cliente, la experiencia que el vive en relación con el servicio que se presta, está ligado al personal que lo provee y a otros clientes, por ello, la quinta variable del marketing mix es muy importante y es el personal.

A diferencia de los bienes, el personal no es un objeto inanimado que se deja en un stand y el cliente lo toma cuando desea, en la prestación de un servicio, interactúa el personal que representa a la empresa y como se trata de seres humanos pues evidentemente manifiestan variaciones en su comportamiento, lo cual conlleva a una positiva o negativa experiencia de servicio y de imagen de la marca que representan.

Para esto es necesario contar con personas con habilidades de comunicación y relaciones públicas, también capacitarlas, no solo en el rol que desempeñan en la compañía sino también en habilidades como la confiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, seguridad y la administración de los tangibles que rodean el servicio. Es importante también lograr que el personal se sienta a gusto y parte de una familia, como lo es la empresa para la cual labora, esto redundará en pertenencia, acercamiento y cuidado de los clientes, cuando un empleado se siente parte importante del proceso, realizará su trabajo con entusiasmo, dedicación y compromiso y ello conllevará a una excelente atención y prestación de servicio, a una interacción con el cliente el cual percibirá positivamente y quedará satisfecho.

En Compensar esta variable es de gran importancia, en consecuencia, se creó desde hace varios años unas capacitaciones a través de la Universidad Prisma, la cual busca concientizar a los funcionarios en los valores, misión, visión y objetivos de la caja, a estas capacitaciones asisten las personas voluntariamente y son dadas por otros funcionarios con grado de conocimiento mayor o educación superior en servicio, también al grupo de asesores de venta y corporativos se les prestó capacitación en Gerencia Comercial en convenio con una Universidad muy importante en Colombia, este convenio fue pago en un 70% por la Compensar y el excedente por el funcionario, descontado el monto por nómina, la respuesta fue muy buena ya que los funcionarios participaron activamente y se comprometieron con la

actividad al igual que cualquier curso fue evaluado en conocimiento y aplicabilidad con resultados positivos.

En esta variable se hace aun mas la evidencia física y tangible del servicio por que es el personal de cara al cliente quienes transmiten los valores de la compañía, la marca como tal, en la forma de llevar el uniforme o de vestir, para las mujeres en su maquillaje, los hombres en la forma en que llevan su traje, la expresión verbal, la forma en que se comunican y transmiten sus ideas o se expresan con todo tipo de público. En Compensar hay una etiqueta para uso de uniformes y de ropa en general el cual se hace extensivo por comunicación interna, la intranet, las carteleras internas y a través de los jefes de cada proceso.

Hay asesores que están atados por decirlo de una manera a una o unas empresas, debido a su grado de compromiso y al clase de fascinación que tienen para influir en sus clientes empresariales, son funcionarios que por su actitud y desempeño conquistaron la confianza de sus clientes empresariales logrando así fidelidad hacia la Caja, porque como lo dice Sally Hogshead en su libro el arte de la fascinación, "las empresas como las personas son fascinantes, no solo nos hablan; también se meten en nuestra piel, nuestras conversaciones, nos desafían y estimulan, cambian nuestra manera de pensar, ganan nuestra atención y confianza" estos asesores por su trabajo y relación con los clientes, hace que las empresas se mantengan fieles a ellos y a la caja de compensación.

Otra forma de evaluar el servicio que presta el funcionario es a través de cliente incognito y de las evaluaciones anuales a la Caja por parte de los usuarios, aquí se evidencia que tan posicionados en servicio estamos, que aspectos positivos tenemos y que debemos mejorar o no es del agrado de los clientes.

Es importante que la empresa de valor a esta variable en marketing , aun mas si es una empresa de servicios de bienestar, el área de mercadeo aun no contempla esta variable como parte de su estrategia general, el personal hace parte de Recursos Humanos únicamente, sin llegar a entender que son las personas las que directamente interactúan, ofrecen, venden y hacen el seguimiento a los servicios ofrecidos; son ellos quienes tienen el poder de fidelizar a un cliente o dejarlo ir, hacer que se sienta muy bien con lo que recibió o insatisfecho.

A modo de ejemplo; el área de Ventas y Acompañamiento son cercanos porque uno depende del otro en la cadena de prestación del servicio, pero con el área de mercadeo son lejanos y ajenos, sabiendo que es importante que el personal conozca la estrategia de la Caja a nivel de Marketing, que busca, cual es su foco, que necesita de quienes están día a día de cara con el

cliente, cuales son las necesidades que perciben o le comunica el cliente a ventas y acompañamiento; esta tarea no se ha logrado consolidar, Mercadeo monta su estrategia sin tener en cuenta estas dos áreas y solo la comunica sobre la marcha, cuando se hace mandatorio entregar o informar a los clientes, nuevos o modificaciones en los servicios, hace falta trabajo en equipo entre estas tres gerencias.

En conclusión la variable personal es tan o igual de importante al producto- servicio, el personal es el que realiza el 80% de la tarea en comunicar, brindar, entregar y asesorar a los clientes en cuanto a información y el servicio que desean tomar en un momento dado y por un largo tiempo. Esto es continuo, la mayoría de los servicios de la Caja son por un largo tiempo puede ser por meses e inclusive años y unos pocos son momentáneos, como los empresariales puntuales de eventos, culturales, recreativos y de turismo. Por lo tanto es importante fidelizar y generar recompra.

EVIDENCIA FISICA EN EL MARKETING MIX PARA UNA CAJA DE COMPENSACION

Physical evidence es el nombre en ingles de esta variable y por ello denominada la otra P del marketing mix de servicios; esta variable ayuda a crear el ambiente o atmosfera en el que están dispuestos los elementos para la prestación del servicio con el propósito que los clientes se hagan una idea positiva de los que están tomando o van a tomar y lo perciban de la mejor manera contribuyendo a un boca a boca.

La evidencia física trata de hacer mas tangible el servicio, de que manera lo hacen.

La publicidad y promoción. Son una forma a través de la papelería que se distribuye en general dentro y hacia afuera de la compañía.

Personal. Las personas de cara al cliente a través del uniforme que portan, la atención que brindan, el conocimiento de lo que están haciendo o el servicio que prestan, sus actitudes su forma de hablar de la Caja, el valor agregado que dan en cada servicio al cliente.

Las instalaciones. Compensar obtuvo premio arquitectónico de diseño en Bogotá por su estructura, la forma en la que están dispuestos los diferentes escenarios, la ubicación geográfica del edificio principal en pleno corazón de Bogota con diferentes vías de acceso, son características de evidencia física al igual que su infraestructura, también el olor que se percibe desde algunos metros antes de llegar a las piletas, lo cual identifica en las personas

que se acercan al área del Centro Urbano de Recreación en donde toman clases de natación, squash, baile entre otras. En la sede principal se combina el verde con el ladrillo, es decir los muros en donde están las oficinas están rodeados de grandes zonas verdes con árboles y flores esto hace que el ambiente cambie cuando un cliente ingresa a las instalaciones y se desplaza dentro de ella, también hay una fuente enorme de agua que al ritmo de la música cambia de color, este show de fuente se enciende de jueves a domingo cuando hay mas flujo de gente o entre semana en fechas o eventos especiales empresariales.

Compensar también cuida muy bien la limpieza, orden y olor dentro de sus instalaciones en todas las sedes tanto en Bogotá, como Girardot, Cajica y alrededores, funcionamiento adecuado de aire acondicionado y disposición de los lugares de comida, buffet y restaurantes.

La evidencia física en Compensar ha redundado en la renovación de espacios y salones, se han cambiado las alfombras y tapetes de los salones para eventos, la silletería, habitaciones mas modernas y de estilo loft en el Hotel Lagomar, reestructuración constante de módulos de atención y puestos físicos de trabajo de los funcionarios, para generar seguridad tanto a empleados como a visitantes, buscando funcionalidad, iluminación y adecuada disposición de los objetos o herramientas de trabajo para que no repercutan en problemas de estrés o enfermedades laborales con riesgo sicosocial, de salud física y mental.

Para otra campaña puntual de promoción del Hotel de la Caja, se creo una evidencia física en las zona de reservas hoteleras en Bogotá, que consistía en disponer de un aroma el cual es el mismo que se percibe en el hotel, un olor a pileta, flores, campo, sol, un olor que me asocia vacaciones, sol, calor, descanso, esta fue una estrategia de evidencia física muy satisfactoria, la cual no se había hecho antes.

En que debería invertir la Caja? En hacer mas evidencia física de otros servicios como la educación no formal, cultura y salud empresarial, estos tres productos no generan que los hoteles, los eventos y actividades recreativas en evidencia física, se podría proponer por ejemplo en el servicio de cultura un pequeño performance con actores reconocidos que hagan la invitación a los clientes a manera humorística o de teatro, a participar de actividades culturales las cuales no son del agrado de la mayoría de Bogotanos, se trata de incentivar el uso de la biblioteca, asistir a eventos como el encuentro de Guitarra, sinfónica, música de cámara etc, permitirse la oportunidad de conocer este otro tipo de actividad de esparcimiento.

Evidencia física del servicio de educación no formal, mediante la entrega de pequeños cuadernillos dentro de los cuales estaría dispuesto de forma adecuada y gráfica una breve

descripción de los cursos y que generan a nuestra vida laboral y familiar, a manera de invitación para conocerlos y preguntar en qué consisten, cual es su costo y que me aportan.

En conclusión la mezcla de este otro elemento del marketing mix conllevaría a lograr reconocimiento de los servicios que presta la empresa mediante el posicionamiento positivo de la marca y recordación.

PROCESO EN EL MARKETING MIX PARA UNA CAJA DE COMPENSACION

Para finalizar la ultima variable de este marketing mix es el proceso, quiere decir que la cooperación entre marketing y procesos es vital, ya que la forma en que funciona un servicio es decir el proceso para llegar a la prestación del servicio es muy importante para la satisfacción y cumplimiento de la propuesta de valor.

En esta variable también está involucrado el cliente, en varios servicios prestados por la caja, este participa del proceso, por ende es necesario tomar en cuenta sus reacciones y motivación. Parte del proceso incluye al área de compras, quienes tienen gran responsabilidad en escoger y contratar a los proveedores, el proceso con ellos es un poco complicado y demorado, aquí la variable proceso presenta fallas. Las acciones de mejora aun están en proceso, se han citado a reuniones para efectuar una lluvia de ideas y entre todos los procesos involucrados tomar decisiones respecto a cómo mejorar tiempos de respuesta y hacer más fácil la contratación con proveedores, para ello se propone buscar y licitar de manera pública con proveedores que cuenten con ciertas características, se toman en cuenta los referidos de otra empresas con los que hayan trabajado con el propósito de facilitar un poco la labor de indagar y evaluar el resultado de su desempeño y si cumple con lo requerido por la Caja la contratación se efectuará de forma mas rápida, también aquí entra la forma de pago, ya que hay varios proveedores que por su dinámica no pueden optar la forma de pago de la Caja a 60 días, esto se evalúa en los comités, según el proveedor poderle pagar a menos tiempo y que cumpla con el servicio.

En esta parte del proceso están, el personal de Acompañamiento al cliente y los asesores, ellos pueden agilizar o demorar la respuesta de una propuesta al cliente, hay cotizaciones a las que se da respuesta en un día, otras en 3 y otras hasta en 15 días, son los tiempos de respuesta una piedra en el zapato para la caja, ya que las empresas

esperan que para todos sus requerimientos sea el mismo día de solicitud, aunque no es posible, en el 80% de los casos no se hace como lo desea el cliente.

Dentro de las estrategias que se pueden contemplar para mitigar un poco este problema, se podría optar por:

Asignar una canal con unas determinadas personas que den respuesta a los requerimientos que no implican una propuesta muy conformada o necesite de cotización a proveedor, esto quiere decir servicios básicos de los cuales ya existe información y disponibilidad a la mano.

Asignar prioridades de empresas y requerimientos.

Reunirse con la empresa desde comienzo de año y tratar las actividades que se desarrollaran a lo largo del año, con el ánimo que el asesor tome nota de las necesidades del cliente y se ponga en marcha junto con las demás procesos involucrados, en la cotización y conformación de las propuestas de acuerdo al grado de importancia, fecha de la actividad y respuesta.

Ventas y acompañamiento al cliente son procesos transversales en la Caja de Compensación, los demás procesos deben estar prestos a colaborarles por que dependen de ellos en un pequeño o alto grado.

Para tener en cuenta dentro de esta variable, los otros procesos involucrados en el desarrollo de los servicios, deben tener también establecidos unos tiempos de respuesta, ya que es importante por ejemplo con el área de compras se compromiso a solicitar cotizaciones de los proveedores, que estos a su vez den su respuesta pronta, e incluir tarifas de manera sistematizada de los convenios que tiene vigente la caja con ellos, con el objeto de agilizar la cotización que hace el asesor.

Es importante también el procesos de operaciones, este debe organizar y tener muy claro los requerimientos enviados por el asesor para la puesta en marcha del evento o actividad, confirmar con proveedores si los hay involucrados, confirmar personas o prestadores de servicios por ejemplo un docente que dicte una capacitación o taller, las personas de los escenarios deportivos que estos estén dispuestos y en buen funcionamiento, el personal alimentos, verificar que sea el menú indicado por el cliente etc. Si durante el proceso de ejecución se presenta un impase, comunicar a ventas y a

acompañamiento para tomar la decisión que mejor convenga al cliente para que no se vea afectado y confirmar con los clientes los servicios a prestar.

Al finalizar la actividad, realizar retroalimentación a ventas y acompañamiento, para tomar los correctivos y acciones de mejora, informar a ventas de los cambios o modificaciones en servicios para ser facturados.

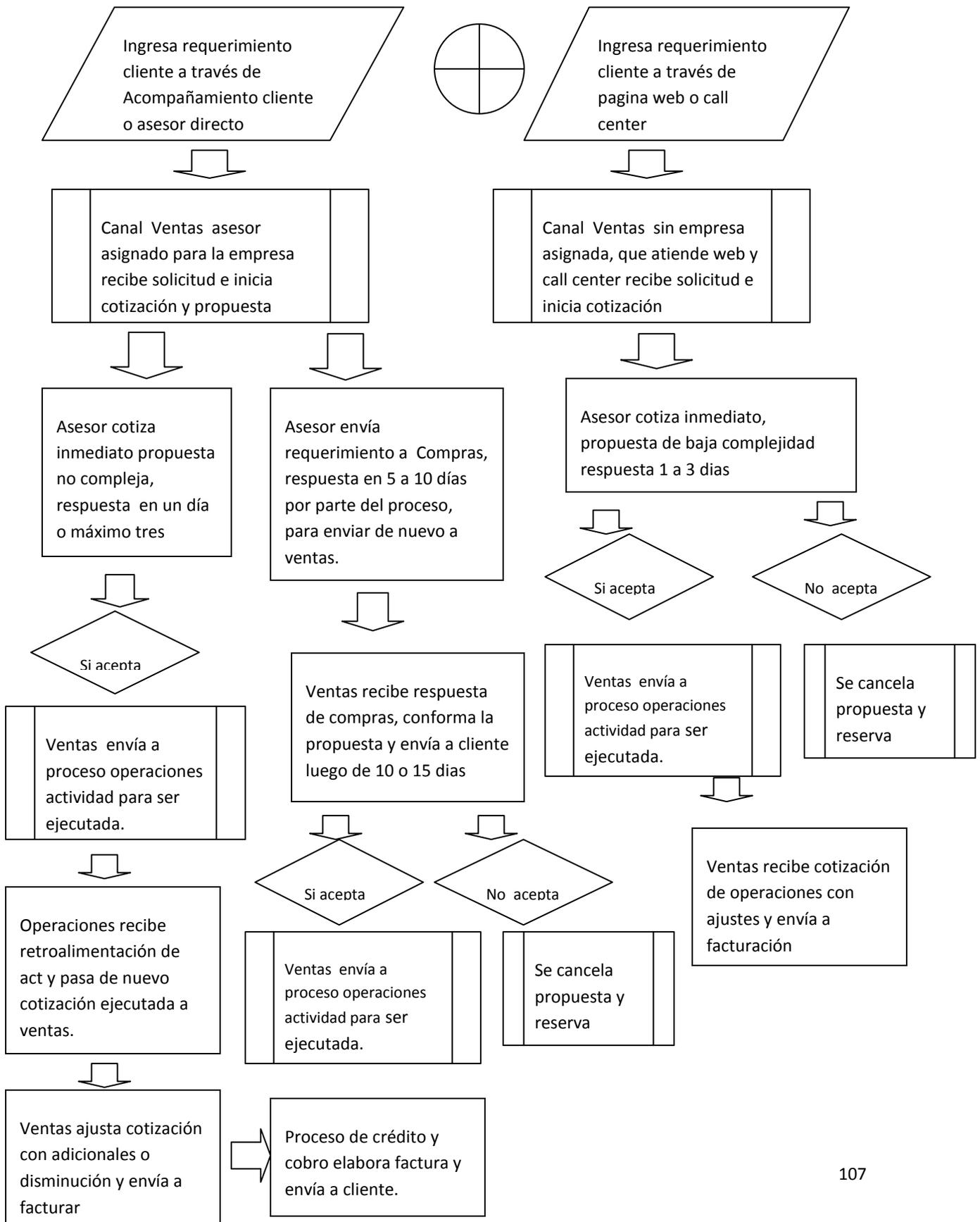
Esta variable tiene éxito si la empresa trabaja en equipo, es decir que los demás procesos unan esfuerzos para que todos aporten lo necesario en el cumplimiento de las necesidades de los clientes, tanto las áreas de cara al cliente (Acompañamiento, ventas y operaciones) como los que no tienen contacto con ellos.

Valdría la pena aquí plantearse la idea de una actividad entre las áreas en la cual todos se pongan en los zapatos del otro, para que cada proceso conozca que hace su colega, en que influye si colabora o no, como hace su trabajo y el por que la forma en que lo

hace, de esta manera se podría concientizar a cada área funcionario de que su aporte es necesario para llevar a cabo la propuesta de valor de Compensar

En Compensar hay un proceso ya determinado para cumplir con los requerimientos del cliente, el cual se ha ido modificando y mejorando de acuerdo a las necesidades y quejas de los mismos; a modo sencillo es el siguiente:

Tabla 4: Diagrama de proceso de cotización y ejecución de propuestas a empresas



6. CONCLUSIONES

- Luego de abordar diferentes aspectos de los servicios y en especial del marketing mix, al realizar este trabajo, puedo deducir que definitivamente las organizaciones conformadas por personas y que sirven a otras personas dentro de una comunidad con Responsabilidad social empresarial y familiar, tienen un trato distinto desde el punto de vista de Marketing, No se puede generar un plan de Mercadeo igual para una empresa de producción, industrial o de servicios como los financieros respecto a una empresa de servicios de bienestar o de carácter social, debe ser elaborado y enfocado pensando en las personas a las que sirve.
- Las empresas en Colombia son cada vez más conscientes de que deben estar enmarcadas en RSE, no como una nueva ola en la administración, sino entendiéndolo como una manera de ser productivas y que están inmersas en un ambiente social, político, cultural, ecológico y que deben contribuir de forma positiva en estos aspectos; ya no se trata solamente de empresas que venden y obtienen utilidades sin importar que pasa a su alrededor o a sus funcionarios o a la comunidad a la que sirven y en la que están involucradas, se trata de contribuir al beneficio de toda una comunidad, finalmente la empresa es una organización como lo indica Kenichi Ohmae y esto significa para las empresas japonesas “Gente”.
- Compensar es una Caja de Compensación, que significa retribución y como su nombre lo indica, busca ofrecer un beneficio a la comunidad a la cual sirve, esto se traduce en servicios que generen beneficio y bienestar social a empleados y comunidad en general.
- Los servicios que ofrece una Caja de compensación, como empresa Familiarmente responsable, son medibles en la calidad que estos prestan y en el grado de beneficio social, emocional y satisfacción que perciban sus clientes o comunidad receptora.

- Ya que este trabajo de grado se enfoca en el marketing de servicios de bienestar, se evidencia el grado de mayor complejidad al momento de tangibilizar o hacer visible lo que ofrecen las cajas de compensación; esto supone un reto mayor para el área de mercadeo y la corporación en general, haciendo alusión de nuevo a las palabras de Kenichi Ohmae respecto a que corporación es una familia o una asamblea de personas, las cuales propenderán en servir a una comunidad. Se hace mayor el esfuerzo para este tipo de empresas el poder dar a conocer cuales son sus objetivos respecto a lo que ellas buscan ofrecer y desean beneficiar.
- Definitivamente es aplicable el marketing mix modificado a esta clase de organizaciones, no se puede basar únicamente en el tradicional, puesto que fue creado para empresas con productos tangibles, lo que se puede concluir es que se deben adaptar a las circunstancias del mercado y a los servicios que ofrecen.
- El marketing de servicios de bienestar y el social son cercanos, ambos dan mayor relevancia a las variables adicionales del marketing mix (personas, evidencia física y procesos) y las variables principales se modifican o adaptan de tal manera que puedan servir al mejor desempeño de la compañía, de acuerdo a sus objetivos.
- Algunas de las variables de marketing en servicios de bienestar, tienen mayor impacto e importancia que otras, en los resultados esperados por la compañía, algunas se pueden modificar otras no, el precio por ejemplo impacta en el cliente, pero no se puede basar únicamente en la elasticidad de la demanda totalmente, el precio no es estándar para algunos servicios, muchos deben modificarse porque son contruidos a la medida, en el caso del producto, este ya esta estandarizado y definido, no se generan nuevos servicios, se disminuyen o aumentan algunas constantes del mismo.
- Se evidencia la importancia de determinar las características de los servicios desde el punto de vista de marketing como la Intangibilidad, heterogeneidad, carácter perecedero; esto con el ánimo de generar estrategias que aporten la mejor forma de contrarrestar su impacto y reducir sus efectos.

- Las empresas de bienestar deben empezar a evidenciar aun mas la importancia de incluir un plan de marketing mas robusto o por lo menos entender que es importante prestar atención a lo que esta area puede hacer en pro o beneficio para la compañía, desde el punto de vista de conocer las necesidades de sus afiliados y buscar la mejor manera de satisfacerle y continuar con la prestación de un servicio excelente, objeto principal de la Caja entre sus procesos.
- La caja podría sobrevivir sin tener el 4% de los aportes de las empresas en el caso que este sea desmontado, aunque se haya hablado del tema aun esta lejos de ser un hecho, por la envergadura que esto conlleva, sin embargo si la caja cuenta con un portafolio muy bueno y variado de los productos que presta y su atención y servicio es su fuerte, podrá lograr que las empresas paguen el precio de los productos que compran por su calidad en todo sentido; esto sería posible siempre y cuando se ajusten servicios, procesos y se engranen cliente interno, stakeholders o proveedores y el cliente externo que son las empresas afiliadas.
- Las encuestas evidencian que hay cosas positivas que se están haciendo, por ejemplo en satisfacción la calificación es media alta y alta para los servicios empresariales, hay sin embargo algunos aspectos en los cuales se debe mejorar y modificar como el precio de algunos servicios por que son a la medida, la disponibilidad de escenarios en ciertas fechas y la propuesta de valor que hace el asesor comercial de venta empresarial, el cual debe mejorar al indagar las necesidades de los afiliados, su historia en cuanto a servicios utilizados, la presentación de la misma y aumentar el ejercicio de hacer seguimiento durante y posterior a la prestación del servicio.
- Es importante e indispensable que haya un engranaje entre todas las aéreas o procesos de la compañía, para que el cliente pueda percibir que la caja es un todo y que no varía la prestación de un servicio respecto uno de otro producto, así mismo esta unión contribuye a que los procesos sean cortos, la respuesta sea mas ágil y los costos y precio sean los adecuados, si contamos con el aporte y herramientas de cada proceso se podría llegar a potencializar y mejorar notablemente el servicio.

- Una falencia de la Caja es que no se involucra totalmente a las áreas de cara al cliente, es indispensable que a los comités de procesos y aun mas con Mercadeo, estén presente personal de la parte comercial, acompañamiento al cliente, cajeros o funcionarios en lugares de afluencia de publico, los operadores quienes son los que ponen en marcha y velan por los servicios, son los que reciben las quejas a al momento de la prestación del servicio y en ocasiones invitar a algunas de las empresas para que expongan sus puntos de vista respecto a lo que les parece se esta haciendo bien y a lo que se debe mejorar.
- Las cajas de compensación entran a jugar un papel importante en momentos de crisis económica, se convierten en aliados del Gobierno para suplir necesidades de primera mano a través de subsidios monetarios, al desempleo y de alimentación, ello con el propósito de mitigar un poco el impacto social que acarrea la situación actual.
- El momento de verdad para los servicios que ofrece una Caja de Compensación es al momento en el que se sirve o atiende al cliente-afiliado, este es el punto en el que la compañía es evaluado y en el que se determina si su promesa de valor se esta cumpliendo o no y esto lo evidencia el cliente frente al representante de la Caja, el cajero, el docente que dicta su clase, las personas de logística y alimentos que tienen preparado todo para un evento inolvidable, la actividad cultural o recreativa que logra o no hacer eco en las personas que lo disfrutan etc, todas las personas que intervienen en la puesta en marcha de los servicios, son en mayor parte los responsables de que sea exitoso o no, agradable, o desagradable, memorable o poco llamativo o en el peor de los casos pésima la experiencia del cliente ante un servicio; son todas las personas de cara al cliente, quienes tienen la labor de ratificar y hacer ver que se cumple con los objetivos, de ahí que deben tener un total involucramiento, conocimiento e idoneidad para cumplir y superar las expectativas del cliente.

7. RECOMENDACIONES

- En primera instancia se debe invertir en el capital humano, es decir trabajar en la variable de marketing mix Personal, capacitación constante, involucramiento al momento de toma de decisiones, escuchar a los funcionarios que día a día están frente a los clientes, porque son ellos quienes recogen todas las inquietudes, quejas y felicitaciones de los afiliados, esta es otra de las premisas de Kenichi Ohmae al explicar el porqué del éxito de las empresas japonesas en los años 80's, si se da relevancia al personal, la empresa podrá comprender mejor que es lo que busca nuestro cliente, que es lo que más le gusta de lo que hacemos y lo que menos, esto servirá de base para tomar decisiones que generen cambios y mejoras.
- Involucrar a todas los procesos, hacerlas participe, hacerles entender la importancia que ellas tienen en el buen desarrollo y desempeño del proceso de prestar un servicio, otra de las variables importantes de marketing mix y que implica ello? En primera instancia negociar: Tiempos de respuesta entre clientes interno, revisar procesos de contratación, jurídicos, de seguridad, apoyo, logística. Como segunda medida crear grupos de apoyo y evaluación respecto a servicios que fallan constantemente o puntuales si es el caso por que se evidencio de tal manera que genero eco, esta retroalimentación debe involucrar a todos los actores para tomar acciones de mejora, todo esto es importante pero si no se concientizan a las áreas, como sucede aun en la Caja, no se podrá visualizar el cambio.
- El área de marketing de la Caja debe si o si encontrar en ventas y en acompañamiento al cliente a su principal aliado y no continuar trabajando como procesos separados, deben y tienen que estar engranados como un piñon, estas áreas se ven distantes una de la otra; es necesario que marketing tome en cuenta las observaciones que los dos procesos anteriores pueden aportar para mejorar la calidad y buen desempeño de los servicios ofrecidos por la caja.
- Construir un programa CRM el cual aun no existe en la Caja, apenas se esta comenzando a establecer de manera incipiente, es increíble que una empresa como Compensar que trabaja con gente y para la gente, no tenga dentro de su

plan estratégico un CRM con la base de datos de todas sus empresas afiliadas que le permita conocerlas mejor, aumentar la satisfacción de sus necesidades, generar en ellos mayor fidelización por que el costo de dejar ir una empresa a otra caja es alto, es un porcentaje del 4% que se deja de percibir para reinvertir en programas sociales.

- Hasta hace muy pocos años la caja comenzó a invertir un poco mas en marketing, eso se evidencia porque se puede ver en que por primera vez hace pauta publicitaria no de la magnitud de una empresa de tangibles pero si ha incursionado en ciertas ocasiones en ello, así como en marketing directo, indirecto, uso de redes sociales y pagina web, es importante continuar con esta dinámica y hacer mayor uso de ella para dar a conocer que es tejido social, un aspecto que se pudo extraer de la encuesta a la población a la que sirve la caja.
- Continuar usando el desencadenante de la confianza como lo indica Sally Hogshead en su libro El arte de la fascinación. Compensar es una Caja que genera confianza y esta a diferencia de los otros desencadenes para persuadir y cautivar, lleva tiempo y es a largo plazo, distinto a los otros que son a corto plazo y para crear impacto de inmediato, la confianza vuelve familiar una persona, un pueblo, una nación, una organización y en consecuencia respeto, admiración, preferencia y genera expectativas positivas en las personas, pero debe ser coherente para construir una relación duradera.
- Identificar las características de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero) en los que presta una empresa de bienestar y tomar acciones para revertirlos de forma positiva o que los clientes los interpreten y conozcan de una forma adecuada favoreciendo así el uso continuo de los mismos y se viralice o hagan eco entre otros individuos y empresas afiliadas o no afiliadas.
- Trabajar de la mano con proceso de compras y negociar, con el propósito de poder tener a los proveedores como un aliado estratégico, así como prestadores de servicios a los clientes Compensar, ello implica negociar mejores tarifas competitivas, hacerlos participe del buen servicio e infundir las mejores prácticas

que hace la caja en su servicio para que sea replicado, buscar y tener un portafolio mas amplio de proveedores que estén comprometidos y puedan cumplir las expectativas de la caja de sus afiliados.

- A través del área de comunicaciones de la caja, internamente hacer participes e involucrar a todos los funcionarios en el buen servicio y buenas prácticas, esto redundará en mas afiliados satisfechos.
- Continuar con la estrategia de posicionamiento de marca Compensar como empresa familiarmente responsable y confiable.

FUENTES DE CONSULTA

Bibliografía

- ALBARELLOS, Aldos, INNECCO, Miguel Angel, NÚÑEZ, Catalino, RICO, Rubén Roberto, SCIARRONI, Roberto Eduardo, STERN, Alejandro, STERN, Jorge Enrique, Vicente, Miguel A, (2009), "Marketing y competitividad, nuevos enfoques para nuevas realidades", Buenos Aires, Prentice Hall.
- BACA URBINA, Gabriel," (1987), "Evaluación de Proyectos". Mexico, Editorial McGraw-Hill.
- COBRA, Marcos. (2000), "Marketing de Servicios. Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación" Colombia, Editorial Mc Graw Hill
- DURNBEEK, Theresa, (1996), "Sistemas de Seguridad Social en América Latina: síntesis de estudios nacionales", en DURNBEEK, Theresa y otros, La Seguridad Social en América Latina: Seis experiencias diferentes, Buenos Aires, CIEDLA-Konrad Adenauer.
- GITMAN, Lawrence J, (1992), "Fundamentos de Administración Financiera.", México. Editorial Harla S.A
- GUILTINAN, Joseph P, GORDON W, Paul, (1984) ,"Administración de Mercadeo. Estrategias y Programas." México, Editorial McGraw-Hill.
- HOFFMAN, K Douglas, BATESON, Jhon E.G, (2002), "Fundamentos de Marketing de servicios, Conceptos, Estrategias y Casos" México, International Thomson Editores.
- HOGSHEAD, Sally, (2010), "El arte de la fascinación", Colombia, Grupo editorial Norma.
- IVANCEVICH, Jhon M, LORENZI, Peter, SKINER, Steve, CROSBY, Philip (1996), "Gestión, calidad y competitividad" Editorial Mc Graw Hill.
- KALMANOVITZ, S, (2003), "Economía y nación: Una breve historia de Colombia", Bogotá, Editorial Norma.
- KENICHI, Ohmae, (1982), "La mente del estratega, el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios", Mexico, Bogota, McGraw –Hill.

- KLIKSBURG, Bernardo y MERCADO, Carmelo, (2010) "Benchmarking en Responsabilidad Social Corporativa una Revisión" en Bernardo Kliksberg y Carmelo Mercado (compiladores) "Los límites de la Responsabilidad Social de la Empresa" Buenos Aires, Ediciones Aedem.
- KOTTLER, Philip, BLOOM, Paul, HAYES, Tomas, (2004), "El Marketing de Servicios Profesionales". Argentina, Editorial Paidós.
- MELO, J. Compilador, (1997), Colombia hoy. Perspectivas hacia el siglo XXI. Bogotá, Tercer Mundo Editores.
- MORALES, Isidro, (2000), "Globalización y Regionalización. Hacia la construcción y Gestión de un nuevo orden económico internacional. Política Internacional Contemporánea", México D, Editorial Trillas.
- OTÁLORA, C, (1984), El subsidio familiar en Colombia, Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
- PARAMO MORALES, Dagoberto, (2004), "Marketing su esencia conceptual." Colombia, Editorial Ediciones Uninorte.
- PETRELLA, Ricardo, (1996), "Globalization and Internationalization. The Dynamics of the Merging World order", London Routledge.
- PORTER, Michael, (1991), "Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior." Argentina, Editorial Rei.
- SANDHUSEN L, Richard., (2002), "Mercadotecnia", Mexico, Compañía Editorial Continental.
- VICENTE, Miguel Angel. (2009), "Marketing y competitividad Nuevos enfoques para nuevas realidades." En ERDELLAN, Claudio Rodolfo y VICENTE, Miguel. "Del usuario pasivo a la participación activa del cliente y la vocación para servir sus necesidades" Editorial Pearson.

ARTICULOS

- Congreso de la Republica de Colombia, Comisión Séptima de la Cámara de Representantes "Pasado, presente y Futuro de las Cajas de Compensación Familiar." Octubre de 2004.

- ESE Business School - Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. “Que es la competitividad por Michael Porter” profesor de la Universidad de Harvard y Director del Centro de Competitividad. Enero-Abril 2005
- Colombia balance 2014 y perspectivas 2015, resumen ejecutivo

SITIOS WEB

REVISTA PORTAFOLIO

www.portafolio.co/economia/comportamiento-la-economia-colombiana-2013-1

[Marzo de 2013 a Noviembre de 2013]

CEF.- MARKETING XXI

www.marketing-xxi.com

[Mayo de 2013 a Junio de 2014]

REVISTA DINERO

www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/articulo/cajas-compensacion-familiar/2006

[Mayo de 2013]

NEWS LATTER MARKETING GLOBAL

www.imeil.com.mx/newsletter/estrategiamarketing/marketing_social.asp

[Marzo de 2013 a Junio de 2013]

PENSAMIENTO IMAGINACTIVO BLOG

manuelgross.bligoo.com/content/view/937896/Analisis-de-las-4-P-en-el-marketing-mix-de-las-empresas-de-servicios.html

[Abril de 2014 a Agosto de 2014]

CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMPENSAR

www.compensar.com.co

[Abril de 2013 a Marzo de 2015]

CAFAM CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR

www.cafam.com

[Abril de 2013 a Marzo de 2015]

CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COLSUBSIDIO

www.colsubsidio.com

[Abril de 2014 a Marzo de 2015]

ASOCIACION NACIONAL DE CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR ASOCAJAS

<http://www.asocajas.org.co>

[Marzo de 2014]

ASOCAJAS REVISTA MAS VIDA

<http://asocajasrevistamasvida.asocajas.org.co>

[Febrero de 2014 a Junio de 2014]

DIARIO EL TIEMPO

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/la-economia-colombiana-crecio-43-en-el-2013/13693379>

[26 de Mayo de 2014]

PURO MARKETING

<http://www.puromarketing.com/53/12382/preguntas-ayudaran-identificar-verdad-clientes.html>

[3 de Junio de 2014]

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION

https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/dd99fb5c-d58b-4dff-a3b9-07e6e52e7bf8/CAJAS_DE_COMPENSACION_FAMILIAR.pdf

[27 de Julio de 2014]

ASOCIACION NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA ANDI

<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

[Febrero a Marzo de 2015]