

PLAN ESTRATEGICO PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA COMPAÑÍA
OLD MUTUAL EN EL SECTOR DE PENSIONES Y CESANTIAS COLOMBIANO

MICHAEL STEVEN QUIROGA MURCIA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, DICIEMBRE DE 2018

PLAN ESTRATEGICO PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA COMPAÑÍA
OLD MUTUAL EN EL SECTOR DE PENSIONES Y CESANTIAS COLOMBIANO

MICHAEL STEVEN QUIROGA MURCIA

Trabajo de Grado para obtener el título de administrador de Empresas

DIRECTORA

YENNY KATHERINE PARRA ACOSTA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, OCTUBRE DE 2018

DEDICATORIA:

Este trabajo de grado está dedicado a mis padres, ya que gracias a ellos conté con todo el apoyo para poder estudiar en esta universidad en la cual me forjé de conocimientos.

En segunda instancia agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría quienes se esforzaron por enseñarme y ponerme en el lugar en el que me encuentro hoy en día

En la vida se suelen encontrar diversos retos; y uno de ellos es el paso por la universidad; tras verme dentro de ella me di cuenta que más allá de ser un reto es una base no solo para mi entendimiento del campo en el que me he visto inmerso, sino para lo que concierne a la vida y mi futuro laboral y personal.

AGRADECIMIENTOS:

A la universidad Santo Tomás de Aquino por haberme brindado la oportunidad de ser parte de ella y haberme abierto las puertas de su seno científico estudiantil con la cual pude estudiar mi carrera de Administración de Empresas; como también a todos y cada uno de los docentes que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante cada día.

Agradezco también a mi asesora asignada de trabajo de grado la Profesora Katherine Parra Acosta por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como por haberme tenido paciencia para guiar todo el proceso de desarrollo del trabajo de grado.

Mis Agradecimientos también van dirigidos para el Coordinador del área de Control Financiero de OLD MUTUAL Eliecer Lizarazo; por haber aceptado que se realizara mi trabajo en esta prestigiosa empresa.

Y para finalizar también agradezco a todo los que fueron mis compañeros de clase durante todos y cada uno de los semestres que curse en la universidad; ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral aportaron en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

RESUMEN

Este trabajo se realiza con base en una de las empresas mejor establecidas del país, como lo es fondo de pensiones y cesantías Old Mutual Colombia que en los últimos años ha conseguido consolidarse como una de las empresas número uno en el sector financiero con bases sólidas y transparentes para sus clientes, lo que les genera valor agregado y estatus en el mercado en el que se desenvuelve. Se analiza su principal debilidad, pues es una de las empresas que menos participación tiene en términos de inversión financiera y captación de mercado nacional; su operación se centra en un 85% en la inversión de mercados externos y el 15% en el mercado de pensiones y cesantías colombiano. Dado que es un tipo de inversión que le permite aumentar y asegurar la sostenibilidad económica en el sector Pensional Colombiano; y comparándola según el ranking del sector y a pesar del potencial que esta tiene en términos de inversión debido a que ofrecen mejores tasas de rendimiento a sus clientes quienes la prefieren por encima de los otros fondos administradores en Colombia se encuentra en desventajas pues su competencia en el país lideran en la captación del mercado nacional, ya que estas se centran única y especialmente en él.

Old Mutual actualmente debe preocuparse por tomar posesión en el mercado colombiano dado que no tener un porcentaje de participación inversa en el país; la pone en desventaja con sus dos mayores rivales, Porvenir y Protección, que lideran en inversión, pero con menores índices de desempeño.

Palabras claves: Cesantías, pensión, captación, inversión, sector financiero, personal natural.

ABSTRACT

This work is carried out based on one of the best established companies in the country such as Old Mutual Colombia pension and severance fund, which in recent years has managed to consolidate itself as one of the number one companies in the financial sector with solid and transparent foundations for its clients, which generates added value and status in the market in which it operates. Its main weakness is analyzed, since it is one of the companies with the least participation in terms of financial investment and national market capture; its operation focuses on 85% of the investment in external markets and 15% in the Colombian pension and severance market. Given that it is a type of investment that allows it to increase and ensure economic sustainability in the Colombian Pension sector; and comparing it according to the ranking of the sector and despite the potential it has in terms of investment because they offer better rates of return to their clients who prefer it over the other managerial funds in Colombia, it is disadvantaged because its competition in the country lead in capturing the national market, as these are unique and especially focused on it.

Old Mutual currently has to worry about taking possession in the Colombian market given that it does not have a percentage of inverse participation in the country; it puts it at a disadvantage with its two biggest rivals, Porvenir and Protección, which lead in investment, but with lower performance indices.

Keywords: Severance, pension, collection, investment, financial sector, natural personnel.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	14
2. Justificación.....	16
3. Objetivos.....	18
3.1 General.....	18
3.2 Específicos.....	18
Caracterización de la empresa	19
4.1. Descripción de la empresa:.....	19
4.2. Direccionamiento estratégico:	20
4.2.1. Misión:.....	20
4.2.2. Visión:	20
4.3. Cultura organizacional.....	20
4.4. Valores y principios.....	21
4.5. Políticas empresariales:	21
4.6. Productos y servicios:.....	22
4.6.1. Old Mutual Pensiones y Cesantías	22
4.6.2. Old Mutual seguros de vida s.a.	26
4.6.3. Fiduciaria Old Mutual s.a.	26
4.7. Objetivo empresarial.....	26
Desarrollo	27
5.1. Contexto.	27
5.1.1. Papel de las administradoras de pensiones y cesantías en el mercado colombiano.	27
5.1.2. Potencial del mercado.....	28
5.1.3. Portafolios de inversión de Old Mutual.....	29
5.1.4. Propuesta de valor Old Mutual.....	33
5.1.5. Estados financieros Old Mutual	33
5.2. Evaluación perspectiva del cliente	37
5.2.1. Productos y servicios.....	37
5.2.2. Red de distribución. (CESANTIAS, 2018)	42
5.3. Diagnostico.....	43

5.3.1. Matriz EFI	48
5.3.3. Matriz DOFA.....	51
5.4. Planteamiento y formulación del problema.....	54
5.5. Propuesta de solución.	55
5.5.1 Selección de estrategia propuesta.	55
5.5.1.2 Mapa de procesos Old Mutual.....	58
5.5.1.3 Arquitectura organizacional.	59
5.6. Marco de referencia.	60
5.6.1. Antecedentes.....	61
5.7. Marco conceptual.	63
5.7.1. El sistema de pensiones y cesantías define qué sociedad queremos ser.....	63
5.8. Plan de acción.	67
5.8.1 Metas e indicadores para la consecución de objetivos:	67
6.8.2 Actividades.	68
5.8.3 Presupuesto.....	69
5.8.4 Cronograma.	72
5.8.5. Mapa estratégico.....	74
5.9. Lecciones aprendidas.....	78
5.10. Conclusiones y Recomendaciones.....	79
Bibliografía.....	83

Lista de Figura

Figura. 1. Información Financiera Fondo De Pensiones Voluntario.	29
Figura. 2. Información Financiera Fondo De pensiones Fiduciaria S.A.	30
Figura. 3. Información Financiera Fondo De pensiones Seguro De Vida.....	31
Figura. 4. Información Financiera Fondo De pensiones Valores S.A.	32
Figura. 5. Estado Situación Financiera Actual (Expresado en miles de pesos).....	35
Figura. 6. Estado Situación Financiera Actual (Expresado en miles de pesos).....	36
Figura. 7. Composición de Portafolio.....	38
Figura. 8. Portafolio por Tipo de Moderna.....	39
Figura. 9. Composición De Portafolio.....	40
Figura. 10. Composición Moneda.	40
Figura. 11. Red De Distribución.....	42
Figura. 12 plano Matriz PEYEA.	45
Figura. 13. Matriz EFI.	49
Figura. 14. Matriz EFE.	50
Figura. 15. Organigrama según la mejora propuesta de implementación de una nueva área.	56
Figura. 16. Mapa de Procesos.....	58
Figura. 17. Arquitectura Organizacional.	59
Figura. 18. Estructura de personal nueva área.	70
Figura. 20. Cronograma identificación y solución del problema.	72
Figura. 21. Mapa de Proceso (APDC, 2014).....	75
Figura. 22. Arquitectura Organizacional.	77

1. Información general del documento	
Tipo de documento	Trabajo de grado
Tipo de impresión	Digital
Nivel de circulación	Público
Título del documento	Plan estratégico para aumentar la participación de la compañía Old Mutual en el sector de pensiones y cesantías colombiano
Autor	Michael Steven Quiroga Murcia
Director	Mg. Jenny Katherine Parra Acosta
Publicación	Bogotá, Octubre 2018. 65 páginas
Unidad patrocinante	Universidad Santo Tomás Abierta y a distancia
Palabras clave	Cesantías, pensión, captación, inversión, sector financiero, personal natural.
2. Descripción del documento	
Trabajo de grado que se realiza para optar al título de administrador de empresas y por medio del cual se propone realizar una serie de estrategias que permita incursionar en el mercado de inversión colombiano, con el propósito de aumentar su participación en el mercado Nacional, con el fin de asegurar la sostenibilidad económica en el sector de pensiones y cesantías colombiano.	

3. Fuentes del documento
APA 6ta Ed.
4. Contenidos del documento
1. Cultura organizacional: Características más relevantes de la empresa objeto de estudio. 2. Funcionamiento del proceso administrativo: Breve descripción del funcionamiento de los procesos en el área administrativa de la empresa. 3. Diagnostico organizacional: Con la ayuda de la matriz EFI y EFE se identifican los problemas encontrados en el proceso administrativo. 4. Planteamiento del problema: Por medio de la matriz de árbol del problema se muestran las causas, los efectos y el problema encontrado en la realización del diagnóstico de la empresa. 5. Alternativa de solución: se exponen las tres posibles alternativas de solución, de las cuales se seleccionara una para proponer su implementación en la organización 6. Selección de la alternativa de solución: se escoge una alternativa de solución que sea adecuada para la empresa de acuerdo a sus características. 7. Plan de acción: Descripción de actividades con tiempos, costos y responsables.

5. Metodología del documento
Se desarrolla un diagnóstico organizacional en el interior de una empresa, por medio de las herramientas Matriz PEYEA, EFI y EFE y Matriz DOFA para encontrar un problemática general por medio de los instrumentos de recolección de información de fuentes directas.
6. Conclusiones del documento
Se concluye que uno de los principales problemas encontrados es que la empresa objeto de estudio Old Mutual no cuenta con el área de Marketing por medio de la cual pueda realizar estudios del mercado nacional en el cual se

desenvuelve; dado que la compañía únicamente se centra en la inversión de mercados y captación de clientes extranjeros lo que la deja en gran desventaja frente a su competencia que aunque con menos capacidad y experiencia en el mercado de pensiones y cesantías lideran en su cobertura nacional; por tanto se hace necesario la implementación de dicha área con el fin de esta proporciones los estudios y aprobaciones necesarias para la captación y penetración del mercado de pensiones y cesantías colombiano.

7. Referencia APA del documento

Propuesta para la realización de un diagnóstico organizacional general de la empresa Old Mutual Colombia de una empresa de pensiones y cesantías
. Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia.

Elaborado por:	Michael Steven Quioga Murcia		
Revisado por:	PhD. Yenny Katherine Parra Acosta		
Fecha de elaboración del resumen:	15	Octubre	2018

Bogotá, 11, 05, 2018.

Señores:

Centro de Recurso para el Aprendizaje y la Investigación CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia
Bogotá

Estimados Señores:

Yo, Michael Steven Quiroga Murcia, identificado con Cédula de Ciudadanía No. 1077973634, autor del trabajo de grado titulado: Plan estratégico para aumentar la participación de la compañía Old Mutual en el sector de pensiones y cesantías, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de Administrador de empresas, autorizo al CRAI-USTA de la Universidad Santo Tomás, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera: • Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Catálogo en línea y el Repositorio Institucional de la página Web del CRAI-USTA, así como de las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Santo Tomás. • Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Cordialmente,

Firma Michael Steven Quiroga Murcia
C.C. No.1077973634 de Villeta
Correo Electrónico: Michaelquiroga@ustadistacia.edu.com

1. Introducción

El siguiente trabajo de grado tiene como objetivo analizar el sistema mediante el cual empresas del sector pensional operan y captan el mercado nacional colombiano en particular el fondo de pensiones y cesantías Old Mutual que según estadísticas de Colfondos y Colpensiones es el Fondo con menos grado de Inversión y captación del mercado Nacional; mercado que se puede definir como un servicio que hace de bien privado y cuya existencia solo debe garantizar el estado; dado que el mercado presenta fallas para su suministro y requiere de bastante atención pues teniendo en cuenta las problemáticas que este presenta en el país hacen que sea un mercado potencial.

La caracterización principal de este tipo de mercado es que el sistema general de pensiones tiene por objeto garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, así como propender por la ampliación progresiva de cobertura a los segmentos de población no cubiertos con un sistema de pensiones y cesantías lo que en la actualidad y mirando hacia el futuro no va ser posible pues el faro indica que en el 2050 ya no habrá en Colombia 9 trabajadores por cada adulto mayor sino solo 3 y el estado cada vez más aumentan el rango de edad. (Tiempo, 2018)

Para analizar esta problemática es indispensable mencionar sus causas. Unas de ellas es la incapacidad para ofrecer un seguro contra muchos de los riesgos más importantes a que se enfrentan los individuos; la incapacidad para proporcionar un seguro contra los riesgos sociales, los elevados costes de transacción que conlleva la provisión privada de seguros y

el problema de la selección adversa cuando los mercados no pueden diferenciar entre las personas que tienen riesgos diferentes.

La investigación de esta problemática empresarial y sectorial se realizó dado el interés de analizar porque el grupo de pensiones y cesantías OLD MUTUAL Colombia a la fecha no se ha arriesgado a incursionar de lleno en el mercado de pensiones y Cesantías Colombiano y determinar por qué no son los numero uno en el sector, si han sido galardonados como una de las empresas de mayor crecimiento en los últimos años.

Teniendo en cuenta que hoy en día el sector empresarial deben trabajar arduamente día a día por el desarrollo competitivo de sus organizaciones es que nosotros los administradores de empresas debemos capacitarnos y actualizarnos constantemente en temas relacionados tanto internos como externos de nuestra empresa que nos lleven a establecer semestralmente ideas innovadoras y competitivas, determinando también posibles problemáticas que se puedan establecer al interior de la misma o en relación con su competencia.

Para el posterior desarrollo de este trabajo se iniciará identificando las principales problemáticas que afecten la operación o imagen de la compañía para la que se trabajó Old Mutual Colombia, lo anterior basando inicialmente en el trabajo desarrollado en los espacios académicos de prácticas empresarial I, II cursado en el 1 semestre del año 2017; lo anterior por medio de la implementación de las herramientas objeto de estudio como lo son las matrices EFI y EFE, por medio de la cual una vez desarrollado todo lo anterior se pudo presentar la idea de solución a la problemática identificada y posteriormente justificar como se integran están al mapa de procesos, y arquitectura organizacional .

2. Justificación

La realización de este trabajo radica en la necesidad que se ha evidenciado en la empresa OLD MUTUAL en temas de captación e inversión del mercado colombiano; que si bien es cierto, quieren desarrollar estrategias de penetración e incursión del mercado nacional, pero es claro que aún no cuenta con el conocimiento ni los estudios necesarios en marketing colombiano para conseguir su implementación.

A raíz de la identificación de la necesidad nombrada, este proyecto se justifica desde los procesos que deben ser mejorados y la creación e implementación de una nueva área funcional que permitan mejorar en términos de investigación y penetración de mercado teniendo en cuenta su normatividad y aplicabilidad. Este proyecto se lleva a cabo por que se diagnosticó mediante el instrumento de las matrices EFE, EFI y PEYEA una necesidad real que representa una posibilidad de ubicar a esta empresa en el rating del sector como la empresa líder en el mercado de pensiones y cesantías en Colombia. Solucionado una problemática que amerita intervenciones empresariales.

La automatización de procesos industriales, el control de variables de procesos en tiempo real y la manipulación de datos se han venido convirtiendo en una alternativa viable para salir del atraso tecnológico de nuestro país; pues tener el control al instante sobre todos y cada uno de los procesos que pueden ayudar a mantener estándares de calidad adecuados, y el aumento de la productividad; aseguran mantener los estándares de competitividad.

Con la propuesta del diseño de penetración de nuevos mercados; se pretende mejorar la competitividad de la empresa por medio del saber hacer del proceso dado que mejora la operación, los tiempos y el control de las variables que permitirán hacer pruebas

estandarizadas de estudios de mercados colombianos en los cuales se consiga invertir y prestar sus servicios de pólizas de pensiones y cesantías a personas naturales y grandes empresas del país, ofreciendo así adicionales estandarizados confiables a la industria nacional, cumpliendo así con los objetivos de su misión.

Por lo anterior y observando el gran potencial que posee la empresa OLD MUTUAL; surgió la idea de proponer nuevos estudios de investigación de mercados colombianos, con el fin de que este proyecto se pueda implementar en una segunda fase.

Esta propuesta se hace para brindar una solución aplicada a la necesidad de una política sólida en temas de exploración de nuevos mercados en particular el mercado colombiano, planeando un cronograma de ejecución, una propuesta de creación de áreas y procesos de mejoras que conlleven al reconocimiento y buenas prácticas empresariales.

3. Objetivos

3.1 General

Diseñar un plan estratégico para la empresa mediante la elaboración de un mapa de procesos y el planteamiento de la arquitectura organizacional de OLD MUTUAL; que le permita incursionar en la inversión colombiana, con el propósito de aumentar su participación en el mercado Nacional.

3.2 Específicos

- Caracterizar la empresa OLD MUTUAL, para conocer el direccionamiento estratégico logrando examinar sus áreas funcionales con criterios administrativos y operativos.
- Elaborar un diagnóstico de la empresa OLD MUTUAL; basado en matrices de planeación estratégica que permiten determinar la situación actual en materia de inversión y así plantear soluciones acordes a los resultados obtenidos.
- Establecer una propuesta de acciones estratégicas que permitan proporcionar sostenibilidad económica a la empresa en el contexto nacional.

Caracterización de la empresa

4.1. Descripción de la empresa:

Old Mutual Colombia “fondo de pensiones y cesantías.”

Old Mutual Colombia es una empresa que se caracteriza por ser experta en el mercado de servicios financieros, enfocada en ofrecer soluciones de ahorro, protección de futuro e inversión, servicios en planeación financiera que se ajusten a las necesidades de sus clientes bien sea personas naturales o jurídicas, a nivel mundial son parte de Old Mutual un grupo financiero internacional que ofrece un amplio portafolio de productos y servicios en ahorro, inversión y administración de activos. Fue fundado en 1845 y tiene su sede principal en Londres. Opera en África, Europa, América y Asia mediante marcas internacionales y locales, líderes en el mercado. Cuenta hoy con 61,500 empleados y tiene más de 17 millones de clientes.

En Colombia estamos presentes desde 1953. Ofrecemos soluciones integrales a través de un grupo de compañías lideradas por Old Mutual Holding S.A. Contamos con 513 colaboradores en 7 ciudades donde tenemos presencia.

Hace parte de las industrias de Colombia desde hace 62 años, por medio de la compañía de “Skandia seguros de vida S.A” por lo cual cada uno de los productos que sacaron al mercado se desarrollaron en el pasar de los años los cuales buscaban un amplio portafolio financiero.

Para el año 2006 la empresa llamada “Skandia” es comprada por el grupo Old mutual, y en los últimos años, año 2014 inician a operar formalmente bajo la marca de origen sudafricano Old Mutual.

Pertenece a grupos empresariales tales como Old mutual holding de Colombia S.A, Old Mutual Pensiones Y cesantías S.A, Old Mutual fiduciaria S.A, Old Mutual seguros de vida S.A, y Old Mutual valores S.A.

4.2. Direccionamiento estratégico:

4.2.1. Misión:

Facilitar futuros positivos para nuestros colaboradores, asesores y clientes mediante la entrega de asesorías y educación financiera, soluciones financieras accesibles, acordes a sus necesidades, siendo responsables con las comunidades en operan. (MUTUAL H. D., 2017)

4.2.2. Visión:

Ser el socio de confianza de nuestros clientes apasionados por ayudarlos a alcanzar sus metas financieras a lo largo de su vida. (MUTUAL H. D., 2017)

4.3. Cultura organizacional.

Old mutual se ha enfocado en establecer un modelo de organización que aprende por medio de gestión del conocimiento ya que así se ofrecen ambientes propios para el buen desarrollo profesional y personal de cada uno de sus colaboradores preparando así a la organización para que afronte entornos actuales y futuros.

Sabiendo esto Old mutual asume que brindando ambientes propicios permite que sus agentes apliquen y desarrollen a cabalidad todo su talento profesional.

Esta se concibe como una administración de aprendizaje que permite facilitar la adquisición de nuevos conocimientos por medio de experiencias ajenas y propias, dando lugar así a que día a día se ajusten y mejoren los procesos, disminuir el tiempo de

resolución de problemáticas y aumentar el nivel de competitividad de la compañía; este proceso desarrollado identifica el objetivo de fortalecer una alineación de la cultura de gestión de conocimiento con sus respectivas herramientas y necesidades organizacionales. (Mutual O. , 2018)

4.4. Valores y principios

La clave para la entrega de esta estrategia es aferrarnos a nuestros valores fundamentales y continuar invirtiendo en nuestra gente a medida que nos acogemos a las riquezas culturales en todo el grupo. (Colombia O. M., 2018)

- Responsabilidad
- Integridad
- Respeto
- Ir más allá de los límites

4.5. Políticas empresariales:

Old mutual en una compañía operante en el sector financiero de pensiones, cesantías e inversiones que lleva más de 63 años constituida en el mercado colombiano la cual brinda productos financieros con estándares de calidad y rentabilidad bastantes altos pues su estrategia de inversión radica en mercados extranjeros que proporcionan mayores ingresos y procesos más limpios y duraderos por esta razón siempre procura.

- Brindar información clara y transparente desde el principio de la apertura de las pólizas firmadas con sus clientes en las cuales le garantizan una tasa real y sostenible.

- Brinda a sus clientes mayores porcentajes de ganancia en cuento a su inversión financiera. (Mutual H. d., 2018)

4.6. Productos y servicios:

4.6.1. Old Mutual Pensiones y Cesantías

- **Fondo de Pensiones Voluntarias Multifund**

De acuerdo al perfil de inversión y capital se ofrecen cinco programas de inversión con el fin de maximizar, preservar y potencializar su capital Una cuenta inembargable en los términos y límites establecidos por la ley. Dependiendo de cada programa de inversión, acceso a Portafolios Strategist (delegados) o Portafolios Individuales (auto gestionados)

Las comisiones y cargos dependen del programa de inversión, las cuales podrán ser fijas, variables, combinadas o por retiros.

- **Programa Old Mutual Inversión (Personas)**

Las comisiones y cargos dependen del programa de inversión, las cuales podrán ser fijas, variables, combinadas o por retiros.

Comisión Fija:

Una comisión mensual por valor de COP \$16,900, por la totalidad de los recursos administrados por cada partícipe en Old Mutual Fondo de Pensiones Voluntarias. Esta comisión no se causará respecto de los partícipes.

Comisión Variable:

La menor de las comisiones obtenidas bajo los siguientes mecanismos:

Mecanismo A: Se determinará una comisión variable anual a cargo de cada cuenta individual, sobre el saldo diario de la cuenta, según los Fondos, Portafolios e Inversiones que la compongan, calculada como el resultado del promedio ponderado de la distribución de activos en cada uno de estos Fondos, Portafolios o Inversiones

- **Programa Old Mutual Inversión Plus (Personas)**

A los partícipes que se encuentren en la Opción No Penalizada dentro del Programa Old Mutual Inversión Plus, Old Mutual Pensiones y Cesantías S.A. le cobrará la siguiente comisión anual a cargo de cada cuenta individual que tenga el Partícipe en la Opción No Penalizada del Programa Old Mutual Inversión Plus, calculada sobre el saldo diario de la cuenta, según los Fondos, Portafolios e Inversiones que la compongan, y de acuerdo con el resultado del promedio ponderado de la distribución de activos en cada uno de estos Fondos, Portafolios o Inversiones

- **Programa Old Mutual Capital + Seguro (Personas)**

Old Mutual Pensiones y Cesantías S.A. por la administración de Old Mutual Fondo de Pensiones Voluntarias bajo este Programa de Inversión, tiene derecho a una comisión variable anual a cargo de cada cuenta individual, sobre el saldo diario de la cuenta, según los Fondos, Portafolios e Inversiones que la compongan, calculada como el resultado del promedio ponderado de la distribución de activos en cada uno de estos Fondos, Portafolios o Inversiones.

- **Programa Old Mutual Ahorro Colectivo (Empresas)**

Cada empleado tendrá una cuenta individual a su nombre, la cual hace parte del Programa de Ahorro Empresarial patrocinado por la empresa.

Monto mínimo de COP \$50.000 como aporte inicial por cada cuenta individual realizado por el patrocinador o el empleado

Al término del segundo año de vinculación del patrocinador, el saldo de las cuentas individuales de los empleados debe ser de COP \$150.000.000.

La empresa señala el monto de sus aportes y las condiciones bajo las cuales pasarán a ser propiedad de los empleados.

Beneficio tributario para la empresa ya que los aportes que realicen los patrocinadores en el año son deducibles, dentro de los límites de la ley vigente.

Acceso a los beneficios tributarios contemplados en la ley para inversiones en Fondos de Pensiones Voluntarias

- **Programa Old Mutual Ahorro Empresarial (Empresas)**

Definición la estrategia de inversión de acuerdo al perfil de riesgo

Acceso a una amplia oferta de instrumentos financieros gestionados por profesionales

Acceso a Portafolios Especiales de Inversión con diferentes alternativas que le permitirán completar su portafolio

- **Fondo de Pensiones Obligatorias (Personas)**

Lo acompañamos a ahorrar con el fin de crear un capital que le permita tener una pensión de jubilación en su etapa de retiro.

Con el esquema de Multifondos puede elegir dónde invertir su ahorro de pensión, dependiendo de su edad y perfil de riesgo, para esto ponemos a su disposición las siguientes opciones:

Old Mutual Fondo de Pensiones Obligatorias – Conservador

Old Mutual Fondo de Pensiones Obligatorias – Moderado

- **Fondo de Cesantías (Personas)**

Los ayudamos a construir un fondo de ahorro para cada momento de su vida, asegure cualquier época cesante o financie proyectos de educación y vivienda para usted y su familia.

Old Mutual Fondo de Cesantías está constituido por las cesantías que aporte el empleador a favor de sus trabajadores y aquellas aportadas por trabajadores independientes. En este fondo tiene a su disposición las siguientes opciones de portafolios:

Portafolio de inversión de Largo Plazo con activos de renta fija y variable para un horizonte de mediano plazo.

Portafolio de inversión de Corto plazo orientado a invertir en cuentas de ahorro e inversiones de corto plazo.

- **Fondo Alternativo de Pensiones (Personas)**

Lo acompañamos a definir su estrategia de inversión maximizando el capital para alcanzar una pensión de jubilación en su etapa de retiro.

De acuerdo a sus necesidades y su perfil de riesgo, puede definir su estrategia de inversión sobre los valores que exceden el capital mínimo requerido para alcanzar una pensión mínima, para esto ponemos a su disposición las siguientes opciones:

Estrategias de Unigestión

Estrategias con Multigestión de Portafolios

4.6.2. Old Mutual seguros de vida s.a.

- Old Mutual Seguro Individual con Ahorro (Personas)
- Old Mutual Seguro Individual de Pensiones (Personas)
- Old Mutual Seguro Colectivo (Empresas)

4.6.3. Fiduciaria Old Mutual s.a.

- Old Mutual Carteras Colectivas
- Fideicomisos Especiales de Inversión (Empresas)

4.7. Objetivo empresarial

Sus iniciativas están dirigidas a desarrollar, apoyar o mantener cercanía en las poblaciones en las que hacen presencia. Utilizando su experiencia y conocimiento financiero para desarrollar los productos y servicios más adecuados para cada uno de sus

clientes, escuchando sus necesidades y los acompañan en la toma de decisiones informadas que les permiten alcanzar sus metas financieras. (Mutual H. d., 2018)

Desarrollo

5.1. Contexto.

En un primer plano el análisis general del portafolio de pensiones y cesantías son la recopilación de las prestaciones sociales que contempla la legislación laboral colombiana, que buscan proteger de alguna forma al trabajador que queda cesante; que en otras palabras es todo trabajador que queda desempleado, que se le termina el contrato laboral o que simplemente llegan a la edad en la que para el gobierno ya han cumplido con su servicio como empleado y pueden pensionarse. (ALEX, 2012).

Las cesantías son una gran conquista del trabajador colombiano, que ante la eventualidad la terminación del contrato de trabajo, queda ante la incertidumbre propia del hecho de no conocer con exactitud la suerte que correrá en el futuro. (Gerencie.com, 2018)

Por otra parte las pensiones pueden tratarse de un monto que el Estado paga a una persona cuando se jubila, viuda o queda incapacitada. Dicho dinero se entrega de manera periódica, ya que durante un lapso de tiempo o de forma permanente. (Merino, 2015)

5.1.1. Papel de las administradoras de pensiones y cesantías en el mercado colombiano.

Según estadísticas presentadas al cierre del mes de junio de 2018 alcanzó los 16,2 billones de pesos lo que equivale al 20% del (PIB) producto interno bruto Colombiano,

cuyos montos buscan que los diferentes fondos de Pensiones y cesantías entre estos “ OLD MUTUAL” generen rentabilidades mutuas tanto para la compañía como para cada uno de sus ahorradores, generándoles por ley un retorno mínimo sobre sus ahorros; partiendo de los distintos focos de inversión implementando instrumentos de mercados financieros de cada uno de los fondos establecidos en Colombia.

Y teniendo en cuenta que todos estos fondos incluido OLD MUTUAL disponen de dinero a largo plazo, sus principales portafolios de inversión son; los de riesgo moderado por medio de los activos de renta variable y renta fija, con el propósito que puedan recuperar los montos mínimos establecidos legalmente y con estos riesgos conseguir mayores beneficios; ahora es importante tener en cuenta que la deuda privada y pública son las recetoras de inversión más atractivas por estas compañías; pues la seguridad de rentabilidad que brindan es altamente tentadora, pues partiendo de la coyunturas que enfrenta el mercado en la que la debilidad de la economía y el aumento del riesgo sobre otros países emergentes. Empuja al sector empresarial que busquen captación del capital en el mercado para emitir bono con tasas lo suficientemente altas como para hacerlas atractivas para el ojo del inversionista. Y según reportes hechos por el ministerio de hacienda y crédito público todas las administradoras de fondo de pensiones y cesantías acaparan el 72% de los bonos emitidos de deuda pública. (Mutual P. F., 2018).

5.1.2. Potencial del mercado.

Es importante tener en cuenta que el crecimiento de los fondos de pensiones y cesantías en Colombia han ido de la mano con el crecimiento del mercado de capitales, especialmente el de la deuda, ocasionando que a medida que se ofrecen instrumentos atractivos de inversión las AFP los van incluyendo dentro de sus portafolios, dado que de

ellos son los activos bursátiles que son de vital importancia pues el 20% de las operaciones de acciones en venta, y el 35% de las operaciones de compra de acciones son hechas por las administradoras, manteniendo así el volumen de los activos transados; que por su parte reportan el 12 % del total transado en los últimos 10 años. Haciendo que las administradoras de fondos de pensiones sean los mayores accionistas del sector empresarial colombiano. (Sectorial, 2015)

Es tanta su importancia que tienen en el mercado de capitales local que este se ha quedado corto, ya que no se encuentran activos líquidos lo suficientemente rentables como para continuar con el aumento de sus inversiones, lo que los ha llevado a buscar nuevo proyectos de operación en mercados extranjeros tal como lo hace OLD MUTUAL que lidera en este tipo de inversiones.

5.1.3. Portafolios de inversión de Old Mutual

Fondo de pensiones Voluntarias.

Figura. 1. Información Financiera Fondo De Pensiones Voluntario.

INFORMACIÓN DEL FONDO	
Valor Fondo MILL COP: \$19.066,33	Nombre Corto: PV_Rv.Global
Clasificación: RV	Nombre Largo: PV Acciones Global
Región de Inversión: Internacional	SubAdministrador: Old Mutual AFP

Fuente: Elaboración Propia. Recuperado de Estado Financiero OLD MUTUAL cierre Año 2017.

Este es uno de los fondos de pensiones y cesantías de dominio y cobertura internacional más pequeño pero que ofrece mayores beneficios de inversión y ahorro para sus clientes

de acuerdo a cada programa inversión (Old Mutual Inversión, Old Mutual Inversión plus y Capital + seguro) ofrecemos dos modalidades para la gestión de sus recursos: Strategist e individual, de acuerdo al monto de inversión y perfil de riesgo.

En la modalidad Strategist un grupo de especialistas de Old Mutual estructura y gestiona la distribución de su inversión, monitoreando y seleccionando las mejores alternativas con el fin de potencializar la inversión dentro del perfil seleccionado previamente.

La modalidad Individual permite gestionar directamente la distribución de las inversiones para lograr una mezcla de portafolios de acuerdo al perfil del inversionista, nosotros efectuamos el seguimiento y actualización de la distribución del portafolio en el tiempo.

(Colombia O. M., 2018)

Fiduciaria S.A.

Figura. 2. Información Financiera Fondo De pensiones Fiduciaria S.A.

INFORMACIÓN DEL FONDO	
Valor Fondo MILL COP: \$341.141,28	Nombre Corto: IC_Rf.ColEfecti
Clasificación: RF	Nombre Largo: Old Mutual FIC Efectivo
Región de Inversión: Colombia	SubAdministrador: OMFiduciaria

Fuente: Elaboración Propia. Recuperado de Estado Financiero OLD MUTUAL cierre Año 2017.

Generará una remuneración por sus servicios de administración, comisión equivalente a un porcentaje fijo efectivo anual de acuerdo al tipo de participación.

Se causa 4 x 1000 en Traslado entre las cuentas de ahorro y/o corrientes y los bancos del Fondo de Inversión Colectiva de diferente entidad bancaria o a diferente titular. (Holding, Old MUTual Holding / Fiduciaria S.A, 2018)

Seguros de Vida

Figura. 3. Información Financiera Fondo De pensiones Seguro De Vida..

INFORMACIÓN DEL FONDO	
Valor Fondo MILL COP: \$120.401,36	Nombre Corto: SEG_IndPension
Clasificación: N/A	Nombre Largo: SEG Individual Pensiones
Región de Inversión: Colombia	SubAdministrador:

Fuente: Elaboración Propia. Recuperado de Estado Financiero OLD MUTUAL cierre Año 2017.

Ofrecemos alternativas de inversión a nivel global y local en diferentes tipos de activos dándole la oportunidad de participar en varios mercados.

Para fondos abiertos el inversionista podrá tener recursos invertidos máximo por el 10% del valor total del Fondo; para fondos cerrados hasta el 60%. (Fiduciaria, 2018)

Valores S.A.

Figura. 4. Información Financiera Fondo De pensiones Valores S.A.

INFORMACIÓN DEL FONDO	
Valor Fondo MILL COP: \$2.477,40	Nombre Corto: IC_Rf.Liquidez
Clasificación: RF	Nombre Largo: Old Mutual FIC Liquidez
Región de Inversión: Colombia	SubAdministrador: OM Valores

Fuente: Elaboración Propia. Recuperado de Estado Financiero OLD MUTUAL cierre Año 2017.

Una sociedad que ofrece soluciones de inversión a través de sus productos enfocados al mercado de valores, brindando alternativas de inversión a la medida de las necesidades de nuestros clientes; adicionalmente, bajo contratos de corresponsalía promociona, a los residentes en Colombia, productos y servicios del mercado de valores en entidades del exterior.

Fundada en el año 2006, tiene como visión entregar una oferta integral de soluciones para apoyar nuestro negocio en Asset Management & Wealth mediante Inversión, Ahorro y Diversificación, bajo un modelo de asesoría pensado en el cliente persona jurídica y persona natural. (Holding, Old Mutual Hlding / Fondo de Valores S.A, 2018)

Old Mutual Valores S.A. - Sociedad Comisionista de Bolsa pertenece al grupo Old Mutual Holding de Colombia S.A. Está bajo el control y la vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia y el Autorregulador del Mercado de Valores AMV, y es miembro de la Bolsa de Valores de Colombia.

5.1.4. Propuesta de valor Old Mutual

La estrategia de creación de valor de Old mutual radica en el aprovechamiento del crecimiento de los mercados que generan mayor oportunidad en la cual presentan una posición competitiva muy fuerte; siendo reconocida como empresa líder en generación de negocios responsables y servicios financieros.

Con la propuesta de mayor cobertura y solvencia del mercado Colombiano Old Mutual se compromete con sus clientes a mantener toda su información de portafolios de inversión segura, a través del portal OLDMUTUAL NET CORPORATIVO, el proyecto de solvencia consiste en es una regulación que protege a los usuarios de las aseguradoras con un solo objetivo, el de velar por sus intereses de crecimiento de patrimonio haciendo posible ahorro personal.

Los fondos de Capital seguro OLD MUTUAL da una solución de inversión con tres beneficios que brinda tranquilidad y valor a su dinero como lo son los seguros de vida, los fideicomisos y un gran bono de permanencia, y son una de las muchas ventajas que todos y cada uno de los clientes recibirían al abrir nuevas pólizas con la compañía. (MUTUAL O. , 2018)

5.1.5. Estados financieros Old Mutual

Al día de hoy Old mutual pensiones y cesantías brinda un portafolio de productos financieros enfocados al ahorro, inversión y sobre todo administración de activos, por medio de seguros, banca y seguros de vida en Asia, Europa, África y América. Con un patrimonio fijo de 425 billones de dólares (US\$); 16 millones clientes y un grupo de colaboradores de 57.000. (2018, pág. old mutual)

Últimamente la marca Old mutual ha mostrado que lleva un negocio creciente en cuanto se refiere a planes de ahorro, y retiro privado de empresas de capital nacional y extranjero, implementado fuertes planes de pensionamiento privados acción que le ha permitido tener estrechas relaciones con grandes administradores de fondos de inversión privados que completan a las Afore enfocándose en personas cuyos ingresos están en un rango de 30.000 hasta 80.000 pesos diarios.

Old mutual hoy planea atacar a mercados masivos, brindando planes de ahorros a familias que devenguen más de un salario mínimo legal vigente dándoles la posibilidad de hacerse de recursos para eventos futuros, de igual manea ofreciéndoles rendimientos que ninguna entidad bancaria les pueda brindar.

Una de las principales estrategias implementadas por Old mutual fue aumentar su fuerza comercial a más de 10.000 asesores en los continentes en los que opera como en Asia, América, África y Europa, dando lugar a ampliar las oficinas con el objetivo de masificar su cobertura de reclutamiento de nuevos clientes en todas las ciudades.

(MUTUAL O. , 2018)

Figura. 5. Estado Situación Financiera Actual (Expresado en miles de pesos)

OLD MUTUAL ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍAS S.A.				
Estado de Situación Financiera				
(Expresado en miles de pesos)				
ACTIVO	Nota	31 de diciembre de		
		2017	2018	
Efectivo y equivalentes de efectivo	7	\$ 22,950,915	\$ 26,753,795	
Inversiones a valor razonable con cambios en resultados:				
Instrumentos representativos de deuda	8	35,659,501	78,998,197	
Instrumentos de patrimonio y participación	8	166,848,593	112,350,294	
Instrumentos financieros a valor razonable				
Inversiones a costo amortizado con cambios en resultados	8	13,018,006	13,512,420	
Cuentas por cobrar				
Cuentas por cobrar comerciales	10	13,655,517	12,909,858	
Activos por impuestos corrientes	15	-	2,844,658	
Propiedad y equipo	11	4,221,427	2,572,040	
Propiedades de inversión	12	1,037,721	752,252	
Activos intangibles	13	5,238,380	5,469,776	
Activos no financieros	14	310,529	318,172	
Impuesto de renta diferido, neto	15	5,619,366	4,834,331	
Total activo		\$ 270,559,967	\$ 281,316,384	
PASIVO Y PATRIMONIO				
Instrumentos financieros a valor razonable				
Contratos forward	9	-	5,980	
Swaps	9	2,108,229	2,377,390	
Cuentas por pagar	16	11,717,612	9,231,202	
Beneficios a empleados	17	7,514,916	5,753,415	
Provisiones	18	5,216,306	4,919,085	
Pasivos por impuestos corrientes	15	7,410,820	5,563,890	
Pasivos no financieros	19	5,114,226	4,223,416	
Total pasivo		39,082,108	32,674,378	
Patrimonio:				
Capital suscrito y pagado	20	24,530,000	24,530,000	
Reservas	20	99,356,339	99,158,935	
Pagos basados en acciones	25	3,393,325	3,851,642	
Utilidad del ejercicio		57,856,524	54,821,463	
Ganancias retenidas		47,326,480	46,966,159	
Otro Resultado Integral (ORI)				
Ganancias no realizadas		13,211	11,807	
Total patrimonio		231,477,879	226,242,006	
Total pasivo y patrimonio		\$ 270,559,967	\$ 281,316,384	
Véanse las notas que son parte integral de los estados financieros.				
  				
Eduardo Duque Dujón Representante Legal Suplente (*)				
Lito Mario Ochoa Bustamante Contador Público (*) T.P. 113875 - T				
Nancy Paola Montoya Villacres Revisor Fiscal de Old Mutual Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías S.A. T.P. 148451 - T Miembro de KPMG S.A.S. (Véase mi informe del 22 de febrero de 2018)				

(*) Los suscritos (Representante Legal y Contador Público) certificamos que hemos verificado previamente las afirmaciones contenidas en estos estados financieros y que los mismos han sido tomados fielmente de los libros de contabilidad del Compañía.

Fuente: Old Mutual Fondo de pensiones y cesantías(2018)

Figura. 6. Estado Situación Financiera Actual (Expresado en miles de pesos)

OLD MUTUAL ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍAS S.A. Estado de Resultados y Otro Resultado Integral (Expresado en miles de pesos)				
	Nota	Por los años terminados en 31 de diciembre		
		2017	2016	
Operaciones continuas				
Ingreso neto de actividades ordinarias				
Ingresos por comisiones	21	\$ 211,311,120	\$ 189,926,530	
Gastos por comisiones	21	(46,027,357)	(40,642,482)	
Utilidad bruta		165,283,753	149,284,048	
Garancia por valoración de inversiones a valor razonable - Instrumentos de deuda		2,527,485	7,018,183	
Garancia por valoración de inversiones a valor razonable - Instrumentos de patrimonio y participación		18,245,197	10,589,008	
Garancia por valoración a costo amortizado de inversiones		675,937	1,127,348	
(Pérdida) ganancia en venta de inversiones		(44,285)	13,586	
Garancia (Pérdida) por diferencia en cambio		25,376	(251,655)	
Garancia en valoración de derivados		380,282	992,931	
Otros ingresos	22	3,930,009	2,590,244	
Gastos por beneficios a empleados	23	(46,854,388)	(42,125,137)	
Gastos generales de administración	24	(41,331,296)	(35,340,949)	
Gastos por depreciación y amortización	11-13	(5,424,111)	(4,855,134)	
Deterioro de cuentas por cobrar	10	(124,760)	(184,595)	
Deterioro de efectivo y equivalente de efectivo	7	(493,891)	(28,340)	
Otros gastos	22	(2,859,986)	(2,139,555)	
Costo financiero neto		724,553	1,120,706	
Utilidad antes de impuestos sobre la renta		94,859,306	87,708,588	
Gasto de impuesto sobre la renta	16	(37,002,872)	(32,947,125)	
Utilidad del ejercicio		\$ 57,856,434	\$ 54,821,463	
Otro Resultado Integral				
Partidas que no se reclasificarán posteriormente al resultado :				
Revaluación de propiedad y equipo	11	\$ 2,470	\$ 4,061	
Impuesto diferido propiedad y equipo	16	(1,066)	-	
Total otro resultado integral que no se reclasificará al resultado, neto de impuestos		1,404	4,061	
Total estado de resultados y otro resultado integral		\$ 57,857,838	\$ 54,825,524	
Véanse las notas que son parte integral de los estados financieros.				
 Eduardo Duque Dubón Representante Legal Sustituto (*)  Lina María Ochoa Bustamante Contador Público (*) T.P. 113875 - T  Nancy Paola Marroquín Villacasa Revisor Fiscal de Old Mutual Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías S.A. T.P. 149451 - T Miembro de KPMG S.A.S. (Véase mi informe del 22 de febrero de 2018)				

(*) Los suscritos Representante Legal y Contador Público certificamos que hemos verificado previamente las afirmaciones contenidas en estos estados financieros y que los mismos han sido tomados fielmente de los libros de contabilidad de la Compañía.

Fuente: Old Mutual Fonfo de pensiones Y cesantias - Tomado de la pagina Principal.

Su importancia radica en que provee un panorama de la solidez financiera de la empresa en un momento dado, muestra lo que posee el negocio, lo que debe y el capital que se ha invertido.

Total de Activos: \$270,559.967 de los cuales el 29.69% es Activo Circulante (8,056)

Total de Pasivos: \$39, 082,108 de los cuales \$5,216,305 son de Largo Plazo (64.31%).

Capital Contable: \$15,859 que representa el 58.45% de la suma del Pasivo y Capital.

5.2. Evaluación perspectiva del cliente

5.2.1. Productos y servicios.

Old mutual fue premiada por la revista World finance con el premio “ world finance Global Pension Funds Awards en el año 2012.

Cuenta con una calificación M1 que la galardona como administradora de todos los activos de inversión por Fitch Ratings Colombia S.A

Gran experiencia gestionando soluciones de pensión, inversión y ahorro para personas naturales y lo que son empresas implementando estructuración de programas de ahorro por medio del siguiente portafolio de fondos (MUTUAL H. D., 2017)

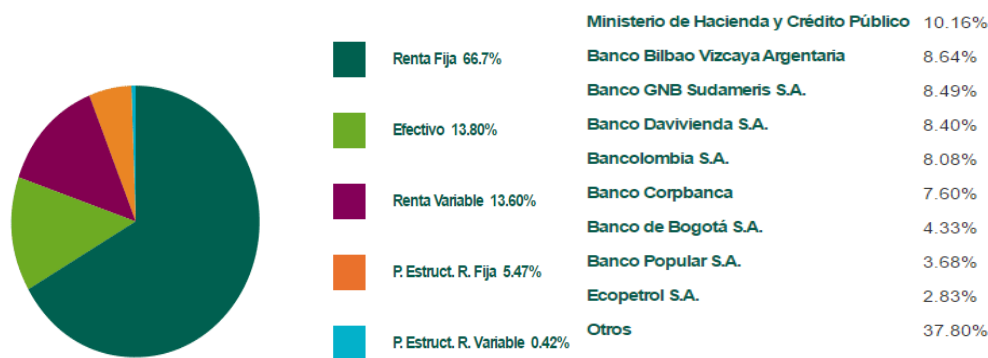
- **Fondo de Pensiones Voluntarias:**

Este tipo de fondo le permite al cliente invertir en cualquier tipo de posibilidades por medio de la potencialización de su capital, cumpliendo con sus metas y objetivos planteados por medio del ahorro y la inversión.

Ventajas: maximización y diversificación del capital, accesibilidad a alternativas 100% innovadoras de inversión, y lo que es más importante es administrado por un adecuado grupo de profesionales calificados

Principales Emisores: Composición del portafolio

Figura. 7. Composición de Portafolio.



Fuente: Informe Financiero Old Mutual Colombia (2018).

En la figura anterior se evidencia la composición del portafolio del fondo de pensión y cesantías Voluntario en porcentaje que en la actualidad es el que permite mayor beneficio de inversión dado que de acuerdo al perfil de inversión y capital se ofrecen cinco programas de inversión con el fin de maximizar, preservar y potencializar el capital.

Composición por tipo de moneda:

Figura. 8. Portafolio por Tipo de Moneda



Fuente. Old Mutual (2018)

En la Figura anteriormente planteada se podrá evidenciar la composición del portafolio del fondo Voluntario en moneda.

- **Fondo De Pensiones Obligatorias:**

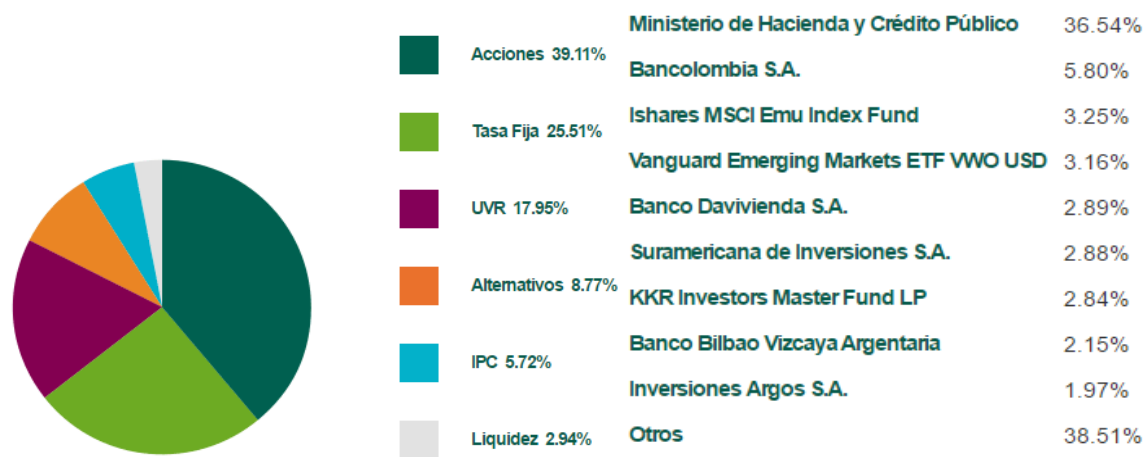
Este tipo de fondo le permite al cliente tener la posibilidad de potencializar su capital creando una pensión de jubilación en toda etapa de retiro.

Ventajas:

Ofrecen un servicio personalizado acompañado por un asesor pensional, administrados por profesionales capacitados.

Principales Emisores: Composición del portafolio

Figura. 9. Composición De Portafolio.



Fuente. Old Mutual (2018)

En la figura anteriormente planteada se evidencia la composición del portafolio del fondo de pensión y cesantías Obligatorias en porcentaje que en la actualidad es el que permite mayor beneficio de inversión dado que se ofrecemos un Servicio personalizado en donde se acompañamos con un Asesor Pensional o Financial Planner que están entrenados para planear de la mejor forma su tiempo de retiro.

Composición tipo de moneda:

Figura. 10.Composición Moneda.



En la Figura anteriormente planteada se podrá evidenciar la composición del portafolio del fondo Obligorio en moneda.

- **Fondo Alternativo De Pensiones:**

En este tipo de fondo se acompaña al cliente con el propósito de ayudarlo a definir la mejor estrategia de inversión que masifique su capital alcanzando así la pensión en su etapa de retiro.

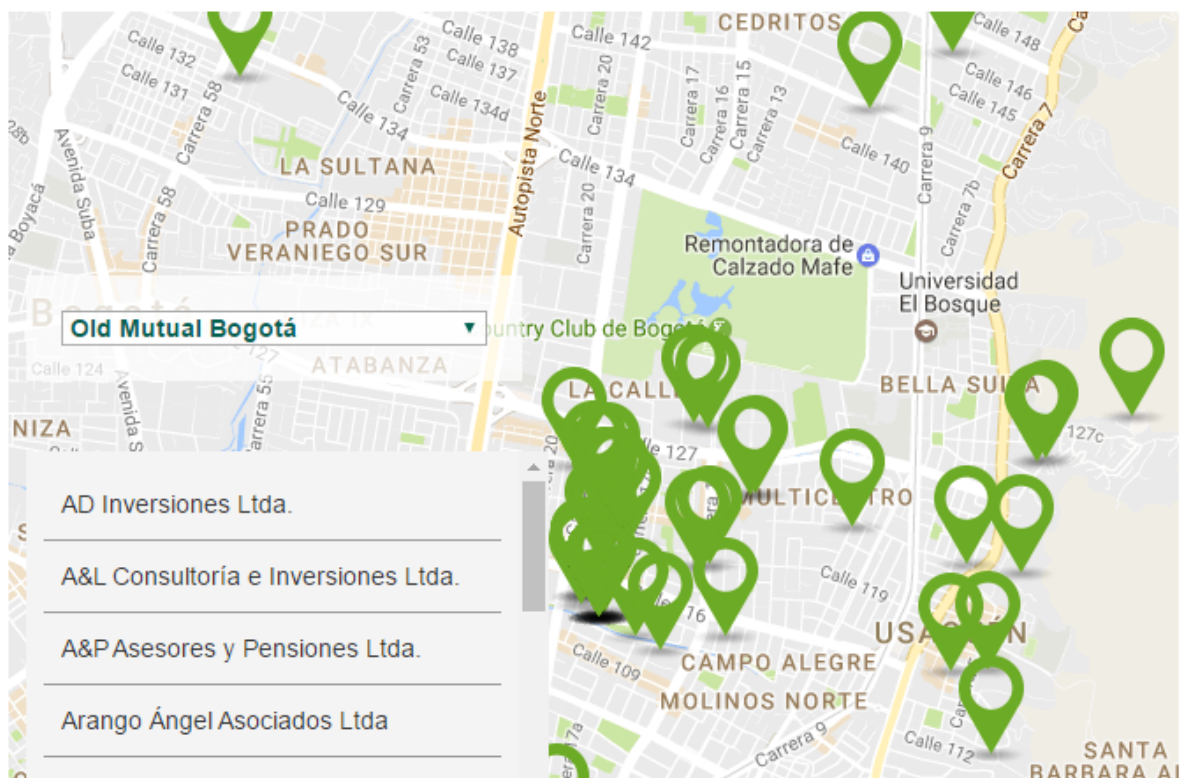
- **Fondo De Cesantías:**

En este tipo de fondo se le da la oportunidad al cliente de construir un programa de ahorro e inversión para cada etapa de su vida, asegurando así cualquier época en la que este desempleado o proyectando el ahorro para el estudio de sus hijos y vivienda para usted y su familia.

5.2.2. Red de distribución. (CESANTIAS, 2018)

Figura. 11. Red De Distribución.

RED DE DISTRIBUCIÓN



La localización de las sedes de la compañía Old Mutual se encuentran en las principales ciudades del país; pero la principal directriz de Colombia está ubicada en Bogotá en la dirección Av. 19 # 109A – 30.; dado que es la casa matriz colombiana de la compañía; que se ubica estratégicamente en uno de los sectores más exclusivos de la capital pues es un área que abarca en gran magnitud el sector empresarial lo que le ayuda tener mayor reconocimiento.

5.3. Diagnóstico.

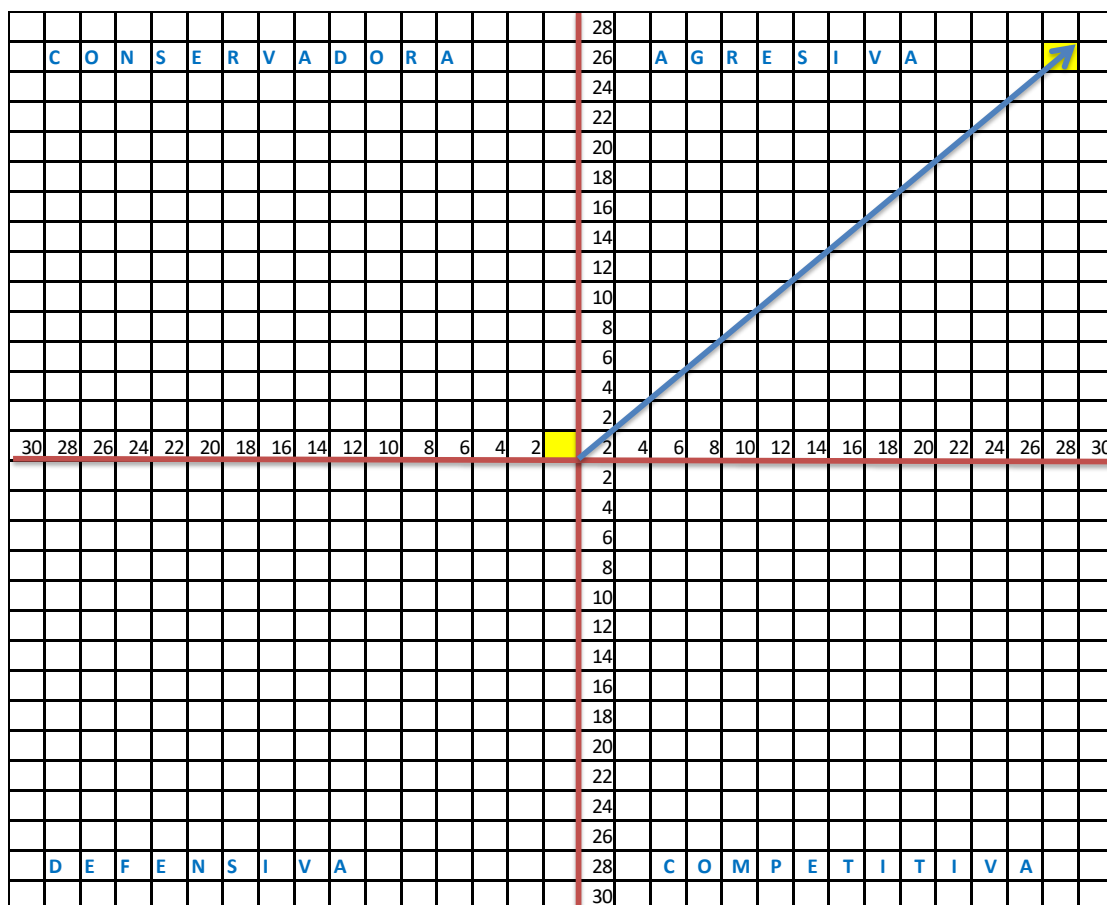
Teniendo en cuenta el plan de estudio realizado por medio de la descripción, caracterización y direccionamiento de la empresa Old Mutual se pudo analizar e indagar concretamente, la misión, visión y objetivos que hasta el día de hoy dicha empresa se ha planteado, propuesto y sobre todo a los que ha apuntado enmarcando toda la trayectoria que esta ha tenido en el mercado del sector de pensiones y cesantías; partiendo de lo anterior y continuando con el desarrollo del proyecto, ahora se realizara un diagnóstico de aspectos tanto internos como externos que permitirán la identificación de problemáticas y falencias que en la actualidad presenta la empresa por medio de la implementación y análisis de las matrices PEYEA, EFI, y EFE adicionalmente y como complemento de la investigación se adiciona la implementación de la matriz DOFA.

Figura.14 Matriz PEYEA.

FUERZA FINANCIERA	
CONCEPTO	CALIFICACION
Participación en el mercado	5
liquidez de inversión	3
Porcentaje (%) de participación extranjera y colombiana	2
Rendimientos y creación de valor	4
TOTAL	14
14/3=4.66	
VENTAJA COMPETITIVA	
CONCEPTO	CALIFICACION
Inversión en sistemas informáticos	4
Participación en el mercado	5
rentabilidad de los servicios prestados a los clientes	3
venta de servicios	2
TOTAL	14
14/3=4.66 (-4.66)	
FUERZA INDUSTRIAL	
CONCEPTO	CALIFICACION
crecimientos sistemas informáticos	5
implementación de herramientas ATL y BTL	1
Crecimiento financiero	3
Capacitación de personal en temas de inversión	2
TOTAL	11
11/3=3.66	
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
CONCEPTO	CALIFICACIÓN
cambios tecnológicos	5
barreras de penetración de mercados	5
Cambios competitivos	2
TOTAL	12
12/2=6 (-6)	

Fuente: Recopilación de información obtenida de informe administrativo y financiero 2018 Old Mutual-
Elaboración propia.

Figura. 12 plano Matriz PEYEA.



Fuente. Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por las matrices EFI, EFE al igual que la Matriz PEYEA; podemos llegar de terminar en que cuadrante se encuentra la compañía y al igual nos muestra las estrategias que se deben adoptar para mejorar el rendimiento de inversión financiero

Una vez identificadas cada una de las posiciones tanto externas como internas por medio de la matriz PEYEA, se puede evidenciar que Old Mutual se ubica en el cuadrante Agresivo lo que indica que es una empresa bien posicionada; en donde podrá utilizar todas

y cada una de sus fortalezas internas en cuento a sus sistemas operativos de inversión financiera, consiguiendo aprovechar las oportunidades externas de mayor penetración del mercado colombiano superando así las debilidades internas y sobre todo en un futuro evitar amenazas externas de las competencias.

Old Mutual cuenta con dos grandes rivales que se llaman; Protección y porvenir y con los cuales se encuentra en desventaja pues estos lideran en el acaparamiento de la demanda del mercado colombiano; a pesar de que la compañía es una de las más viejas su enfoque en cuento al reclutamiento de clientes ha sido direccionado a mercados extranjeros. Pues son los que les brindan mayor rentabilidad, dejando a un lado un mercado tan bueno como es el nacional colombiano que año tras año aumenta su demanda. sabiendo Que Old Mutual Cuenta con gran cantidad de recursos humanos capacitados y bien entrenados para desarrollar sus funciones de la mejor manera, además de infraestructura y tecnologías optimas y bien estructuras con estrategias de inversión financiera de peso, con las cuales podrían penetrar el mercado nacional y darle la pelea a sus principales rivales, aun no lo considera necesario pues se sigue enfocando en mercados extranjeros llevándola a no correr el riesgos de inversión que en el futuro le pueden ser favorables cuando se inicien a ver los resultados de fidelización y reclutamiento masivo de clientes del mercado colombiano; por lo anterior es necesario que se tomen medidas drásticas de manera inmediata pues teniendo en cuenta que dicha compañía está establecida en territorio nacional debería estar aprovechando su potencial mercado al igual que como lo hace con los extranjeros es por esto que se establecen a continuación algunos objetivos estratégicos claves para que Old Mutual los emprenda.

- Expandir el acaparamiento de la demanda del mercado nacional

- Determinar estrategias de inversión financiera de calidad para el mercado nacional.
- Fortalecer sus vínculos de pertenecía en cuento a su operación nacional colombiana.

Ya como se había mencionado anteriormente Old Mutual se encuentra posicionada en el cuadrante Agresivo debe aprovechar cada una de sus fortalezas internas operativas y tecnológicas aprovechando las oportunidades que el mercado colombiano le proporciona mitigando sus debilidades en cuento al liderazgo de sus competidores dejando atrás las amenazas.

Ya que al iniciar a penetrar el mercado colombiano este le permitirá expandir su cobertura aumentando sus utilidades y lucros lo que la posicionaría en un mejor rango de liderazgo que le permitirá crecer aún más y ser más competitiva.

Aspectos positivos	Aspectos negativos
• Tiene amplios portafolios de ahorros e inversión y administración de activos. • Pertenece al sector de servicios financieros. • Proporciona a sus empleados el beneficio de almuerzo. • Lleva 62 años en el mercado colombiano • Cuenta con 513 colaboradores en siete (7) ciudades del país. • Construyen relaciones centradas y éticas con sus clientes. • Realizan acompañamientos financieros personalizados sin ningún costo a cada uno de sus clientes. • Manejan buenos procesos de cultura organizacional • Las instalaciones de la empresa ubicadas en Bogotá son ya denominadas patrimonio cultural	• Hacen poca presencia en el mercado colombiano puesto que la mayoría de clientes y productos van dirigidos a mercados extranjeros. • Sus instalaciones cada vez se hacen más reducidas en proporción a su crecimiento, cada vez se hace más reducidito el espacio para establecer lo nuevos puestos de trabajo que se hacen necesario abrir para cumplir con las demandas. • Su liquidez la manejan por medio de bancos nacionales que le proporcionan liquidez con la cual hace el cumplimiento diario • El método de publicidad implementado no es satisfactorio. • No tiene tanto reconocimiento en el mercado colombiano • Es dirigida desde la sede

de la capital colombiana. • Desarrollan constantemente proyectos de mejoramiento empresarial.	principal áfrica por lo cual no están constantemente al pendiente de lo que sucede internamente. • Su proceso de reclutamiento de personal externo es restringido y muy selectivo. • Es muy elitista con sus procesos y divulgación de información.
---	--

Es importante destacar que dentro de los aspectos positivos con los que cuenta la empresa Old Mutual esta que es una compañía que pertenece a uno de los sectores con mayor demanda en cuando a adquisición de sus servicios, por tanto su nivel de acogida y posible penetración de los mercados tiene una alto nivel de satisfacción; además es una de las compañías que cuenta con un amplio portafolios de inversión que le permitirá tener un mayor enfoque en el momento en el que se diría al reclutamiento y atracción del mercado nacional colombiano dado que tiene variedad portafolios que perfilan distintos tipos de clientes; adicionalmente cuenta con un personal o recurso humano motivado y comprometido a mejorar su servicio para los clientes se lleven una mejor experiencia con la compañía y puedan crear fidelización con todos y cada uno de ellos.

5.3.1. Matriz EFI

Figura. 13. Matriz EFI.

ASPECTO	DESCRIPCIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
POSITIVO INTERNO FORTALEZAS	• Tiene amplios portafolios de ahorros e inversión y administración de activos.	10%	3	0,15
	• Proporciona a sus empleados el beneficio de almuerzo	5%	1	0,05
	• Lleva 62 años en el mercado colombiano	5%	2	0,1
	• Cuenta con 513 colaboradores en siete (7) ciudades del país.	10%	2	0,2
	• Construyen relaciones centradas y éticas con sus clientes, por lo cual ellos la prefieren.	25%	4	1
NEGATIVO INTERNO DEBILIDADES	• Sus instalaciones cada vez se hacen más reducidas en proporción a su crecimiento, cada vez se hace más reducidito el	20%	3	0,6
	• Su liquidez la manejan por medio de bancos nacionales que le proporcional liquidez con la cual hace el cumplimiento diario	10%	2	0,2
	• Es dirigida desde la sede principal áfrica por lo cual no están constantemente al pendiente de lo que sucede internamente.	10%	2	0,2
	• Su proceso de reclutamiento de personal externo es restringido y muy selectivo.	5%	1	0,05
	• Es muy elitista con sus procesos y divulgación de información	0,05	1	0,05
Subtotal		100%	21	2,6
Total		100%	21	2,6

Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de informe anual de Old Mutual (2018)

Para el desarrollo de este espacio se utilizó la Matriz EFI; con la cual se logro tener una visión del funcionamiento en la actualidad de la compañía, evaluando de las fuerzas internas si estas permiten llevar a cabo la planeación estratégica.

Enfatizando en los resultados de la Matriz EFI; se puede evidenciar que las fortalezas internas de la compañía son favorables puesto que su peso supera a las debilidades con un 1,5 contra el 1,1; y no solo eso sino que el total del peso arrojado 2,6% por la matriz está

por debajo lo que nos dice que su ambiente interno no es el óptimo; por ende se deberá trabajar para reducir el peso de las debilidades.

6.3.2. Matriz EFE

Figura. 14. Matriz EFE.

MATRIZ EFE				
ASPECTO	DESCRIPCIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
POSITIVO EXTERNO OPORTUNIDAD	Su sector terciario o de servicios creció en los últimos años en un 8,6%	0,05	2	0,1
	Accede a liquidez proporcionada por otras entidades bancarias con el fin de garantizar su cumplimiento y aumentar su inversión	0.15	3	0,43
	Al pertenecer al sector servicios suma utilidades por 27,3 billones con un incremento de 15,9% puesto que su estrategia de inversión esta dirigida mas que todo a mercados extranjeros	0.10	2	0,4
	su operacion de inversion financiera esta enfocada principalmente a los mercados extranjeros; dado que estos le ofrecen mas altos indices de lucros	0,15	4	0,6
	El gobierno colombiano galarnodo sus instalaciones como patrimonio nacional al ser una de las compañías con mas años en colombia (64)	0.20	4	0,8
Subtotal				2,33
NEGATIVO EXTERNO AMENAZAS	Sus dos mas grandes competencias lideran en el mercado colombiano ya que estos se han enfocado mas en explotarlo	0,1	2	0,2
	Baja credibilidad por clientes nacionales ya que Old Mutual casi no se pronuncia en el mercado Colombiano	0,1	2	0,2
	Creciente perdida de demanda Nacional dada su capacidad operativa y productiva	0,05	1	0,05
	al ser dirigida por su casa matriz en Africa; Old Mutual Se enfoca mas en invertir en mercados extranjeros que no en los nacionales, sabiendo que tiene todo los recursos para hacerlo	0,1	2	0,2
Subtotal				0,65
Total				2,98

Fuente. Elaboración Propia. Adaptado de informe anual de Old Mutual (2018)

Para el desarrollo de este espacio se utilizó la Matriz EFE; se logró identificar si la compañía está en la capacidad de explotar y enfrentar su entorno sectorial en cuanto a tecnología, sistemas de inversión, competitivo y sobre todo económico

Enfocándonos en los resultados de la Matriz EFE; se puede evidenciar que la compañía está en la capacidad de enfrentar su entorno sectorial ya que el índice neto de 2,98% de la matriz EFE está por encima del promedio establecido y a su vez el peso de las oportunidades supera al de las amenazas es por esto que la compañía deberá explotar sus oportunidades para reducir al máximo sus amenazas.

Como resultado del análisis hecho mediante la metodología e implementación de las matrices PEYEA, EFI y EFE se pudo obtener también como complemento el siguiente DOFA

5.3.3. Matriz DOFA

	FORTALEZA	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	• Dado que Old Mutual lleva 62 años en el mercado de servicios financieros colombianos y sabiendo que en Bogotá su crecimiento ha sido mayor a lo esperado se evidencia que sus instalaciones no cuenta con el espacio suficiente teniendo en cuenta el crecimiento de trabajadores contratados es por esto que se debe hacer necesario construir o arrendar una sede o post en donde desplacen a áreas que no sean indispensables tenerlas dentro de sede principal. • Al manejar su liquidez por medio de bancos alteños Old Mutual debe cada vez más fortalecer sus sistemas privados de	• Debido a que está directamente dirigida por la casa matriz ubicada en África el mercado de Old Mutual está más predispuesto a reclutar clientes extranjeros es por esto que se debe analizar, desde ciertos puntos de vista abarcar más zonas internacionales ayudan y dejan una mayor rentabilidad para la producción de la compañía. • Puesto que pertenece al sector al sector servicios se debe tener en cuenta que debió a su ardua competencia que se presenta en el mercado es preciso tener ciertas restricciones con

	información o datos de cada uno de sus cliente no solo para proteger la información del cliente si no para evitar que otras entidades accedan a ella y se queden con estos.	respecto a su forma de operar puesto que cotidianamente se observa a la competencia implementando métodos que busquen hacer de cierta manera caer los rendimientos de la empresa es por esto que es necesario reforzar los sistemas de seguridad no solo de las instalaciones si no de la divulgación del desarrollo de sus procesos y el manejo de sus operaciones sistemáticas.
AMENAZA	• Old Mutual al llevar 62 años en el sector financiero del Mercado colombiano y haciendo presencia en Bogotá como casa matriz nacional tiene la experiencia suficiente para iniciar a desarrollar proyectos que le permitan de cierta manera interactuar con mayor precisión en el mercado local y que se ajuste y se acople a los métodos con los que compañías líder operan en el mercado; y teniendo en cuenta que el sector terciario o de servicios tiene mayor acogida en Colombia se presta para que de forma acertada Old Mutual pueda entrar al mercado colombiano de manera efectiva basándose en estrategias líderes de empresas rivales.	• Old Mutual al posicionarse en primer lugar en mercados extranjeros esto le puede permitir que su amplia experiencia y reconocimiento de mercados extranjeros le permita que inversionistas colombianos confíen y accedan a invertir con la compañía dándole lugar a Old Mutual de posicionarse también en el mercado local.

Para el desarrollo de este espacio se utilizó la Matriz EFI; con la cual logramos tener una visión del funcionamiento en la actualidad de la compañía, evaluando las fuerzas internas si estas permiten llevar a cabo la planeación estratégica;

Enfatizando en los resultados de la Matriz EFI; se puede evidenciar que las fortalezas internas de la compañía son favorables puesto que su peso supera a las debilidades con un 1,5 contra el 1,1; y no solo eso sino que el total del peso arrojado por la matriz está por debajo lo que nos dice que su ambiente interno no es el óptimo; por ende se deberá trabajar para reducir el peso de las debilidades

Para el desarrollo de este espacio se utilizó la Matriz EFE; se logró identificar si la compañía está en la capacidad de explotar y enfrentar su entorno sectorial en cuanto a tecnología, sistemas de inversión, competitivo y sobre todo económico

Enfocándonos en los resultados de la Matriz EFE; se puede evidenciar que la compañía está en la capacidad de enfrentar su entorno sectorial ya que el índice neto de la matriz EFE está por encima del promedio establecido y a su vez el peso de las oportunidades supera al de las amenazas es por esto que la compañía deberá explotar sus oportunidades para reducir al máximo sus amenazas.

Teniendo en cuenta la implementación de las Matrices EFI, EFE; Desarrollaremos la Matriz PEYEA con el ánimo de tener mayor visión en cuanto a aspectos importantes como fuerza financiera, ventaja competitiva, fuerza industrial y estabilidad ambiental.

5.4. Planteamiento y formulación del problema.

Partiendo de los factores internos y externos analizados en el desarrollo del trabajo de grado evidencia que hay varios aspectos para conseguir hacer crecer de cierta forma sostenible a OLD MUTUAL; una de las principales que más se evidencia es que tiene baja participación en el mercado colombiano ya que solo realizan inversiones extranjeras. Y según estadísticas de recaudo nacional en las que comparan otros fondos con el de Old mutual; este último es que más baja participación presenta, ya que genera una contribución a la inversión colombiana de \$82,637 millones de pesos que porcentualmente equivale al 1,2%. Que en comparación con el fondo que lo antecede “Colfondos” lo supera en un 6,7% dejando así mucho de qué hablar pues según analistas económicos; y entidades reguladoras en el país; OLD MUTUAL es el fondo de pensiones y cesantías, con menos trayectoria en el mercado nacional y con mayor índice de crecimiento en los últimos años en comparación con los demás Fondos de pensiones y cesantías; lo que debería permitirle ser uno de los pioneros y líderes en el sector en el que se desenvuelve por poca inversión de investigación de mercados colombianos en la que se identifiquen los clientes prospectos a reclutar y puedan aumentar su cobertura de trabajo, margen de ganancia y generación de valor; la estandarización de procesos y falta de procesos formales que conllevan a tener dificultades en cuanto a la penetración de mercado colombiano pues las compañías rivales dificultan su desarrollo ya que acaparan la mayor parte del mercado colombiano. todo este crecimiento lo ha logrado por medio de la implementación de buenas prácticas administrativas por medio de las cuales no les permite margen de error en el desarrollo de los procesos de los colaboradores ya que ejecución la han tomado tan minuciosamente y dedicada mente que dado el caso en el que un colaborador cometa errores en la ejecución

de sus actividades laborales los llaman a descargos y después de los tres llamados los despiden con justa causa lo que ocasiona que la carga laboral en el empleados sea llevada con más peso y temor al despido.

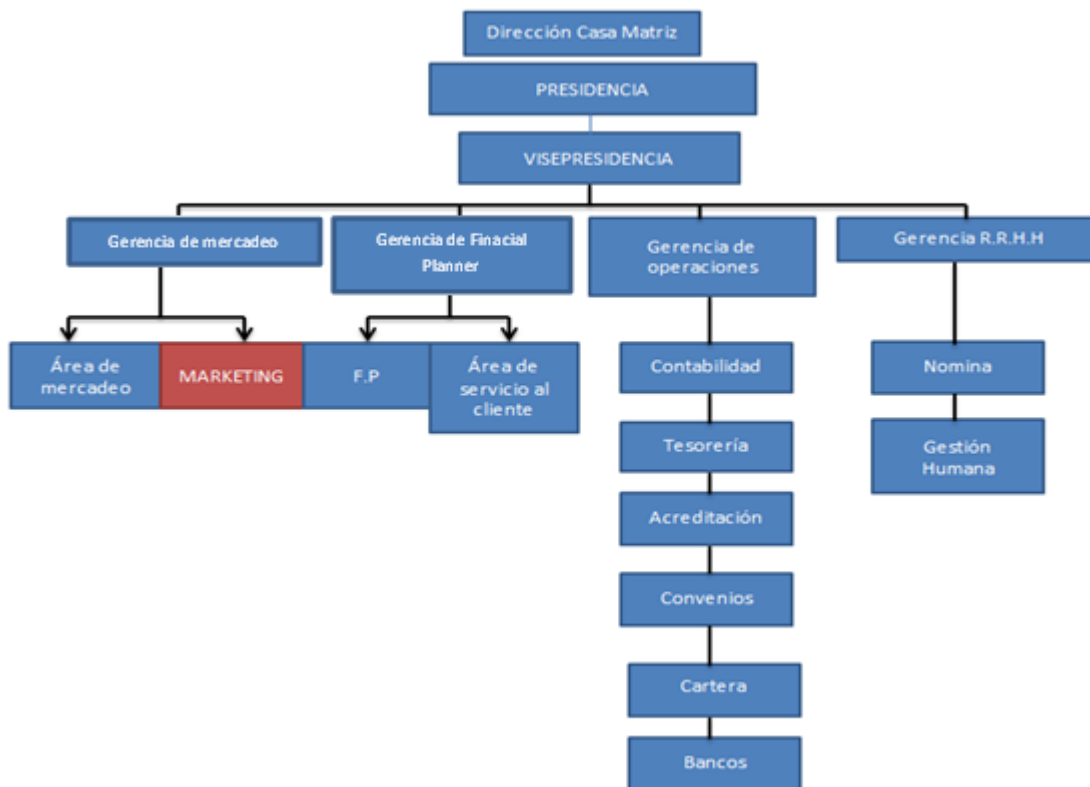
5.5. Propuesta de solución.

5.5.1 Selección de estrategia propuesta.

Se optó para el análisis de solución a la problemática presentada la elaboración de un mapa de procesos adecuado para conseguir los objetivos propuestos en la mejora; adicionalmente se propuso un organigrama basado en el establecido por la organización y ajustado según la mejora propuesta de implementación de una nueva área de marketing; adaptándolo de igual manera por medio de una reforma de la arquitectura organizacional.

5.5.1.1. Organigrama.

Figura. 15.Organigrama según la mejora propuesta de implementación de una nueva área.



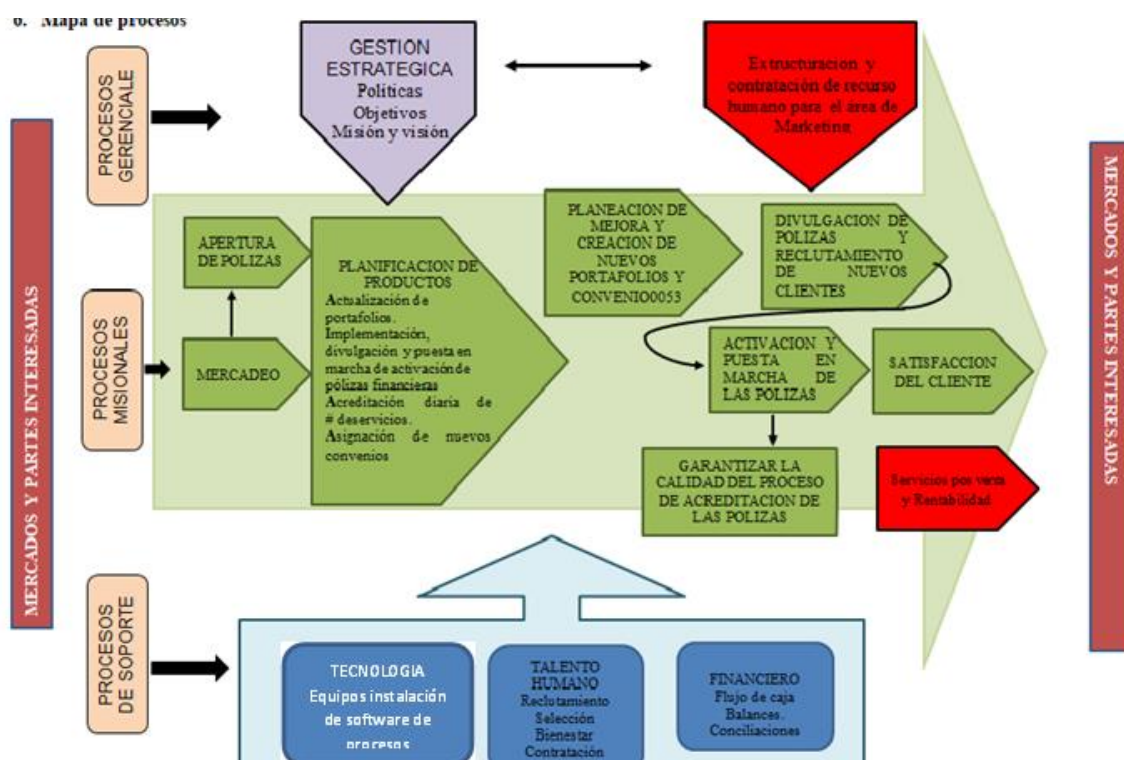
Fuente: Old Mutual (2018) Elaboración Propia.

Para este punto se muestra el organigrama establecido por la empresa, en donde se evidencia una muy buena estructuración jerárquica iniciada desde la dirección de la casa matriz en África hasta cada una de sus diferentes dependencias, adicionalmente en pro del desarrollo de mi propuesta o alternativa de solución incorporo un área más a la Gerencia de mercadeo que es el área de Marketing la cual se evidencia de color Rojo, que se constituirá con la contratación de los seis recursos Humanos nombrados en la arquitectura

establecida de la organización que se encargara de la estructuración de proyectos, y análisis de los mercados colombianos por medio de estudios, al igual que de la divulgación y posterior reclutamiento de nuevos clientes nacionales una vez se establezcan los portafolios de penetración lo anterior toman la unión de las fuerzas empresarial por medio de cada uno de sus directivos que en pleno uso de sus conocimientos contribuirá a establecer estrategias de mejoras y nuevos planes de acción en relación con sus fortalezas y desventajas. Es claro tener en cuenta que dentro de las 6 personas contratadas dos de ellos deberán ser especialistas en investigación de penetración de nuevos mercados puesto que serán estos los que se empoderaran del nuevo proyecto dando a conocer sus puntos de vistas y estrategias de marketing y darán vía libre de operación a los demás colaboradores

5.5.1.2 Mapa de procesos Old Mutual

Figura. 16. Mapa de Procesos.

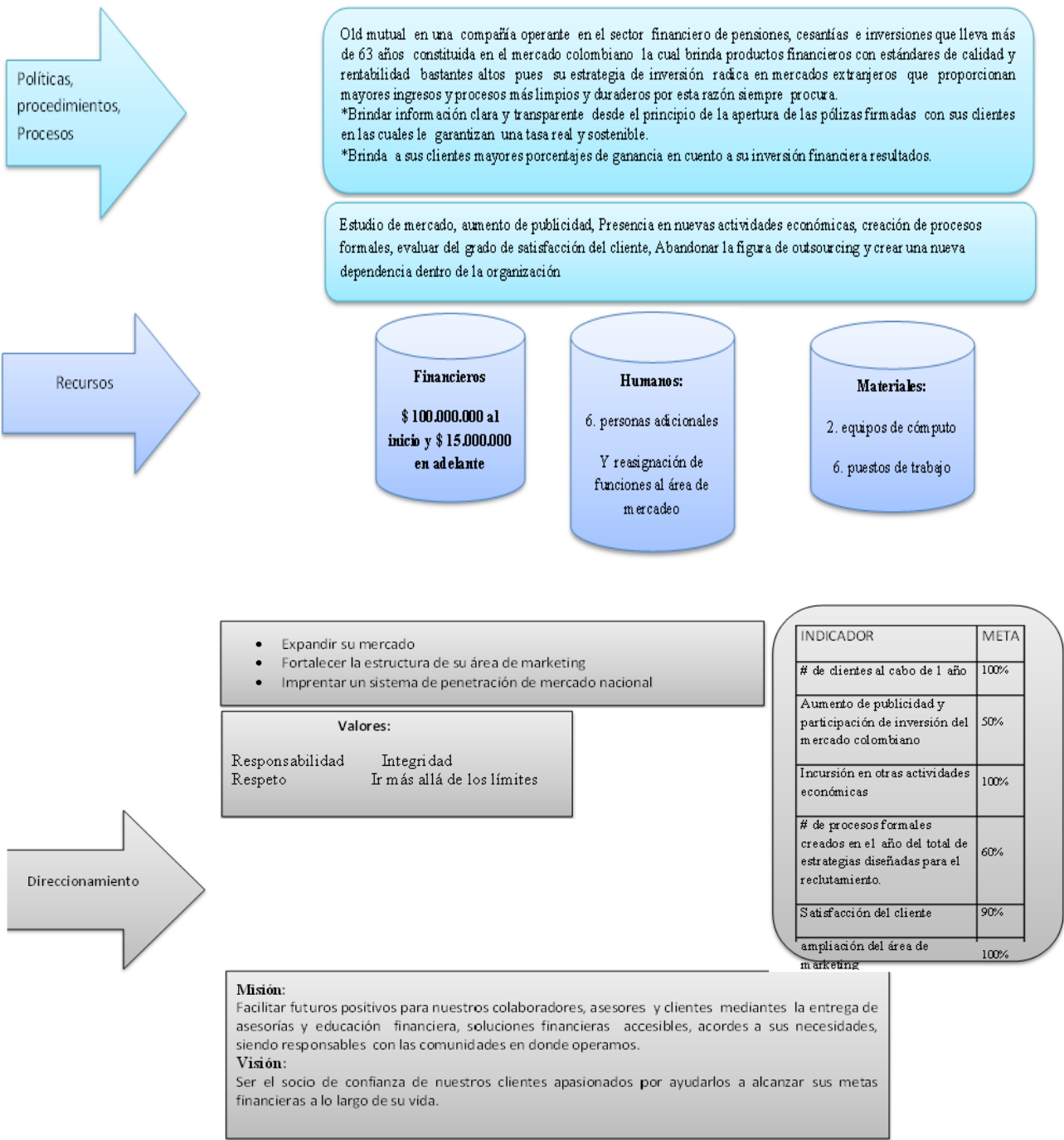


Fuente. Elaboración Propia. Recuperado de OLD MUTUAL (2018).

Para el desarrollo de este punto se formuló el mapa de procesos establecido por la compañía, el cual se traduce por medio de la representación gráfica que de cierta forma identifica los procesos más importantes llevados a cabo dentro de la organización en pro el desarrollo de estas propuesta de mejora a la solución de la problemática presentada de penetración de mercado nacional colombiano determinado la entrada y salida de cada uno de los procesos, cuáles de ellos hacen parte de los gerenciales, los misionales, y los de apoyo. Resaltando que las figuras que están de color rojo representa parte de mi solución propuesta para la problemática que tiene Old Mutual en relación con su competencia.

5.5.1.3 Arquitectura organizacional.

Figura. 17. Arquitectura Organizacional.



Fuente: Elaboración Propia. Recuperado de OLD MUTUAL (2018).

Los procedimientos, los controles, la autoridad y los procesos de toma de decisiones. La estructura, que influye en el trabajo administrativo, detalla en esencia el trabajo que se realizará y desempeñará. Los controles organizacionales rigen la aplicación de la estrategia, señalan cómo comparar los resultados reales con los esperados y sugieren las medidas que se pueden tomar para mejorar el desempeño cuando éste no cumple con las expectativas. Cuando la estructura y los controles se coordinan correctamente con la estrategia correspondiente, pueden significar una ventaja competitiva. (Garcia, 2017).

La Arquitectura Organizacional lo que busca es la alineación de los niveles más altos con los más bajos de la empresa. Esto es importante debido a que todas las áreas de la empresa deben actuar en armonía para conseguir los objetivos de la misma; que todos sus elementos estén alineados. Es decir: la misión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio, proceso de negocio y Redes de tecnología de la Información.

La ventaja competitiva se logra a partir de la capacidad de una organización para generar valor agregado con la información que posee y por lo tanto generando procesos de innovación que la hacen difícil de alcanzar por parte de la competencia. (ORGANIZACIONAL, 2017)

5.6. Marco de referencia.

Para entender la procedencia de los datos de información dentro de toda organización es importante enfocarnos direccionando la vista hacia lo más reciente que se ha planteado dentro de las teorías administrativas las cuales ejercen diversos enfoques evolucionado a la par con los fenómenos organizacionales según sea el nicho de mercado; por tanto es importante para este estudio ubicar la reingeniería de procesos dentro de estas teorías;

por lo tanto dentro de esta sección se explica los roles de la Reingeniería y la creación de nuevas áreas funcionales dentro de la teoría administrativa que a principios de los años noventa dos norteamericanos Michael Hammer y James Champy en el año 1996 presentaron al mundo el concepto de la reingeniería; bajo las siguientes observaciones.

Esta nueva teoría administrativa aparece en un momento de crisis generalizada en las organizaciones empresariales y de enormes cambios. La globalización de la economía, los avances de la tecnología crearon un clima de tensión e incertidumbre que exigía la modificación de los esquemas tradicionales de trabajo y la creación de nuevas alternativas.

Entonces surge la «reingeniería», y rompe con las rutinas de los procesos organizacionales que significa rediseñar el proceso en forma radical en lugar de tratar de arreglar las partes. (TIEMPO, 1992)

En esta sección se explican las teorías que soportan el resultado del diagnóstico y las que soportan

Un sistema de implementación de nuevas áreas estructuradas. También, se tiene en cuenta el marco conceptual para clarificar algunas definiciones y el marco legal, que en este caso es pertinente ya que la propuesta está basada en una norma internacional. (Trinidad, 2013)

5.6.1. Antecedentes.

El grupo de la compañía Old Mutual Colombia ha sido galardonado con la exclusiva “Top Employers Colombia 2017 Certificación”, ceremonia que se llevó a cabo en Dallas, Texas el 16 de febrero del presente año. (Londoño, 2017)

Esta certificación es otorgada por el Top Employers Institute, empresa que realiza una investigación internacional anual en la cual reconoce a los principales empleadores de todo el mundo que proporcionan excelentes condiciones para los empleados, nutren y desarrollan talento en todos los niveles de la organización y se esfuerzan por optimizar continuamente las prácticas laborales. (Rankia, 2017)

The Top Employers Institute es una organización independiente que descubre las ofertas de los trabajadores de los empleadores importantes de todo el mundo y los mide según el estándar internacional. Como tal, sólo los principales empleadores del mundo se certifican como Top Employers.

El Top Employers Institute certifica globalmente la excelencia en las condiciones que los empleadores crean para su gente. Es la terminación de un proceso de investigación riguroso, y el cumplimiento de la norma necesaria para lograrla. Para reforzar aún más la validez del proceso, todas las respuestas fueron auditadas de forma independiente; significa que esta investigación ha verificado las condiciones de los empleados más destacados de Colombia, y les ha valido un lugar codiciado entre un grupo selecto de Top Employers certificados. (Wikipedia, 2018)

El Top Employers Institute evaluó a Old Mutual Colombia en criterios como estrategia y desarrollo de talento humano; planeación organizacional; aprendizaje y desarrollo; gestión de rendimiento; desarrollo de liderazgo; administración de carrera y sucesión de empleados; compensación y beneficios y cultura organizacional, entre otros.

David Plink, CEO del Top Employers Institute 2017 afirmó que "Las condiciones óptimas de los empleados aseguran que las personas puedan desarrollarse personal y

profesionalmente. Nuestra investigación exhaustiva concluyó que Old Mutual Colombia ofrece

Un ambiente de trabajo sobresaliente y ofrece una amplia gama de iniciativas creativas, desde beneficios secundarios y condiciones de trabajo hasta programas de gestión de desempeño bien pensados y verdaderamente alineados con la cultura de su empresa".

Según Claudia Solano (2018) Vicepresidente de Gestión Humana de este grupo, quien recibió el premio otorgado, este galardón es un orgullo pues demuestra el compromiso del grupo en Colombia con sus empleados, su experiencia y gestión por medio de la cual creamos el espacio y los apoyamos para que se desarrollen profesional y personalmente, se desempeñen en sus más altos niveles y hagan parte de nuestra cultura organizacional.

Cabe resaltar que el Top Employer Institute certifica a empresas por países y a nivel mundial; Old Mutual México también recibió el premio en su país, y Old Mutual Suráfrica fue galardonada como una de las Top Employers a nivel Global. (SA O. M., 2017)

5.7. Marco conceptual.

5.7.1. El sistema de pensiones y cesantías define qué sociedad queremos ser

Van 23 años de advertencias de que la reforma del sistema pensional colombiano no da espera. La Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías (Asofondos) se reúne anualmente y repite que el sistema es deficitario y limitado: apenas uno de tres colombianos tiene cobertura. Este año se repitieron las advertencias con una

diferencia: en plena campaña electoral, los candidatos no pueden evadir el tema. Dicen (por supuesto) que no ven necesario el aumento de la edad de jubilación y declaran lo usual: hay que ampliar la base de cotizantes y aumentar el empleo formal. (Quintero Ospino)

El sistema nacional está dividido en dos: el Régimen de Prima Media -público, administrado por Colpensiones-, y el Régimen de Ahorro Individual Solidario -operado por fondos privados-. Los expertos, además de recomendar el aumento de la edad pensional en cinco años, han dicho que hay que marchitar Colpensiones. La idea es impedir que más personas se afilien al régimen público para que todos los futuros cotizantes se afilien al privado. (Proteccion, 2018)

Bastante se ha escrito en prensa sobre las complejidades técnicas y financieras del sistema pensional. Poco se habla de que su estructura refleja una visión muy particular de la sociedad. Decsi Arévalo, profesora del Departamento de Historia de la Universidad de los Andes, explica cuál ha sido la visión sobre la protección social que ha habido a través de la historia de Colombia y qué idea de sociedad está implícita en el que los expertos imaginan para el futuro. (Echeverry, 2018)

- Old Mutual Colombia recibió los premios en la categoría de Inversión Responsable y Presidente de instituciones líderes en Inversión Responsable.
- ALAS20 es una agenda programática que busca impulsar en América Latina el desarrollo sustentable desde la gestión empresarial y las decisiones de inversión, como una vía efectiva para lograr un mundo más sustentable, equitativo e inclusivo.
- En su segundo año, ALAS20 ha sido realizada en Chile, Perú y Colombia, para continuar el 2016 con México y Brasil.

ALAS20 es una iniciativa realizada en Chile, Perú y Colombia que evalúa, califica y reconoce integralmente la excelencia en la divulgación pública de información sobre las mejores prácticas de desarrollo sustentable, gobierno corporativo y relaciones con inversionistas, distinguiendo a empresas inversionistas y profesionales.

Old Mutual fue nominada en dos categorías, llevándose ambos galardones: Categoría de Inversión Responsable y Categoría Presidente de Instituciones Líderes en Inversión Responsable; la importancia de estas nominaciones radica en que evalúan cómo los inversionistas institucionales ponen públicamente a disposición de sus grupos de interés los antecedentes sobre los criterios de sustentabilidad que utilizan para evaluar sus inversiones, por ejemplo, en las empresas que son sujeto de éstas. (Colfondos, 2018)

La ceremonia de reconocimiento de los ganadores en Colombia de ALAS20 2015 fue realizada el 23 de noviembre y reunió a las empresas, inversionistas y profesionales destacados por su liderazgo en sustentabilidad e inversiones responsables. (SA O. M., 2015)

Luego de 12 años en el país, la multinacional sudafricana Old Mutual decidió empacar maletas y concentrarse en sus regiones de mayor influencia. Como resultado, acaba de vender sus operaciones en América Latina, que comprenden Colombia, México y Uruguay.

En 2006, Old Mutual había llegado a la región adquiriendo los activos de la sueca Skandia, que ahora pasa a manos de la filial internacional de China Minsheng Investment Group (CMIG), una compañía financiera basada en Singapur, que tiene un capital registrado de más de US\$2.200 millones.

Aún no se conoce el monto de la transacción, que está sujeta a la aprobación de la Superintendencia Financiera, pero es claro que con ella se le da un nuevo aire al mercado nacional de pensiones. Old Mutual es la Administradora de Fondos de Pensiones y

Cesantías (AFP) más pequeña del mercado, con 180.000 afiliados y con fondos bajo su administración por más de \$18 billones en pensiones obligatorias y voluntarias. Además cuenta con fiduciaria, aseguradora y comisionista de bolsa.

Recomendado: Zurich compra QBE en Latinoamérica tras un duro 2017

No obstante, Old Mutual es la AFP que registra la mayor rentabilidad entre diciembre de 2013 y diciembre de 2017 en el fondo de pensiones moderado (que es en el que están la mayoría de cotizantes del país). Su rendimiento fue de 10,52% frente a un promedio de la industria de 9,69%. (tiempo, 2018)

David Buenfil, CEO de Old Mutual para Latinoamérica y Asia, aseguró que CMIG International cree en el potencial de crecimiento de la región. “Esta es una compañía muy conocida en Asia, y con muy buena reputación. También estamos muy entusiasmados de saber que valoran nuestra muy querida marca Skandia, y que planean regresarla al mercado, una vez la transacción se cierre”, precisó.

En Latinoamérica Old Mutual tiene bajo administración activos por US\$13.500 millones. (CESANTIAS, 2018)

Esta transacción se convierte en la puerta de entrada de las inversiones asiáticas en el mercado financiero nacional. CMIG International, el comprador, adquirió también en 2016 a Sirius International Insurance Group, Ltd, por US\$2.600 millones. Dicha empresa es una de las principales aseguradoras suecas, que fue fundada hace 72 años, con oficinas en Estados Unidos, Suecia, Inglaterra, Singapur, Suiza, Canadá, entre otros, y con clientes en más de 140 países. (Nieto Martínez, 2017)

5.8. Plan de acción.

5.8.1 Metas e indicadores para la consecución de objetivos:

OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIA	META
Expandir el mercado	# De nuevos clientes al cabo de un año	se proyecta el aumento de su número de clientes por lo menos a 1000 al cabo de un año	100%
	Búsqueda y establecimiento de nuevos convenios con entidades bancarias que le brinden la liquidez diaria.	Realizar convenios con entidades Bancarias de primer y segundo piso con las cuales se pueda establecer la asignación de recursos de liquidez diaria	50%
	Creación de palizas exclusivas para clientes nacionales "Colombianos"	Crear por lo menos 4 palizas innovadoras que permitan penetrar el mercado Colombiano dentro de sus fondo de crea patrimonio, multifonk, y a sus fondos de pensiones y cesantías	100%
Exstructuración y contratación de recurso humano para el área de Marketing	Asignación de recursos económicos	Desarrollar el estudio económico que permita disponer de los 10.000.000 de pesos que requiere old mutual para el establecimiento de la nueva área.	100%
	establecer procesos formales al cabo del primer año	Por medio de los estudios e investigación de mercados hecha por la nueva área de marketing y teniendo en cuenta la experiencia de muchos de los colaboradores, establecer proceso los cuales se estructuren pasoa paso para el logro de los objetivos	60%
	Servicio de evaluación pos-venta de satisfacción del cliente	evaluar por medio de encuestas y resultados de vinculación, el nivel de satisfacción que han tenido los clientes	90%
fortalecer su estructura organizacional	Creación del área de marketing	Crear la nueva dependencia de la gerencia de mercadeo con la cual se logren conseguir los objetivos planteados de penetración de mercado nacional	100%

5.8.2 Actividades.

Problemática	Objetivo	Estrategia	Acciones	Costos anuales	Respsnables	Recursos Humanos	Indicador
Cuneta con poca inversion y captación en el mercado colombiano	Expandiar mas su cobertura en el mercado colombiano	Desarollar estudios de mercado nacional con el cual se logre captar el reclutamiento de nuevos clientes	Analisis del mercado	46.800.000,00	Area de marketing	Humanos: 3 personas	captar un nuevo numero de clientes al cabo de uun año
			llegar a otra plaza			Tiempo: 40 horas semanales por persona	
		Establecer alizanas con otras entidades con las cuales se firmen convenios por medios de los cuales de ambas partes se establezca un compromiso de proporcionar la liquidez diaria para el cumplimiento del proceso de negociaciòn.	Alianzas estrategicas	23.400.000,00	Area de Mercadeo	Humanos: 1 persona.	busqueda y establecimiento de nuevos convenios con entidades bancarias que le brinden la liquidez necsaria para la operaciòn de la degociacion
						Tiempo: 40 horas semanales por persona	
		Una vez realizado el estudio de mercado; estructurar las características, políticas y beneficios de las nuevas polizas a crear con las cuales se pretenden penetrar el mercado, estas deben tener caractristicas unicas y diferenciadoras que las establezcan desde un pricipio como competitivas para el mercado.	estructuraciòn de nuevos productos		Area de Mercadeo	Humanos: 1 persona.	Creaciòn de polizas para clientes nacionales
						Area de marketing	
	Casa Matriz Africa						
	Estructuraciòn y contrataciòn de recursos humanos para el area de Marketing	Realizarestudios de presupuesto internos de la empresa con los cuales se puede crear la nueva area de marketing	Asinacion de Recursos humanos	23.400.000,00	Area de Tesoreria	Humanos: 1 persona.	Asinacion de Recursos humanos
					Area de convenios	Tiempo: 40 horas semanales por persona	
					Socios		
		una ves realizado el estudio de mercado por medio del area de Marketing, y creados los nuevos portafolios de mercado, establecer nuevos procesos de operaciòn tanto internos como internos que permitan desde un inicio crear procesos limpios y transparentes.	Anlisis de procesos	0	Area de Mercadeo	Humanos: 1 persona. Asignacion de proceso una de la personas ya contratadas	establecer procesos formales al cabo de un año
						Area de marketing	
					Casa Matriz Africa		
Establecer mensualmente estrategias pos venta, por medio de la implementacion de encuestas electronicas que recopolen datos en relacion a la satisfacciòn del cliente; permitiendo con esto analizar los indices de crecimiento,participacion o acogida en el mercado.		Evaluaciòn pos venta	23.400.000,00	Area de Marketing	Humanos: 1 persona.	Servicio de evaluacion pos venta que indage el grado de satisfaccion o insatisfacciòn del cliente.	
	Tiempo: 40 horas semanales por						
Fortalecimiento de la estructura Organizacional	Constituir con los recursos proporcionados para el nuevo proyecto \$ 220.000.000 COP; la nueva Area de marketing la cual liderar y encabezara el proyecto.	Estructura organizacional	0	Socios	N/A	Creacion del area de marketin	

Es claro que siempre se debe tener en cuenta como administradores de empresas que si la implementación de un nuevo proceso, proyecto, producto o servicio se hace de forma incorrecta, este siempre repercutirá a otro proceso todo sucesivamente; y es por esto que el mapa estratégico implementado nos indica el mejor ejemplo de ello el cual inicia desde las personas, su posterior secuencia son los procesos, clientes y finanzas y por último la penetración de un nuevo mercado y es por esto que se debe trabajar inicialmente en el alineamiento de las personas con respecto al nuevo direccionamiento estratégico de la compañía, por ejemplo hacia donde piensan dirigirse o enfocar su mercado para que así mismo cada uno de los colaboradores hagan parte del cambio y tomen también de sus propias manos el timón dirigiéndolo todos hacia el mismo punto, al mismo tiempo conseguir que con su capacitación y alineamientos el colaborador cuente con buenas bases de conocimientos con los cuales pueda desarrollar mejor su trabajo logrando de manera mancomunada el desarrollo de las competencias misionales y establecidas con la nueva visión de negocio.

5.8.3 Presupuesto.

La proyección de costos estimada será uno de los puntos de partida, por medio del cual se parte de un salario de \$ 1.800.000; y un valor redondeado por día de \$ 60.000 que corresponden a las actividades de un analista Junior, dentro de la realización de sus actividades se estima tendrán por lo menos un día de trabajo compuesto por un horario de 8 horas diarias.

Por tanto, el resultado obtenido de dicho presupuesto es de \$ 19.500.000 pesos MCT equivalentes a 325 días como tiempo establecido para el desarrollo de la propuesta; teniendo

en cuenta que dicho tiempo se estima por medio de la suma llegado al caso solo una persona desarrollara las actividades correspondientes al cargo y como se propuso en puntos anteriores se dispondrían de 10 personas, que distribuyen de la siguiente forma:

Figura. 18. Estructura de personal nueva área.

Nº DE PERSONAS	CARGO	Area
1	I+D	Planeación y marketing
2	Analista Junior	Marketing
2	Analista Junior	Planeacion
1	Asistente	Marketing
1	Asistente	Planeacion
1	Coordinador	Palneacion y marketing
2	comerciales de venta	Financial planet

Fuente: Elaboración Propia. Recuperado de OLD MUTUAL (2018).

El valor resultante para la innovación genera una inversión de 7,500.000, que se implementaran para la adaptación de nuevas estrategias de publicidad y marketing con las cuales se llegue a la captación del mercado colombiano que se generaría como capital de riesgo anual.

Old Mutual Es una empresa de Pensiones y Cesantías; cuenta con amplios portafolios de inversión que se ajustan a las necesidades de todos y cada uno de sus clientes y de su nicho de mercado, por tanto para poder llevar a cabo este proyecto le fue necesario disponer presupuesto para cubrir los gastos operativos y el plan de mitigación que se tiene planeado para un periodo de cinco (5) años; dado que según la investigación de mercado tendrá gran acogida en el mercado colombiano; además dado que se hace necesario la creación de una nueva área funcional es fundamental presupuestar los recursos para la contratación del recurso humano que se encargara de operar dicha área

En el siguiente cuadro se podrá ver como Old Mutual Fondo De Pasiones y Cesantías organiza los ingresos que tiene cada mes por la venta o apertura de las pólizas para cada uno de sus fondos. Además, anota los gastos operativos, plan de mitigación, utilidad operacional, impuestos y lo más importante el efectivo disponible para la realización del proyecto

Se diseña un flujo de caja proyectado a 5 años partiendo de los vencimientos, pues teniendo en cuenta sus recaudos son mes vencidos,

Partiendo de los análisis el valor proyectado para el total del ingreso se calcula teniendo en cuenta la proyección de la afiliación y apertura de 2044 nuevas pólizas de clientes colombianos, para los cuales se estima que por persona se realice un aporte mensual de \$ 20.000 Mcte. Lo que por persona anualmente se recaudara un aporte total de 240.000.

Para los gastos Operativo se proyecta un gasto anual de 389 millones de pesos los cuales lo conforman el pago de las nóminas del personal contratado para la nueva área y la reestructuración de procesos, adicionalmente se tiene un margen de gasto operacional p por valor de \$ 100.000.000 con los cuales se compran los nuevos usuarios de las plataformas implementadas para el nuevo personal que ingresa hacerse responsable de los procesos establecidos; dado que estos usuarios siempre son vendidos teniendo en cuenta la capacidad de los procesos a ejecutar y como para este caso se implementa una nueva área es necesario comprar actualización y ampliación de la capacidad de las plataformas sabiendo el cambio de sistemas de información y adecuación de programas que pongan en marcha la operación.

Para el gasto del plan de mitigación se proyecta un presupuesto de 20 millones de pesos los cuales se destinan para todo lo perteneciente a publicidad masiva de impulse de la campañas de divulgaciones, adicionalmente de se contempla un porcentaje a la cuenta PIG de la cual se retorna el efectivo por temas de pérdidas operacionales.

5.8.4 Cronograma.

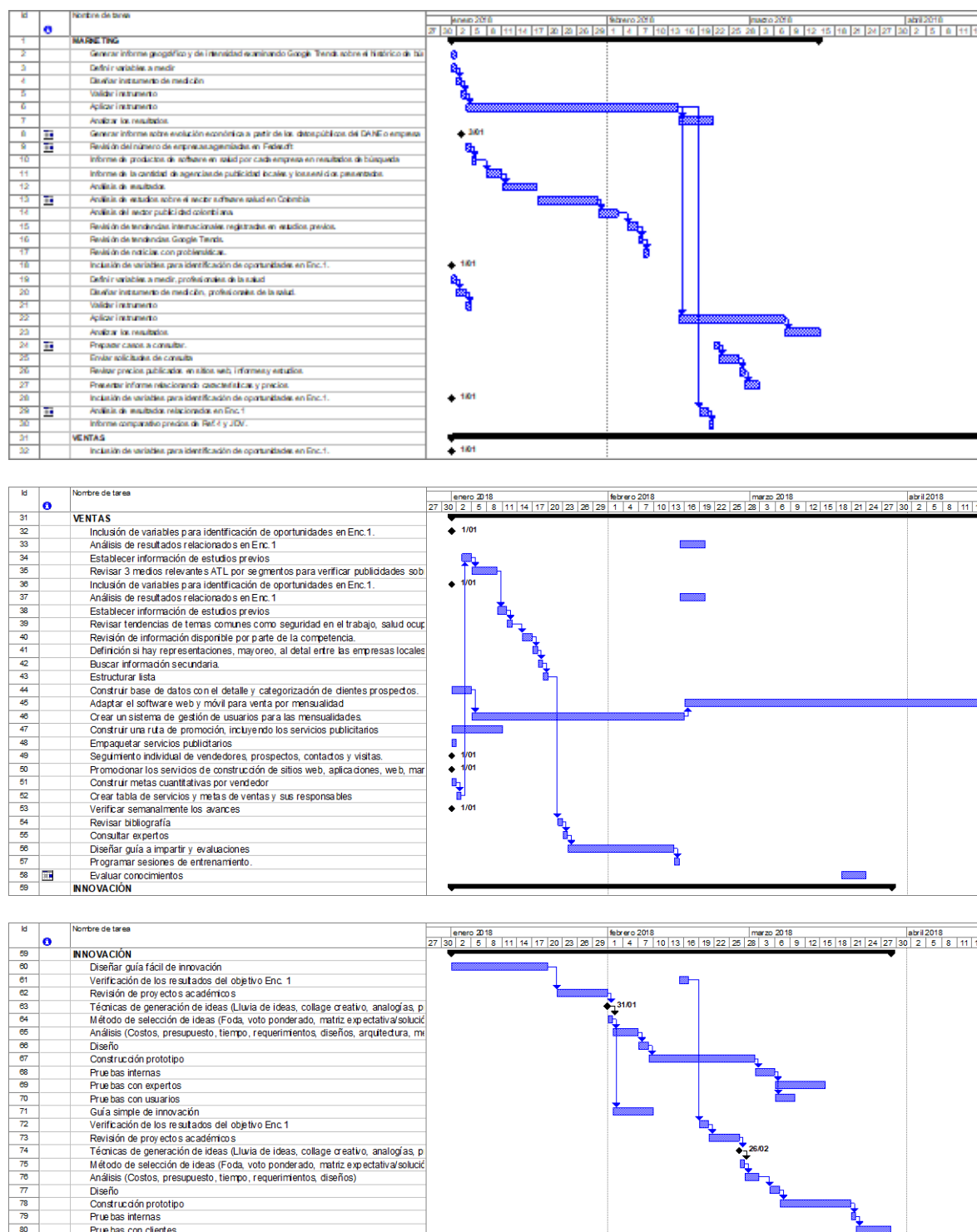
Para la elaboración del siguiente cronograma se utilizó el programa de Microsoft Project que permitió la asignación de tareas y funciones, teniendo en cuenta que se debe crear un área de marketing, la aplicación de los instrumentos de medición. (Barcelona, 2018)

Figura. 19. Cronograma identificación y solución del problema.

	2018										
Actividad	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Definicion del problema											
Analisis del problema											
Definicion de los alcances de los requerimientos											
Investigacion y referenciacion de la solucion											
Pruebas Locales de la soluciòn											
Implementacion de la soluciòn											

Fuente. Investigación realizada Old Mutual Colombia (2018)

Figura. 21. Cronograma planeación de puesta en marcha del proyecto.



Fuente. Investigación realizada Old Mutual Colombia (2018)

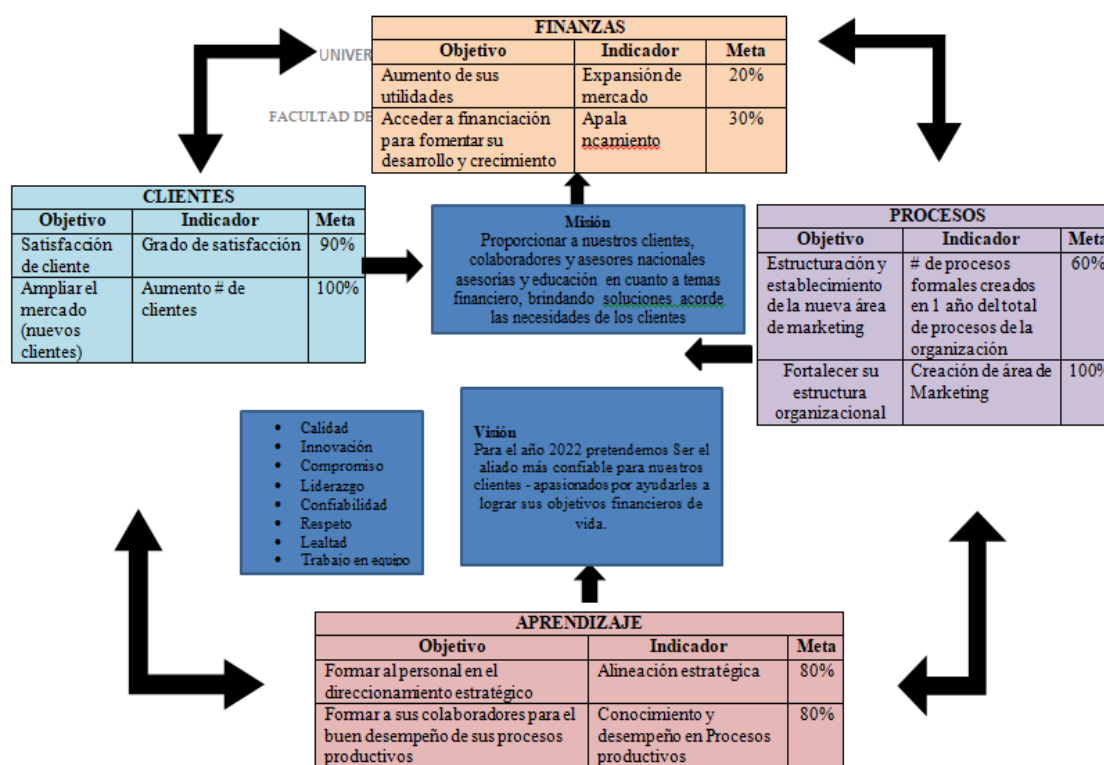
Para la elaboración de este cronograma fue necesario tener en cuenta todas y cada una de las fases por la que debe pasar el proyecto en el momento en el que inicie su implementación; pues de la correcta planeación y asignación de tiempos eficientes a cada una de las fases dependerá el éxito de la consecución de los objetivos propuestos; si es importante tener en cuenta que cada fase tiene variables distintas que requieren de menor y o mayor tiempo según sea la complejidad de su ejecución; por tanto es de vital importancia plantear el cronograma detenidamente con el propósito de distribuir los tiempos de manera equitativa teniendo en cuenta su importancia y complejidad de cumplimiento en el lapso de tiempo establecido (5) cinco años, ya que de no hacerlo puede interrumpir todo el análisis y diagnóstico hecho generando pérdidas y quizás en un caso extremo la pérdida total del proyecto.

5.8.5. Mapa estratégico

El siguiente mapa estratégico representa los objetivos según las cuatro perspectivas que se abordan en el cuadro de mando integral la cual nos permite ver la dirección que toda empresa debe tomar al momento de llevar a cabo una nueva idea o alcanzar su planeación estratégica y partiendo de este caso de investigación y estudio de mercado y después del análisis hecho a Old Mutual; se deberá trabajar para conseguir que todo su personal se encuentre alineado con las nuevas estrategias de la compañía, implementando programas de capacitación para potencializar sus competencias y con respecto a la penetración y reclutamiento de nuevos clientes en el mercado colombiano deben establecer el objetivo principal de ampliar su cobertura de mercado nacional ampliando su mirada al a satisfacción de los clientes; en cuanto a la perspectiva financiera deberá enfocarse en apostarle más al mercado nacional ya que es un mercado virgen en cuanto a

pensiones y cesantías y podría proporcionarle bastantes utilidades si decidiera invertir de lleno en él; lo anterior consiguiendo establecer nuevos convenios con entidades bancarias que le proporcionen liquidez diaria con la cual pueda cumplir con la acreditación diaria de inversión financiera y tenga mayor capacidad de reclutamiento de nuevos mercados ; y por último en cuanto a la perspectiva de procesos, Al Old Mutual al tomar la iniciativa de capturar un nuevo mercado como es el nacional colombiano debe tener en cuenta que las características tanto económica como de beneficios que buscan los clientes son totalmente diferentes es por esto que deberá trabajar arduamente para conseguir dar a conocer una imagen fresca, llamativa y sobretodo rentable para los ojos del clientes lo anterior implementando estudios de marketing y por qué no un sistemas de gestión de calidad de servicio.

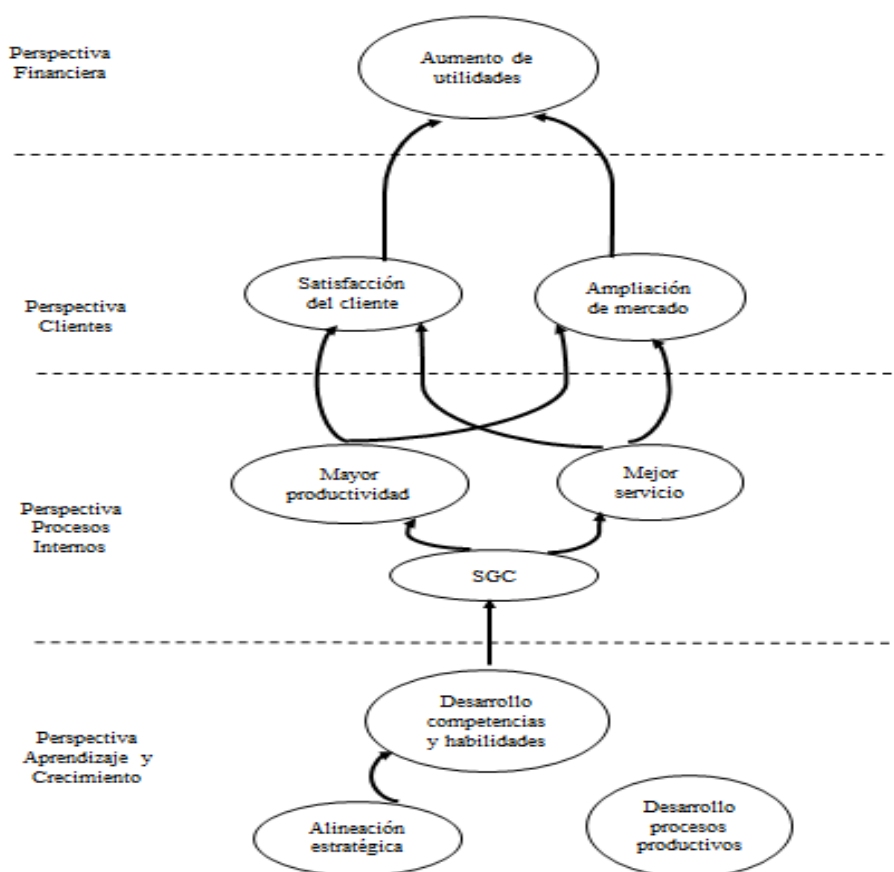
Figura. 20. Mapa de Proceso (APDC, 2014)



Fuente: Elaboración propia sacado del informe general 2018 Old Mutual.

Toda empresa debe tomar al momento de llevar a cabo una nueva idea o alcanzar su planeación estratégica y llevado esto a este caso de investigación y estudio de mercado y después del análisis hecho Old Mutual debe trabajar para conseguir que todo su personal se encuentre alineado con las nuevas estrategias de la compañía, implementando programas de capacitación para potencializar sus competencias y con respecto a la penetración y reclutamiento de nuevos clientes en el mercado colombiano ben establecer el objetivo principal de ampliar su cobertura de mercado nacional ampliando su mirada al a satisfacción de los clientes; en cuanto a la perspectiva financiera deberá enfocarse en apostarle más al mercado nacional ya que es un mercado virgen en cuanto a pensiones y cesantías y podría proporcionarle bastantes utilidades si decidiera invertir de lleno en él; lo anterior consiguiendo establecer nuevos convenios con entidades bancarias que le proporcionen liquidez diaria con la cual pueda cumplir con la acreditación diaria de inversión financiera y tenga mayor capacidad de reclutamiento de nuevos mercados ; y por último en cuanto a la perspectiva de procesos, Al Old Mutual al tomar la iniciativa de capturar un nuevo mercado como es el nacional colombiano debe tener en cuenta que las características tanto económica como de beneficios que buscan los clientes son totalmente diferentes es por esto que deberá trabajar arduamente para conseguir dar a conocer una imagen fresca, llamativa y sobretodo rentable para los ojos del clientes lo anterior implementando estudios de marketing y por qué no un sistemas de gestión de calidad de servicios.

Figura. 21. Arquitectura Organizacional.



Fuente. Elaboración Propia. Recuperado de OLD MUTUAL (2018).

Dada la arquitectura organizacional es importante tener muy en claro las perspectivas que se generan una vez implementadas las medidas de mejora para la problemática presentada; y es que en este caso se tuvieron en cuenta las cuatro (4) perspectivas más importantes que justifican los resultados que se esperan tener una vez se implemente el proyecto de grado; para la obtención de los resultados se espera secuencialmente; el aumento de utilidades; satisfacción de nuevos clientes, ampliación del mercado, mayor productividad, mejor servicio; y lo que quizás es más importante conseguir el desarrollo de competencias y habilidades, y alineación estratégica de todos los procesos designados e implementados para la gestión.

Es claro que siempre se debe tener en cuenta que como administradores de empresas que si la implementación de un nuevo proceso, proyecto, producto o servicio se hace de forma incorrecta, este siempre repercutirá a otro proceso todo sucesivamente; y es por esto que el mapa estratégico implementado nos indica el mejor ejemplo de ello el cual inicia desde las personas, su posterior secuencia son los procesos, clientes y finanzas.

5.9. Lecciones aprendidas.

Con el desarrollo general de este trabajo más que conseguir identificar una problemática presentada en la empresa objeto de estudio. Se consiguió desarrollar habilidades aprendidas teóricamente en el transcurso de la carrera de administración de empresas e implementarlas en la parte práctica en un ambiente laboral, que hoy por hoy es importante para todo administrador de empresas pues su rol principal es integrarse lo mejor posible por todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa haciendo de emprendedores y futuros empresarios.

Se llevó a cabo la implementación de diferentes estrategias de diagnóstico que dieron lugar a la identificación de una problemática presentada para la empresa Old Mutual Colombia, en las cuales se desarrollaron una variedad de soluciones posibles, partiendo de del análisis sectorial y estudio de mercado que dio lugar para pensar en la implementación de una nueva área de marketing y desarrollo de reingeniería de los estándares de calidad de los procesos que permiten desarrollar las ideas de nuevos negocios y sobre todo de la captación de nuevos portafolios de clientes nacionales lo que conlleva a una venta competitiva frente a la competencia.

por último la penetración de un nuevo mercado deja una clara señal de que se debe trabajar inicialmente en el alineamiento de las personas con respecto al nuevo direccionamiento estratégico de la compañía, por ejemplo hacia donde piensan dirigirse o enfocar su mercado para que así mismo cada uno de los colaboradores hagan parte del cambio y tomen también de sus propias manos el timón dirigiéndolo todos hacia el mismo punto, al mismo tiempo conseguir que con su capacitación y alineamientos el colaborador cuente con buenas bases de conocimientos con los cuales pueda desarrollar mejor su trabajo logrando de manera mancomunada el desarrollo de las competencias misionales y establecidas con la nueva visión de negocio.

5.10. Conclusiones y Recomendaciones.

Para llevar a cabo la investigación de este trabajo y conseguir establecer acciones correctivas a las problemáticas identificadas fue necesario estudiar varios elementos de la empresa por medio del análisis y caracterización de la misma lo cual permitió llevar una trazabilidad que parte desde su fecha de fundación hasta la actualidad; permitiendo conocer sus portafolios, estructura organizacional y sistemas de operación e inversión de su liquidez en cada uno de los portafolios empresariales con los que cuenta, exponiendo así la problemática que en la actualidad le hace más peso a su desarrollo, partiendo del entorno sectorial en el que se desenvuelve la cual se caracteriza por falta de cobertura, inversión y captación de clientes en el mercado colombiano; quedan una serie de elementos que permiten deducir que a la empresa Old Mutual debe implementar acciones estratégicas en cuanto a reestructuración de procesos por medio de la reingeniería, y la creación de una nueva área de Marketing que le permita incursionar en el mercado de pensiones y cesantías

en especial el colombiano ya que en la actualidad es uno de los que más potencial de inversión tiene en el país.

Por medio del análisis del micro entorno y macro entorno se pudo identificar falencias importantes en la implementación de la mezcla de marketing pues su mercado objetivo es elitista ya que en toda su trayectoria en Colombia únicamente se ha enfocado en mercados extranjeros y no los nacionales.

Gracias al trabajo de investigación y análisis, se logró identificar que la principal problemática por la que atraviesa la empresa OLD MUTUAL es que desde sus inicios de operación en Colombia hasta el día de hoy no se ha interesado por explorar, incursionar o explotar los mercados nacionales; dado que su visión de cobertura esta estandarizada única y exclusivamente para inversión de mercado extranjeros, dado que son estos los que les brindan mayor porcentaje de liquidez y rentabilidad económica permitiéndole asegurar un crecimiento rápido y liderar en mercado emergentes y fue por medio de este trabajo de investigación de mercado que se pudo evidenciar que a pesar que el mercado colombiano puede que no brinde el mismo porcentaje de lucro económico para la empresa es necesario que Old Mutual apunte sus intereses hacia este mercado ya que en la historia actual del país requiere de atención y cobertura pues está casi virgen y es un mercado que puede dejarse explotar fácilmente, solo si una vez analizadas las alternativas de solución se llegar a una implementación eficaz que den lugar a la penetración directa a la captación de clientes e inversión del mercado nacional solo si se considera una reingeniería de procesos y se designan recursos para la realización de estudios de mercado a cargo de una nueva área de marketing; y es aquí en donde se determinó que para la ayuda de la toma de decisiones se debía implementar una herramienta administrativa efectiva como lo es la

matriz PEYEA; que se debía soportar por aspectos cualitativos y cuantitativos, internos y externos que hacen parte en el desarrollo e intervención de la empresa, como lo son los factores Económicos, tecnológicos, políticos, presupuestales y aplicación de reingeniería de puestos y procesos.

Al poder analizar y determinar las problemáticas por las que atraviesa en la actualidad la empresa se logró categorizar según su nivel de importancia, arrojando como conclusión dos estrategias que fueron claves para resolver la problemática; de las cuales la primera de ellas es la consecución de penetración del mercado nacional colombiano, y la segunda la de desarrollar productos específicos y benéficos para el nuevo mercado objetivo diseñando así soluciones efectivas que solucionen las problemáticas planteadas; para el primer caso se planteó el desarrollo de investigaciones de mercado por medio de la creación de una red de marketing con la cual se pudiera penetrar e incursionar en nuevos mercados y en especial el colombiano y en el segundo caso por medio de la investigación hecha para en el primer caso poder implementar servicios de pensiones y cesantías que se ajusten a las necesidades de las demandas nacionales; permitiendo así posicionarse como líder en el rating del sector pensional y tomar ventaja de su competencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante saber que hoy en día en donde toda empresa sin importar a que sector económico pertenezca debe enfrentar a competencias cada vez más fuertes, es por esto que los líderes o empresarios de cada una de estas deberán trabajar arduamente para conseguir fortalecer y volver día a día más competente su negocio.

Por medio del desarrollo de este trabajo se puede evidenciar que la empresa objeto de estudio “Old Mutual” siente la necesidad de crecer para poder enfrentar a la competencia directa que es Porvenir y Protección, pues estas dos no dan tregua y hoy en día se encuentran liderando en el mercado colombiano s por esto que deberá rehacer su enfoque de mercado y establecer estrategias de inversión en los mercados Colombianos consiguiendo igualar y superar a su competencia y enfrentar las nuevas demandas.

Bibliografía

- ALEX, J. (17 de 04 de 2012). *Pensiones y cesantias*. Obtenido de <http://accesoriapensionesycesantias.blogspot.com/p/lo-importante-de-las-pensiones.html>
- APDC, H. (17 de 02 de 2014). *Home APDC*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/6072/el-mapa-de-procesos-como-herramienta-de-gestion/>
- Barcelona, U. d. (23 de 03 de 2018). *OBS Bussines School*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/el-cronograma-de-actividades-herramienta-clave-en-project-management>
- CESANTIAS, O. M. (08 de 01 de 2018). *OLD MUTUAL FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS*. Obtenido de <http://www.oldmutual.com/investor-relations/old-mutual-plc/reports>
- Colfondos. (12 de 05 de 2018). *Colfondos*. Obtenido de Colfondos: <https://www.colfondos.com.co/dxp/web/guest>
- Colombia, O. M. (25 de 04 de 2018). *Old Mutual Colombia*. Obtenido de Old Mutual Colombia: www.oldmutual.com.co/quienes-somos/informacion-corporativa/old-mutual-colombia/Paginas/old-mutual-colombia.aspx
- Colombia, O. M. (12 de 01 de 2018). *Old Mutual Holding de colombia/ fondo Voluntario*. Obtenido de <https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos/old-mutual-en-colombia/old-mutual-pensiones-y-cesantias-sa/fondo-de-pensiones-voluntarias/Paginas/fondo-de-pensiones-voluntarias.aspx>
- Echeverry, M. B. (23 de 04 de 2018). *Politica Y Sociedad*. Recuperado el 02 de 07 de 2018, de <https://cerosetenta.uniandes.edu.co/el-sistema-de-pensiones-define-que-sociedad-queremos-ser/>
- Economia, L. G. (2006-2009). *La Gran Enciclopedia De Economia*. Obtenido de La Gran Enciclopedia De Economia: <http://www.economia48.com/spa/d/inversion/inversion.htm>
- Fiduciaria, O. M. (12 de 01 de 2018). *Old Mutual Holding/ Fondo Fiduciaria S.A.* Obtenido de <https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos/old-mutual-en->

colombia/old-mutual-fiduciaria-S-A/fondo-inversiones-colectivas/Paginas/default.aspx

Finanzas, E. . (06 de 11 de 2016). *Eco-Finanzas*. Obtenido de Eco Finanzas:
<https://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CAPTACION.htm>

Garcia, C. (28 de 03 de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-practica-capacidad-y-estructura-organizacional/>

Gerencie.com. (05 de 02 de 2018). *Gerencie.com* . Obtenido de
<https://www.gerencie.com/que-son-las-cesantias.html>

Holding, O. M. (12 de 01 de 2018). *Old MUtual Holding / Fiduciaria S.A.* Obtenido de
<https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos/old-mutual-en-colombia/old-mutual-fiduciaria-S-A/Paginas/fiduciaria.aspx>

Holding, O. M. (12 de 01 de 2018). *Old Mutual Hlding / Fondo de Valores S.A.* Obtenido de
<https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos/old-mutual-en-colombia/old-mutual-valores-s-a-sociedad-comisionista-de-bolsa/Paginas/valores.aspx>

Londoño, D. A. (27 de 10 de 2017). *Revista Espacios*. Obtenido de Revista espacios:
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n09/a18v39n09p05.pdf>

Merino, J. P. (02 de 05 de 2015). *Definición de pensión*. Obtenido de
<https://definicion.de/pension/>

MUTUAL, H. D. (12 de 06 de 2017). *OLD MUTUAL HOLDING DE COLOMBIA*. Obtenido de
<https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos/old-mutual-en-colombia/old-mutual-pensiones-y-cesantias-sa/Paginas/pensiones-y-cesantias.aspx>

Mutual, H. d. (02 de 06 de 2018). *Holdind de Colombia Old Mutual*. Obtenido de Holdind de Colombia Old Mutual: www.oldmutual.com.co/quienes-somos/informacion-corporativa/old-mutual-colombia/Paginas/old-mutual-colombia.aspx

Mutual, H. d. (02 de 06 de 2018). *Holding de Colombia Old Mutual* . Obtenido de Holding de Colombia Old Mutual : www.oldmutual.com.co/quienes-somos/informacion-corporativa/old-mutual-colombia/Paginas/old-mutual-colombia.aspx

MUTUAL, O. (01 de 02 de 2018). Obtenido de
<https://www.youtube.com/watch?v=6vMj0GrnDyI>

MUtual, O. (23 de 03 de 2018). *Old Mutual*. Obtenido de Old Mutual:
www.oldmutual.com.co/quienes-somos/informacion-corporativa/old-mutual-colombia/Paginas/old-mutual-colombia.aspx

MUTUAL, O. (06 de 07 de 2018). *OLD MUTUAL HOLDING DE COLOMBIA*. Obtenido de <https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos/informacion-corporativa/old-mutual-colombia/Paginas/old-mutual-colombia.aspx>

Mutual, P. F. (01 de 01 de 2018). *Planeacion Financiera Old Mutual*. Obtenido de Planeacion Financiera Old Mutual: <https://www.oldmutual.com.co/Paginas/Default.aspx>

Negocios, E. y. (15 de Marzo de 2018). *El TIEMPO*. Recuperado el 02 de 07 de 2018, de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/old-mutual-vende-sus-negocios-en-latinoamerica-a-cmig-international-194652>

Nieto Martínez, H. D. (12 de 03 de 2017).

ORGANIZACIONAL, A. (30 de 06 de 2017). *ELEMENTOS DE LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de http://elementosarquitecturaorganizacional.blogspot.com/2014/03/elementos-de-la-arquitectura_26.html

Porvenir. (16 de 05 de 2014). *Cesantias*. Obtenido de Porvenir: <https://www.porvenir.com.co/Personas/Cesantias/AcercaProducto/Paginas/Informacion-general.aspx>

Proteccion. (25 de 02 de 2018). *Protección* . Obtenido de Protección: <https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion>

Quintero Ospino, V. &. (s.f.). *Quintero Ospino, V., & Guevara Castañeda, D. A. (2016). Portafolio de las pensiones voluntarias en Colombia. Una revisión de sus rendimientos (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana).*

Rankia. (17 de 07 de 2017). *Rankia*. Obtenido de <https://www.rankia.co/informacion/fondos-de-pensiones-y-cesantias-colombia>

SA, O. M. (24 de 11 de 2015). *Old Mutual* . Recuperado el 22 de 07 de 2018, de <https://www.oldmutual.com.co/Sala-de-prensa/Lists/EntradasDeBlog/Post.aspx?ID=76>

SA, O. M. (17 de Enero de 2017). *Old Mutual*. Recuperado el 22 de 07 de 2018, de <https://oldmutual.com.co/Sala-de-prensa/Lists/EntradasDeBlog/Post.aspx?ID=133>

Sectorial. (17 de 09 de 2015). *Sectorial*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/51382>

Sura. (12 de 04 de 2015). *Sura*. Obtenido de Sura : https://www.suramexico.com/pensiones/que_es.html

- TIEMPO, E. (14 de 01 de 1992). *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-12919>
- tiempo, E. (11 de 09 de 2018). *El tiempo*. Obtenido de El tiempo: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-12919>
- Tiempo, E. (06 de 07 de 2018). *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/propuestas-de-reforma-pensional-para-colombia-239918>
- Trinidad. (26 de 05 de 2013). *unipanaadmon*. Obtenido de unipanaadmon: <http://unipanaadmon.blogspot.com/2013/05/teoria-la-reingenieria-es-la-revision.html>
- Wikipedia. (05 de 09 de 2018). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Administradoras_de_Fondos_de_Pensiones_y_de_Cesant%C3%ADa_de_Colombia