



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración



Estrategia de comunicación para el posicionamiento de Banco B en el segmento de pensionados en Colombia.

Estefanía Veloza Martínez

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC

Bogotá, Colombia (año)

Estrategia de comunicación para el posicionamiento de Banco B en el segmento de pensionados en Colombia.

Estefanía Veloza Martínez

Dorys Yaneth Rodriguez Castro  
Iñigo Chavarri Marroquin

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA  
Maestría en Dirección de Marketing  
Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC  
Bogotá, Colombia (año)

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>7</b>
6.1	PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	7
6.2	DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE MARKETING .....	13
6.2.1	Factores internos de la organización.....	13
6.2.2	Factores externos de la organización.....	14
<b>7</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O DESAFÍO.....</b>	<b>21</b>
<b>8</b>	<b>PREGUNTA GUÍA.....</b>	<b>24</b>
<b>9</b>	<b>ANÁLISIS DE LA LITERATURA ACADÉMICA.....</b>	<b>24</b>
<b>10</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>28</b>
10.1	OBJETIVO GENERAL.....	28
10.2	RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO.....	28
<b>11</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>28</b>
11.1	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	29
11.2	DEFINICIÓN DEL TARGET POR ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS .....	32
11.3	DEFINICIÓN DE INDICADORES Y MÉTRICAS DE EVALUACIÓN.....	35
11.4	LIMITACIONES METODOLÓGICAS. ....	36
<b>12</b>	<b>ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>37</b>
12.1	HALLAZGOS.....	37

<b>12.2</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....</b>	<b>38</b>
12.2.1	Estrategia y acciones .....	38
<b>12.3</b>	<b>Plan de Implementación.....</b>	<b>39</b>
12.3.1	Definición de presupuesto .....	39
12.3.2	Timing y cronograma.....	40
12.3.3	Plan de contingencia .....	41
<b>13</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>43</b>
<b>14</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>44</b>

## 1 ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Número de transacciones en millones.....	8
Figura 2. Inversión Digital 2023 Banco B.....	9
Figura 3. Tipos de pensión.....	10
Figura 4. Regímenes de pensión.....	10
Figura 5. Distribución demográfica.....	10
Figura 6. Usuarios Bancos en Colombia .....	11
Figura 7. Factores Competitivos.....	14
Figura 8. Mapa de poder de marca .....	15
Figura 9. Tipo de uso del Banco en el target .....	16
Figura 10. Análisis de atributos de marca.....	17
Figura 11. DOFA .....	21
Figura 12. Ficha técnica Kantar.....	29
Figura 13. Mapa de correspondencia pensionados vs hábitos financieros .....	32
Figura 14. Mapa de correspondencia pensionados vs motivaciones .....	33
Figura 15. Mapa de correspondencia pensionados vs hábitos de compra .....	34
Figura 16. Mapa de correspondencia pensionados vs factores para escoger bancos .....	35

## 2 ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFI.....	13
Tabla 2. Análisis PESTEL .....	20
Tabla 3. Matriz EFE.....	20
Tabla 4. Análisis de la literatura académica .....	27
Tabla 5. Ficha técnica Kantar .....	30
Tabla 6. Tamaño demográfico de la muestra .....	31
Tabla 7. Plan presupuestal para diferenciación .....	40
Tabla 8. Plan presupuestal para relevancia .....	40

### 3 RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado propone un plan de marketing estratégico para posicionar al Banco B como el banco preferido en el segmento de pensionados en Colombia. A medida que la "economía plateada" se consolida en el país, con un crecimiento sostenido en el consumo y la relevancia económica de la población mayor, el Banco B enfrenta la oportunidad de capturar este segmento a través de un posicionamiento fuerte que responda a sus necesidades específicas de seguridad, confianza y accesibilidad en servicios financieros.

Actualmente, los pensionados en Colombia presentan una baja adopción de servicios digitales debido a desconfianza en la tecnología, además de una preferencia por la atención personalizada en sucursales y una necesidad de educación financiera enfocada. El objetivo de este plan es fortalecer el valor de marca del Banco B.

La estrategia se estructura en tres pilares clave: 1. **Confiable y empática**, 2. **Facilidad y seguridad** y 3. **Imagen a largo plazo**. Cada pilar se desarrollará mediante tácticas específicas, incluyendo campañas de seguridad digital, programas de educación financiera a través de talleres presenciales y virtuales, y una oferta exclusiva de productos con beneficios para los pensionados. Estas acciones buscan incrementar la confianza de los usuarios en el Banco B, elevar su satisfacción y mejorar la percepción de marca en el segmento.

***Palabras Claves:***

Economía Plateada, Posicionamiento de Marca, Educación Financiera, Servicios Bancarios, Pensionados, Población Silver.

#### 4 ABSTRACT

This degree project proposes a strategic marketing plan to position Banco B as the preferred bank in the pensioner segment in Colombia. As the "silver economy" consolidates in the country, with sustained growth in consumption and the economic relevance of the elderly population, Banco B faces the opportunity to capture this segment through a strong positioning that responds to its specific needs for security, trust and accessibility in financial services.

Currently, pensioners in Colombia have a low adoption of digital services due to a lack of trust in technology, in addition to a preference for personalized attention in branches and a need for focused financial education. The objective of this plan is to strengthen the brand value of Banco B.

The strategy is structured around three key pillars: 1. **Reliability and empathy**, 2. **Ease and safety** and 3. **Long-term image**. Each pillar will be developed through specific tactics, including digital security campaigns, financial education programs through face-to-face and virtual workshops, and an exclusive product offering with benefits for pensioners. These actions seek to increase users' trust in Banco B, increase their satisfaction and improve brand perception in the segment.

***Key words:***

Silver Economy, Brand Positioning, Financial Education, Banking Services, Pensioners, Silver Population.

## **5 INTRODUCCIÓN**

El Banco B es una institución financiera consolidada en el mercado colombiano, conocida por su enfoque en ofrecer servicios personalizados y de confianza. Sin embargo, enfrenta un desafío creciente en la captación del segmento de pensionados, un grupo demográfico que en los últimos años ha adquirido relevancia tanto en términos de volumen como de potencial económico, en lo que se conoce como la "economía plateada". Este segmento ha mostrado reticencia en la adopción de servicios digitales y expresa una marcada preferencia por canales de atención tradicionales y personalizados. Esta situación plantea una problemática crítica para el Banco B, limitando su capacidad de incrementar la participación en el mercado de pensionados y de posicionarse como un referente de confianza y accesibilidad en este sector.

## **6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN**

### **6.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

El Banco en estudio, Banco B, es una sociedad financiera autorizada por la Superintendencia Financiera de Colombia para operar la banca comercial, incluyendo captación de recursos, colocación de créditos, administración de fideicomisos, bursátil, entre otras. Superintendencia Financiera de Colombia. (2024). Fundada en 1974, se ha consolidado como una de las instituciones bancarias más importantes del país, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios financieros a personas y empresas.

Si bien esta entidad no publica de forma oficial el número de tarjetahabientes ni de usuarios pensionados en Colombia, de acuerdo con el Target Index Group R2 de Kantar 2023, el 19% de la población nacional tienen productos financieros del Banco B, solo superado por el Banco A con el 44% y seguido por el Banco C con el 10%. La misma encuesta señala que el 25% de la población en edad de pensión y que están afiliados a un fondo de pensiones tienen productos del Banco B. Esta distribución en el mercado también se aplica frente al volumen de transacciones en Colombia, según cifras de Statista 2022.

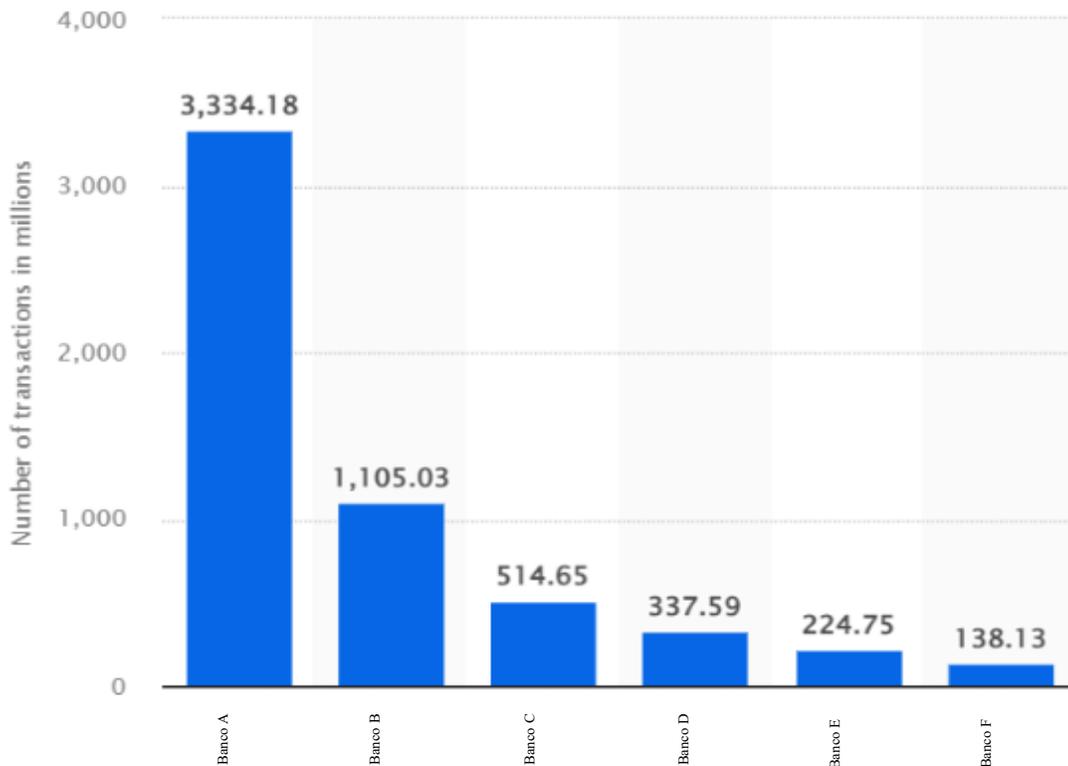
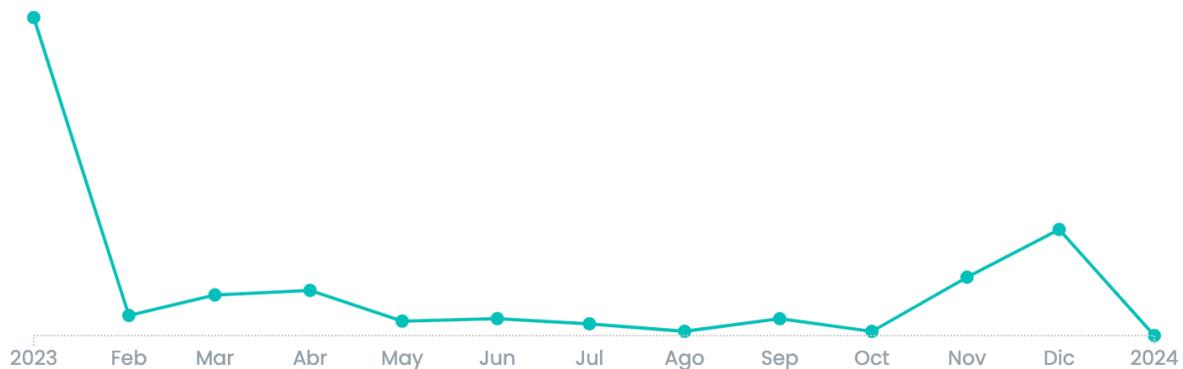


Figura 1. Número de transacciones en millones

**Fuente: Banking Entities. Statista, 2022.**

La relación de este banco con sus usuarios se centra en productos y servicios financieros tanto digitales como físicos, asesoría financiera, comunicación de marca y en menor medida iniciativas particulares. Específicamente para el segmento pensional tiene productos específicos con tasas preferenciales y canales de atención exclusivos 24x7; en este sentido su oferta, aunque diseñada para darle beneficio a este segmento, tiene similitudes con otros participantes del mercado.

Respecto a la comunicación de marca, de acuerdo con las cifras que arroja la herramienta de monitoreo digital de Admetricks, de enero a diciembre del 2023 el Banco B invirtió \$1.682.548.629 pesos colombianos en anuncios digitales, los cuales se centraron en aumentar el número de usuarios en la aplicación, objetivo que también impulsó en gran medida otros bancos en el 2023. Si bien su objetivo era el aumento de usuarios, la estrategia se centró en dedicar anuncios personalizado para diferentes segmentos, entre esos los pensionados.



Valorización

**\$1.311.748.853**

Valorización en dólares

**\$333.630**

Figura 2. Inversión Digital 2023 Banco B

**Fuente: Admetricks, inversión Banco B 2023.**

Frente a iniciativas particulares, el Banco B anualmente explora iniciativas que puedan optimizar su relación con usuarios. A finales de 2023 y principios de 2024 lanzaron “Mis finanzas en casa”, una herramienta en línea sobre finanzas personales que le brinda a los usuarios consejos para ahorrar de acuerdo con objetivos de compra. Sin embargo, si bien esta iniciativa tiene un objetivo de educación financiera, todavía tiene potencial de crecimiento frente a los temas que aborda y los segmentos a los que va dirigido.

**El segmento: Población Silver y pensionados.**

El segmento objeto de este estudio son las personas pensionadas en Colombia, el cual hace parte de la llamada “población silver”, es decir personas mayores de 60 años que representan el 14% de la población colombiana, según cifras del DANE, 2023. Según lo que Jaime Dussan, presidente de Colpensiones, le confirmo al periódico La República 2023, la “economía plateada” contribuye a la economía nacional con \$332.000 millones de COPs diarios en consumo de servicios financiero, salud, transporte, alimentos, comunicación, turismo y entretenimiento (es decir, el 12% del PIB anual). Esta cifra indica que este es un segmento potencial para los bancos, no solo por volumen de usuarios, sino por la variedad y frecuencia de su consumo.

De esa “población silver”, a corte febrero 2024 el DANE registra 1.665.890 de personas pensionadas por el Régimen de Prima Media (RPM), 326.023 por Régimen de Ahorro Individual Solidario (RAIS) y aproximadamente 290.000 pensionadas en otros regímenes especiales. Solo en el RPM, la ciudad con mayor número de personas pensionada es Bogotá con el 28,7%, seguido de Antioquia con el 19,6% y Valle del Cauca con el 14,6%, en línea con el tamaño demográfico de cada una. Adicional, existen 3 tipos de pensiones en Colombia: por vejez la cual la compone el 60,44% de la población, sobrevivencia 24,33% y 6,23 por invalidez.

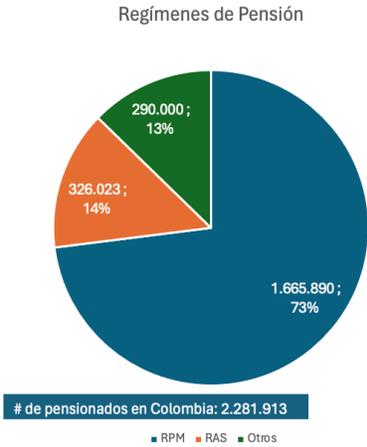


Figura 4. Regímenes de pensión

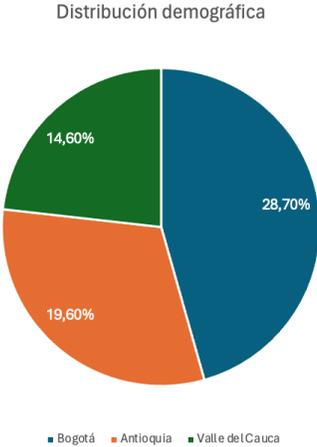


Figura 5. Distribución demográfica

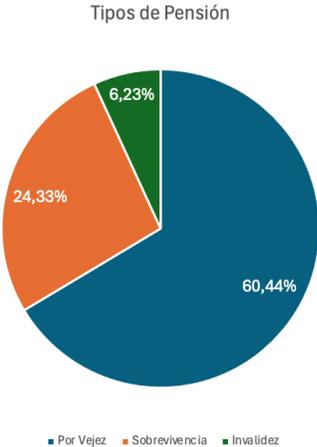


Figura 3. Tipos de pensión

**Fuente: DANE, Pensionados 2023**

Frente a los ingresos de la “población silver”, de acuerdo con el Boletín del Pensionado #14 de Colpensiones 2022, el 45% es pensional, el 30 % es laboral y el 10% viene de transferencias; de ese 45% de ingreso pensional, el valor promedio asciende a más de \$1.8 millones de pesos colombianos. En complemento, el 52% de los ingresos de las personas en edad de retiro que están afiliadas a fondos de pensiones está entre \$2’220.901 y \$5’552.200 pesos colombianos, según cifras de TGI Kantar 2023. Con este salario, el 30% de las personas no han realizado ninguna actividad financiera y el 35% han ahorrado parte de su salario, es decir es un 60% de personas que todavía no tienen claro cómo manejar sus finanzas de retiro y que representa una gran oportunidad para el Banco B de posicionarse como una marca líder en apoyo financiero.

Respecto al share de uso de bancos de la población en edad de retiro que está afiliada a fondos, el Banco B es el único que ha logrado aumentar de forma constante año a año sus usuarios, creciendo un 25% en el 2023. Sin embargo, sigue ubicado por debajo del Banco A, que en 2023 lo superó en

54% de usuarios pensionados. Es decir que, si bien el Banco B es el segundo en el share del mercado para este segmento, todavía tiene una gran oportunidad de ganarle territorio al Banco A.

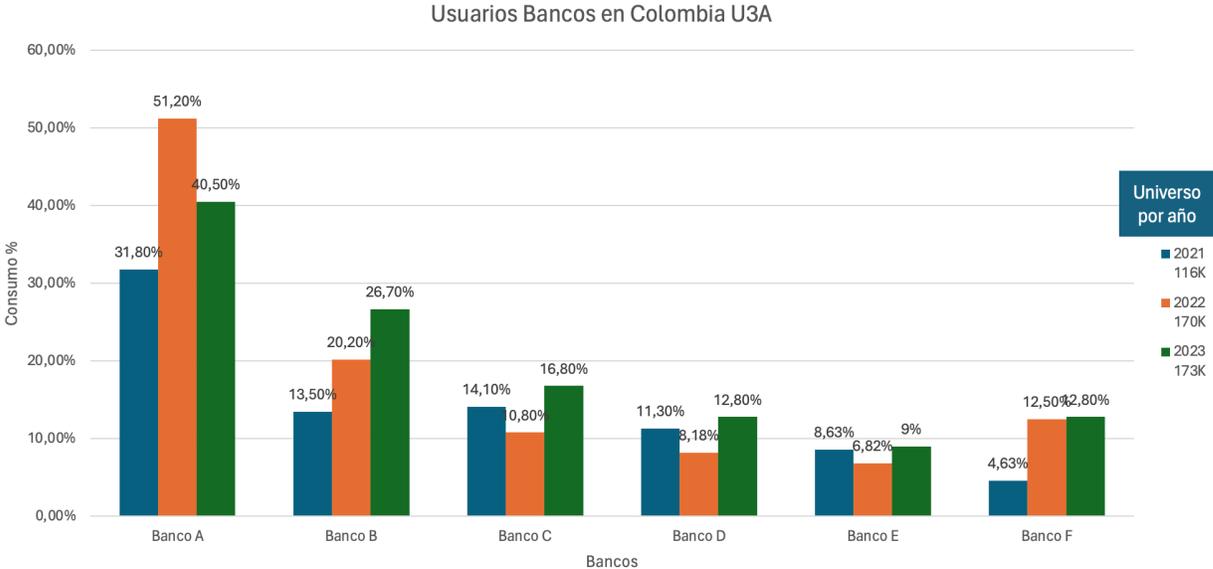


Figura 6. Usuarios Bancos en Colombia

Fuente: Target Group Index (TGI), Kantar, 2023.

Basado en ese potencial económico es que los países están explorando iniciativas para acelerar y optimizar el desarrollo de la “economía plateada”. Según el racional del programa “Economía Plateada para los Negocios”, de la Cámara de Comercio de Bogotá, este segmento conforma el mercado de mayor y más rápido crecimiento, pero la oferta de productos y servicios diseñados para las personas mayores de 60 años aún es limitada, así que hay áreas para innovar en esta economía como la salud y bienestar, el ocio, y el emprendimiento, entre otras.

Esos pilares decisivos de la economía plateada son el territorio que el Banco B debe aprovechar para desarrollar iniciativas que marquen la lealtad de sus usuarios pensionados y mejoren su posicionamiento en el segmento para ganar mercado. Un ejemplo de esto son las tendencias en nuevos negocios que se generan a raíz de esto; de acuerdo al estudio Revolución Silver de 2022 de Colpensiones y la Universidad Javeriana, el consumo de ocio familiar aumentó 60%, el 54% de los retirados hacen viajes anuales y el 45% participa de forma regular en eventos culturales. Los nuevos modelos de negocio en esta área incluyen programas de ejercicio y bienestar, actividades de ocio para adultos mayores y plataformas en línea para la educación y el entretenimiento porque los adultos mayores buscan oportunidades para mantenerse activos y disfrutar de su tiempo libre.

Del lado de la salud y el bienestar, la inversión en medicamentos aumentó el 30% y la nueva tendencia de Senior Living para el bienestar va en aumento en Colombia, con 40K usuarios en 2022, según cifras de Arquitectura y Concreto. Los nuevos modelos de negocio en esta área incluyen servicios de cuidado basados en comunidad para adultos mayores ya que los adultos mayores buscan oportunidades para socializar y conectarse con otros en su edad y por otro lado, la tecnología en la salud.

Respecto al aumento en el apoyo del emprendimiento por parte del gobierno y de diferentes entidades se da porque según las cifras de TGI Kantar, el 70% de las personas en edad de retiro y afiliados a fondo de pensiones siguen trabajando y de estos el 47% son independientes mientras que el 35% son asalariados mientras que El Observatorio del Adulto Mayor, develó a La República que 42% de los pensionados en Colombia quiere emprender y seguir activos.

La principal razón de lo anterior, entre otras también importantes como el aburrimiento, es la solidez financiera. Según el estudio Tsunami Latam, hecho por la empresa Target Insights y Data 8, el 45% de las personas en edad de pensión en Colombia no tiene mesada pensional y adicional cinco de cada diez colombianos declaran sentir miedo de que una enfermedad les quite la autonomía financiera, así mismo buscan no quedar por fuera del mercado laboral a temprana edad para mantener estabilidad financiera y personal. Esta es una de las oportunidades más latentes para que la industria financiera puedan apoyar y fortalecer presencia.

Adicional a la oportunidad por las tendencias que se están estudiando actualmente para este segmento, se le suma la oportunidad sobre el comportamiento financiero del mismo. Es un segmento más responsable al administrar su dinero debido al valor que le dan a su esfuerzo a lo largo de los años, por lo mismo el 34% busca informarse bien antes de invertir y el 41% evita tener deudas, y por lo mismo es un segmento que es consciente de que necesita ayuda, el 50% sabe que quiere ahorrar pero le cuesta y solo el 9% se siente seguro financieramente, aunque solo el 7% estaría dispuesto a pagar por asesoría financiera, según los datos de TGI Kantar, 2023.

En conclusión, la “población silver” es en definitiva un segmento en el que el Banco B puede posicionarse para ganarle mercado al líder de la industria, no solo por su potencial de volumen sino por su frecuencia de consumo, que se ve representada en su aporte al PIB nacional, adicional, dado su comportamiento responsable pero tímido sobre las finanzas, la educación financiera es una gran oportunidad para posicionarse y conectarse con este segmento.

## 6.2 DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE MARKETING

### 6.2.1 Factores internos de la organización

- Matriz EFI

Factores Internos				
Debilidades				
	Factores clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
1	Programa de recompensa para pensionados	0,10	2	0,20
2	Comunicación hacia pensionados	0,12	1	0,12
3	Asesoría Financiera para pensionados	0,12	1	0,12
4	Accesibilidad digital para pensionados	0,05	2	0,10
5	Canales de atención accesibles	0,10	1	0,10
Fortalezas				
	Factores clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
1	Sólida reputación	0,12	4	0,48
2	Tasas y cuotas	0,05	3	0,15
3	Share de mercado	0,12	4	0,48
4	Variedad de productos y beneficios para pensionados	0,12	3	0,36
5	Digitalización de sus servicios a nivel general	0,10	4	0,40
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,51</b>

Tabla 1. Matriz EFI

La matriz EFI aquí señalada para calificar la calidad de los factores internos de la empresa, se construyó basada en los factores determinantes para la toma de decisiones financieras de los pensionados, según datos tomados de TGI Kantar, 2023 y de los datos de mercado generales de Statista, 2022.

Al analizar los factores internos del Banco B, actualmente su posición en este segmento es sólida, sin embargo tienen oportunidad de fortalecer algunos factores que le permitan diferenciarse de la competencia e internamente fortalecer la experiencia de usuario para este segmento.

Frente a las debilidades, todavía le hace falta explorar iniciativas sobre finanzas personales que puedan ayudar a los pensionados a sacarle provecho a ese comportamiento responsable de ahorro que ya los caracteriza y para esto también necesita desarrollar canales de comunicación personalizados y de fácil uso para los pensionados.

Un de lo anterior es la herramienta de planeación financiera para diferentes segmentos y que guía a los usuarios a través de consejos acorde a sus objetivos financieros, llamada “Mis Finanzas en Casa”, sin embargo, esta herramienta no está pensada específicamente para las necesidades más latentes de

los pensionados o personas mayores. Adicional la interacción con esta herramienta es completamente digital, pero el 40% de las personas en edad de retiro declaran sentir desconfianza frente a lo digital, según los datos de TGI Kantar, 2023.

Por otro lado, los canales de asesoría financiera son genéricos, no hay un enfoque para ayudarle a los pensionados a sacarle el máximo provecho a su pensión. Adicionalmente, existen canales de asistencia exclusiva para personas mayores, pero estos canales son para temas puntuales de asistencia física y solo pueden acceder a ellos usuarios que ya cuentan con ciertos productos.

Frente a las fortalezas, su mayor característica es que es un banco sólido en reputación, lo que también se refleja en su share de mercado, esto ya le facilita el camino frente a cualquier propuesta e iniciativa que proponga para diferenciarse sobre los demás. Sobre las tasas, digitalización y tipos de producto, si bien son fortalezas llamativas para su segmento, la oferta tiende a ser similar a la de los demás bancos, por lo que la clave será encontrar o construir un atributo diferencial.

**6.2.2 Factores externos de la organización**

Para este análisis se tuvieron en cuenta dos factores, Banco B frente a la competencia (cadena de valor) y Banco B frente al contexto (PEST), para finalmente desarrollar la conclusión en un análisis EFE.

Frente a la competencia, se resaltan dos puntos. El primero radica en el análisis de los factores que para el segmento son decisivos al adquirir un producto financiero, según Kantar 2023. La calificación de estos frente a la competencia nos arroja que la posición de los participantes del mercado es similar, por lo que la ventaja del líder el mercado frente al Banco B puede estar radicando en otro tipo de

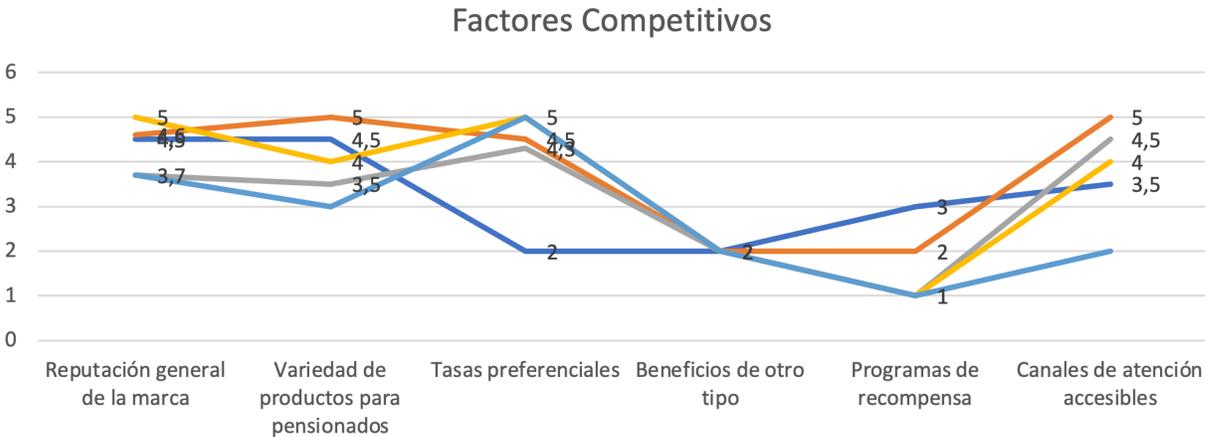


Figura 7. Factores Competitivos

factores como el amplio alcance y cobertura nacional de sus servicios, la comunicación de marca, capacidad en los canales de atención, entre otros.

- Poder de marca frente a los competidores

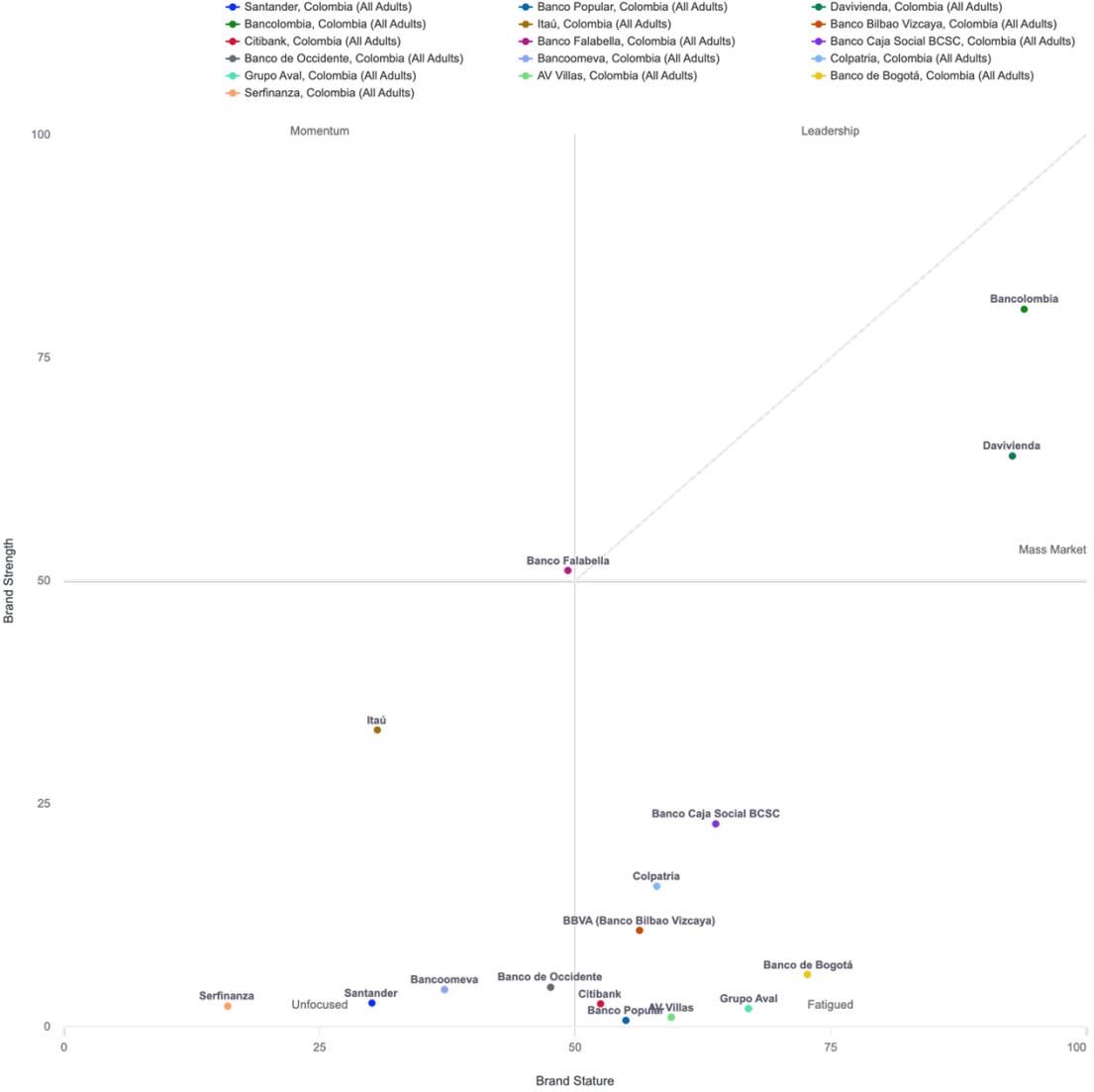


Figura 8. Mapa de poder de marca

Este análisis se realizó con la herramienta BAV (Brand Asset Valuator), la cual es una herramienta de gestión de marca propiedad de WPP. El BAV mide la salud de la marca y proporciona información sobre cómo construir marcas más fuertes.

En este estudio, Bancolombia y Banco B surgieron como los de mejor desempeño en términos de estatura (Representa la combinación de Estima y Conocimiento. Una alta puntuación en este eje indica que la marca es respetada, admirada y bien conocida. Esto refleja la *estatura* actual de la marca en el mercado) y fortaleza de marca (Representa la combinación de Diferenciación y Relevancia. Una alta puntuación en este eje indica que la marca es percibida como única y relevante para las necesidades del consumidor. Esto se considera la *vitalidad* de la marca, o su potencial de crecimiento futuro). Bancolombia tuvo el ranking de estatura de marca más alto con aproximadamente 93,89, seguido de cerca por Banco B con alrededor de 92,74.

En términos de fortaleza de marca, Bancolombia también lideró con un ranking de aproximadamente 80,44, mientras que Banco B quedó en segundo lugar con alrededor de 63,98. En el otro extremo del espectro, Santander y Serfinanza tuvieron los rankings de estatura de marca más bajos con aproximadamente 30,09 y 16,02 respectivamente. Banco Popular tuvo el ranking de fortaleza de marca más bajo con alrededor de 0,71, seguido por AV Villas con alrededor de 1,06. El conjunto de datos revela una amplia disparidad entre los bancos colombianos tanto en la clasificación de estatura como de fortaleza de marca. Si bien algunas marcas como Bancolombia y Banco B tienen un desempeño excepcionalmente bueno en ambas métricas, otras como Santander, Serfinanza, Banco Popular y AV Villas se quedan significativamente atrás.

- **Uso de la marca en el target.**

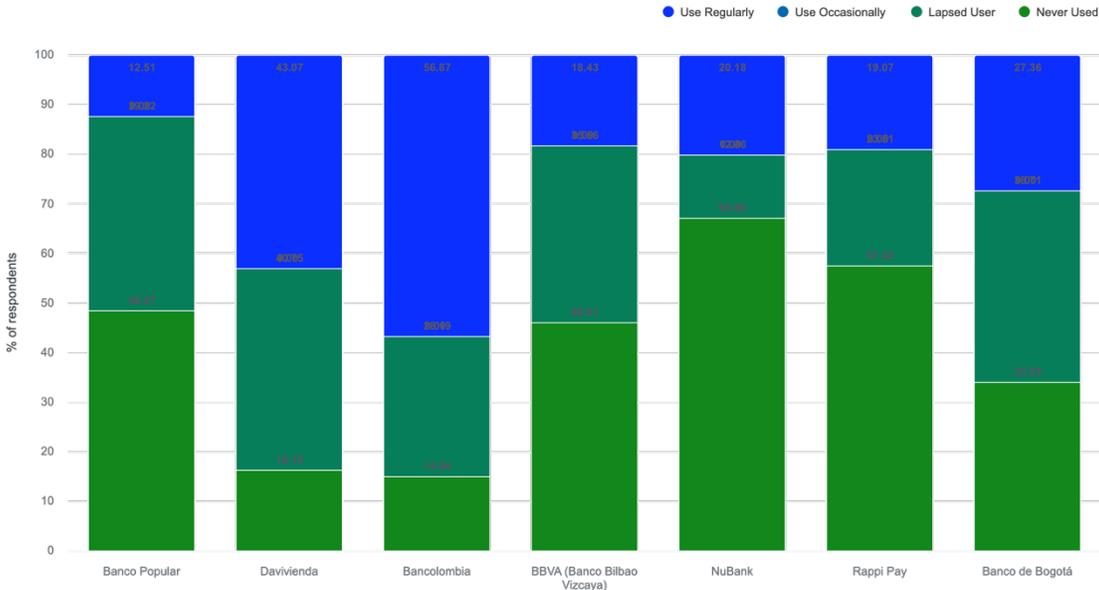


Figura 9. Tipo de uso del Banco en el target

Bancolombia tiene el porcentaje de uso regular más alto entre todas las marcas con un 56,87%, seguido de Banco B con un 43,07%. Banco Popular tiene el porcentaje de uso regular más bajo con un 12,51%. La marca con el porcentaje de usuarios inactivos más alto es Banco B con un 40,75%, seguida de cerca por Banco Popular con un 39,22%. NuBank tiene el porcentaje de usuarios inactivos más bajo con un 12,86%. NuBank también tiene el porcentaje más alto de usuarios nunca utilizados con un 66,96%, significativamente más alto que cualquier otra marca en el conjunto de datos. La marca con el porcentaje más bajo de usuarios nunca utilizados es Bancolombia con un 14,94%.

**Análisis de atributos de marca frente a la categoría**

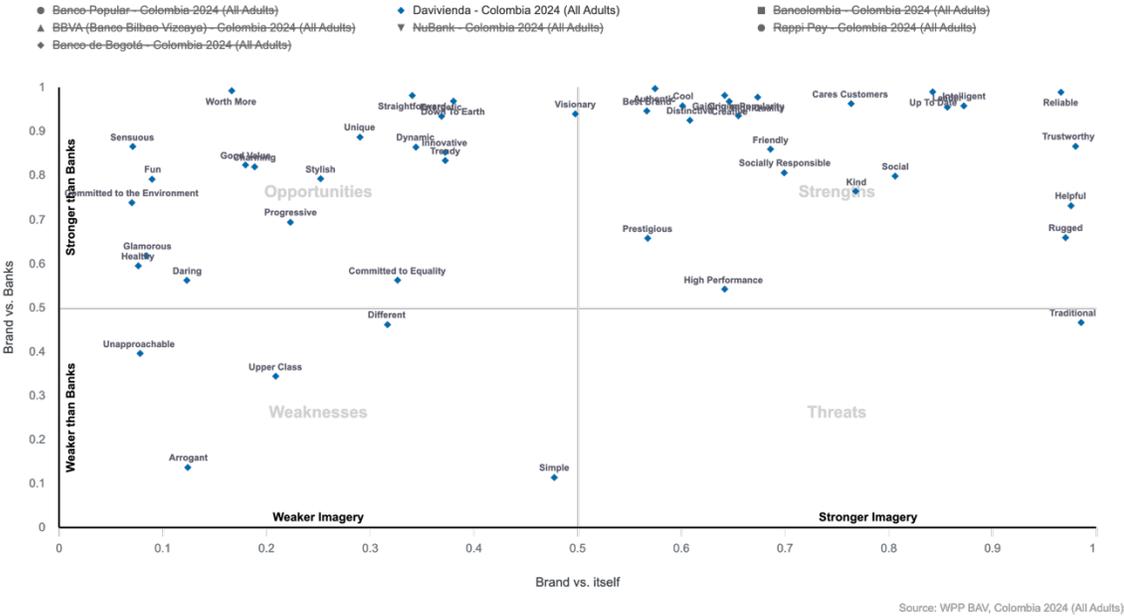


Figura 10. Análisis de atributos de marca

Este análisis se realizó con la herramienta BAV (Brand Asset Valuator), la cual es una herramienta de gestión de marca propiedad de WPP. El BAV mide la salud de la marca y proporciona información sobre cómo construir marcas más fuertes.

El análisis indica que la marca es percibida como única, dinámica, innovadora, moderna y directa. Estas cualidades representan oportunidades de crecimiento y diferenciación. Sin embargo, la marca también enfrenta debilidades como ser diferente y progresista. En cuanto a las fortalezas, Banco B es vista como visionaria, genial, distinta, creativa y original. Estas fortalezas pueden aprovecharse para construir una identidad de marca sólida. No obstante, la marca también enfrenta amenazas como ser percibida como socialmente responsable y amigable, lo que podría no ser suficiente para destacar en

un mercado pensional. En general, Banco B tiene una imagen de marca positiva con potencial de crecimiento.

- **Análisis PEST**

	<b>Factores</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
<b>Político</b>	Reforma pensional 2024.	Expansión del mercado, debido a la cantidad de nuevos usuarios que permite la reforma. Esto deriva automáticamente en la necesidad de marcar la diferencia mediante la innovación de productos y servicios financieros.	Incertidumbre del mercado por el gobierno que lleva a cabo la reforma. Un mayor riesgo de iliquidez por la cantidad de pensiones que aumentarán. La Republica (2024).
	Variedad en las políticas de integración de adultos mayores. Secretaría de Planeación Distrital. (2020).	Nuevos espacios de acercamiento y personalización de servicios financieros.	Centrarse en población vulnerable, dejando de lado potenciales clientes.
	Política de protección social que protege “la población y el envejecimiento”. Ministerio de Salud. (2024)	Más puntos de contacto con este segmento, lo que permite mayor amplificación de las iniciativas de la marca.	La regulación puede dificultar el desarrollo de programas e incentivos.
<b>Económico</b>	Desarrollo por parte del gobierno sobre la Economía Plateada.	Esto abre espacios para que las entidades financieras puedan convertirse en aliados e	Aunque está en auge todavía falta apoyo para tecnificar y

		incluso encontrar alianzas nuevas en otras industrias para fomentar sus servicios en este segmento.	mover esta económica.
	Productos financieros de ahorro exclusivo para este segmento.	Resaltar la diferencia de los productos de ahorro del Banco B, teniendo en cuenta que en la industria financiera los competidores comparten productos similares.	Existe un ruido muy grande por parte de la competidores directos y sustitutos.
	Beneficios tributarios por cuentas bancarias.	Se deben aprovechar estos beneficios como palanca de comunicación de las entidades financieras.	Falta de reconocimiento de estos beneficios por parte de este segmento.
<b>Social</b>	Hábitos activos de la población plateada.	Espacios de recreación que pueden ser patrocinados desde entidades financieras.	No hay suficiente apoyo a estas tendencias.
	Cultura de la preparación para la pensión.	Posicionamiento de las entidades financieras como asesor.	Participación tardía en la preparación para la pensión.
	Tendencia en emprendimiento.	Nuevos productos y/o beneficios para apoyar emprendimientos.	No hay suficiente seguimiento a estos temas.

<b>Tecnológico</b>	Baja adaptación de los adultos mayores a la tecnología.	Personalización en la experiencia de usuario para los pensionados, para aumentar los usuarios y la frecuencia del uso.	Al ser solo el 14% de la población, la prioridad frente a este factor por parte de las instituciones financieras no es alta.
	Baja personalización de la tecnología en la industria financiera para el segmento mayor.		
	Desconfianza en la seguridad digital.	Mejora en la comunicación de los atributos de seguridad digital de las marcas.	Situaciones de robo informático que no tengan plan de acción.

Tabla 2. Análisis PESTEL

- **Análisis EFE**

Plantilla Matriz EFE				
Factores externos		Importancia	Calificación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1	Tendencia en emprendimiento en la población Silver	0,10	2	0,20
2	Desarrollo de la economía plateada	0,12	2	0,24
3	Aumento a corto plazo de potenciales usuarios por la reforma pensional	0,12	3	0,36
4	Aumento en la inversión de ocio por parte de la población silver	0,10	2	0,20
5	Aumento en la inversión del bienestar por parte de la población silver	0,10	2	0,20
<b>Amenazas</b>				
1	Menos usuarios futuros como consecuencia de la inversión en el peso de la piramide poblacional	0,05	4	0,20
2	El 45% de los usuarios en edad de pensión no reciben mesada pensional	0,05	4	0,20
3	Tendencias en educación financieras desarrolladas exclusivamente en canales digitales	0,12	1	0,12
4	Generalización en la usabilidad de los recursos digitales	0,12	1	0,12
5	Desconfianza por parte de las personas mayores en la tecnología	0,12	1	0,12
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>1,96</b>

Tabla 3. Matriz EFE

- **Conclusión del diagnóstico**

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p><b>FO y DO</b> Éxito y adaptación Aprovechar oportunidades a partir de las fortalezas/aprovechar las oportunidades para optimizar las debilidades</p> <p>Es indispensable para el Banco B aprovechar los nuevos espacios que se están abriendo gracias al desarrollo de la economía plateada para posicionarse a través de iniciativas diferenciadoras aprovechando su sólida reputación, su disposición para tener variedad de tasas y productos. Esto con el objetivo de posicionar al Banco como una entidad preocupada por la personalización en la experiencia de los usuarios pensionados.</p>	<p><b>FA y DA</b> Reacción y supervivencia Par evitar las amenazas usando las fortalezas/Superar las debilidades y reducir las amenazas</p> <p>Aprovechar su disposición para tener variedad de beneficios y la tecnología que utilizan para mejorar la personalización en la experiencia de usuario de los pensionados.</p>
Debilidades		

Figura 11. DOFA

En conclusión, frente a factores externos, el Banco B no solo tiene una oportunidad de mejorar su diferenciación frente a la competencia, sino que además la clasificación de la matriz EFE indica que el Banco B necesita aprovechar mejor las oportunidades y tener un plan óptimo para responder a las amenazas frente a la educación financiera aprovechando las nuevas tendencias de la economía.

## 7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O DESAFÍO

Banco B enfrenta un desafío crucial de posicionamiento en el segmento de pensionados, particularmente afectado por la educación financiera. Si bien el banco goza de una sólida reputación y una base de clientes considerable, no ha logrado capitalizar plenamente el potencial de la economía plateada debido a la falta de una estrategia diferenciada que aborde las necesidades específicas de este grupo en cuanto a educación financiera.

Una de las principales causas es la metodología cortoplacista a través de la que se desarrollan las iniciativas de educación financiera en Colombia. “Desde hace ya algunos años fomentar la educación financiera es una tendencia decisiva que debe crecer” Word Economic Forum. (2024) y actualmente diferentes industrias lo están comenzando a usar como palanca de conexión con los usuarios, como es el caso del Banco en estudio.

Sin embargo, “pensar que la mayoría de los adultos se beneficiarán significativamente de la educación financiera sobre comportamientos financieros a corto plazo es una suposición cuestionable que puede no ser válida en la práctica. Por el contrario, los resultados muestran que, para la mayoría de los adultos, la educación financiera parece tener más oportunidades de influir o moldear los comportamientos financieros a largo plazo, como ahorrar para la jubilación o realizar inversiones.

Estos comportamientos financieros a largo plazo implican una toma de decisiones más compleja y requieren más planificación para el futuro, lo que significa que hay más posibilidades de que la educación financiera influya en el pensamiento”. Wagner, J. and Walstad, W.B. (2019).

Pero no solo se trata de desarrollarlo a largo plazo, sino de que ese proceso este acompañado de varios procesos de retroalimentación, por esto Wagner también resalta que “es menos probable que aprender haciendo sea efectivo con comportamientos financieros a largo plazo porque no hay retroalimentación regular con costos inmediatos para moldear estos comportamientos. Cuando se comete un error con un comportamiento a largo plazo, puede pasar un tiempo antes de que el error se dé cuenta por completo y luego no pueda corregirse fácilmente”.

Otro factor que afecta la metodología es desde el personaje que guía ese proceso, ya que en la mayoría de las ocasiones se le delega esa capacidad de enseñanza a externos como profesores o capacitaciones con expertos, sin embargo, los estudios demuestran que el actor que probablemente tenga mayor injerencia son los empleadores. Lusardi, A., Keller, P. A., & Keller, A. M. (2009) en su estudio resaltan como “los empleadores pueden encontrar barreras de ahorro y como con un plan de incentivos trabajado desde los empleadores se pueden gestionar nuevas formas de hacer que la gente ahorre”.

Otra causa del desaprovechamiento de la educación financiera es la generalización de la educación financiera, es decir la falta de personalización para las personas mayores tanto en la educación financiera como en la experiencia de usuario en general. De acuerdo a las pruebas realizadas en el estudio de Ntalianis, M., & Wise, V. (2011), “pueden existir diferentes tipos de personas en un mismo grupo de jubilados, cada uno con mayor probabilidad de utilizar recursos de educación financiera dependiendo de la metodología, el canal y el tipo de contenido: aquellos que prefieren asistir a seminarios, los que prefieren el contenido de la página web, los que prefieren la comunicación escrita, las mujeres y jóvenes que si bien son menos propensos a usar este tipo de recursos es un grupo más propenso a correr riesgos financieros”. Esto nos indica que es indispensable la creación de un buyer persona para diseñar no solo un plan de educación financiera eficaz, sino para que las experiencias de usuario en general para los pensionados sean más eficaces y conecten mejor a la hora de ganar recordación y consideración de marca para aumentar el volumen de usuarios y la frecuencia del uso.

De hecho, puede que el problema radique en que la segmentación se queda en agrupar genéricamente a los consumidores. Según Gough, O. (2005) “son grandes las dificultades que tienen las empresas de servicios financieros al tratar de "agrupar" a sus consumidores... Este tema es importante ya que una comprensión informada y precisa del proceso de agregar valor puede ayudar a las empresas de

servicios financieros a comprender las dimensiones de sus canales de distribución y ayudar en su estrategia para construir una estructura de distribución coherente”.

La tercera causa de ese desaprovechamiento de la educación financiera en la “población silver” es la aparente desestimación de este segmento como un público relevante en la gestión de marca. De acuerdo con McGuirk, H., Conway Lenihan, A., & Lenihan, N. (2022) “a pesar de que la economía plateada comenzó su auge recientemente, todavía hay poca investigación sobre el tema, lo que repercute en la baja conciencia sobre el potencial de las empresas para beneficiarse de la economía plateada. Es débil y hay una falta de conciencia sobre la formación u otros apoyos públicos a nivel regional en la Unión Europea”.

Un ejemplo de ellos es la experiencia de usuario altamente digitalizada pero genérica que es tendencia actualmente, donde está claro que la población joven y adulta es la que mayor provecho le saca, mientras que la “población silver” tiene mayores dificultades. Arenas-Gaitán, J., Villarejo Ramos, A. F., & Peral-Peral, B. (2020), resaltan en su investigación que “si bien hay beneficios en la digitalización para las personas mayores, su rechazo generalizado implica que las instituciones financieras deberían simplificar los procesos digitales al igual segmentar de forma más detallada el mercado de las personas mayores, para que puedan centrarse en las necesidades y preferencias de cada grupo”.

En complemento Elías López-Rodríguez, C., & Sandoval-Escobar, M. (2023), destacan que “este segmento tiene una relevancia importante en la gestión del valor de marca desde una nueva dimensión denominada “lealtad y amistad con la marca”, en la que, para las personas mayores, expresa la capacidad de consolidar la lealtad actitudinal y comportamental, reflejada en los compromisos y comportamientos de compra entre marcas y este segmento de mercado, también reforzaría la honestidad de la marca con su propuesta de valor al estructurar vínculos emocionales con este segmento”.

Elías y Sandoval también señalan que “el valor de marca también se debe consolidar en las personas mayores para ampliar los responsables de las actividades de branding en mejorar el enfoque hacia el consumidor a través del compromiso con la comunidad y a través del rediseño de entornos para proporcionar experiencias significativas para el consumidor de mayor edad, lo que establece la posibilidad de aumentar la dimensión “performance de marca” desde este segmento”.

## 8 PREGUNTA GUÍA

¿Cómo puede Banco B posicionarse como el aliado estratégico que empodere a los pensionados colombianos para tomar decisiones informadas y disfrutar de una vida plena y segura en su retiro?

## 9 ANÁLISIS DE LA LITERATURA ACADÉMICA

Temas	Autor	Año	Estudio	Conclusión
Importancia del segmento	Helen McGuirk, Aisling Conway Lenihan and Niamh Lenihan	2022	Awareness and potential of the silver economy for enterprises: a European regional level study	La conciencia sobre el potencial de las empresas para beneficiarse de la economía plateada es débil y hay una falta de conciencia sobre la formación u otros apoyos públicos a nivel regional en la Unión Europea.
	Jorge ArenasGaitán, A. Francisco Villarejo Ramos and Begoña PeralPeral	2020	A posteriori segmentation of elderly internet users: applying PLS-POS	La segmentación de los usuarios de edad mayor se puede personalizar aún más para mejorar la adaptación de los productos financieros.
	Orla Gough	2005	Independent Financial Advisers – Why They Remain the Strongest Distribution Route for Pensions	Cada empresa de servicios financieros seguramente tendrá su propio tipo de segmentación dentro del mismo segmento pensional, por lo que vale la pena explorarlo para personalizar los productos,

				comunicación y/o canales de distribución.
Tendencias de educación financiera general y en adultos mayores	Wiebke Eberhardtm, Elisabeth Brügggen, Thomas Post, Chantal Hoet	2020	Engagement behavior and financial well-being: The effect of message framing in online pension communication	La forma de comunicar es decisiva para el incentivo de la planificación financiera en la jubilación
	Tobias Meyll, Thomas Pauls, Andreas Walter	2020	Why do Households Leave Money on the Table? The Case of Subsidized Pension Products	La educación financiera están relacionados positivamente de productos pensionales, siendo los asesores financieros el punto de contacto clave para este propósito.
	Ntalianis, Michael and Wise, Victoria	2011	The Role of Financial Education in Retirement Planning	Factores demográficos y psicográficos son decisivos para escoger la metodología necesaria para los diferentes perfiles de jubilados
Tendencias en marketing para personas mayores	Campo Elías López-Rodríguez, Maritchza Sanoval-Escobar	2023	Dimensions of brand equity for the banking sector: A	Se puede usar 6 tipos de indicadores eficaces para dimensionar el

			study in the elderly segment	valor de marca en un segmento pensional.
	Annamaria Lusardi Punam Anand Keller Adam M. Keller	2009	New Ways to make people save: a social marketing approach	Los programas de incentivos más eficaces para que los jubilados puedan ahorrar puede surgir de los empleadores.
	Martin Eisend	2022	Older People in Advertising	Existen estereotipos sobre los adultos mayores que está sesgando no solo el desarrollo de la publicidad, sino en general las acciones de mercadeo, dando por sentado la relevancia del segmento para el valor de las marcas
	Gianluigi Guido, Cesare Amatulli, Andrea Sestino	2020	Elderly consumers and financial choices: A systematic review	Los especialistas en marketing deben tener en cuenta la naturaleza heterogénea de los valores y estilos de vida de los consumidores mayores al diseñar estrategias para servicios y productos financieros, en lugar de confiar únicamente en

				las diferencias demográficas.
	Chao-Chin Huang	2022	Aging consumers and their brands: the customer journey perspective	El beneficio funciona, experiencial y psicológico de la marca son motivaciones importantes para los consumidores que envejecen, que puede influir en su satisfacción, lealtad y boca a boca.

Tabla 4. Análisis de la literatura académica

Las nuevas tendencias que se están dando con el objetivo de mover la economía plateada, presentan un desafío en cuanto a la conciencia de su relevancia y de la relevancia de la “población silver”. Las iniciativas que surjan para mover la economía plateada, necesita una segmentación más profunda que es indispensable para personalizar no solo los productos y servicios sino el acercamiento y engagement como marca.

Por ejemplo, la educación financiera que es un aspecto fundamental para este segmento necesita una investigación detallada para diferenciar los perfiles que pueden surgir y asimismo entender sus motivaciones para poder desarrollar planes de educación financiera efectivos. Esto deriva en la construcción de valor de marca y la lealtad del usuario que son claves para ganar participación en el mercado.

## **10 OBJETIVOS**

### **10.1 OBJETIVO GENERAL**

Incrementar el valor de marca de Banco B en el segmento de pensionados en un 15% en los próximos 3 años (2025-2028), medido a través del BAV (Brand Asset Valuator), posicionando a la marca como el aliado estratégico que les empodera para disfrutar de una vida plena y segura en su retiro.

Objetivos específicos

1. Aumentar la Diferenciación y la Relevancia de Banco B en el segmento de pensionados en un 10% para finales de 2025, según la medición del BAV.
2. Incrementar el Conocimiento de marca de Banco B como líder en educación financiera para pensionados en un 20% para finales de 2024, medido a través de encuestas de reconocimiento de marca en este segmento

### **10.2 RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO**

1. Incrementar la participación de mercado: Un mayor Brand Equity, con mayor diferenciación, relevancia, estima y conocimiento, atrae y retiene más clientes, lo que se traduce en una mayor cuota de mercado, cruzar para la expansión.
2. Aumentar la rentabilidad: Un Brand Equity fuerte permite a las empresas cobrar precios superiores por sus productos o servicios. Los clientes están dispuestos a pagar más por marcas que valoran y en las que confían. Si Banco B logra posicionarse como el aliado estratégico en educación financiera para pensionados, podrá ofrecer productos y servicios premium con un mayor margen de beneficio.
3. Reducir los costos de marketing: Un alto conocimiento y una imagen positiva de la marca reducen la necesidad de invertir grandes cantidades en publicidad y promoción. Si Banco B se convierte en un referente en educación financiera para pensionados, el boca a boca y la lealtad de los clientes generarán un marketing orgánico que disminuirá los costos de adquisición de clientes.

## **11 METODOLOGÍA**

El objetivo de esta metodología es proporcionar una base sólida para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento de marca efectiva para el Banco B, enfocada en el segmento prepensional y pensional en Colombia, abordando específicamente las percepciones y necesidades únicas de este grupo demográfico.

## 11.1 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Datos cuantitativos: Esta investigación está basada en la encuesta realizada por la empresa Kantar en Colombia, llamada Target Group Index. El estudio se publica dos veces al año, proporcionando una comprensión integral de los comportamientos y actitudes en todas las áreas de la experiencia del consumidor. El método corresponde a una entrevista realizada del 3 de abril del 2023 al 4 de mayo de 2023, aplicada a persona de 12 años o más. Para Colombia, la muestra se trabajó a través de las siguientes variables marginales: Región, Género, Estrato, Edad. El tamaño total de la muestra de Kantar es de 6.841 que, calculado bajo el universo DANE, representaría 21.065.347 de personas en Colombia. Target Group Index. (2024). Ficha Técnica del Estudio TGI.

El cuestionario está dividido en 2 partes llamadas CORE y VERSION. El concepto de dividir el cuestionario se basa en la necesidad de que el respondiente conteste con atención y calidad

De esa manera tenemos la siguiente división:

Para toda la parte denominada como CORE, la aplicación es hecha para 100% de la muestra y cada parte del CORE tiene un tiempo total de 75 minutos, considerando las tres partes.

Para las partes versionadas del cuestionario tiene una aplicación de 21 minutos para cada una de las partes y cada versión es aplicada para 33% de la muestra (33% Versión A, 33% Versión B y 33% Versión C), considerando muestras con características espejo, o sea con las mismas informaciones demográficas. Es importante decir que las partes tiene característica de aplicación aleatoria.

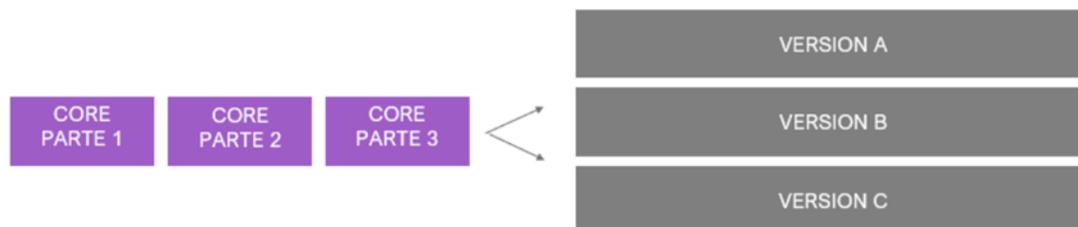


Figura 12. Ficha técnica Kantar

Contenido:

Core 1	• Demográfico Individual / Hogar / Jefe de Familia / Comprador principal • Bienes del
--------	---

	Hogar/ Eventos de la vida • Consumo de productos del hogar (limpieza, bebidas, alimentos y bebés) • Compras del mercado • Mascotas • Finanzas • Auto • Preguntas Sensibles • Opiniones & Actitudes
Core 2	• Tecnología • Televisión / Video on demand • Opiniones & Actitudes
Core 3	• Internet • Redes Sociales • Videos Online • E-commerce • Opiniones & Actitudes.....
Versión A	• Deportes y Ocio • Cine • Apuestas Online • Vacaciones y Viajes • Ropa, Accesorios y Artículos • Centros Comerciales / Tiendas de Departamento • Movilidad (OOH) • Opiniones & Actitudes
Versión B	• Alimentos [consumo individual] • Restaurante/Cafetería • Periódicos • Revistas • Radio • Streaming de Música/Podcast • Diario de Actividades • Opiniones & Actitudes
Versión C	• Bebidas [consumo individual] • Bebidas alcohólicas • Tabaco • Higiene Personal • Maquillaje • Marketing Boca a Boca • Remedios y Salud • Juegos • Opiniones & Actitudes

Tabla 5. Ficha técnica Kantar

Con base en el panel anteriormente descrito, se definieron 6 grupos potenciales:

- Pre-pensionados mujeres, que contempla personas de los 52 a los 56 años, pre-pensionados hombres, que contempla las edades de 57 a 61 años.
- Pensionados mujeres, de los 57 a 61 años y pensionados hombres, de lo 62 a 66 años.
- Post-pensionados mujeres mayores de 62, post-pensionados hombres mayores de 67.

Con el siguiente tamaño demográfico:

	Mujeres	Tamaño de la muestra	Universo DANE	Hombres	Tamaño de la muestra	Universo DANE
<b>Prepensionado</b>	52-56	163.000	672.000	57-61	139.000	962.000
<b>Pensionados</b>	57-61	130.000	749.000	62-66	69.000	646.000
<b>Postpensionado</b>	62+	69.000	476.000	67+	68.000	365

Tabla 6. Tamaño demográfico de la muestra

Cada grupo se caracteriza demográficamente de la siguiente manera:

- Hombres:
  - Prepensionados: 20% Bogotá, Antioquia 16%, Valla del Cauca 17%, Cundinamarca 9%, Atlántico 2%, Santander, 1%, Risaralda 1%. NSE 2 35%, NSE 3 35%, NSE 4 21%, NSE 5,6 8%. Es el grupo que mayor porcentaje se encuentra trabajando, sin embargo el 48% llega a nivel técnico educativo.
  - Pensionados: Bogotá 31%, Antioquia 13%, Valle del cauca 17%, Cundinamarca 5%, Atlántico 4%, Santander 0,63%, Risaralda 1,81%. NSE 2 33%, NSE 3 33%, NSE 4 21%, NSE 5,6 12%. Se encuentra el mayor porcentaje de personas que no trabajan, aun teniendo un 50% de personas universitarias.
  - Post-pensionados: Es el grupo que mayor porcentaje de composición tiene en Bogotá. 40%, Antioquia 7%, Valle del cauca 9%, Cundinamarca 5%, Atlántico 5%, Santander 3%, Risaralda 5%. NSE 2 15%, NSE 3 23%, NSE 4 39%, NSE 5,6 21%. Es el grupo donde su mayoría son estratos socioeconómicos altos, casados y con una formación educativa de posgrado (70%). El 63% sigue trabajando.
- Mujeres:
  - Prepensionadas: Bogotá 26%, Antioquia 14%, Valle del Cauca 6%, Cundinamarca 7%, Atlántico 6%, Santander 11%, Risaralda 2%. NSE 2 39%, NSE 3 31%, NSE 4 19%, NSE 5,6. El 80% de ellas trabaja y el 54% tiene estudios universitarios o técnicos.
  - Pensionadas: Bogotá 22%, Antioquia 21%, Valle del cauca 13%, Cundinamarca 8%, Atlántico 6%, Santander 1%, Risaralda 4%. NSE 2 37%, NSE 3 23%, NSE 4 21%, NSE 5,6. El grupo que mayormente se ubica en NSE 2, son el grupo que

mayor porcentaje de divorcios tiene. El 62% trabaja.

- Post-pensionadas: Bogotá 29%, Antioquia 7%, Valle del cauca 14%, Cundinamarca 2%, Atlántico 9%, Santander 7%, Risaralda 1%. NSE 2 39%, NSE 3 12%, NSE 4 38%, NSE 5,6 9%. Es el grupo que mayor porcentaje de solteros tiene, con una formación educativa de posgrado

- En todos los grupos se divide entre empleados y emprendedores, siendo por unos puntos porcentuales mayores los trabajadores por cuenta propia. Hombres si no trabajan se dedican a estar jubilados, mientras que las mujeres trabajan o no trabajan por ser amas de casa.

## 11.2 DEFINICIÓN DEL TARGET POR ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS

En el software de Kantar, Choices, se cruzaron los 6 grupos pensionales con 4 grupos de variables sobre comportamientos financieros: a. hábitos de finanzas personales, b. Motivaciones y estilos de vida, c. hábitos de compra, d. factores importantes para escoger productos bancarios.

- a. Grupos pensionales vs hábitos de finanzas personales.

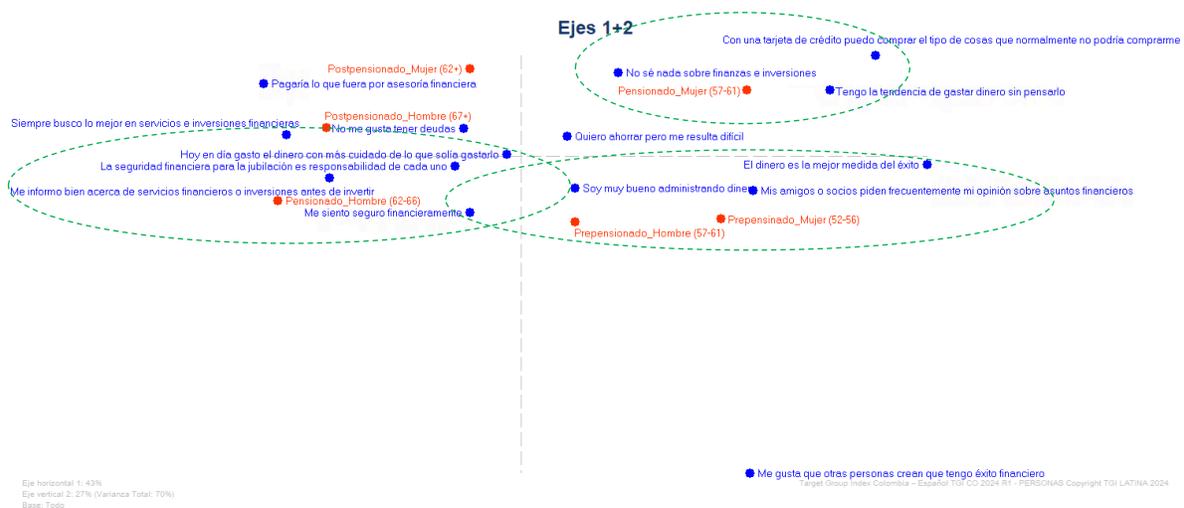


Figura 13. Mapa de correspondencia pensionados vs hábitos financieros

Mapa con una varianza total del 70%. Puntos rojos: grupos poblacionales, puntos azules: afirmaciones sobre su comportamiento. En el lado izquierdo se ubican las actitudes más conservadoras: buscar lo mejor, tener más cuidado con los gastos, mientras que en el lado derecho se ubican las actitudes más

impulsivas o relajadas: gastar sin pensar, no saber sobre finanzas personales. En la parte superior se ven menciones relacionadas con inseguridad financiera: dificultad para ahorrar, mientras que en la parte inferior se percibe más confianza: me siento seguro financieramente, me gusta que otros crean que tengo éxito financiero.

Finalmente se puede determinar que de los potenciales usuarios se sienten tranquilos y confiados frente al manejo de sus finanzas, sin embargo no están propiamente asociados con variables conservadoras de seguridad, cuidado financiero e informarse bien para su jubilación, es decir que si bien son buenos administrando, no tienen propiamente una visión a futuro.

### b. Grupos pensionales vs motivaciones y estilo de vida.

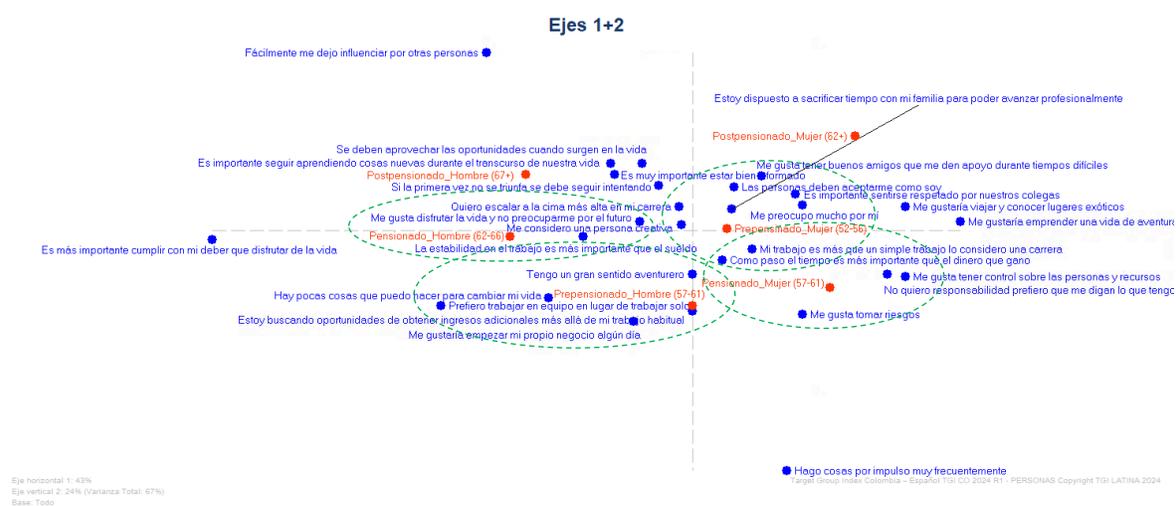


Figura 14. Mapa de correspondencia pensionados vs motivaciones

Mapa con una varianza total del 67%. Puntos rojos: grupos poblacionales, puntos azules: afirmaciones sobre su comportamiento. En el lado izquierdo se ubican las actitudes de disfrutar la vida y la satisfacción personal, mientras que en el lado derecho se ubican las sacrificio y ambición profesional. En la parte superior se ven menciones relacionadas con éxito y autosuperación, mientras que en la parte inferior se percibe más sentido aventurero y flexibilidad.

En este caso si bien los cuadrantes parecen estar divididos por género, el grupo de hombres prepensionados son aventureros y está dispuesto a comenzar nuevos retos, teniendo en cuenta que hay pocas cosas que puede hacer para cambiar su vida. El grupo de mujeres prepensionadas, tiene mayor ambición laboral, pero aun así saben que desean vivir su vida como quieran. El grupo de

hombres pensionados se preocupan por la estabilidad laboral aunque los caracteriza por querer vivir su vida. El grupo de mujeres pensionadas, personas que quieren gozar la vida y no les gusta sentir responsabilidad pero aun asi sienten que su trabaja y carrera los define.

c. Grupos pensionales vs hábitos de compra.

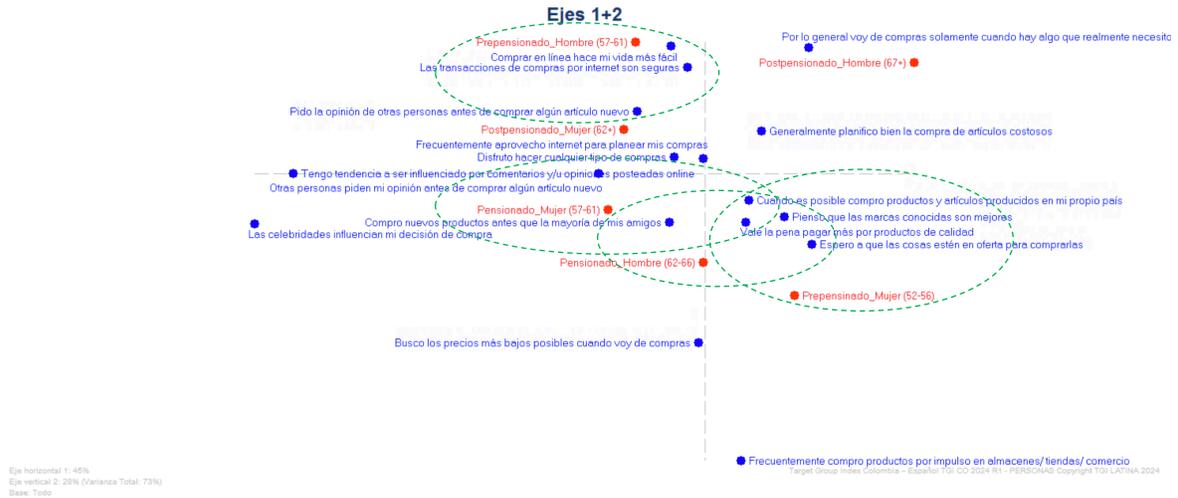


Figura 15. Mapa de correspondencia pensionados vs hábitos de compra

Frente a los hábitos de compra, el grupo de hombres prepensionados parece cómodo con las compras en línea y valora la conveniencia y seguridad de estas transacciones, lo cual indica una preferencia por la tecnología y la eficiencia. El grupo de mujeres prepensionadas y pensionadas tienden a ser compradoras estratégicas que buscan ofertas y esperan el momento adecuado para comprar, lo que sugiere un enfoque orientado al ahorro y una actitud de compra más planificada. El grupo de hombres pensionados tienen una fuerte preferencia por productos nacionales y de marcas reconocidas, valoran la calidad y están dispuestos a pagar más por ella, indicando un perfil de comprador leal a la marca y a productos locales.

d. Grupos pensionales vs factores determinantes para escoger un banco

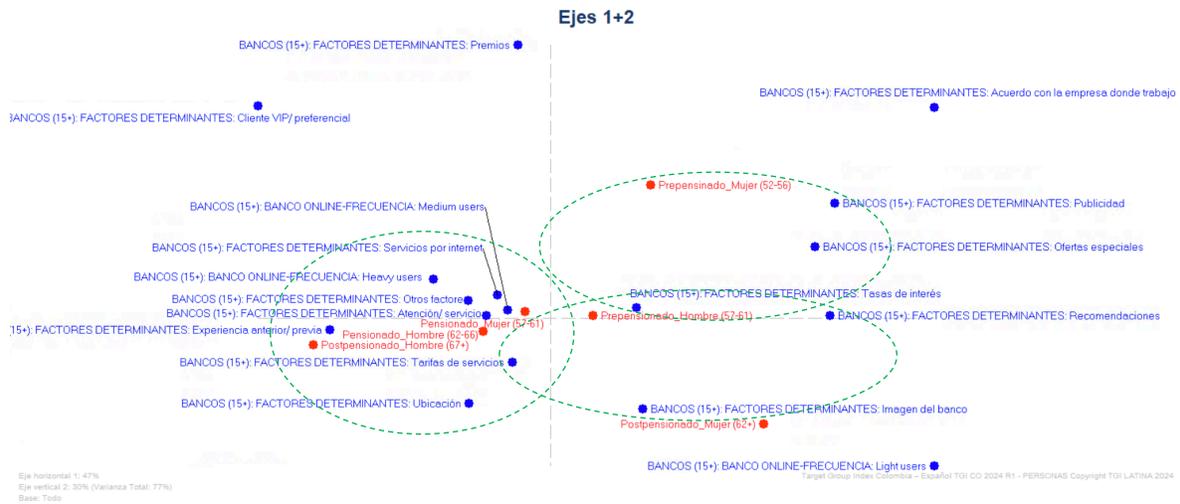


Figura 16. Mapa de correspondencia pensionados vs factores para escoger bancos

Los hombres prepensionados de este grupo valoran mucho la atención y el servicio de los bancos, basan sus decisiones en experiencias anteriores y son usuarios frecuentes de servicios en línea, lo que indica una preferencia por un servicio de alta calidad y conveniencia en la banca digital. Las mujeres de este grupo responden bien a la publicidad y a ofertas especiales, lo cual indica que están influenciadas por promociones y comunicación del banco, buscando incentivos específicos al tomar decisiones de compra bancaria. Los hombres de este grupo parecen valorar una atención y servicio personalizados y consideran otros factores adicionales no especificados, lo que sugiere una visión más integral de lo que esperan del banco, posiblemente con un enfoque en una experiencia de cliente completa y satisfactoria. Las mujeres de este grupo son usuarias frecuentes de los servicios bancarios en línea y valoran la capacidad de realizar transacciones y consultas a través de internet, lo que refleja un comportamiento de uso intensivo y una adaptación avanzada a la banca digital.

### 11.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES Y MÉTRICAS DE EVALUACIÓN

Para evaluar la efectividad de la estrategia de posicionamiento, se han definido los siguientes indicadores de rendimiento (KPI):

- **Reconocimiento de Marca:** Medido a través de estudios de Brand Lift en plataformas digitales.
- **Brand Equity:** Incremento en la encuesta anual de Brand Equity de la herramienta BAV de WPP.

#### **11.4 LIMITACIONES METODOLÓGICAS.**

- El uso de la encuesta TGI de Kantar proporciona una base sólida de datos para este estudio, pero al ser un instrumento preexistente, presenta la limitación que impide la personalización de preguntas y variables específicas en el segmento de pensionados. Esto impide la precisión en algunos aspectos críticos de la investigación, ya que las preguntas y el enfoque original de la encuesta pueden no coincidir completamente con las necesidades específicas de nuestro análisis.
- La muestra utilizada en la encuesta TGI de Kantar fue diseñada para un público general y no necesariamente optimizada para capturar las particularidades del segmento de pensionados interesados en servicios financieros digitales. Este diseño de muestra amplio puede limitar la representatividad específica del grupo objetivo de este estudio, lo cual introduce una posible fuente de sesgo que debe ser considerada al interpretar los resultados.

## 12 ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN

### 12.1 HALLAZGOS

- **Baja Confianza en Canales Digitales.** El análisis de datos de la encuesta TGI de Kantar muestra que los pensionados en Colombia desconfianza de los canales digitales de servicios financieros. Esto se ve reflejado en un bajo porcentaje de uso de la banca digital, con un 40% de los pensionados manifestando preocupaciones sobre la seguridad en línea y una falta de familiaridad con las plataformas digitales. Este hallazgo sugiere que para mejorar la adopción de la banca digital en este segmento es necesario implementar estrategias que no solo eduquen, sino que también demuestren la seguridad de estos canales.
- **Necesidad de educación financiera personalizada.** La necesidad de una educación financiera especializada para los pensionados. El 60% de los pensionados en el país manifiesta dificultades para planificar sus finanzas a largo plazo y expresan interés en herramientas y asesorías que les ayuden a gestionar sus recursos de manera efectiva. Este grupo, conocido por su actitud conservadora respecto a los gastos y al ahorro, valora el conocimiento financiero que les permita tomar decisiones informadas y evitar deudas innecesarias. La carencia de elementos adaptados a sus necesidades representa una oportunidad clave para que el Banco B fortalezca su valor de marca a través de programas de educación financiera.
- **Preferencia por Canales de Atención Personalizados.** Hay una preferencia marcada por los pensionados hacia los canales de atención personalizados. Aproximadamente el 55% de los encuestados prefiere el servicio en sucursales físicas, donde pueden recibir una atención personalizada y aclarar sus dudas de forma directa. Esta preferencia muestra una oportunidad para que el Banco B mejore su posicionamiento mediante la creación de servicios de asesoría exclusivos para pensionados, combinando la comodidad de los canales digitales con el toque personal que caracteriza al servicio en sucursales.
- **Oportunidad en la Diferenciación de Productos Financieros.** La mayoría de los pensionados valoran los productos financieros que ofrecen beneficios específicos adaptados a sus necesidades, como tasas preferenciales y facilidad de acceso a sus ahorros. Sin embargo, el Banco B aún no cuenta con una oferta que destaque significativamente sobre la competencia en este aspecto. Esta situación subraya la oportunidad de diferenciarse mediante el desarrollo de productos exclusivos que incluyan beneficios financieros ajustados a las condiciones y necesidades particulares de los pensionados.

- **Potencial de Posicionamiento en la Economía Plateada.** Se ha dado un crecimiento en el consumo de la "economía plateada", donde los pensionados representan un grupo demográfico en expansión con necesidades únicas en sectores como salud, entretenimiento y tecnología. Esto es una oportunidad de posicionamiento a través de la promoción de productos y servicios que respondan no solo a sus necesidades bancarias, sino también a su estilo de vida. Al crear asociaciones con proveedores en estos sectores, el Banco B puede reforzar su posicionamiento como una marca que apoya la calidad de vida de los pensionados.

## **12.2 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.**

Este plan estratégico tiene como objetivo posicionar a Banco B como el banco de preferencia para el segmento de pensionados en Colombia, buscando solucionar los dolores y necesidades de la "población silver". Entendiendo que Banco B tiene una gran oportunidad de aumentar su valor de marca hacia un cuadrante de liderazgo, la estrategia se enfoca en el fortalecimiento de la relevancia y la diferenciación, que son los pilares que mueven el Brand Power de la marca.

### **12.2.1 Estrategia y acciones**

- **Aumento de la diferenciación mediante construcción de confianza y Seguridad**
  1. **Acciones:** La acción consiste en la **producción y difusión de una guía para pensionados** mediante tres videos educativos que se amplifican en medios masivos como televisión (franja prime) y YouTube. Estos videos abordan temas claves: Documentos y requisitos necesarios para pensionarse, Tips para aprovechar al máximo la pensión, Estrategias para lograr metas financieras con apoyo de mentores financieros ofrecidos por la institución.
  2. **Contribución a objetivos:** Proporcionar información práctica y útil para un segmento específico (prepensionados) posiciona a la marca como un aliado confiable en un momento crucial de la vida de sus clientes. Segmentación estratégica: La elección de los temas refuerza la conexión emocional y funcional con la audiencia, destacando la preocupación de la marca por el bienestar financiero de los pensionados. Visibilidad y alcance: La pauta en televisión y plataformas digitales como YouTube asegura que el mensaje llegue a un público masivo, consolidando la relevancia de la marca en el segmento pensionado.

- **Aumento de la relevancia a través de la educación y el empoderamiento Financiero:**
  - **Acciones:** La acción consiste en desarrollar talleres de asesoramiento prepensional personalizados en empresas. La iniciativa se implementa mediante: Convocatoria a empresas privadas en Bogotá, Medellín y Cali, seleccionando cinco ganadoras por ciudad. Encuestas previas a los talleres para identificar las preocupaciones, expectativas y sueños de los prepensionados de cada empresa, utilizando esta información para personalizar los contenidos del taller. Ejecución de los talleres en las empresas ganadoras durante una semana, abordando temas esenciales para los prepensionados, con la participación de cinco comerciales y tres expertos financieros del banco. El período del programa es de cinco meses (una empresa por mes), con un enfoque personalizado según las necesidades detectadas en las encuestas.
  - **Contribución a objetivos:** Al realizar talleres dentro de las empresas, se establece una relación cercana y personalizada con los prepensionados, lo que posiciona al banco como un aliado confiable y relevante en una etapa crucial de sus vidas. Focalización en preocupaciones reales: Al entender las necesidades específicas de cada grupo antes de los talleres, la marca demuestra empatía y un enfoque centrado en el cliente, lo que refuerza la percepción de relevancia. Participación activa de expertos: La interacción directa con especialistas financieros genera confianza y fidelización, aumentando la preferencia por el banco en decisiones relacionadas con pensiones.

## 12.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 12.3.1 Definición de presupuesto

- **Diferenciación**

Táctica	Implementación del piloto	Medición y KPIs	KPI	Recursos	Costos	Share de ppto
Guía para pensionados en medios masivos. Lo que necesitas saber si te vas a pensionar pronto	1. Grabar 3 videos que se puedan adaptar y amplificar en TV y a Youtube. 2. Temas: a. Lo que necesitas saber de los documentos y requisitos necesarios para la pensión. B. Tips generales para aprovechar tu pensión. C. Para lograr tus metas con control financiero, busca un mento financiero en Davivienda.	Youtube Brand Lift  TV estudio de efectividad	Youtube Brand Lift: *5pp de lift (benchmark en el target 3pp) *40% respuestas positivas de grupo expuesto  Efectividad Publicitaria: *Recuerdo publicitario 50% (benchmark 40%) *Entendimiento 70% respuestas positivas (benchmark 60%)	Grabación 3 videos	\$ 1.300.000.000	75%
				Comercial de Televisión franja prime todos los sábados de un mes	\$ 300.000.000	17%
				Pauta en Youtube segmento pensional	\$ 100.000.000	6%
				Brand lift Youtube	\$ 0	0%
				Estudio de efectividad	\$ 30.000.000	2%
					<b>\$ 1.730.000.000</b>	

Tabla 7. Plan presupuestal para diferenciación

- **Relevancia**

Táctica	Implementación del piloto	Medición y KPIs	KPI	Recursos	Costos	Share de ppto
Talleres de asesoramiento prepensional personalizado en empresas.	1. Se hará una convocatoria para empresas privadas en Bogotá, Medellín y Cali, donde se escogerán 5 ganadoras por ciudad para poder aplicar este piloto. 2. Se realizará una encuesta en cada empresa para entender las mayores preocupaciones, expectativas y sueños de los prepensionados de esa empresa y con este insumo diseñar el taller. 3. Davivienda irá a cada empresa durante 1 semana y cada día dictará un tema esencial para los prepensionados. Periodo: 5 meses (1 empresa por mes)	Encuestas (número por definir de acuerdo a cada empresa) por email pre y post taller sobre la intención de apertura de cuentas.  Encuestas de satisfacción. (número por definir de acuerdo a cada empresa)  Apertura de cuentas.	Intención: *Aumento en la intención de esa empresa 2 pp. *Alta satisfacción 90% y preferencia *Apertura de cuentas pensionales 100% de los asistentes	Convocatoria por email y linkedin. Inversión en pauta	\$ 100.000.000	33%
				Equipo que dictará el taller por empresa: 5 comerciales y 3 expertos en finanzas personales del banco.	Recurso propio	0%
				Brandear el salon de las empresas donde se hará el taller: backing, detalles/recordatorios, catering de eventos	\$ 200.000.000	67%
				Forms con encuesta de satisfacción	Recurso propio	0%
				Campaña de encuesta por email que lo realiza la empresa en la que se realizará el taller	Recurso propio	0%
					<b>\$ 300.000.000</b>	

Tabla 8. Plan presupuestal para relevancia

**Presupuesto Total Estimado:** \$2,100,000,000 COP, distribuido en dos campañas principales:

- **Campaña de Seguridad y Confianza:** \$1,300,000,000 COP, con enfoque en la producción de contenido digital y comunicación personalizada.
- **Campaña de Empoderamiento Financiero:** \$300,000,000 COP, destinada a la creación de contenido educativo y la expansión de talleres presenciales.
- **Contingencia:** \$70,000,000 COP, para ajustar estrategias en caso de cambios en el entorno.

### 12.3.2 Timing y cronograma

El cronograma se distribuye en cuatro trimestres anuales:

- **Q1-Q2:** Campaña de Seguridad y Confianza - Diseño e implementación de contenido digital, difusión en redes sociales y canales internos de Banco B.

- **Q3-Q4:** Campaña de Empoderamiento Financiero - Lanzamiento de talleres y contenido educativo, evaluaciones trimestrales para ajustar el alcance de las campañas.

## Cuadro de mando

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) incluyen:

- **Confianza en la marca:** Incremento en la percepción de seguridad, medido a través de encuestas trimestrales (meta: +10% en seis meses).
- **Relevancia de marca:** Evaluación del interés en educación financiera, medido en participantes de talleres y consultas en línea (meta: 15,000 interacciones en el primer año).

### 12.3.3 Plan de contingencia

#### 1. Riesgo: No lograr suficientes inscripciones en la convocatoria

- **Impacto:** Alto
- **Probabilidad:** Baja
- **Medidas preventivas:**
  - Incrementar el tiempo destinado a la campaña de convocatoria para maximizar su alcance.
  - Aumentar el presupuesto asignado a la estrategia de paid media, enfocándose en los canales más efectivos para llegar al público objetivo.
- **Responsable:** Brand Manager y el Equipo de paid media.

#### Plan de contingencia:

Si las inscripciones son menores de lo esperado, se puede implementar una pauta adicional dirigida a segmentos clave (por ejemplo, empresas específicas o regiones con menor participación) o reorientar los mensajes publicitarios para resaltar más los beneficios del taller.

#### 2. Riesgo: Ausencia de los asesores comerciales o expertos que dictarán el taller

- **Impacto:** Alto
- **Probabilidad:** Baja
- **Medidas preventivas:**
  - Contratar un equipo externo que sirva como respaldo en caso de que los asesores internos no estén disponibles.

- **Responsable:** Brand Manager.

**Plan de contingencia:**

Si algún asesor comercial o experto se ausenta, activar la contratación inmediata de profesionales externos ya identificados o capacitar anticipadamente a un grupo de reserva dentro del equipo del banco.

**3. Riesgo: No tener respuestas suficientes en las encuestas pre y post para determinar el aumento de la preferencia**

- **Impacto:** Alto
- **Probabilidad:** Media
- **Medidas preventivas:**
  - Ampliar el tiempo asignado para que los participantes contesten las encuestas.
  - Solicitar a la empresa que apoye en el proceso con recordatorios constantes a sus empleados.
- **Responsable:** Brand Manager y la empresa colaboradora.

### **13 CONCLUSIONES**

Este plan de marketing estratégico ofrece una propuesta innovadora y personalizada para posicionar a Banco B como el banco líder para el segmento pensional. La estrategia aborda tanto la necesidad de seguridad digital como la de educación financiera personalizada, respondiendo directamente a los desafíos y oportunidades identificados en el análisis de situación. Las recomendaciones incluyen el monitoreo constante de los KPIs y la adaptación de las tácticas según las respuestas del público. Limitaciones incluyen la resistencia a la adopción digital y posibles cambios en la regulación financiera del segmento pensional.

## 14 BIBLIOGRAFÍA

- Arenas-Gaitán, J., Villarejo Ramos, A. F., & Peral-Peral, B. (2020). *A posteriori segmentation of elderly internet users: applying PLS-POS*. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(3), 340–353. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1108/MIP-01-2019-0057>.
- Briñez Rincón, M. E. (2024). *Economía plateada. Una reflexión conceptual*. *Medicina*, 46(1), 253–260. <https://doi.org/10.56050/01205498.2344>
- Eberhardt, W., Brüggem, E., Post, T., & Hoet, C. (2021). Engagement behavior and financial well-being: The effect of message framing in online pension communication. *International Journal of Research in Marketing*, 38(2), 448–471. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1016/j.ijresmar.2020.11.002>
- Elías López-Rodríguez, C., & Sandoval-Escobar, M. (2023). *Dimensions of brand equity for the banking sector: A study in the elderly segment*. *Journal of International Studies* (2071-8330), 16(4), 205–219. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.14254/2071-8330.2023/16-4/14>.
- Eisend, M. (2022). Older People in Advertising. *Journal of Advertising*, 51(3), 308–322. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1080/00913367.2022.2027300>
- Francisco Azuero Zúñiga. (2020). *El sistema de pensiones en Colombia*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a0dff533-bcc0-46f4-a9d4-17612131bfd4/content>.
- Gough, O. (2005). Independent Financial Advisers – *Why They Remain the Strongest Distribution Route for Pensions*. *Service Industries Journal*, 25(5), 709–720. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1080/02642060500101120>.
- Guido, G., Amatulli, C., & Sestino, A. (2020). Elderly consumers and financial choices: A systematic review. *Journal of Financial Services Marketing*, 25(3/4), 76–85. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1057/s41264-020-00077-7>
- Huang, C.-C. (2022). Aging consumers and their brands: the customer journey perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 34(1), 31–59. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1108/APJML-10-2021-0733>.

- Lusardi, A., Keller, P. A., & Keller, A. M. (2009). *New Ways to Make People Save: A Social Marketing Approach*. NBER Working Papers, 1.
- McGuirk, H., Conway Lenihan, A., & Lenihan, N. (2022). *Awareness and potential of the silver economy for enterprises: a European regional level study*. *Small Enterprise Research*, 29(1), 6–19. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1080/13215906.2021.1919915>.
- Meyll, T., Pauls, T., & Walter, A. (2020). Why Do Households Leave Money on the Table? The Case of Subsidized Pension Products. *Journal of Behavioral Finance*, 21(3), 266–283. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1080/15427560.2019.1692209>.
- Ntalianis, M., & Wise, V. (2011). *The Role of Financial Education in Retirement Planning*. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 5(2), 23–37.
- Wagner, J. and Walstad, W.B. (2019), *The Effects of Financial Education on Short-Term and Long-Term Financial Behaviors*. *J Consum Aff*, 53: 234-259. <https://doi.org/10.1111/joca.12210>.