PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN COLPENSIONES

CASO: COLPENSIONES SEDE CALI – NORTE. PERIODO 2019 - 2022

ANDREA MARIZANCEN COD # 1600983

BETTY ANDREA CHAVEZ COD # 16600984

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CALI, COLOMBIA

2019

PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EN COLPENSIONES

CASO: COLPENSIONES SEDE CALI – NORTE. PERIODO 2019 - 2022

ANDREA MARIZANCEN BEDOYA # 1600983

BETTY ANDREA CHAVEZ CERONCOD # 16600984

Trabajo de investigación para optar el título de Magister en Administración

DIRECTOR:

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

Candidato a Doctor en Economía y Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CALI, COLOMBIA

2019

Nota de aceptación

Este trabajo de grado ha sido aprobado como requisito para optar al título profesional en Magister en administración.

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 11 de junio del 2019.

DEDICATORIA

Soy una persona inmensamente afortunada por tener la oportunidad de culminar este capítulo en mi vida, que, aunque no fue fácil es muy gratificante poder lograrlo.
Primero quiero dar gracias a Dios por darme su bendición y las ganas para poder llegar hasta aquí, porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que sé que más me aman, a mis padres ya que fueron ellos los que me impulsaron para seguir preparándome en la vida, aconsejándome con cada una de sus palabras para seguir adelante y dándome ánimo para no desfallecer. No podría estar más agradecida con Dios por los padres y la hermana que me regalo, quien también contribuyó mucho con este proceso.
Agradezco infinitamente a mi esposo, mi compañero de vida quien conocí en este proceso, y que ha sido un apoyo y una compañía incondicional ya que todos los días de la vida me anima a seguir adelante para cumplir nuestros sueños. Lo amo infinitamente.
Muchas gracias a todas las personas que creyeron que mi para realizar esta maestría y que siempre me dieron ánimo.
Gracias…

Andrea Marizancen Bedoya

Quiero decir que a mis 31 años, soy una mujer inmensamente feliz por poder cumplir cada uno de los sueños que me he propuesto, y seguir teniendo la bella capacidad de seguir soñando y sentirme todavía llena de fuerza para poderlos cumplir.
Estoy totalmente agradecida con Dios por nunca desampararme, por siempre mostrarme su compañía en cada paso que doy, por hacerse sentir tan cerca con cada

una de sus bendiciones, para mí y para mis seres queridos. A mi ángel en el cielo, a mi abuela Ligia, como te quiero y te extraño vieja, a mi madre que es el apoyo más grande que Dios puso en la tierra para mi compañía y guía, a mi padre, a mi hermano, a mi tía y a mi tío, por ser los seres que Dios amorosamente me puso como familia, gracias por su compañía, por su cariño, por su apoyo y por siempre dejarme ser.

También quiero darle un enorme agradecimiento a mi bella empresa, COMFENALCO VALLE DELAGENTE, a mi jefe y a mi equipo de trabajo, por creer en el talento de una de sus colaboradoras, por dejarla brillar en su compañía.

¡¡Este título es para ustedes!!

Betty Andrea Chávez Cerón

AGRADECIMIENTOS

Tenemos muchos agradecimientos que entregar. Comenzar y terminar esta meta no fue fácil para ninguna de las dos, nos implicó tiempo, noches mal dormidas, presión por ser cada día mejores, fines de semana enteros tratando de adquirir más conocimientos para poder desarrollarnos aún más como personas y como profesionales. Pero la satisfacción que sentimos ahora soporta cada esfuerzo realizado para culminar este logro.

En primera instancia queremos agradecer a Dios por darnos vida y salud para cumplir cada meta que nos proponemos, a nuestras familias por ser incondicionales, pacientes, amorosas y por apoyarnos a sacar adelante este sueño.

A nuestras empresas que nos tuvieron comprensión, nos apoyaron y creyeron en la formación profesional de dos de sus colaboradoras, gracias por ayudarnos a potencializar nuestras capacidades para aplicarlas en nuestra labor. A COLPENSIONES y a COMFENALCO VALLE DELAGENTE, gracias por cada permiso, por ajustar nuestros horarios a nuestra necesidad, por la confianza. A nuestros jefes y equipos de trabajo muchas gracias por su comprensión, por sus palabras de cariño, por su apoyo.

Especialmente queremos agradecer a COLPENSIONES, la cual amablemente nos permitió obtener información, nos asesoró en las necesidades de su área de servicio al cliente y confió que nuestro trabajo estaría a la altura de sus necesidades. Gustavo Adolfo Jaramillo, jefe la oficina Cali Norte, nuestros más sinceros agradecimientos por

todo el apoyo y por toda la guía para realizar un trabajo de grado digno y a la atura de tu confianza.

Por último, queremos agradecer a la Universidad del Valle por darnos la oportunidad de ser parte de su alma mater, a todos los profesores que amablemente nos brindaron sus conocimientos y al profesor Benjamín Betancourt por guiar nuestro trabajo de grado con tan excelentes resultados.

Estamos muy agradecidas de portar el título de Magister en Administración gracias a cada uno de ustedes, Dios los bendiga hoy y siempre.

Contenido

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 16
1.1 Tratamiento del problema 16
1.1.1 Identificación del problema 16
1.1.2 Ubicación 20
1.1.3 Tenencia 22
1.1.4 Magnitud 23
1.1.5 Cronología 24
1.1.6 Causas 27
1.2 Formulación 29
1.3 Justificación 29
1.4 Objetivos 30
1.4.1 Objetivo general 30
1.4.2 Objetivos específicos 30
1.5 Marcos referenciales 30
1.5.1 Referente histórico 30
1.5.2 Marco teórico 33
1.5.3 Marco conceptual 49
1.6 Tipo de estudio 51
1.6.1 Estudio exploratorio 51
1.6.2 Estudio descriptivo 52
1.7 Metodología 52
1.7.1 Método deductivo 53
1.7.2 Método inductivo 53
1.7.3 Método analítico 54
1.8 Herramientas metodológicas y fuentes de información 55
1.9 Proceso estratégico – modelo metodológico 56
2. CARACTERIZACIÓN DE COLPENSIONES 59
2.1 Historia de COLPENSIONES 59
2.2 Características de la conformación de COLPENSIONES 61
2.3 Etapas para la conformación de COLPENSIONES 63
2.4 Productos y servicios 66
2.4.1 BEPS (Beneficios Económicos Periódicos): 66

2.4.2 Afiliaciones 66
2.4.3 Actualización de datos 67
2.4.4 Reconocimiento 67
2.4.5 Nomina 68
2.4.6 Medicina laboral 68
2.4.7 Colombianos en el exterior 69
2.4.8 Organigrama de COLPENSIONES 70
2.5 Historia de creación del punto de atención Cali Norte 70
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO 72
3.1 Entorno geofísico 72
3.2 Entorno Social 74
3.3 Entono demográfico 79
3.4 Entorno Cultural 82
3.5 Entorno Jurídico 85
3.6 Entorno tecnológico 92
3.7 Entorno Económico 95
3.8 Análisis integrado 108
4. ANALISIS DEL SETOR 114
4.1 Sector Pensiones 114
4.2 Actualidad del sistema pensional colombiano 116
4.3 Diamante Competitivo 118
4.3.1 Factores Productivos básicos 119
4.3.2 El clúster y las cadenas productivas 123
4.3.3 Las condiciones de la demanda 124
4.3.4 Estrategia y estructura de las empresas del sector 125
4.3.5 Gobierno 126
4.3.6 Azar 126
4.4 Modelo de diamante competitivo 128
4.5 Las Cinco fuerzas competitivas 128
4.5.1 La intensidad de la rivalidad existente entre los competidores del sector 130
4.5.2 La amenaza de nuevos competidores 130
4.5.3 Poder de negociación de los proveedores del sector 131
4.5.4 Poder de negociación de los compradores del sector 131
4.5.5 La amenaza de productos y servicios sustitutos 132
5. BENCHMARKING 132
5.1 Empresas a Comparar 133

5.1.1 Fondo de pensiones y cesantías Porvenir S.A. 133
5.1.2 Fondo de pensiones y cesantías Protección S.A. 135
5.1.3 Fondo de pensiones y cesantías Colfondos S.A. 136
5.1.4 Fondo de pensiones y cesantías Old Mutual 137
5.2 Factores claves de éxito: identificación y descripción 139
5.2.1 Servicios agiles y oportunos 139
5.2.2 Soporte del estado (prima media (RPM) o ahorro individual (RAI)) 139
5.2.3 Rentabilidad 140
5.2.4 Número de afiliados 140
5.2.5 Número de pensionados 140
5.2.6 Canales de comunicación 141
5.2.7 Red de oficinas 141
5.2.8 Servicio al cliente 141
5.2.9 Plataformas tecnológicas para manejo de información del usuario 142
5.2.10 Planta de personal para atención 142
5.2.11 Experiencia y solidez en el mercado colombiano 142
5.3 Matriz de perfil competitivo e interpretación de resultados 142
5.4 Radares de comparación e interpretación de resultados 143
5.4.1 Radares de COLPENSIONES y su competencia 144
5.4.2 Radares de COLPENSIONES 145
5.4.3 Radares de Porvenir 146
5.4.4 Radares de Protección 147
5.4.5 Radares de Colfondos 148
5.4.6 Radares de Old Mutual 149
6. ANÁLISIS INTERNO 151
6.1 Gestión administrativa y gerencial. 151
6.2 Marketing. 152
6.3 Operaciones. 153
6.4 Finanzas 154
6.5 Gestión Humana 155
6.6 Evaluación integrada de la situación interna 156
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA 158
7.1 Evaluación de factores externos (EFE) 159
7.2 Evaluación de factores externos (EFI) 160
7.3 Listado DOFA 161
7.4 Matriz DOFA 162

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 163
8.1 Visión 163
8.2 Misión 163
8.3 Valores 163
8.4 Lineamientos estratégicos 164
8.5 Propósitos estratégicos de COLPENSIONES 164
8.5.1 Perspectiva de ciudadanos y usuarios 164
8.5.2 Perspectiva financiera 165
8.5.3 Perspectiva de procesos 165
8.5.4 Perspectiva de TICs e infraestructura 165
8.5.5 Perspectiva de conocimiento 165
8.6 Objetivos estratégicos 165
8.7 Estrategias de la organización 166
8.8 Usuarios y clientes 167
9. PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORAMIENTO 169
9.1 Análisis de la situación actual 169
9.2 Objetivos de corto plazo 170
9.3 Actividades para lograr los objetivos 171
9.4 Objetivos de corto plazo – actividades. 174
9.5 Cronograma de actividades 175
9.6 Recursos y presupuesto 177
9.7 Responsables de las actividades del plan de mejoramiento 180
9.8 Las políticas, procedimientos y normas 181
9.9 Seguimiento y control 182
9.9.1 Responsables y normas. 183
9.9.2 Establecimiento de estándares e indicadores de control 184
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 185
10.1 Conclusiones 185
10.2 Recomendaciones 187
BIBLIOGRAFIA 190

Índice de Tablas

Tabla 1: Rentabilidad Acumulada de los Fondos de Pensiones Obligatorios. 17

Tabla 2:Puntos de atención COLPENSIONES – segundo trimestre de año 2017 21

Tabla 5: Ubicación de oficinas de COLPENSIONES en el departamento del Valle del Cauca. 72

Tabla 6: Matriz guía de análisis del entorno – geofísico. 73

Tabla 7: Matriz guía de análisis del entorno – social 78

Tabla 8: Matriz guía de análisis del entorno – demográfico. 82

Tabla 9: Matriz guía de análisis del entorno – Cultural. 85

Tabla 10: Matriz guía de análisis del entorno – Jurídico. 91

Tabla 11: Matriz guía de análisis del entorno – Tecnológico. 95

Tabla 12: Evolución de afiliados COLPENSIONES año 2017 (de enero a junio). 104

Tabla 13:Evolución de afiliados COLPENSIONES año 2017 (de julio a diciembre). 105

Tabla 14: Matriz guía de análisis del entorno – Económico. 108

Tabla 15: Evaluación integrada del análisis externo. 109

Tabla 16: Comportamiento afiliados COLPENSIONES. 117

Tabla 17: Datos de pensionados. 118

Tabla 18: Análisis estructural del sector pensiones. 129

Tabla 19: Accionistas de Porvenir. 134

Tabla 20: Información corporativa de Protección S.A. 136

Tabla 21: Información corporativa de Colfondos S.A. 137

Tabla 22: Información corporativa de Old Mutual S.A. 138

Tabla 23: Matriz de perfil competitivo. 143

Tabla 24: Guía de análisis interno – variable Gestión Administrativa y gerencial 151

Tabla 25: Guía de análisis interno – variable Marketing 152

Tabla 26: Guía de análisis interno – variable Operaciones. 153

Tabla 27: Guía de análisis interno – variable Finanzas. 154

Tabla 28: Guía de análisis interno – variable Gestión Humana. 155

Tabla 29: Matriz de Evaluación integrada de la situación interna. 156
Tabla 30: Matriz Evaluación de factores externos (EFE). 159
Tabla 31: Matriz Evaluación de factores internos (EFI). 160
Tabla 32: Listado DOFA. 161
Tabla 33: Matriz DOFA 162
Tabla 34: Análisis de la situación actual. 170
Tabla 35: Objetivos de corto plazo vs actividades. 174
Tabla 36: Cronograma de actividad. 176
Tabla 37: Recursos y presupuesto. 177
Tabla 38: Responsables de las actividades del plan de mejoramiento. 180
Tabla 39: Las políticas, procedimientos y normas. 181
Tabla 40: Responsables y normas. 183
Tabla 41: Establecimiento de estándares e indicadores de control. 184

Índice de ilustraciones

Ilustración 1:Pareto de quejas – segundo trimestre de año 2017. 19
Ilustración 2: Puntos de atención Valle del Cauca. 22
Ilustración 3: Triangulo del servicio. 44
Ilustración 4: Proceso estratégico. 57
Ilustración 5: Plan estratégico institucional 2015 – 2018. 63
Ilustración 6: Plan estratégico institucional 2015 - 2018. 65
Ilustración 7: Organigrama de COLPENSIONES. 70
Ilustración 8:Ubicación de oficinas de COLPENSIONES en el departamento del Valle del Cauca 72
Ilustración 9: Tasa de desempleo. 75
Ilustración 10: Tasa de informalidad en Cali. 75
Ilustración 11: Educación. 77

Ilustración 12: Número de equipamientos culturales en Cali..... 83
Ilustración 13: Sistema general de pensiones..... 99
Ilustración 14: Afiliados y pensionados RPM de COLPENSIONES. 117
Ilustración 15: Concentración de la población urbana 2017. 120
Ilustración 16: Afiliados, pensionados y datos de pensionados. 124
Ilustración 17: Modelo de diamante competitivo aplicado a COLPENSIONES. 128
Ilustración 18: Accionistas de Porvenir. 134
Ilustración 19: Radar de valores COLPENSIONES y su competencia..... 144
Ilustración 20: Radar de valores sopesados COLPENSIONES y su competencia..... 144
Ilustración 21: Radar de valores COLPENSIONES 145
Ilustración 22: Radar de valores sopesados COLPENSIONES. 145
Ilustración 23: Radar de valores Porvenir 146
Ilustración 24: Radar de valores sopesados Porvenir 146
Ilustración 25: Radar de valores Protección 147
Ilustración 26: Radar de valores sopesados Protección..... 147
Ilustración 27: Radar de valores Colfondos. 148
Ilustración 28: Radar de valores sopesados Colfondos 148
Ilustración 29: Radar de valores Old Mutual 149
Ilustración 30: Radar de valores sopesados Old Mutual. 149

INTRODUCCIÓN

“En la actualidad, de los 22 millones de colombianos ocupados, apenas 7,8 millones están aportando al sistema de seguridad pensional”, indicó el presidente de Asofondos, Santiago Montenegro. La presión fiscal del pasivo pensional (lo que se requiere para pagar las mesadas de los que hoy aportan) es, según Anif, uno de los huecos financieros más peligrosos. Así, si en la actualidad dicho pasivo es de 114 puntos del producto interno bruto (PIB), en el 2050, según este centro de pensamiento económico, será de 205,5 por ciento (El Tiempo, 2018).

Para el caso puntual de la ciudad de Cali, donde se desarrollará esta propuesta, de 2.420.000 habitantes (Datos abiertos, 2018), el 0.27% son los afiliados (653.400) de COLPENSIONES, pero de esta cifra, solo el 36% (235.224) son cotizantes y solo el 20% (47.045) son Pensionados. El resto de afiliados se distribuyen en los demás programas de COLPENSIONES (Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones, 2017).

Revisando el panorama nacional y el panorama de la ciudad puntual donde se desarrollará esta propuesta, podemos analizar que cada vez son menos las personas que aportan al sistema de Seguridad Social para pensiones.

Los jóvenes están accediendo al mercado laboral a los 25 años, en promedio, y no quieren ahorrar para su vejez, por consiguiente, se agotan las arcas para pagar la jubilación de los que vayan adquiriendo el derecho; la esperanza de vida aumentó desde que se hizo el último cálculo de la cotización necesaria y la edad para pensionarse. Por lo tanto, la plata que se ahorra no alcanza para los años que disfrutará el beneficiario (El Tiempo, 2018).

Agregado a la situación del sector de las pensiones, se hace necesario revisar la situación puntual de COLPENSIONES respecto a la prestación de sus servicios y las quejas recurrentes que tienen los afiliados del mismo. Si bien COLPENSIONES tiene buenas referencias en el mercado de pensiones al ser parte del estado colombiano, cada vez son más fuertes los valores agregados que ofrece el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (Fondos de Pensiones Privados).

Por esta razón, el desarrollo de un plan estratégico de mejoramiento del servicio para COLPENSIONES podrá potencializar sus fortalezas y reducir sus debilidades, las cuales en este caso se refieren a la calidad del servicio que perciben los ciudadanos, por que como lo menciona Karl Albrecht, ser que el servicio se valore simplemente porque es una estrategia útil para la diferenciación del producto o porque el servicio es una convicción organizacional innata, el resultado es el mismo. En esas organizaciones el servicio no es un cargo o un departamento. Para ellas el servicio es un producto (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987).

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tratamiento del problema

1.1.1 Identificación del problema

COLPENSIONES como la Administradora de Pensiones del estado, no tiene igual, sus únicas competidoras son las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía (AFP). Estas son sociedades de servicios financieros, vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, constituidas con el objeto social exclusivo de administrar fondos de pensiones obligatorias, fondos de cesantía y fondos de pensiones voluntarias (Superintendencia Financiera de Colombia, 2017).

En un país en el que muy pocas personas creen que se van a pensionar y los que están convencidos de que sí lo van a lograr se salen del sistema privado (Administradoras de Fondos de Pensiones –AFP–), para pasarse al público (COLPENSIONES), suena paradójico que los que se quedan en las AFP y efectivamente se pensionan o están a punto de hacerlo sean hoy los que obtienen los mejores resultados en términos de rentabilidad (Dinero, 2017).

Desde 2010 se creó un nuevo sistema para administrar el ahorro de los afiliados a las AFP, con el objetivo de que la inversión considere las edades y los perfiles de riesgo de cada cotizante y que este les pueda sacar más provecho a los mercados financieros. Así nacieron tres fondos para la etapa de acumulación de la pensión (moderado, conservador y mayor riesgo) y un fondo para los ya jubilados, que se llama de retiro programado, los cuales solo aplican para las Administradoras de Fondos de Pensiones – AFP (Dinero, 2017).

Tabla 1: Rentabilidad Acumulada de los Fondos de Pensiones Obligatorios.

RENTABILIDAD ACUMULADA DE LOS FONDOS DE PENSIONES OBLIGATORIAS

NOVIEMBRE 2013- NOVIEMBRE 2016. RENTABILIDAD NOMINAL

	MODERADO*	MAYOR RIESGO	CONSERVADOR	RETIRO PROGRAMADO
PROTECCIÓN	5,88%	7,59%	8,14%	8,87%
PORVENIR	6,05%	7,12%	8,04%	9,26%
OLD MUTUAL	7,13%	8,26%	8,47%	9,28%
COLFONDOS	5,86%	9,46%	8,25%	8,88%
PROMEDIO	6,02%	7,70%	8,13%	9,03%

*NOVIEMBRE DE 2012 A NOVIEMBRE DE 2016

Fuente: **(Dinero, 2017)**.

Según el contexto en el cual se están moviendo las Administradoras de Fondos de Pensiones –AFP, donde la rentabilidad comienza a ser su valor agregado, y teniendo en cuenta que COLPENSIONES no maneja este beneficio, se hace necesario que adicional a su bandera de competencia que es ser la única entidad pública de pensiones en el país,

se potencialicen sus ventajas competitivas para mantener su mercado actual y atraer nuevos afiliados, sin posibilidad a que pase un escenario contrario.

En un mundo donde competir y marcar la diferencia son la clave para alcanzar un espacio dentro del universo empresarial y corporativo, nada como un buen servicio al cliente para crear diferencia. Pero para ello, dicen los expertos, la satisfacción integral frente a un producto o servicio no se da solo por atender un reclamo o cambiar un artículo que ha resultado defectuoso. Es ir más allá (Portafolio, 2014).

COLPENSIONES es una entidad que aún no ha podido desarrollar un modelo adecuado de servicio capaz de satisfacer el total de sus afiliados, atraer nuevos e impedir que las Administradoras de Fondos de Pensiones –AFP ganen cada vez más mercado. Tal como lo referencia Karl Albrecht y Ron Zemke, todas las empresas tienen el problema común de conquistar y mantener el respaldo de sus clientes (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987).

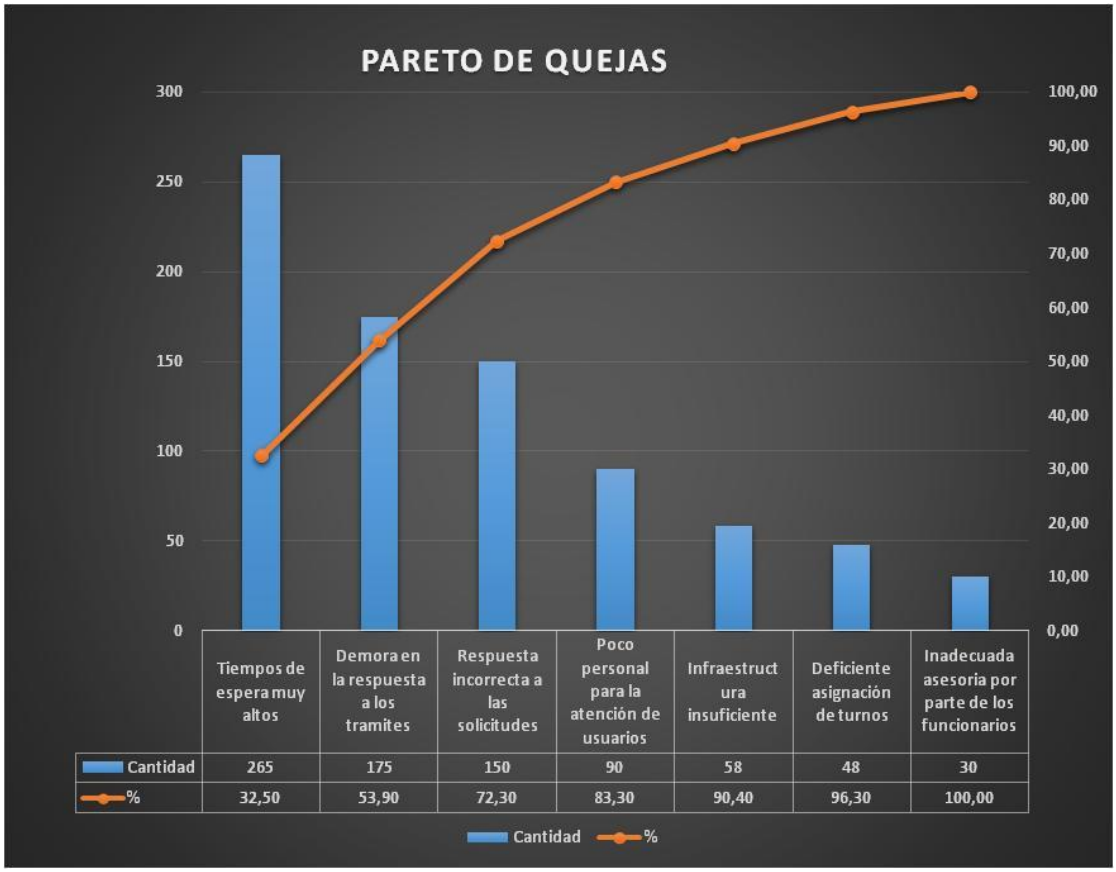
El Informe de Calidad en la clasificación de las PQRS del mes de diciembre de 2017 evidencia las siguientes cifras: 28.923 a nivel nacional, 4.503 en el departamento del Valle y 816 en la ciudad de Cali. Donde de las 816 PQRS presentadas en la ciudad de Cali, el 32.5% refiere la inconformidad por los tiempos de espera muy altos para la atención de necesidades y el 21.4% la demora en la respuesta de los tramites.

Agregado a estas categorías representativas en la Ciudad de Cali, se deben tener en cuenta las demás categorías de quejas evidenciadas por los usuarios de COLPENSIONES:

- Respuesta incorrecta a las solicitudes.
- Poco personal para la atención al usuario.

- Infraestructura insuficiente.
- Deficiente asignación de turnos.
- Inadecuada asesoría por parte de los funcionarios.

Ilustración 1: Pareto de quejas – segundo trimestre de año 2017



Fuente: Propia.

En consecuencia, COLPENSIONES debe de comenzar la implementación de un plan estratégico de mejoramiento del servicio que actualmente les brinda a sus afiliados para potencializar sus características competitivas a través de acciones estratégicas implementadas por medio de modelos exitosos de servicio. Se hace necesario implementar las tres características importantes del servicio para incluir a COLPENSIONES dentro de las organizaciones con una excelente prestación de servicio, las características que se deben trabajar son: Una estrategia de servicio bien

concebida, personal que logre tener contacto con el público y sistemas amables para el cliente (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987).

1.1.2 Ubicación

La Administradora Colombiana de Pensiones COLPENSIONES, es una empresa industrial y comercial del estado dedicada a administrar el régimen de prima media con prestación definida (RPM), así como el programa de ahorro para la vejez (BEPS); cuyo objetivo es el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos generando valor agregado (Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones, 2014).

COLPENSIONES se encuentra ubicado a nivel nacional con 81 puntos de atención (tabla 3), discriminados en los siguientes tipos de atención:

Puntos de atención COLPENSIONES: Se refiere a las oficinas que prestan servicio a todo tipo de ciudadano (abogados, empleadores, mensajeros, entre otros).

Dirección regional / sede administrativa: Se refiere a la oficina donde se encuentra ubicado el Gerente regional y su equipo, la fuerza comercial y los profesionales de Mercadeo.

Rotonda jurídica: Se refiere a las oficinas donde se encuentran ubicados todos los abogados internos y externos de COLPENSIONES. En estas oficinas no se brinda la atención al público.

Punto de atención externo: Se refiere a las oficinas que atienden tipos de ciudadanos específicos como empleados públicos entre otros.

Tabla 2: Puntos de atención COLPENSIONES – segundo trimestre de año 2017

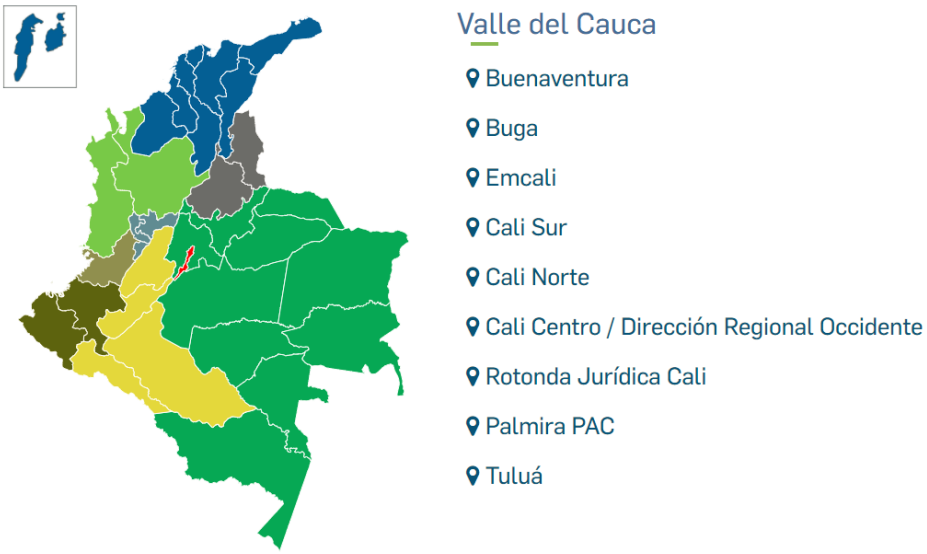
Departamento	Tipo de atención	Cantidad
Amazonas	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Antioquia	Punto de atención Colpensiones	5
	Dirección regional	1
	Rotonda jurídica	1
Total		**7**
Boyacá	Punto de atención Colpensiones	3
Total		**3**
Córdoba	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Santander	Punto de atención Colpensiones	3
	Dirección regional	1
Total		**4**
Guajira	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
San Andrés y Providencia	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Caldas	Punto de atención Colpensiones	2
	Dirección regional	1
Total		**3**
Cundinamarca	Punto de atención Colpensiones	4
Total		**4**
Bogotá	Punto de atención Colpensiones	6
	Dirección regional	1
	Punto de atención externo	6
	Sedes administrativas	1
Total		**14**
Quindío	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Risaralda	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Tolima	Punto de atención Colpensiones	1
	Dirección regional	1
Total		**2**
Caquetá	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Cauca	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Huila	Punto de atención Colpensiones	2
Total		**2**

Departamento	Tipo de atención	Cantidad
Nariño	Punto de atención Colpensiones	3
Total		**3**
Putumayo	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Valle del Cauca	Punto de atención Colpensiones	7
	Dirección regional	1
	Rotonda jurídica	1
	Punto de atención externo	1
Total		**10**
Atlántico	Punto de atención Colpensiones	2
Total		**2**
Bolívar	Punto de atención Colpensiones	1
	Dirección regional	1
	Punto de atención externo	1
Total		**3**
Cesar	Punto de atención Colpensiones	2
Total		**2**
Choco	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Magdalena	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Sucre	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Arauca	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Norte de Santander	Punto de atención Colpensiones	3
Total		**3**
Casanare	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Guaviare	Punto de atención externo	1
Total		**1**
Guainía	Punto de atención externo	1
Total		**1**
Meta	Punto de atención Colpensiones	1
Total		**1**
Vaupés	Punto de atención externo	1
Total		**1**
Vichada	Punto de atención externo	1
Total		**1**
Total general		**81**

Fuente: **(Colpensiones, 2018)**.

Para el departamento del Valle del Cauca, COLPENSIONES maneja 7 puntos de atención al usuario, 1 oficina de la dirección regional, 1 rotonda jurídica y 1 punto de atención externo - Emcali (ilustración 1).

Ilustración 2: Puntos de atención Valle del Cauca.



Fuente: (Colpensiones, 2018).

El punto de atención que se analizara en este trabajo es el PAC (punto de atención COLPENSIONES) CALI-NORTE. Ubicado en Centro Empresa Calle 64 Norte # 5 b - 26 Local 106 G.

El punto de atención cuenta con un primer piso y un sótano, en el primer piso se encuentra el módulo de radicación y 3 módulos de atención y la sala de espera, y en el sótano se ubican 2 módulos de atención y la sala de espera.

El PAC CALI – NORTE por su ubicación, inicialmente fue diseñado para brindar atención a las empresas ubicadas en la zona industrial de Yumbo, pero debido a que es el único punto de atención ubicado en el norte de la ciudad, actualmente está atendiendo ciudadanos de dicha zona y del municipio de Yumbo.

1.1.3 Tenencia

Según la identificación de los problemas anteriormente mencionados, se puede evidencia que los principales beneficiarios en el cambio de modelo del servicio serían

los usuarios que diariamente visitan los puntos de atención, para así poderles brindar un servicio oportuno, con respuestas analizadas, validadas, verificadas, evitando reprocesos y mejorando los tiempos de respuesta.

La idea es mejorar la calidad de vida de los usuarios y poder mejorar permanentemente la capacidad de atención.

Además de lograr satisfacer a los clientes externos, es muy importante que el cliente interno este satisfecho y cómodo con su trabajo. Ya que como lo indica Karl Albrecht, en su libro La excelencia en el servicio, Los negocios van a tener que buscar formas de ayudar a los empleados a no bajar la guardia en ocupaciones estresantes. Y los empleados de servicio van a necesitar reflexión para descubrir sus propias zonas de manejo de estrés, con el fin de saber cuándo se están aproximando al cliente como un punto enemigo de tolerancia (Albrecht, Bradford, & J., La excelencia en el servicio, 1998)

COLPENSIONES es una entidad que maneja un alto nivel de contacto con clientes enojados, esto debido al tipo de servicio que se presta, pues al ser un servicio público, sus funcionarios deben desarrollar destrezas especiales de atención al cliente para disminuir el estrés en la interacción frente a la dinámica establecida de la prestación del servicio.

1.1.4 Magnitud

El sistema pensional en Colombia es muy comentado y citado por diferentes puntos de vista, y más aún a la hora de hacer la comparación de COLPENSIONES con los fondos privados.

La decisión entre un régimen u otro es vital, y en algunos casos puede significar la diferencia entre pensionarse o no. De hecho, acorde a cifras del Ministerio de Hacienda,

el 95% de las personas que se han trasladado del régimen de ahorro individual (RAIS) al régimen de prima media (RPM) han tomado una mala decisión, especialmente si estamos hablando de personas que devengan entre 1 y 2 salarios mínimos; por esto es necesario asesorarse debidamente ya que todos los casos son distintos. (Bolaños E. , Dinero, 2017)

Ahora bien, haciendo referencia específicamente a COLPENSIONES, al 31 de diciembre de 2017 cuenta con 6.527.193 afiliados de los cuales 2.349.505 son cotizantes y 1.284.178 son Pensionados (Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones, 2017).

Con respecto a los pensionados, a diciembre de 2017 esta cifra se sitúa en 1.284.178, lo que equivale a un incremento del 3,51% en relación al mismo periodo del 2016.

COLPENSIONES de los 347.008 expedientes entregados por el Instituto de Seguro Social (ISS), al 31 de diciembre de 2017, resolvió 2.443.578 trámites de reconocimiento, de los cuales el 11% corresponden a solicitudes relacionadas con pensión de vejez, el 22% a indemnizaciones y el 20% a re liquidaciones, entre otras (Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones, 2017).

1.1.5 Cronología

Para hacer referencia a la seguridad social en Colombia se debe tener claro en primer lugar que no es un regalo oficial sino, el producto de una lenta construcción con aportes de empleadores y trabajadores para un objetivo concreto que es el de la salud, riesgos laborales, subsidio familiar y los servicios sociales complementarios que se definen en la ley. Este es un sistema que cubre eventualidades como la de alteración a la salud, incapacidad laboral, desempleo, vejez y muerte, para cuya protección se establecieron

los sistemas de Salud, Pensiones, Riesgos Laborales y de Subsidio Familiar (Ministerio del trabajo, 2018).

Desde 1819 empieza a hacerse toda la construcción de la seguridad social, el gobierno nacional en aquella época en cabeza de Bolívar empezó a diseñar todo el tejido de construcción de un sistema de salud muy empírico basado en el modelo europeo. Primero fueron las fuerzas militares cuando se garantizaba la existencia de recursos para los lisiados de la guerra, es decir los militares incapacitados (Fenasibancol, 2013).

En el siglo XX a partir de 1925 se crearon los sueldos de retiro de las fuerzas militares y en 1961 la caja de estaciones de los aviadores civiles. Entre 1905 y 1936 se creó el régimen de pensiones de los magistrados y sobre todo en el sector judicial donde se inició al proceso de creación del instituto de previsión social que conduce a la creación de la caja del seguro social hacia la década de los 50's con lo que fue Cajanal y luego el Instituto de Seguro Social. Hasta 1993 en Colombia existió el sistema de reparto del seguro solidario, esto significa que había un régimen de prima media con aportes de empleadores y trabajadores y un esfuerzo de los contribuyentes del presupuesto nacional se garantizaban las pensiones (Fenasibancol, 2013).

Con la imposición del modelo neoliberal en la década de los 90's en toda América Latina el problema en Colombia con las pensiones y los derechos sociales se agudizan. Hacia 1993 tras la reforma de la constitución política de Colombia el gobierno de Cesar Gaviria Trujillo impuso un modelo sustitutivo de pensiones en el cual se cambió el sistema público de reparto público por un modelo mixto como en Chile y México en donde se crean fondos privados de ahorro para que los trabajadores "libremente" escogieran entre el régimen de prima media con prestación definida o el de ahorro

voluntario en los fondos privados, hecho que luego se convertiría en un sistema perverso que simplemente beneficia al sistema financiero (Fenasibancol, 2013).

La Ley 100 de 1993, estableció un sistema formado por un conjunto de entidades públicas y privadas, así como por regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios (Fenasibancol, 2013).

Al formalizarse dicho régimen se eliminó el monopolio que el Estado ejercía en la prestación de los servicios de la seguridad social y se estableció un sistema competitivo, en el cual cada individuo puede elegir voluntariamente la entidad que le prestará la atención médica o la que le gestionará sus aportes para pensiones (Fenasibancol, 2013).

Sobre este último punto, la Ley estableció el Sistema General de Pensiones, que tiene como objetivo garantizar a la población el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, invalidez o muerte, mediante el reconocimiento de una pensión y prestaciones determinadas, así como propender por la ampliación progresiva de cobertura a los segmentos de población no cubiertos con el Sistema, indica el Ministerio de la Protección Social (Fenasibancol, 2013).

Este sistema está compuesto por el Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida que es administrado por COLPENSIONES y por el régimen de ahorro individual con solidaridad, que está a cargo del sector privado representado por los Fondos de Pensiones (Fenasibancol, 2013).

La ley 797 reformó algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100, se dispuso que la afiliación al régimen general de pensiones es obligatoria para todos los trabajadores del país, tanto dependientes como independientes y el traslado de sistema solo se podrá realizar cada cinco años (Fenasibancol, 2013).

COLPENSIONES nace por el cierre del instituto de Seguro Social (ISS), cuando en el año 2007 la ley del Congreso de la República le dio vía libre a la Administradora Colombiana de Pensiones, COLPENSIONES, la cual asumiría el pago de las mesadas de casi un millón de jubilados y administraría los aportes de 6,4 millones de trabajadores afiliados al régimen de prima media (Semana, 2012).

La competencia de los fondos privados de pensiones, creados a comienzos de la década de los noventa, unido a los problemas administrativos, la politiquería, los atrasos tecnológicos y la corrupción, llevaron a que el ISS se fuera descapitalizando y se agotaran sus reservas para pagar las pensiones, que hoy son asumidas en una gran parte a través del presupuesto nacional. Cuando se realizó el cierre del ISS, este contaba con 60 bases de datos con las historias laborales de sus afiliados -la mayoría de las cuales no estaban digitalizadas, sino en archivos manuales-, afronta 84.000 procesos judiciales y cerca de 100.000 tutelas, según un informe de la Contraloría General (Semana, 2012).

1.1.6 Causas

Antes de empezar a mencionar cuales fueron los principales factores que ocasionaron las situaciones negativas en COLPENSIONES, es necesario contextualizar un poco del porqué COLPENSIONES ha tenido tantas falencias.

Como ya es conocido después de 63 años de funcionamiento, el Instituto del Seguro Social (ISS) le dio paso a COLPENSIONES, entidad que manejaría las mesadas de más de un millón de pensionados.

El ISS tuvo diversos problemas, tanto administrativos, de politiquería, los atrasos tecnológicos y la corrupción, esto llevo al ISS a que se fuera descapitalizando y se agotaran sus reservas para pagar las pensiones (Semana, 2012).

El Seguro Social contaba con 60 bases de datos con las historias laborales de sus afiliados, las cuales no estaban digitalizadas, todo lo tenían en archivos manuales, además afrontaba 84.000 procesos judiciales y cerca de 100.000 tutelas, según un informe de la Contraloría General (Semana, 2012).

Ahora bien, cuando el 1 de octubre del 2012 COLPENSIONES entra en operación, empieza a recibir los más de 1.800.000 expedientes que el ISS tenía pendiente por resolver, además de las tutelas y demandas con las cuales contaba el ISS.

Una vez entrada en operación COLPENSIONES, se da cuenta que la carga heredada, más las solicitudes nuevas que están llegando diariamente son demasiado para lo que tenían planeado. Y es ahí cuando empiezan a aparecer los problemas de demora en las respuestas de los tramites, tiempos de espera muy largos en los puntos de atención, solicitudes mal contestadas entre otros.

COLPENSIONES tenía que cumplir con los plazos que le daba la corte suprema y adicionalmente cumplirle a los ciudadanos que radicaban sus solicitudes diariamente y esperaban una respuesta rápida y oportuna, por que como lo dice Karl Albrecht, A medida que crece la demanda masiva por un producto o servicio, se impone la aptitud para suministrarlo, efectiva, eficiente y responsable (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987).

Pero esto no se pudo cumplir, COLPENSIONES no daba abasto para responderle a ambas partes, además la infraestructura física de las oficinas no tenía la capacidad de atender una demanda tan grande como la que se tenía; y para agravar la situación, la cantidad de funcionarios no eran suficientes para atender a más de las 300 personas que diariamente se acercan a los puntos de atención.

Con el panorama anteriormente evidenciado, se puede soportar las falencias actuales que tiene COLPENSIONES en la prestación de sus servicios y que se evidencian en los informes de Calidad en la clasificación de las PQRS que se realizan mensualmente, entre las cuales podemos encontrar la respuesta incorrecta a las solicitudes, el poco personal para la atención al usuario, la infraestructura insuficiente, la deficiente asignación de turnos y la inadecuada asesoría por parte de los funcionarios, entre otras.

1.2 Formulación

¿Cuáles factores, situaciones y recursos se requieren priorizar en la formulación del plan estratégico de mejoramiento del servicio en COLPENSIONES? Caso: COLPENSIONES sede Cali – Norte, periodo 2019-2022.

1.3 Justificación

La importancia de este plan estratégico de mejora para el Servicio de COLPENSIONES se basa en el impacto positivo que tendrá la empresa en sus afiliados, procurando su permanencia en la misma por medio de la prestación de servicios con características tales como una estrategia de servicio bien concebida, personal que logre mejor contacto con el público y sistemas amables para el cliente (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987).

Para COLPENSIONES este trabajo es importante ya que se podrán identificar y mejorar sus falencias en el servicio, logrando conservar su mercado actual y atraer más. Adicional, al identificar estos puntos críticos, podrá anticiparse a las necesidades de los usuarios para poder satisfacerlos de una forma más oportuna y eficaz.

Para nosotras como autoras del proyecto de investigación, en primer lugar, queremos aplicar los conocimientos adquiridos en la MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN, conocer más a fondo la organización identificando sus fortalezas y debilidades, y

contribuir con una propuesta de mejoramiento a COLPENSIONES para que continúe siendo líder en el mercado de pensiones.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Formular el plan estratégico de mejoramiento del servicio en COLPENSIONES para el periodo 2019 - 2022.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el macro ambiente y el entorno general de COLPENSIONES CALI NORTE para identificar amenazas y oportunidades.
- Analizar el sector de pensiones.
- Realizar un análisis comparativo con los principales competidores.
- Elaborar un análisis interno de COLPENSIONES CALI NORTE para identificar fortalezas y debilidades.
- Realizar el análisis estratégico DOFA.
- Elaborar el direccionamiento estratégico de COLPENSIONES CALI NORTE 2019 - 2022.
- Proponer un plan de acción y mejoramiento para COLPENSIONES CALI NORTE 2019 – 2022.

1.5 Marcos referenciales

1.5.1 Referente histórico

La historia de COLPENSIONES comienza en el año 2012, cuando el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Salud y Protección Social, designó a Fiduprevisora S.A. como liquidadora del Instituto de Seguros Sociales ISS, El cual cerraría sus puertas

después de 63 años de operación. La contratación de Fiduprevisora S.A garantizara la entrega de la información en poder del ISS a COLPENSIONES, particularmente aquella relacionada con la atención de solicitudes de prestaciones económicas (Fiduprevisora, 2015).

En este proceso, que inicio el 28 septiembre de 2012 y finalizó el pasado 31 de marzo de 2015, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Se estructuró, sustentó y aprobó un cálculo actuarial por $6.8 billones. Garantizando así en un 100% las mesadas pensionales a 23.224 jubilados que pasaron a la UGPP.
- Se entregaron a COLPENSIONES más de 2.500.000 expedientes administrativos y judiciales relacionados con afiliados del Régimen de Prima Media.
- Se depuraron estados financieros por el orden de $14.000 millones.
- Se administró una planta de 1.394 personas a las cuales se les pagó en un 100% su deuda laboral y prestaciones sociales a la finalización del proceso.
- Se realizó la representación judicial de cerca de 7.500 procesos judiciales en todo el país.
- Se vendieron 31 inmuebles por valor de $121.468 millones, con los cuales se cancelaron acreencias del proceso liquidatorio.
- Se administró y custodió un archivo documental del ISS de 105.000 metros lineales.
- Se calificaron y cancelaron un total de 38.885 deudas que hicieron parte del proceso.
- Se determinó un PACINORE por valor de $15.711 millones.

La Ley 1151 de 2007 en su artículo 155, creó la Administradora Colombiana de Pensiones COLPENSIONES, como una empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente; vinculada al entonces Ministerio de la Protección Social, cuyo objeto es la administración estatal del Régimen de Prima Media con Prestación Definida, incluyendo la administración de los Beneficios Económicos Periódicos los cuales son tratados en el Acto Legislativo 01 de 2005, de acuerdo con lo que establezca la ley que los desarrolle (Ministerio del Trabajo, 2012).

El artículo 155 citado, estableció que el Gobierno, en ejercicio de sus facultades constitucionales, deberá realizar todas las acciones tendientes al cumplimiento de dicho propósito y procederá a la liquidación de CAJANAL EICE, CAPRECOM, y del Instituto de Seguros Sociales -ISS en lo que a la administración de pensiones se refiere (Ministerio del Trabajo, 2012).

Gracias a este trabajo, se logró que, por primera vez en la historia del país, la Corte Constitucional declarara en 2016, superado el “Estado de Cosas Inconstitucionales” de una entidad del Estado (El nuevo siglo, 2016).

Con el inicio de COLPENSIONES, comienza una nueva etapa donde la entidad tendrá que seguir cumpliendo con las funciones que desempeñaba el ISS, trámites sin mayores modificaciones e iguales condiciones para el proceso de jubilación (semanas y edad). Pero se espera que la prestación de los servicios en esta nueva entidad se haga de una manera más efectiva, a pesar de las críticas en las cuales se plantea que el traspaso de información y de historias laborales estará presto a perdidas.

Con la creación de la entidad el gobierno busca corregir todas las fallas y deficiencias del Instituto de Seguro Sociales. Se busca mejorar los sistemas de información, que no

han sido muy bien manejados y que son el núcleo fundamental de una administradora de pensiones. COLPENSIONES trabajará con plataformas tecnológicas que permitan el almacenamiento seguro de la información, el acceso y el procesamiento. Eso es una ventaja en una entidad nueva que estará enfocada en ofrecer una mejor administración, más moderna y con un mejor servicio. El ISS ha hecho grandes esfuerzos, pero tiene problemas estructurales muy complejos y además no ha tenido la suficiente atención del Estado (Semana, 2012).

1.5.2 Marco teórico

¿Que distingue a la estrategia de todos los demás tipos de planeación de los negocios? Es una sola palabra, la Ventaja competitiva. Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la empresa obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Por tanto, la estrategia corporativa implica el intento de actuar las fuerzas de la empresa (compañía) en relación con las de sus competidores en la forma más eficaz (Ohmae, 1989).

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario que COLPENSIONES logre desarrollar una ventaja sostenible por medio del fortalecimiento de una estrategia corporativa que implique el mejoramiento del servicio prestado al ciudadano. Se debe de aplicar la teoría general de la administración, donde es necesario incluir principios que aseguren una toma de decisiones correctas y una acción efectiva frente a las falencias evidenciadas (Simón, 1962).

Para abordar los puntos más relevantes de la construcción de un plan estratégico, nos basaremos en las escuelas más representativas del libro Safari a la estrategia, escrito por Henry Mintzberg en 1998.

Desarrollar en COLPENSIONES un modelo que refuerce la gerencia del servicio como su primordial idea motora para competir en el mercadeo de los servicios (Albrecht, La revolución del servicio, 1998), evidenciara la conservación de sus afiliados y el aumento de la torta de mercado. Para esto, este trabajo se apoyará en la trilogía de libros escrita por Karl Albrecht, donde por medio de diferentes teorías, se enfocará el plan estratégico de mejoramiento para el servicio que presta COLPENSIONES a sus afiliados.

1.5.2.1 La escuela del Diseño: La estrategia como un proceso de concepción

La escuela de diseño representa la perspectiva más influyente en el proceso de formación de estrategia, por medio de la idea de Virtudes y Flaquezas de la organización a la luz de las Oportunidades y Amenazas en su entorno (VFOA).

El origen de esta escuela tiene como pilar la idea de "competencia característica", donde se analiza la necesidad de asociar el "estado interno" de la organización con sus "expectativas externas", también se promovió una "política dentro de la estructura social de la organización", la cual luego fue denominada "aplicación" (Selznick, 1957). Otro de los pilares fundamentales fue el establecimiento de la noción de estrategia empresarial de la escuela, y su relación con la estructura (Chandler, 1962).

Pero el verdadero impulso para esta escuela provino del grupo de Management General de la Escuela empresarial de Harvard, con el texto Business Policy: Text and Cases (Christensen, Bower, & Porter, 1982).

Esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas. Según sus principales defensores, "La estrategia económica será considerada como la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una firma dentro de su entorno" (Christensen, Bower, & Porter, 1982).

El modelo pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización.

En lo que se refiere a la evaluación externa, el análisis se basa en algunos puntos del libro Estrategia Competitiva escrito por Michael Porter en 1980, donde se evalúan aspectos tecnológicos, económicos, sociales y políticos del entorno de una compañía, junto con un breve análisis sobre temas como previsión y exploración.

En cuanto a la evaluación interna, Andrews toca diversos puntos, tales como la dificultad que enfrentan "tanto las organizaciones como los individuos para conocerse a sí mismos", y la idea de que "aislados y sin sostén, los destellos de poder no son tan seguros como los frutos de experiencia con el producto y el mercado, acumulados en forma gradual" (Minztberg, Ahlstrand, & Lampel, 2013).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la escuela también reconoce varias premisas, de las cuales se enumeran siete de ellas (Minztberg, Ahlstrand, & Lampel, 2013):

- La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente. La acción debe fluir de la razón: las estrategias efectivas se derivan de un proceso de pensamiento estrechamente controlado.
- La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega. En definitiva, para la escuela de diseño existe un solo estratega: el directivo sentado en la cúspide de la pirámide organizacional.
- El modelo de formación de estratega debe, mantenerse simple e informal. Esta premisa se completa del siguiente modo: una forma de asegurar el hecho de que

la estrategia sea controlada por una sola mente es mantener la simplicidad del proceso.

- Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado. Lo que importa es la situación específica, no cualquier sistema de variables generales. De aquí se deduce que las estrategias deben ser adaptadas a los casos individuales.
- El proceso de diseño está finalizado cuando las aparecen completamente formuladas como perspectiva. Esta escuela ofrece poco espacio para el crecimiento o surgimiento de estrategias, los cuales requieren que la "formulación" continúe durante y después de la "aplicación". Debe aparecer el panorama general, la estrategia absoluta, un concepto total del negocio.
- Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza. Como casi todos los autores de esta escuela, Andrews creía que las estrategias debían ser explícitas para aquellos que las creaban. También era necesario articularlas de tal modo que resultasen comprensibles para los otros miembros de la organización. De aquí se desprende que deben ser bastante simples
- Finalmente, sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede a su aplicación. Ya hemos observado la distinción que hace esta escuela entre la formulación de estrategias por un lado y su aplicación por el otro.

1.5.2.2 La escuela de la planificación: La estrategia como un proceso formal

La planificación estratégica fue concebida por los managers como una tendencia moderna y progresista en los años 70s.

La escuela de planificación se originó al mismo tiempo que la escuela del diseño, su libro más influyente fue Corporate Strategy de H. Igor Ansoff, publicado en 1965.

El modelo de esta escuela consiste básicamente en tomar el modelo VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención en primer lugar, a la fijación de objetivos, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos para finalizar.

Las etapas representativas del modelo son:

- Fijación de objetivos.
- Verificación externa (pronósticos que se realizan respecto del futuro).
- Verificación interna (virtudes y flaquezas - "estrategia corporativa mediante listas de lavandería" (Mintzberg, 1994)).
- Evaluación de la estrategia (valoración de la estrategia competitiva, análisis de riesgo, curva de valor, valor para los accionistas y creación de valor).
- Puesta en operación de la estrategia (descomponer, elaborar y racionalizar la estrategia).
- Fijar plazos para todo el proceso (momentos precisos para ejecutar actividades de la estrategia - "plan para planificar" (Steiner, 1979)).

El modelo de esta escuela muestra sus principales componentes en cuatro jerarquías: una para objetivos, una para presupuestos, una para estrategias y la última para programas. En el modelo completamente desarrollado, los objetivos impulsan la formulación de estrategias que, a su vez, generan programas cuyos resultados influyen sobre los presupuestos con el propósito de ejercer control.

Teniendo en cuenta la intención fundamental del modelo de esta escuela, la misma cuenta con premisas que no distan mucho de la escuela del diseño:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
- En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

1.5.2.3 Escuela del posicionamiento: La estrategia como un proceso analítico.

En los años 80s, con el auge de la economía frente a management estratégico, gran parte de la bibliografía prescriptiva tradicional, y los modelos fundamentales de las escuelas de la planificación y del diseño, fueron suplidas por la importancia de resaltar las estrategias mismas, no solo el proceso que las formula. La escuela del posicionamiento se concentró en el contenido de las estrategias, abriendo un ángulo prescriptivo del campo a una investigación sustancial.

Esta escuela pretende estudiar y recetar las estrategias específicas disponibles, a las organizaciones y contextos donde parecía funcionar mejor. Se adoptó el nombre de "management estratégico", aumentando las conferencias, los seminarios, aparecieron revistas y las firmas consultoras, estableciendo la "industria de la estrategia".

Los primeros autores que realizaron trabajos a cerca de la estrategia fueron Dan Schendel y Ken Hatten de la Escuela Empresaria Krannert de la Purdue University; y los autores de la estrategia militar. Pero el libro pilar de esta escuela es "Estrategia competitiva" (Competitive Strategy) escrito por Michael Porter en 1980, quien tomó el ejemplo de la organización industrial, pero con la mira puesta en el comportamiento de las industrias más que en el de las firmas individuales.

Las premisas de las escuelas del diseño y de la planificación son similares a las de la escuela del posicionamiento, pero estas últimas se enfocan en el contenido real de las estrategias más que en el proceso por medio del cual se formulan:

- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- El mercado (el contexto) es económico y competitivo.
- Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
- Los juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas.
- Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su va, impulsan la estructura organizacional.

1.5.2.4 Gerencia del Servicio – Karl Albrecht

El libro la Gerencia del servicio, escrito por Karl Albrecht en 1987, evidencia la dirección de las empresas en una economía donde las relacionas son más importantes

que los productos (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987). Se puede concluir con esta afirmación que cada día cobra más importancia en la economía los bienes intangibles, los que ahora le dan valor agregado a los bienes tangibles, procurando la formación de relaciones empresa – cliente y no solo un simple proceso de venta.

John Naisbitt señala el año de 1956, como el de la iniciación de un nuevo periodo, cuando "por primera vez en la historia de América, los empleados en posiciones técnicas, a nivel gerencial y de oficina, superaron en número a los obreros". Una América industrial estaba dando paso a una nueva sociedad.

Peter Drucker, en The Wall Street Journal, asegura que el servicio es un producto primordial para las empresas. Y el profesor de Harvard, Teodoro Levitt afirma que "No existen cosas tales como industrias de servicios. Solamente hay industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los de las otras industrias".

Dentro de los ejemplos que coloca el libro, se tiene una investigación de mercado realizada por la TARP (Programas de Investigación de Asistencia Técnica), en la oficina de Asuntos de Consumidores, de la Casa Blanca, donde se analizaba el comportamiento de las quejas de los consumidores. Se obtuvieron los siguientes resultados (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987):

- El negocio promedio nunca tiene noticia del 96% de sus clientes descontentos.
- Los quejosos seguramente tienen más probabilidades de respuesta que los no quejosos.
- De los clientes que presentan una queja, entre el 54 y 70 por ciento, volverán a negociar con la organización si el problema se resolvió.
- El cliente promedio que ha tenido un problema con una organización lo comenta con 9 o 10 personas.

- Los clientes que han tenido un problema con una organización, pero este fue resuelto satisfactoriamente, lo comentan con 5 personas.

El anterior estudio muestra la importancia de ofrecer a los ciudadanos (para el caso de COLPENSIONES) un buen servicio, pues de no ser así, los comentarios en el mercado podrían poner en detrimento la marca y por ende, en disminución el porcentaje de afiliados. Situación que podría acabar con el sistema.

Karl Albrecht presenta también cuatro dimensiones dentro de las cuales se puede ubicar una organización para la prestación de sus servicios:

- **El servicio "ayúdame":** son los servicios que tienen un fin único de ayuda al solicitante, por ejemplo: ayúdame con mis impuestos, ayúdeme a buscar cada, entre otros.
- **El servicio "repárelo":** Los servicios que logran reparar algo del producto como tal, evidenciándose una distinción en el mercado.
- **El servicio de valor agregado:** Se comprende más fácilmente por experiencia que por definición, se sabe cuándo se ve.
- **El servicio como esfuerzo dirigido:** articular la organización en general a la prestación correcta de un servicio.

También es importante referenciar las tres características descritas en el libro como las principales para identificar las mejores organizaciones de servicios (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987):

- **Una estrategia del servicio bien concebida:** orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente.

- **Personal que tiene contacto con público:** Los directivos estimulan y ayudan a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente.
- **Sistemas amables para el cliente:** El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización.

Actualmente todas las empresas tienen dos problemas en común: conquistar y mantener el respaldo de sus clientes (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987). Frente a estos problemas, la empresa busca ganar más mercado ofreciendo un factor diferencial frente a su competencia y sosteniendo dichos factores para lograr mantener satisfechos a sus clientes y no perderlos en el tiempo. Estos dos problemas los buscamos abordar en COLPENSIONES por medio de un plan estratégico de mejoramiento que logre impedir que se sigan perdiendo afiliados a causa de problemas en la prestación de los servicios, se desea convertir el componente servicio, como una poderosa arma competitiva (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987).

El plan estratégico para COLPENSIONES se podrá lograr en la medida en que su planta de colaboradores logre transformar la organización en una entidad para el cliente, con una cultura orientada hacia el cliente y con directivos que fomenten dicha cultura, así lo expresa Karl Albrecht. Pero también se debe dar importancia a la medición del servicio, la investigación de mercados, el control del servicio y un proceso para evaluar su calidad y hacer saber esta información a la gente encargada de prestarlo al público, son ingredientes decisivos para lograr un alto nivel en la orientación del servicio (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987).

1.5.2.5 La excelencia del servicio – Karl Albrecht

El libro La excelencia en el servicio de KarlAlbrecht – Lawrence j Bradford, muestra la importancia de saber quiénes son nuestros clientes, que desean y como quieren hacer negocios. Haciendo referencia a cada tipo de empresa de servicios y mencionando específicamente ejemplos prácticos de entidades públicas, lo cual nos compete directamente para hacer alusión a COLPENSIONES.

En este libro los autores quieren intensificar la visión del cliente y resumir los métodos y técnicas más importantes para hacerlo, ahora bien, uno de los aspectos fundamentales, mencionados por los autores, es conocer al cliente para así poder atraerlos más.

Si queremos capturar clientes, tenemos que atraerlos con algo de valor: algo que ellos deseen (Albrecht, Bradford, & J., La excelencia en el servicio, 1998).

Existen 2 clases de conocimiento de clientes según Karl Albrecht: la primera consiste en conocer a los clientes generalmente en función de sus patrones y motivaciones de compra, y la segunda conocerlos como individuos, pero el principal objetivo es concentrarse totalmente en lo que desea el cliente, y crear un nivel de servicio que supere las expectativas de los clientes, es decir, aprender sobre sus clientes y tratarlos como activos valiosos, ya que cuando los clientes son reducidos a números o cifras y se tratan de manera fría, el negocio o empresa está perdiendo de vista su activo más valioso, como ya se había mencionado anteriormente (Albrecht, Bradford, & J., La excelencia en el servicio, 1998).

Las organizaciones tienen que entender que los clientes son personas con necesidades y preocupaciones, que son una parte esencial de nuestro negocio que tal vez no siempre tengan la razón, pero siempre tienen que estar en primer lugar (Albrecht, Bradford, & J., La excelencia en el servicio, 1998). Por esto es necesario meterse en la cabeza del

cliente para poder ver el negocio a través de sus ojos y así poder edificar una ventaja competitiva basada en el servicio.

La gerencia del servicio desarrolla una organización centrada en el cliente, el cual hace de sus necesidades y expectativas, el núcleo central de un negocio.

Triangulo del servicio:

El triángulo del servicio de Karl Albrecht se ha convertido en una de las herramientas más importantes de las empresas que manejan servicio, ya que integra 4 elementos claves para mejorar la gestión de una empresa y garantizar la satisfacción del cliente.

Ilustración 3: Triangulo del servicio.



Fuente: (Albrecht, Bradford, & J., La excelencia en el servicio, 1998).

Otro de los focos importantes y más mencionados en la gerencia del servicio son los momentos de verdad, los cuales son definidos por Karl Albrecht como ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio, y sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio (Albrecht, Bradford, & J., La excelencia en el servicio, 1998). Es importante aclarar que un momento de verdad no es positivo o negativo, dichos momentos de verdad conforman un mapa el cual se

define como el ciclo del servicio el cual se dinamiza cada vez que un cliente se pone en contacto con determinado negocio.

El autor menciona que en su amplia investigación en la gerencia del servicio han descubierto nuevas y renovadas ideas sobre el comportamiento del cliente, en relación a los momentos de verdad, ya que el momento de verdad es el único y más poderoso elemento de la ecuación del servicio. Es la manera como el cliente percibe los acontecimientos y circunstancias que rodean el momento de verdad, es decir, el contexto en el que ocurre el encuentro con el servicio y la forma como la persona que ofrece el momento de verdad maneja la interacción determina la ganancia o pérdida de credibilidad del negocio ante los ojos del cliente (Albrecht, Bradford, & J., La excelencia en el servicio, 1998). Dicho lo anterior se puede afirmar que, según el comportamiento del cliente, el 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan directamente: simplemente se van para otra parte, pero sin antes decirle a un promedio de unas 15 personas acerca de la mala experiencia que tuvieron. Ya que los clientes cada día son más exigentes, más conscientes y más agresivos por el excesivo consumismo.

1.5.2.6 La revolución del Servicio – Karl Albrecht

El libro La revolución del servicio escrito por Karl Albrecht en 1998 muestra a los trabajadores que se ocupan de los servicios, como la gente más importante de la organización. Sin ellos no hay producto, venta ni ganancia; ellos son el producto. El servicio es y debe ser una profesión de gran importancia (Albrecht, La revolución del servicio, 1998).

Para Karl Albrecht, todos necesitamos volvernos a dedicar cada día a ofrecer a los empleados de los servicios el liderazgo, el apoyo y el aprecio que necesitan para

preocuparse por sus clientes y pensar que lo que están haciendo vale la pena (Albrecht, La revolución del servicio, 1998). Esta sentencia lo que nos muestra es que, para poder brindar un buen servicio, un servicio de calidad, es necesario primero comenzar por el núcleo de toda compañía, sus trabajadores. Pues, así como dice Karl Albrecht "preocúpese por los empleados y ellos se preocuparán por los clientes", este es un buen comienzo para el plan de mejoramiento del servicio de COLPENSIONES.

Actualmente, numerosas compañías han adoptado el modelo de gerencia del servicio como idea motora para competir en el mercado de los servicios (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987), cadenas de hoteles, hospitales, empresas de servicios financieros, bancos, empresas de telecomunicaciones y muchas otras compañías, están tratando de posicionarse competitivamente por la calidad del servicio (Albrecht, La revolución del servicio, 1998).

Para Ron Zemke y Karl Albrecht, diez de las lecciones que más destacan de su aprendizaje sobre el servicio y la gerencia del servicio, para que una organización genere una revolución en el servicio, son (Albrecht, La revolución del servicio, 1998):

- El servicio tiene más impacto económico de lo que pensábamos y es peor de lo que imaginábamos.
- La mayor parte de las organizaciones de servicios están a la defensiva con respecto a la calidad.
- La gerencia debe sentir el impacto de la utilidad del servicio con el fin de tomarlo seriamente.
- Mientras más tiempo se esté en un negocio de servicio, mayores serán las discrepancias con el cliente.
- Un producto de servicio es profundamente diferente de un producto físico.

- Los gerentes no controlan la calidad del producto cuando el producto es un servicio.
- La mejora del servicio empieza desde arriba; los gerentes deben hacer correr la voz.
- El ejercicio de la gerencia tendrá que evolucionar de una orientación industrial a una orientación de momentos de verdad o decisivos para satisfacer las demandas de la competencia.
- Sus empleados son su primer mercado; hay que venderles la idea del servicio o ellos nunca la venderán a sus clientes.
- Los sistemas, con frecuencia, son los enemigos del servicio.

En el libro también se trata sobre los servicios que presta el gobierno, lo cual aplica según la calidad que tiene COLPENSIONES como empresa pública.

Para C. Northcote Parkinson "Si hay algo que un servidor público deteste hacer, es algo para el público". Es una lástima que las agencias gubernamentales en general, tengan esa imagen tan pobre para el servicio, pero casi todas se las han ganado mostrando indiferencia, inefectividad e ineficiencia (Albrecht, La revolución del servicio, 1998).

Dentro del análisis que hace C. Noderthcote Parkinson de esta situación, se cree que consciente o inconscientemente, el trabajador público se considera como en posiciones de influencia burocrática sobre el público, que a disposición del público. La razón para que el "servicio" del gobierno sea generalmente tan pobre, es simple: las entidades gubernamentales no tienen necesidad de prestar un buen servicio. Ningún factor de supervivencia opera en el pensamiento de los funcionarios del gobierno, como ocurre en los funcionarios de empresas comerciales (Albrecht, La revolución del servicio, 1998).

Para el caso de COLPENSIONES, en virtud de que esta organización gubernamental si tiene competencia en los fondos de pensiones privados, si posee una premura inherente para atraer y conservar afiliados. Por esto se hace necesario que el colaborador de COLPENSIONES desarrolle un sistema personal de valores que genere un motivo apremiante para la acción.

El autor del libro también refiere las cinco categorías desde el punto de vista del grado de dedicación que tiene hacia la calidad del servicio (Albrecht, La revolución del servicio, 1998):

- **Las que salen del servicio:** organizaciones fuera del contacto con sus clientes.
- **Obstinada búsqueda de la mediocridad:** mantienen su negocio para el servicio no es parte de sus programas.
- **Lo tienen y dan razón de él:** saben que están en el negocio del servicio y tratan de tener un respecto natural al menos por hacer lo básico.
- **Hacen serios esfuerzos:** están dentro del movimiento y generalmente están trabajando fuertemente para encontrar la manera de hacer del servicio un arma competitiva.
- **El servicio como arte:** son legendarias en el negocio del servicio.

Dentro del análisis que realiza Karl Albrecht, también se vuelve un punto primordial la revisión sobre el descontento de los clientes frente a la prestación de servicios de las empresas, dentro de los cuales podemos encontrar siete categorías de factores de queja, los cuales son llamados por el autor, los siete pecados del servicio (Albrecht, La revolución del servicio, 1998):Apatía, Desaire, Frialdad, Aire de superioridad, Robotismo (trabajador totalmente mecanizado), Reglamento (colocar reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente) y Evasivas.

De lo anterior mente expuesto, podemos concluir que este libro busca mostrar que el servicio se está convirtiendo cada vez más en un factor competitivo, por medio del cual la calidad se traduce en ganancias en casi todas las situaciones, a pesar de que no se gerencia el servicio en la mayoría de los casos.

También se puede analizar que existen pocas compañías de servicios realmente excelentes, pero también se puede determinar que, en la mayor parte de ellas, existen enormes oportunidades competitivas, pero que la implementación del servicio no es fácil en ningún caso empresarial.

1.5.3 Marco conceptual

RPM: La Ley 100 de 1993, creó el Sistema General de Pensiones, el cual está compuesto por dos regímenes que son excluyentes pero coexisten (Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida (RPM).El Régimen de Prima Media con prestación definida ―RPM― es el mecanismo mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una pensión de vejez, invalidez o sobrevivientes o, en su defecto, la indemnización sustitutiva, también denominada "devolución de saldos", según lo establecido en la ley (Colpensiones, 2018).

AFP: Las Administradoras de Fondos de Pensiones, conocidas por sus siglas como AFP, son entidades especializadas y autorizadas legalmente para realizar la función de administrar los ahorros para pensiones de los trabajadores y gestionar el pago de las prestaciones y beneficios que la Ley establece (Asofondos, 2018).

Estrategia: La estrategia es considerada un patrón, es decir, coherencia de conducta en el tiempo. Según Mintzberg, la estrategia se puede considerar un plan (si se mira al futuro) o se puede considerar un patrón (si se examina la conducta pasada) (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2013).

Servicio: Para Kotler, un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico (Thompson, 2006).

Momentos de verdad: Un momento de verdad es cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que da el servicio. Cada uno de esos instantes ofrece una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido, o destruirla (Siebold, s.f.).

Cliente: Un cliente es tanto para los negocios y el marketing un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra. El cliente es sinónimo de consumidor o de comprador (Definición ABC, 2007).

Ciclos de Servicio: Es un mapa de los momentos de verdad y este se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con el negocio (Albrecht, Bradford, & J., La excelencia en el servicio, 1998).

Gerencia del servicio: Es un método organizacional para hacer del servicio la fuerza del negocio (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987).

Triangulo del servicio: el Triángulo del Servicio de Karl Albrecht y Ron Zemke; es un modelo de utilidad, para que el servicio se convierta en una estrategia de negocio.

Muchas organizaciones consideran de manera errada, que al hablar de la visión de servicio nos referimos a trato al cliente. Por ello, todas sus actividades para mejorar se limitan a establecer protocolos de atención, a entrenar y a supervisar al personal en base a éstos.

Este triángulo representa un proceso donde los elementos clave son; la estrategia, el personal y los sistemas. Todos estos enfocados en el cliente como elemento central (Globofran, 2016).

1.6 Tipo de estudio

Para desarrollar el Plan estratégico de mejoramiento del servicio en COLPENSIONES se van a utilizar unos criterios metodológicos y de investigación como lo son: el tipo de estudio exploratorio y descriptivo.

1.6.1 Estudio exploratorio

Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suele surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo (IBARRA, 2011).

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables. Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información (IBARRA, 2011).

Ahora bien, para dar inicio a este proyecto empezaremos aplicando el tipo de estudio exploratorio ya que vamos a iniciar con una etapa de reconocimiento y definición del problema y nos va a servir para tener un panorama un poco más claro de la situación superficial, pero nos va a permitir tener una mayor comprensión de la situación actual en la que se encuentra COLPENSIONES. Y así poder continuar con una investigación más profunda, lo que nos permitirá formular un plan de mejora.

1.6.2 Estudio descriptivo

El estudio descriptivo es el que se utiliza, tal como su nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretendan analizar.

En este tipo de investigación la cuestión no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta. Ahora bien, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo.

A grandes rasgos, las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva son: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar (UNIVERSIA, 2017).

1.7 Metodología

En este punto del trabajo se pretende seleccionar los métodos, metodologías e instrumentos más adecuados para analizar y dar solución a las dificultades por la prestación del servicio que se presentan en COLPENSIONES para poder cumplir con los objetivos planteados.

Para este trabajo tomaremos el método científico y sus componentes, con el fin de recolectar información necesaria para originar la toma de decisiones dentro del proceso de desarrollo del plan estratégico de mejoramiento (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2013). Para poder desarrollar correctamente esta labor, utilizaremos los siguientes métodos al tiempo: método inductivo, deductivo, sintético y analítico (Moguel, 2005).

A continuación, realizamos un breve resumen de cada método a utilizar:

1.7.1 Método deductivo

El método deductivo es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos). Según el método deductivo, la conclusión se halla dentro de las propias premisas referidas o, dicho de otro modo, la conclusión es consecuencia de estas (Significados, 2018).

Teniendo en cuenta la descripción anterior, para la elaboración de esta exploración del plan estratégico, el método deductivo proporcionara las herramientas y teorías más representativas del entorno para el análisis del contexto y realidad de la empresa COLPENSIONES en relación con los objetivos establecidos.

1.7.2 Método inductivo

El método inductivo es una estrategia de razonamiento que se basa en la inducción, para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales. En este sentido, el método inductivo opera realizando generalizaciones amplias apoyándose en observaciones específicas. Esto es así porque en el razonamiento inductivo las

premisas son las que proporcionan la evidencia que dota de veracidad una conclusión (Significados, 2018).

El método inductivo, como tal, sigue una serie de pasos. Inicia por la observación de determinados hechos, los cuales registra, analiza y contrasta. A continuación, clasifica la información obtenida, establece patrones, hace generalizaciones, para inferir, de todo lo anterior, una explicación o teoría (Significados, 2018).

Con la anterior descripción podemos resumir que este método facilitará la observación directa, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre estos fenómenos en la empresa COLPENSIONES con referencia al cumplimiento de los objetivos planteados.

1.7.3 Método analítico

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (Ruiz, 2006).

Con la anterior descripción podemos concluir que este método es fundamental para el desarrollo del plan estratégico propuesto, ya que con él se identificaran los diferentes fenómenos que se presentan en el interior y exterior de COLPENSIONES, pero generando los análisis descomponiendo sus principales fuentes.

1.8 Herramientas metodológicas y fuentes de información

Para el desarrollo del plan estratégico de mejoramiento del servicio en COLPENSIONES utilizaremos las siguientes herramientas metodológicas:

Análisis documental: Para la captación y selección de todo el contenido que se va a utilizar en el proyecto, tomaremos como base informes realizados por COLPENSIONES, así como el plan estratégico que ya está desarrollado por la entidad y los resultados de algunas encuestas realizadas con anterioridad.

Entrevistas: Se realizará entrevista con el jefe del punto de atención de COLPENSIONES Cali – Norte, Sr. Gustavo Jaramillo, ya que es nuestra sede escogida para desarrollar el proyecto y se entrevistará a la gerente Regional la Sra. Piedad Cecilia Cardona.

Encuestas: Inicialmente se van a realizar encuestas a 2 tipos de grupos, el primero son todos los usuarios que visitan diariamente los puntos de atención de COLPENSIONES, que incluyen mensajeros, afiliados, pensionados, empleadores y no afiliados. Los cuales darán su opinión del servicio recibido de acuerdo a su experiencia ya que cada uno, por pertenecer a un target diferente, asimila igual forma el servicio. Por esto es importante tener los diferentes puntos de vista. (Ej.: Para un mensajero un buen servicio seria la atención de sus necesidades en 10 minutos, ya que cuentan con poco tiempo. A un pensionado, por ejemplo, el tiempo de espera no es su atributo destacado, pondera mas ser escuchado y una buena atención para su solicitud).

El segundo grupo al que se le realizarán las encuestas serán los empleados de la oficina que en su mayoría están laborando desde el inicio de operación de COLPENSIONES (año 2012) y conocen muy bien cuales han sido los cambios y las falencias que se han presentado durante estos 6 años en la prestación del servicio.

Fuentes primarias: Utilizaremos como información de primera mano algunos de los directivos de COLPENSIONES que tienen información específica del tema a tratar, informes de PQRS realizadas por la gerencia de servicio al ciudadano y los resultados de análisis realizados por la gerencia.

Fuentes secundarias: Libros recomendados por el profesor Benjamín Betancourt, el informe de COLPENSIONES en cifras el cual es publicado cada 3 meses por la intranet de la empresa, Boletines jurídicos publicados por la intranet, documentos web, páginas de internet (ASOFONDOS, dinero, COLPENSIONES, entre otras).

1.9 Proceso estratégico – modelo metodológico

La planificación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro. Mediante la planificación estratégica se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual (degerencia, 2001).

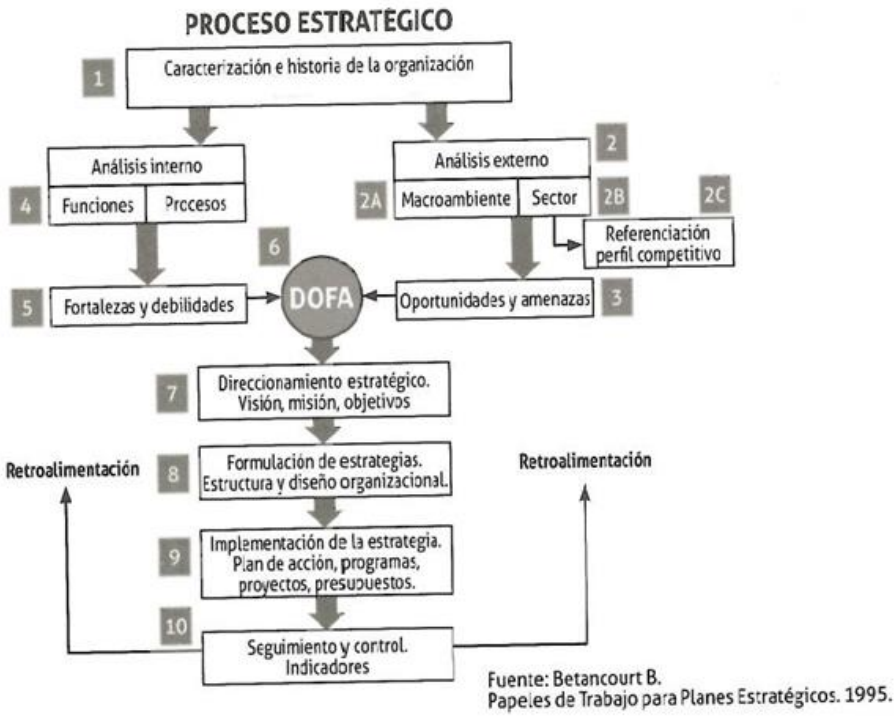
Ahora bien, en la actualidad para muchas organizaciones la planeación estratégica se realiza en base a las decisiones que se deben tomar en un determinado tiempo, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Según el autor George A Steiner (1979), la planeación estratégica consta de cuatro puntos de vista diferentes, los cuales son muy importantes para poder entenderla: La primera indica que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión final que tomará el director. La segunda menciona que la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados. La tercera

indica que la planeación estratégica es una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro. Y el cuarto ve la planeación estratégica como una estructura que une 3 tipos de planes fundamentales como: planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operativos (Betancourt B. , Análisis sectorial y competitividad, 2014).

A pesar que existen diferentes enfoques para construir un plan de desarrollo estratégico, todos manejan los mismos componentes, en el siguiente grafico se puede observar uno de los tantos modelos para la elaboración efectiva de un plan estratégico:

Ilustración 4: Proceso estratégico.



Fuente: (Betancourt B. , Análisis sectorial y competitividad, 2014).

Para una mejor comprensión del modelo se describirá de manera resumida los componentes del proceso estratégico (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2013):

Caracterización e historia de la organización: Se describen las principales razones y factores que dieron origen a la organización, lo que se busca en tener una visión general del desempeño de la organización.

Análisis externo de la organización: se divide en 2 componentes el estudio del macro ambiente y el análisis sectorial.

- **Análisis de Macro ambiente:** Son las fuerzas que influyen y determinan el comportamiento de la organización.
- **Análisis del sector:** Se refiere al entorno y el conjunto de organizaciones que ofrecen servicios similares.

Referenciación y perfil competitivo de la organización: Benchmarking, permite comparar una organización en su desempeño relacionándola con otras de su misma actividad.

Análisis interno de la organización: Hace referencia al estudio general de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la organización. Así como también se reconocen fortalezas y debilidades.

Análisis estratégico DOFA: Es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización.

Direccionamiento estratégico: Comprende la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización.

Plan de acción: Se desarrolla mediante la formulación y ejecución de programas destinados a mejorar la gestión de la organización. Dicho plan de acción se deriva del plan estratégico.

Seguimiento y control: Este se divide en la gestión de control, el cual compara los resultados planificados con los reales para medir el grado de mejoramiento. Y los indicadores que son elementos claves para el seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos.

2. CARACTERIZACIÓN DE COLPENSIONES

2.1 Historia de COLPENSIONES

El decreto - ley 433 de 1971 modificó la Ley 90 de 1946. En razón del advenimiento del Sistema Nacional de Salud (decreto - ley 148 de 1976), el ICSS tendría que acogerse a las nuevas reglas del juego, por lo que en 1977 se expidieron los decretos legislativos 1650 y siguientes, los cuales reorganizan el ICSS para crear el Instituto de los Seguros Sociales -ISS- como un establecimiento público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (Periódico El Pulso, 2008).

El Instituto de los Seguros Sociales, fue creado mediante la ley 90 de 1946 y cuya operación se inició en 1949, es decir, por llevar más de 50 años de operación, esta entidad ya requeriría como tantas otras instituciones estatales, un replanteo. Fue necesario repensar su estructura y sus procedimientos a la luz de las nuevas realidades del país y del mundo, especialmente en el campo de la seguridad social (Navia, 1998).

Las características del entorno en el cual se ha desenvuelto este instituto durante la mayor parte de su existencia han variado considerablemente y el mayor cambio se dio con la ley 100 de 1993.

Desde sus inicios el ISS operó como un ente monopólico de carácter estatal, lo que marcó su cultura organizacional y su estilo de atención al usuario. Existía la obligación

legal de afiliarse y cotizar al Instituto, independientemente de la utilización o no de sus servicios. No era por tanto imperativa la búsqueda de la eficiencia, ni necesaria una actitud competitiva que mirara hacia la ampliación de la cobertura o la racionalización de sus costos, entre otros aspectos (Navia, 1998).

El ISS tuvo una orientación hacia adentro y no de frente al cliente como debería tenerla toda entidad de servicio. Solo en los últimos tiempos comenzó a pensar en la competencia, pero más en términos publicitarios y menos en el diseño de políticas de atención y servicios hacia sus usuarios que lo distingan de sus competidores y se conviertan en una estrategia competitiva, que lo haga más amable (Navia, 1998).

Sin embargo, dadas las circunstancias positivas y negativas que rodean el Instituto, no es posible que éste continúe dentro de un proceso inercial de crecimiento en el cual conjuntamente con el desarrollo de sus servicios crecen los problemas administrativos, que se reflejan finalmente en graves fallas de atención al usuario y en problemas tan delicados como los que se están debatiendo en sus relaciones con las diferentes IPS del país, que están afectando gravemente a todo el sector de la salud y especialmente a los trabajadores colombianos y sus familias, usuarios en su mayoría del ISS (Navia, 1998).

Por otra parte, el tema de las pensiones continúa latente, no se realizaron los ajustes necesarios que han sido planteados en los diferentes estudios y las responsabilidades que en esta área tiene el Seguro Social repercutirán directamente en el Estado y por tanto, en todos los colombianos (Navia, 1998).

Todos los argumentos anteriores demuestran la necesidad que se tenía de implementar una reingeniería al ISS, una capaz de estructurar administrativamente toda la dinámica de prestación de servicios a los colombianos.

Para diseñar los nuevos rumbos del Instituto y las acciones tendientes a su logro, fue indispensable analizar el medio en que sus actividades se desarrollaban y es en este análisis cuando se concluye que el Instituto de los Seguros Sociales tiene diferentes campos de acción, con mercados diferenciados y con características especiales en cada uno. Nada tienen que ver los objetivos que se buscan dentro del tema de pensiones, con los relacionados con la salud del afiliado y su familia, o con el manejo que debe darse a un tema altamente especializado y distinto de los anteriores como es el de los riesgos profesionales (Navia, 1998).

Pero para el año 2007, a pesar de la reestructuración planteada e implementada de forma parcial, la competencia de los fondos privados de pensiones creados a comienzos de la década de los noventa, unido a los problemas administrativos, la politiquería, los atrasos tecnológicos y la corrupción, llevaron a que el ISS se fuera descapitalizando y se agotaran sus reservas para pagar las pensiones, que en dicho tiempo eran asumidas en una gran parte a través del presupuesto nacional. El ISS, que tuvo 60 bases de datos con las historias laborales de sus afiliados -la mayoría de las cuales no están digitalizadas, sino en archivos manuales-, afrontó 84.000 procesos judiciales y cerca de 100.000 tutelas, según un informe de la Contraloría General (Semana, 2012).

2.2 Características de la conformación de COLPENSIONES

La Ley 1151 de 2007 en su artículo 155, creó la Administradora Colombiana de Pensiones ¬ COLPENSIONES, como una empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente (Ministerio del Trabajo, 2012).

Pero solo hasta el año 2012 con la liquidación del ISS, comienza la historia de COLPENSIONES, cuando el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Salud y

Protección Social, designó a Fiduprevisora S.A. como liquidadora del Instituto de Seguros Sociales ISS, El cual cerraría sus puertas después de 63 años de operación. La contratación de Fiduprevisora S.A garantizara la entrega de la información en poder del ISS a COLPENSIONES, particularmente aquella relacionada con la atención de solicitudes de prestaciones económicas (Fiduprevisora, 2015).

En este proceso, que inicio el 28 septiembre de 2012 y finalizó el pasado 31 de marzo de 2015, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Se estructuró, sustentó y aprobó un cálculo actuarial por $6.8 billones. Garantizando así en un 100% las mesadas pensiónales a 23.224 jubilados que pasaron a la UGPP.
- Se entregaron a COLPENSIONES más de 2.500.000 expedientes administrativos y judiciales relacionados con afiliados del Régimen de Prima Media.
- Se depuraron estados financieros por el orden de $14.000 millones.
- Se administró una planta de 1.394 personas a las cuales se les pagó en un 100% su deuda laboral y prestaciones sociales a la finalización del proceso.
- Se realizó la representación judicial de cerca de 7.500 procesos judiciales en todo el país.
- Se vendieron 31 inmuebles por valor de $121.468 millones, con los cuales se cancelaron acreencias del proceso liquidatorio.
- Se administró y custodió un archivo documental del ISS de 105.000 metros lineales.
- Se calificaron y cancelaron un total de 38.885 deudas que hicieron parte del proceso.

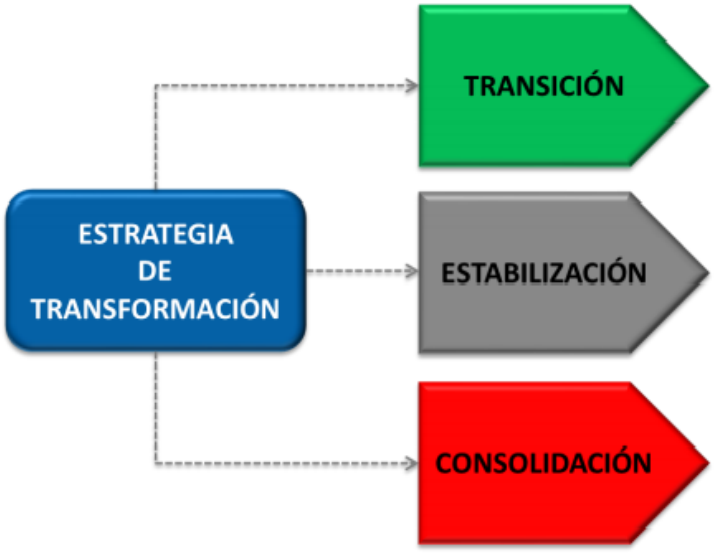
- Se determinó un PACINORE por valor de $15.711 millones.

COLPENSIONES hace parte de un modelo de protección para la vejez sin precedentes en la historia de la seguridad social colombiana, pues no solo administra los aportes de quienes cuentan con un ingreso fijo y un trabajo formal, sino que, además, opera mecanismos alternativos enfocados a ampliar la cobertura para poblaciones de bajos recursos y condiciones laborales indeterminadas. Su gran objetivo es promover la cultura del ahorro y desarrollar mecanismos para que más colombianos sin importar sus condiciones económicas tengan una protección para lograr una vejez digna (Colpensiones, 2017).

2.3 Etapas para la conformación de COLPENSIONES

Para poder hacer frente a este reto, COLPENSIONES define la estrategia institucional de Transformación, que contempla las siguientes etapas:

Ilustración 5: Plan estratégico institucional 2015 – 2018.



Fuente: Drive de información COLPENSONES.

Etapa de transición: La primera fase de la estrategia institucional de Transformación, correspondió a la etapa preoperativa de Transición, cuyo principal objetivo consistió en

realizar el proceso de empalme con el ISS en Liquidación para contar con la información del Régimen de Prima Media –RPM y la puesta a punto de la empresa para dar continuidad a la prestación del servicio relacionado con la administración del RPM, mediante la apertura y puesta en operación de los diferentes canales de atención definidos (Colpensiones, 2017).

Etapa de estabilización: Con el inicio de la operación efectuado el primero de octubre de 2012, COLPENSIONES dio inicio a la segunda etapa de la estrategia de Transformación, correspondiente a la etapa de Estabilización Operativa, cuyo principal objetivo consistió en la superación del atraso estructural del RPM, heredado del ISS en liquidación (Colpensiones, 2017).

Adicionalmente, se dio inicio a la implementación del servicio social complementario de Beneficios Económicos Periódicos –BEPS orientado a mejorar las condiciones de vida de los colombianos demás bajos recursos que no cumplen con los requisitos requeridos para tener derecho a una pensión, mediante el otorgamiento de rentas vitalicias inferiores al salario mínimo, basadas en el esfuerzo de ahorro individual y en un subsidio o incentivo monetario que otorga el Estado (Colpensiones, 2017).

En julio de 2014 se culminó el primer ciclo de la superación del atraso estructural mediante la gestión del universo de peticiones de prestaciones pensiónales que el Instituto de Seguros Sociales no resolvió, las cuales ascendieron a 347 mil casos y la resolución de todas las solicitudes sobre los cuales se contaba con la información completa (Colpensiones, 2017).

En diciembre de 2015 mediante la Sentencia T-774 la Corte Constitucional declaró superado el estado de cosas inconstitucionales en la transición entre el Instituto de Seguros Sociales y COLPENSIONES. Con base en lo anterior, el presente documento

contiene la información actualizada de los componentes del direccionamiento estratégico de COLPENSIONES para el periodo 2015-2018, el cual corresponde a la etapa de Consolidación Institucional, cuyas principales características se detallan a continuación (Colpensiones, 2017).

Etapa de consolidación: Una vez superada la primera fase del atraso estructural del RPM como se mencionó anteriormente, en el corto y mediano plazo el reto más relevante para COLPENSIONES consiste en fortalecer la capacidad operativa y de gestión para responder de manera oportuna y con calidad la totalidad de solicitudes de los ciudadanos y empleadores tanto de RPM como de BEPS (Colpensiones, 2017).

Por consiguiente, en el último trimestre de 2014 COLPENSIONES dio inicio a un Programa de Fortalecimiento Institucional, consistente en conjunto de acciones con el que se busca construir una cultura institucional reflejada en el desempeño y soportada por procesos alineados, los cuales permitirán lograr mayor eficiencia, asegurar la calidad de los servicios y así ganar la confianza de los ciudadanos y empleadores colombianos (Colpensiones, 2017).

Los principales componentes del fortalecimiento institucional se muestran a continuación:

Ilustración 6: Plan estratégico institucional 2015 - 2018.



Fuente: Drive de información COLPENSONES.

Con el inicio de COLPENSIONES, comienza una nueva etapa donde la entidad tendrá que seguir cumpliendo con las funciones que desempeñaba el ISS, trámites sin mayores modificaciones e iguales condiciones para el proceso de jubilación (semanas y edad). Pero se espera que la prestación de los servicios en esta nueva entidad se haga de una manera más efectiva, a pesar de las críticas en las cuales se plantea que el traspaso de información y de historias laborales estará presto a perdidas.

2.4 Productos y servicios

A continuación, mencionaremos las líneas de productos y servicios que COLPENSIONES ofrece al mercado colombiano:

2.4.1 BEPS (Beneficios Económicos Periódicos):

Es un programa de ahorro voluntario, el cual fue creado bajo un diseño que permite proteger a aquellas personas cuyos recursos no les alcanza para cotizar una pensión. Todos aquellos ciudadanos que ahorran en BEPS, se encuentran construyendo el capital que en su vejez les permitirá vivir de un ingreso económico de por vida.

El programa BEPS es flexible y permite al ciudadano que el ahorro que se encuentra realizando, vaya de acuerdo a sus capacidades económicas, y adicionalmente éste ahorro lo puede realizar a manera diaria, semanal o mensual, con un tope mínimo de $5.000 y un máximo al año de $900.000.

Esta línea cuenta con los siguientes productos: Anualidad vitalicia y Devoluciones de aportes.

2.4.2 Afiliaciones

Las afiliaciones son el proceso mediante el cual el ciudadano se vincula al SGP (Sistema General de Pensiones), de manera permanente o hasta que cumpla el tiempo mínimo requerido para pasar la solicitud de cambio de régimen.

Al vincularse a COLPENSIONES, el ciudadano se encuentra escogiendo el régimen de prima media con prestación definida.

Esta línea cuenta con los siguientes productos: Vinculación inicial y Traslado de régimen.

2.4.3 Actualización de datos

La actualización de datos personales y de contacto le permite a COLPENSIONES contar constantemente con información confiable y segura para el desarrollo de todos los procesos relacionados con la historia laboral de cada uno de los ciudadanos afiliados.

Esta línea cuenta con los siguientes productos: Corrección de historial laboral, Actualización de datos básicos del afiliado y Actualización del empleador.

2.4.4 Reconocimiento

Es el mecanismo mediante el cual a los afiliados o a sus beneficiarios se les reconoce algún tipo de pensión, una vez que éstos cumplan con los requisitos establecidos por ley.

Esta línea cuenta con los siguientes productos:

- Pensión de vejez.
- Pensión de invalidez.
- Pensión de sobrevivencia.
- Situación pensional.
- Indemnización sustituta.
- Auxilio funerario.
- Pensión familiar.

- Pensión de vejez anticipada por invalidez.
- Pensión de alto riesgo.
- Pensión para madre o padre trabajador por hijo invalido.

2.4.5 Nomina

Son todas aquellas novedades, liquidaciones, pagos, pagos de prestaciones y beneficios que se le realizan a los ciudadanos que tienen adquirido el derecho de algún tipo de pensión.

Esta línea cuenta con los siguientes productos:

- Pago de herederos.
- Valores girados después del fallecimiento.
- Traslado de EPS.
- Traslado por abono a cuenta.
- Actualización de escolaridad.
- Reactivación de pensión.
- Reintegro de mesadas.
- Cancelación de préstamos.
- Cancelación de embargos.

2.4.6 Medicina laboral

Este proceso realiza las siguientes actividades: aprobación, autorización y prorroga de incapacidades mayores a 180 días, la calificación del estado de invalidez en primera oportunidad derivada de accidente o de enfermedad de origen común y la revisión del estado de invalidez cada tres (3) años, cuando así se considere pertinente.

Esta línea cuenta con los siguientes productos: Pago de incapacidades, PCL (Perdida de Capacidad Laboral) y Gastos de traslado para calificación en la junta nacional.

2.4.7 Colombianos en el exterior

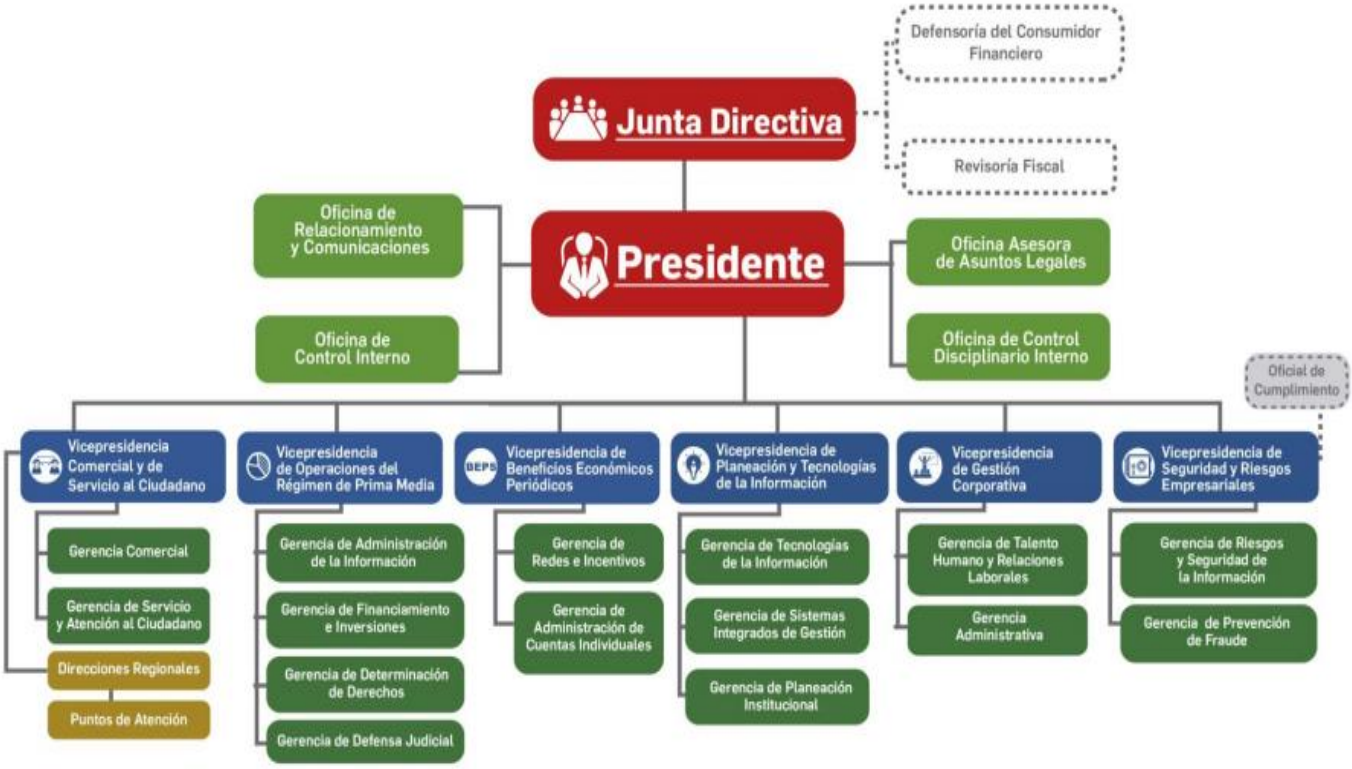
Mediante este programa COLPENSIONES brinda a colombianos que vivan en el exterior, la posibilidad de afiliarse al régimen de prima media con prestación definida, y así, realizar aportes al sistema general de pensiones o continuar realizándolos, si éstos fueron realizados en algún momento en Colombia.

En este proceso se agilizan los trámites de afiliación, ya que se validan los datos del solicitante, definiendo de manera inmediata la viabilidad de la vinculación en caso de que sea procedente, el formulario se descargara y se imprimirá correctamente diligenciado.

Esta línea cuenta con los siguientes productos: Afiliaciones y Convenios internacionales.

2.4.8 Organigrama de COLPENSIONES.

Ilustración 7: Organigrama de COLPENSIONES.



Fuente: www.Colpensiones.com

2.5 Historia de creación del punto de atención Cali Norte

La Ley 1151 de 2007 en su artículo 155 creó la Administradora Colombiana de Pensiones, COLPENSIONES, como una empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente (MINISTERIO DE TRABAJO, 2018).

COLPENSIONES inició operaciones en todo el país desde el 1 de octubre de 2012, enfrentando grandes desafíos. Al inicio de la operación solo contaba con 2 puntos de atención en la ciudad de Cali (el PAC CALI - SUR y el PAC CALI CENTRO), ya que se encontraban en remodelación el punto de EMCALI y el punto CALI - NORTE, el cual es el escogido para nuestro trabajo de investigación.

COLPENSIONES necesitaba con mucha urgencia y de manera inmediata que se aperturara otro PAC (punto de atención COLPENSIONES), ya que los 2 puntos disponibles no daban abasto con la gran afluencia de personas diarias. Mientras estaban listos los otros 2 puntos de atención, todos los funcionarios estaban repartidos en las 2 oficinas para brindar apoyo.

El día lunes 24 de diciembre de 2012, se aperturó el punto de atención CALI - NORTE, ubicado en la Calle 64 norte # 5bn-106 local 106 G, Centro Empresarial, e inicio operaciones ese mismo día. Contando con un jefe de oficina, 4 agentes de servicio, 2 facilitadoras, y 3 agentes de rotonda (encargados de la radicación). Inicialmente se creía que este punto de atención se encargaría de atender en su mayoría a las empresas, por estar ubicado primero en un centro empresarial, segundo por estar cerca la zona de Acopi – Yumbo, y tercero por ser el único punto de atención en la zona norte de la ciudad.

El punto de atención CALI - NORTE, empezó a atender además de todas las empresas del sector, todos los ciudadanos del norte de la ciudad, y del municipio de Yumbo, y Candelaria. Por lo que la alta demanda hizo que el punto de atención colapsara, por su falta de personal y por el tamaño de las instalaciones, las cuales no alcanzaban a albergar a las más de 300 personas que se debían atender diariamente.

A agosto del año 2018, las instalaciones siguen siendo las mismas, con la única diferencia que hay un agente de servicio y una facilitadora adicional para atención. Y se continúa a la espera de que COLPENSIONES Bogotá apruebe el presupuesto para una oficina más grande y con más personal, pues la oficina de CALI - NORTE está atendiendo más usuarios de los que se tenía planeado inicialmente.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Entorno geofísico

La Administradora Colombiana de Pensiones – COLPENSIONES, se encuentra ubicada a lo largo de todo el territorio nacional colombiano, desde el departamento de la Guajira hasta el departamento de la Amazonia.

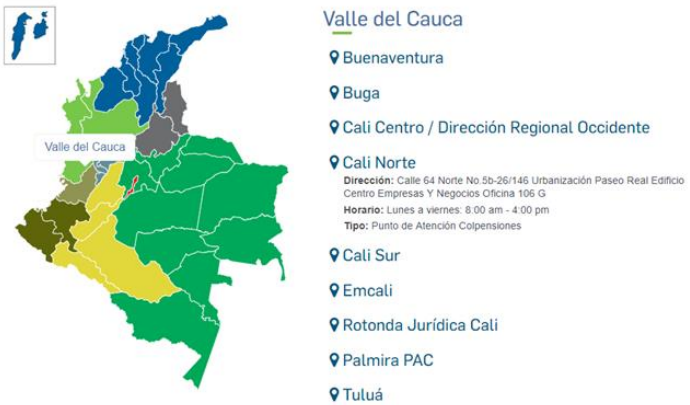
Para el caso puntual de esta propuesta, el plan de mejoramiento del servicio será realizado en el departamento del Valle del Cauca, especialmente en la ciudad de Santiago de Cali, en la oficina Cali – norte:

Tabla 3: Ubicación de oficinas de COLPENSIONES en el departamento del Valle del Cauca.

Ciudad	Tipo de oficina	Cantidad
Cali	Centro: Punto de atención y dirección regional.	1
	Norte: Punto de atención.	1
	Sur: Punto de atención.	1
	Emcali: Punto de atención externo.	1
	Rotonda Jurídica.	1
Total Cali		**5**
Palmira	Punto de atención.	1
Buga	Punto de atención.	1
Tuluá	Punto de atención.	1
Buenaventura	Punto de atención.	1
Total general en Valle del Cauca		**9**

Fuente: Propia.

Ilustración 8: Ubicación de oficinas de COLPENSIONES en el departamento del Valle del Cauca



Fuente: Propia.

Santiago de Cali, es la capital del departamento de Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada de Colombia. Por extensión es la segunda ciudad más grande del país al poseer un área de 564 km² y una longitud de 17 km de Sur a Norte y 12 km de Oriente a Occidente. La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Santiago de Cali, junto con los municipios aledaños a ésta. Fue fundada el 25 de julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar, lo que la convierte en una de las ciudades más antiguas de América (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018).

La ciudad está ubicada en las coordenadas 3°27′00″N 76°32′00″O, en el departamento del Valle del Cauca. Geográficamente Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país. A la altura de Cali este valle tiene 35 km de ancho y la zona urbana esta sobre el costado occidental del río (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018).

La parte occidental de la ciudad se encuentra custodiada por los célebres Farallones de Cali, que hacen parte de la Cordillera Occidental de los Andes colombianos (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018).

El municipio de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018).

El principal río de la ciudad y el departamento es el río Cauca, la parte correspondiente al municipio viene desde la desembocadura del río Jamundí hasta el límite entre Cali y Yumbo. El Cauca es de naturaleza sinuosa en su paso por el departamento del Valle, en 40 km navegados en el municipio se avanzan solamente 26 km en dirección sur-norte tras múltiples meandros (Alcaldía de Santiago de Cali, 2018).

Tabla 4: Matriz guía de análisis del entorno – geofísico.

EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.
ENTORNO: Geofísico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Cali es la tercera ciudad mas grande del país.	O				X
Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país.	O				X
El municipio de Cali limita al norte con Yumbo.	O				X
El municipio de Cali área rural de Buenaventura al suroccidente.	O				X

Fuente: **(Betancourt B. , Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico, 2017)**.

3.2 Entorno Social

La ciudad de Cali es la capital del departamento del Valle del cauca, y es la tercera ciudad más poblada del país, después de Bogotá y Medellín. Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, Instituciones y Organismos del Estado, también es la sede de empresas oficiales como la empresa municipal EMCALI.

Cali fue fundada en 1536, y aunque es una de las ciudades más antiguas de América, solamente hasta la década de 1930 se aceleró su desarrollo hasta convertirse en uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano (Blogspot, 2011).

Ahora bien, para realizar el análisis de este entorno es necesario describir factores como desempleo, educación, pobreza, seguridad, entre otros. Ya que estos son factores que pueden influenciar y desestabilizar socialmente una ciudad.

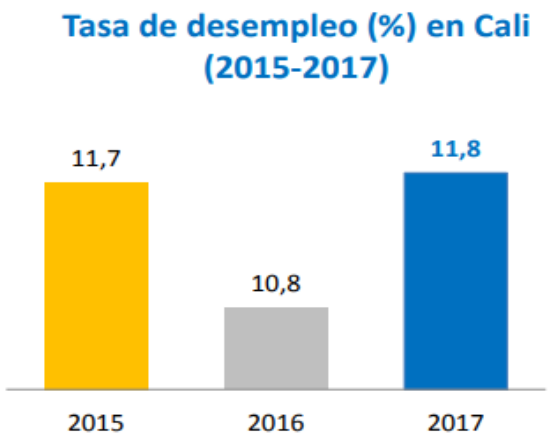
Desempleo:

En los primeros 5 meses del año 2018, la tasa de desempleo promedio en Cali registró un incremento frente al mismo periodo de 2017 (Cali como vamos - Actividad económica, 2018).

En el año 2017 la tasa de desempleo en Cali fue superior a la registrada en ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Manizales, Medellín y Cartagena. De cada 100 personas empleadas en Cali, 47.5 tenían un trabajo informal, cifra inferior a la presentada en el año 2016 (Cali como vamos - Actividad económica, 2018).

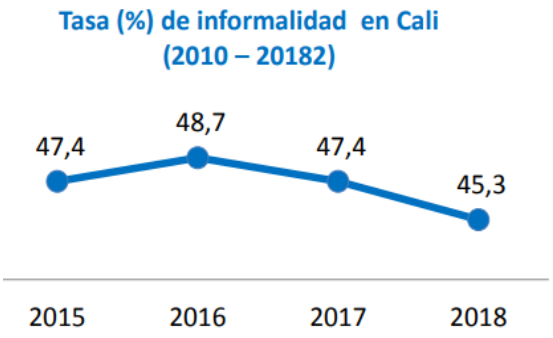
En cuanto a la tasa de desempleo diferenciada entre hombres y mujeres, en el año 2017 fue superior el desempleo en las mujeres, pero en el I trimestre de 2018, la brecha en la tasa de desempleo en hombres frente a mujeres se redujo (Cali como vamos - Actividad económica, 2018).

Ilustración 9: Tasa de desempleo.



Fuente: DANE – Elaboración Cali Cómo Vamos.

Ilustración 10: Tasa de informalidad en Cali.



Fuente: DANE – Elaboración Cali Cómo Vamos.

Pobreza:

En el año 2017 el número de personas en condición de pobreza monetaria y pobreza monetaria extrema se incrementó frente a 2016. Ya que 375.118 caleños tuvieron un ingreso inferior a $275.884 pesos mensuales. Y de estos, 84.704 caleños tuvieron un ingreso inferior a $121.989 pesos mensuales (Cali como vamos - Pobreza y equidad, 2018).

La pobreza monetaria y pobreza monetaria extrema aumentaron en Cali, esta última alcanzó a 84.704 caleños. También se redujo el coeficiente de Gini (que mide la concentración del ingreso), de 0,51 a 0,49 entre 2013 y 2014, ubicándose por primera vez desde 2011 debajo tanto del promedio nacional como del promedio de las 13 áreas metropolitanas (Cali como vamos - Pobreza y equidad, 2018).

Educación:

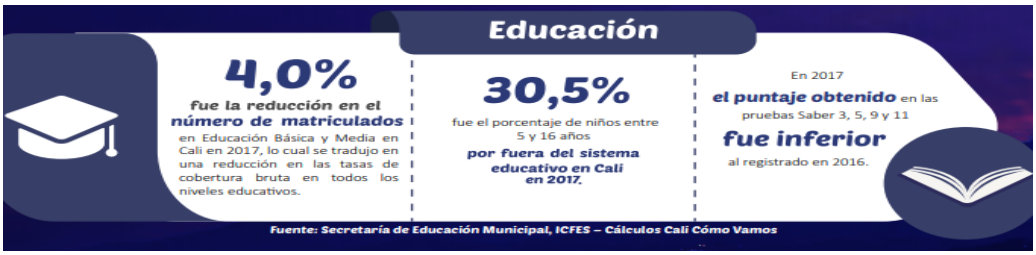
Como ya es conocido, por las pocas oportunidades y la desigualdad que presenta nuestra ciudad, el acceso a una buena educación es muy limitado y más aún a la educación superior, esto se ve reflejado en la reducción de la matrícula en los niveles de primaria, secundaria y media, se redujo la tasa de cobertura bruta en todos los niveles educativos y aumentó la población por fuera del sistema educativo (Cali como vamos - Educación, 2018).

Adicionalmente se redujo el porcentaje de estudiantes con resultados satisfactorios y avanzados en las pruebas Saber 3, 5 y 9 en Cali y se redujo el puntaje promedio en las pruebas Saber 11 (Cali como vamos - Educación, 2018).

Los resultados satisfactorios y avanzados en las Pruebas Saber en Cali en 2017 fueron inferiores a ciudades como Bogotá, Barranquilla y Bucaramanga. Es decir que además

de tener baja cobertura, el nivel educativo en Cali es muy bajo, lo cual se podría suponer que es por la falta de capacitación en profesores, y por ende la mala formación de los estudiantes.

Ilustración 11: Educación.



Fuente: Secretaria de Educación Municipal, ICFES - Cálculos Cali Como Vamos.

Población:

Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afro-colombiana, aproximadamente un 24%. Lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra. La influencia afro-colombiana en la cultura caleña es evidente en los aspectos musicales, por ejemplo, la ciudad es reconocida por sus orquestas.

Seguridad:

En la actualidad Cali se ha vuelto a convertir en una de las ciudades más inseguras, por la cantidad de robos y homicidios.

En el primer semestre del año 2018, el número de homicidios en Cali se ha incrementado. Las comunas 15, 14, 13, 20, 21 y 6 concentran más del 50% de los homicidios (52,2%), aumentó el número de denuncias de hurtos de personas, de celulares, de residencias y al comercio, y se redujo el número de denuncias de hurtos de automóviles y de motos (Cali como vamos - seguridad, 2018)

Ahora bien, esto podría ser el resultado del desplazamiento forzado, y de los ciudadanos de otros países fronterizos que vienen a delinquir en la ciudad como es el caso de los venezolanos.

La lucha territorial entre grupos armados ilegales constituye en gran medida la causal de desplazamiento forzado hacia Cali por parte de las comunidades nativas de la zona del Pacífico Vallecaucano y departamentos vecinos como Nariño, Caquetá y Putumayo, por su importancia como centro metropolitano (Oviedo, 2011).

Cifras establecidas por la Vicepresidencia de la República, dan cuenta que Cali acoge en la actualidad aproximadamente 61.608 personas y el décimo lugar en expulsiones con 40.613 personas durante el periodo comprendido entre 2001 y 2008. Sin embargo, estudios recientes realizados por el Observatorio de paz de la Gobernación del Valle del Cauca, arrojan cifras preocupantes sobre el desplazamiento forzado y señalan los ocho Municipios que en mayor número acogen en sus áreas metropolitanas, siendo Buenaventura uno los principales receptores de desplazados con 34.586, un 38% del total, le sigue Cali que aloja el 31%, al tiempo que ciudades como Dagua, Buga Tuluá, Jamundí, Palmira y Florida, reúnen un total de 20.789 personas en condición de desterrados (Oviedo, 2011).

Tabla 5: Matriz guía de análisis del entorno – social

EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.
ENTORNO: Social.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Disminución en la calidad de la educación y aumento de la población por fuera del sistema educativo.	A	X			
Se presenta riqueza cultural por la gran cantidad de población afro.	O				X
Reducción de la brecha del desempleo entre hombres y mujeres.	O			X	
Aumento de la tasa de desempleo.	A	X			
Aumento en el número de homicidios.	A	X			

Fuente: (Betancourt B. , Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico, 2017).

3.3 Entono demográfico

El entorno demográfico nos brinda información necesaria sobre la población que se encuentra inmersa en el entorno de la organización, para así entender la dinámica de la sociedad y tener una visión más amplia de lo que ocurre con la población.

A continuación, se describirán algunas de las variables más importantes en referencia a este entorno, como la tasa de mortalidad, natalidad, esperanza de vida, tamaño de la población, entre otros.

Cali tiene una población total de 2.445.281 habitantes, una densidad 4335,6 hab/km 2, urbana de 2.408.653 habitantes. Y metropolitana 2.980.169 habitantes (Alcaldía Municipal de Santiago de Cali, 2017).

Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014).

En cuanto a la distribución de la población, Cali es una de las ciudades más habitadas por gente joven según estadísticas del DANE. El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014).

La composición etnográfica de la ciudad se encuentra compuesta por: mestizos y blancos el 73.3%, Afro colombianos el 26.2% e indígenas 0.5% (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014).

Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afro-colombiana, aproximadamente un 26.2%, lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra.

Si bien la transición demográfica de Colombia está marcada por la fecundidad y el número de hijos de las mujeres, lo es también en la estructura de la población por edad. Respecto a las cifras que entrega la ENDS y debido al descenso sostenido de la fecundidad por generaciones cada vez menos numerosas, el cambio demográfico avanza y la diferencia entre población joven y en edades mayores se evidente (PROFAMILIA, 2019).

Frente a los datos de la ENDS 2010 la población menor de 15 años es ahora menor, correspondía a un 29% en ese año, mientras que la población activa y mayor aumentó 64% y 7% respectivamente. Actualmente en Colombia hay más hombres jóvenes menores de 15 años que mujeres y la población rural es más joven que la urbana con un 31,5% de población menor de 15 años, frente a un 25,4% en la zona urbana. El 26,8% de la población total es menor de 15 años, el 65,7% está entre 15 a 64 años y un 7,4% tiene 65 o más años (PROFAMILIA, 2019).

La tasa de ocupación (que mide el grado de aprovechamiento de las capacidades productivas de la población en edad de trabajar) fue 60,4% en Cali durante junio - agosto de 2018, la tercera más alta entre las principales ciudades. La población ocupada en Cali creció 2,4% en junio - agosto de 2018 respecto a igual trimestre de 2017, el crecimiento más alto entre las principales ciudades (Cámara de comercio de Cali, 2018).

El subempleo objetivo en Cali representó 13,0% de la Población Económicamente Activa (PEA) durante junio - agosto de 2018. En las principales ciudades, los trabajadores que se encuentran inconformes por sus condiciones laborales, pero se

encuentran tomando acciones para mejorarlas, representan menos de 14% de la PEA. En Cali, 31,6% de la PEA durante junio - agosto de 2018 se consideró subempleada y no realizó ninguna acción para cambiar su situación (Cámara de comercio de Cali, 2018).

Natalidad y Mortalidad:

De acuerdo con las estadísticas anuales de la Secretaria de Salud Pública Municipal la tasa bruta de natalidad (TBN) de la ciudad es de 20,2 recién nacidos por cada 1.000 habitantes, un poco menor que la del país (22,0) y el promedio mundial (21,0). En cuanto a las estadísticas por mujer, la tasa global de fecundidad (TGF) es 1,9 hijos por mujer, lo cual es bajo comparado con el promedio del país (2,6). En cuanto al estado civil de las madres caleñas: el 58% viven en unión libre con su pareja, el 23% están casadas y el 17% son madres solteras (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014).

La ciudad tiene una tasa de mortalidad infantil (TMI) de 12 niños por cada 1.000 niños nacidos vivos, muy por debajo del promedio del país (26) y aún más abajo del promedio mundial (54). La TMI ha venido en caída desde la década de 1970 cuando sobrepasaba las 50 muertes por cada 1.000 nacimientos (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014).

Esperanza de vida:

Los caleños tienen 71,9 años de esperanza de vida al nacer, muy parecido al promedio nacional que fue del 72.0, y 5 años más que el promedio mundial. La tasa bruta de mortalidad (TBM) es de 6,5 muertos por cada 1.000 habitantes, mayor que la de Colombia del 5.0 y muestra un incremento en más de un punto comparada con el promedio de la década de 1980. El 20% de estas muertes son violentas: homicidios, suicidios o accidentes involucrando vehículos motorizados (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014).

Pobreza:

Según el DANE, el índice de pobreza monetaria en Cali para el año 2017 se registró en 15,5%, cifra inferior a la registrada en Colombia (26,9%) Se destaca que, entre 2011 y 2017 la pobreza monetaria en Cali se redujo 9,6 puntos porcentuales.

El coeficiente de GINI es un indicador que mide la desigualdad en los ingresos en una población. Entre más cercano a 1 el indicador, mayor es la desigualdad en el ingreso. En 2017 el Coeficiente de GINI en Cali se registró en 0,46, cifra inferior a la registrada en 2016 (0,48). Se destaca que entre 2012 y 2017, el Coeficiente de GINI en Cali registró un comportamiento decreciente, lo que indica que la desigualdad en la ciudad ha disminuido (Cali como vamos - Pobreza y equidad, 2018). Cali evidencia un porcentaje de personas en condición de pobreza más bajo del promedio nacional.

Tabla 6: Matriz guía de análisis del entorno – demográfico.

EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.
ENTORNO: Demográfico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Mayor número de población joven, siendo menor de 40 años.	O				X
Mas del 60 % de la población caleña vive en Cali, hay detrimento de la población rural.	A	X			
Según el DANE, el índice de pobreza monetaria se registró en 15.5 %, inferior a la cifra en COLOMBIA.	O				X
Aumento de esperanza de vida de 71.9 años.	O			X	

Fuente: **(Betancourt B. , Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico, 2017)**.

3.4 Entorno Cultural

La cultura tiene mucha importancia en la vida del hombre, ya que esta define al humano y su entorno, y se manifiesta por medio de la música, gastronomía, deportes, pasatiempos, costumbres, valores entre otros e identifica el lugar donde vive un individuo.

Cali, hoy es una región densamente poblada, urbanizada, transformada por las múltiples influencias recibidas, que poco o nada se parece a la región de hace un siglo. Pero pese a los cambios, en su corazón cultural todavía existe el espíritu mulato, afro hispánico, que le dio origen y le sigue marcando el rumbo. De allí su riqueza artística, sus variados tipos humanos y sus singulares productos culturales, lo que, sumado a su exuberante geografía tropical, le otorga un enorme potencial turístico (El Valle nos toca, 2018).

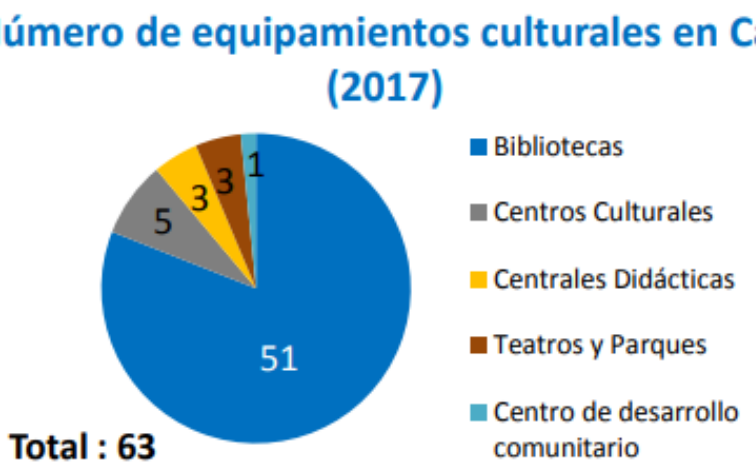
Cali es una ciudad de grandes espacios para el turismo y la recreación. La capital del Valle del Cauca es la tercera ciudad de Colombia, y como ya es conocida abundan en ella las mujeres bonitas, los sitios de valor histórico y los espacios para la diversión diurna y nocturna que hacen de ella un atractivo para el turismo. Cali es uno de los principales centros económicos e industriales del país y el principal centro urbano, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano.

En el año 2017 se realizaron en Cali 288 eventos en los que tuvo participación la Secretaría de Cultura, y contaron con la participación de 1.771.843 asistentes (Cali como vamos - Deporte, recreación, cultura, el turismo, 2018).

Para el mismo año se realizaron más de 500 eventos deportivos y recreativos en Cali, los cuales contaron con la participación de 266.463 asistentes (136.455 asistentes más que en el año 2016). Entre los eventos se destacan: - 242 caminatas ecológicas (martes y jueves) - 6 carreras de atletismo - 42 ciclovidas - 37 rondallas lúdicas - 45 eventos de deportes extremos (Cali como vamos - Deporte, recreación, cultura, el turismo, 2018).

Cali contó con 63 equipamientos culturales en el año 2017, de los cuales 51 corresponden a bibliotecas.

Ilustración 12: Número de equipamientos culturales en Cali



Fuente: DANE – Elaboración Cali Cómo Vamos.

Aumentó el número de usuarios de las bibliotecas de Cali, y aumentó el número de extranjeros que llegaron y se hospedaron la ciudad.

Según un estudio realizado por World Value Survey (2012), el sector público colombiano es hoy visto como uno de los grupos que más desconfianza genera entre la gente, después de los congresistas. No en vano, el 76% de los colombianos tiene poca o ninguna confianza en ellos. A esto se suman el clientelismo, las nóminas paralelas y decisiones con base en cifras incompletas que permean el sector (El espectador, 2015).

Los funcionarios, por su parte, consideran que los concursos para proveer cargos en el Estado no profesionalizan la función pública y que dichas convocatorias no son transparentes (el 31% lo cree así). Tres de cada 10 trabajadores considera que estas no promueven condiciones de igualdad y una misma proporción percibe que el sistema de méritos no ha servido para mejorar el desempeño de su entidad (El espectador, 2015).

Adicional a la poca confianza que culturalmente se tiene de los funcionarios públicos, también se tiene que referenciar la poca confianza que se tiene frente a la posibilidad de los colombianos de pensionarse, esto teniendo en cuenta que en la actualidad, de los 44

millones de colombianos ocupados, apenas 7,8 millones están aportando al sistema de seguridad pensional", indicó el presidente de Asofondos, Santiago Montenegro. La presión fiscal del pasivo pensional (lo que se requiere para pagar las mesadas de los que hoy aportan) es, según Anif, uno de los huecos financieros más peligrosos. Así, si en la actualidad dicho pasivo es de 114 puntos del producto interno bruto (PIB), en el 2050, según este centro de pensamiento económico, será de 205,5 por ciento (El Tiempo, 2018).

Tabla 7: Matriz guía de análisis del entorno – Cultural.

EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.
ENTORNO: Cultural.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Mayor participación de la secretaria de cultura, en eventos lúdicos y deportivos.	O				X
Aumento del turismo y extranjeros que se hospedan en la ciudad.	O				X
Amplia diversidad gastronómica.	O			X	
Principal centro agrario del suroccidente colombiano.	O				X
Diversidad étnica por inmigrantes.	O			X	

Fuente: **(Betancourt B. , Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico, 2017)**.

3.5 Entorno Jurídico

La legislación del país tiene una gran influencia en las regulaciones del entorno de la empresa y sobre el sector al cual pertenece (Betancourt B. , Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico, 2017). Más aun cuando la empresa en cuestión es una empresa industrial y comercial del Estado que está administrada como entidad financiera de carácter especial, vinculada al Ministerio de Trabajo (Colpensiones, 2017).

La Administradora Colombiana de Pensiones – COLPENSIONES, es una entidad que se rige directamente por las leyes creadas por el Congreso de la república de Colombia a través de la rama legislativa, los decretos emitidos por el Ministerio del trabajo y la implementación de resoluciones mediante les cuales la entidad estable internamente la aplicación de los decretos previamente mencionados.

A continuación, mencionaremos las leyes y decretos más representativos que influencian directamente la operación de COLPENSIONES:

Como entidad:

- **Decreto número 2011 del 28 de septiembre de 2012:** por el cual se determina y reglamenta la entrada en operación de la Administradora Colombiana de Pensiones - COLPENSIONES y se dictan otras disposiciones (Colpensiones, 2017).
- **Decreto número 2012 del 28 de septiembre de 2012:** por el cual se suprimen unas dependencias de la estructura del Instituto de Seguros Sociales – ISS (Colpensiones, 2017).
- **Decreto número 2013 del 28 de septiembre de 2012:** por el cual se suprime el Instituto de Seguros Sociales -ISS-, se ordena su liquidación y se dictan otras disposiciones (Colpensiones, 2017).
- **Ley 100 de 1993:** estableció este sistema formado por un conjunto de entidades públicas y privadas, así como por regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios (El Tiempo, 2008).
- **Ley 797 de 2003:** reformó algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100, se dispuso que la afiliación al régimen general de pensiones es obligatoria para todos los trabajadores del país, tanto dependientes como independientes y el traslado de sistema solo se podrá realizar cada cinco años (El Tiempo, 2008).

Objeto de la entidad:

De conformidad con el Artículo 155 de la Ley 1151 de 2007: la Administradora Colombiana de Pensiones - COLPENSIONES, hace parte del Sistema General de Pensiones y tiene por objeto la administración estatal del Régimen de Prima Media con Prestación Definida, las prestaciones especiales que las normas legales le asignen y la administración del Sistema de Ahorro de Beneficios Económicos Periódicos de que trata el Acto Legislativo 01 de 2005, en los términos que determine la Constitución y la Ley, en su calidad de entidad financiera de carácter especial (Colpensiones, 2017).

Patrimonio y capital fiscal:

El patrimonio de la entidad estará conformado por los activos que reciba para el funcionamiento y la acumulación de los traslados que se hagan de otras cuentas patrimoniales, las transferencias del Presupuesto General de la Nación, los activos que le transfiera la Nación y otras entidades públicas del orden nacional y los demás activos e ingresos que a cualquier título perciba (Colpensiones, 2017).

Funciones:

De conformidad con el Artículo 5 del Decreto No. 4936 del 29 de diciembre de 2011: Este artículo define las principales funciones de COLPENSIONES para la prestación de sus servicios, enfocándose en la administración de los recursos, del patrimonio de los beneficiarios (recaudo, pago y transferencias), creación de estrategias para el otorgamiento de servicios adicionales o complementarios, gestión de la historia laboral y pensional de los beneficiarios, administración de nómina y planta física para la prestación del servicio, elaboración, mantenimiento y actualización los cálculos actuariales, entre otras (Colpensiones, 2017).

Regímenes legales:

Las operaciones se regirán por el Decreto 4121 de 2011: las normas propias para el Régimen de Prima Media y para la Entidad y por el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Colpensiones, 2017).

Decretos 604, 1872 y 2983 de 2013: La reglamentación del acceso y operación del servicio social complementario de beneficios económicos periódicos BEPS (Colpensiones, 2017).

Régimen Contractual: Se aplica el Manual de Contratación expedido según lo establecido en el Artículo 15 de la Ley 1150 de 2007 y demás disposiciones (Colpensiones, 2017).

Régimen presupuestal: Se aplica el Manual de Presupuesto expedido conforme a lo previsto en la Resolución 2416 de 1997 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Colpensiones, 2017).

Régimen laboral: El Régimen Laboral de los Trabajadores será el previsto para los trabajadores oficiales, con excepción del presidente, el director de la Oficina Nacional de Control Interno y el gerente nacional de Cobro, quienes tendrán el carácter de empleados públicos (Colpensiones, 2017).

Por otro lado, el Gobierno creó una Comisión de Reforma de Protección a la Vejez que está recogiendo las propuestas de los distintos grupos de interés. El objetivo es tener una reforma este año que mejore la cobertura y equidad del sistema. No sé tocará la edad de pensión (DINERO, 2019).

El Ministro de Hacienda, Alberto Carrasquilla afirmó durante el Congreso de Asofondos, se trata de “no pensar únicamente en el 20% de la población que sí

alcanzará los requisitos para pensionarse,, sino de preocuparnos por el 80% de la población que está por fuera del sistema", ya que de los 6 millones de adultos mayores que tenemos hoy en el país, solo el 22% obtuvieron una pensión por el Sistema General de Pensiones (Régimen de Prima Media o Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad), mientras que otro 25% recibe un subsidio mediante el programa Colombia Mayor y cerca del 50% restante no recibe ningún tipo de ingreso en la vejez (DINERO, 2019).

Esto significa que, de cada 10 colombianos en edad de retiro, solo 2 reciben una pensión, 2 tienen un pequeño auxilio y 6 están totalmente desprotegidos por el sistema.

Por esto el Gobierno plantea reforzar programas como Colombia Mayor, que cubre a la población más vulnerable, y el tema de los Beneficios Económicos Periódicos (BEPs) (DINERO, 2019).

Colombia Mayor entrega un subsidio bimestral promedio de $150.000 ($75.000 mensuales). Esto no alcanza a cubrir la línea de pobreza extrema ($116.000 mensuales en 2017). Cerca de 2,6 millones de personas son candidatas a recibir los beneficios de Colombia Mayor, pero hoy solo lo reciben alrededor de 1,6 millones. La idea del Gobierno de aumentar la cobertura de este programa y el monto otorgado tendría un costo alrededor de los $2 billones (DINERO, 2019).

Por otra parte, el Ministro planteó el objetivo de incrementar el número de ahorradores en BEPS, "pero debemos ser creativos en mecanismos de ahorro basado en el gasto". Para esto hace algunos avances en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) donde incentiva el ahorro de los saldos pensionales Actualmente, el Gobierno otorga un subsidio de 20% sobre el ahorro que haga el afiliado.

Sin embargo, el Gobierno tiene otra preocupación adicional a la baja cobertura. El sistema actual otorga grandes subsidios a grupos poblacionales que no los necesitan. Por esto, otro pilar de la reforma será la focalización de los subsidios a la población más vulnerable y que más requiere de dichos recursos (DINERO, 2019).

“No se trata de gastar menos, sino de hacerlo más eficiente enfocado en los más vulnerables” afirmó el Ministro quien explicó que más de la mitad del gasto pensional se dirige finalmente al estrato más alto de la población. La magnitud del gasto pensional alcanza hoy alrededor del 2,31% del PIB. Esto es, alrededor de $22 billones y el 50,8% va para al estrato 5 (DINERO, 2019).

Con esto, los subsidios pensionales actuales empeoran la distribución del ingreso en Colombia porque son altamente regresivos. Algo totalmente paradójico, que el sistema de pensiones público termine pensionando a quienes más tienen (DINERO, 2019).

En el régimen público administrado por COLPENSIONES, los subsidios a una persona que gane y cotice sobre 25 salarios mínimos puede superar los 700 millones de pesos, mientras que los subsidios para alguien de salario mínimo están alrededor de los 100 millones. Además, dado que el sistema no puede otorgar pensiones por debajo del salario mínimo, termina devolviéndole la plata sin rendimientos al grueso de los afiliados (DINERO, 2019).

Bajo el compromiso de construir una reforma que garantice una mayor cobertura y sea más equitativa, el Ministro anunció que el Gobierno había creado la Comisión de Reforma de Protección a la Vejez.

En esta no solo estarían presentes todas las entidades del Gobierno relevantes en la discusión como Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, DNP y Colpensiones,

entre otros, sino que se recogerán planteamientos de todos los interesados (DINERO, 2019).

El objetivo de la comisión es recoger los puntos de vista, preocupaciones y propuestas de todos los actores involucrados en el sistema pensional: sindicatos, los pensionados, los gremios, los centros de investigación, la academia, las entidades multilaterales, jueces y partidos políticos (DINERO, 2019).

Además, enfatizó que la reforma no tocará la edad de pensión como han insistido algunos centros de investigación como Fedesarrollo y Anif ante el envejecimiento de la población y el aumento de la esperanza de vida (DINERO, 2019).

Tabla 8: Matriz guía de análisis del entorno – Jurídico.

EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.
ENTORNO: Jurídico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Decreto número 2013 del 28 de septiembre de 2012: por el cual se suprime el Instituto de Seguros Sociales -ISS-, se ordena su liquidación y se dictan otras disposiciones (Colpensiones, 2017).	O				X
Ley 100 de 1993: estableció este sistema formado por un conjunto de entidades públicas y privadas, así como por regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios.	O				X
Ley 797 de 2003: reformó algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100, se dispuso que la afiliación al régimen general de pensiones es obligatoria para todos los trabajadores del país, tanto dependientes como independientes y el traslado de sistema solo se podrá realizar cada cinco años.	O				X
De conformidad con el Artículo 5 del Decreto No. 4936 del 29 de diciembre de 2011: Este artículo define las principales funciones de COLPENSIONES para la prestación de sus servicios.	O			X	
Decretos 604, 1872 y 2983 de 2013: La reglamentación del acceso y operación del servicio social complementario de beneficios económicos periódicos BEPS.	O			X	

Fuente: **(Betancourt B. , Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico, 2017)**.

3.6 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico utiliza las nuevas tecnologías de información, con sistemas de comunicación, permitiendo ofrecer servicios y productos innovadores (Betancourt B. , Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico, 2017).

Para el 66% de los colombianos, internet se ha convertido en una herramienta que genera más oportunidades de trabajo, razón por la cual la modalidad de teletrabajo está tomando fuerza entre los colombianos y actualmente 282 empresas han firmado el Pacto por el Teletrabajo, liderado por el MinTIC (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2016). Esta nueva modalidad laboral permite reducir la brecha del trabajo informal en Colombia, lo cual es una oportunidad para ampliar el mercado de cotizantes formales al sistema de pensional.

En la encuesta también participaron personas con discapacidad visual y auditiva. El 81% de ellos considera que su condición no es un obstáculo para usar internet y el 78% manifiesta, además, que es una herramienta que les brinda posibilidades de inserción laboral (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2016).

El estudio realizado por MinTIC demostró cómo la penetración que ha tenido internet en el país, revolucionó el comportamiento de los colombianos. El uso de las TIC contribuye a mejorar su calidad de vida, pues disminuye la inequidad, empodera a los ciudadanos frente a sus gobiernos, les permite ahorrar tiempo y beneficia a empresarios y emprendedores. De esta manera, el uso de internet en el país se ha incrementado, pasando de 2 millones de conexiones en 2010 a 12,4 finalizando 2015 (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2016).

Es por esto que COLPENSIONES ha implementado portales web para sus cotizantes y para las empresas contratantes, para agilizar los trámites más representativos y de mayor

demanda. Para los cotizantes desde la página web de COLPENSIONES se pueden descargar las historias laborales y certificados de pensiones. Y para las empresas se ha diseñado un portal web del aportante, donde se pueden realizar pagos (nacional e internacionalmente) y descargar certificados para los trabajadores vinculados.

El único inconveniente para este beneficio se evidencia frente a la edad promedio de los cotizantes que solicitan estos servicios, donde culturalmente no tienen la dinámica de uso del internet y prefieren realizar estos trámites directamente en las oficinas, ocasionando congestiones y tiempos extensos para la atención de requerimientos.

La encuesta también concluye que el 59% de los colombianos accede a redes sociales al menos diez veces al día, mientras que el 8.1% ingresa más de 50 veces (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2016). Para el caso de COLPENSIONES, el desarrollo de redes sociales apenas está desarrollando todo su potencial, esto como estrategia para capturar y mantener la atención de los futuros cotizantes o de los cotizantes jóvenes del sistema, pues son la generación que alimenta en mayor proporción el uso de estos canales de comunicación.

Actualmente COLPENSIONES utiliza las redes sociales Facebook y Twitter para comunicar a los beneficiarios del sistema pensional información sobre sus programas, servicios, instalaciones físicas, entre otros. También transmite un noticiero 2 veces al mes por su página de internet, para brindar la misma información anteriormente mencionada.

La encuesta presentada pone de manifiesto que el Plan Vive Digital para la Gente continúa impulsando el gran salto tecnológico a través de la masificación del uso de internet, buscando reducir la pobreza y generar empleo. Así mismo, a través de este plan el MinTIC, impulsa a los colombianos para que continúen apropiándose de internet, una

herramienta transformadora que puede generar nuevas oportunidades y dinámicas productivas (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2016).

Colombia es el tercer país de la región, detrás de Brasil y México, con mayor cantidad de ventas de servicios de tecnología y comunicaciones, alcanzando los US$2.400 millones anuales (El Espectador, 2017). Teniendo en cuenta estos desarrollos tecnológicos y de comunicaciones que cada vez más aumentan en el país, COLPENSIONES ha implementado los siguientes desarrollos para facilitar su labor operativa y administrativa:

- **Plataforma informativa Bizagi:** diseñó e implementó con éxito una nueva entidad desde una perspectiva de procesos. Esta iniciativa a gran escala consistía en más de 120 procesos que debían automatizarse en un tiempo récord de 9 meses, lo que generaría velocidad, agilidad y niveles de servicio nunca antes vistos en el sistema público de pensiones del país. Actualmente presenta falencias por la carga de información que recibe el servidor, generando tiempos muy largos de espera para la resolución de requerimientos.
- **Bases de datos en línea:** COLPENSIONES utiliza las bases de datos en línea para realizar validaciones de información y para alimentarla. Las principales bases de datos consultadas y actualizadas son Asofondos, Sabass y nómina de pensionados.

Tabla 9: Matriz guía de análisis del entorno – Tecnológico.

EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.
ENTORNO: Tecnológico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Alta cobertura de las TIC´s y el fuerte uso del internet.	O				X
Cambios tecnológicos en plataformas que consolidan y actualizan información en línea.	O				X
Mayor uso de redes sociales en Colombia.	O			X	
Altos costos de los equipos de comunicación.	A	X			
Aumento de la productividad mediante el uso de mecanismos especializados para las comunicaciones.	O			X	

Fuente: **(Betancourt B. , Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico, 2017)**.

3.7 Entorno Económico

El entorno económico congrega diferentes variables económicas que condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso puede provocar impactos en otros entornos como el demográfico, cultural y ambiental (Betancourt B. , Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico, 2017).

La Administradora Colombiana de Pensiones COLPENSIONES (ubicada en el sector terciario de los sectores económicos básicos), es una empresa industrial y comercial del Estado (EICE), organizada como Entidad financiera de carácter especial, la cual está vinculada al Ministerio de Trabajo. La supervisión y vigilancia es ejercida por la Superintendencia Financiera de Colombia y la Contraloría General de la República (Ministerio del trabajo, 2018).

Revisaremos algunas variables económicas que impactan directa o indirectamente las funciones y la prestación del servicio de COLPENSIONES.

Estructura y dinámica productiva:

Para iniciar es importante precisar que el PIB en Colombia para el año 2018, tuvo un crecimiento del 2.2%, una cifra similar a lo que esperaba el Banco de la república, evidenciando un leve aumento frente al año inmediatamente anterior. Colombia ocupa el primer lugar en materia de crecimiento entre los países de América latina (Dinero, 2018).

COLPENSIONES se ve impactada por varios sectores y actividades económicas del país, siendo el PIB y la tasa de desempleo dos variables importantes para su operación.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a principios del año 2017, planteó varias propuestas de lo que debería hacer Colombia respecto a la reforma pensional, buscando reducir la desigualdad y dar un paso más hacia el desarrollo económico y social del país (Dinero, 2017).

Las recomendaciones que propone el organismo le darían al país un recaudo de 15 billones de pesos más por la vía tributaria, algo así como un 2,5% por ciento del PIB, incrementado la cobertura para las personas de la tercera edad, ya que la OCDE ve como la alta informalidad laboral conduce a que una gran proporción de colombianos llegue a la vejez sin un ingreso (Dinero, 2017).

Las propuestas que la OCDE hace para el país son:

- Que las pensiones en el país puedan ser inferiores a un salario mínimo.
- Gravar las pensiones altas.
- Aumentar los años con los cuales se calcula el valor de la mesada pensional, de 10 años a 15 años.

- Homologar la edad de pensión, es decir que hombres y mujeres se pensionen a los 62 años (en la actualidad, las mujeres se pensionan con 57 años y los hombres con 62).

Aparte de todas estas propuestas, también indica que se equiparen los dos regímenes actuales de pensión en el país (Régimen de Prima Media con Prestación Definida RPM y Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad RAIS), argumentando que el RPM (COLPENSIONES) "es demasiado generoso". La OCDE, busca como prioridad continuar reformando el mercado laboral para reducir la informalidad y crear puestos de trabajo de mayor calidad (Dinero, 2017).

Por otro lado, la ANDI indica que el 60% de la fuerza de trabajo de Colombia se encuentra en la informalidad, donde no existe ahorro pensional y pocos pueden acceder a los programas de apoyo del Gobierno. (Dinero, 2017)

Los subsidios anuales que le gira el Gobierno a COLPENSIONES son del orden de 3,7% del PIB, $34 billones en 2015, más que lo que se gasta en los rubros de educación y defensa.

Condiciones sociodemográficas:

El índice de desarrollo humano es un indicador social que intenta dar una idea aproximada de como una sociedad resuelve su problema de cobertura de necesidades básicas y complementarias en un contexto de respeto de los derechos humanos, el cual está basado en tres parámetros como: la vida larga y saludable, educación y el nivel de vida digno. Según la clasificación del IDH, Colombia se encuentra en el puesto número 97 del índice de desarrollo humano, y representa el 10% de la población de América latina. (municipal, 2017)

Ahora bien, una de las interrupciones sociodemográficas que han afectado al sector de las administradoras de pensiones ha sido el aumento de la esperanza de vida y edad máxima esperada en Colombia. Esto debido a que, el aumento de la esperanza de vida de la población mantiene constante la edad de jubilación, lo que lleva a que las personas tengan que incrementar los recursos cotizados a las AFP (administradoras de fondos de pensión) para asegurar una pensión. La respuesta del gobierno frente a esta situación es extender la edad de pensión, con el objetivo de disminuir el efecto que tiene el aumento en la esperanza de vida sobre la base de cotización.

En Colombia, la desigualdad prevalece en todas las clases sociales. Si se es de clase media y está afiliado a un fondo de pensiones privado, el valor de su mesada será inferior en un 60% de la que recibiría en COLPENSIONES, a pesar de que cotiza igual y cumple con los mismos requisitos de tiempo y edad. (Redacción de El País, 2018).

Lo que debe hacer el Gobierno es diseñar un sistema universal de pensiones que trate a todos por igual y les ponga impuestos a las pensiones elevadas (hoy están exentas) que contribuyan a financiar las pensiones de los ancianos desamparados. (Salomón Kalmanovitz, 2016).

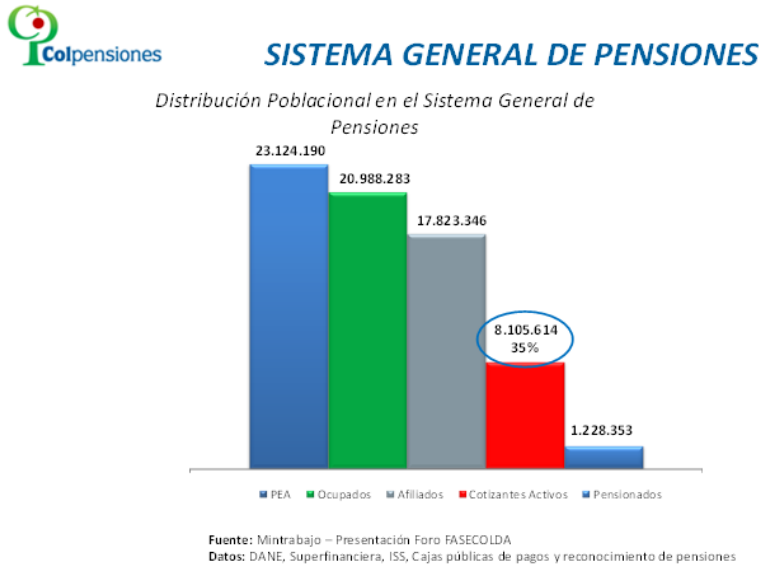
Como administradora de los mecanismos de protección para la vejez definidos por el Gobierno, se deben implementar iniciativas como: El acceso de los pensionados a los programas de recreación, deporte y cultura nacional. COLPENSIONES pensando en el impacto social, muestra importantes avances similares a los de las Cajas de Compensación, donde se busca la ampliación de la cobertura en materia pensional para aquellas personas que no tienen la posibilidad de obtener un ingreso mensual para su vejez, por medio de los programas de Colombia Mayor, BEPS, Programa de madres

comunitarias, programa para los taxistas y el PSAP (Programa Subsidio de Adulto Mayor).

Mercado laboral:

A pesar que el sector servicios se destaca por ser indiscutiblemente el mayor generador de empleo en los últimos años, uno de los indicadores que impacta el actual sistema de pensiones, en este caso el administrado por COLPENSIONES está relacionado con el modelo laboral que tiene el país y el desempleo que se presenta, reflejado en una muy baja proporción de la población económicamente activa que se encuentra afiliada al sistema y, a la vez, en una muy pobre fidelidad de los afiliados al sistema general de pensiones.

Ilustración 13: Sistema general de pensiones.



Fuente: Colpensiones.

De los 23 millones de personas que son la población económicamente activa de país, solo el 35% (8 millones) cotizan al sistema general de pensiones, debido a que el mercado laboral colombiano es muy inequitativo e inestable, con altos niveles de

informalidad y trabajadores independientes. El desempleo reflejado en las ciudades principales del país y las pocas garantías para la fuerza laboral activa de tener una estabilidad laboral que le permita tener aportes prolongados en el sistema de seguridad social, reflejan muchos afiliados al sistema, pero pocos cotizantes. El país tiene alrededor de un 60% de trabajadores en la informalidad, como también un número considerable de personas contratadas por prestación de servicios, en donde ellas mismas asumen el pago de su seguridad social (Colpensiones, 2018).

La baja cobertura (tanto de afiliados como de pensionados) y la baja fidelidad de los cotizantes por temas del desempleo, la informalidad y la inestabilidad del empleo asalariado tienen otras causas como los pagos de parafiscales que deben pagar las empresas por sus empleados (o costos no salariales), desinformación sobre los programas que maneja el gobierno en materia de seguridad social en pensiones que les permita realizar un aporte y obtener la ayuda del mismo por un tiempo (programa Colombia mayor). Este indicador de desempleo con el tiempo, tendrá un efecto negativo desproporcionado a la población joven del país, quienes son los que menor cobertura en pensiones tienen, en donde por medio de contratos temporales o simplemente el no pago de la seguridad social no permiten que esta población útil laboralmente empiece desde joven a construir su futuro.

Inflación:

Uno de los problemas económicos fundamentales es la inflación, y el panorama en Colombia no es muy favorable, la inflación de los últimos doce meses (de mayo de 2017 a mayo de 2018) fue de 3,16 por ciento, también menor respecto al mismo periodo del año pasado, que se había ubicado en 4,37 por ciento (El Tiempo, 2018).

Es importante mencionar el proceso de devaluación que enfrenta el país, causado por la caída en los precios del petróleo a nivel mundial, y que debe ser claro que para el gobierno la política fiscal debe ir orientada a expandir la demanda agregada en el corto plazo, ya que uno de los tantos efectos que se pueden encontrar es la formalización laboral en Colombia, son los altos costos laborales que enfrentan las firmas al contratar trabajadores; no con esto haciendo referencia al salario. Las reformas pensionales de 1993 y 2003 aumentaron los aportes patronales para salud y pensiones, lo que ha tenido un efecto negativo sobre la demanda de empleo en el sector formal que cotiza a la seguridad social (El Tiempo, 2018).

Pero a pesar del anterior análisis, los fondos de pensión no se han visto tan perjudicados ya que según las cifras a noviembre pasado había 13.224.000 afiliados a los fondos de pensiones, de los cuales 5,9 millones son cotizantes, quienes se beneficiaron con rendimientos por $5,3 billones. Una cifra alimentada por la devaluación del peso frente al dólar, es decir que a pesar del preocupante escenario son resultados positivos para los afiliados, que ven su ahorro crecer en medio de una difícil coyuntura de la economía. Las excelentes rentabilidades reflejan el manejo cuidadoso y eficiente de las administradoras de fondos de pensiones en nuestro país.

La clave está en la diversificación de los portafolios de inversión y aprovechar las oportunidades que el mismo mercado ofrece.

Mercado financiero:

Primero es importante mencionar cuales son las principales características de funcionamiento de COLPENSIONES:

- Los aportes de los afiliados y los empleadores, así como sus rendimientos, constituyen un fondo común de naturaleza pública (no pertenecen a la Nación),

que garantiza el pago de las prestaciones de quienes tengan la calidad de pensionados en cada vigencia, los respectivos gastos de administración y la constitución de reservas de acuerdo con lo dispuesto en la Ley.

- El monto de la pensión es preestablecido, así como la edad de jubilación y las semanas mínimas de cotización.
- No es posible hacer cotizaciones voluntarias, ni es posible optar por pensiones anticipadas.
- El Estado garantiza el pago de beneficios a que se hacen acreedores los afiliados.

Ahora bien, en el régimen de prima media administrado por COLPENSIONES las pensiones se financian con los recursos del fondo común donde todos los afiliados cotizantes hacen sus aportes y con las transferencias que hace el Gobierno Nacional para garantizar los pagos de las mesadas de todos los pensionados, es decir, que los afiliados y pensionados de COLPENSIONES no se deben preocupar por el comportamiento de la economía y el mercado financiero puesto que su derecho pensional y cuantía de pensión no dependen directamente de ello. (Colpensiones, 2012)

Mientras que, en el Régimen de Ahorro Individual, el monto acumulado por los afiliados sí depende del mercado financiero. Cuando los precios de los activos suben, se obtendrán ganancias y cuando caen, se podrá incluso perder parte del capital destinado para la pensión. Y esto hace que los fondos privados estén obligados a generar una rentabilidad mínima en las cuentas de sus afiliados así les corresponda responder con sus propios bienes. (Finanzas personales , 2014)

Situación fiscal:

En nuestro país el desconocimiento por el tema pensional es muy grande, ya que el poder escoger el sistema pensional más adecuado no es fácil en un país con poca cultura

financiera y con empresas involucradas, públicas y privadas, que no se han esforzado lo suficiente por explicarles a sus afiliados qué les conviene más, este desconocimiento es una de las principales razones por las cuales cada vez más afiliados de los fondos privados se han traslado a COLPENSIONES sin saber realmente si les conviene o no y esto ha incrementado el hueco pensional. (Garcia, 2016)

“Según informe de la revista dinero el enorme hueco fiscal que tiene el Gobierno desde 2003, cuando el antiguo Seguro Social se quedó sin recursos, recibió el año pasado un gran alivio: $6,4 billones que ingresaron a sus arcas por cuenta de los 177.000 trabajadores que se salieron de los fondos de pensiones privados para pasarse a COLPENSIONES.” (Dinero, 2016)

Ahora bien, los 6,4 billones que ingresaron a COLPENSIONES a pesar de haber sido un alivio en su momento, representan una amenaza para las finanzas públicas, ya que con ese dinero se le está pagando a sus 1.2 millones de pensionados pero no se está guardando dinero para pagarle las mesadas a los futuros pensionados. (González, 2018)

En otras palabras, al aumentar el número de pensionados a cargo del Estado, este cada vez tendrá que usar una mayor parte de su presupuesto para pagarles sus mesadas, con la desventaja de que cada vez los colombianos viven más y, por ende, van a tener que durar más años girándoles la pensión (esto sin contar que la mesada puede ser heredada por sus cónyuges o hijos en condición de dependencia económica).

“Cálculos de Anif indican que hasta 2005 los traslados de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) hacia COLPENSIONES eran marginales, pero luego empezaron a subir y proyecta que pasarán de 130.000 anuales registrados en 2014 a 274.000 en 2050 (para un total cercano a 9 millones de personas trasladadas entre 2015 y 2050).” (Dinero, 2016)

“Anif ha estimado que los faltantes fiscales del régimen público de pensiones se estarían elevando del actual 140% del PIB (en valor presente neto) a 228% del PIB durante las tres próximas décadas.” (Dinero, 2016)

Para concluir se podría decir que, en el corto plazo, los traslados hacia COLPENSIONES son un buen dato para el gobierno porque van a reducir sus necesidades fiscales para las pensiones, pero para el largo plazo va a ser muy preocupante el panorama porque ese ahorro que traen los afiliados es inferior a lo que se les va a tener que pagar por su pensión durante muchos años y esto va a aumentar el déficit fiscal. Adicionalmente que se han ido incrementando el número de pensionados, pero no de los afiliados cotizantes, ya que de 6 millones de afiliados solo 2 millones aproximadamente son los cotizantes.

Tabla 10: Evolución de afiliados COLPENSIONES año 2017 (de enero a junio).

Concepto * Total afiliados mes anterior	Enero 6.506.679	Febrero 6.512.054	Marzo 6.522.643	Abril 6.531.574	Mayo 6.542.522	Junio 6.548.927
(+) Nuevos afiliados	9.247	13.088	10.200	7.818	8.204	6.411
(+) Traslados recibidos de otras administradoras	5.879	9.603	12.264	10.128	8.781	9.564
(-) Traslados efectuados a otras administradoras	4.281	2.452	3.025	3.358	4.196	3.453
(-) Afiliados fallecidos	11	2.164	11	9	10	9
(-) Afiliados que se pensionaron	5.459	7.486	10.497	3.631	6.374	4.756
Total afiliados al cierre del mes	6.512.054	6.522.643	6.531.574	6.542.522	6.548.927	6.556.684
Afiliados cotizantes	1.423.041	1.562.024	1.845.188	1.846.639	1.812.322	1.892.595
Afiliados No cotizantes	5.089.013	4.960.619	4.686.386	4.695.883	4.736.605	4.664.089

Fuente: gerencia nacional de servicio al ciudadano.

Tabla 11: Evolución de afiliados COLPENSIONES año 2017 (de julio a diciembre).

Concepto * Total afiliados mes anterior	Julio 6.556.684	Agosto 6.498.530	Septiembre 6.509.880	Octubre 6.471.710	Noviembre 6.481.410	Diciembre 6.493.103
(+) Nuevos afiliados	8.810	7.961	7.086	8.456	6.731	5.937
(+) Traslados recibidos de otras administradoras	9.505	11.481	11.068	13.041	13.034	10.598
(-) Traslados efectuados a otras administradoras	70.831	3.197	51.428	3.420	3.331	64.714
(-) Afiliados fallecidos	24	33	15	14	8	276.949
(-) Afiliados que se pensionaron	5.614	4.862	4.881	8.363	4.733	108.848
Total afiliados al cierre del mes	6.498.530	6.509.880	6.471.710	6.481.410	6.493.103	6.059.127
Afiliados cotizantes	1.828.347	1.719.803	1.809.206	1.765.528	1.911.225	2.020.479
Afiliados No cotizantes	4.670.183	4.790.077	4.662.504	4.715.882	4.581.878	4.038.648

Fuente: Gerencia nacional de servicio al ciudadano.

Balanza comercial:

Como ya es sabido hay poca perspectiva para la recuperación de las exportaciones y existe una caída en las importaciones, lo cual no ayudarían mucho a poder tener un buen panorama en la balanza comercial. (Portafolio, 2018)

En cuanto a las exportaciones se hace necesario soportar el crecimiento en un camino que sea diferente al de los productos tradicionales, esto permitiría encaminarnos a nuevos sectores de la economía, que permitan la creación de nuevas empresas, la satisfacción de los mercados internos y externos en economías claves, a través de acuerdos comerciales como TLC´s, entre otros. Lo cual incrementaría el empleo en el país en los diferentes sectores y por ende las cotizaciones a la seguridad social que tanto necesita el régimen de prima media (COLPENSIONES) ya que hay una gran cantidad de afiliados al sistema, pero estos no cotizan y se necesita hacer el régimen sostenible para un largo plazo. (Peña, 2017)

En las importaciones, es importante que exista un incremento ya que, el impuesto a la importación es la mayor fuente de ingresos, es decir, dependemos mucho de la inversión

extranjera, para esto es muy importante que el gobierno revise los costos de aranceles, aumentar la innovación ya que es poco dinámica y no existe diversificación. (Clavijo, 2018)

Mercado cambiario:

Según las cifras mostradas en el Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2015, publicado en abril de 2016 de la CEPAL, se evidencia que es consecuente las tasas de cambio de Colombia con respecto a América Latina y el Caribe, destacándose una tendencia de revaluación desde el año 2006 hasta el 2015, sin embargo en los dos últimos años aunque en Colombia se mantiene en revaluación, si se observa una leve devaluación. (Cepal, 2004)

Debido a la reducción de los ingresos de la nación por parte de la caída del precio del petróleo, y por ende a la renta que proviene de este sector, el gobierno se ha visto en la obligación de hacer un recorte del presupuesto general de la nación, para lograr mantener la estrategia de sostenibilidad fiscal del gobierno. (Pelaez, 2015)

Ahora bien, debido al alto número de afiliados que se han ido trasladando a COLPENSIONES desde los fondos privados, esto ha hecho que mejore su situación financiera por la devolución de aportes que haciende a 6 billones aproximadamente, es decir que el presupuesto que el gobierno tiene asignado para el pago de pensiones no tendrá que ser girado a COLPENSIONES y que podría ser utilizado en otros rubros (Bolaños L. F., 2018), aunque es muy importante aclarar como dije anteriormente que esto sería una solución a corto plazo pero que más adelante podría ser un problema insostenible el sistema pensional del país, pero finalmente lo que está buscando COLPENSIONES y una de sus estrategias competitivas es tener más vinculados cotizantes al sistema de Régimen de Prima Media que garantice la cobertura y la

ampliación de los aportes al sistema, por medio de la gerencia comercial cuyo objetivo es desarrollar y apoyar procesos comerciales prácticos y ágiles que permitan lograr una relación estratégica y de confianza con los principales empleadores y contribuyentes para apoyar la gestión administrativa en temas de seguridad social en pensiones.

Percepción internacional:

Uno de los factores, objeto de análisis de la tasa de cambio del país es el crecimiento en la inversión extranjera por cuenta de una tasa más atractiva, mejores indicadores de riesgo país y la ejecución de grandes proyectos en sectores como el minero - energético e infraestructura (La Repúbllica, 2018), entre otros. Lo cual se ha ido disminuyendo y lo que afectaría directamente a la cantidad de afiliados que pueda tener COLPENSIONES, ya que entre más inversión extranjera se pueda tener, va a existir más empleo y por ende la obligación de estas nuevas empresas a cotizar a seguridad social. Esta disminución en la inversión se ha visto afectada por las tasas de interés ya no resultan tan atractivas lo que ha generado que tengamos menos flujo de dólares en el país. El sector de la tercerización es muy atractivo para la inversión extranjera por lo que hay que sacar provecho, además Colombia actualmente hace parte de los países de vanguardia donde hay nuevos sectores emergentes y es un potencial para que lleguen al mercado colombiano, es decir, Colombia es un mercado apto para recibir inversiones, ya que tenemos una mejor estabilidad política y donde se están haciendo esfuerzos por fortalecer el mercado (La Republica, 2017).

Tabla 12: Matriz guía de análisis del entorno – Económico.

EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.
ENTORNO: Económico.

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Estructura dinámica y productiva.	A		X		
Condiciones sociodemográficas.	A		X		
Mercado laboral.	A	X			
Inflación	A		X		
Mercado financiero.	A		X		
Situación fiscal.	A		X		
Balanza comercial.	A		X		
Mercado cambiario.	A		X		
Percepción internacional.	O			X	

Fuente: **(Betancourt B. , Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico, 2017)**.

3.8 Análisis integrado

A continuación, se muestra el consolidado de las variables claves para el análisis del entorno de COLPENSIONES, también se evidencian la justificación de su importancia y el impacto sobre la empresa:

Tabla 13: Evaluación integrada del análisis externo.

Evaluación integrada del análisis externo
EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre Colpensiones (a/o)
Cali es la tercera ciudad mas grande del país.	Pensiones	Teniendo en cuenta esta posición a nivel nacional, se puede incrementar el intereses de inversión nacional y externa para aprovechar el mercado creciente de la ciudad, lo cual puede retribuirse en formalización y/o aumento de puestos de trabajo, y con esto mayor contribución al sistema de seguridad social.	A mayor cantidad de personas económicamente activas formalmente empleadas, mayor cantidad de afiliados cotizantes al sector pensional.
Cali está en el valle del río Cauca, el segundo en importancia del país.	Pensiones	Los ríos no solo son una fuente de agua potable, sino también son un importante recurso económico especialmente para las personas que dependen de la pesca, la minería e inclusive ayudan a generar más del 70% de la energía eléctrica del país. Lo anterior invita a la inversión de empresas que operan en estos sectores económicos, al mantenimiento de las actuales o a la formalización laboral de algunas faltantes.	A mayor cantidad de personas económicamente activas formalmente empleadas, mayor cantidad de afiliados cotizantes al sector pensional.
El municipio de Cali limita al norte con Yumbo.	Pensiones	Yumbo es conocido como la capital industrial del Valle debido a las más de 2.000 fábricas asentadas en su territorio. Con el deseo de cambiar la imagen de Yumbo por medio de obras de infraestructura vial, mejoramiento en las redes de acueducto y alcantarillados pluvial y sanitario, ambientales y mitigación de inundaciones, a fin de que más inversionistas lleguen más empresas a ese lugar.	A mayor cantidad de personas económicamente activas formalmente empleadas, mayor cantidad de afiliados cotizantes al sector pensional.
El municipio de Cali área rural de Buenaventura al suroccidente.	Pensiones	Buenaventura es oficialmente un distrito especial, industrial, portuario, biodiverso y eco turístico. Buenaventura es el puerto de la costa pacifica mas importarte de ingreso y salida de mercancías al país, lo cual motiva la actividad comercial.	A mayor cantidad de personas económicamente activas formalmente empleadas, mayor cantidad de afiliados cotizantes al sector pensional.
Disminución en la calidad de la educación y aumento de la población por fuera del sistema educativo.	Pensiones	El desempleo es de 2 a 4 veces mayor entre quienes tienen un nivel muy bajo de educación con respecto a quienes han realizado sus estudios con un nivel de calidad educativa alto. Además, un nivel bajo de cualificación dificulta cubrir los puestos de trabajo especializado que requiere el mercadeo. Lo anterior impide que personas en edad productiva pueda acceder al sistema de seguridad social.	A mayor cantidad de personas con calidad de educación baja o por fuera del sistema educativo, mayor número de vacantes sin ocupar por falta de personal capacitado.
Se presenta riqueza cultural por la gran cantidad de población afro.	Pensiones	Son importantes los aportes de los afrocolombianos en las festividades ya que con estas manifestaciones de cultura atraen a muchos extranjeros que visitan distintos sitios del país y esto hace que se active el comercio, en cuanto gastronomía, hoteles, transporte, artesanías, vestidos, y atrae grandes beneficios a los integrantes de los grupos musicales y de bailes que hacen parte de nuestro folclor.	A mayor cantidad de festividades y productos de nicho afro, mayor atracción de inversión de extranjeros que incentivarían el comercio interno.
Reducción de la brecha del desempleo entre hombres y mujeres.	Pensiones	Hoy, las asalariadas, que por demás tienen un año más de educación que sus homólogos, acceden fácilmente a un empleo formal con todas las prestaciones de ley, pese a que ellas participan solo en un 59,6% en el mercado laboral. Los hombres lo hacen en un 75,1%. Cabe recordar que en el 2008, esta relación era de 54,4% en mujeres frente al 72% en hombres.	A menor desempleo (sin discriminar el genero del trabajador), mayor cobertura del sistema de seguridad social.

Evaluación integrada del análisis externo
EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre Colpensiones (a/o)
Aumento de la tasa de desempleo.	Pensiones	El desempleo alto en una sociedad se traduce en una seguridad social débil. Es probable que los desempleados y sus familias vivan en el nivel de subsistencia o por debajo del mismo, en especial los habitantes del medio rural y las mujeres. Algunos recurren al trabajo en el sector informal para satisfacer sus necesidades, y muchos emigran a otros países de la UE en búsqueda de trabajo, para lo cual el sistema de seguridad social deja de percibir recursos.	A mayor desempleo, menores son los aportes al sistema de seguridad social.
Aumento en el número de homicidios.	Pensiones	La violencia elevada de los países, además de traducirse en graves consecuencias sociales, conlleva efectos económicos trascendentales. Estos efectos económicos se pueden ver reflejados en la falta de inversión extranjera y el cierre de empresas, lo cual desencadenaría aumento del trabajo informal y disminución del formal (el cual se ve cubierto por el sistema de seguridad social).	A mayor violencia, menor inversión extranjera y mayor cierre de empresas.
Mayor número de población joven, siendo menor de 40 años.	Pensiones	La época actual presenta un momento de oportunidad demográfica, en el cual la población económicamente productiva joven tiene una importante participación en la estructura poblacional del país. Este escenario es propicio para el desarrollo de iniciativas educativas y empresariales que en el futuro contribuyan a consolidar un mercado laboral dinámico capaz de soportar el creciente proceso de envejecimiento del país.	A mayor población económicamente productiva joven, mayores ingresos al sistema de seguridad social para soportar las pensiones de la población de mayor edad.
Mas del 60 % de la población caleña vive en Cali, hay detrimento de la población rural.	Pensiones	Actualmente el 92% de los trabajadores del campo no están afiliados a un sistema pensional y el 77% devengan menos de un salario mínimo mensual vigente.	A mayor informalidad laborar en la zona rural, menores serán los trabajadores afiliados al sistema de seguridad social.
Según el DANE, el índice de pobreza monetaria se registró en 15.5 %, inferior a la cifra en COLOMBIA.	Pensiones	La tasa de pobreza monetaria es comúnmente el indicador que hace referencia al nivel de vida de la población, esta refleja la capacidad de un hogar para afrontar las exigencias mínimas para vivir; en este sentido el indicador que se utiliza es el gasto per cápita del Hogar. Si la cifra de este indicador para Colombia se encuentra por debajo de la cifra promedio, que el nivel de pobreza monetaria del país esta cerrado su brecha frente a la evolución del trabajo formal.	A menor índice de pobreza monetario, mayor población económicamente activa colocada en el mercado formal del trabajo.
Aumento de esperanza de vida de 71.9 años.	Pensiones	El aumento de la esperanza de vida puede evidenciar en la población colombiana mayor bienestar y calidad de vida, estos factores pueden estar impulsados por mayor ingreso per cápita y mayores inversiones públicas (educación y salud).	A mayor esperanza de vida, mayor tiempo de contribución al sistema de seguridad social del país.
Mayor participación de la secretaria de cultura, en eventos lúdicos y deportivos.	Pensiones	Esta secretaria lidera la creación, producción, investigación, circulación y difusión de las manifestaciones culturales y expresiones artísticas. Lo anterior promueve el dinamismo económico en dicho sector de la ciudad, incentivando el emprendimiento formal y el crecimiento de empresas establecidas por medio de la contratación de proveedores que logren cumplir con las necesidades exigidas.	A mayor cantidad de eventos, mayor activación de emprendedores y de empresas que logren prestar sus servicios.

Evaluación integrada del análisis externo
EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre Colpensiones (a/o)
Aumento del turismo y extranjeros que se hospedan en la ciudad.	Pensiones	El turismo se ha convertido en una de las fuentes de ingresos de este país, estimulando el incremento de la oferta laboral, pues debido a la gran demanda de turistas es necesario abrir nuevos establecimientos que cubran las necesidades, y de esta manera se generan nuevos empleos directos e indirectos.	A mayor visitas de turistas y extranjeros, mayor será la oferta laborar para suplir sus necesidades.
Amplia diversidad gastronómica.	Pensiones	El turismo gastronómico se ha convertido en una de las fuentes de ingresos de este país, estimulando el incremento de la oferta laboral, pues debido a la gran demanda de turistas es necesario abrir nuevos establecimientos que cubran las necesidades, y de esta manera se generan nuevos empleos directos e indirectos.	A mayor visitas de turistas y extranjeros para conocer nuestra gastronomía, mayor será la oferta laborar para suplir sus necesidades.
Principal centro agrario del suroccidente colombiano.	Pensiones	Cali es el principal centro urbano, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano. La vida comercial de la ciudad gira, especialmente, alrededor del cultivo de caña, la elaboración de azúcar y la producción de arroz y otros cereales.	A mayor desarrollo del sector agrario, mayor será el empleo formal de los sectores aledaños a esta actividad económica.
Diversidad étnica por inmigrantes.	Pensiones	Se puede incrementar el intereses de inversión nacional y externa para aprovechar el mercado creciente de la ciudad, lo cual puede retribuirse en formalización y/o aumento de puestos de trabajo, y con esto mayor contribución al sistema de seguridad social.	A mayor cantidad de personas económicamente activas formalmente empleadas, mayor cantidad de afiliados cotizantes al sector pensional.
Decreto número 2013 del 28 de septiembre de 2012: por el cual se suprime el Instituto de Seguros Sociales -ISS-, se ordena su liquidación y se dictan otras disposiciones (Colpensiones, 2017).	Pensiones	Permitió de la liquidación del Instituto de Seguros Sociales -ISS para dar paso a la creación de Colpensiones.	Inicio de operaciones de Colpensiones.
Ley 100 de 1993: estableció este sistema formado por un conjunto de entidades públicas y privadas, así como por regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios.	Pensiones	Esta ley permite establecer obligatoriamente las normas y políticas establecidas para empresas publicas, privadas y de regímenes especiales, frente a las condiciones y beneficios a los cuales están prestos los trabajadores.	A mayor organización de normas y políticas laborales para los trabajadores, mayor bienestar a corto y a mediano plazo para los mismos.
Ley 797 de 2003: reformó algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100, se dispuso que la afiliación al régimen general de pensiones es obligatoria para todos los trabajadores del país, tanto dependientes como independientes y el traslado de sistema solo se podrá realizar cada cinco años.	Pensiones	Esta ley establece el régimen general de pensiones como obligatorio para trabajadores dependientes e independientes, lo cual promueve que el fondo de pensiones tenga unos ingresos mensuales permanentes regulados por ley para soportar la operación de COLPENSIONES como empresa junto con todas sus obligaciones con sus afiliados (cotizantes y pensionados).	A mayor cantidad de personas económicamente activas formalmente empleadas, mayor cantidad de afiliados cotizantes al sector pensional.
De conformidad con el Artículo 5 del Decreto No. 4936 del 29 de diciembre de 2011: Este artículo define las principales funciones de COLPENSIONES para la prestación de sus servicios.	Pensiones	Este articulo establece las principales funciones de COLPENSIONES para la prestación de sus servicios con el animo de dar claridad a sus afiliados de los tramites y procesos que se pueden gestionar.	A mayor conocimiento de las funciones de COLPENSIONES de los afiliados, mayor cantidad de tramites cerrados efectivamente.
Decretos 604, 1872 y 2983 de 2013: La reglamentación del acceso y operación del servicio social complementario de beneficios económicos periódicos BEPS.	Pensiones	Este decreto establece la reglamentación de acceso y operación del servicio social complementario de beneficios económicos periódicos BEPS, otro servicio que ofrece COLPENSIONES a sus afiliados para complementar su portafolio de servicios siguiendo de línea de su foco empresarial.	A mayor oferta de servicios, mayor atención de la demanda de los afiliados (cotizantes y pensionados).

Evaluación integrada del análisis externo
EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre Colpensiones (a/o)
Alta cobertura de las TIC´s y el fuerte uso del internet.	Pensiones	En los tiempos en que vivimos, nuestra vida social y de negocios están estrechamente relacionadas con las comunicaciones móviles, ya sean a través de datos móviles de Internet, llamadas o mensajería de texto. El uso de internet promueve la entrega rápida de información y realización de tramites y procesos sin desplazarse a las oficinas de COLPENSIONES, lo cual es ideal para el tipo de afiliados que se manejan (empresarios y pensionados) y promueve la agilidad en la prestación del servicio presencial.	A mayor uso de las herramientas creadas por COLPENSIONES para la realización de tramites y procesos por internet, mayor la efectividad en la atención de necesidades y menor el trafico de solicitudes en las oficinas.
Cambios tecnológicos en plataformas que consolidan y actualizan información en línea.	Pensiones	La consolidación y actualización de la información en línea permite que los afiliados este enterados en tiempo real de información oportuna para sus tramites. También agiliza la entrega de información solicitada.	A mayor consolidación y actualización de información en línea, mayor la efectividad solución de tramites e inquietudes de los afiliados.
Mayor uso de redes sociales en Colombia.	Pensiones	Las redes sociales son espacios en Internet que permiten interactuar con una o muchas personas a la vez, aún cuando éstas se encuentren a una larga distancia. Lo anterior es de vital importancia para que COLPENSIONES pueda mantener a sus afiliados actualizados de la información relevante para sus procesos o necesidades frente a la empresa; también agiliza los tiempos de gestión de tramites y procesos.	A mayor uso de redes sociales para entrega de información y para creación de herramientas de interacción con la empresa, mayor número de afiliados informados y mayor efectividad en la solución de tramites e inquietudes.
Altos costos de los equipos de comunicación.	Pensiones	Los altos costos en los equipos de comunicación significan para la empresa poco en dinero, en procesos, en personal y en administración, lo cual puede contribuir o no al éxito de una empresa. Pero este costo de TIC no sólo está compuesto de los elementos tangibles, tales como el hardware, software y aplicaciones, entre otros, sino también incluye costos intangibles que se originan del personal, los procesos y la propia tecnología que se emplea para el almacenamiento de información, para el soporte de tramites y para la agilidad en la entrega de respuestas a los afiliados.	A mayor costo de los equipos de comunicación, menor desarrollo de la empresa frente a la prestación efectiva y oportuna de servicios.
Aumento de la productividad mediante el uso de mecanismos especializados para las comunicaciones.	Pensiones	El uso de mecanismos especializados para las comunicación permiten que COLPENSIONES sea mas productiva, ya que por medio de una buena gestión de la comunicación interna y externa se podrán establecer planes de acción que apoyen la consecución de sus objetivos, mejora del clima laboral, generación de una buena reputación, dar a conocer mejor el portafolio de servicios y coordinar adecuadamente el trabajo al interior de la empresa.	A mayor uso de mecanismos especializados para las comunicaciones, mayor productividad para la empresa.
Estructura dinámica y productiva.	Pensiones	Para que COLPENSIONES logre atraer mayor numero de afiliados requiere contar con un conocimiento pleno y actualizado sobre la composición y dinámica del territorio en el cual desarrolle sus funciones, tanto en sus aspectos productivos como sociales y ambientales.	A mayor conocimiento de la estructura dinámica y productiva del territorio donde desarrolle sus funciones, mayor control de las estrategias corporativas para atraer mayor numero de afiliados.

Evaluación integrada del análisis externo
EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre Colpensiones (a/o)
Condiciones socio demográficas.	Pensiones	Las condiciones sociodemograficas hacen alusión al tamaño y las características generales de un grupo de población determinado. De este modo, se puede afirmar que para COLPENSIONES es de vital importancia el análisis del conjunto de datos que arrojan las condiciones sociodemograficas para poder definir el tamaño y las principales características sociales de la población trabajadora objetivo.	A mayor conocimiento de las condiciones sociodemograficas, mayor efectividad en la caracterización del mercado objetivo al cual se quiere llegar.
Mercado laboral.	Pensiones	El mercado laboral es el mercado en donde confluyen la oferta y la demanda de trabajo. La oferta de trabajo está formada por el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar y la demanda de trabajo por el conjunto de empresas o empleadores que contratan a los trabajadores. La revisión de este mercado es importante para COLPENSIONES teniendo en cuenta que según la oferta de trabajo formal que se presente, así será el mercado objetivo de posibles afiliados a conquistar.	A mayor cantidad de personas económicamente activas formalmente empleadas, mayor cantidad de afiliados cotizantes al sector pensional.
Inflación.	Pensiones	Teniendo en cuenta que la inflación es un proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; que causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos. Para COLPENSIONES es importante este indicador puesto que da información del estado económico de los habitantes y la necesidad de trabajo formal para los mismos.	A mayor cantidad de personas económicamente activas formalmente empleadas, mayor cantidad de afiliados cotizantes al sector pensional.
Mercado financiero.	Pensiones	Los mercados financieros conforman un espacio cuyo objetivo es canalizar el ahorro de las familias y empresas a la inversión. El mercado financiero puede mostrar a COLPENSIONES las tendencias de ahorro de una población, beneficiando o no los fondos de pensión.	A mayor conducta de ahorro de los habitantes de una ciudad, menor resistencia a la entrega de porcentajes para soportar la seguridad social.
Situación fiscal.	Pensiones	Ya que la situación fiscal puede generar desequilibrio de las finanzas públicas y sus efectos potenciales pueden ser letales sobre la estabilidad macroeconómica del país, para COLPENSIONES es importante que el impacto de la los rubros fiscales sean positivos para conservar estabilidad económica para el sector empresarial, el cual provee los empleos formales necesarios para que los afiliados puedan cotizar el porcentaje establecido de pensión.	
Balanza comercial.	Pensiones	La balanza comercial forma parte de la balanza de pagos de un país. Esta balanza solo incluye las importaciones y exportaciones de mercancías, es decir, no contempla la prestación de servicios entre países, ni la inversión o movimiento de capitales. Para COLPENSIONES la balanza comercial puede representar un valor positivo si se mira por el lado de la inversión extranjera en el país que promueva empleos formales y también si se mira por el lado de la sostenibilidad de empresas que basan sus ventas en el extrajero.	A mayor cantidad de personas económicamente activas formalmente empleadas, mayor cantidad de afiliados cotizantes al sector pensional.

Evaluación integrada del análisis externo
EMPRESA / ORGANIZACIÓN: "Colpensiones" - Sector servicios.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre Colpensiones (a/o)
Mercado cambiario.	Pensiones	Para COLPENSIONES el mercado cambiario de divisas puede representar un valor positivo si se mira por el lado de la inversión extranjera en el país que promueva empleos formales y también si se mira por el lado de la sostenibilidad de empresas que basan sus ventas en el extrajero.	A mayor cantidad de personas económicamente activas formalmente empleadas, mayor cantidad de afiliados cotizantes al sector pensional.
Percepción internacional.	Pensiones	Si Colombia logra generar una buena percepción internacional con todos los cambios y ajustes políticos y económicos frente a los acuerdos de paz, es posible que la inversión extrajera se incremente y se promuevan nichos de mercado como el del turismo que logren dinamizar la economía.	A mayor cantidad de personas económicamente activas formalmente empleadas, mayor cantidad de afiliados cotizantes al sector pensional.

Fuente: Propia.

4. ANALISIS DEL SETOR

4.1 Sector Pensiones

El sistema pensional vigente en Colombia tiene 25 años de antigüedad, fue creado en 1993 y se implementó con el objetivo de acabar con los múltiples regímenes que existían. Antes de la ley 100 los requisitos de pensión y condiciones de acceso no estaban unificados, de hecho, existían más de 100 regímenes que con el tiempo se han ido desmontando (Gomez, 2018).

Se debe vislumbrar la complejidad de un modelo donde cada grupo de negoció este bajo diferentes condiciones la edad de pensión, de montos de cotización y de un cálculo diferente para su retribución. Hoy es un poco más sencillo (Gomez, 2018).

En Colombia existen dos tipos de alternativas para realizar los aportes a pensión. El Régimen de prima media (RPM), el cual es administrado por COLPENSIONES, donde para pensionarte en dicho régimen se deben cumplir 2 requisitos: tener 1.300 semanas cotizadas (equivalentes a 26 años aproximadamente) y la edad requerida (57 años para las mujeres y 62 años para los hombres), el valor de la pensión depende del monto con

el que se realizaron los aportes, los afiliados a COLPENSIONES con ingresos iguales o inferiores a un salario mínimo pueden aplicar para un subsidio que les permite aportar mensualmente a su pensión a través del programa Colombia Mayor. El traslado de un fondo privado a COLPENSIONES o viceversa exige un mínimo de permanencia de 5 años, o a más tardar las mujeres lo pueden realizar hasta los 46 años y hombres hasta los 51.

Otra de las alternativas para realizar los aportes a pensión son los fondos privados (RAIS), administrados por entidades como Porvenir, Protección, Colfondos y Old Mutual. En estos fondos los aportes son en dinero y se irán a una cuenta de ahorro individual. La pensión depende del capital que se tenga ahorrado, el cual debe ser del 110% del SMMLV. Y los requisitos de traslado aplican igual que los anteriormente mencionados para COLPENSIONES.

La decisión de a qué régimen pertenecer no es cualquier cosa, pues cada uno, RPM y RAIS, cuenta con sus propias condiciones de acceso, permanencia y beneficios. He aquí la importancia de entender en qué consisten para decidir con suficiente información cuál es el más conveniente, según la particularidad del caso (Gomez, 2018).

La cifra de 38 billones de pesos en el 2017 para cubrir la pensión de 1,9 millones de colombianos, la mayoría de ellos con solo un salario mínimo, describe con claridad la desproporción que existe en el sistema pensional del país, al que, hasta ahora, nadie se ha atrevido a realizarle cambios. Algunos analistas estiman que el costo político ha primado por encima del bienestar de los ciudadanos y de las finanzas públicas (El tiempo, 2018).

4.2 Actualidad del sistema pensional colombiano

De acuerdo con los datos del gremio de los fondos de pensiones, Asofondos, actualmente hay 20,6 millones de afiliados al sistema de pensiones en Colombia, de los cuales 14,12 millones son sus afiliados, mientras que 6,45 millones de personas están en el régimen público.

De esos casi 21 millones de afiliados que tiene el sistema de pensiones colombiano, se estima que solo 7,8 millones de personas cotiza, lo que implica que 65% de los colombianos no ahorra para su pensión. De acuerdo con el presidente de Asofondos, Santiago Montenegro, ese bajo nivel de cotización es una de las razones para que el sistema sea insostenible (Colprensa, 2017).

La baja cobertura es uno de los grandes problemas, pero para el ex presidente Juan Manuel Santos es evidente que el estado gasta demasiado en pensiones, es por esto que en la recién creada comisión del gasto público se hablara de la necesidad de una reforma pensional. El punto es, que esos $38 billones que gasta el gobierno anualmente en pensiones, son el segundo rubro más pesado del presupuesto después de la deuda. “Se gasta más en pensiones que en salud o defensa” (Colprensa, 2017).

El presidente de Asofondos propone que se deje un solo régimen de pensiones, y una de las razones es que mientras el sistema público tiene un déficit de casi $40 billones al año, solo en el año 2016, los recursos del ahorro pensional que administran las AFP tuvieron rendimientos de $16 billones, y en los primeros meses de 2017 ese incremento en los activos ya va por $6 billones, con lo que el total del dinero que administran los fondos privados está en $199 billones (Colprensa, 2017).

En consecuencia, el 74,2% del gasto público en subsidio a las pensiones se va para los estratos socioeconómicos 4 y 5, según cálculos de Planeación Nacional (El tiempo, 2018).

El presidente de Fasecolda, Jorge Humberto Botero, explicó que actualmente solo 23% de las personas de la tercera edad reciben una pensión, que sin una reforma al sistema de la seguridad social, ese porcentaje va a disminuir hacia 18,8% para 2050. En Colombia "la vejez es la principal causa de la pobreza" (El tiempo, 2018).

Afiliados y pensionados RPM (COLPENSIONES):

Al 30 de junio de 2018, COLPENSIONES cuenta con 6.599.661 afiliados, de los cuales 2.332.515 son cotizantes y 1.307.038 son pensionados (Colpensiones, 2018).

Ilustración 14: Afiliados y pensionados RPM de COLPENSIONES.



Fuente: Colpensiones en cifras, edición #16 trimestre abril – junio 2018.

El comportamiento de los afiliados a COLPENSIONES es el siguiente:

Tabla 14: Comportamiento afiliados COLPENSIONES.

Tipo Afilicion	Jun 2017	Sep 2017	Dic 2017	Mar 2018	Jun 2018
Afiliados cotizantes	2.232.040	2.254.157	2.349.505	2.310.823	2.332.515
Afiliados no cotizantes	4.271.435	4.236.288	4.177.688	4.255.646	4.267.146
Total	6.503.475	6.490.445	6.527.193	6.566.469	6.599.661

Fuente: Colpensiones en cifras, edición #16 trimestre abril – junio 2018.

Afiliados cotizantes: son aquellos que registran un pago en el mes correspondiente sin importar el ciclo de dicho pago (Colpensiones, 2018).

Afiliados no cotizantes: son aquellos que no registraron pago en el mes correspondiente, pero incluye tanto aquellos que cuentan con un pago en los últimos seis meses, como aquellos que no han registrado una cotización en este periodo de tiempo (Colpensiones, 2018).

Con relación a los pensionados a junio 2018, esta cifra se sitúa en 1.307.038 lo que equivale a un incremento del 3,70% en relación al mismo periodo del 2017, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 15: Datos de pensionados.

	Jun 2017	Sep 2017	Dic 2017	Mar 2018	Jun 2018
Pensionados	1.260.784	1.272.488	1.284.178	1.295.217	1.307.038
Valor mesadas en millones de pesos	2.864.782	1.784.665	1.804.469	1.908.134	3.046.414

Fuente: Colpensiones en cifras, edición #16 trimestre abril – junio 2018.

El valor de las mesadas presenta un incremento superior al 6,3% si se compara los pagos del mismo periodo del año 2017 (Colpensiones, 2018).

4.3 Diamante Competitivo

El diamante competitivo es la herramienta utilizada para identificar porque existen unas industrias más competitivas que otras, y como obtener una posición más ventajosa con referencia a sus competidores.

Para realizar el estudio de mejoramiento del servicio al cliente en COLPENSIONES - SEDE CALI NORTE, es necesario aplicar el instrumento de análisis del diamante competitivo, para así organizar el aprendizaje obtenido tanto de la región como de las

organizaciones (Betancourt B. , Direccionamiento estrtategico de organizaciones deportivas, 2018).

El diamante es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden cómo competir. En este contexto geográfico, se desarrollan sectores económicos (industrias), conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí (Betancourt B. , Direccionamiento estrtategico de organizaciones deportivas, 2018).

Para determinar la dinámica competitiva del trabajo a realizar es necesario aplicar y estudiar los 4 factores que componen el diamante competitivo y mostrar las variables que hacen de una empresa, organización y producto, ser más competitivos frente a los demás.

A continuación, se describen los 4 factores que hacen parte del diamante, aplicados a nuestro caso de estudio; Plan estratégico de mejoramiento del servicio de COLPENSIONES.

4.3.1 Factores Productivos básicos

Recursos naturales:

El Valle del Cauca cuenta con 4.755.760 habitantes, de los cuales el 81,9% de la población se concentra en ocho ciudades: Cali, Palmira, Buenaventura, Buga, Jamundí, Tuluá, Cartago y Yumbo. A partir de las proyecciones de población del DANE, el Valle del Cauca es el primer departamento con mayor tasa de población urbana del país, con 83,4% en 2017, superando a Atlántico (82,6%), Antioquia (69,1%) y Santander (79,4%). En las ocho ciudades con más de 100.000 habitantes, más de la mitad de la población está concentrada en la zona urbana. Esta condición, representa para el Valle del Cauca oportunidades para el aumento de la productividad y la competitividad

(Comisión de competitividad, ciencia, tecnología e investigación del Valle del Cauca, 2018).

Ilustración 15: Concentración de la población urbana 2017.



Fuente: CRC.

Adicionalmente, en estas ciudades se concentra 83,3% del valor agregado. Según el DANE, Cali aportó 47,8% de este valor, mientras que, en conjunto, las otras siete ciudades representaron 35,5% en 2015 (Comisión de competitividad, ciencia, tecnología e investigación del Valle del Cauca, 2018).

Clima:

El clima del Departamento de Valle del Cauca es muy variado, debido principalmente a factores como la latitud, altitud, orientación de los relieves montañosos, los vientos, etc. La llanura del Pacífico es muy húmeda; registra precipitaciones hasta de 5.000 mm anuales, la época de mayores lluvias se presenta en el segundo semestre del año; las lluvias aumentan en el litoral hacia la cordillera y las temperaturas superan los 24°C en altitudes que van desde el nivel del mar hasta los 1.000 m. (Toda Colombia, 2018)

En las áreas frías y de páramo las lluvias son ligeramente superiores a los 1.500 mm; por encima de los 3.500 m disminuyen hasta alrededor de 1.000 mm. Sus tierras están comprendidas en los pisos térmicos, cálido 47%, templado 34%, frío 14% y el piso térmico de páramo, 5%. (Toda Colombia, 2018).

Recurso humano:

Unas de las sugerencias u opciones contempladas en este plan estratégico para mejorar el servicio en COLPENSIONES es la adecuación de nuevos puntos de atención y la ampliación de los ya existentes, lo que conlleva a la contratación de más personal.

Cuando COLPENSIONES requiere más personal, siempre realiza un proceso de selección externo, el cual es abierto y público, en el pueden participar todas las personas que consideren cumplir con los requisitos para cada cargo vacante. Estas exigencias dependen del cargo requerido, que por lo general serian para nivel técnico y asistencial. Es necesario ser graduado como técnico o tecnólogo o ser estudiante de pregrado. Para el área directiva se exige pregrado con postgrado en áreas como administración, contaduría, ingeniería, derecho, finanzas, economía, mercadeo entre otras. Además de la exigencia académica, es necesario cumplir con requisitos de experiencia laboral con las respectivas certificaciones y pruebas de conocimiento.

Factores avanzados:

COLPENSIONES cuenta con una plataforma tecnológica que se soporta en los siguientes componentes: Servicios de procesamiento, sistemas de información y red de comunicaciones (Colpensiones, 2012).

Se cuenta con un data center principal con servicio de allocation y “hosting”, lo que significa que COLPENSIONES dará al proveedor del Data Center una infraestructura a

nivel de servidores y además, bajo demanda se pedirán al proveedor del Data center servicios de procesamiento y almacenamiento (Colpensiones, 2012).

COLPENSIONES para cubrir las necesidades que en materia de información se presentan, ha implementado una estrategia gradual focalizada en las siguientes categorías: (Colpensiones, 2012).

- Reprogramar portales del ISS (aportante y afiliados) para COLPENSIONES.
- Malla de validación PILA.
- Servicios Web para BPM.
- Portal de aplicaciones.
- Adquisición de aplicativos existentes en el mercado.
- Desarrollo de nuevas aplicaciones.
- Calidad de datos, entre otros.

Los sistemas de información de COLPENSIONES tienen una política uniforme de seguridad en done se identifican y acuerdan los requisitos en cuanto a perfiles de cada uno de los usuarios (Colpensiones, 2012).

COLPENSIONES cuenta con un programa intensivo de capacitación, de carácter obligatorio para todos los servidores que se vinculen a la entidad, dentro del cual se contemplan las temáticas relacionadas con la naturaleza y prospectiva la empresa. (Colpensiones, 2012).

Factores especializados:

COLPENSIONES cuenta con una gerencia Nacional de Servicio al ciudadano que será la encargada de administrar el funcionamiento del Servicio al cliente (SAC) al interior de COLPENSIONES. Algunas de sus funciones son: crear un programa de servicio al

consumidor financiero que garantice la retroalimentación de requisitos y necesidades, y permita medir la satisfacción del mismo, establecer formatos de encuesta personalizadas al cliente, definir y ejecutar la metodología y el reglamento interno para los puntos de atención. Fortalecer y consolidar una cultura de atención, entre otras (Colpensiones, 2012).

4.3.2 El clúster y las cadenas productivas

COLPENSIONES cuenta con aliados estratégicos, que corresponden a entidades del orden nacional o territorial, de carácter público, privado o de sociedad civil, que como parte de su objeto misional o dentro de las acciones de responsabilidad social empresarial, buscan llevar oportunidades de acceso a servicios, y/o mejorar la calidad de vida a ciudadanos.

El programa de protección a la vejez del Gobierno Nacional en cabeza del Ministerio del Trabajo y administrado por COLPENSIONES, conocido como los Beneficios Económicos Periódicos –BEPS, terminó el 2017 con más de 190.000 mil vinculados, superando de esta manera la meta establecida en el Plan Nacional de Desarrollo para el 2015 (Colpensiones, 2017).

COLPENSIONES en compañía de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, lanzó la campaña anticorrupción ‘ÉTICO’, una iniciativa que busca mantener un nivel de cero tolerancias con el fraude y proteger los dineros públicos (Colpensiones, 2018).

COLPENSIONES también cuenta con aliados como instituciones educativas universitarias para poderle facilitar a sus empleados el aprendizaje continuo.

Otro de los aliados de COLPENSIONES es el Programa de Solidaridad con el Adulto Mayor “Colombia Mayor”, el cual busca aumentar la protección a los adultos

mayores que se encuentran desamparados, que no cuentan con una pensión o viven en la indigencia o en la extrema pobreza; por medio de la entrega de un subsidio económico.

4.3.3 Las condiciones de la demanda

A pesar de los detractores que COLPENSIONES pueda tener, la demanda actual es creciente ya que cada año el número de afiliados va en aumento, ya sea por desconocimiento, o por sentir que su dinero va a estar seguro por tratarse de una entidad del estado.

Ilustración 16: Afiliados, pensionados y datos de pensionados.



Tipo Afilicion	Jun 2017	Sep 2017	Dic 2017	Mar 2018	Jun 2018
Afiliados cotizantes	2.232.040	2.254.157	2.349.505	2.310.823	2.332.515
Afiliados no cotizantes	4.271.435	4.236.288	4.177.688	4.255.646	4.267.146
Total	6.503.475	6.490.445	6.527.193	6.566.469	6.599.661

Fuente: Colpensiones en cifras, edición #16 trimestre abril – junio 2018.

Muestra de la implementación del nuevo Modelo de Atención y Servicio al Ciudadano que tiene el propósito de orientar, asesorar y acompañar a los ciudadanos, el incremento de los afiliados es sustancial en 2018 (Colpensiones, 2018)

El número de afiliados cotizantes al cierre del 30 de junio tuvo un incremento del 5% comparado con el mismo mes del año 2017 (Colpensiones, 2018).

La Administradora Colombiana de Pensiones, COLPENSIONES, fue reconocida como la entidad más querida y más recordada por los colombianos según el ranking de las 100 marcas analizadas de la revista Gerente. El ranking de esta publicación incluye el Top of Mind y el Top of Heart que ubica a COLPENSIONES en el primer lugar de los dos ítems en el sector Fondos de Pensiones y Cesantías, con un 29.25% (Colpensiones, 2018).

BEPS es un programa de ahorro voluntario diseñado para proteger a las personas a quienes sus recursos no les alcanzan para cotizar a pensión. Este programa es administrado por COLPENSIONES, lo que le daría una ventaja sobre la creciente demanda hacia los otros fondos de pensión, ya que, por la alta tasa de desempleo e informalidad de los colombianos, este programa es una muy buena opción para que dichas personas puedan tener un seguro para su vejez.

4.3.4 Estrategia y estructura de las empresas del sector

En Colombia existen dos regímenes pensionales: el régimen de prima media con prestación definida administrada por COLPENSIONES, y el régimen de ahorro individual (RAI) administrado por los fondos privados (Porvenir, Colfondos, Protección y Old mutual).

Desde la creación de los fondos privados con la ley 100 de 1993, ha existido una constante competencia entre ambos regímenes (público y privado) para definir cuál de los 2 fondos les conviene más a los colombianos.

Ahora bien, los fondos privados de pensiones y COLPENSIONES tienen la obligación de darles información a los usuarios y las proyecciones de qué sucedería si se cambia de

régimen para que tome la mejor decisión, ya que cada caso es diferente, y a veces se cometen muchos errores por no tener la información necesaria (El país, 2015).

Pero algo que los fondos privados deben reconocer es que hubo ligereza cuando hubo una política de mercado donde a la gente le mostraron unas expectativas de pensiones que movió a muchas personas a ilusionarse con tener un mejor futuro pensional si se cambiaban a un privado. Lo cierto es que mucha gente se cambió y se quedó en el régimen privado y teniendo la oportunidad, porque la ley da esa oportunidad de regresarse al régimen de prima media, no lo hicieron. Ahora lo están haciendo de manera absolutamente tardía y extemporánea (Quintero, 2018).

Otro factor que ha influido en las malas decisiones al momento de trasladarse o no de fondo de pensión es la falta de interés o una falta de responsabilidad de haber hecho la tarea de entender antes de cambiarse de régimen y que posibles consecuencias tendría esa decisión. Tristemente la gente está dejando para último minuto esa decisión y ya es tarde (Quintero, 2018).

4.3.5 Gobierno

COLPENSIONES es una empresa industrial y comercial del estado, la cual está vigilada por la Superintendencia financiera, vinculada al Ministerio de trabajo y cuenta con el apoyo del gobierno nacional.

4.3.6 Azar

Por mucha organización o proyección que COLPENSIONES pueda llegar a desarrollar siempre van a existir factores que van a estar fuera de su alcance y no van poder ser controlados, como por ejemplo la corrupción y fraudes con documentos para solicitar pensiones sin tener el derecho. La inevitable reforma pensional la cual sugiere muchos cambios a la hora de reconocer una prestación económica, ha llegado a estipular que

COLPENSIONES debe desaparecer porque da muchos subsidios y el sistema es insostenible.

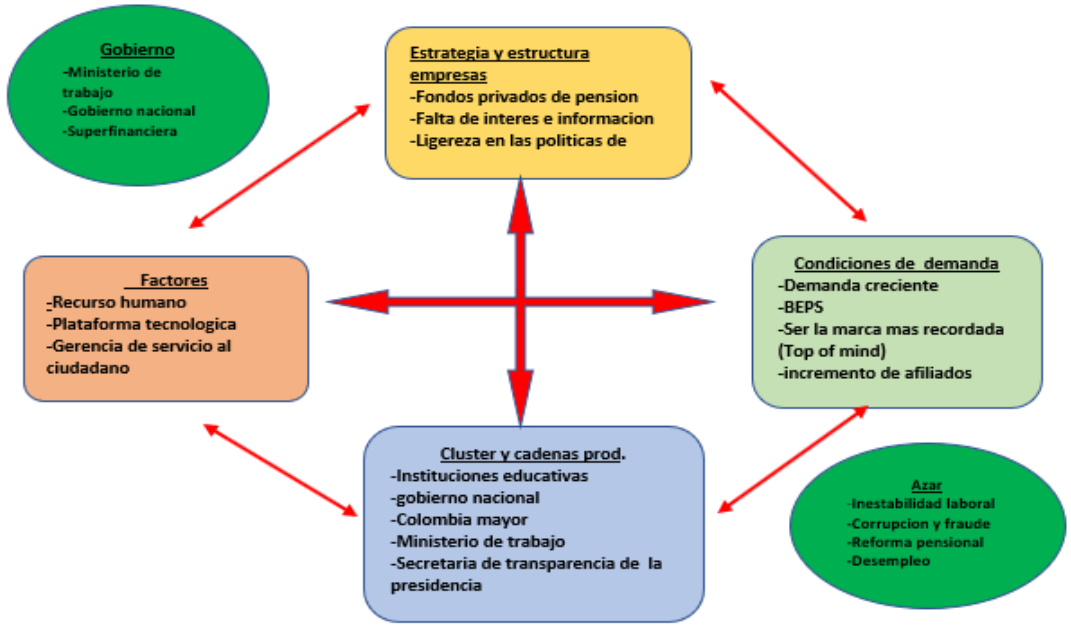
Otro factor influyente en el tema pensional, es la inestabilidad laboral y el desempleo, ya que cada día la tasa de desempleo es mayor y los colombianos se ven obligados a buscar opciones paras poder sacar adelante a sus familias.

Es indudable que el hecho de que cada vez haya más adultos mayores y menos jóvenes, con mayor esperanza de vida, esto afecta gravemente al sistema de reparto (Manga, 2018)

Nuestro sistema de pensiones está gravemente afectado por la informalidad de la economía, por un perverso esquema que orienta los subsidios del Estado a las pensiones más altas y –como los de la mayoría de los demás países del mundo- por el cambio demográfico. Pero eso no se resuelve con el desmonte del régimen de reparto. La función del Estado es proteger a los ciudadanos en la vejez, no propulsar las ganancias de los grandes grupos financiero. (Manga, 2018).

4.4 Modelo de diamante competitivo

Ilustración 17: Modelo de diamante competitivo aplicado a COLPENSIONES.



Fuente: Propia.

4.5 Las Cinco fuerzas competitivas

El poder tener la ventaja de analizar e identificar el nivel de competencia que tiene la organización en el sector, en este caso COLPENSIONES, es una variable importante para poder desarrollar una estrategia que le permita aprovechar las oportunidades y de igual forma defenderse de las amenazas que se puedan presentar.

En el siguiente cuadro se podrá identificar el perfil competitivo de COLPENSIONES en el sector al cual pertenece:

Tabla 16: Análisis estructural del sector pensiones.

NEGOCIO: Servicio al cliente COLPENSIONES	MARCO ESPECIFICO DEL NEGOCIO						Fecha
	PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR						26/01/2019
SECTOR: Pensiones		Repulsión		Neutro	Atracción		
		--	-		+	++	
Barreras de entrada							
Diferenciación del producto	**BAJO**					**X**	**ALTO**
Necesidades de capital	**ALTO**	**X**					**BAJO**
protección gubernamental	**BAJO**					**X**	**ALTO**
Efecto de la curva de experiencia	**BAJO**					**X**	**ALTO**
Rivalidad entre competidores							
Numero de competidores	**PEQUEÑO**					**X**	**GRANDE**
crecimiento del sector	**ALTO**				**X**		**BAJO**
capacidad de diferenciación del producto	**ALTO**		**X**				**BAJO**
rentabilidad del sector	**ALTO**				**X**		**BAJO**
Barreras de salida							
Especialización de los activos	**ALTO**	**X**					**BAJO**
costo de salida	**ALTO**	**X**					**BAJO**
Restricciones sociales o de gobierno	**ALTO**		**X**				**BAJO**
Poder de los compradores							
Numero de clientes importantes	**BAJO**					**X**	**ALTO**
Rentabilidad del cliente	**BAJA**					**X**	**ALTA**
Capacidad de organizarse	**ALTA**			**X**			**BAJO**
Poder de los proveedores							
Numero de proveedores importantes	**BAJA**					**X**	**ALTA**
Importancia del sector para los proveedores	**ALTA**				**X**		**BAJA**
Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor	**BAJA**					**X**	**ALTA**
Productos sustitutivos							
Disponibilidad actual y futura	**ALTA**		**X**				**BAJA**
Rentabilidad y agresividad del productor y producto sustituto.	**ALTA**	**X**					**BAJA**
PERFIL NUMERICO TOTAL _____		**4**	**3**	**1**	**3**	**8**	

Fuente: Propia.

Según el resultado del análisis estructural de las cinco fuerzas competitivas, se puede determinar que para el sector pensiones, COLPENSIONES es muy atractivo ya que se destaca por la diferenciación del producto, por la trayectoria y experiencia, ya que lleva más de 50 años en el sector y además cuenta con el apoyo del gobierno nacional, lo que lo hace más atractivo hacia sus clientes o compradores porque se cuenta con un buen respaldo.

4.5.1 La intensidad de la rivalidad existente entre los competidores del sector

Entre COLPENSIONES y los Fondos privados de pensión siempre ha existido una gran rivalidad, ya que estos siempre han luchado por mantener una posición utilizando diferentes tácticas como la gran rentabilidad que genera el estar vinculado a ellos, sus servicios ofrecen la garantía de pensión mínima (el cual COLPENSIONES no lo tiene por estar ceñidos a la ley que emita el congreso de la república).

Adicional a esto los Fondos privados cuentan con una fuerza comercial muy grande, a la cual les exigen metas y por esta razón buscan realizar vinculaciones masivas o a veces por medio de engaños que finalmente terminan en nulidades de afiliaciones o en traslados a COLPENSIONES. La fuerza de comercial de COLPENSIONES es de 50 asesores a nivel nacional, los cuales están enfocados principalmente a la visita a empresas para dar a conocer el régimen de prima media y ayudar a los empleadores con el portal web para la depuración de deuda. A estos asesore no les exigen metas por cumplir.

En conclusión, se puede evidenciar que el nivel de rivalidad entre competidores es alto ya que por las pocas probabilidades que hay de nuevos competidores, ya se tiene una demanda asegurada y poder de mercado, y sus niveles de inversión son elevados.

4.5.2 La amenaza de nuevos competidores

En el sector pensiones no existe una gran posibilidad de nuevos competidores ni a corto ni a mediano plazo. Ya que el sistema general de pensiones depende de las leyes que determine el gobierno.

Cuando se creó la ley 100 de 1993 se crearon con ella alrededor de 20 fondos privados de pensión, de los cuales en la actualidad solo quedan 4 que pertenecen a los empresarios más representativos del país, por lo que resultaría difícil que pudiera entrar un competidor que cumpliera con las mismas condiciones socioeconómicas.

El gobierno nacional ha anunciado que para este año se pretende por fin hacer la reforma pensional que durante tantos años se ha venido aplazando. Y esto ya podría determinar si se van a unificar los 2 regímenes (COLPENSIONES y RAI), que ha sido una de las propuestas, si se va a aumentar las semanas de cotización o la edad de pensión, entre otros.

4.5.3 Poder de negociación de los proveedores del sector

COLPENSIONES cuenta con una gran cantidad de proveedores, entre ellos se encuentran las compañías que prestan servicio de outsourcing. De este modo, el poder de negociación de los proveedores es bastante bajo, puesto que estos servicios no son vitales para la operación de la empresa y pueden ser reemplazados fácilmente. También cuentan con proveedores de insumos que son vitales para el desarrollo de operaciones del día a día, y la relación con ellos es bastante favorable ya que las compras se realizan por medio del programa del gobierno nacional Colombia compra eficiente, lo que permite tener unos costos muy bajos por el volumen.

4.5.4 Poder de negociación de los compradores del sector

El poder de negociación de los compradores no es muy elevado, ya que están sujetos a las opciones que les pueda brindar COLPENSIONES o en su defecto los Fondos privados de pensión. Teniendo en cuenta que las pensiones son obligatorias, los compradores no pueden escoger si cotizar o no al sistema general de pensiones y deben demandar el servicio.

Los compradores de COLPENSIONES en este caso están clasificados como: empleadores, afiliados (activos cotizantes y no cotizantes), pensionados, abogados, no afiliados, población económicamente activa.

La importancia del comprador, en este caso, los mencionados anteriormente, es muy alta para el funcionamiento del sector, ya que sin sus aportes por concepto de pensiones sería imposible el funcionamiento de COLPENSIONES. Si bien es cierto que el gobierno nacional aporta gran cantidad de dinero para subsidiar el sistema, este también se rige por los aportes que realizamos los colombianos, los cuales son muy bajos, ya que de los casi 7 millones de afiliados a COLPENSIONES, solo cotizan 2 millones.

4.5.5 La amenaza de productos y servicios sustitutos

El sector pensiones es muy especializado y además es un servicio que por ley tiene que ser ofrecido siempre, lo que hace que no haya bienes sustitutos. Los aportes a pensión son una obligación y la gran mayoría de las personas que cotizan son de bajos recursos, los cuales devengan entre 1 y 2 salarios mínimos legales mensuales vigentes, por lo que sus opciones de ahorro o de inversión en otros productos es baja. Lo anterior hace que los fondos de pensión se encuentren en un oligopolio, sin ningún tipo de competencia directa.

5. BENCHMARKING

El Benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2016).

5.1 Empresas a Comparar

La referenciación o análisis por comparación es un proceso que nos permitirá analizar el desempeño de COLPENSIONES, referenciándola con las Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantía (AFP). Se debe tener en cuenta que en Colombia COLPENSIONES no tiene otra empresa igual para competir en la modalidad de régimen de prima media (RPM), por eso se debe analizar frente a la competencia originada por los fondos privados de pensión través de las Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantía (AFP), en un régimen de ahorro individual (RAI).

A continuación, se analizarán las Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantía (AFP): Porvenir, Protección, Colfondos y Old Mutual. Con los cuales se comparará COLPENSIONES, teniendo en cuenta su historia, su información corporativa y sus productos.

5.1.1 Fondo de pensiones y cesantías Porvenir S.A.

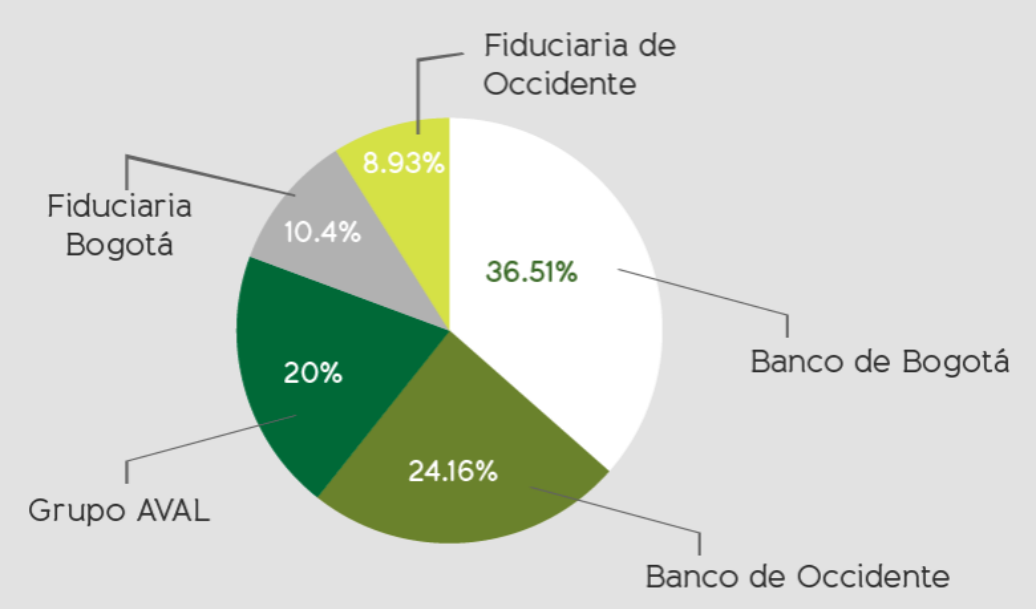
Porvenir S.A es una administradora de fondos de pensiones y cesantías constituida en 1991 como fondo de cesantías únicamente. Sin embargo, en el año 1994 al entrar en vigencia la ley 100 de 1993, se estableció una alianza con la AFP Provida S.A. de Chile, en su momento la más grande administradora de pensiones de su país, para entrar en operación como fondo privado de pensiones obligatorias. Provida mantuvo su participación del 20% en Porvenir S.A. hasta septiembre de 2003 (Porvenir, 2019).

Actualmente, Porvenir S.A. administra un Fondo de Pensiones Voluntarias, Fondos de Pensiones Obligatorias y Fondos de Cesantías, así como Patrimonios Autónomos (Porvenir, 2019).

Desde sus inicios la Compañía se ha consolidado como la sociedad administradora con la mayor cantidad de afiliados y de recursos administrados en los Fondos de Pensiones

Obligatorias y de Cesantías. Porvenir S.A. hace parte del Grupo AVAL, uno de las multinacionales financieras más importantes del país (Porvenir, 2019).

Ilustración 18: Accionistas de Porvenir.



Fuente: www.Porvenir.com

Porvenir S.A. trabaja en la consolidación y administración del futuro pensional de los afiliados y administra su ahorro bajo criterios de rentabilidad, seguridad y transparencia; este compromiso se encuentra respaldado por un excelente equipo humano en continuo crecimiento y desarrollo, el cual vela por ofrecer un portafolio de productos dinámicos y un servicio ágil y oportuno, para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes (Porvenir, 2019).

Información corporativa:

Tabla 17: Accionistas de Porvenir.

AFP	Misión	Visión	Valores o principios
Porvenir	Contribuimos al crecimiento del ahorro de nuestros afiliados, apoyándolos en todas las etapas de su vida.	Ser la compañía líder, referente en innovación y servicio, que transforma la cultura de ahorro en grandes beneficios.	Vocación de servicio, integridad, trabajo en equipo, apertura al cambio y logro.

Fuente: www.porvenir.com

Los productos manejados actualmente dentro del portafolio de Porvenir S.A. son:

- **Pensiones obligatorias:** Pensión anticipada o por vejez, Pensión por invalidez y Pensión por sobrevivencia.
- **Pensiones voluntarias:** inversiones de tipo conservador, moderado o agresivo.
- Cesantías.

5.1.2 Fondo de pensiones y cesantías Protección S.A.

Protección S.A es una Sociedad Anónima, Sociedad de Servicios Financieros y Administradora de fondos de Pensiones y Cesantías. Nació el 12 de agosto de 1991 como Fondo de cesantías, en 1993 se creó el Fondo de pensiones voluntarias y en 1994 se creó el Fondo de pensiones obligatorias (Protección S.A, 2019).

Protección S.A. es la única Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantía (AFP) colombiana que negocia su acción en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC). La inscripción se realizó el 14 de junio de 1995 y actualmente están en circulación veinticinco millones cuatrocientos siete mil cuatrocientas cuarenta y seis (25.407.446) acciones ordinarias. La acción de Protección está clasificada por la BVC como un instrumento de baja bursatilidad (Protección S.A, 2019).

Durante el tercer trimestre de 2018 se negociaron en la Bolsa de Valores de Colombia 912 acciones de Protección, por valor total de $95.494.780. El precio de cierre del trimestre fue de $113.000 (Porvenir, 2019)

Información corporativa:

Tabla 18: Información corporativa de Protección S.A.

AFP	Misión	Visión	Valores o principios
Protección	Proteger, desde el presente, el futuro de nuestros clientes en la construcción de su patrimonio y generarle valor en el cumplimiento de sus metas.	Ser el principal aliado de nuestros clientes en la construcción y gestión de su patrimonio.	Equidad, respeto, responsabilidad y transparencia.

Fuente: www.protección.com

Los productos manejados actualmente dentro del portafolio de Protección S.A. son:

- **Pensiones obligatorias:** Multifondos y administración de obligaciones pensiónales.
- **Pensiones voluntarias:** Multinversión, alternativas cerradas, mi reserva y planes institucionales.
- **Cesantías:** Administración de cesantías y administración de cesantías retroactivas.

5.1.3 Fondo de pensiones y cesantías Colfondos S.A.

Colfondos S.A. Pensiones y Cesantías (Colfondos AFP) es una administradora de fondos de pensiones colombiana fundada en 1991 que ofrece productos y servicios en el ámbito de las pensiones obligatorias y voluntarias, además de seguro de cesantía. La firma fue controlada hasta el 2009 por Citibank, que vendió sus acciones al holding colombiano Mercantil Colpatria y los fondos de capital privado Palmfund Management y Linzor Capital Partners. En el 2012, el banco canadiense Scotiabank compró una participación controladora de 51% en Colfondos como parte de la expansión latinoamericana de su área de gestión global de patrimonio. Mercantil Colpatria conservó el 49% de la propiedad (BNamericas, 2019).

Scotiabank también tiene el 51 por ciento del Banco Colpatria y con la movida de la AFP ahora es uno de los mayores protagonistas internacionales en el sistema financiero colombiano. En el 2010, el Grupo Colpatria le compró Colfondos al Citibank y ahora, con el nuevo socio canadiense, piensa convertirse en uno de los mayores jugadores en el mercado pensional del país (García, 2012).

Información corporativa:

Tabla 19: Información corporativa de Colfondos S.A.

AFP	Misión	Visión
Colfondos	Proporcionar servicios de ahorro previsional de alta calidad acordes con las necesidades de los Clientes, ofreciendo tranquilidad y confianza, mediante el compromiso ético, el manejo prudente y profesional de los recursos encomendados, generando la satisfacción de los Accionistas, los Clientes y los Empleados; contribuyendo al desarrollo ordenado del ahorro en la sociedad.	Ser una organización de servicios de ahorro previsional confiable, orientada al cliente, cumpliendo la promesa básica, rentable y flexible, basada en la ética, excelencia y profesionalismo

Fuente: www.colfondos.com

Los productos manejados actualmente dentro del portafolio de Colfondos S.A. son:

- **Pensiones obligatorias:** Multifondos.
- **Pensiones voluntarias:** Portafolios abiertos y cerrados.
- Cesantías.

5.1.4 Fondo de pensiones y cesantías Old Mutual

Old Mutual 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 64.000 empleados y tiene más de 18,9 millones de clientes (Old Mutual, 2019).

En Colombia están presentes desde 1953, con la fundación de la compañía Skandia Seguros de Vida S.A. Ofrecen soluciones integrales a través de un grupo de compañías lideradas por Old Mutual Holding S.A. Cuentan con 513 colaboradores en 6 ciudades donde tenemos presencia (Old Mutual, 2019).

En el 2006, las compañías Skandia en Colombia son adquiridas por el Grupo Old Mutual. Luego de una transición gradual, en el segundo semestre de 2014 empiezan a operar formalmente bajo la marca de origen sudafricano Old Mutual (Old Mutual, 2019).

Son parte del grupo empresarial en Colombia, liderado por 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. – Sociedad Comisionista de Bolsa (Old Mutual, 2019).

Información corporativa:

Tabla 20: Información corporativa de Old Mutual S.A.

AFP	Misión	Visión	Valores o principios
Old Mutual	Facilitar futuros positivos para nuestros colaboradores, asesores y clientes mediante la entrega de asesoría y educación financiera, soluciones financieras accesibles, acordes a sus necesidades, siendo responsables con las comunidades donde operamos.	Ser el socio de confianza de nuestros clientes apasionados por ayudarlos a alcanzar sus metas financieras a lo largo de su vida.	Transparencia e integridad.

Fuente: www.oldmutual.com

Los productos manejados actualmente dentro del portafolio de Colfondos S.A. son:

- Pensiones obligatorias.
- Pensiones voluntarias.
- Fondo alternativo de pensiones.
- Cesantías.

- Fiduciaria.
- Seguros de vida.
- Valores.
- Holding.

5.2 Factores claves de éxito: identificación y descripción

La determinación de los factores clave de éxito (o críticos), es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización. A continuación, se realiza la identificación y descripción de los factores claves de éxito para la empresa COLPENSIONES frente a su competencia:

5.2.1 Servicios agiles y oportunos

Por medio del uso de herramientas como el diseño de procesos y la implementación de desarrollos tecnológicos, se busca que los servicios que se presten a los afiliados sean agiles (modelos de atención óptimos) y oportunos (tiempos de atención justos). La ruta de atención al cliente se elabora a partir de los errores y aciertos que se cometen en cada etapa de atención, así como las prácticas reiteradas que impiden mejorar la experiencia de los usuarios, y las amenazas y oportunidades que aparecen en el corto plazo (Portafolio, 2013).

5.2.2 Soporte del estado (prima media (RPM) o ahorro individual (RAI))

COLPENSIONES tiene dos tipos de ingresos, los aportes y devoluciones de aporte que son los recursos con los que llega la gente que se ha trasladado, ese es el portafolio de la empresa, y con estos se pagan los pensionados. La diferencia entre COLPENSIONES y los Fondos privados de pensión es que el dinero que haga falta entre los recursos recolectados y lo que sume la nómina de pensionados, lo pone el Presupuesto General de La Nación (La República, 2018). Por esta razón el soporte que le brinda el estado a

COLPENSIONES un diferenciador importante a la hora de la elección de los colombianos.

5.2.3 Rentabilidad

La rentabilidad de los recursos que ahorramos para pensión nos afecta menos si estamos en el RPM (COLPENSIONES), dado que nuestra pensión será calculada con base al ingreso de los últimos 10 años laborados, mientras que en el RAIS (fondos privados de pensión) la rentabilidad es vital, ya que con base en el monto ahorrado se realizará el cálculo para definir la pensión. Tal vez el único caso donde vale la pena analizar la diferencia de rentabilidad entre el régimen de prima media y el régimen de ahorro individual es cuando una persona llega a la edad de pensión, pero no cumple con el requisito de semanas (Bolaños E. , ¿Es más rentable ahorrar en los fondos privados o en Colpensiones?, 2017).

5.2.4 Número de afiliados

Hoy COLPENSIONES cuenta con 6.554.538 afiliados. En el programa BEPS cuenta con más de 320.000 ahorradores. Es de notar que del total de los traslados desde COLPENSIONES hacia el RAIS la cifra ha disminuido año tras año. Así entre octubre 2012 (inicio COLPENSIONES) y 2013 los traslados fueron de 39%, en 2014 pasaron a 20%; en 2015 a 19%; en 2016, a 11% y en 2017 se trasladaron el 8% del total, que suman 195.000 colombianos (La Repúbllica, 2018).

5.2.5 Número de pensionados

Uno de los puntos claves para COLPNECIONES es ser la empresa de pensiones que más pensionados ha logrado en el país, actualmente 1.290.380 personas se han pensionado con el Régimen de Prima Media (RPM).

5.2.6 Canales de comunicación

COLPENSIONES cuenta con diversos canales de comunicación para la atención de requerimientos, peticiones, quejas, reclamos y solicitudes de los afiliados y del mercado potencial. Algunos de estos canales son: líneas telefónicas por ciudad y a nivel de país, página web, correo electrónico, SMS y chat. La idea es asegurar la disponibilidad permanente de la atención a los afiliados, con altos niveles de calidad, por medio del cumplimiento de los indicadores.

5.2.7 Red de oficinas

La red de oficinas de COLPENSIONES se encuentra conformada por las siguientes oficinas: Amazonas (1), Antioquia (7), Arauca (1), Atlántico (3), Bogotá (15), Bolívar (2), Boyacá (3), Caldas (2), Caquetá (1), Casanare (1), Cauca (1), Cesar (2), Choco (1), Córdoba (1), Cundinamarca (5), Guainía (1), Guaviare (1), Huila (2), Guajira (1), Magdalena (1), Meta (1), Nariño (3), Norte de Santander (3), Putumayo (1), Quindío (1), Risaralda (2), San Andrés (1), Santander (4), Sucre (1), Tolima (2), Valle del Cauca (9), Vaupés (1) y Vichada (1). Para un total de 82 oficinas a lo largo del territorio colombiano.

5.2.8 Servicio al cliente

COLPENSIONES realiza la cobertura para la prestación de sus servicios a sus afiliados y de su público objetivo por medio de sus puntos de atención presencial (82 oficinas a nivel nacional), por sus líneas telefónicas y por medio de sus puntos virtuales (página web, correo electrónico SMS y chats). Estos contactos con los usuarios se ven enmarcados dentro de un modelo de servicio diseñado para agilizar los requerimientos de una manera oportuna.

5.2.9 Plataformas tecnológicas para manejo de información del usuario

COLPENSIONES cuenta con una plataforma de información para el manejo de la información de sus afiliados llamada Bizagi, la cual realiza la consolidación de la información, la archiva por usuario y genera informes según la necesidad de los mismos.

5.2.10 Planta de personal para atención

La planta de funcionarios de COLPENSIONES para la atención de requerimientos de los usuarios, a nivel nacional, es de 1.503 funcionarios oficinales y 1.896 en misión.

5.2.11 Experiencia y solidez en el mercado colombiano

COLPENSIONES después de sus casi 7 años de funcionamiento, se ha consolidado como una entidad fortalecida, que está saliendo de la herencia que dejó el Seguro Social y ya es una entidad que está enfocada hacia el servicio, no solo recibir y atender trámites para la vejez, sino que ha iniciado una era donde se enfocan en el ciudadano que los busca. Actualmente se promueve que los jóvenes conozcan las pensiones desde ahora y no al final cuando no se puede hacer mucho. La estadística referencia que 11.000 personas se trasladan mensualmente a COLPENSIONES, lo cual refiere el peso de la experiencia y de la solidez de la empresa en el sector pensiones.

5.3 Matriz de perfil competitivo e interpretación de resultados

Para realizar la matriz de perfil competitivo se definió una lista de 11 factores claves de éxito para comparar y referenciar a COLPENSIONES con su competencia más directa, los Fondos privados de pensión (RAIS):

Tabla 21: Matriz de perfil competitivo.

		Colpensiones		Porvenir S.A		Protección S.A		Colfondos		Old Mutual	
Factores clave de éxito	Peso	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Servicios agiles y oportunos	20%	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Soporte del estado (prima media (RPM) o ahorro individual (RAI))	15%	4	0,6	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Rentabilidad	10%	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Número de afiliados	9%	3	0,27	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Número de pensionados	9%	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Canales de comunicación	7%	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Red de oficinas	7%	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Servicio al cliente	7%	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Plataformas tecnológicas para manejo de información del usuario	6%	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Planta de personal para atención	6%	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Experiencia y solidez en el mercado Colombiano	4%	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Total			**3,18**		**2,90**		**2,70**		**2,36**		**2,01**

Fuente: Propia.

Análisis de resultados:

De los resultados arrojados por la Matriz de perfil competitivo frente a los factores claves de éxito definidos, se puede concluir que COLPENSIONES es la Administradora de pensiones más fuerte respecto a su competencia más directa, los fondos privados de pensión (RAIS). Y que dentro de los fondos privados de pensión privados, la empresa más fuerte y de mayor riesgo para COLPENSIONES es Porvenir, seguida por Protección, Colfondos y Old Mutual.

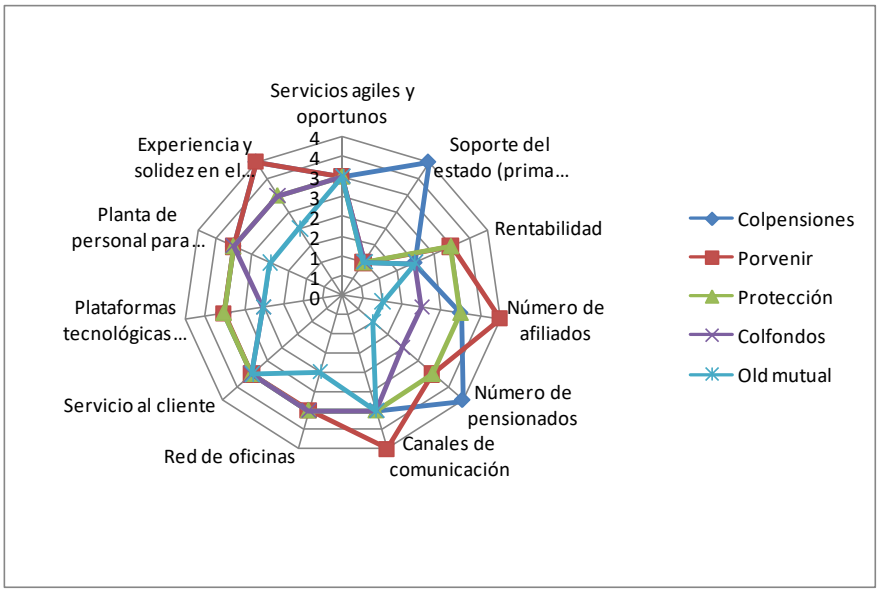
5.4 Radares de comparación e interpretación de resultados

A continuación, se mostrarán los radares de comparación donde se analizarán los valores y los valores sopesados asignados los factores claves de éxito para COLPENSIONES y para los Fondos privados de pensión. La idea es poder visualizar los puntos más fuertes y más débiles de las empresas prestas al estudio:

5.4.1 Radares de COLPENSIONES y su competencia

Radar de valores:

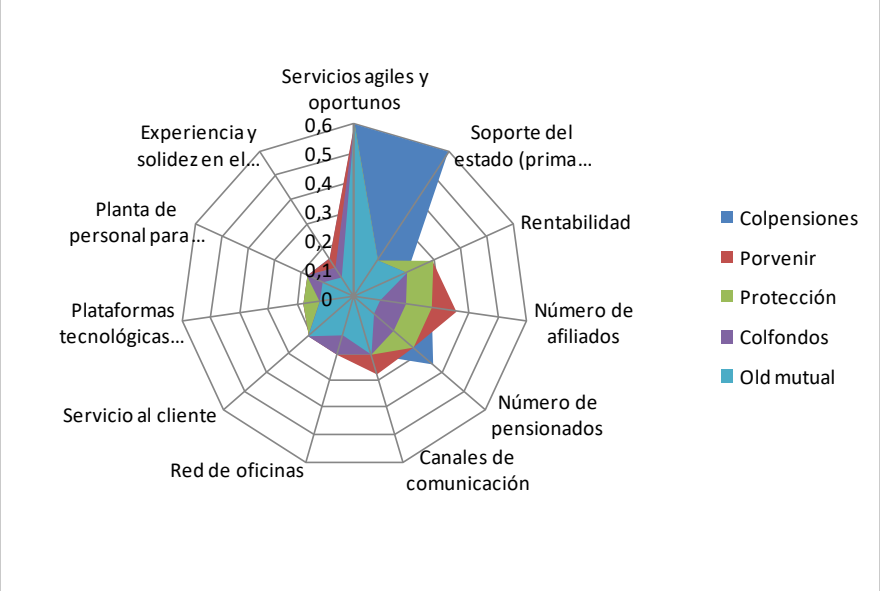
Ilustración 19: Radar de valores COLPENSIONES y su competencia.



Fuente: Propia.

Radar de valores sopesados:

Ilustración 20: Radar de valores sopesados COLPENSIONES y su competencia.

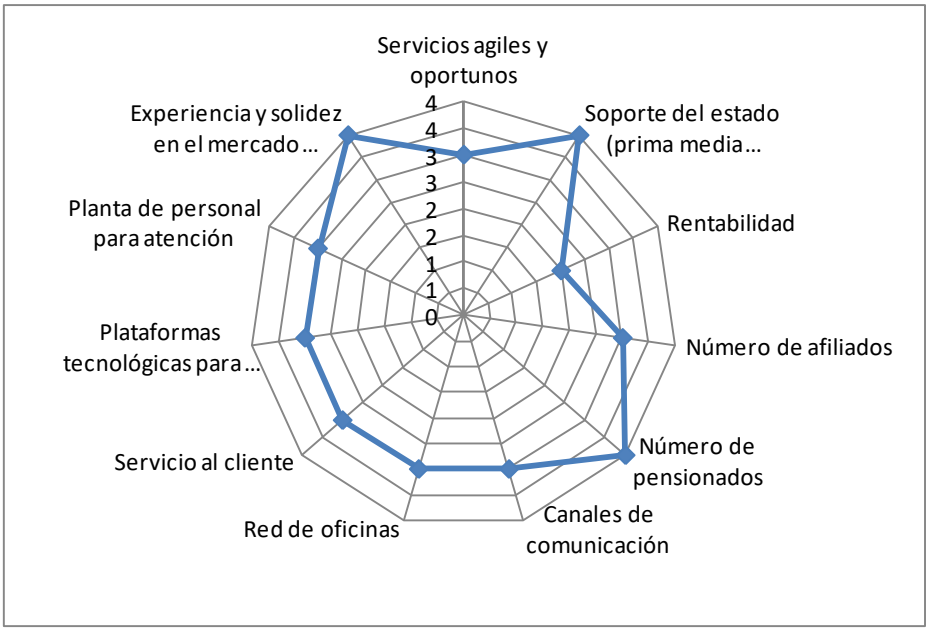


Fuente: Propia.

5.4.2 Radares de COLPENSIONES

Radar de valores:

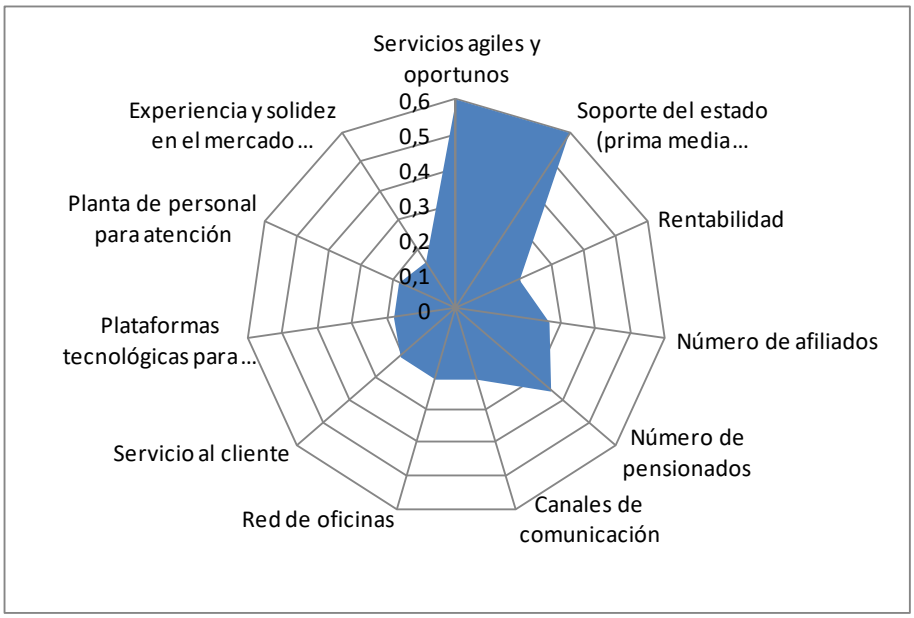
Ilustración 21: Radar de valores COLPENSIONES



Fuente: Propia.

Radar de valores sopesados:

Ilustración 22: Radar de valores sopesados COLPENSIONES.

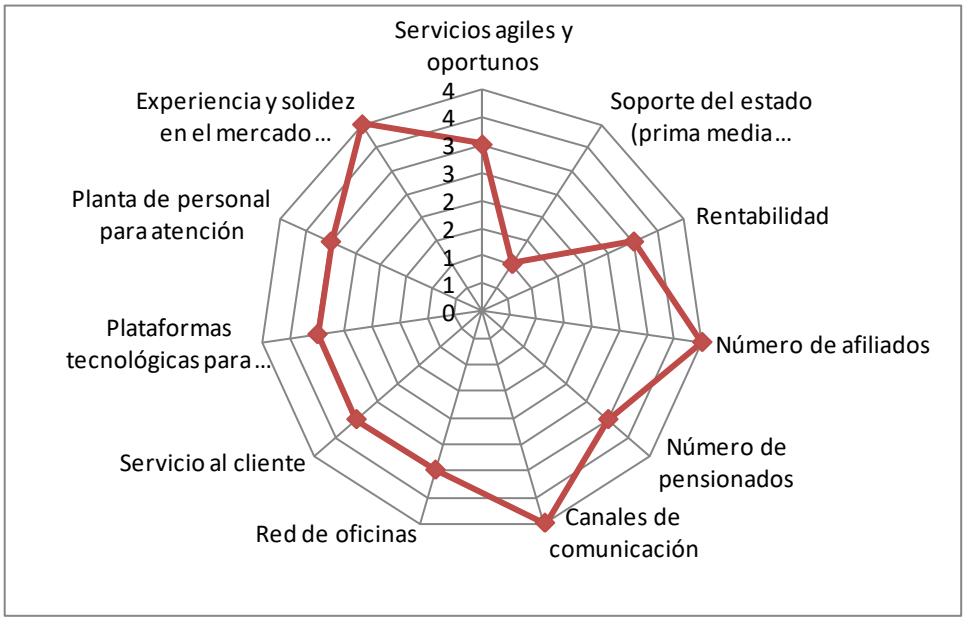


Fuente: Propia.

5.4.3 Radares de Porvenir

Radar de valores:

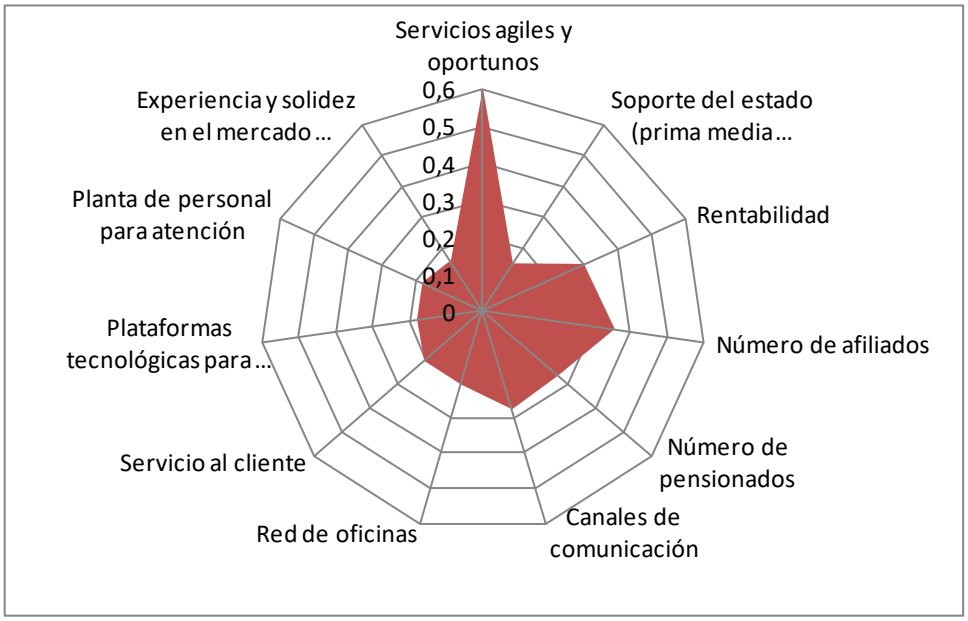
Ilustración 23: Radar de valores Porvenir



Fuente: Propia.

Radar de valores sopesados:

Ilustración 24: Radar de valores sopesados Porvenir

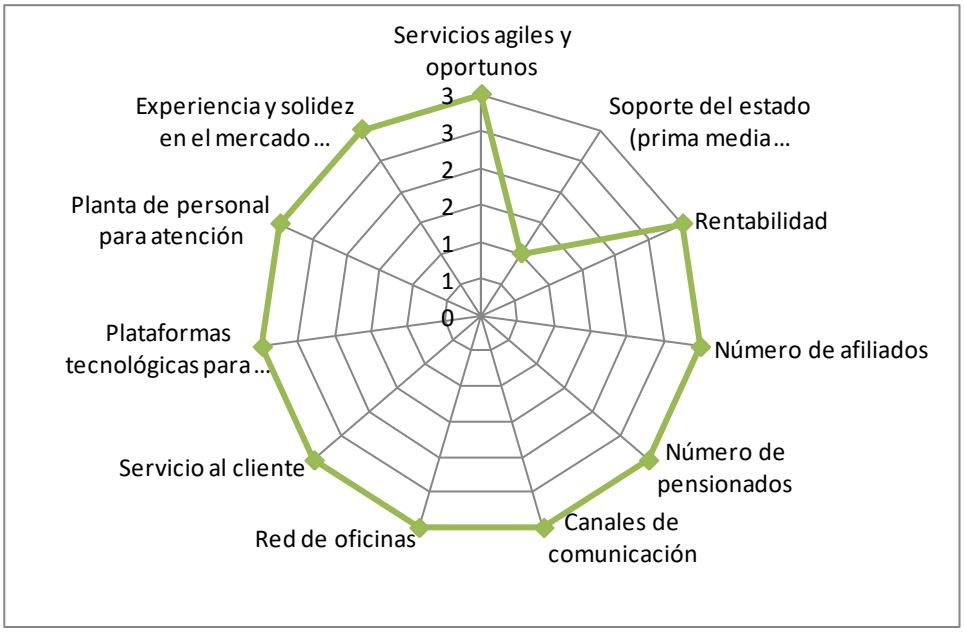


Fuente: Propia.

5.4.4 Radares de Protección

Radar de valores:

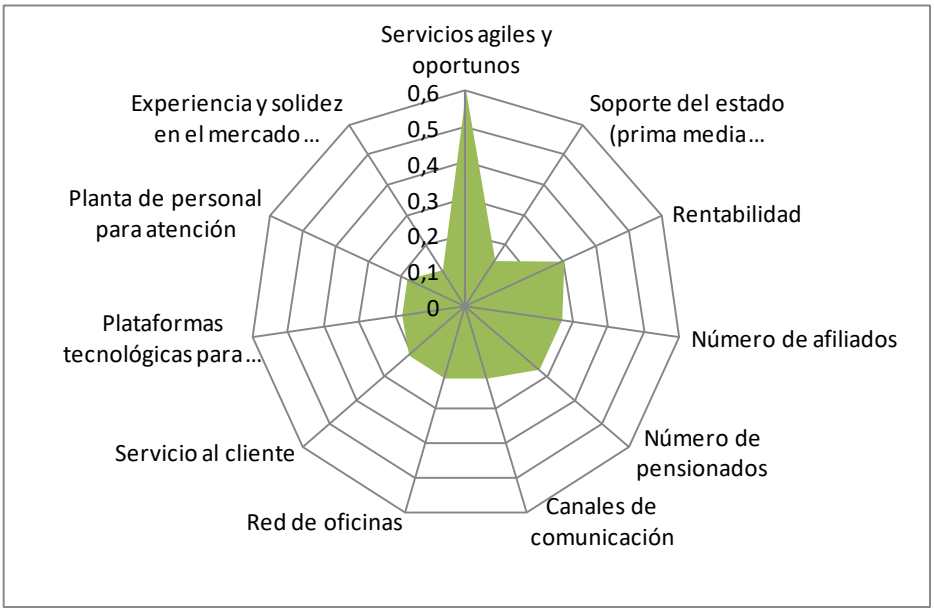
Ilustración 25: Radar de valores Protección



Fuente: Propia.

Radar de valores sopesados:

Ilustración 26: Radar de valores sopesados Protección

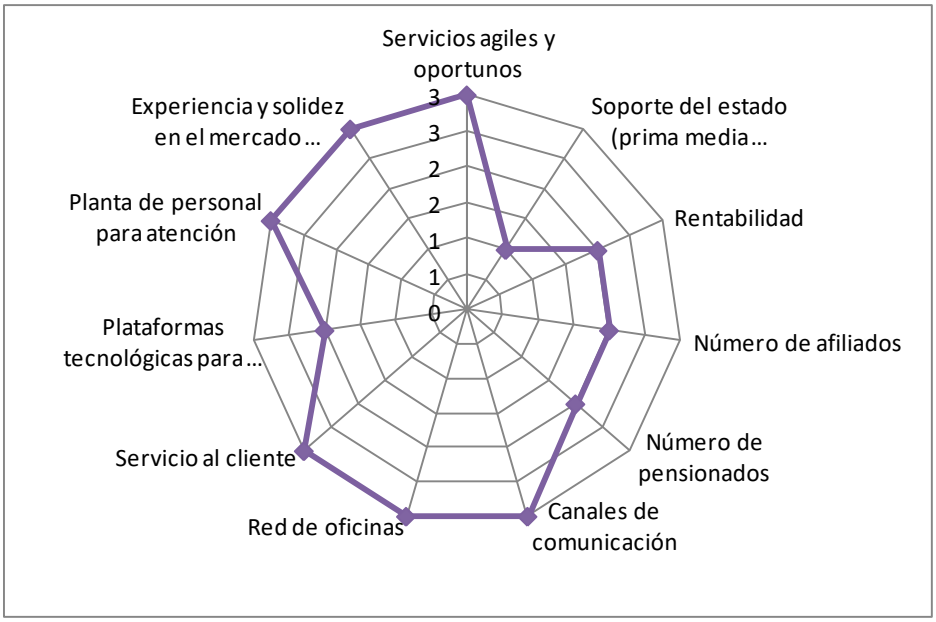


Fuente: Propia.

5.4.5 Radares de Colfondos

Radar de valores:

Ilustración 27: Radar de valores Colfondos.



Fuente: Propia.

Radar de valores sopesados:

Ilustración 28: Radar de valores sopesados Colfondos

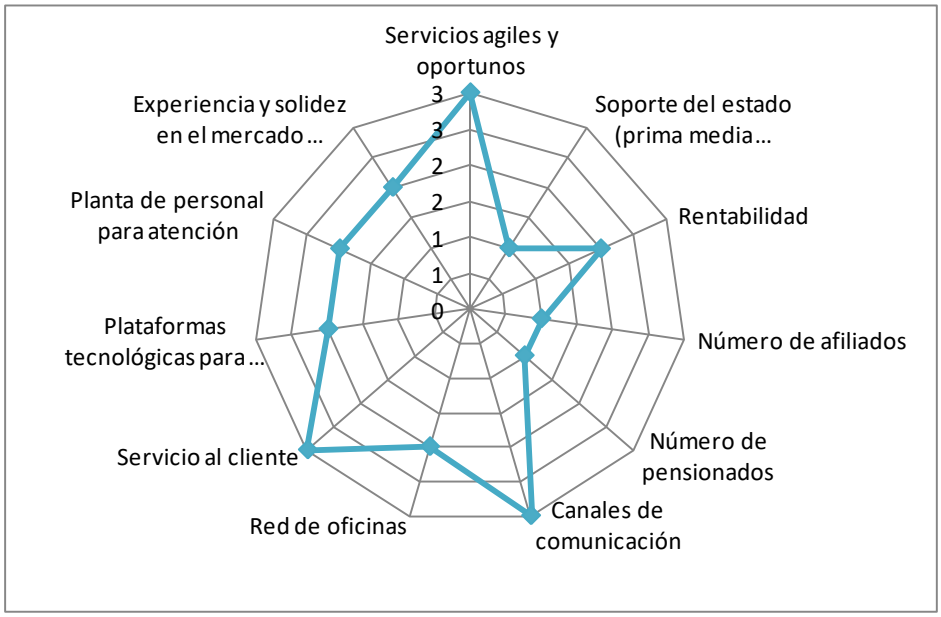


Fuente: Propia.

5.4.6 Radares de Old Mutual

Radar de valores:

Ilustración 29: Radar de valores Old Mutual



Fuente: Propia.

Radar de valores sopesados:

Ilustración 30: Radar de valores sopesados Old Mutual.



Fuente: Propia.

Análisis de resultados:

En las gráficas de radar presentadas se puede analizar que COLPENSIONES, en la mayoría de los factores de éxito escogidos para el estudio, presenta un valor y un valor sopesado mayor al de su competencia más directa presente en los Fondos privados de pensión.

Los factores que más marcan la diferencia con los Fondos de pensión privados son: Soporte del estado (prima media (RPM) o ahorro individual (RAI)), número de pensionados y experiencia y solides en el mercado.

Los factores que presentan una calificación muy pareja entre COLPENSIONES y los Fondos privados de pensión, por la misma dinámica del sector de las pensiones, son: Servicios agiles y oportunos, Red de oficinas, Servicio al cliente y Planta de personal para atención.

Los factores en los cuales Porvenir obtuvo un mejor valor que COLPENSIONES fueron: Número de afiliados y Canales de comunicación.

El valor más bajo evidenciado para COLPENSIONES fue el de rentabilidad, esto teniendo en cuenta que COLPENSIONES al ser una empresa del estado y por ende manejar dineros públicos, no invierte los recursos de los cotizantes para ganar rentabilidad como si lo hacen los Fondos privados de pensión en sus diferentes modalidades (moderado, de alto riesgo, entre otros).

6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de COLPENSIONES busca identificar aquellos aspectos positivos o fortalezas que supongan una ventaja para la entidad. Igualmente, reconocer las debilidades o aquellos aspectos en los que tiene fallas, disminuciones, dificultades, entre otras, que impliquen una carencia para la organización (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2016).

Las principales áreas en las cuales se enfocará el análisis interno realizado a COLPENSIONES, son:

6.1 Gestión administrativa y gerencial.

Tabla 22: Guía de análisis interno – variable Gestión Administrativa y gerencial

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Planeación de la capacidad instalada.	D	X			
Sistemas de control para el modelo de servicio.	F			X	
Calidad de los sistemas de información.	D		X		
Capacidad de coordinación en los puntos de atención.	D		X		
Modelo de servicio.	D		X		
Legislación.	F				X

Fuente: Propia.

Las variables anteriormente mencionadas son consideradas las más importantes para determinar cómo se encuentra la gestión administrativa y gerencial de la regional Occidente COLPENSIONES.

Como se puede observar la mayoría de estas variables están calificadas como debilidades ya que están influyendo negativamente en la prestación del servicio, como, por ejemplo, la planeación de la capacidad instalada, ya que no se pudo determinar con anticipación la magnitud de la demanda esperada, por lo que los puntos de atención

existentes no dan abasto. Otra de las variables, es la calidad de los sistemas de información, ya que a menudo se presentan interrupciones e inconvenientes lo cual afecta la calidad del servicio.

La falta de capacidad para coordinar un punto de atención y un modelo de servicio mal estructurado y modificado en repetidas oportunidades son otro ejemplo de la inadecuada gestión administrativa. Lo que nos lleva a pensar que se necesita una reestructuración rápida e importante en esta área.

6.2 Marketing.

Tabla 23: Guía de análisis interno – variable Marketing

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Cobertura del mercado.	F				X
Investigación del mercado.	F			X	
Portafolio de servicios.	F			X	
Publicidad y promoción.	D		X		
Posicionamiento de marca.	F				X
Lealtad de usuarios y clientes.	F				X
Comunicación hacia el exterior.	D		X		
Imagen de la organización.	F				X
Estrategias de mercado.	D		X		

Fuente: Propia.

La imagen y el posicionamiento son unas de las mayores fortalezas que tiene COLPENSIONES, por presentar un amplio portafolio de servicios, por ser la primera entidad del estado que presenta un informe como una de las entidades más queridas y recordadas según el más reciente ranking de la revista Dinero e Invamer Gallup, lo que ayuda a incrementar e incentivar la lealtad de usuarios. Esto se ve reflejado en el aumento de afiliados a COLPENSIONES para el último trimestre del 2018 comparado con el mismo periodo del año inmediatamente anterior.

Frente a las labores de marketing, COLPENSIONES no desarrolla estrategias promocionales fuertes, esto teniendo en cuenta que el porcentaje de traspasos de los Fondos privados de pensión a COLPENSIONES son muy altos, entonces no se ve la necesidad de realizar inversión en medios masivos ni en BTL.

A pesar de los inconvenientes que pudo tener el ISS en el pasado, COLPENSIONES es una entidad posicionada y con experiencia ya que el antiguo Seguro social llevaba más de 50 años en el sector pensiones.

6.3 Operaciones.

Tabla 24: Guía de análisis interno – variable Operaciones.

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Tiempos de espera del usuario.	D	X			
Respuesta para los tramites solicitados.	D		X		
Procesos operativos.	D	X			
Personal para la atención de usuarios.	D		X		
Infraestructura de los puntos de atención.	D		X		
Capacitación de personal para atención de usuarios.	F			X	
Recepción y respuesta de PQRs	D		X		
Plataformas de información.	F				X
Momentos de verdad con el usuario.	D		X		

Fuente: Propia.

COLPENSIONES presenta evidentes dificultades y debilidades en estas variables, como por ejemplo en los tiempos de espera de los ciudadanos para ser atendidos, ya que a veces alcanzan las 3 horas de espera, lo que evidentemente genera disgusto e inconformidad de los usuarios, pero se puede evidenciar que esto está directamente ligado con el poco personal que hay en los puntos de atención para atender la gran demanda de ciudadanos. El personal de las oficinas es insuficiente, adicional a la

infraestructura de los puntos de atención donde a veces los usuarios deben hacer filas en la calle porque no caben al interior de los puntos de atención.

Otra de las debilidades son las respuestas a las PQRS, las cuales a veces se tardan más del tiempo estipulado por ley para ser contestadas (15 días hábiles), o si lo hacen en el tiempo requerido no es la respuesta correcta a la petición, lo que va a generar una doble tramitología y tiempos de espera más largos.

6.4 Finanzas

Tabla 25: Guía de análisis interno – variable Finanzas.

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Rentabilidad.	D		X		
Presupuesto de gastos e ingresos.	F				X
Costos.	D		X		
Liquidez.	F			X	
Fuentes de financiación.	F				X

Fuente: Propia.

EL área de las finanzas para COLPENSIONES maneja un escenario mayormente positivo. La fuente de financiación de COLPENSIONES se divide entre aportes realizados por los afiliados cotizantes y el presupuesto asignado por la nación cuando la primera fuente de financiación no logra soportar la operación total de la organización. Lo anterior refiere que el estado se encuentra en constante monitoreo de los ingresos por capital de los afiliados cotizantes y de los presupuestos de estado que se deben imprimir para el funcionamiento de la organización. Frente a la rentabilidad, se debe puntualizar que COLPENSIONES no genera rentabilidad para sus afiliados, pues no se realizan inversiones como lo hacen los Fondos privados de pensión, COLPENSIONES maneja una gran bolsa de presupuesto con el cual opera y paga las pensiones asignadas.

6.5 Gestión Humana

Tabla 26: Guía de análisis interno – variable Gestión Humana.

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Estructura organizativa.	F			X	
Ausentismos.	D		X		
Políticas de selección.	D		X		
Especialización y diferenciación de actividades.	F			X	
Clima organizacional.	F			X	
Proyección laboral.	D	X			
Comunicación.	F			X	
Grado de centralización y descentralización.	F			X	
Salario ordinario.	F			X	
Salario emocional.	D	X			

Fuente: Propia.

El área de Gestión humana de COLPENSIONES presenta tanto fortalezas como debilidades, dentro de sus fortalezas se encuentra la definición en su estructura organizativa, la especialización y diferenciación de actividades asignadas a sus colaboradores, el clima organizacional que se maneja en la organización, los canales de información manejados para comunicar actualizaciones a los colaboradores, el grado de centralización y descentralización de los procedimientos y el salario ordinario que se paga a los colaboradores, el cual está muy por encima de la media manejada en Colombia.

Dentro de las mejoras que debe implementar COLPENSIONES se debe tener en cuenta la percepción de proyección laboral que tienen los empleados y el salario emocional que se maneja en otras organizaciones exitosas como horario flex, días compensatorios por fechas especiales, teletrabajo, entre otros.

6.6 Evaluación integrada de la situación interna

Tabla 27: Matriz de Evaluación integrada de la situación interna.

Variable clave	Situación actual	Impacto sobre la organización (F/D)
Planeación de la capacidad instalada.	La planeación de la capacidad instalada de COLPENSIONES se refiere a la disposición de puntos de atención y contratación de personal según los puntos de atención acordados y los usuarios promedio proyectados por cada punto de atención. Actualmente COLPENSIONES contrata una empresa especializada para el análisis de los puntos de atención y del personal necesario según la estrategia corporativa. En la ciudad de Cali se cuenta con 3 puntos de atención al usuario, 173 funcionarios para la atención de 300 personas promedio al día.	Esta variable es una debilidad mayor, ya que desde el inicio de COLPENSIONES se ha sabido que los puntos de atención y el personal son insuficientes para atender la gran cantidad de demanda. Aun así no se han aperturado puntos de atención adicionales para que pueda descongestionar los ya existentes.
Sistemas de control para el modelo de servicio.	Los sistemas de control para el modelo de servicio de COLPENSIONES se basa en el establecimiento de un documento que consolida toda la información relacionada con la definición y aplicación del modelo de servicio en todos los puntos de atención, y el análisis de las PQRs creadas por los usuarios para gestión de cambios. Actualmente el documento de modelo de servicio esta establecido pero se debe ajustar según las necesidades actuales de los usuarios. Al corte de junio de 2017, las oficinas de COLPENSIONES en la ciudad de Cali (3) recibieron 816 PQRs, 100% de ellas contestadas dentro de los tiempos determinados por la organización.	Esta variable es una fortaleza menor ya que desde el nivel central tienen clasificada y agrupada la información, para así poder determinar falencias y oportunidades de mejora, en cuanto a solicitudes de PQRS. Adicionalmente se maneja un digiturno para determinar el promedio de espera de un ciudadano en el punto de atención, y se manejan estadísticas para determinar el numero de personas atendidas por asesor en el día.
Modelo de servicio.	El modelo de servicio de COLPENSIONES fue creado dentro del acuerdo 11 del año 2011, este documento recoge las acciones concretas que la entidad realiza y promueve para interactuar con los ciudadanos para el cumplimiento de su objeto misional, pero además, las asociadas a un plan piloto que permita la recolección de información real, oportuna y suficiente como insumo para el mejoramiento continuo de los procesos, la maduración del modelo de operación y la construcción colectiva de soluciones. Dicho modelo tuvo una modificación en el año 2014 pero a la fecha presenta una ruta del cliente muy extensa en etapas y en tiempos de atención para el usuario.	El modelo de servicio es una debilidad y ha tenido un gran impacto en el servicio, ya que ha sido modificado en repetidas oportunidades porque se ha descubierto que no cumplen con los requerimientos para la atención ágil y efectiva de los ciudadanos.
Cobertura del mercado.	COLPENSIONES tiene una proyección de 100.000 nuevos afiliados. En el 2017 terminaron con 75.000 nuevos pensionados, teniendo así 1,3 millones de personas pensionadas. COLPENSIONES hoy en día tiene 6,52 millones de afiliados, es la tercera parte del sistema pensional de Colombia. De esos afiliados, 2,98 millones son afiliados activos, que están cotizando.	Esta variable es una fortaleza mayor debido a que desde que arrancó COLPENSIONES, se han recibido 674.000 afiliados trasladados de los fondos de pensión privados (RAIS) al régimen de prima media (RPM), a diferencia de los que 194.000 que se han ido del RPM al RAIS, desde octubre de 2012 a febrero de 2018. Se cuenta con una estadística de 11.000 personas que se trasladan a COLPENSIONE mensualmente.
Posicionamiento de marca.	El más reciente ranking de la Revista Dinero e Invamer Gallup, ubicó a COLPENSIONES como una de las marcas mas recordadas por los colombianos. Este posicionamiento de marca en un 80% se debe a que es la única entidad publica para el manejo de pensiones en el país.	Esta variable es una de las mayores fortalezas que tiene COLPENSIONES en la actualidad, ya que por segundo año consecutivo esta como una de las marcas mas queridas y recordadas por los colombianos. Esto genera un impacto muy positivo, ya que es la primera vez en Colombia que una entidad publica ocupa este lugar en el ranking, lo que va a generar en los colombianos una mayor confianza hacia las entidades estatales.
Lealtad de usuarios y clientes.	COLPENSIONES maneja una matriz de lealtad que solo aplica para los afiliados. La clasificación empleada para la matriz se divide en cuatro grupos según su nivel de lealtad: Los leales, los atrapados, los accesibles y los clientes en riesgo. Actualmente COLPENSIONES presenta un alto nivel de lealtad dentro de sus afiliados, esto se puede evidenciar en el 30% evidenciado de migración de COLPENSIONES a alguno de los diferentes Fondos de pensiones privados.	Esta variable es una fortaleza mayor para COLPENSIONES debido al soporte que tiene del estado como entidad publica, presentándose como la entidad que más pensionados tiene en el país: 1,27 millones, es decir el 59 % del total del país. Teniendo en cuenta lo anterior, solo el 22% de los afiliados desean cambiarse de régimen de pensión

Variable clave	Situación actual	Impacto sobre la organización (F/D)
Imagen de la organización.	En septiembre del 2018 COLPENSIONES fue reconocida como la entidad más querida y más recordada por los colombianos según el ranquin de las 100 marcas analizadas de la revista Gerente. El ranquin de esta publicación incluye el Top of Mind y el Top of Heart que ubica a COLPENSIONES en el primer lugar de los dos ítems en el sector Fondos de Pensiones y Cesantías, con un 29.25%.	Esta variable es una fortaleza mayor para COLPENSIONES pues la posiciona en el mercado permitiendo que mantenga su población afiliada y que capte cada vez mas nuevos afiliados.
Tiempos de espera del usuario.	Actualmente el modelo de servicio al ciudadano cada vez se encuentra más debilitado, presentando tiempos de espera en la atención que oscila entre las 3 y 4 horas, pero la atención de los requerimientos por parte de los funcionarios se puede demorar un promedio de 8 a 10 minutos, esta situación en COLPENSIONES ha sido igual desde el inicio de operación en octubre de 2012. Primero se decía que era por la etapa de consolidación y ahora por encontrarse en la etapa de fortalecimiento.	Esta variable es una debilidad mayor puesto que actualmente el modelo de servicio de COLPENSIONES propende a que los afiliados deban de realizar una ruta de atención muy dispendiosa, lo cual se evidencia en los tiempos de espera que deben asumir para poder tramitar sus necesidades. Esta situación crea descontento en la población afiliada, mas aun cuando so los adultos mayores quienes realizan los requerimientos.
Procesos operativos.	Los procesos operativos en COLPENSIONES buscan realizar los mismos de una manera secuencial generando un valor añadido a los requerimientos, de modo que las respuestas que se entreguen satisfagan las necesidades de los clientes. Actualmente los procesos empleados para diferentes áreas de la empresa pueden tener mejoras para que los flujos de información sean más eficientes y enfocados a las necesidades de los afiliados, logrando mejores tiempos de respuesta, información efectiva y eficaz, mejor accesibilidad para resolución de tramites.	Esta variable es una debilidad mayor debido a que COLPENSIONES debe reestructurar sus procesos para que la operación logre ser mas dinámica y efectiva frente a las necesidades de los afiliados. Se deben promover los cambios frente a los tiempos de espera, la calidad de respuesta a los usuarios, la capacidad instalada de la planta física y de personal, y en el almacenamiento, custodia y generación oportuna de información.
Recepción y respuesta de PQRs	Al corte de diciembre 2018, el número de tramites radicados en COLPENSIONES fue de 130.841 y 22.510 PQRs. La recepción y respuesta de PQRs actualmente se lleva a cabo efectivamente, los casos mas recurrentes de quejas son: elevados tiempos de espera, demora en la respuesta a los tramites y respuesta incorrecta a las solicitudes.	Esta variable es una debilidad menor debido a que el proceso se esta llevando de una manera efectiva, se reciben las PQRs, se consolidan, se asignan tiempos de respuesta y se da respuesta a los requerimientos. Este dinamismo promueve que los afiliados se sientan atendidos en sus necesidades y le permite a COLPENSIONES sondear sus fortalezas y debilidades frente a la prestación del servicio.
Infraestructura de los puntos de atención.	Actualmente COLPENSIONES cuenta con 3 puntos de atención en la ciudad de Cali: Cali centro, Cali sur y Cali norte. Los usuarios promedio para atención por día son 500, 200 y 300 respectivamente, y los empleados para atender los requerimientos por cada punto son 8, 4 y 5 respectivamente.	Esta variable es una debilidad menor teniendo en cuenta que los puntos de atención actuales están operando pero se necesita una nueva evaluación de capacidad estimada para revisar si los puntos actuales son suficientes según la cantidad de usuarios diarios o si es necesario aumentarlos para poder descongestionar las oficinas actuales y darle celeridad a los requerimientos que se presentan.
Plataformas de información.	Colpensiones además de contar con una herramienta BPM (BIZAGI), tiene acceso a diferentes bases de consulta e información, ya sean propias, heredadas del iss o externas. Todos estos aplicativos de consulta son vitales para que COLPENSIONES pueda desarrollar su gestión de una manera mas rápida y eficaz.	Es una fortaleza que COLPENSIONES cuente con los diferentes aplicativos de información para así poder atender satisfactoriamente las solicitudes de los ciudadanos.
Fuentes de financiación.	COLPENSIONES recibe varios 2 tipos de ingresos: Los aportes y devoluciones de aporte que son los recursos con los que llega la gente que se ha trasladado, ese es el portafolio, y con esto se paga a los pensionados. La diferencia que haga falta en un año entre esos recursos y lo que sume la nómina de pensionados, lo pone el Presupuesto General de La Nación (PGN).Este año se destinarán $41 billones del presupuesto general de la Nación para que COLPENSIONES realice su labor	Se puede determinar que la fuente de financiación es una fortaleza para COLPENSIONES, a diferencia de los fondos privados, ya que contamos con el respaldo del Gobierno Nacional. Este año se va a lograr ahorrar cerca de $3,5 billones al Presupuesto General de La Nación (PGN). Este ahorro es porque las cotizaciones están aumentando, ya que llega más gente que está activamente cotizando, y también por la devolución de aportes que son las personas que se están trasladando a Colpensiones
Clima organizacional.	A partir de la consolidación institucional , COLPENSIONES tuvo como objetivo contar con una cultura empresarial caracterizada por el trabajo en equipo, el crecimiento personal y profesional de su talento humano. para así Fortalecer la apropiación e identidad de la cultura corporativa basada en los valores organizacionales. El clima organizacional en colpensiones, es muy bueno ya que siempre se va a contar con el apoyo y el trabajo en equipo de las diferentes áreas.	Esta variable es una de las fortalezas con las que cuenta COLPENSIONES, ya que a pesar de tener unas falencias, se ha preocupado por crear alternativas para retener el talento humano y hacer de la entidad un lugar mas atractivo para trabajar. Como por ejemplo. la capacitación continua, la financiación de estudios a los empleados. entre otros.

Variable clave	Situación actual	Impacto sobre la organización (F/D)
Proyección laboral.	Colpensiones desde el inicio de operación ha hecho mucho énfasis en la transparencia de sus procesos, por lo que ha determinado no tener una política de proyección interna y realizar todos los procesos de selección de manera publica y externa, manejando diferentes agencias de empleo que son las encargadas del proceso de selección. Es decir, que cuando hay disponible una vacante, a los empleados de COLPENSIONES les toca participar de igual manera con todos los aspirantes externos que se postulen al cargo disponible, sin tener alguna preferencia.	Es una gran debilidad, el no tener una política de proyección interna el cual genera de alguna manera un gran descontento e inconformidad por parte de lo empleados, ya que no se tienen las oportunidades de crecer y desarrollarse profesionalmente al interior de COLPENSIONES
Grado de centralización y descentralización.	COLPENSIONES desde el año 2015 ha estado en una etapa de fortalecimiento el cual es el conjunto de acciones con el que se busca construir una cultura institucional reflejada en el desempeño y soportada por procesos alineados, los cuales permitirán lograr mayor eficiencia, asegurar la calidad de los servicios y así ganar la confianza de los ciudadanos. Una de estas etapas ha sido la descentralización, el cual busca darle a las regionales una mayor autonomía a la hora de toma de decisiones.	Es una fortaleza la descentralización o regionalización en COLPENSIONES, ya que así los gerentes regionales tienen la autoridad y autonomía de manejar sus regionales. Y no tener que esperar o estar supeditados a las decisiones que se tomaran desde el nivel central (Bogotá). Esto ha generado un impacto positivo por que se han podido disminuir procesos y tiempos de espera en lo referente a contratación, traslados, reasignación de funciones, entre otros.
Salario emocional.	El salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales. Actualmente COLPENSIONES no tiene ninguna estrategia para implementar el salario emocional para sus trabajadores.	Esta es una debilidad mayor debido a que se ha comprobado que el salario emocional es un aliciente para los trabajadores que logra mejorar su calidad de vida y fomenta un buen clima organizacional entre el equipo de trabajo. El no implementar este salario emocional a corto plazo podría significar perdida de colaboradores, baja de productividad y un disminuido clima laborar en la organización.

Fuente: Propia.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

Para realizar el análisis estratégico de COLPENSIONES, se aplicará la metodología DOFA, que reúne tanto el análisis del entorno como el análisis de la situación interna de la organización. Se realizará un análisis a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2016).

Esta herramienta le permitirá a COLPENSIONES poder identificar puntos claves para implementar nuevas estrategias que logren disminuir el impacto de las Amenazas y debilidades, y potencializar las fortalezas y oportunidades.

7.1 Evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz le va a permitir a COLPENSIONES evaluar la información del entorno y sus distintas dimensiones. A continuación, mostraremos los factores claves de la matriz EFE para COLPENSIONES:

Tabla 28: Matriz Evaluación de factores externos (EFE).

No.	Factores determinantes del éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
	Oportunidades			
1	Cali es la tercera ciudad mas grande del país.	10%	4	0,4
2	Reducción de la brecha del desempleo entre hombres y mujeres.	6%	3	0,18
3	Mayor número de población joven, siendo menor de 40 años.	5%	3	0,15
4	Aumento de esperanza de vida de 71.9 años.	3%	3	0,075
5	Aumento del turismo y extranjeros que se hospedan en la ciudad.	3%	3	0,09
6	Decreto número 2013 del 28 de septiembre de 2012: por el cual se suprime el Instituto de Seguros Sociales -ISS-, se ordena su liquidación y se dictan otras disposiciones	4%	4	0,16
7	Ley 100 de 1993: estableció este sistema formado por un conjunto de entidades públicas y privadas, asi como por regimenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios.	4%	4	0,16
8	Alta cobertura de las TIC´s y el fuerte uso del internet.	6%	4	0,24
9	Mayor uso de redes sociales en Colombia.	5%	4	0,2
10	Mercado laboral.	9%	3	0,27
	Amenazas			
1	Disminución en la calidad de la educación y aumento de la población por fuera del sistema	2%	2	0,04
2	Aumento de la tasa de desempleo.	8%	1	0,08
3	Aumento en el número de homicidios.	3%	2	0,06
4	Mas del 60 % de la población caleña vive en Cali, hay detrimento de la población rural.	5%	1	0,05
5	Diversidad étnica por inmigrantes.	1%	2	0,02
6	Cambios tecnológicos en plataformas que consolidan y actualizan información en línea.	4%	1	0,04
7	Altos costos de los equipos de comunicación.	5%	1	0,05
8	Estructura dinámica y productiva.	6%	2	0,12
9	Inflación.	4%	1	0,04
10	Situación fiscal.	7%	1	0,07
	Total	**100%**		**2,495**

Fuente: Propia.

Análisis de resultados:

Según el resultado obtenido en la matriz de Evaluación de los factores externos (EFE), podemos evidenciar que COLPENSIONES se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas, lo anterior puede denotar una estabilidad dentro del sector en el cual opera la organización. Se debe de tener en cuenta que el sector de

pensiones es un sector regularizado por el estado donde COLPENSIONES es la única de su tipo y la única competencia más cercana son los Fondos de pensión privados.

7.2 Evaluación de factores externos (EFI)

Esta matriz le va a permitir a COLPENSIONES evaluar la información interna y sus distintas áreas funcionales o procesos. A continuación, mostraremos los factores claves de la matriz EFI para COLPENSIONES:

Tabla 29: Matriz Evaluación de factores internos (EFI).

No.	Factores determinantes del éxito	Peso %	Calificación	Peso ponderado
	Fortalezas			
1	Legislación.	8%	4	0,32
2	Cobertura del mercado.	7%	3	0,21
3	Posicionamiento de marca.	5%	4	0,2
4	Lealtad de usuarios y clientes.	6%	4	0,24
5	Imagen de la organización.	7%	4	0,28
6	Plataformas de información.	5%	3	0,15
7	Presupuesto de gastos e ingresos.	4%	3	0,12
8	Fuentes de financiación.	7%	3	0,21
9	Liquidez.	6%	4	0,24
10	Salario ordinario.	6%	3	0,18
	Debilidades			
1	Planeación de la capacidad instalada.	4%	2	0,08
2	Tiempos de espera del usuario.	4%	1	0,04
3	Procesos operativos.	4%	2	0,08
4	Proyección laboral.	2%	2	0,04
5	Salario emocional.	2%	2	0,04
6	Calidad de los sistemas de información.	4%	1	0,04
7	Modelo de servicio.	5%	1	0,05
8	Respuesta para los tramites solicitados.	4%	2	0,08
9	Personal para la atención de usuarios.	5%	1	0,05
10	Infraestructura de los puntos de atención.	5%	1	0,05
	Total	**100%**		**2,7**

Fuente: Propia.

Análisis de resultados:

Según el resultado obtenido en la matriz de Evaluación de los factores internos (EFI), podemos evidenciar que COLPENSIONES está utilizando sus fortalezas más

significativas para manejar sus distintas áreas funcionales y procesos de manera adecuada.

7.3 Listado DOFA

A continuación, se mostrará el análisis DOFA, el cual es el resultado de los factores internos y externos que afectan a COLPENSIONES. El listado se realiza según previa selección de las variables más importantes y de mayor impacto en la organización de acuerdo con la matriz de Evaluación de factores externos (EFE) y Evaluación de factores internos (EFI).

Tabla 30: Listado DOFA.

No.	Fortalezas	Debilidades
1	Legislación.	Planeación de la capacidad instalada.
2	Cobertura del mercado.	Tiempos de espera del usuario.
3	Posicionamiento de marca.	Procesos operativos.
4	Lealtad de usuarios y clientes.	Proyección laboral.
5	Imagen de la organización.	Salario emocional.
6	Plataformas de información.	Calidad de los sistemas de información.
7	Presupuesto de gastos e ingresos.	Modelo de servicio.
8	Fuentes de financiación.	Respuesta para los tramites solicitados.
9	Liquidez.	Personal para la atención de usuarios.
10	Salario ordinario.	Infraestructura de los puntos de atención.
	Oportunidades	**Amenazas**
1	Cali es la tercera ciudad mas grande del país.	Disminución en la calidad de la educación y aumento de la población por fuera del sistema educativo.
2	Reducción de la brecha del desempleo entre hombres y mujeres.	Aumento de la tasa de desempleo.
3	Mayor número de población joven, siendo menor de 40 años.	Aumento en el número de homicidios.
4	Aumento de esperanza de vida de 71.9 años.	Mas del 60 % de la población caleña vive en Cali, hay detrimento de la población rural.
5	Aumento del turismo y extranjeros que se hospedan en la ciudad.	Diversidad étnica por inmigrantes.
6	Decreto número 2013 del 28 de septiembre de 2012: por el cual se suprime el Instituto de Seguros Sociales -ISS-, se ordena su liquidación y se dictan otras disposiciones (Colpensiones, 2017).	Cambios tecnológicos en plataformas que consolidan y actualizan información en línea.
7	Ley 100 de 1993: estableció este sistema formado por un conjunto de entidades públicas y privadas, así como por regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios.	Altos costos de los equipos de comunicación.
8	Alta cobertura de las TIC´s y el fuerte uso del internet.	Estructura dinámica y productiva.
9	Mayor uso de redes sociales en Colombia.	Inflación.
10	Mercado laboral.	Situación fiscal.

Fuente: Propia.

7.4 Matriz DOFA

La matriz DOFA es un instrumento de ajuste que ayudara a COLPENSIONES a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Tabla 31: Matriz DOFA

No.	**Estrategia FO** **Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades**	**Estrategia FA** **Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas**
1	Gracias a la legislación que permitió la creación de COLPENSIONES, a la fecha esta entidad ha podido responder de manera efectiva frente a la necesidad de pensión de sus afiliados, disminuyendo algunos factores que generaban inconformidad de los afiliados al ISS.	En la situación en que se aumente la tasa de desempleo en Colombia, el gobierno por medio de la creación de leyes, designo que COLPENSIONES maneje el programa Beps para que las personas que no puedan realizar sus aportes a pensión, pueden realizar un ahorro voluntario para no quedar desamparados en su vejez.
2	La cobertura del mercado de COLPENSIONES puede verse beneficiada al evidenciar que Cali es la tercera ciudad mas grande de Colombia.	Desarrollar estrategias que logren sensibilizar la población rural en la importancia de cotizar a pensiones para una vejez digna por medio del uso de plataformas de información como el internet, las redes sociales, entre otros.
3	La buena imagen de la organización en el sector pensiones permite que mas personas económicamente activas se quieran vincular a COLPENSIONES por medio de sus aportes a pensión.	Realizar un manejo efectivo al presupuesto que asigna el gobierno para lograr adquirir equipos de comunicación que pueden ser costosos en el mercado pero beneficiosos para la operación de archivo y entrega de información a los afiliados de COLPENSIONES.
4	Al tener una plataforma de información fortalecida, COLPENSIONES permite a sus afiliados tener mas acceso a la información y a la realización de tramites gracias a la cobertura de las TICs.	Gracias a la lealtad que tienen los usuarios hacia COLPENSIONES, si se llegara a presentar una disminución en la estructura dinámica y productiva del país, los trabajadores afectados seguirían cotizando como independientes hasta que su situación laboral mejore por medio de la contratación en una empresa.
	Estrategia DO **Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades**	**Estrategia DA** **Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas**
1	Al tener una mayor población joven, menor de 40 años, se puede agrandar la oferta de personal en etapa económicamente activa, lo cual beneficia a COLPENSIONES frente a las opciones de colaboradores que se pueden contratar para hacer frente a las crecientes demandas de los afiliados.	Una correcta planeación de la capacidad instalada para COLPENSIONES permite minimizar los efectos que puede generar el aumento de la tasa de desempleo en el país.
2	La alta cobertura de las TIC´s y el fuerte uso del internet han permitido que mejore la calidad en los sistemas de información que utiliza COLPENSIONES para archivar y gestionar información de sus afiliados.	Los tiempos de espera de los usuarios en COLPENSIONES se podrían disminuir utilizando los canales digitales para la realización de tramites en línea.
3	Para poder reforzar el modelo de servicios de COLPENSIONES, se deben construir nuevos canales de comunicación con los afiliados o reforzar los existes. Según lo anterior, es de vital importancia reforzar las redes sociales para generar mayor cercanía con las necesidades de los afiliados o de los posibles afiliados.	Si COLPENSIONES logra mejorar sus procesos operativos en dinámicas, tiempos y mejoramiento de los servicios, su necesidad en equipos de comunicación costosos disminuirá favoreciendo el presupuesto asignado, el cual podría ser utilizado para la cobertura del sistema pensional.
4	Si se da un aumento del mercado laboral (personas vinculadas formalmente al sistema de seguridad social), COLPENSIONES debe de invertir recursos para generar una mayor planeación de la capacidad instalada de la organización que logre hacer frente a la demanda real de los afiliados.	Al aumentar la calidad de los sistemas de información, se puede contribuir al aumento en la calidad de la educación, disminuyendo la población por fuera del sistema educativo, ya que se motivaría el auto aprendizaje.

Fuente: Propia.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 Visión

COLPENSIONES contara en el 2022 con una cultura empresarial caracterizada por el trabajo en equipo, el crecimiento personal y profesional de su talento humano, logrando ser reconocidos por la transparencia, excelencia y calidad en la prestación de los servicios, generando confianza de los empleadores y los ciudadanos en la empresa.

8.2 Misión

Somos la empresa estatal, que, como parte del sistema de protección para la vejez, administra integralmente el régimen de prima media con prestación definida (RPM), y el servicio social complementario de ahorro de beneficios económicos periódicos (BEPS), generando valor agregado y servicios con innovación para contribuir a mejorar la calidad de vida de los colombianos.

8.3 Valores

En COLPENSIONES, los valores se manifiestan en una forma de ser: “Como personas, y como empresa, somos íntegros y nos debemos a nuestra palabra y compromiso”, por ende, los valores corporativos son:

Respeto: trabajemos en armonía y reflejemos el mismo trato hacia los ciudadanos y demás grupos de interés.

Solidaridad: demostremos nuestro sentido social contribuyendo con la calidad de vida de los trabajadores colombianos y del talento humano interno, buscando siempre ir más allá.

Confianza: actuemos con convicción, articulemos el trabajo a través de los procesos y entreguemos insumos de calidad para generar confianza en nuestros usuarios.

Integridad: hagamos siempre lo correcto, caractericémonos por actitudes que consoliden nuestra identidad institucional, siendo éticos, responsables, honestos y transparentes.

Excelencia: que la suma de esfuerzos individuales se exprese en resultados colectivos para hacer de COLPENSIONES una excelente empresa.

8.4 Lineamientos estratégicos

1. Resolver la totalidad de las solicitudes presentadas de forma integral, oportuna y con un sello de calidad.
2. Poner en primer lugar los derechos de los ciudadanos con base en la Constitución y la ley.
3. Adoptar las mejores prácticas del sector privado para fortalecer y/o mejorar la gestión pública de la empresa.
4. Optimizar las políticas de talento humano y convertir a COLPENSIONES en el mejor lugar para trabajar.

8.5 Propósitos estratégicos de COLPENSIONES

Los objetivos estratégicos de COLPENSIONES describen la naturaleza y alcance del proceso de transformación de la empresa en el mediano plazo, mediante la definición de los logros que se tiene previsto alcanzar en concordancia con la orientación y los propósitos definidos en el marco estratégico.

8.5.1 Perspectiva de ciudadanos y usuarios

- Brindar acompañamiento integral y permanente a los ciudadanos, empleadores y demás grupos de interés.
- Generar confianza en el relacionamiento con el ciudadano.
- Definir e implementar un programa de responsabilidad social.

8.5.2 Perspectiva financiera

- Optimizar el flujo financiero de los recursos.

8.5.3 Perspectiva de procesos

- Asegurar la visibilidad, transparencia e impacto de las actuaciones.
- Garantizar altos estándares de calidad y seguridad en la información.
- Implementar y certificar gradualmente las mejores prácticas de gestión empresarial.
- Garantizar calidad y oportunidad en el otorgamiento de los derechos de los ciudadanos.
- Administrar la operación bajo un enfoque integral basado en gestión de riesgos.

8.5.4 Perspectiva de TICs e infraestructura

- Disponer de una óptima arquitectura de tecnología y aplicaciones alineada con la estrategia del negocio.
- Proporcionar y mantener oportunamente la infraestructura requerida.

8.5.5 Perspectiva de conocimiento

- Incorporar, desarrollar, fortalecer y retener el talento humano con las competencias adecuadas.
- Fortalecer la apropiación e identidad de la cultura corporativa basada en los valores organizacionales.

8.6 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son las situaciones a las que se espera llegar, los resultados que se desean lograr con el desarrollo de acciones propias del proceso de gestión (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2016). A

continuación, describiremos los objetivos estratégicos para este plan de mejoramiento con miras al año 2022:

Objetivo de desarrollo y crecimiento: Reducir el nivel de quejas y reclamos evidenciados en el informe trimestral de COLENSIONES en un 10%.

Objetivo de calidad: Mejorar la calidad de las respuestas a las solicitudes que realizan los ciudadanos en un 15%.

Objetivo de productividad: Optimizar los tiempos de espera de los ciudadanos en los puntos de atención de COLPENSONES en la ciudad de Cali en un 5%.

Objetivo de innovación: Mejorar el diseño del modelo de atención al ciudadano para aumentar su satisfacción en un 20%.

Objetivo financiero o de recursos y capacidades: Mejorar la prestación del servicio al ciudadano por medio de la inversión en la apertura de un punto de atención adicional, en la ciudad de Cali.

8.7 Estrategias de la organización

Estrategia de desarrollo y crecimiento:

- Revisar la asignación actual de actividades por cada asesor y analizar si es la correcta según las características específicas del punto de atención.
- Generar campañas que logren incentivar la cultura de servicio fortalecida a nivel institucional.

Estrategia de calidad:

- Realizar encuestas a los usuarios de los puntos de atención para definir los puntos claves de inconformidad.

- Capacitación a los cargos de facilitadoras donde se refuercen preguntas claves que permitan la detección rápida de la necesidad del usuario.

Estrategia de productividad:

- Generación de propuesta económica para la contratación de ingenieros de sistemas de planta que logren solucionar los problemas diarios de las plataformas que soportan la operación de COLPENSIONES.
- Identificar las actividades innecesarias de la plataforma tecnológica BIZAGI para agilizar los trámites que se realizan por este medio.
- Implementar sistemas de turnos para la atención ordenada de requerimientos.

Estrategia de innovación:

- Generar una propuesta de empoderamiento en cada regional para la solución de requerimientos radicados y evitar la dependencia de la oficina principal.
- Emprender campañas ilustradas de los accesos tecnológicos, evitando así, el traslado innecesario de usuarios a los puntos de atención.

Estrategia financiera o de recursos y capacidades:

- Revisar los espacios físicos actuales y generar una propuesta de acuerdo con la normativa vigente en materia de diseño, accesibilidad y capacidad instalada.

Estrategia de responsabilidad social:

- Revisar el proceso de selección y contratación de recurso humano para evidenciar las debilidades y fortalezas del mismo.

8.8 Usuarios y clientes

COLPENSIONES tiene diferentes tipos de usuarios, los cuales realizan diferentes requerimientos según sus necesidades. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se describirán los tipos de usuarios que se manejan actualmente y los servicios que usualmente solicitan:

- **Afiliados:** son los ciudadanos que se encuentran vinculados a COLPENSIONES, ya sea por una vinculación inicial o por un traslado de régimen. Los principales servicios que los afiliados requieren son: corrección de historia laboral y actualización de datos.
- **Ahorradores:** son los ciudadanos que se encuentran vinculados al programa BEPS y generan efectivamente un ahorro que les genere protección para su vejez. Los principales servicios que los ahorradores requieren son: estados de cuenta y destinación de recursos.
- **Beneficiarios:** son los familiares de los ciudadanos que tienen algún tipo de vínculos con COLPENSIONES. Los principales servicios que los beneficiarios requieren son: pensiones de sobreviviente, auxilios funerarios y solicitud de historia laboral de familiar fallecido.
- **Pensionados:** son los ciudadanos que cumplieron con los requisitos estipulados por ley para adquirir el derecho a la pensión. Los principales servicios que los pensionados requieren son: reliquidaciones de pensión, certificados de nómina y listados de cuenta de préstamos.
- **Empleadores:** son las empresas que presentan personal vinculado a COLPENSIONES. Los principales servicios que las empresas requieren son: paz y salvos y estados de cuentas detallados.
- **Usuarios no afiliados:** son los ciudadanos que no presentan vinculación a COLPENSIONES. Los principales servicios que los usuarios no afiliados pueden llegar a solicitar es información general de COLPENSIONES para analizar posible cambio de régimen.
- **Apoderados:** son los ciudadanos que ejercen como abogados en representación de los afiliados o pensionados de COLPENSIONES. Los principales servicios

que los abogados requieren son: solicitudes de pensión, cumplimiento de sentencias y reliquidaciones de pensión.

- **Colaboradores de COLPENSIONES:** son los ciudadanos vinculados laboralmente a la planta de personal de COLPENSIONES.

9. PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORAMIENTO

Después de realizados los diagnósticos externo e interno de COLPENSIONES, y después de definido el direccionamiento estratégico que permite orientar el plan, es importante desarrollar la estrategia, es decir, implementar acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al plan de mejoramiento (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2016).

A continuación, se desarrollará el diseño de planes de corto plazo, operativo, programas y proyectos.

9.1 Análisis de la situación actual

Se realizará el diagnóstico de la situación problemática actual de COLPENSIONES en relación con los recursos y capacidades que logren impactar el plan de mejoramiento de servicio al cliente.

Tabla 32: Análisis de la situación actual.

Problema	Causa	Efecto	Solución
Altos niveles de quejas y reclamos evidenciados en los informes trimestrales de COLENSIONES.	Se presentan altos niveles de quejas y reclamos principalmente por: exceso de requisitos para radicación de tramites, baja calidad en la prestación del servicio, altos tiempos de espera e infraestructura deficiente para la creciente demanda de servicios.	Inconformidad frente al servicio prestado por COLPENSIONES, sanciones por el estado y entidades reguladoras, y traslados masivos a otros fondos de pensión.	Realizar un análisis a los tramites solicitados para disminuirlos, aumentar la calidad de la prestación del servicio en los funcionarios por medio de capacitaciones, y mejorar los tiempos de espera por medio de mayor cantidad de funcionarios y mas puntos de atención.
Baja calidad de las respuestas a las solicitudes que realizan los ciudadanos.	La baja calidad de las respuestas a las solicitudes se presentan principalmente por: exceso de carga laboral de los funcionarios del nivel central (Bogotá) y falta de capacitación.	Reprocesos en las solicitudes, mayor trafico de solicitudes en los puntos de atención al ciudadano, inconformidad frente al servicio prestado por COLPENSIONES, aumento en tutelas y demandas.	Realizar un estudio de cargas laborales para los funcionarios para optimizarlas y realizar capacitaciones periódicas a los funcionarios para que constantemente este actualizando sus conocimientos y puedan brindar mejor servicio.
Largos tiempos de espera de los ciudadanos en los puntos de atención de COLPENSONES en la ciudad de Cali.	Los largos tiempos de espera para la atención de ciudadanos se producen principalmente por: falta de funcionarios para la atención de ciudadanos, diseño obsoleto del modelo de atención, fallas en las plataformas de información, errores en la entrega de turno y falta de socialización de los medios digitales para que los ciudadanos no se desplacen a las oficinas por tramites innecesarios para atención presencial.	Inconformidad frente al servicio prestado por COLPENSIONES, falta de capacidad para la atención de toda la demanda, estados de animo alterados y afectación de la marca.	Análisis de la capacidad instalada de funcionarios y de puntos de atención para contratar y desarrollar la cantidad optima, mejorar las fallas en las plataformas por medio de un equipo in house de atención, mejorar el modelo de atención al ciudadano, e inversión en promoción de los medios digitales de radicación y gestión de tramites para descongestionar los puntos de atención presencial.
Ineficiente diseño del modelo de atención al ciudadano.	El ineficiente diseño para la atención del ciudadano se presenta principalmente por: error en la elaboración inicial del modelo de atención cliente al no tener en cuenta la creciente demanda a la cual se vería expuesta COLPENSIONES, falta de reacciones rápidas frente a las fallas del modelo, y falta de análisis a las numerosas etapas de la ruta del cliente.	Inconformidad frente al servicio prestado por COLPENSIONES, aumento de quejas y reclamos, largos tiempos de espera, ocupación innecesaria de la capacidad y desgaste operativo.	Realización de un modelo mas aterrizado a la realidad de COLPENSIONES para poder cumplir con la demanda real, desarrollo de un equipo especializado que logre tener respuestas rápidas ante los cambios corporativos, y restructuración de la ruta del cliente para hacerla mas efectiva y amigable con el ciudadano.
Inadecuada prestación del servicio al ciudadano por falta de una infraestructura necesaria según la demanda de los ciudadanos en la ciudad de Cali.	la inadecuada prestación del servicio al ciudadano se presenta principalmente por: error en la elaboración inicial del modelo de atención al no tener en cuenta la creciente demanda a la cual se vería expuesta COLPENSIONES, falta de presupuesto para la creación de nuevos puntos y contratación de estudios deficientes para el análisis de la capacidad instalada de los actuales puntos de atención.	Inconformidad frente al servicio prestado por COLPENSIONES, aumento de quejas y reclamos y falta de capacidad para la atención de toda la demanda.	Realización de un modelo mas aterrizado a la realidad de COLPENSIONES para poder cumplir con la demanda real, realizar un análisis de la capacidad instalada necesaria para una correcta atención de la demanda real para presupuestar dicho análisis dentro del presupuesto del año y gestión de creación de los nuevos puntos recomendados.

Fuente: Betancourt (1995).

9.2 Objetivos de corto plazo

Objetivo 1: Realizar encuestas a los usuarios de los puntos de atención para definir los puntos claves de inconformidad.

Objetivo 2: Capacitar a los cargos encargados de responder las solicitudes en el área central (Bogotá), donde se refuercen preguntas claves que permitan la detección rápida de la necesidad del usuario para los próximos 6 meses

Objetivo 3: Mejorar los errores que presenta la plataforma para el control de la operación y manejo de la información del usuario en un 10% para los próximos 6 meses.

Objetivo 4: Generar una propuesta de empoderamiento en cada regional para la solución de requerimientos radicados y evitar la dependencia de la oficina principal.

Objetivo 5: Revisar los espacios físicos actuales y generar una propuesta de acuerdo con la normativa vigente en materia de diseño, accesibilidad y capacidad instalada. La apertura de este nuevo punto deberá realizarse para el año 2020.

9.3 Actividades para lograr los objetivos

Todo objetivo requiere de recursos para desarrollar actividades que permitan su realización (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2016). A continuación, detallaremos las actividades por cada objetivo a corto plazo planteado:

Actividades para lograr el objetivo 1:

- Escoger 2 funcionarios del área de Mercadeo para la realización de encuestas.
- Generación del instrumento para la realización de encuestas.
- Aplicación del instrumento a los usuarios de los puntos de atención.
- Recolección de información, tabulación de encuestas y generación de informe final con el análisis de los resultados para entrega Vicepresidencia Comercial y de Servicio al Ciudadano.

Actividades para lograr el objetivo 2:

- Nombrar a una persona de la empresa para que brinde capacitación a las facilitadoras una vez al mes durante 4 meses.
- Acondicionamiento del espacio para la capacitación.
- Compra de refrigerios para brindar durante las capacitaciones
- Imprimir formularios como material de ayuda para la capacitación desarrollada y argollarlos.
- Capacitaciones a los funcionarios.

Actividades para lograr el objetivo 3:

- Escoger el funcionario del área de tecnología para generación de una propuesta económica.
- Realización de cotizaciones para adecuar la propuesta económica para la contratación de ingenieros.
- Entrega de la propuesta económica a la vicepresidencia de tecnología y operaciones.
- Vinculación y contratación de los ingenieros de sistemas que realizaran la modificación de la plataforma Bizagi.
- Creación del cronograma para la entrega de informes de gestión.
- Labor de levantamiento de información por parte de los ingenieros de sistemas.
- Entrega final del mapa de procesos con las actividades innecesarias identificadas.

Actividades para lograr el objetivo 4:

- Selección de dos asesores para la creación de la propuesta de empoderamiento de las sucursales.
- Desarrollo de la propuesta de empoderamiento de las sucursales
- Presentación de la propuesta de empoderamiento de las sucursales a las directivas de COLPENSIONES.

Actividades para lograr el objetivo 5:

- Escoger 1 funcionario del área de Logística para la cotización de arquitectos que diseñen el nuevo modelo de puntos de atención.
- Vinculación y contratación de arquitectos para el diseño de los puntos de atención.
- Recolección y cruce de información para la realización y entrega del nuevo modelo de puntos de atención.
- Recepción de la propuesta para el manejo de espacios según normatividad y planta física disponible. Gestión de facturación para pago.
- Revisión, ajustes y/o aceptación de la propuesta.
- Adecuación para el nuevo punto de atención.
- Apertura del nuevo punto de atención.

9.4 Objetivos de corto plazo – actividades.

Tabla 33: Objetivos de corto plazo vs actividades.

No.	Objetivos a corto plazo	No.	Actividades
1.1	Realizar encuestas a los usuarios de los puntos de atención para definir los puntos claves de inconformidad.	1.1.1	Escoger 2 funcionarios del área de Mercadeo para la realización de encuestas.
		1.1.2	Generación del instrumento para la realización de encuestas.
		1.1.3	Aplicación del instrumento a los usuarios de los puntos de atención.
		1.1.4	Recolección de información, tabulación de encuestas y generación de informe final con el análisis de los resultados para entrega Vicepresidencia Comercial y de Servicio al Ciudadano.
2.1	Capacitar a los cargos encargados de responder las solicitudes en el área central (Bogotá), donde se refuercen preguntas claves que permitan la detección rápida de la necesidad del usuario para los próximos 6 meses.	2.1.1	Nombrar a una persona de la empresa para que brinde capacitación a las facilitadoras una vez al mes durante 4 meses.
		2.1.2	Acondicionamiento del espacio para la capacitación.
		2.1.3	Compra de refrigerios para brindar durante las capacitaciones.
		2.1.4	Imprimir formularios como material de ayuda para la capacitación desarrollada y argollarlos.
		2.1.5	Capacitaciones a los funcionarios.
3.1	Mejorar los errores que presenta la plataforma para el control de la operación y manejo de la información del usuario en un 10% para los próximos 6 meses.	3.1.1	Escoger el funcionario del área de tecnología para generación de una propuesta económica.
		3.1.2	Realización de cotizaciones para adecuar la propuesta económica para la contratación de ingenieros.
		3.1.3	Entrega de la propuesta económica a la vicepresidencia de tecnología y operaciones.
		3.1.4	Vinculación y contratación de los ingenieros de sistemas que realizaran la modificación de la plataforma Bizagi.
		3.1.5	Creación del cronograma para la entrega de informes de gestión.
		3.1.6	Labor de levantamiento de información por parte de los ingenieros de sistemas.
		3.1.7	Entrega final del mapa de procesos con las actividades innecesarias identificadas.
4.1	Generar una propuesta de empoderamiento en cada regional para la solución de requerimientos radicados y evitar la dependencia de la oficina principal.	4.1.1	Selección de dos asesores para la creación de la propuesta de empoderamiento de las sucursales.
		4.1.2	Desarrollo de la propuesta de empoderamiento de las sucursales.
		4.1.3	Presentación de la propuesta de empoderamiento de las sucursales a las directivas de COLPENSIONES.
5.1	Revisar los espacios físicos actuales y generar una propuesta de acuerdo con la normativa vigente en materia de diseño, accesibilidad y capacidad instalada. La apertura de este nuevo punto deberá realizarse para el año 2020.	5.1.1	Escoger 1 funcionario del área de Logística para la cotización de arquitectos que diseñen el nuevo modelo de puntos de atención.
		5.1.2	Vinculación y contratación de arquitectos para el diseño de los puntos de atención.
		5.1.3	Recolección y cruce de información para la realización y entrega del nuevo modelo de puntos de atención.
		5.1.4	Recepción de la propuesta para el manejo de espacios según normatividad y planta física disponible. Gestión de facturación para pago.
		5.1.5	Revisión, ajustes y/o aceptación de la propuesta.
		5.1.6	Adecuación para el nuevo punto de atención.
		5.1.7	Apertura del nuevo punto de atención.

Fuente: Betancourt (1995).

9.5 Cronograma de actividades

El cronograma de actividades es el esquema básico donde se distribuye y organiza, en forma de secuencia temporal, el conjunto de experiencias y actividades diseñadas a lo largo del proceso. La organización temporal básicamente se define en torno a dos ejes: la actividad y el tiempo que previsiblemente el equipo deberá dedicar para el desarrollo de cada actividad (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2016).

Tabla 34: Cronograma de actividad.

		2019												2020					
No.	**Actividades**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1.1.1	Escoger 2 funcionarios del área de Mercadeo para la realización de encuestas.																		
1.1.2	Generación del instrumento para la realización de encuestas.																		
1.1.3	Aplicación del instrumento a los usuarios de los puntos de atención.																		
1.1.4	Recolección de información, tabulación de encuestas y generación de informe final con el análisis de los resultados para entrega Vicepresidencia Comercial y de Servicio al Ciudadano.																		
2.1.1	Nombrar a una persona de la empresa para que brinde capacitación a las facilitadoras una vez al mes durante 4 meses.																		
2.1.2	Acondicionamiento del espacio para la capacitación.																		
2.1.3	Compra de refrigerios para brindar durante las capacitaciones.																		
2.1.4	Imprimir formularios como material de ayuda para la capacitación desarrollada y argollarlos.																		
2.1.5	Capacitaciones a los funcionarios.																		
3.1.1	Escoger el funcionario del área de tecnología para generación de una propuesta económica.																		
3.1.2	Realización de cotizaciones para adecuar la propuesta económica para la contratación de ingenieros.																		
3.1.3	Entrega de la propuesta económica a la vicepresidencia de tecnología y operaciones.																		
3.1.4	Vinculación y contratación de los ingenieros de sistemas que realizaran la modificación de la plataforma Bizagi.																		
3.1.5	Creación del cronograma para la entrega de informes de gestión.																		
3.1.6	Labor de levantamiento de información por parte de los ingenieros de sistemas.																		
3.1.7	Entrega final del mapa de procesos con las actividades innecesarias identificadas.																		
4.1.1	Selección de dos asesores para la creación de la propuesta de empoderamiento de las sucursales.																		
4.1.2	Desarrollo de la propuesta de empoderamiento de las sucursales.																		
4.1.3	Presentación de la propuesta de empoderamiento de las sucursales a las directivas de COLPENSIONES.																		
5.1.1	Escoger 1 funcionario del área de Logística para la cotización de arquitectos que diseñen el nuevo modelo de puntos de atención.																		
5.1.2	Vinculación y contratación de arquitectos para el diseño de los puntos de atención.																		
5.1.3	Recolección y cruce de información para la realización y entrega del nuevo modelo de puntos de atención.																		
5.1.4	Recepción de la propuesta para el manejo de espacios según normatividad y planta física disponible. Gestión de facturación para pago.																		
5.1.5	Revisión, ajustes y/o aceptación de la propuesta.																		
5.1.6	Adecuación para el nuevo punto de atención.																		
5.1.7	Apertura del nuevo punto de atención.																		

Fuente: Betancourt (1995).

9.6 Recursos y presupuesto

Tabla 35: Recursos y presupuesto.

			Presupuesto					
No.	**Actividades**	**Recursos**	**Costo de personal**	**Costos de capacitación**	**Costos de equipos**	**Costos de materiales**	**Total estimado**	**Total general**
1.1.1	Escoger 2 funcionarios del área de Mercadeo para la realización de encuestas.	**Personal:** Profesional de Mercadeo (2). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 5.400.000	$ 0	$ 0	$ 0	$ 5.400.000	$ 5.520.000
1.1.2	Generación del instrumento para la realización de encuestas.	**Personal:** Profesional de Mercadeo (2). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** Papelería.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 60.000	$ 60.000	
1.1.3	Aplicación del instrumento a los usuarios de los puntos de atención.	**Personal:** Profesional de Mercadeo (2). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** Impresión de encuestas.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 60.000	$ 60.000	
1.1.4	Recolección de información, tabulación de encuestas y generación de informe final con el análisis de los resultados para entrega Vicepresidencia Comercial y de Servicio al Ciudadano.	**Personal:** Profesional de Mercadeo (2). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** Impresión de encuestas.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	
2.1.1	Nombrar a una persona de la empresa para que brinde capacitación a las facilitadoras una vez al mes durante 4 meses.	**Personal:** Profesional Máster de Talento Humano (1). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 324.000	$ 0	$ 0	$ 0	$ 324.000	$ 1.082.000
2.1.2	Acondicionamiento del espacio para la capacitación.	**Personal:** Profesional Máster de Talento Humano (1). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	
2.1.3	Compra de refrigerios para brindar durante las capacitaciones.	**Personal:** Profesional Máster de Talento Humano (1). **Capacitaciones:** Refrigerios (12 por capacitación). **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 0	$ 528.000	$ 0	$ 0	$ 528.000	
2.1.4	Imprimir formularios como material de ayuda para la capacitación desarrollada y argollarlos.	**Personal:** Profesional Máster de Talento Humano. **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** Impresión de formularios.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 80.000	$ 80.000	
2.1.5	Capacitaciones a los funcionarios.	**Personal:** Profesional Máster de Talento Humano. **Capacitaciones:** Salón. **Equipos:** Portatil (2) y video beam (2). **Materiales:** puntero (1).	$ 0	$ 0	$ 150.000	$ 0	$ 150.000	

			Presupuesto					
No.	**Actividades**	**Recursos**	**Costo de personal**	**Costos de capacitación**	**Costos de equipos**	**Costos de materiales**	**Total estimado**	**Total general**
3.1.1	Escoger el funcionario del área de tecnología para generación de una propuesta económica.	**Personal:** Profesional Tecnología (1). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 680.000	$ 0	$ 0	$ 0	$ 680.000	$ 37.480.000
3.1.2	Realización de cotizaciones para adecuar la propuesta económica para la contratación de ingenieros.	**Personal:** Profesional Tecnología (1). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	
3.1.3	Entrega de la propuesta económica a la vicepresidencia de tecnología y operaciones.	**Personal:** Profesional Tecnología (1). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	
3.1.4	Vinculación y contratación de los ingenieros de sistemas que realizaran la modificación de la plataforma Bizagi.	**Personal:** Profesional Máster de Talento Humano (1). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	
3.1.5	Creación del cronograma para la entrega de informes de gestión.	**Personal:** Profesional Máster de Talento Humano (1). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	
3.1.6	Labor de levantamiento de información por parte de los ingenieros de sistemas.	**Personal:** Ingenieros de sistemas (5). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** Puestos de trabajo. **Materiales:** No aplica.	$ 32.200.000	$ 0	$ 4.600.000	$ 0	$ 36.800.000	
3.1.7	Entrega final del mapa de procesos con las actividades innecesarias identificadas.	**Personal:** Ingenieros de sistemas (5). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	
4.1.1	Selección de dos asesores para la creación de la propuesta de empoderamiento de las sucursales.	**Personal:** Asesores de Servicio al Ciudadano (2). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 8.640.000	$ 0	$ 0	$ 0	$ 8.640.000	$ 8.640.000
4.1.2	Desarrollo de la propuesta de empoderamiento de las sucursales.	**Personal:** Asesores de Servicio al Ciudadano (2). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	
4.1.3	Presentación de la propuesta de empoderamiento de las sucursales a las directivas de COLPENSIONES.	**Personal:** Asesores de Servicio al Ciudadano (2). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	

			Presupuesto					
No.	**Actividades**	**Recursos**	**Costo de personal**	**Costos de capacitación**	**Costos de equipos**	**Costos de materiales**	**Total estimado**	**Total general**
5.1.1	Escoger 1 funcionario del área de Logística para la cotización de arquitectos que diseñen el nuevo modelo de puntos de atención.	**Personal:** Profesional de Logística (1). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 337.500	$ 0	$ 0	$ 0	$ 337.500	
5.1.2	Vinculación y contratación de arquitectos para el diseño de los puntos de atención.	**Personal:** Profesional de Logística (1). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	
5.1.3	Recolección y cruce de información para la realización y entrega del nuevo modelo de puntos de atención.	**Personal:** Arquitectos (3). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 17.662.500	$ 0	$ 0	$ 0	$ 17.662.500	
5.1.4	Recepción de la propuesta para el manejo de espacios según normatividad y planta física disponible. Gestión de facturación para pago.	**Personal:** Profesional de Logística (1). **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** No aplica.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	
5.1.5	Revisión, ajustes y/o aceptación de la propuesta.	**Personal:** Gerente administrativo. **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** Documentación ajustada o aprobada.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 357.960.000
5.1.6	Adecuación para el nuevo punto de atención.	**Personal:** Contratistas para construcción y adecuación de oficinas. **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** Puestos de trabajo (9), equipos de computo (10), video beam (1), utencilios de cocina y central de computo. **Materiales:** Los necesarios para la construcción y adecuación de las oficinas. Tambien equipamento de oficina (lapiceros, marcadores, cosedoras, perforadoras, legajadores, etc).	$ 10.000.000	$ 0	$ 29.950.000	$ 300.000.000	$ 339.950.000	
5.1.7	Apertura del nuevo punto de atención.	**Personal:** Gerente administrativo. **Capacitaciones:** No aplica. **Equipos:** No aplica. **Materiales:** Cinta para cortar.	$ 0	$ 0	$ 0	$ 10.000	$ 10.000	
								$ 410.682.000

Fuente: Propia.

9.7 Responsables de las actividades del plan de mejoramiento

Tabla 36: Responsables de las actividades del plan de mejoramiento.

No.	Actividades	Responsable
1.1.1	Escoger 2 funcionarios del área de Mercadeo para la realización de encuestas.	Profesional de Mercadeo.
1.1.2	Generación del instrumento para la realización de encuestas.	Profesional de Mercadeo.
1.1.3	Aplicación del instrumento a los usuarios de los puntos de atención.	Profesional de Mercadeo.
1.1.4	Recolección de información, tabulación de encuestas y generación de informe final con el análisis de los resultados para entrega Vicepresidencia Comercial y de Servicio al Ciudadano.	Profesional de Mercadeo.
2.1.1	Nombrar a una persona de la empresa para que brinde capacitación a las facilitadoras una vez al mes durante 4 meses.	Profesional Máster de Talento Humano.
2.1.2	Acondicionamiento del espacio para la capacitación.	Profesional Máster de Talento Humano.
2.1.3	Compra de refrigerios para brindar durante las capacitaciones.	Profesional Máster de Talento Humano.
2.1.4	Imprimir formularios como material de ayuda para la capacitación desarrollada y argollarlos.	Profesional Máster de Talento Humano.
2.1.5	Capacitaciones a los funcionarios.	Profesional Máster de Talento Humano.
3.1.1	Escoger el funcionario del área de tecnología para generación de una propuesta económica.	Profesional Tecnología (1).
3.1.2	Realización de cotizaciones para adecuar la propuesta económica para la contratación de ingenieros.	Profesional Tecnología.
3.1.3	Entrega de la propuesta económica a la vicepresidencia de tecnología y operaciones.	Profesional Tecnología.
3.1.4	Vinculación y contratación de los ingenieros de sistemas que realizaran la modificación de la plataforma Bizagi.	Profesional Máster de Talento Humano.
3.1.5	Creación del cronograma para la entrega de informes de gestión.	Profesional Máster de Talento Humano.
3.1.6	Labor de levantamiento de información por parte de los ingenieros de sistemas.	Ingenieros de sistemas.
3.1.7	Entrega final del mapa de procesos con las actividades innecesarias identificadas.	Ingenieros de sistemas.
4.1.1	Selección de dos asesores para la creación de la propuesta de empoderamiento de las sucursales.	Asesores de Servicio al Ciudadano.
4.1.2	Desarrollo de la propuesta de empoderamiento de las sucursales.	Asesores de Servicio al Ciudadano.
4.1.3	Presentación de la propuesta de empoderamiento de las sucursales a las directivas de COLPENSIONES.	Asesores de Servicio al Ciudadano.
5.1.1	Escoger 1 funcionario del área de Logística para la cotización de arquitectos que diseñen el nuevo modelo de puntos de atención.	Profesional de Logística.
5.1.2	Vinculación y contratación de arquitectos para el diseño de los puntos de atención.	Profesional de Logística.
5.1.3	Recolección y cruce de información para la realización y entrega del nuevo modelo de puntos de atención.	Arquitectos.
5.1.4	Recepción de la propuesta para el manejo de espacios según normatividad y planta física disponible. Gestión de facturación para pago.	Profesional de Logística.
5.1.5	Revisión, ajustes y/o aceptación de la propuesta.	Gerente administrativo.
5.1.6	Adecuación para el nuevo punto de atención.	Contratistas para construcción y adecuación de oficinas.
5.1.7	Apertura del nuevo punto de atención.	Gerente administrativo.

Fuente: Propia.

9.8 Las políticas, procedimientos y normas

Tabla 37: Las políticas, procedimientos y normas.

No.	Objetivos a corto plazo	Politicas, procedimientosy reglas
1.1	Realizar encuestas a los usuarios de los puntos de atención para definir los puntos claves de inconformidad.	^ El cronograma de trabajo debe ser aprobado por Colpensiones, máxima duración 2 meses. ^ Cumplir con las fechas de revisión según lo pactado con Colpensiones e informar oportunamente cambios. ^ Presentar una metodología de trabajo que de respuesta a los objetivos de las encuestas. ^ El análisis para la realización y tabulación de las encuestas debe ser realizado por 2 colaboradores del área de Mercadeo. ^ El personal escogido para esta labor deberá destinar el total de su tiempo laboral, por dos meses, para el cumplimiento de la labor asignada. ^ Las encuestas serán realizadas diariamente, por dos meses, en los puntos de atención al usuario. La muestra se tomara por saturación. ^ Entregar copia en medio físico y digital de las encuestas, de la tabulación y del análisis. ^ Guardar confidencialidad y buen manejo de la información.
2.1	Capacitar a los cargos encargados de responder las solicitudes en el área central (Bogotá), donde se refuercen preguntas claves que permitan la detección rápida de la necesidad del usuario para los próximos 6 meses.	^ El cronograma de trabajo debe ser aprobado por Colpensiones, teniendo como referencia 1 capacitación de 4 horas, cada mes, por 3 meses. ^ Cumplir con las fechas de revisión según lo pactado con Colpensiones e informar oportunamente cambios. ^ Presentar una metodología de trabajo que de respuesta a los objetivos de las capacitaciones. ^ Las capacitaciones deben ser realizadas por un colaborador del área de servicio al cliente de Colpensiones, los días sábados. ^ Entregar copia en medio físico y digital la lista de asistencia de las capacitaciones. ^ Todo el personal capacitado deberá contar con el cuestionario impreso de preguntas claves. ^ Guardar confidencialidad y buen manejo de la información.
3.1	Mejorar los errores que presenta la plataforma para el control de la operación y manejo de la información del usuario en un 10% para los próximos 6 meses.	^ El cronograma de trabajo debe ser aprobado por Colpensiones, teniendo como referencia la contratación de 5 ingenieros de sistemas por 7 meses. ^ Cumplir con las fechas de revisión según lo pactado con Colpensiones e informar oportunamente cambios. ^ La modalidad de contrato será de tipo temporal y los ingenieros de sistemas contratados deberán estar dentro de las instalaciones de Colpensiones. ^ Cumplir mensualmente con las fechas de los avances según lo pactado con Colpensiones e informar oportunamente cambios. ^ Presentar una metodología de trabajo que de respuesta a los objetivos del mapa de procesos con las actividades innecesaria. ^ Proporcionar personal competente en el tema para realizar el mapa de procesos con las actividades innecesaria. ^ Entregar copia en medio físico y digital de los productos del mapa de procesos con las actividades innecesarias. ^ Guardar confidencialidad y buen manejo de la información.
4.1	Generar una propuesta de empoderamiento en cada regional para la solución de requerimientos radicados y evitar la dependencia de la oficina principal.	^ El cronograma de trabajo debe ser aprobado por Colpensiones, máxima duración 1 mes. ^ Cumplir con las fechas de revisión según lo pactado con Colpensiones e informar oportunamente cambios. ^ El análisis para la generación de la propuesta se debe realizar por 2 colaboradores del área de Comercial de Colpensiones. ^ El personal escogido para esta labor deberá destinar 4 horas diarias, por un mes, para el cumplimiento de la labor asignada. ^ Entregar copia en medio físico y digital de la propuesta generada. ^ Guardar confidencialidad y buen manejo de la información.
5.1	Revisar los espacios físicos actuales y generar una propuesta de acuerdo con la normativa vigente en materia de diseño, accesibilidad y capacidad instalada. La apertura de este nuevo punto deberá realizarse para el año 2020.	^ El cronograma de trabajo debe ser aprobado por Colpensiones, máxima duración 2 meses. ^ Los contratistas deberán tener conocimientos previos de la normatividad que aplica para espacios de atención a publico. ^ Los contratistas no contaran con puestos de trabajo dentro de las instalaciones de Colpensiones. ^ Los viáticos deberán estar dentro del costo del valor hora. ^ Cumplir con las fechas de los avances según lo pactado con Colpensiones e informar oportunamente cambios. ^ Presentar una metodología de trabajo que de respuesta a los objetivos de la propuesta. ^ Proporcionar personal competente en el tema para realizar la propuesta. ^ Entregar copia en medio físico y digital de los productos de la propuesta. ^ Se deben entregar los documentos definidos para realizar el contrato de tipo temporal, los tiempos de entrega los define Colpensiones. ^ Guardar confidencialidad y buen manejo de la información. ^ La factura debe ser entregada una semana después de la entrega de los productos de la propuesta. ^ La cotización debe ser realizada 1 colaborador del área de Logística de Colpensiones. ^ El personal escogido para esta labor deberá destinar 3 horas diarias, por una semana, para el cumplimiento de la labor asignada.

Fuente: Propia.

9.9 Seguimiento y control

Controlar la gestión es disponer permanentemente, de la información adecuada para que los directores, gerentes y directivos de las organizaciones puedan corregir las desviaciones producidas por causas imprevistas e incluso, cambiar los objetivos si las circunstancias lo aconsejan (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2016).

El control y seguimiento a la gestión de plan para COLPENSIONES busca: Lograr el cumplimiento de los objetivos de mejoramiento propuestos, hacer seguimiento a la ejecución y avance de los procesos de gestión, medir la ejecución con relación a los objetivos y definir acciones correctoras (Betancourt B. , Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2016).

9.9.1 Responsables y normas.

Tabla 38: Responsables y normas.

Responsables	¿A quien se reporta?	¿Cada cuanto?	¿Cómo?
Gerente de PQRs	Gerente de Servicio al ciudadano	Trimestralmente	Por medio de un informe llamado Informe de calidad de PQRs, el cual consolida la información, por regional y por oficina, de las peticiones, quejas y reclamos (PQRs) presentados por los ciudadanos.
Profesional Máster de Talento Humano	Gerente de PQRs	Mensualmente	Por medio de un informe que consolida los temas brindados en la capacitación, los colaboradores capacitados y las calificaciones de las evaluaciones realizadas.
Gerente de Tecnologías de la información	Vicepresidente de operaciones y tecnología	Mensualmente	Por medio de un informe que consolida los errores que presenta la plataforma para el control de la operación y manejo de la información del usuario, y las mejoras realizadas para minimizar su impacto frente a la atención al ciudadano.
Gerente regional	Vicepresidente comercial y de servicio al ciudadano	Semanalmente	Por medio de un informe en el cual se evidencien los hallazgos encontrados, los avances realizados, las propuestas para minizar impacto en el ciudadano y el cronograma de etapas establecidas vs los avances.
Gerencia de financiamiento de inversiones	Vicepresidencia de operaciones	Quincenalmente	Por medio de un informe presentado por el proveedor contratado para el análisis de la capacidad instalada y las necesidades para la apertura del nuevo punto de atención. En este informe de reportan las etapas del cronograma, los costos asumidos y los tiempos ejecutados.
Vicepresidente comercial y de servicio al ciudadano	Presidente de COLPENSIONES	Bimestralmente	Por medio de un informe que consolida todas las etapas propuestas por el plan de mejoramiento para el servicio al cliente en COLPENSIONES, su estado, el costo ejecutado a la fecha, los saldos y los porcentajes de cumplimiento.

Fuente: Propia.

9.9.2 Establecimiento de estándares e indicadores de control

Tabla 39: Establecimiento de estándares e indicadores de control.

Objetivos a corto plazo	Actividades	Indicador
Realizar encuestas a los usuarios de los puntos de atención para definir los puntos claves de inconformidad.	Escoger 2 funcionarios del área de Mercadeo para la realización de encuestas.	**Meta:** 90% de cumplimiento. **Formula:** # de encuestas planeadas / # de encuestas realizadas.
	Generación del instrumento para la realización de encuestas.	Encuestas para aplicar.
	Aplicación del instrumento a los usuarios de los puntos de atención.	**Meta:** 90% de cumplimiento. **Formula:** # de encuestas planeadas / # de encuestas realizadas.
	Recolección de información, tabulación de encuestas y generación de informe final con el análisis de los resultados para entrega Vicepresidencia Comercial y de Servicio al Ciudadano.	**Meta:** 100% de tabulación para las encuestas. **Formula:** Informe de análisis de resultados.
Capacitar a los cargos encargados de responder las solicitudes en el área central (Bogotá), donde se refuercen preguntas claves que permitan la detección rápida de la necesidad del usuario para los próximos 6 meses.	Nombrar a una persona de la empresa para que brinde capacitación a las facilitadoras una vez al mes durante 4 meses.	Cronograma de capacitación.
	Acondicionamiento del espacio para la capacitación.	Cronograma de capacitación con la programación de espacios.
	Compra de refrigerios para brindar durante las capacitaciones.	Cronograma de capacitación con la cantidad de refrigerios necesarios.
	Imprimir formularios como material de ayuda para la capacitación desarrollada y argollarlos.	**Meta:** 100% de formularios según cantidad de colaboradores a capacitar.
	Capacitaciones a los funcionarios.	**Meta:** 100% de funcionarios capacitados. **Formula:** # de funcionarios capacitados / # de funcionarios programados.
Mejorar los errores que presenta la plataforma para el control de la operación y manejo de la información del usuario en un 10% para los próximos 6 meses.	Escoger el funcionario del área de tecnología para generación de una propuesta económica.	Propuesta económica.
	Realización de cotizaciones para adecuar la propuesta económica para la contratación de ingenieros.	Propuesta económica para la contratación de ingenieros.
	Entrega de la propuesta económica a la vicepresidencia de tecnología y operaciones.	Propuesta económica.
	Vinculación y contratación de los ingenieros de sistemas que realizaran la modificación de la plataforma Bizagi.	**Meta:** 100% de los ingenieros solicitados en la propuesta. **Formula:** # de ingenieros contratados / # de ingenieros solicitados en la propuesta.
	Creación del cronograma para la entrega de informes de gestión.	Cronograma de informes de gestión.
	Labor de levantamiento de información por parte de los ingenieros de sistemas.	Informe de hallazgos.
	Entrega final del mapa de procesos con las actividades innecesarias identificadas.	Mapa de procesos.
Generar una propuesta de empoderamiento en cada regional para la solución de requerimientos radicados y evitar la dependencia de la oficina principal.	Selección de dos asesores para la creación de la propuesta de empoderamiento de las sucursales.	Propuesta de empoderamiento de las sucursales.
	Desarrollo de la propuesta de empoderamiento de las sucursales.	Propuesta de empoderamiento de las sucursales.
	Presentación de la propuesta de empoderamiento de las sucursales a las directivas de COLPENSIONES.	Propuesta de empoderamiento de las sucursales con el estado y % de cumplimientos.
Revisar los espacios físicos actuales y generar una propuesta de acuerdo con la normativa vigente en materia de diseño, accesibilidad y capacidad instalada. La apertura de este nuevo punto deberá realizarse para el año 2020.	Escoger 1 funcionario del área de Logística para la cotización de arquitectos que diseñen el nuevo modelo de puntos de atención.	Nuevo modelo de puntos de atención.
	Vinculación y contratación de arquitectos para el diseño de los puntos de atención.	Arquitectos contratados.
	Recolección y cruce de información para la realización y entrega del nuevo modelo de puntos de atención.	Nuevo modelo de puntos de atención.
	Recepción de la propuesta para el manejo de espacios según normatividad y planta física disponible. Gestión de facturación para pago.	Propuesta para el manejo de espacios.
	Revisión, ajustes y/o aceptación de la propuesta.	Propuesta para el manejo de espacios.
	Adecuación para el nuevo punto de atención.	Nuevo punto de atención adecuado.
	Apertura del nuevo punto de atención.	Nuevo punto de atención adecuado.

Fuente: Propia.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

Inicialmente queremos recordar la importancia de haber realizado este plan estratégico y por qué encontramos necesario aplicarlo a COLPENSIONES, para poder identificar los problemas y necesidades que están presentes. A continuación, se mencionarán las conclusiones encontradas y daremos nuestro punto de vista acerca de las recomendaciones que consideramos pertinentes para mejorar el servicio en COLPENSIONES sede Cali Norte.

El desarrollo de un plan estratégico de mejoramiento del servicio para COLPENSIONES podrá potencializar sus fortalezas y mejorar sus debilidades, las cuales en este caso se refieren a la calidad del servicio que perciben los ciudadanos, por que como lo menciona Karl Albrecht, hacer que el servicio se valore simplemente porque es una estrategia útil para la diferenciación del producto o porque el servicio es una convicción organizacional innata, el resultado es el mismo. En las organizaciones el servicio no es un cargo o un departamento. El servicio es un producto (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987).

COLPENSIONES tiene que implementar un plan estratégico de mejoramiento del servicio que pueda ayudarle a potencializar sus características competitivas a través de acciones estratégicas implementadas por medio de modelos exitosos de servicio. Se hace necesario implementar las tres características importantes del servicio para incluir a COLPENSIONES dentro de las organizaciones con una excelente prestación de servicio, las características que se deben trabajar son: Una estrategia de servicio bien concebida, personal que logre tener contacto con el público y sistemas amables para el cliente (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987).

Ahora bien, lo primero que pudimos evidenciar es que COLPENSIONES es una entidad que aún no ha podido desarrollar un modelo adecuado de servicio capaz de satisfacer el total de sus afiliados, atraer nuevos e impedir que las Administradoras de Fondos de Pensiones –AFP ganen cada vez más mercado. Tal como lo referencia Karl Albrecht y Ron Zemke, todas las empresas tienen el problema común de conquistar y mantener el respaldo de sus clientes (Albrecht & Zemke, Gerencia del Servicio, 1987).

Los principales focos de problemas que tiene COLPENSIONES son:

- Respuesta incorrecta a las solicitudes.
- Poco personal para la atención al usuario.
- Infraestructura insuficiente.
- Deficiente asignación de turnos.
- Inadecuada asesoría por parte de los funcionarios.

COLPENSIONES es una entidad que maneja un alto nivel de contacto con clientes enojados, esto debido al tipo de servicio que se presta, pues al ser un servicio público, sus funcionarios deben desarrollar destrezas especiales de atención al cliente para disminuir el estrés en la interacción frente a la dinámica establecida de la prestación del servicio.

Según el análisis obtenido del benchmarking se puedo evidenciar cual es nuestra competencia más fuerte y por qué no se puede descuidar, ya que según los resultados arrojados por la Matriz de perfil competitivo frente a los factores claves de éxito definidos, se puede concluir que COLPENSIONES es la Administradora de pensiones más fuerte respecto a su competencia más directa, los fondos privados de pensión (RAIS). Y que, dentro de los fondos privados de pensión privados, la empresa más

fuerte y de mayor riesgo para COLPENSIONES es Porvenir, seguida por Protección, Colfondos y Old Mutual.

Alguna de las variables que influyen en la mala prestación del servicio son: la planeación de la capacidad instalada, ya que no se pudo determinar con anticipación la magnitud de la demanda esperada, por lo que los puntos de atención existentes no dan abasto. Otra de las variables, es la calidad de los sistemas de información, ya que a menudo se presentan interrupciones e inconvenientes lo cual afecta la calidad del servicio.

La falta de capacidad para coordinar un punto de atención y un modelo de servicio mal estructurado y modificado en repetidas oportunidades son otro ejemplo de la inadecuada gestión administrativa. Lo que nos lleva a pensar que se necesita una reestructuración rápida e importante en esta área.

La formulación de este plan estratégico identificó actividades que de realizarse cumplida y ordenadamente pueden llevar a COLPENSIONES a mejor de manera importante todos los inconvenientes que presenta en la actualidad, ya que a pesar de ser una de las primeras entidades públicas del país en ser reconocida como la entidad más querida y más recordada por los colombianos según el ranquin de las 100 marcas analizadas hay varios aspectos a mejorar.

10.2 Recomendaciones

Según el análisis realizado durante esta investigación del plan estratégico de mejoramiento del servicio en COLPENSIONES (Sede Cali Norte). El grupo hace las siguientes recomendaciones para poder lograr los resultados esperados.

Diariamente la radicación de PQRS en los puntos de atención se ha venido incrementando, por tal motivo hay que reducir los niveles de quejas que se pueden

evidenciar en el informe trimestral de resultados, realizando encuestas de los puntos de atención para definir los puntos claves de inconformidad.

Se debe capacitar a los funcionarios encargados de contestar las PQR del nivel central (Bogotá), ya que varias de dichas inconformidades son por las peticiones mal contestadas, que no tienen nada que ver con la solicitud que ha realizado el ciudadano y no se le entrega una respuesta de fondo.

Se recomienda con la ayuda del área de tecnología, mejorar los errores que presenta la plataforma (realizando actualizaciones) para el control de la operación y manejo de la información del usuario, ya que la mayoría de las veces, el largo tiempo de espera que tiene un ciudadano en el punto de atención es por el tema tecnológico, ya que dichos sistemas presentan caídas y mal funcionamiento durante la operación. Lo que retarda la atención al ciudadano.

Uno de los aspectos que presenta el mayor problema, es el modelo de atención, ya que, desde el inicio de operación de COLPENSIONES en el año 2012, se ha venido modificando, pero no ha tenido ningún avance, ni mejora. Principalmente porque los modelos de atención que se han venido trabajando tienen un ciclo muy largo, es decir, que un ciudadano desde el momento que entra al punto de atención debe ser atendido mínimo por 3 o 4 personas para realizar el trámite deseado (la persona que entrega turno, la que revisa documentos, el agente de servicio y por último la persona que radica la solicitud), esto genera gran inconformidad por parte de los usuarios y gran demora en la atención. Por ello se hace necesario mejorar y modificar el modelo de atención para aumentar la satisfacción.

Para finalizar otra de las recomendaciones que realizamos y que nos parece de gran importancia, es la apertura de un nuevo punto de atención al ciudadano, revisando los

espacios físicos actuales y generar una propuesta de acuerdo con la normativa vigente en materia de diseño, accesibilidad y capacidad instalada. La apertura de este nuevo punto deberá realizarse para el año 2020.

Evidentemente COLPENSIONES no tuvo en cuenta la gran demanda a la que se enfrentaba cuando inicio operación en el año 2012. Ya que el extinto seguro social contaba con una sede bastante amplia (Bellavista) para atención al usuario, adicional a los "puntos verdes" que manejaba, pero COLPENSIONES cuenta con 3 oficinas para atención, pero son muy pequeñas. Para el caso de estudio específico, la oficina CALI NORTE, es la más pequeña de las 3, cuenta con 5 asesores y diariamente atiende un promedio de 350 personas, lo cual es bastante alto para el tamaño de la oficina.

BIBLIOGRAFIA

Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones. (2017). *Boletín Colpensiones en Cifras.* Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones, Cundinamarca. Bogotá: Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones.

Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones. (2014). *Plan Estratégico 2015 - 2018.* Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones, Cundinamarca. Bogotá: Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones.

Albrecht, K. (1998). *La revolución del servicio.* Bogotá, D.C: MacGraw Hill.

Albrecht, K., & Zemke, R. (1987). *Gerencia del Servicio.* (R. D. Inc., Ed., & J. V. Herrera, Trad.) Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial Ltda.

Albrecht, K., Bradford, & J., L. (1998). *La excelencia en el servicio.* (R. D. Inc., Ed.) Bogotá, Colombia: 3R editores Ltda.

Alcaldía de Santiago de Cali. (02 de Septiembre de 2018). *Alcaldía de Santiago de Cali*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2018, de Alcaldía de Santiago de Cali: http://www.cali.gov.co/preguntas-frecuentes/29/datos-basicos-de-santiago-de-cali/

Alcaldía de Santiago de Cali. (16 de 12 de 2014). *Cali.gov*. Obtenido de Cali.gov: http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia_de_cali/

Alcaldía Municipal de Santiago de Cali. (12 de Septiembre de 2017). *Datos*. Obtenido de Datos: https://www.datos.gov.co/Ordenamiento-Territorial/Proyecciones-de-poblaci-n-de-Cali-por-comuna-y-cor/f6pn-u79a

Asofondos. (06 de Mayo de 2018). *Asofondos*. Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de Asofondos: http://www.asofondos.org.co/sistema-de-pensiones-privado

Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad.* Bogotá: ECOE Ediciones.

Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas.* Cali: Tres editores S.A.S.

Betancourt, B. (2016). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas.* Cali, Valle del Cauca, Colombia: Por revisar.

Betancourt, B. (2018). *Direccionamiento estrtategico de organizaciones deportivas.* Cali: Los tres editores S.A.S.

Betancourt, B. (2017). *Entorno Organizacional Análisis y diagnóstico.* Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Blogspot. (15 de Mayo de 2011). *Blogspot.* Obtenido de Blogspot: http://yoamej1.blogspot.com/2011/05/mi-entorno-social.html

BNamericas. (19 de Enero de 2019). *BNamericas*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de BNamericas: https://www.bnamericas.com/company-profile/es/colfondos-sa-pensiones-y-cesantias-colfondos

Bolaños, E. (05 de Abril de 2017). *Dinero.* Recuperado el 21 de Abril de 2018, de Dinero: https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/fondo-privado-o-colpensiones-es-mas-rentable-eduardo-bolanos/243707

Bolaños, E. (5 de Abril de 2017). *Dinero*. Recuperado el 27 de Enero de 2019, de Dinero: https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/fondo-privado-o-colpensiones-es-mas-rentable-eduardo-bolanos/243707

Bolaños, L. F. (10 de OCTUBRE de 2018). *LA REPUBLICA*. Obtenido de https://www.larepublica.co/finanzas/colpensiones-le-ahorrara-35-billones-al-presupuesto-general-de-la-nacion-2780279

Cali como vamos - Actividad económica. (16 de Mayo de 2018). *Cali como vamos*. Obtenido de Cali como vamos: https://docs.wixstatic.com/ugd/ba6905_f63cd118ee80488881afd53ea44b4a64.pdf

Cali como vamos - Deporte, recreación, cultura, el turismo. (16 de Junio de 2018). *Cali como vamos*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2018, de Cali como vamos: https://www.calicomovamos.org.co/copia-de-icv-2017-seguridad-1

Cali como vamos - Educación. (16 de Mayo de 2018). *Cali como vamos*. Obtenido de Cali como vamos: https://docs.wixstatic.com/ugd/ba6905_4659a6172c03454bb9792cbd49096122.pdf

Cali como vamos - Pobreza y equidad. (16 de Mayo de 2018). *Cali como vamos*. Obtenido de Cali como vamos: https://docs.wixstatic.com/ugd/ba6905_3822a17d9b664cf98e81434a9d4340a1.pdf

Cali como vamos - seguridad. (18 de Mayo de 2018). *Cali como vamos*. Obtenido de Cali como vamos : https://docs.wixstatic.com/ugd/ba6905_81606cdcfe07419aaae06245a96092fb.pdf

Cámara de comercio de Cali. (2018). *Ritmo laboral.* Cámara de comercio de Cali, Valle del Cauca. Cali: Cámara de comercio de Cali.

Cepal. (2004). *PANARAMA DE LA INSERCION INTERNACIONAL.* Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1163/S2005584_es.pdf;jsessionid=5317720B1F3563EDCB0F9ECE22F471F2?sequence=1

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure.* Massachusetts: Beard books.

Christensen, A., Bower, H., & Porter. (1982). *Business Policy: Text and Cases.* Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Clavijo, S. (9 de 05 de 2018). *LA REPUBLICA*. Obtenido de https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-de-las-importaciones-en-2017-y-perspectivas-2018-2723958

Colombia.travel. (26 de Junio de 2018). *Colombia.travel*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2018, de Colombia.travel: http://www.colombia.travel/es/a-donde-ir/pacifica/cali

Colpensiones. (2012). Obtenido de CARTILLA ABC DEL RPM: https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/doc08.htm

Colpensiones. (30 de Marzo de 2012). *Colpensiones.* Obtenido de https://colpensiones.gov.co/publicaciones/525/Acuerdo%20026%20de%202012%20Por%20el%20cual%20se%20aprueba%20el%20Manual%20de%20Atenci%C3%B3n%20al%20Consumidor%20Financiero%20de%20Colpensiones.pdf

Colpensiones. (15 de Agosto de 2017). *Colpensiones*. Obtenido de https://www.colpensiones.gov.co/beps/Publicaciones/noticias_beps/con_mas_de_190_mil_vinculados_a_los_beps_colpensiones_cumple_la_meta_del_plan_nacional_de_desarrollo_fijada_para_el_2015

Colpensiones. (21 de Abril de 2018). *Colpensiones*. Recuperado el 21 de Abril de 2018, de Colpensiones: https://www.colpensiones.gov.co/Publicaciones/puntos_de_atencion_colpensiones

Colpensiones. (Octubre de 2018). *Colpensiones*. Obtenido de https://www.colpensiones.gov.co/colpensionesavanza/

Colpensiones. (5 de Septiembre de 2018). *Colpensiones.* Obtenido de https://www.colpensiones.gov.co/Publicaciones/sala_de_prensa/colpensiones_se_consolida_en_el_primer_lugar_del_top_of_mind_de_la_revista_gerente

Colpensiones. (2018). *Colpensiones en cifras #15.* Bogotá.

Colpensiones. (2018). *Colpensiones en cifras.* Bogotá: Colpensiones.

Colpensiones. (2018). *COLPENSIONES EN CIFRAS.* BOGOTA.

Colpensiones. (24 de Abril de 2017). *www.colpensiones.gov.co*. Recuperado el 26 de Agosto de 2018, de www.colpensiones.gov.co: https://www.colpensiones.gov.co/Publicaciones/nuestra_entidad_colpensiones/quienes_somos

Colprensa. (24 de Abril de 2017). *El Colombiano*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/colombia/cifras-de-las-pensiones-para-adultos-mayores-en-colombia-XG6383572

Comisión de competitividad, ciencia, tecnología e investigación del Valle del Cauca. (29 de Enero de 2018). *Comisión de competitividad, ciencia, tecnología e investigación del Valle del Cauca.* Obtenido de Comisión de competitividad, ciencia, tecnología e investigación del Valle del Cauca: http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/2018/01/Un-Valle-de-Ciudades.pdf

Datos abiertos. (25 de Abril de 2018). *Datos abiertos*. Recuperado el 25 de Abril de 2018, de Datos abiertos: https://www.datos.gov.co/Ordenamiento-Territorial/Proyecciones-de-poblaci-n-de-Cali-por-comuna-y-cor/f6pn-u79a

Definición ABC. (06 de Mayo de 2007). *Definición ABC*. Obtenido de https://www.definicionabc.com/general/cliente.php

degerencia. (01 de Mayo de 2001). *degerencia*. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de degerencia: http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica

Dinero. (18 de 02 de 2016). *Dinero.* Obtenido de https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/los-traslados-de-las-afp-a-colpensiones-al-2050-siguen-creciendo/219426

Dinero. (02 de 02 de 2017). *Dinero*. (Dinero.com, Editor) Recuperado el 03 de 12 de 2017, de Dinero: http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/bolsas-en-el-mundo-esperan-aprobacion-de-la-tributaria-de-trump/252991

Dinero. (26 de Mayo de 2017). *Dinero*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2018, de Dinero: https://www.dinero.com/economia/articulo/recomendaciones-de-la-ocde-para-colombia/245946

Dinero. (15 de Mayo de 2018). *Dinero*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2018, de Dinero: https://www.dinero.com/economia/articulo/producto-interno-bruto-de-colombia-en-el-primer-trimestre-de-2018/258433

DINERO. (4 de MAYO de 2019). *DINERO*. Obtenido de https://www.dinero.com/pais/articulo/como-va-la-reforma-pensional-en-colombia/269367

El espectador. (21 de Marzo de 2015). *El espectador*. Recuperado el 25 de Mayo de 2019, de El espectador: https://www.elespectador.com/noticias/economia/realidad-laboral-del-sector-publico-colombiano-articulo-550672

El Espectador. (25 de Diciembre de 2017). La buena hora del sector TIC en Colombia. *El Espectador* .

El nuevo siglo. (10 de Marzo de 2016). *El nuevo siglo*. Recuperado el 05 de Mayo de 2018, de El nuevo siglo: http://elnuevosiglo.com.co/articulos/3-2016-superado-estado-de-cosas-inconstitucionales-en-colpensiones

El país. (19 de Abril de 2015). *El país*. Obtenido de El país: https://www.elpais.com.co/economia/cual-es-la-mejor-opcion-fondos-privados-o-colpensiones.html

El tiempo. (12 de Febrero de 2018). *El Tiempo*. Obtenido de https://www.eltiempo.com/economia/sectores/el-panorama-de-las-pensiones-en-colombia-176984

El Tiempo. (6 de Junio de 2018). *El Tiempo*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2018, de El Tiempo: https://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-en-mayo-de-2018-en-colombia-226868

El Tiempo. (12 de Febrero de 2018). Lo que se necesita para que las mayorías puedan tener una pensión. *Lo que se necesita para que las mayorías puedan tener una pensión* .

El Tiempo. (29 de Enero de 2008). Qué dice la ley sobre el régimen pensional. *El Tiempo* .

El Valle nos toca. (15 de Mayo de 2018). *El Valle nos toca*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2018, de El Valle nos toca: http://elvallenostoca.galeon.com/gente.htm

Fenasibancol. (13 de Abril de 2013). *Fenasibancol*. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de Fenasibancol: http://www.fenasibancol.org/index.php/2015-02-18-21-09-49/economia/683-la-historia-del-derecho-a-la-pension-en-colombia

Fiduprevisora. (20 de Abril de 2015). *Fiduprevisora*. Recuperado el 05 de Mayo de 2018, de Fiduprevisora: http://www.fiduprevisora.com.co/seccion/30-anios-de-historia/liquidacion-del-instituto-seguros-sociales-iss.html

Finanzas personales . (22 de MAYO de 2014). Obtenido de https://www.finanzaspersonales.co/pensiones-y-cesantias/articulo/pensiones-seguro-social-vs-fondos-privados/37606

Garcia, C. A. (30 de octubre de 2016). *El tiempo*. Obtenido de https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16738830

García, C. A. (25 de Agosto de 2012). *Portafolio*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de Portafolio: https://www.portafolio.co/economia/finanzas/colfondos-quiere-rentable-grande-107238

Globofran. (1 de Enero de 2016). *Globofran*. Obtenido de Globofran: http://globofran.com/conozca-en-que-consiste-el-triangulo-del-servicio/

Gomez, P. D. (14 de Julio de 2018). *ABECÉ DEL SISTEMA PENSIONAL*. Obtenido de https://www.elespectador.com/economia/abece-del-sistema-pensional-pensiones-para-dummies-articulo-800134

González, C. E. (28 de MARZZO de 2018). *LA REPUBLICA* . Obtenido de https://www.larepublica.co/especiales/mis-documentos/ahorro-de-los-colombianos-en-los-fondos-es-de-227-billones-2707214

La Republica. (2017). Obtenido de https://imgcdn.larepublica.co/cms/2018/12/28132344/ANDI-Balance-y-Perspectivas.pdf?w=auto

La República. (10 de Octubre de 2018). *La República*. Recuperado el 27 de Enero de 2019, de La República: https://www.larepublica.co/finanzas/colpensiones-le-ahorrara-35-billones-al-presupuesto-general-de-la-nacion-2780279

La Repúbllica. (4 de Mayo de 2018). *La Repúbllica*. Recuperado el 27 de Enero de 2019, de La Repúbllica: https://www.larepublica.co/finanzas-personales/colpensiones-o-fondos-privados-escoja-el-modelo-pensional-que-mas-le-convenga-2721835

Manga, G. (17 de Abril de 2018). *Semana*. Obtenido de Semana: https://www.semana.com/opinion/articulo/reforma-al-sistema-de-pensiones-y-cesantias-de-colombia-german-manga/564077

Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones. (17 de Mayo de 2016). *Mintic*. Recuperado el 27 de Agosto de 2018, de Mintic: https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-15296.html

Ministerio del Trabajo. (28 de Septiembre de 2012). *Colpensiones.* Recuperado el 05 de Mayo de 2018, de Colpensiones: https://www.colpensiones.gov.co/descargar.php?idFile=4097

Ministerio del trabajo. (20 de Abril de 2018). *Ministerio del trabajo*. Recuperado el 20 de Abril de 2018, de Ministerio del trabajo: http://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social

Ministerio del trabajo. (18 de Junio de 2018). *Ministerio del trabajo*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2018, de Ministerio del trabajo: http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/empleo-y-pensiones/pensiones/cartilla-preguntas-frecuentes-sistema-general-de-pensiones

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic Planning.* New York, N.Y: Simmon & Schuster Inc.

Minztberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2013). *Safari a la estrategia* (Quinta ed.). Buenos Aires, Aregentina: Granica S.A.

Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación.* Tabasco: Universidad J. Autonoma de Tabasco.

municipal, D. A. (2017). *Planeacion Cali*. Obtenido de http://planeacion.cali.gov.co/sis/index.php?action=quienesSomos/sis/desarrollo-social

Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega.* Madrid: McGraw-Hill.

Old Mutual. (19 de Enero de 2019). *Old Mutual*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de Old Mutual: https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos/informacion-corporativa/old-mutual-colombia/Paginas/old-mutual-colombia.aspx

Oviedo, A. (Mayo de 2011). *blogger.* Obtenido de blogger: http://entornosocial-adriana.blogspot.com/2011/05/valle-del-cauca.html

Pelaez, A. A. (2015). *REPOSITORIA CEPAL.* Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39706/S1501020_es.pdf

Peña, A. R. (MAYO10 de 2017). *Colombia les está sacando menos jugo a los TLC*. Obtenido de https://www.eltiempo.com/economia/sectores/balance-de-colombia-con-los-tlc-entre-2015-y-2016-86334

Portafolio. (27 de Enero de 2013). *Portafolio*. Recuperado el 27 de Enero de 2019, de Portafolio: https://www.portafolio.co/opinion/gabriel-vallejo-lopez/inicia-ruta-servicio-70794

Portafolio. (16 de 08 de 2014). *Portafolio*. (Portafolio, Editor) Recuperado el 03 de 12 de 2017, de Portafolio: http://www.portafolio.co/tendencias/buen-servicio-cliente-base-exito-comercial-54830

Portafolio. (14 de FEBRERO de 2018). *Portafolio*. Obtenido de sabido hay poca perspectiva para la recuperación de las exportaciones y existe una caída en las importaciones, lo cual no ayudarían mucho a poder tener un buen panorama en la balanza comercial.

Porvenir. (13 de Enero de 2019). *Porvenir*. Recuperado el 13 de Enero de 2019, de Porvenir: https://www.porvenir.com.co/web/acerca-de-porvenir/sobre-nosotros

PROFAMILIA. (2019). Obtenido de www.profamilia.org.co

Protección S.A. (19 de Enero de 2019). *Protección S.A*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de Protección S.A: https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion/web/home/corporativo-accionistas/acerca-proteccion/que-es-proteccion

Protección S.A. (19 de Enero de 2019). *Protección S.A*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de Protección S.A: https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion/web/home/corporativo-accionistas/gobierno-corporativo/accionistas/boletin-resultados-trimestrales

Quintero, I. (17 de Julio de 2018). *La W radio.* Obtenido de La W radio: http://www.wradio.com.co/noticias/actualidad/fondos-privados-o-colpensiones-el-abogado-ivan-quintero-despeja-muchas-dudas/20180717/nota/3774884.aspx

Redacción de El País. (1 de Abril de 2018). *El Pais*. Obtenido de https://www.elpais.com.co/economia/cual-es-la-realidad-de-la-clase-media-colombiana.html

Ruiz, R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico.* Mexico: tres editores S.A.S.

Salomón Kalmanovitz. (17 de Julio de 2016). *El Espectador*. Obtenido de https://www.elespectador.com/opinion/opinion/pensiones-desiguales-columna-643907

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration.* California: Quid pro books.

Semana. (2012). Del ISS a Colpensiones. *Semana* .

Significados. (08 de Mayo de 2018). *Significados*. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de Significados: https://www.significados.com/metodo-deductivo/

Simón, H. A. (1962). *El comportamiento administrativo.* Madrid: Aguilar.

Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning.* New york, N.Y: Simon & Shuster Inc.

Superintendencia Financiera de Colombia. (03 de 12 de 2017). *www.superfinanciera.gov.co*. Recuperado el 03 de 12 de 2017, de www.superfinanciera.gov.co: https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=11268&dPrint=1

Thompson, I. (08 de Agosto de 2006). *Promonegocios.* Obtenido de Promonegocios: https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html

Toda Colombia. (7 de junio de 2018). *Toda Colombia*. Obtenido de Toda Colombia: https://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/valle-del-cauca.html#5