

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planteamiento Estratégico de Sociedades Administradoras de Pensiones y
de Cesantías de Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Margarita Rosa Arellano Salazar

Willmer Joham Chitiva Ayala

Sandra Fernanda Vera Pérez

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Bogotá, (diciembre) 2016

Agradecimientos

A nuestras familias que nos acompañaron a lo largo de la formación académica, a nuestros profesores por guiarnos en el camino del conocimiento y apoyarnos en ser mejores profesionales para contribuir en el liderazgo transformacional de la administración estratégica de las empresas y negocios.

Dedicatorias

A mi esposo, madre e hijo por su paciencia tolerancia y ayuda.

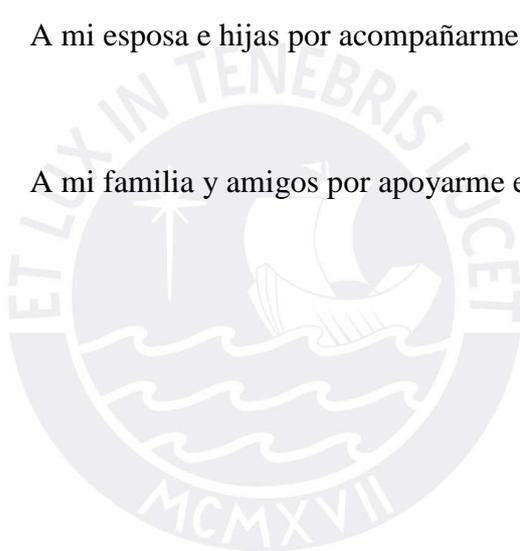
Margarita Arellano

A mi esposa e hijas por acompañarme durante el proceso.

Willmer Chitiva

A mi familia y amigos por apoyarme en esta formación.

Sandra Vera



Resumen Ejecutivo

Este trabajo tiene el propósito principal de proponer un plan estratégico para fondos pensional colombianos en los próximos 10 años. El estudio ha analizado las variables internas y externas que conducen a identificar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), partiendo de la situación actual a una proyección de lo que sería el sistema de fondos de pensiones a largo plazo. Las estrategias se han establecido utilizando metodologías sistemáticas e iterativas para cumplir con los objetivos a corto y largo plazo para alcanzar una visión definida. Los fondos pensionales como parte del sistema nacional de seguridad social persiguen y protegen los ingresos de pensiones de la población colombiana, así como aseguran un apoyo adecuado a segmentos vulnerables como las personas mayores, como las pensiones de invalidez y de muerte.

Las estrategias propuestas se centran en el mejoramiento de la calidad e imagen del sistema y en el desarrollo de nuevos productos para la población desempleada que potencialmente podrían llegar a estar en el sistema, aumentando la cantidad de afiliados. Así como la integración de instituciones públicas y privadas para fomentar las contribuciones activas y permanentes al sistema y, finalmente, el desarrollo de programas sociales para la población vulnerable, siendo incluyente con población no atendida. Por lo tanto, los enfoques explicados abordarán los problemas de cobertura del sistema, disminuirán a los usuarios inactivos, apoyarán a la población en condiciones de vulnerabilidad y mejorarán la calidad del sistema pensional, siendo un beneficio para los trabajadores dependientes independientes y sociedad en general.

Abstract

This document has as a main goal to propose a Strategic Plan for the manager companies for retirement payments funds during the next 10 years. This has been done using the analysis of internal and external surroundings of the field, identifying opportunities, menaces, strengths and weaknesses. From the actual situation and current conditions, towards to the real projection like the future system planned would it be, that is, a long term outlook. Taking a systematic e iterative methodology, different strategies has been established with the purpose of accomplish the long and short term objectives to reach the end expected.

The Columbian manager companies for retirement payments funds as a part of the National Security System vital for the society, try to give pension support to areas that can deteriorate the economical capacity of inhabitants and also try to warranty support during elderly, disability or death.

The propose strategies are focused on improving the system appearance today with particular interest in self-employed workers, they are also interested about developing products for non-employed population that will become part of the system, besides the integration of public and private institutions to encourage to encourage active and permanent contributions to the system, in addition the creation of programs for the vulnerable population. All of the above in order to expand the coverage of the system, decrease inactive affiliates, attend to vulnerable populations and become a system with excellent quality for the benefit of all workers and inclusive of the less favored population.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Visión	13
2.3. Misión	13
2.4. Valores	15
2.5. Código de Ética	15
2.6. Conclusiones	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	18
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	18
3.1.2. Potencial nacional.....	25
3.1.3. Principios cardinales.....	37
3.1.4. Influencia del análisis en los Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia	40
3.2. Análisis Competitivo del País	42
3.2.1. Condiciones de los factores	44
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	47
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	48

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	51
3.2.5. Influencia del análisis en Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías.....	52
3.3. Análisis del Entorno PESTE	53
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	53
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	55
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	60
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	63
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	65
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	67
3.5. Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia y sus Competidores	68
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	68
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	69
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	70
3.5.4. Amenaza de los entrantes	71
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	72
3.6. Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia y sus Referentes.....	74
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	79
3.8. Conclusiones	81
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	82
4.1.1. Administración y gerencia (A)	82
4.1.2. Marketing y ventas (M)	85
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	87

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	88
4.1.5. Recursos humanos (H)	93
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	94
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	96
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	98
4.3. Conclusiones	99
Capítulo V: Intereses de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías y	
Objetivos de Largo Plazo	100
5.1. Intereses de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías	100
5.2. Potencial de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías.....	100
5.3. Principios Cardinales de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías	101
5.4. Matriz de Intereses de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías	
(MIO)	103
5.5. Objetivos de Largo Plazo	104
5.6. Conclusiones	104
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	106
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	107
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	108
6.3. Matriz Boston <i>Consulting Group</i> (MBCG)	110
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	111
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	112
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	114
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	115
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	116
6.9. Matriz de Ética (ME)	117

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	118
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	119
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	120
6.13. Conclusiones	121
Capítulo VII: Implementación Estratégica	123
7.1. Objetivos de Corto Plazo	123
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	124
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	125
7.4. Estructura Organizacional de Sociedades Administradoras de Pensiones y de	
Cesantías de Colombia.....	126
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	127
7.6. Recursos Humanos y Motivación	128
7.7. Gestión del Cambio.....	128
7.8. Conclusiones	129
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	130
8.1. Perspectivas de Control.....	130
8.1.1. Aprendizaje interno	130
8.1.2. Procesos.....	131
8.1.3. Clientes.....	131
8.1.4. Financiera	132
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	133
8.3. Conclusiones	135
Capítulo IX: Competitividad de Sociedades Administradoras de Pensiones y de	
Cesantías de Colombia	136
9.1. Análisis Competitivo de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías	

de Colombia	136
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Sociedades Administradoras de	
Pensiones y de Cesantías de Colombia	137
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Sociedades	
Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia.....	139
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	140
9.5. Conclusiones	140
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	141
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	141
10.2. Conclusiones Finales.....	143
10.3. Recomendaciones Finales	145
10.4. Futuro de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia	147
Referencias.....	149
Apéndice A: Comunicación Personal con el Comercial Regional Bogotá de la Empresa	
de Pensiones y Cesantías Old Mutual	157

Lista de Tablas

Tabla 1. Países que han efectuado reformas a sus sistemas de pensiones basadas en la capitalización individual de los ahorros.....	3
Tabla 2. Comparación régimen prima media y régimen de ahorro individual	6
Tabla 3. Evolución del sistema pensional colombiano	12
Tabla 4. Matriz de Visión y Misión de las Compañías de Pensión en Colombia.....	14
Tabla 5. Matriz de Valores de las Compañías de Pensión en Colombia principios Ley 100 .	16
Tabla 6. Metas trazadas según el plan de desarrollo Colombia 2014 a 2018	19
Tabla 7. Adultos Mayores Desprotegido	22
Tabla 8. Afiliados al producto pensional	23
Tabla 9. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	24
Tabla 10. Indicadores de Competitividad a Nivel Internacional	42
Tabla 11. Exportaciones Colombia 2015-2016	45
Tabla 12. Tasas de Desempleo en los países FIAP.....	61
Tabla 13. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	67
Tabla 14. Rentabilidad Acumulada de los Fondos de Pensiones Obligatorias.....	70
Tabla 15. Afiliados a fondos de pensiones voluntarias a Junio 2016	72
Tabla 16. Afiliados al Sistema Pensional Colombiano a Junio 2016	73
Tabla 17. Gasto social como % PIB	74
Tabla 18. Afiliados a Sistemas Complementarios	75
Tabla 19. Comparación Internacional Sistema de Pensional.....	76
Tabla 20. Distribución de afiliados por tipo de fondo de pensiones 2014.....	79
Tabla 21. Matriz de Intereses de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías (MIO)	80
Tabla 22. Matriz del Perfil Referencial (MPR)	81

Tabla 23. Principales cuentas Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías	91
Tabla 24. Principales cuentas de Sociedades Administradores de Fondos de Pensiones Moderado	91
Tabla 25. Rentabilidades Sistema Financiero	92
Tabla 26. Rentabilidades Fondos	92
Tabla 27. Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)	98
Tabla 28. Matriz de Intereses de las Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías (MIO)	104
Tabla 29. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)	107
Tabla 30. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	108
Tabla 31. Cantidad de Afiliados al Sistema Pensional Colombiano	110
Tabla 32. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	114
Tabla 33. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	115
Tabla 34. Matriz de Rumelt (MR)	116
Tabla 35. Matriz de Ética (ME)	117
Tabla 36. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	118
Tabla 37. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	119
Tabla 38. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	120
Tabla 39. Matriz de Objetivos de Corto Plazo del Sistema Pensional Colombiano.....	123
Tabla 40. Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	124
Tabla 41. Matriz Políticas de cada Estrategia del Sector de Pensiones Colombiano	125
Tabla 42. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	134
Tabla 43. Planteamiento Estratégico Integral	142

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Sistema Pensional en Colombia.....	5
<i>Figura 2.</i> Cobertura previsional contributiva de la población de 65 años y más en América Latina, 2013.	8
<i>Figura 3.</i> Rentabilidad real promedio anual desde inicios del sistema de capitalización individual hasta 2015.	9
<i>Figura 4.</i> Cambios Demográficos de la Población Colombiana 1950-2100.	27
<i>Figura 5.</i> Gasto en Fuerza Pública en Colombia.	37
<i>Figura 6.</i> Evolución de Colombia en los 12 pilares del IGCB, 2010-2015.....	44
<i>Figura 7.</i> Variación Anual del PIB Colombiano.	46
<i>Figura 8.</i> Número de Empleado Formales e Informales.	46
<i>Figura 9.</i> Número de Empleado Formales e Informales por Sector Productivo.	47
<i>Figura 10.</i> Proyecciones de Crecimiento por Actividad Económica.	48
<i>Figura 11.</i> Factores problemáticos para hacer negociaciones en Colombia.	50
<i>Figura 12.</i> Países más competitivos en el mundo y Latinoamérica.	51
<i>Figura 13.</i> Crecimiento anual del PIB real para algunos países de América Latina.	56
<i>Figura 14.</i> Meta de inflación Colombia.	57
<i>Figura 15.</i> Inflación Anual de algunos países de América Latina.	57
<i>Figura 16.</i> Impuesto a la renta, las utilidades y las ganancias de capital.	58
<i>Figura 17.</i> Renta personas: recaudo y nivel de ingreso a partir del cual se tributa.	59
<i>Figura 18.</i> Tasa máxima del impuesto de renta personal, 2014.	59
<i>Figura 19.</i> Tasa de Desempleo Colombia 2010-2015.....	61
<i>Figura 20.</i> Análisis Población en Edad de Trabajar, Activa, Ocupada.	62
<i>Figura 21.</i> Incidencia de la Pobreza Monetaria por Dominio.	63

<i>Figura 22.</i> Total de suscriptores de internet en Colombia.....	65
<i>Figura 23.</i> Movilidad de afiliados entre regímenes.....	69
<i>Figura 24.</i> Costos de la formalidad en América Latina y El Caribe.	77
<i>Figura 25.</i> Límite máximo de inversión en el extranjero.	78
<i>Figura 26.</i> Estructura del Sistema financiero colombiano.	85
<i>Figura 27.</i> Evolución Rentabilidad Fondos de Pensiones Colombia.	89
<i>Figura 28.</i> Evolución Rentabilidad Sistemas Pensionales.	89
<i>Figura 29.</i> Evolución Rentabilidad Fondos de Pensiones en Colombia por Cartera.	90
<i>Figura 30.</i> Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	109
<i>Figura 31.</i> Matriz de Boston Consulting Group (MBCG), Posición de la participación de mercado relativa en el sector de pensiones.....	110
<i>Figura 32.</i> Matriz Interna Externa (MIE).....	112
<i>Figura 33.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	113
<i>Figura 34.</i> Nueva Estructura del Sector de Pensiones en Colombia.....	127

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

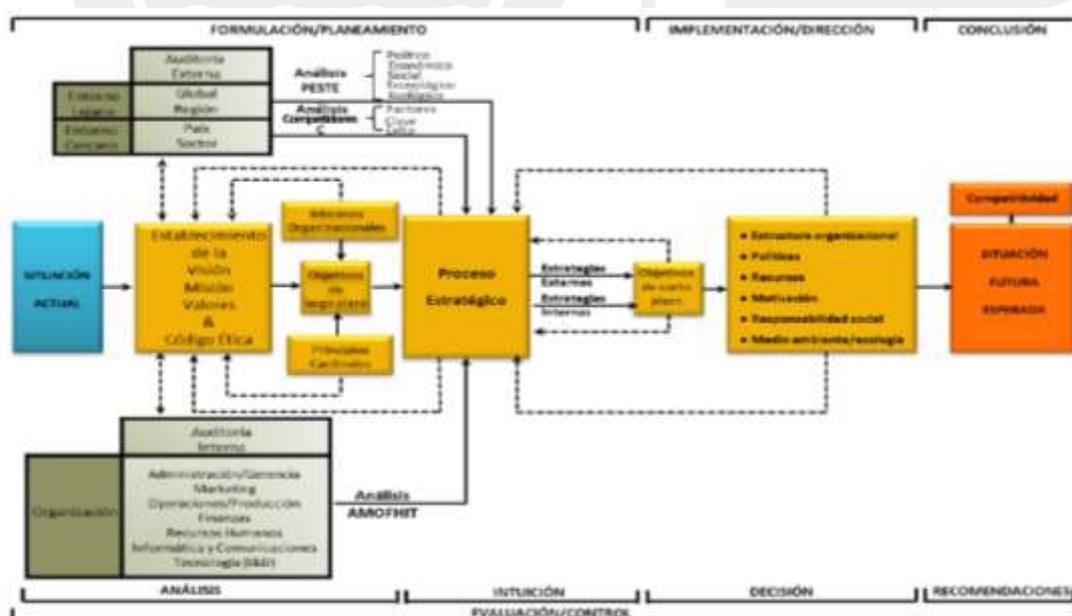


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

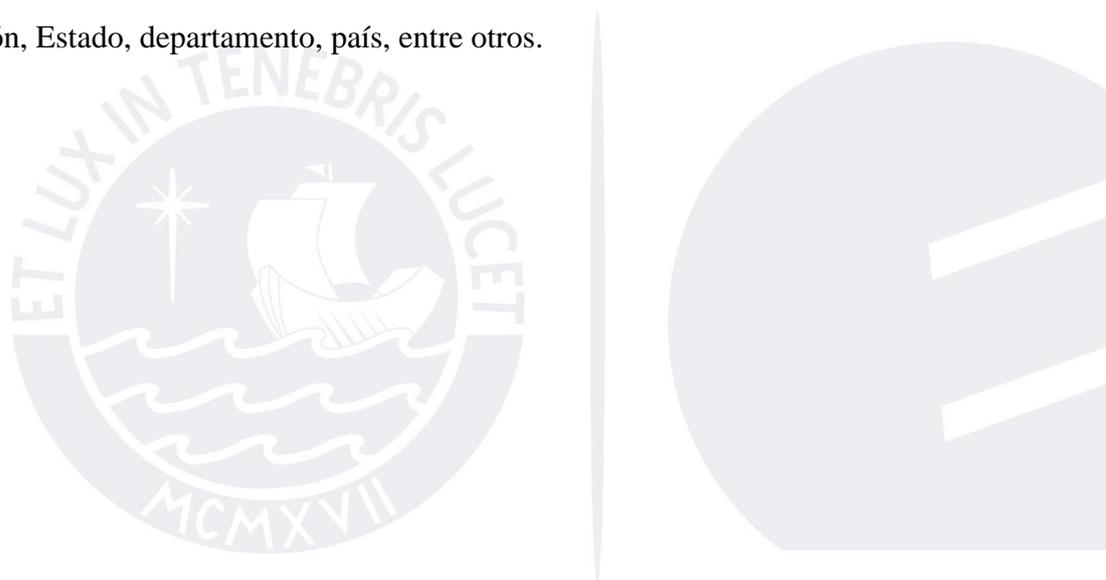
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia

1.1. Situación General

La seguridad social aporta calidad de vida a la población a través diferentes sistemas, en el caso de Colombia el sistema de seguridad social integral regido por la Ley 100 de 1993 busca proporcionar cobertura a las contingencias especialmente que menoscaban la capacidad económica y la salud de los habitantes en el territorio nacional, mediante el sistema general de pensiones y el sistema general de salud. El sistema general de pensiones tiene como fin garantizar amparo ante eventualidades como vejez, invalidez y muerte, por medio del reconocimiento de las pensiones y prestaciones que otorga la ley (Ley 100 de 1993, p. 3). Dicho sistema se enmarca en dos regímenes solidarios de manejo independiente, uno público y uno privado.

El régimen de ahorro individual con solidaridad (RAIS) de carácter privado bajo capitalización individual, y el régimen solidario de prima media con prestación definida (RPM) manejado por el estado. Estos regímenes son excluyentes y de libre elección por parte de los afiliados. El RMP es administrado por la entidad Colpensiones y cuenta con beneficios subsidiados por parte del estado, principalmente con los recursos del fondo de solidaridad pensional, amparados bajo la Ley 797 de 2003; “el fondo de solidaridad pensional estará destinado a ampliar la cobertura mediante el subsidio a los grupos de población que, por sus características y condiciones socioeconómicas, no tienen acceso a los sistemas de seguridad social” (Ley 797 de 2003, p. 2).

El régimen privado RAIS está a cargo de las aseguradoras de fondos de pensiones y cesantías (AFP), el cual incluye en su administración incluye fondos de pensión obligatoria, cesantías y fondos de pensiones voluntarias. La capitalización individual del afiliado se realiza mediante cuentas de ahorro individual, para las cuales los fondos de pensiones frecen

a los afiliados elegir entre portafolios de largo plazo y portafolios de corto plazo, de acuerdo con la edad y perfil de riesgo. La clasificación se da bajo tres tipos de inversión o fondo: fondo moderado, fondo conservador y fondo de mayor riesgo.

La afiliación al sistema es obligación tanto de empleados dependientes como independientes y la base para el cálculo de los aportes es como mínimo un salario mínimo legal vigente hasta veinticinco salarios mínimos. Siendo el 16% del salario la base del aporte, del cual el empleador aporta el 12% y el empleado el 4%, para los trabajadores independientes el total de 16% es asumido en su totalidad por el trabajador.

Para obtener la pensión por vejez a partir del mes de enero de 2014 las mujeres deben tener 57 años y los hombres 62 años, y las semanas mínimas de cotización a partir del año 2015 llega a 1300 (Ley 797 de 2003, p. 14). Adicional a la edad y semanas mínimas de cotización se decretó en esta ley los tiempos mínimos de permanencia en cada régimen y condiciones de traslado; fijando que luego de la selección de un régimen se podría cambiar cada cinco años y no podría trasladarse de régimen cuando le faltaren diez años o menos para cumplir la edad establecida para acceder a la pensión.

Comparando el sistema pensional colombiano con el contexto internacional es de anotar que los países a nivel mundial en su mayoría han optado por reformas a sus sistemas de pensión basándose en la capitalización individual de los ahorros. Como lo indica Acuña, Palomino, Villar, Villagomez, y Valero (2015) “motivadas esencialmente por la necesidad de mejorar las pensiones de los trabajadores en el largo plazo, reducir los déficits financieros de dichos regímenes, disminuir los compromisos fiscales con el sistema de pensiones, y estimular el desarrollo económico” (p. 11). Como se indica en la Tabla 1 los tres sistemas por los que optan los países son único, mixto integrando, y mixto en competencia; los países que coinciden en un sistema de competencia son Perú y Colombia.

Tabla 1

Países que han efectuado reformas a sus sistemas de pensiones basadas en la capitalización individual de los ahorros

Continente	País	Año (*)	Único (1)	Mixto Integrado (2)	Mixto en Competencia (3)
América Latina	Chile	1981	●		
	Perú	1993			●
	Colombia	1994			●
	Uruguay	1996		●	
	Bolivia	1997	●		
	México	1997	●		
	El Salvador	1998	●		
	Costa Rica	2000		●	
	República Dominicana	2003	●		
Europa Central y del Este	Hungría	1998		●	
	Polonia	1999		●	
	Suecia	1999		●	
	Estonia	2002		●	
	Kosovo	2002	●		
	Federación Rusa	2003		●	
	Lituania	2004		●	
	Eslovaquia	2005		●	
	Macedonia	2006		●	
	Rumania	2008		●	
	Reino Unido	2012		●	
Armenia	2014		●		
Asia	Australia	1992	●		
	Kazajstán	1998	●		
	Hong-Kong	2000	●		
	China	1997	●		
	Brunei	2010		●	
África	Nigeria	2005	●		
	Ghana	2010		●	
	Egipto	2012	●		

Nota. (*) Año correspondiente al inicio de operaciones del sistema de pensiones obligatorio. (1) Capitalización individual. En la mayoría de los casos la afiliación al sistema es de carácter obligatorio para los trabajadores dependientes. (2) Coexiste el régimen de capitalización individual y el de reparto. La cotización como porcentaje de la remuneración del trabajador se distribuye entre ambos regímenes. (3) El régimen de capitalización individual y el de reparto compiten. Los trabajadores están obligados a elegir uno de estos regímenes. Adaptado de <http://www.fiapinternacional.org/publicaciones/serie-regulaciones-comparadas/>

Como referente en Latinoamérica del sistema de capitalización individual se ha tenido Chile por ser pionero en el modelo único con resultados positivo en sus inicios, situación que se ha visto alterada en la actualidad por inconformidades de los trabajadores ante situaciones de corrupción e inequidad principalmente. Como referente en el sistema mixto integrado se tiene a Suecia el cual entre varias diferencias con otros países se destaca por sus bajos costos de administración y comisiones. Es de resaltar que estos dos referentes han contado con una estructura de supervisión especializada a diferencia de lo encontrado en el modelo mixto de competencia donde países como Colombia y Perú son vigilados por una superintendencia.

El sistema de pensiones colombiano como se ha mencionado está compuesto por regímenes RMP y RAIS que conforman el pilar contributivo, los cuales poseen componentes solidarios. Para el caso RAIS a través del fondo de garantía de pensión mínima (FGPM) se toma 1.5% del salario de los trabajadores para garantizar las pensiones mínimas equivalentes a 1 salario mínimo legal vigente (SMLV) a los trabajadores que teniendo 1,150 semanas cotizadas su capital no es suficiente para la pensión. El fondo de solidaridad pensional (FSP) administra los recursos obtenidos de los aportes de los dos regímenes con el fin de financiar pensiones no contributivas y programas solidarios, esto con los aportes adicionales de los trabajadores con salarios superiores a cuatro SMLV.

El pilar intermedio o beneficios económicos periódicos (BEPs), es un mecanismo de ahorro individual voluntario que cuenta con apoyo estatal para los niveles del sistema de potenciales beneficiarios, conocido como sistema de selección de beneficiarios para programas sociales (SISBEN). Como lo indica y resume la Figura 1 se tiene además un pilar no contributivo o programa de subsidios enfocado a la población de edad mayor, el cual como requisito exige al adulto mayor que pertenezca al programa del SISBEN.

APV Ahorro pensional voluntario		
PILAR CONTRIBUTIVO		Regímenes Especiales
RMP Régimen de Prima Media	RAIS Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad	
FSP Fondo de Solidaridad Pensional	FGPM Fondo de Garantía de Pensión Mínima	
PILAR INTERMEDIO BEPs Beneficios Económicos Periódicos		
PILAR NO CONTRIBUTIVO Colombia Mayor		

Figura 1. Sistema Pensional en Colombia

Adaptado de “Diagnóstico del Sistema Previsional Colombiano y Opciones de Reforma”. Banco Interamericano de Desarrollo BID. Nota Técnica 825. Recuperado de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6976/Diagnostico_del_Sistema_Previsional_Colombiano_y_Opciones_de_Reforma.pdf

Como principal diferencia entre los regímenes de capitalización individual RAIS y de reparto RMP se tiene la forma de financiar las pensiones. En el régimen de reparto los aportes van a un fondo público común y en el régimen de capitalización individual opera con cuentas individuales a las cuales van las cotizaciones obligatorias, los rendimientos financieros y las cotizaciones voluntarias. El impacto de los RAIS en los sistemas pensionales ha tenido de forma general impactos positivos, es así como diversos autores han presentado análisis y comparaciones entre los regímenes.

La introducción de los sistemas de capitalización individual ha mejorado las cifras de cobertura de los sistemas de pensiones, dado que reduce la sub cobertura oculta existente en los regímenes de reparto por la existencia de trabajadores vulnerables y de bajos ingresos, que no logran cumplir con los requisitos mínimos de años de cotización y que pierden parcial o totalmente los aportes realizados. Lo cual no ocurre en los RAIS ya que los trabajadores

tienen derechos de propiedad sobre los fondos acumulados (Acuña, et al., 2015, p.14). Con el fin de ampliar las diferencias entre los regímenes se presenta el comparativo de la Tabla 2.

Tabla 2

Comparación régimen prima media y régimen de ahorro individual

	Régimen de Prima Media	Régimen de Ahorro Individual
Requisitos	Edad mínima pensional y mínimo se semanas de cotización	Únicamente exige capital pensional
	Es resultado de la fórmula: $r=65,5 (0,5*s)$ (tasa) aplicado al IBL pensional	Depende de la situación macroeconómica reflejada en el saldo de la cuenta
Monto de Pensión	r: porcentaje de ingreso de liquidación IBL: Ingreso base de liquidación s: número de salarios mínimos legales mensuales vigentes	Edad de acceso Tipo de pensión siendo retiro programado o renta vitalicia No hay edad pensional
Ventajas	Seguridad en el monto y pago vitalicio, al estar respaldado por el estado colombiano	Incentiva ahorro individual Disminuye déficit publico Construcción de ahorro nacional El capital ahorrado es heredable
Desventajas	No incentiva el ahorro individual El capital ahorrado no es heredable Aumento de déficit público al cubrir deficiencias en financiamiento Alta sensibilidad a cambios demográficos	Inseguridad en el monto de la pensión inicial, dado el saldo del ahorro y las fluctuaciones de la economía Inseguridad de la edad de pensión

Nota. Los montos pensionales pueden diferir por parametrizaciones del software de cada asegurador

Una de las motivaciones hacia un sistema de capitalización individual es reducir los desequilibrios financieros y el déficit de los estados. Para el caso colombiano los desequilibrios financieros del régimen de reparto han sido altos, es así como la deuda actuarial, en valor presente neto, era de 297% del PIB antes de la creación del sistema de capitalización individual, bajando a 162% con la reforma pensional, el pago de pensiones a cargo del Gobierno Central asciende anualmente a 3.8% del PIB, (Acuña, et al., 2015, p.12).

Los problemas de sostenibilidad financiera son unas de las preocupaciones más mencionadas en todos los sistemas de pensiones a nivel mundial, es por esta razón que se introducen reformas donde se modifican edades de jubilación, ajustes a las fórmulas de cálculo de pensión, tasas de cotización, entre otras.

La cobertura del sistema es otra de las grandes preocupaciones ya que la informalidad de trabajo bajo las condiciones de los regímenes no permite que se cumplan con requisitos para acceder a una pensión. Lo anterior conlleva a desigualdades reflejadas en la cantidad de colombianos que llega a pensionarse, de acuerdo con el Ministerio de Trabajo (2016) tan solo uno de cada diez colombianos llega a pensionarse por falta de opciones o inclusión en el sistema. Adicional a esto, la falta de información de los trabajadores independientes o informales sobre el sistema y sus alternativas para llegar a una futura pensión, hace que las personas no coticen en el sistema y pierdan los beneficios que brinda el estado para las personas de bajos recursos.

Se ha buscado mediante una estructura multiplicar ampliar la cobertura por medio de subsidios a personas de bajos ingresos. A partir de la década del 2000 se ha iniciado en diferentes de países de Latinoamérica un proceso acelerado y extensión de programas no contributivos, con el objetivo de disminuir los niveles de pobreza en la vejez, mediante subsidios otorgados por el estado focalizados en las personas de menores ingresos que reemplazan o complementan las pensiones de los programas contributivos, medida que había

sido recomendado por el Banco Mundial en 1994 (Acuña, et al., 2015, p.12). Es importante ampliar la cobertura previsional contributiva del sistema en Colombia, como se indica en Figura 2 la cobertura es muy inferior al promedio de la región ubicándose abajo del 25%. Dicha cobertura hace referencia al porcentaje de personas mayores de 65 años que reciben una pensión. Como es notable el bajo porcentaje frente a los países presentados es importante explorar las causas del fenómeno, ya que esto confirma lo expuesto por el Ministerio en cuanto a la afirmación de que son muy pocos los trabajadores que logran una pensión.

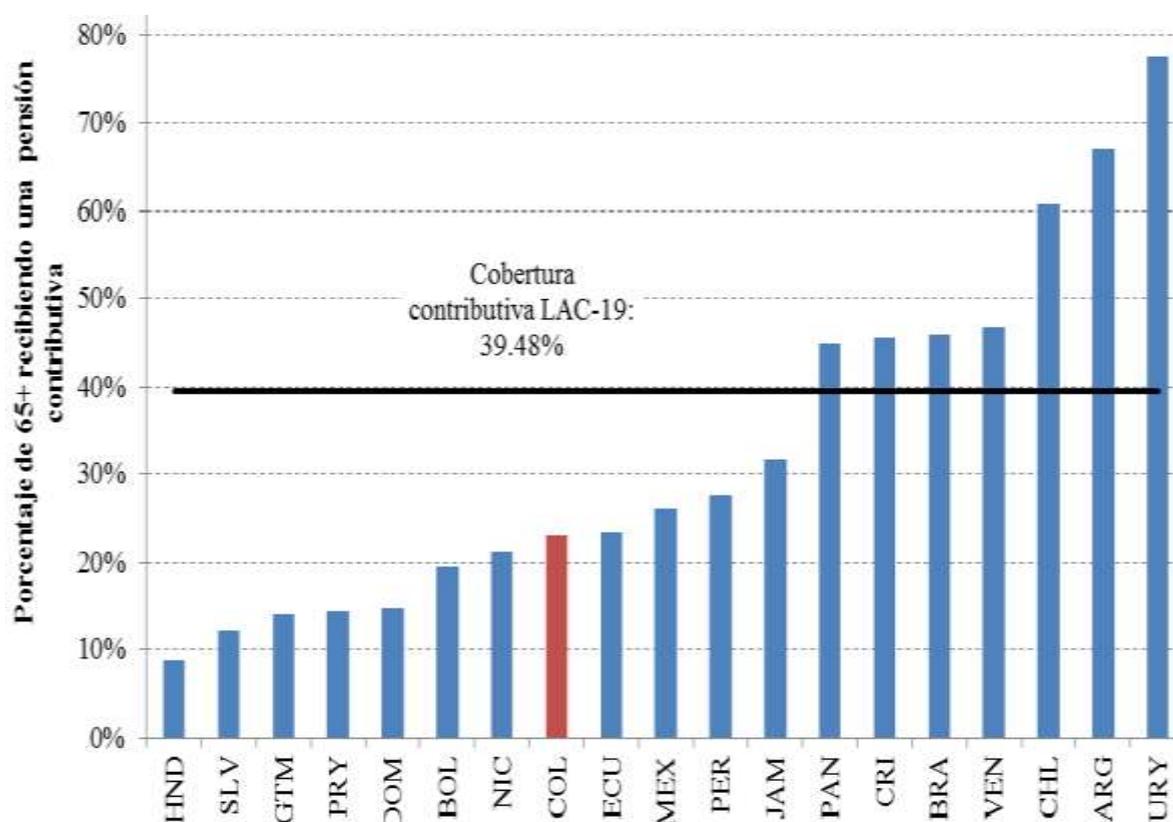


Figura 2. Cobertura previsional contributiva de la población de 65 años y más en América Latina, 2013.

Banco Inter-Americano de Desarrollo. Actualización: febrero de 2015. Recuperado de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6976/Diagnostico_del_Sistema_Previsional_Colombiano_y_Opciones_de_Reforma.pdf

En referencia a las rentabilidades de los afiliados en el sistema RAIS como resultado promedio histórico frente a lo obtenido en los países de la región, Colombia se ubica en 8,3% frente a 6,5% del promedio de los países analizados, como lo indica la Figura 3. Es de anotar

que el promedio de los últimos años (2010-2015) ha bajado en promedio a una rentabilidad del 3,8% en los países analizados, y Colombia bajo a una rentabilidad de 4,36%.

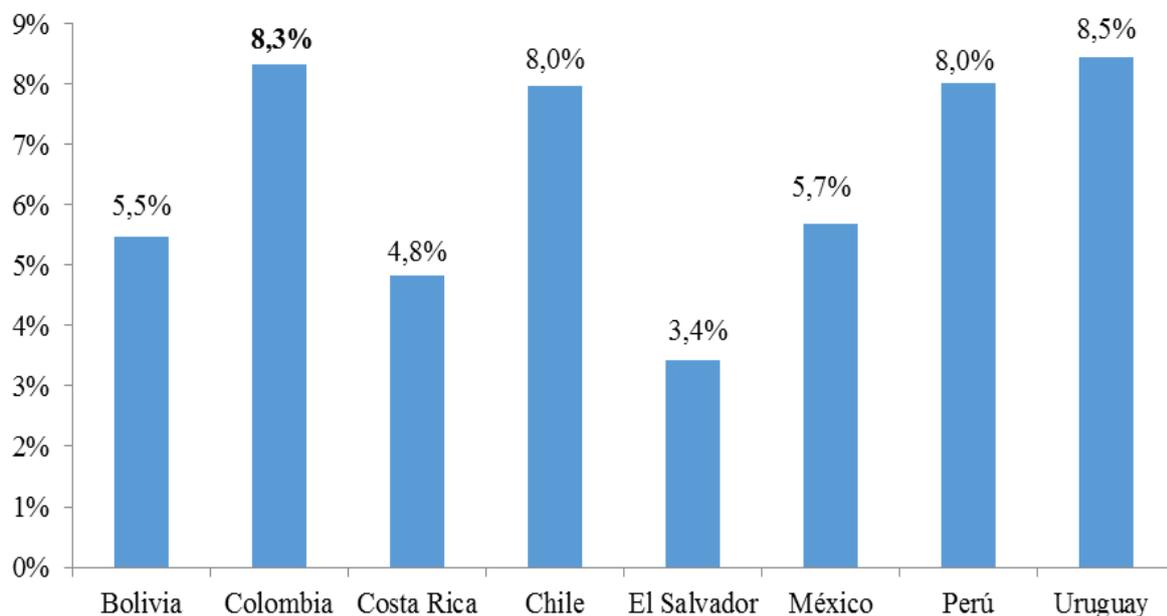


Figura 3. Rentabilidad real promedio anual desde inicios del sistema de capitalización individual hasta 2015.

Adaptado de Rentabilidad Real (FIAP). Recuperado de http://www.fiapinternacional.org/wp-content/uploads/2016/01/Rentabilidad-Real__Real-Rate-of-Return.xlsx

Adicional a los recursos de las pensiones los fondos privados administran los recursos de las cesantías de los trabajadores. Las cesantías son una prestación social que se encuentra a cargo del empleador público o privado, consiste en pagar al empleado con una modalidad de contrato a término fijo o indefinido, un mes de trabajo por el número de días laborado cada año. Este auxilio se brinda a todo empleado, es entregado al terminar el contrato laboral con la finalidad de proveer un auxilio durante la etapa cesante o de desempleo. Durante la vinculación del trabajador con el empleado, este último realiza los aportes de forma anual al empleado en el fondo que haya elegido (Ministerio de Trabajo, 2016). El trabajador puede solicitar de forma parcial las cesantías sólo en las siguientes situaciones: para adquirir vivienda o lote, realizar ampliación o mejora de la vivienda, según Decreto 2076 de 1967 en su artículo 2, otra opción para el retiro es el pago de educación superior del trabajador, cónyuge o de los hijos.

1.2. Conclusiones

Frente a la situación actual del sistema pensional colombiano se hace necesario una planeación estratégica, que permita ampliar la cobertura de afiliados cotizantes activos incluyendo de forma más activa a trabajadores independientes. Enfocando esfuerzo hacia el fin último del sistema de pensiones, que es garantizar amparo ante eventualidades como vejez, invalidez y muerte. Ampliando esta cobertura además de mejorar el sistema y la calidad de vida de la población se conlleva integralmente a mejores resultados sociales y económicos del país.

La actual competencia entre los regímenes hace que los esfuerzos por mejorar la calidad de vida de la población estén desarticulados bajo intereses particulares de cada régimen. Se hace necesario profundizar en estrategias que busquen una integración y trabajo en equipo de las empresas privadas del régimen RAIS y Colpensiones, con el apoyo de instituciones estatales. Se deben aprovechar ventajas como el atractivo que puede ser para los afiliados la rentabilidad que en promedio frente a otros países es favorable, teniendo en cuenta y haciendo claridad que existen variables macroeconómicas que como se ha visto ha afectado las tasas de los últimos años.

Por tanto, se requiere hacer frente a los interesantes retos del sistema, y desarrollar un plan estratégico que sea sistemático, dinámico e iterativo con fin de establecer objetivos claros que mediante estrategias permita alcanzar la visión esperada. Proyectando un mejor futuro que beneficie a la fuerza laboral, pero también a la población vulnerable de forma equitativa. Siendo un sistema incluyente con posibilidad de acceso para toda la población, motivador a la formalización y sin asistencialismos peligrosos que puedan desincentivar el empleo y progreso del país.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

Para sentar bases y dar norte al proceso estratégico es necesario contar con una brújula que oriente y proyecte a la organización de un punto actual a uno futuro siendo esta la visión, que además cuente con un motor impulsor conocido como misión; valores que son los patrones de actuación que guían el proceso y finalmente un código de ética que dicta la forma adecuada de actuar de la organización y quienes la conforman. En cumplimiento del proceso como lo indica de D'Alessio (2015): "la primera fase del proceso estratégico es la formulación o planteamiento, la cual debe iniciarse con los enunciados de la visión, misión, valores y código de ética, los que norman el accionar de la organización" (p. 71). Esta fase evidenciara claramente la dirección a largo plazo del sistema de pensiones colombiano.

2.1. Antecedentes

Aún falta mucho que mejorar en el sistema pensional, principalmente en cobertura como lo indica Santa María, S. y Piraquive, G. (2013): "el principal problema del sistema pensional colombiano corre por cuenta de su baja cobertura real" (p. 35). Según cifras del Ministerio de Trabajo de los 22 millones de trabajadores tan solo 7,7 millones ahorran o cotizan activamente, es decir el 35%, y según la situación actual solo 2 millones se van a pensionar es decir que el 90% se quedará sin una pensión (Ministerio de Trabajo, 2013). Bajo estos antecedentes, situación actual y situación futura deseada se procederá a definir los cuatro componentes: visión, misión, valores, y código de ética.

Previo a la definición de los componentes mencionados es importante hacer un recorrido histórico del sistema. El cual tiene sus inicios en la década de los años cuarenta y desde entonces ha tenido una gran transformación buscado mejoras en la protección a la población colombiana en cuanto a seguro para la vejez, invalidez y muerte. En la Tabla 3 se presenta un resumen de la evolución del sistema pensional colombiano y sus principales modificaciones.

Tabla 3

Evolución del sistema pensional colombiano

Periodo	Evolución de Características y efectos
Década 40	Pensiones a cargo de empresas privadas o públicas.
Ley 6 de 1945	Sistema de pensiones empleados Estatales bajo CAJANAL.
Decreto 3041 de 1966	Cotización debería ser 6% ajustada en 3% cada cinco años, hasta llegar al 22%. La contribución se distribuyó 50% a cargo del empleador, 25% a cargo del trabajador y 25% a cargo del Gobierno Nacional.
Año 1967	Modalidad de Prima Media. Acceso al régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) del Instituto del Seguro Social (ISS).
Decreto 1935 de 1973	Eliminación del aporte a cargo del Gobierno, cotización paso a cargo de empleador y empleado únicamente. Como efecto se generaron pasivos en ISS.
Decreto 2879 1985	Cotización se elevó al 6,5%, ante el pasivo que traía el sistema, asociado a eliminación de aporte gobierno y parámetros asociados al sistema: edad, tasa de remplazo, semanas de cotización.
Ley 100 de 1993	<p>Sistema bajo Régimen de Prima Media (RPM) y un Régimen de Capitalización Individual Voluntaria y Obligatoria (RAIS).</p> <p>Aumentó en la cotización a del 6,5% al 13,5%, del cual 1% para financiación del Fondo de Solidaridad Pensional.</p> <p>Edades de jubilación 55 años para mujeres y 60 años para los hombres hasta el año 2014, y posterior de 57 y 62 respectivamente.</p> <p>Se estableció requisito cotizar un mínimo de 1000.</p> <p>Reducción del 78% al 43% en el subsidio que recibían las personas que devengaban pensiones superiores a dos salarios mínimos.</p> <p>Regímenes especiales como el de educadores, los trabajadores de Ecopetrol, alto riesgo y convenciones colectivas.</p> <p>Cobertura en términos de afiliados aumentó del 25,7% al 47% entre 1994 y 2002.</p> <p>Cobertura medida en términos de cotizantes efectivos pasó del 20,1% al 22,3%.</p>
Ley 797 de 2003	<p>Reducción en costos de administración y seguros del 0,5%, con destino al fortalecimiento del Fondo de Garantía de Pensión Mínima (FGPM).</p> <p>Incremento de semanas anuales hasta llegar a 1300 en 2015.</p> <p>Se limitó Ingreso Base de Cotización, como límite máximo del IBC en 25 SMLV.</p> <p>Valor de la pensión no podrá ser superior a 80% del IBL ni inferior pensión mínima.</p> <p>Tiempo de traslado entre regímenes se amplió a 5 años, y último traslado no podía hacerse antes de 10 años de cumplir la edad mínima para tener derecho a pensión.</p> <p>Se elevó el número de semanas de 26 a 50 para acceder a pensión por invalidez.</p> <p>Se creó subcuenta en FSP para proteger a personas en estado de extrema pobreza.</p> <p>Afiliación obligatoria a empleados Estado bajo contrato de prestación de servicios.</p>
Acto Legislativo 01 de 2005	<p>Se eliminaron regímenes especiales buscando equidad dentro del sistema.</p> <p>Se eliminó la 14 mesada para los nuevos pensionados a partir del 2011.</p> <p>Techo a pensiones financiadas con recursos públicos, 25 SMLMV.</p> <p>Creó los Beneficios Económicos Periódicos (BEP), cuya finalidad es otorgar un subsidio condicionado al esfuerzo de ahorro de las personas que habiendo estado o no en el sistema de pensiones, y cuyos ingresos fueran inferiores al salario mínimo.</p>

Nota. Construcción con base en: Evolución y Alternativas del Sistema Pensional en Colombia, Santa María, M. y Piraquive, G. (2013). Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/398.pdf>

2.2. Visión

Al observar las visiones de las organizaciones que administran las pensiones en Colombia, las cuales en su mayoría coinciden en llegar a ser organizaciones confiables, líderes en sus servicios y aliadas de los afiliados para alcanzar metas financieras a futuro, (ver Tabla 4). En estas visiones no se hace presente la imperante necesidad del sistema por ampliar cobertura, algunas no definen un horizonte de tiempo claro, ideología central y son poco retadoras.

Como visión para el sistema de pensiones en Colombia se enuncia la siguiente: Ser para el 2026 reconocido como un sistema general de pensiones de calidad que integre el régimen de capitalización individual y el régimen de prima media, siendo estos complementarios en beneficio del trabajador independiente y el trabajador dependiente e incluyente con la población vulnerable, logrando ampliación de la cobertura del sistema.

2.3. Misión

Las misiones de las organizaciones que administran las pensiones en Colombia enuncian diversas formas en que se aspira servir a la comunidad, (ver Tabla 4). Como sistema se plantea la siguiente misión: Garantizar el sostenimiento económico de la población ante eventualidades como vejez, invalidez o muerte. Contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida, el desarrollo social y a la economía del país, mediante un sistema sostenible de pensiones con productos ajustados a las realidades actuales y futuras esperadas; con generación de rentabilidades sostenibles a bajo riesgo. Soportados en el apoyo de recurso humano calificado, procesos óptimos y tecnología avanzada, con el fin de lograr el reconocimiento como el mejor sistema pensional del mundo.

Tabla 4

Matriz de Visión y Misión de las Compañías de Pensión en Colombia

Empresa	Visión	Misión
Colpensiones	A partir de la consolidación institucional prevista para 2015, Colpensiones contará en el 2018 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.	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.
Porvenir	Ser la compañía líder, referente en innovación y servicio, que transforma la cultura de ahorro en grandes beneficios.	Contribuimos al crecimiento del ahorro de nuestros afiliados, apoyándolos en todas las etapas de su vida.
Colfondos	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.	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.
Old Mutual	Ser el socio de confianza de nuestros clientes apasionados por ayudarlos a alcanzar sus metas financieras a lo largo de su vida.	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.
Protección	Ser el principal aliado de nuestros clientes en la construcción y gestión de su patrimonio.	Proteger, desde el presente, el futuro de nuestros clientes en la construcción de su patrimonio y generarle valor en el cumplimiento de sus metas.

Nota. Tomado de https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico
<https://www.porvenir.com.co/NuestraCompania/Visi%C3%B3n%20y%20Misi%C3%B3n/Paginas/default.aspx>,
<https://www.colfondos.com.co/mision-vision>, <https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos-old-mutual-en-colombia/old-mutual-pensiones-y-cesantias-sa/Paginas/pensiones-y-cesantias.aspx>,
<https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion/web/home/corporativo-accionistas/acerca-proteccion/mision-vision-valores>

2.4. Valores

Luego de revisar los valores de las organizaciones que administran las pensiones en Colombia de la Tabla 5, se propone como valores para el sistema de pensiones continuar con los propuestos en la ley 100 y ampliarlos con los siguientes:

- Transparencia, entendida como la claridad y rectitud que deben tener los regímenes y las empresas administradoras con los usuarios.
- Respeto, entendido como la armonía reflejada y trato, al interior del sistema, la ciudadanía y grupos de interés.
- Excelencia, expresada en los resultados hacia un futuro mejor de la población colombiana.

2.5. Código de Ética

El código de ética está enmarcado en los principios de buen gobierno del sistema y las organizaciones que los conformen bajo estándares que garanticen el adecuado control de los recursos, la transparencia, la responsabilidad, calidad del servicio, la confianza, el compromiso tanto institucional como social, el respeto, oportunidad y veracidad en las respuesta e información, rechazo ante cualquier acción o intensión indebida por parte de usuarios o funcionarios, trato equitativo, contribuir con la mejor decisión de los afiliados en lo que ha pensiones respecta, responsabilidad y respeto para con el medio ambiente, respeto a leyes colombianas, uso eficiente de los recursos para logara el desarrollo sostenible del sistema pensional.

Tabla 5

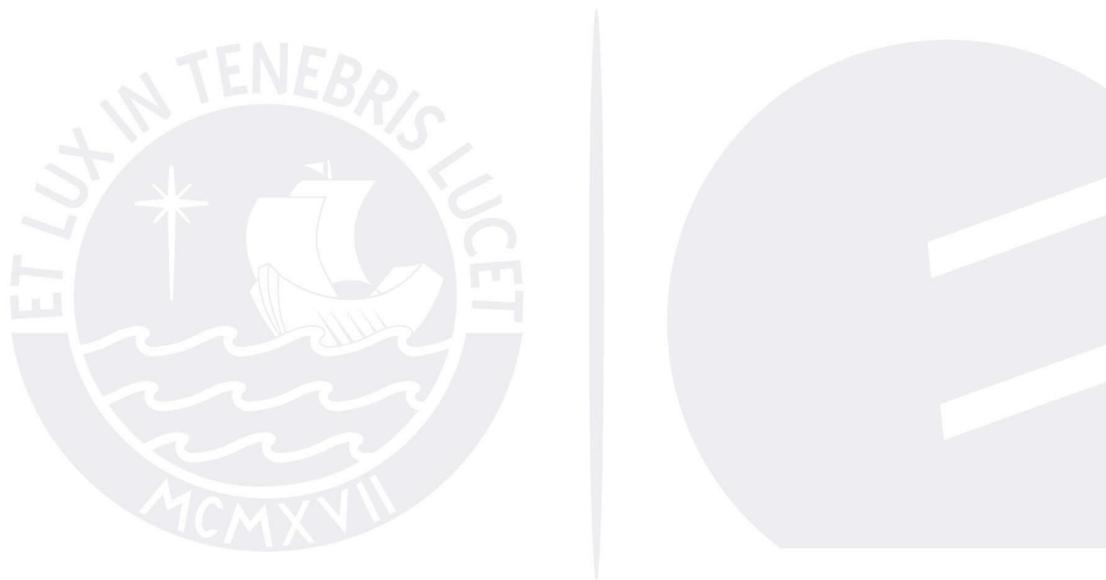
Matriz de Valores de las Compañías de Pensión en Colombia y principios Ley 100

Empresa / Ley	Valores
Colpensiones	Respeto, solidaridad, confianza, integridad, excelencia.
Porvenir	Liderazgo, orientación al cliente, innovación, compromiso, integridad.
Colfondos	Compromiso con clientes, empleados, accionistas, sociedad, el medio ambiente y los mercados. Trato justo
Protección	Equidad, respeto, responsabilidad, transparencia.
Ley 100 de 1993	<p>Eficiencia: Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a que da derecho la seguridad social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente;</p> <p>Universalidad: Es la garantía de la protección para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida;</p> <p>Solidaridad: Es la práctica de la mutua ayuda entre las personas, las generaciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio del más fuerte hacia el más débil.</p> <p>Es deber del Estado garantizar la solidaridad en el régimen de Seguridad Social mediante su participación, control y dirección del mismo.</p> <p>Los recursos provenientes del erario público en el Sistema de Seguridad se aplicarán siempre a los grupos de población más vulnerables;</p> <p>Integralidad: Es la cobertura de todas las contingencias que afectan la salud, la capacidad económica y en general las condiciones de vida de toda la población. Para este efecto cada quien contribuirá según su capacidad y recibirá lo necesario para atender sus contingencias amparadas por esta Ley;</p> <p>Unidad: Es la articulación de políticas, instituciones, regímenes, procedimientos y prestaciones para alcanzar los fines de la seguridad social, y</p> <p>Participación: Es la intervención de la comunidad a través de los beneficiarios de la seguridad social en la organización.</p>

Nota. Tomado de https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/es-CO/115/Marco_Estrategico, <https://www.porvenir.com.co/NuestraCompania/Visi%C3%B3n%20y%20Misi%C3%B3n/Paginas/default.aspx>, <https://www.colfondos.com.co/mision-vision>, <https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos/old-mutual-en-colombia/old-mutual-pensiones-y-cesantias-sa/Paginas/pensiones-y-cesantias.aspx>, <https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion/web/home/corporativo-accionistas/acerca-proteccion/mision-vision-valores>

2.6. Conclusiones

Es necesario que el sistema este alineado bajo los componentes mencionados para lograr los objetivos que se fijaran en el plan estratégico. Que los relacionados estén direccionados hacia el mismo sentido con una brújula que los guía es ideal para lograr llegar al futuro planeado, bajo una misión que conduce con claridad, amparado en valores y un código de ética que permitan actuar bajo el plano de la conciencia. Lo anterior como base sólida para garantizar la calidad de vida futura de los colombianos. Además, se espera que las buenas prácticas puestas en marcha permitan ser un referente mundial que contribuya a otros países a mejorar sus actuales sistemas pensionales.



Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es realizar un análisis externo para el sector Pensional en Colombia, enfocándonos en: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del país, y (c) análisis del entorno PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas), con el fin de buscar las variables externas que impactan positiva o negativamente dentro del modelo planteado.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En el análisis tridimensional se considerarán el interés nacional, los factores del potencial nacional y los principios cardinales de la siguiente forma:

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En el plan nacional de desarrollo del Gobierno colombiano para el periodo de los años 2014 al 2018, están plasmados los intereses nacionales del país, cuya visión se enmarca en el eslogan “Todos por un nuevo país”, su fin es construir una Colombia en paz, unida y educada. Con una sociedad en paz se pueden cerrar brechas como la inequidad, la injusticia y la pobreza. Si la sociedad es equitativa los derechos y oportunidades permiten el desarrollo de la misma, se tendrán empleos dignos con mejores ingresos, lo cual conllevará a una sociedad prospera, justa y equitativa. El gobierno de Colombia presenta las siguientes estrategias para lograr cumplir la visión planteada, con el fin de lograr los objetivos respecto a tener un país en paz, equitativo y educado.

Colombia en paz. Desarrolla estrategias a nivel territorial enmarcadas en un escenario de transición, en el cual se establecen las garantías para su sostenibilidad en todo el territorio nacional y la reconstrucción de las zonas afectadas por el conflicto armado, en la actualidad se realiza un proceso de paz con las FARC; este un gran logro ya que Colombia lleva más de 50 sumergido en el conflicto armado.

Colombia equitativa y sin pobreza extrema. Hace referencia a la consecución de escenario propicio para que en el país existan oportunidades para toda la comunidad; donde todos participen de los beneficios del crecimiento del país, que la sociedad pueda acceder a servicios públicos, vivienda, vías de acceso, servicios de salud, pensión y educación con el fin de reducir la pobreza y la desigualdad, para garantizar un futuro mejor a los ciudadanos. En la Tabla 6, se presentan algunas de las metas trazadas en el plan de desarrollo 2014-2018, con base en las estadísticas la tasa de formalidad por cotización a seguridad social en pensionados a junio de 2016 fue del 49,7%, aumentando en 1,6 puntos porcentuales respecto al mismo periodo en el año 2015, con lo cual sigue el país avanzando en lograr la meta propuesta al 2018 de 50,2 % en cuanto a la tasa de formalidad para cotización de la población en pensiones.

Tabla 6

Metas trazadas según el plan de desarrollo Colombia 2014 a 2018

Metas trazadoras	Línea base 2014	Meta a 2018
Pobreza multidimensional	24,80%	17,80%
Pobreza monetaria	30,60%	25,00%
Índice de Gini	0,54	0,52
Tasa de formalidad por cotización a seguridad social en pensiones (13 áreas metropolitanas)	45,50%	50,20%
Tasa de Desempleo	9,60%	8,00%

Nota. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>

Colombia más educada. En el plan de desarrollo el país le apunta a un sistema educativo con altos estándares de calidad, garantizando la educación como un derecho para toda la población y fortaleciendo el aprendizaje de una segunda lengua, todos los objetivos que se tienen en materia educativa buscan disminuir el analfabetismo y que la población acceda a la educación con el fin garantizar la formación para el trabajo y el desarrollo humano.

Infraestructura y competitividad estratégica. El plan de desarrollo del país al 2018 busca ser más competitivo y productivo, con un crecimiento sostenido y con acceso a empleo formal, buscando una oferta moderna de conectividad física y digital, diversificación de los bienes y servicios, y aprovechamiento de los recursos naturales. Fomenta el desarrollo humano, la innovación, las tecnologías e integración entre los territorios y la nación por medio del mundo digital.

Movilidad social. Busca que las personas, independiente de sus características personales o físicas, tengan las mismas oportunidades, compitiendo en igualdad en la sociedad, siendo retribuidos equitativamente con su esfuerzo y talento, para lograrlo la educación es una de las dimensiones más importantes dado que permite formar al recurso humano, con el fin que se construyan competencias para el desarrollo de las personas. El Ministerio de Trabajo, busca aumentar la calidad de trabajo y el empleo formal, con el fin de promover los servicios de protección social (salud, pensiones, riesgos profesionales, cajas de compensación familiar y protección al cesante) ofrecidos a la población a través de contribuciones, ahorros o subsidios.

Una de las prioridades mencionadas en las agendas de gobierno es la atención de la población en condiciones de vulnerabilidad, entendida ésta como bien lo define el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en su informe de vulnerabilidad territorial (2015): “La vulnerabilidad territorial como la indefensión e inseguridad que experimenta el individuo, la comunidad, las familias a consecuencia de un impacto como es el conflicto armado interno, la criminalidad común y organizada” (p. 6). Para su medición se tiene en cuenta el índice de vulnerabilidad territorial (IVT) el cual permite establecer el grado de vulnerabilidad de los municipios del país, enmarcados en las líneas estratégicas planteadas en el marco de la política de Consolidación Territorial.

Las variables de medición son: (a) atención humanitaria con indicadores como tasa de desplazamiento o expulsión; (b) seguridad, con indicadores como tasas de homicidio, secuestro, hurto, hectáreas de coca; (c) justicia con indicadores como es la presencia de la fiscalía; (d) desarrollo social con indicadores como es la coberturas en educación, salud para el régimen subsidiado; (e) desarrollo económico con los indicadores como acceso a cuentas de ahorro e internet; (f) gobernabilidad, con los indicadores recursos propios y dependencia de transferencia, la mayor problemática que enfrenta este índice de vulnerabilidad es la obtención de la información, los resultados obtenidos informan que en los municipios con índices altos de vulnerabilidad se ve afectada la integridad de la persona, con inseguridad, desplazamiento forzado, prevención.

El IVT es útil para diseñar políticas públicas en materia de transición a la paz, permitiendo definir las intervenciones requeridas para tomar medidas que disminuyan los riesgos asociados a las vulnerabilidades detectadas en la población de acuerdo a la aplicación de los diferentes indicadores. Como atención a poblaciones menos favorecidas el estado a través de Colpensiones, promueve el uso de los beneficios económicos periódicos (Beps), con el fin de fomentar el ahorro para la vejez, incentivar la vinculación y recaudo entre la población, otras instituciones como los Ministerios de Hacienda y Crédito Público, Ministerio del Trabajo y el Departamento Nacional de Planeación, buscan ajustar el Programa de Subsidio al Aporte en Pensión (PSAP) que hoy esta soportado por el artículo 25 de la Ley 100 de 1993. En dicha ley se crea el fondo de solidaridad pensional con el fin de tener una cuenta especial de la nación, adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, cuyos recursos serán administrados por las sociedades fiduciarias del sector social solidario, o por las administradoras de fondos de pensiones del sector social solidario (Ley 100 de 1993, p. 187).

Por otra parte, existe la Comisión Intersectorial de Pensiones y Beneficios Económicos que determina el plan anual de extensión de cobertura de Beps y del PSAP, con el propósito de consolidar la cobertura y el portafolio de servicios de atención al adulto mayor desprotegido. En la Tabla 7 se observa las metas del gobierno nacional respecto al aumento del porcentaje de adultos mayores con algún tipo de protección al 2018 se aspira que el cubrimiento sea del 62%.

Tabla 7

Adultos Mayores Desprotegido

Meta Intermedia	Línea base 2014 %	Meta a 2018 %
Porcentaje de adultos mayores con algún tipo de protección a los ingresos	59	62

Producto	Línea base 2014	Meta a 2018
Beneficiarios del Programa Colombia Mayor	1.845.026	2.215.000
Adultos mayores con pensión	1.973.082	2.300.000
Personas vinculadas a los Beneficios Económicos Periódicos	15.972	1.271.000

Nota. Tomado de Plan Nacional de Desarrollo Colombia 2014 a 2018. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>

El plan de desarrollo busca consolidar el Sistema Integral de Información de la Protección Social (Sispro), aumentando la formalización y calidad del empleo; el objetivo de este plan es que la población acceda a la seguridad social, por lo cual, el Ministerio del Trabajo promueve el aumento de cobertura de servicios de protección social como salud, pensiones, riesgos laborales, cajas de compensación y protección al desempleado, en la Tabla 8 se informa la meta que tiene el gobierno a 2018, siendo ésta 10.704.915 de afiliados activos a los regímenes de pensiones.

Tabla 8

Afiliados al producto pensional

Producto	Línea base (2014)	Meta a 2018
Afiliados activos a pensiones	9.204.915	10.704.915
Afiliados a riesgos laborales	8.943.090	10.743.090
Afiliados a Cajas de Compensación	7.266.265	8.866.265
Beneficios del mecanismo de protección al cesante asignados	21.000	320.000
Personas formadas en empresas	15.000	100.000

Nota. Tomado de Plan Nacional de Desarrollo Colombia, 2014 a 2018. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

En el campo de la protección a los ingresos en la vejez, el plan busca desarrollar una estrategia para reducir los tiempos y para resolver con calidad los reconocimientos de pensiones; en el régimen de prima media, está en proceso la revisión de lineamientos y acciones para mejora en los tiempos de respuestas para asignación de pensiones. Para lograr este cometido Colpensiones requiere: (a) fortalecer la infraestructura tecnológica, recurso humano e instalaciones; (b) alternativas para financiar el aumento de capacidad operativa del sistema; (c) fortalecer la capacidad institucional para el diseño y seguimiento de la política pensional y promover ajustes en el régimen de pensiones.

Transformación del campo y crecimiento verde. A nivel nacional se desarrollan estrategias integrales de transformación del campo, con el fin de atender este sector y modernizarlo, ya que es en este sector hay mayor desigualdad, pobreza, analfabetismo y falta de infraestructura; de igual forma se busca la protección del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales.

Consolidación del estado social de derecho. Busca ampliar y profundizar el sistema democrático en Colombia, promover los derechos humanos y justicia como base para consolidar la paz y convivencia pacífica.

Buen gobierno. Está orientado a garantizar la configuración y consolidación de un estado moderno, que muestre transparencia en la gestión pública y el control de la corrupción,

con el fin de simplificar y unificar el modo de actuación frente a los informes y el desarrollo de mecanismos que hagan más eficiente el control y la vigilancia. Los intereses nacionales de Colombia como lo indica la Tabla 9 están enfocados en Colombia en paz, Colombia equitativa en seguridad social y sin pobreza extrema, Colombia más educada y con empleo, transformación del campo y crecimiento verde, infraestructura y competitividad estratégica. Todos estos intereses nacionales definidos en el plan nacional de desarrollo en el país son esenciales para fomentar el desarrollo sostenible a largo plazo de la nación.

Tabla 9

Matriz de intereses nacionales (MIN)

Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Colombia en paz	Ecuador, Perú Cuba Venezuela EEUU			
2 Colombia equitativa y sin pobreza extrema		Venezuela España EEUU		
3 Colombia más educada y con empleo			EEUU	
4 Transformación del campo y crecimiento verde				
5 Buen Gobierno			Ecuador, Perú Cuba Venezuela EEUU	
6 Sostenibilidad Sistema de Pensiones			Chile, Perú	

Nota. Construcción con base a Plan Nacional de desarrollo 2014-2018 (DNP), Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

3.1.2. Potencial nacional

La República de Colombia, se localiza en la parte noroccidental de Sur América esta bordeada por el Océano Atlántico, entre Panamá y Venezuela, y el Océano Pacífico al Norte, entre Ecuador y Panamá, tiene una extensión total de 1.138.910 kilómetros cuadrados de los cuales la parte terrestre es de 1.038.700 kilómetros cuadrados y la parte acuática es 100.210 kilómetros cuadrados, está ubicada en las coordenadas 4 00 N, 72 00 WV y cuenta con una línea costera de 3.208 kilómetros (1.760 kilómetros Mar Caribe y 1448 kilómetros de Océano Pacífico), limita con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú, Ecuador. El tipo de gobierno es una república presidencial. Sus principales recursos naturales son: petróleo, gas natural, carbón, mineral de hierro, níquel, oro, cobre, esmeraldas, energía hidroeléctrica (Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2016).

Colombia está en proceso de fortalecer las condiciones del proceso de paz y garantizar su sostenibilidad para permitir al país y a la sociedad alcanzar su pleno potencial como nación. Con el acuerdo del proceso de paz se espera conlleve a más beneficios que costes a nivel económico, se podrá volver a incursionar en el campo, recuperar las tierras. La apuesta del país por la paz ha hecho que las empresas crean en la economía, la cual ha crecido por encima del 4% anual, de igual forma ha crecido el poder adquisitivo de los colombianos (Gaviria, 2016).

El potencial nacional se analiza desde siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar. A continuación, cada una de estos dominios.

Demográfico. La República de Colombia está en medio de una transición demográfica resultante de la disminución constante en sus tasas de fecundidad, mortalidad y crecimiento de la población en donde la tasa de natalidad se ha reducido de más de 6 hijos por mujer en la década de 1960 a 2 hijos en el 2016 esto a consecuencia del aumento de la

alfabetización, incremento en los servicios de planificación familiar, y la urbanización. Sin embargo, la desigualdad de ingresos es una de las peores en el mundo, y más de un tercio de la población vive por debajo del umbral de la pobreza, con una esperanza de vida al nacer en la población total de 75,48 años y según la distribución por género en la masculina es de 72,34 años y en la femenina es de 78.8 años para el año 2015 (Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2016). Colombia presenta una tasa de desempleo en los jóvenes entre las edades de 15 a 24 años de 19,1%. El porcentaje de desempleo estimado durante los dos últimos años fue 8,9% para 2015 y 9,1% en 2014 (Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2016). A mayo de 2016 según cifras del Departamento Nacional de Estadística (DANE) el desempleo se ubica en 8,8% lo cual mantiene la buena tendencia.

Colombia, en agosto de 2016, contó con una población de 48'858.328, distribuida en 49.2% hombres y 50.8% mujeres, donde el grupo de 0 a 14 años representa el 25%, seguido por el grupo de 15 a 24 años con el 18%, de 25 a 54 años es representando por el 41,6% de la población, de 55 a 64 años representa el 8,3% y de 65 años y más es el 6,7% (Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2016). Colombia es el tercer país con más población en Latinoamérica y crece a un ritmo acelerado en promedio 580.039 habitantes por año; el primero es Brasil, luego sigue México.

En la actualidad la mayoría de la población es joven concentrándose en hombres y mujeres menores de 40 años (ver Figura 4). En la pirámide poblacional se observa para el año 2010 que tiene forma de árbol de pino con un tronco amplio, pero a medida que pasa el tiempo se vislumbra que en el año 2050 su tronco se hace cada vez más estrecho, esto debido a que disminuirá la proporción de personas jóvenes. A medida que avanza el tiempo se esperarían un cambio proporcional entre la población joven y mayor, lo cual puede afectar al sistema al disminuir la población aportante activa.

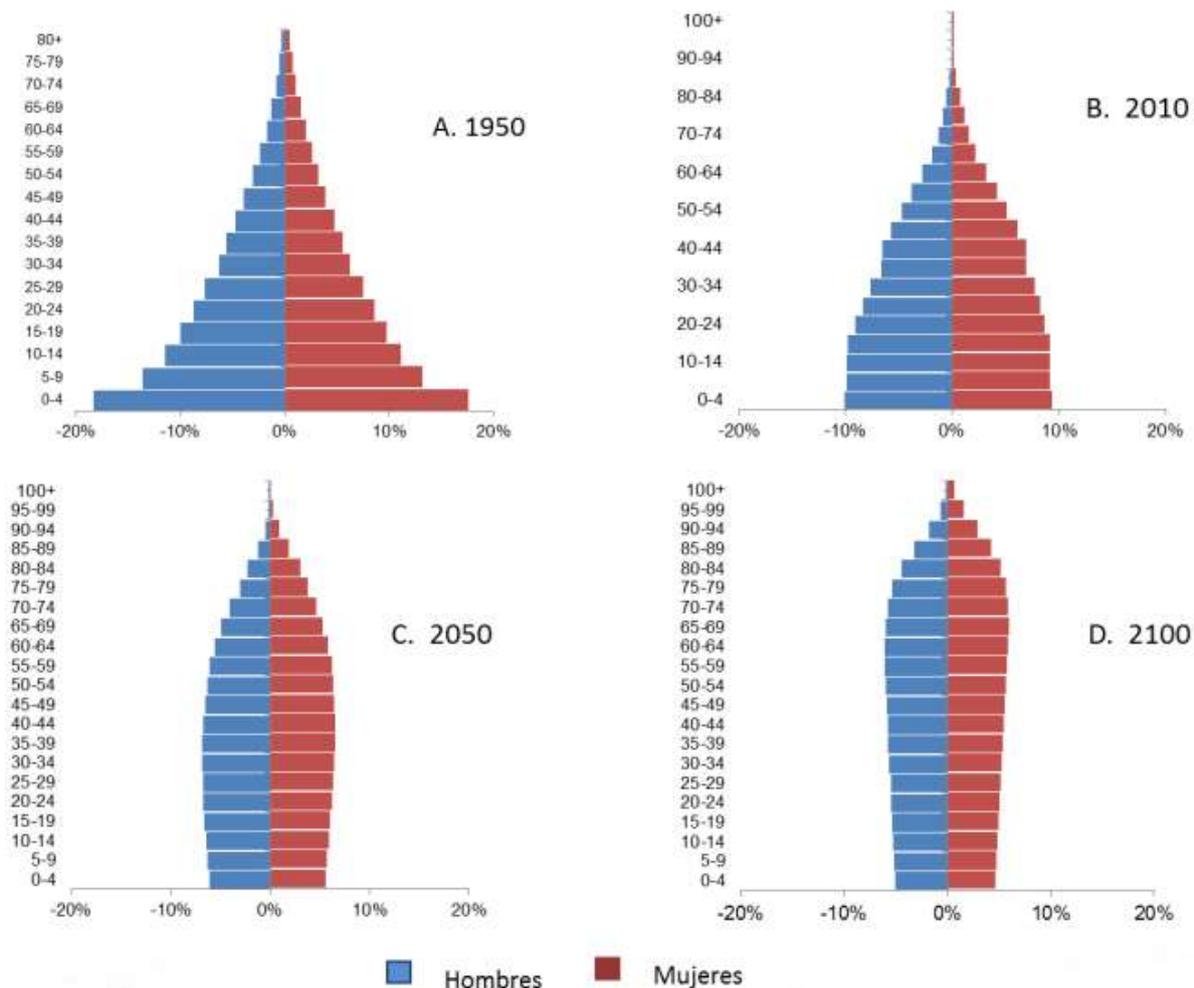


Figura 4. Cambios Demográficos de la Población Colombiana 1950-2100. Recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Santiago%20Montenegro%20-%20Asonfondos%20Nov%206.pdf>

Geográfico. Colombia está situada de forma estratégica ya que tiene enlaces hacia el norte y sur del continente, siendo esto un punto a favor para establecer relaciones comerciales con otros países, tiene dos mares que le permite interconectar al mundo, cuenta con una riqueza prodigiosa y diversa. Ocupa el segundo lugar entre los doce países con mayor diversidad biológica del mundo, después de Brasil, con una extensión de 1'141,748 km² ocupa el cuarto lugar en Sudamérica, de los cuales el 67% corresponde a planicies, el 33% a relieves montañosos y a pequeñas islas (Toda Colombia, 2016).

Colombia por el norte limita con Panamá y el mar Caribe, al sur con Ecuador y Perú, al oriente con Venezuela y Brasil y al occidente con el océano pacifico, tiene 32

departamentos, la capital es Bogotá y se compone de seis regiones: Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía, Amazonía e Insular (Colombia-sa, 2016). La región Andina, es una de las más desarrolladas, tiene la cordillera de los Andes la cual entra en Colombia por el suroeste del territorio y se compone por dos cordilleras que se ramifican, la cordillera occidental y central, luego en el macizo colombiano la cordillera central se bifurca originando la cordillera oriental.

En esta región se encuentra el Cinturón de Fuego del Pacífico, el cual tiene varios volcanes, algunos con actividad como el Galeras en las laderas de Pasto, o el Nevado del Ruiz ubicado en los departamentos de caldas y Tolima, las riquezas hídricas y del subsuelo de esta región hacen que sea una de las zonas más codiciadas para cultivar, en esta región se encuentran la mayor población de Colombia lo que hace que el desarrollo industrial crezca, su principal desarrollo es por el café, la caña de azúcar, lo que ha permitido el crecimiento a nivel de carreteras, vivienda, especialmente en las capitales de esta zona como lo son Bogotá, Cali y Medellín.

La Región Caribe. Situada al norte de la región andina, abarca llanuras de la costa del Caribe y zonas montañosas como la Sierra Nevada de Santa Marta, quien posee 2 picos considerados los más altos de Colombia: el Simón Bolívar y el Cristóbal Colón; la región Caribe se dedica a la pesca, extracción de maderas, minería y petróleo. El Caribe insular está formado por las islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y por otras pequeñas islas las cuales están rodeadas de bancos coralinos y cayos importantes, estas islas han presentado un acelerado crecimiento económico por el interés de grandes cadenas de turismo convirtiéndose en complejos turísticos deseados por turistas nacionales y extranjeros.

Las ciudades más importantes de esta región son Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, tiene diversidad de suelos, desde zonas desérticas en la Guajira hasta humedales y selvas en el Golfo de Urabá, poseen hermosas playas y valles y los ríos más grandes del país

el Magdalena, Sinú y Cesar (Colombia co, 2016). Barranquilla es la puerta de oro de Colombia, tiene el puerto marítimo y fluvial más activo del país y se caracteriza por su mezcla de culturas y razas, ya que llegaron muchos inmigrantes del Medio Oriente y Europa.

La Región Pacífica. Está compuesta por las llanuras del océano pacifico al oeste de la cordillera occidental, se extiende desde la frontera con Panamá hasta la frontera con Ecuador, su superficie es de 80.000 km², están en su geografía las serranías de Baudo y Pacifico, la selva del Darién y el parque de los Katios. Esta región atraviesa de sur a norte el país en el occidente, cuenta con diversidad de climas, desde lo más húmedo hasta el páramo, reuniendo especies en flora y fauna caracterizadas por ser exóticas. En esta zona están los departamentos del Cauca, Choco, Nariño, y el Valle del Cauca (Colombia-sa, 2016). La riqueza de la región es elevada por la diversidad que presenta en bosques y agroindustria, se dedica a explotación de maderas, banano, palma africana, cacao, caucho, palma.

Región de Orinoquía. Es un territorio rodeado de llano, se extiende desde la cordillera oriental hasta la frontera con Venezuela y desde el río Arauca hasta el río Guaviare, su superficie es de 310.000 km². Los departamentos ubicados en esta región son Casanare, Arauca, Vichada, Meta y parte de Guainía, su clima es cálido y la actividad principal de la región es la Ganadería y la exploración de petróleo y sal, dentro de su geográfica se encuentra la Sierra de la Macarena su altitud es de 2000 metros, que cuenta con aves, reptiles, insectos (Colombia co, 2016).

En los últimos años se han descubierto en el sector minero pozos petrolíferos en Arauca y Casanare, estos yacimientos amplían el potencial económico de la región, convirtiéndola en el centro petrolífero más importante del país, otro renglón de la economía es la pesca y la agricultura, ya que los ríos navegables y afluentes permiten a los habitantes acceder a la riqueza pesquera, en el río Ariari está construido el puente más largo de

Colombia con un kilómetro de longitud. Su cultura musical se caracteriza por usar instrumentos como el arpa, las maracas, el cuatro.

La Región Amazónica. Está ubicada al sur del territorio colombiano entre los ríos Guaviare y Amazonas, la cordillera Oriental y Brasil, su superficie es de 403.348 km², la región es selvática y está compuesto por los departamentos del Amazonas, Caquetá, Guainía, Putumayo y Vaupés, tiene variedad de parques como el Amacayacú, Cahuinari y la Reserva Natural Nukak cuya diversidad de flora y fauna y bellezas naturales sobresalen ya que la vegetación es húmeda tropical, en algunas regiones se permite la deforestación para uso comercial de las maderas, pero la mayoría de la región es reserva del medio ambiente, conocida como el Pulmón del Mundo, gracias a la capacidad de regulación de dióxido de carbono (Colombia-sa, 2016).

Se caracteriza por la producción de productos naturales medicinales, frutas y animales exóticos y productos artesanales, todo esto debido a la localización en la zona ecuatorial permitiendo diversidad de climas y ecosistemas, en esta región se encuentran los delfines rosados (Colombia co, 2016). Esta zona es la menos poblada de Colombia y ofrece oferta en turismo ecológico por las riquezas de su naturaleza y por la cercanía con la frontera de Brasil, uno de sus mayores atractivos es navegar por el Rio Amazonas, el más grande del mundo, desde la capital Leticia a Tabatinga y Manaus en Brasil.

La cercanía del canal de Panamá, permite que actúe como escala de las principales líneas aéreas del continente, y el establecimiento de puertos en las costas oceánicas dan a Colombia gran importancia estratégica para las comunicaciones y el comercio, por otra parte, sus ríos afluentes como el Orinoco, Amazonas, Magdalena, permite que naveguen barcos comerciales que permiten a nivel económico el intercambio de bienes y productos entre los puertos y las ciudades del interior del país.

Respecto a la población de mayor edad, se encuentra que las regiones de la costa, amazonia y Orinoquia son las que tienen menor proporción de personas mayores; en regiones más desarrolladas y urbanizadas como Bogotá, Antioquia, y Valle del Cauca las personas de más de 60 años, adquieren mayor proporción a lo largo de la proyección hacia 2050. Bogotá tendrá el mayor volumen de personas de más de 60 años, seguida por Antioquia y Valle del Cauca, razón por la cual las regiones con mayor envejecimiento son las que tienen mayor desarrollo a nivel de urbanización y modernización, este hecho se debe a un proceso de transición demográfica a menor tasa global de fecundidad y mayor esperanza de vida, regiones más desarrolladas y urbanizadas como fue indicado en el informe de misión Colombia envejece (Fedesarrollo, 2015).

En ciudades clasificadas según la edad de la población, la población mayor en el 2020 será más alta en las ciudades mayores, maduras y adultas, el proceso de envejecimiento es mucho más tardío en las ciudades adolescentes como Montería y Riohacha, en las que la transición demográfica empezó más tarde y en las que la proporción de menores de 15 años es mucho más alta en la actualidad, estas ciudades se caracterizan por tener altos niveles de pobreza, problemas en cubrimiento de servicios públicos, por lo tanto suben las tasas de fecundidad y mortalidad como fue indicado en el informe de misión Colombia envejece, (Fedesarrollo, 2015).

Económico. Colombia ha desarrollado políticas económicas consistentes, depende en gran medida de las exportaciones de energía y minería, agricultura, flores, por lo que es vulnerable a una caída de los precios de las materias primas. Colombia es el cuarto mayor exportador de carbón del mundo y el cuarto mayor productor de petróleo de América Latina. La disminución de los precios del petróleo ha dado lugar a una caída en los ingresos del gobierno. En 2014, Colombia aprobó una ley de reforma fiscal para compensar la pérdida de ingresos a partir de la caída global de los precios del petróleo.

El desarrollo económico se ve obstaculizado por la infraestructura inadecuada, la desigualdad, la pobreza, la corrupción, el narcotráfico y la incierta situación de seguridad. El gobierno de Santos también está utilizando reforma fiscal para ayudar a financiar la aplicación de un acuerdo de paz entre las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia (FARC) y el gobierno (Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2016). Las autoridades colombianas estiman que un acuerdo de paz puede impulsar el crecimiento económico hasta en un 2%.

A pesar de las medidas de austeridad puestas en marcha por el gobierno de Santos, el PIB y la inversión extranjera directa se redujo en 2015, mientras que el fenómeno climático de El Niño hizo que los precios de alimentos y energía se aumentaran, y en consecuencia un rápido aumento de la inflación hasta el 6,8%. Con el fin de combatir la inflación, el Banco Central elevó las tasas de interés en cuatro ocasiones durante los últimos cuatro meses de 2015, terminando el año con un incremento de 25 puntos básicos, hasta el 5,75%, en lo corrido del 2016, la tasa se sitúa en 7,75%, el desempleo ha seguido disminuyendo y alcanzó un mínimo histórico de 8,9% en 2015 (Banco de la República, 2016).

El crecimiento del PIB real promedio anual entre 2010-2014 fue de 4,8%, continuando una década de fuerte rendimiento económico, antes de caer en 2015 a 3,1% (Banco de la República, 2016). La política exterior del gobierno de Santos se ha centrado en tomar medidas para el crecimiento del PIB, para lo cual ha fortalecido los lazos comerciales del país e impulsa la inversión. Ha firmado acuerdos de libre comercio (TLC) con más de una docena de países; los Estados Unidos y Colombia se han beneficiado del TLC que entró en vigor en mayo de 2012. Colombia es miembro fundador de la Alianza del Pacífico, un bloque comercial regional formado en 2012 por Chile, Colombia, México y Perú para promover el comercio regional y la integración económica.

Para el 2016, el desempeño económico del país está previsto en una tasa de crecimiento del 3,5 %, previendo crecer en el comercio, restaurantes, hoteles, construcción, servicios financieros, inmobiliarias y servicios en general, con un producto interno bruto (PIB) del 2,8%, la tasa de desempleo del 8,2%. Adicionalmente se prevé aumento en el flujo de inversión extranjera, los acuerdos entre países por la Alianza del pacifico, el TLC, aportando a los empresarios beneficios en los intercambios que realicen como reducción de aranceles, mano de obra calificada, inversión en infraestructura, en obras civiles y ejecución de programas de carreteras de cuarta generación (4G) (Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2016).

Tecnológico y científico. En Colombia las inversiones en actividades de ciencia tecnología e innovación son enfocadas en: educación para la investigación, innovación, mentalidad y cultura científica (Colciencias, 2016). Existen diversos proyectos inactivos por falta de recursos financieros y personal necesario para desarrollarlos, por lo cual es importante la formación de personas en el campo de investigación para que aporten en el crecimiento tecnológico y científico del país. En materia de patentes los logros que el país ha alcanzado en los últimos años no son buenos lo cual evidencia un claro atraso del país en materia de innovación (Perfetti, 2016).

El gobierno en su interés por la inversión en actividades de ciencia tecnología e innovación como porcentaje del PIB proyecta una meta del 1% tomando línea base 0,5% del año 2014 (Plan Nacional de Desarrollo, 2014). Meta que se espera cumplir con el apoyo del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones quien trabaja en cuatro grandes líneas estratégicas: aplicaciones y contenidos digitales con impacto social, consolidar las capacidades de los usuarios para aprovechar oportunidades de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), potencializar la infraestructura de las TIC, consolidar la calidad y cobertura de los servicios TIC (Plan Nacional de Desarrollo, 2014).

Histórico/psicológico/sociológico. Los antepasados de la población colombiana tienen sus raíces en la población indígena, española y africana, como consecuencia hoy en el país hay una gran diversidad social, económica y cultural. Por lo cual existen diferencias étnicas en las regiones del país, donde también además es notable la diversidad natural. La región amazónica es la menos poblada del país, allí está el río Amazonas, es una reserva forestal por lo que su acceso es difícil, reside la mayoría de poblaciones indígenas, de las 12 culturas que prevalecen a lo largo del territorio.

La Región Andina es la más importante, concentra la mayoría de la población, esto es un 75 %, por lo que crece aceleradamente a nivel económico y por esta razón las industrias prefieren operar en las más grandes ciudades del país situadas en esta zona, como su capital Bogotá. La región Caribe es la más turística por tener el mar, es una zona tropical, su gente es alegre, extrovertida, en esta zona se ubican las ciudades de Cartagena de Indias, Santa Marta y Barranquilla. Las diferencias se marcan a partir del clima, de la altura, del origen de sus pobladores, lo que los hace más alegres o más reservados, en cuanto al acceso de alternativas que mejoran la calidad de vida, ciertamente las regiones apartadas tienen serias falencias en infraestructura, salud, educación y oportunidades profesionales y laborales, lo cual origina brechas sociales importantes para el país.

Organizacional administrativo. Colombia es un estado social de derecho organizado en forma de República con autonomía de sus entidades territoriales. Es un país democrático, participativo con respeto por la dignidad humana por el trabajo igualitario y la solidaridad entre las personas y departamentos que integran el territorio colombiano. Su constitución data del año 1886 y fue reformada en 1991, sus ramas son pública, legislativa, ejecutiva y judicial. Estos órganos del estado tienen funciones distintas, pero trabajan unidos para lograr los objetivos planeados por el gobierno.

Rama ejecutiva. Desde el 07 de agosto de 2010, el presidente y jefe de estado es Juan Manuel Santos Calderón, la Vicepresidencia está en cabeza de Germán Vargas Lleras desde agosto 7 de 2014, acompañados de un gabinete de gobierno designado por el presidente. El presidente es elegido directamente por voto popular en dos rondas si es necesario, por un período de 4 años; las próximas elecciones se realizarán el 27 de mayo de 2018. La reforma política recientemente eliminó la reelección presidencial por lo que a partir de 2018 los presidentes sólo pueden ser elegidos en un término de 4 años (Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2016).

Rama legislativa. Congreso de la República, el cual se compone del Senado con 102 miembros, de los cuales 100 miembros fueron elegidos a nivel nacional, no por distrito o estado y dos elegidos en una votación especial para las comunidades indígenas para servir por el término de 4 años. La Cámara de Representantes la componen 166 curules, sus miembros son elegidos en circunscripciones de varios puestos de votación de representación proporcional para un período de 4 años. Las últimas elecciones fueron realizadas el 9 de marzo del 2014, en marzo de 2018 el país realizara nuevamente elecciones para la rama legislativa (Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2016).

Rama judicial. Es la corte más alta conformada por el Tribunal Supremo de Justicia o Corte Suprema de Justicia conformada por tres salas de casación: laboral, penal, y civil. El Tribunal Constitucional consta de 9 magistrados; el Consejo de Estado se compone de 31 miembros; el Consejo Superior de la Judicatura lo conforman 13 magistrados. Los jueces del Tribunal Supremo designados por los miembros de la Corte Suprema, los cuales son escogidos de los candidatos presentados por el Consejo Superior de la Judicatura son elegidos por períodos individuales de 8 años; los magistrados de la Corte Constitucional son nominados por el presidente, por el Tribunal Supremo, y elegidos por el Senado, también estos jueces se eligen por períodos individuales de 8 años. Los Miembros del Consejo de

Estado son designados por el pleno del Consejo Estatal de las listas, nominados por el Consejo Superior de la Judicatura; los tribunales subordinados son Tribunales Superiores. Adicional existen Cortes regionales; tribunales municipales civiles; Tribunal Superior Militar; tribunales administrativos de primera instancia (Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2016).

Existen otras organizaciones del Estado que son los organismos de control como la Procuraduría General de la Nación, la defensoría del pueblo, la Contraloría General de la Republica, por otra parte, están los organismos electorales que son el Consejo nacional electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil, también están los organismos del estado como el Banco de la república y la comisión nacional del servicio civil (Constitución Política de Colombia, 1991).

Militar. Existe el comando general de las Fuerzas Militares entidad modelo respecto al nivel de planteamiento y dirección estratégicas de más alto nivel, bajo su mando está el Ejército Nacional de Colombia, La Armada de la Republica y la Fuerza Aérea Colombiana, desde estas dependencias se originan las políticas de instrucciones a nivel de tierra, mar y aire con el fin que sean cumplidas a cabalidad por el personal militar del país (Comando General Fuerzas Armadas de Colombia, 2016).

Vemos que el gasto militar corresponde a 3,5 % del PIB en 2015 (ver Figura 5); el cual en comparación con los países del mundo ocupa el puesto 17 (Agencia Central de Inteligencia [CIA], 2016).

En comparación con América Latina el gasto militar es superior en 2% principalmente por el conflicto armado interno. Se espera que luego de la firma del actual acuerdo de paz con la guerrilla de las FARC, estos recursos se puedan asignar a otros sectores que incrementen la calidad de vida de los colombianos, así como el crecimiento económico.

GASTO EN FUERZA PÚBLICA EN COLOMBIA (1988-2015, % DEL PIB)

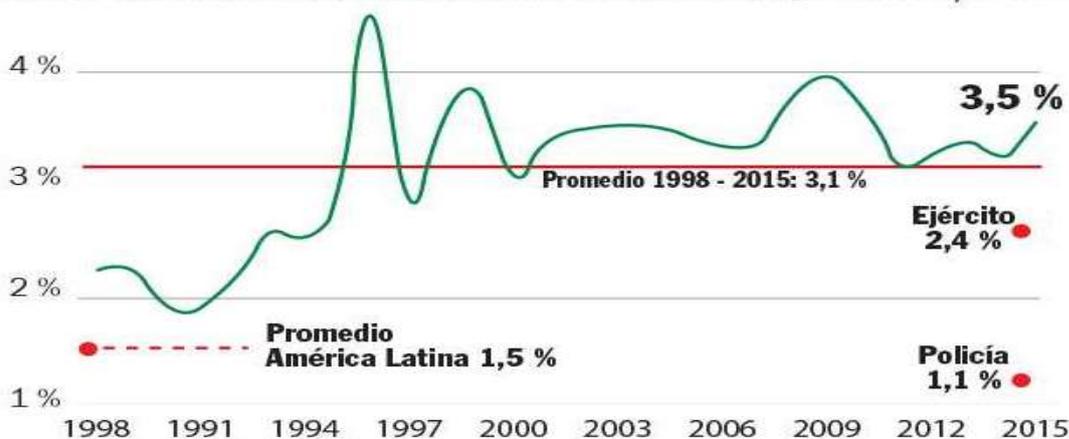


Figura 5. Gasto en Fuerza Pública en Colombia.

Tomado de “Revista Semana. El PIB en el posconflicto. Septiembre 2016”.

Recuperado: <http://www.semana.com/economia/articulo/posconflicto-acelerara-el-crecimiento-economico/493112>

El país, aunque siempre ha estado trabajando por construir la paz con la guerrilla, actualmente está en ratificación del proceso de paz con el fin de lograr aplacar el periodo de violencia, terrorismo y narcotráfico, que ha prevalecido por tantos años, con lo cual todas las esperanzas del sector gobierno y militar están puestas en que se acabe la Guerrilla e inicie un periodo de paz para que los hijos de las nuevas generaciones vivan en un país mejor. El sector militar continúa invirtiendo en la defensa del país, por eso adquieren equipamiento de las fuerzas militares, refuerzan los programas para que la población acceda a estudiar una carrera militar con el fin de incrementar los uniformados en las distintas dependencias, compran equipos de alta tecnología, modernizan su flota de transportes, la población colombiana está expectante frente al acuerdo de paz recién firmado, cuyos beneficios redundarán en lo político, económico, social, ambiental y será un mejor país para las futuras generaciones.

3.1.3. Principios cardinales

Cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades de un país: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

La influencia de terceras partes. Colombia está influenciada en el ámbito económico por EE. UU, principal socio del país, además está influenciado por Chile, Perú y México, países que desde el 28 de abril del 2011 forman la alianza del pacifico con Colombia, con el objetivo fundamental de fortalecer la integración económica de las cuatro naciones, y robustecerse ante posibles vinculaciones comerciales con países de Asia Pacifico.

El Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico establece que “las partes constituyen la Alianza del Pacífico como un área de integración regional” y enumera tres requisitos esenciales para ser miembros de la Alianza: (a) la vigencia del Estado de Derecho, de la Democracia y de los respectivos órdenes constitucionales; (b) la separación de los Poderes del Estado y (c) la protección, promoción, respeto y garantía de los derechos humanos y las libertades fundamentales (Alianza del Pacifico, 2012).

Por otra parte, es influenciada por Venezuela y Ecuador, ya que se han presentado conflictos por la soberanía en la lucha contra la guerrilla y narcotráfico, además Venezuela por su situación económica, política y social ha generado un desplazamiento hacia Colombia de las empresas, de la mano de obra y de la población en general, buscando oportunidades de inversión y de calidad de vida.

Lazos pasados y presentes. Colombia había buscado alternativas de integración regional, como el Arco del Pacífico creada en 2007 e integrada por 11 países: Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y Perú, donde su principal objetivo era coordinar una estrategia continental para la relación comercial con las economías más sólidas y también las emergentes del Asia Pacífico, siendo un objetivo similar a la alianza del pacifico. Actualmente dicha alianza es confirmada por Colombia, Chile, Perú y México cuyos miembros comparten condiciones y características que los hacen aprovechar mejor sus sinergias, como la localización alrededor de la cuenca del

pacífico, democracias estables con indicadores macroeconómicos y ambientes de negocios favorables y compromisos con el comercio y la integración.

Colombia hace parte de las Naciones Unidas, quienes han apoyado al país financieramente en áreas relacionadas con el desarrollo social, político, económico, contribuyendo con actividades y programas que logran cumplir los objetivos que se ha trazado el gobierno colombiano para el desarrollo del país (Organización de Naciones Unidas [ONU], (2016).

Contra balance de intereses. Este principio implica calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, e intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común (D'Alessio, 2015). Colombia aprovecha ventajas competitivas para lograr cumplir las metas respecto a los desafíos sociales, económicos y de buen gobierno expuestos en su plan de desarrollo, teniendo como foco lograr el crecimiento y expansión de la economía y del empleo, aumento de la calidad de vida de la población, estabilidad financiera, estos intereses son comunes en los gobiernos y se logran con alianzas que conlleven a cumplir un interés común entre las naciones.

Conservación de los enemigos. En Colombia se vive desde hace muchos años una guerra a nivel interno con grupos guerrilleros y de narcotráfico, con una confrontación que se desencadena en el conflicto armado, siendo la mayor brecha interna productiva o enemigo del desarrollo del país. La crisis que ha sufrido el país durante todos estos años ha sido desencadenada por la falta de mediadores en el estado, fue así como se formaron fuerzas privadas en lucha por la injusticia social e inicia una lucha de clases, por divergencias políticas, económicas y geográficas y actualmente firma del acuerdo de paz. Colombia ha tenido con Nicaragua una pugna por los intereses marítimos de la nación desde hace muchos años, en el 2012 la decisión de la Corte Internacional de la Haya resuelve la disputa a favor

de Nicaragua, lo que conlleva a que se afecten los intereses nacionales de los dos países y la relación a nivel económico, político y social.

Por otra parte, la relación con Venezuela ha decrecido desde el punto de vista económico, siendo este país un socio estratégico, han surgido políticas que ocasionan restricciones de intercambio económico, cierre de frontera, escasez en alimentos, aumento en tarifas aéreas, lo que ha ocasionado ruptura económica entre algunas empresas y migración de población venezolana a Colombia.

3.1.4. Influencia del análisis en los Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia

El modelo del Análisis Tridimensional de las Naciones permite entender las fuerzas externas y como éstas pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo del sector. Las empresas extranjeras inician operaciones de adquirentes de fondos de pensiones en Colombia, ya que adicional a invertir en las riquezas naturales del país como gas, petróleo, minería, lo cual es vital para el desarrollo de la industria del país, encuentran un potencial de rentabilidad en el negocio de las pensiones. En el análisis se observa que Venezuela por su modelo económico y político adoptado entre intercambios con los países, hace que las exportaciones que Colombia realizaba de productos como vehículos, carne, huevos, pollo, granos, textiles y confecciones se reduzcan con una caída de 30% en las exportaciones a Venezuela, influyendo en una baja hasta de 0,3% en el crecimiento del PIB colombiano. Los sectores más afectados con el deterioro del comercio con Venezuela son el sector automotriz y de equipos de transporte, textiles, confecciones y artículos de cuero (Universidad Icesi, 2016).

Colombia está a la expectativa ante su ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) el cual está buscando desde el año 2013, para lo cual debe mejorar sus estándares de calidad en la política pública y en la generación de bienestar

de las personas en materia de protección social, educación, infraestructura y medio ambiente. En el análisis de influencia de la matriz de intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales, elementos estos de la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones se encuentra que el sector pensional está unido al desarrollo económico y social de todos los países, por esto es el eje básico para conseguir lo proyectando en el plan de desarrollo.

El sistema pensional colombiano está inmerso en diferentes variables de la matriz de intereses nacionales (MIN) a través de la educación, salud, desarrollo social y económico, haciendo que al cumplirse el plan de desarrollo se obtenga calidad de vida para la población y existan planes de pensiones para la población mayor o en caso de invalidez o muerte, por lo anterior es favorable el desarrollo del sector pensional en el país, ya que hay inversiones extranjeras en el negocio de pensiones, la economía va a un ritmo acelerado de crecimiento, las exportaciones aumentan, se ha disminuido el empleo informal, se tiene controlada la inflación, va en aumento el ingreso per cápita y lo más significativo es el acuerdo de paz que con las FARC.

Las alianzas y acuerdos que tiene el país atraen inversión directa extranjera, sus puntos fuertes para lograrlo son la fortaleza de su economía ante las adversidades macroeconómicas, su fuerza laboral, sus recursos naturales e infraestructura, entre otros. Por lo tanto, estas alianzas y acuerdo aportan a la globalización aumentando el intercambio de bienes, servicios, conocimiento y mano de obra entre distintos países, con el fin de lograr inversiones para el desarrollo de la economía, infraestructura y mercado de capitales. Este aspecto fortalece el sector pensional en Colombia, ya que genera mayores oportunidades para la población vía empleo con lo cual se incrementa el acceso contributivo a la seguridad social, con igualdad y transparencia.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según Porter (2015), la relevancia de la competitividad de un país es la capacidad de organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener ventajas comparativas con las que se puedan lograr los objetivos, generando sostenibilidad y con el fin de mejorar en la determinada posición del entorno socioeconómico.

La competitividad según el Foro Económico Mundial, es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, en la Tabla 10, se observa como esta Colombia posicionada a nivel de competitividad internacional de acuerdo a los indicadores principales que miden el ranking mundial en este aspecto.

El World Economic Forum (WEF) establece un ranking de competitividad y asigna un puesto de acuerdo al análisis hecho con base a tres puntos: (a) requerimientos básicos, (b) potenciadores de eficiencia y (c) factores de innovación y sofisticación, que generan 12 pilares a analizar, cada uno de ellos genera una calificación, y el global de todas las calificaciones establece el puesto competitivo de cada país (Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. 2016)

Tabla 10 Indicadores de Competitividad a Nivel Internacional

Indicadores de Competitividad a Nivel Internacional

Nombre	Organización	No. Total de países	Posición de Colombia	Top 5
Índice de Competitividad Global	Foro Económico Mundial	140	61	Suiza, Singapur, Estados Unidos, Alemania, Países Bajos
Anuario Mundial de Competitividad	Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial	61	51	China, Hong Kong, Suiza, Estados Unidos, Singapur y Suecia
Índice de Facilidad para hacer Negocios	Grupo del Banco Mundial	189	54	Singapur, Nueva Zelanda, Dinamarca, República de Corea y Cina – Hong Kong
Índice global de Innovación	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la Universidad Cornell y la Escuela de Negocios INSEAD	128	63	Suiza, Suecia, Reino Unido, EE.UU., Finlandia y Singapur

Nota: Tomado del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación – SNCCTI, 2016. Adaptado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncci/Paginas/indicadores-internacionales.aspx>

El desarrollo del mercado financiero muestra una solidez fuerte y crecimiento respecto a otros pilares, sin embargo, se deben hacer esfuerzos para mejorar en los indicadores de disponibilidad y asequibilidad, que tienen sinergia con los pilares de entorno macroeconómico. Siguiendo el análisis, en el anuario mundial de competitividad los países compiten con 4 pilares: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de las empresas e infraestructura, en el cual Colombia está ubicada en el puesto 51.

El índice de facilidad para hacer negocios Colombia se encuentra en el puesto 54 entre 189 países, este índice analiza y compara las normas que regulan las actividades de las empresas pequeñas y medianas bajo los siguientes indicadores: apertura del negocio, manejo permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos, resolución de insolvencia y contrato de trabajadores.

Colombia ocupa el puesto 63 entre 128 economías en el índice global de innovación, este indicador mide a los países por su entorno para la innovación, con base en indicadores de entrada donde se evalúa instituciones, capital humano e investigación, infraestructura, sofisticación del mercado y sofisticación de negocios y los indicadores de salida los cuales revisan los resultados en de conocimiento, tecnología y creatividad.

Los 12 pilares del índice general de competitividad (IGC) (ver Figura 6), muestra como la posición de Colombia, en algunos se muestra competitivo con otros países y en otros debe mejorar para lograr un mejor puntaje en ese sector, es el caso de instituciones, eficiencia en el mercado de bienes, mercado laboral, innovación, infraestructura, salud y educación, en donde para estas variables el reto es mejorar en la competitividad, en la mayoría de los pilares se ha tenido retroceso en los últimos 5 años y solo en tres pilares que son macroeconomía, mercado financiero y sofisticación de los negocios se es competente.

El diamante de la competitividad nacional se basa en las fortalezas del poder nacional que pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones como las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, la estrategia, estructura, rivalidad de las empresas; y los sectores conexos y de apoyo. La prosperidad de las naciones depende de su competitividad, la cual tiene base en su productividad; esta prosperidad no es heredada sino creada por elecciones estratégicas que se expresan en el modelo del diamante (Porter, 2015). De acuerdo con lo anterior el sistema de pensiones para aportar a la nación, debe ser competitivo ya sea como una entidad pública o privada creando ventajas competitivas que le permita crear valor, rentabilidad y sostenibilidad.

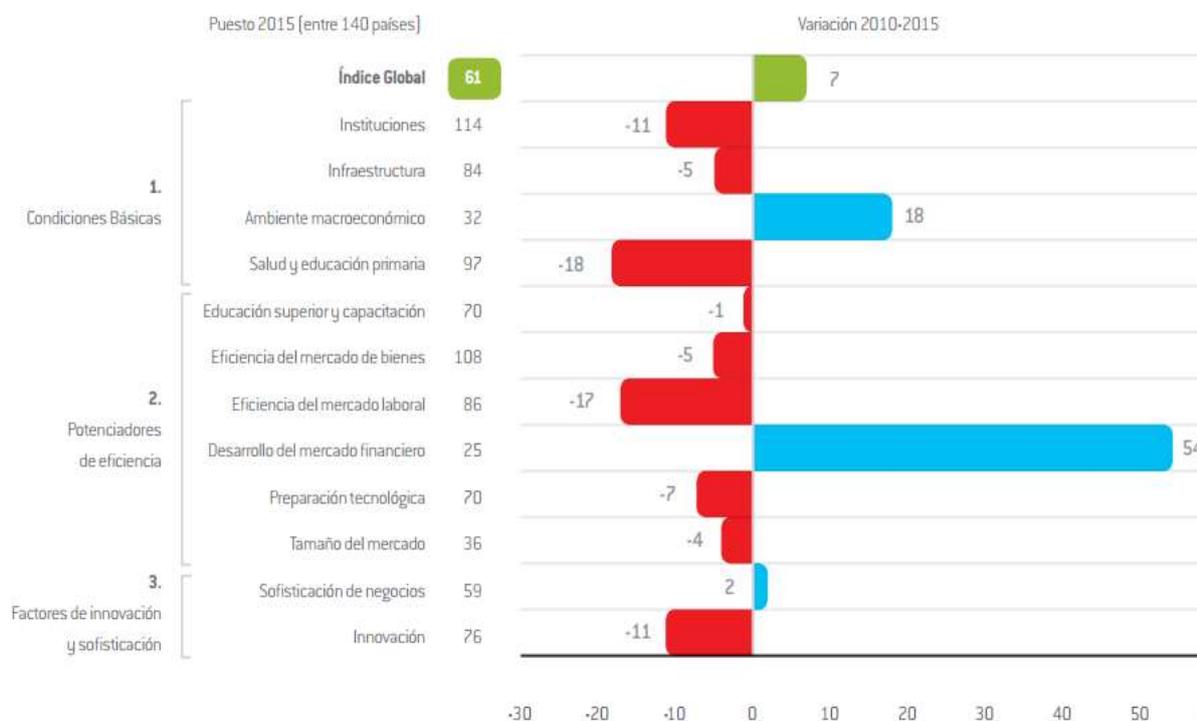


Figura 6. Evolución de Colombia en los 12 pilares del IGCB, 2010-2015.

Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/CPC-Informe-Nacional-de-Competitividad-2015-2016.pdf>

3.2.1. Condiciones de los factores

Es el conjunto de factores internos de la empresa que le permite producir bienes y servicios así como competir en el mercado, consiste en conocer el estado de los factores como son: (a) producción nivel calidad con capacidad de crecimiento naturales, geográficos,

agro, (b) administración: eficiencia, procesos, certificados, (c) recursos humanos: mano de obra, nivel educativo, capacitación, desarrollo, destrezas, trabajo en equipo; (d) tecnología: ciencia, investigación y desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios. (D'Alessio, 2012).

Las exportaciones permiten poder identificar los sectores en donde el país tiene mayor influencia internacionalmente como lo indica la Tabla 11, los sectores son: agropecuario; productos alimenticios y bebidas, combustibles y productos de industrias extractivas, manufacturas, el crecimiento de participación en estos sectores no se relacionan con exportaciones grandes, lo que se visualiza es la estabilidad de estos sectores frente a la demanda que en el país decrece frente a los productos de exportación, ocasionando niveles bajos de competitividad en el mercado internacional.

Tabla 11

Exportaciones Colombia 2015-2016

Grupos de productos (OMC) (Millones de dólares FOB)	2015	2016	Variación (%)
Total	2.902,80	1.840,40	-36,6
Agropecuarios, alimentos y bebidas	626	434	-30,7
Combustibles y productos. de industrias extractivas	1.589,0	844,5	-46,9
Manufacturas	591,4	487,4	-17,6
Otros sectores	96,3	74,5	-22,6

Nota. Comercio Exterior – Exportaciones (Boletín Técnico. DIE-020-PD-01-r7_v2. DANE). Adaptado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ene16.pdf

En Colombia el producto interno bruto creció 2,0% el producto interno bruto en el segundo trimestre de 2016 respecto al mismo periodo de 2015 (ver Figura 7), este comportamiento se deriva de las siguientes ramas: sector manufacturero, establecimientos financieros, seguros, inmobiliarias, servicios, el sector que registro caída fue el de explotación de minas y canteras.

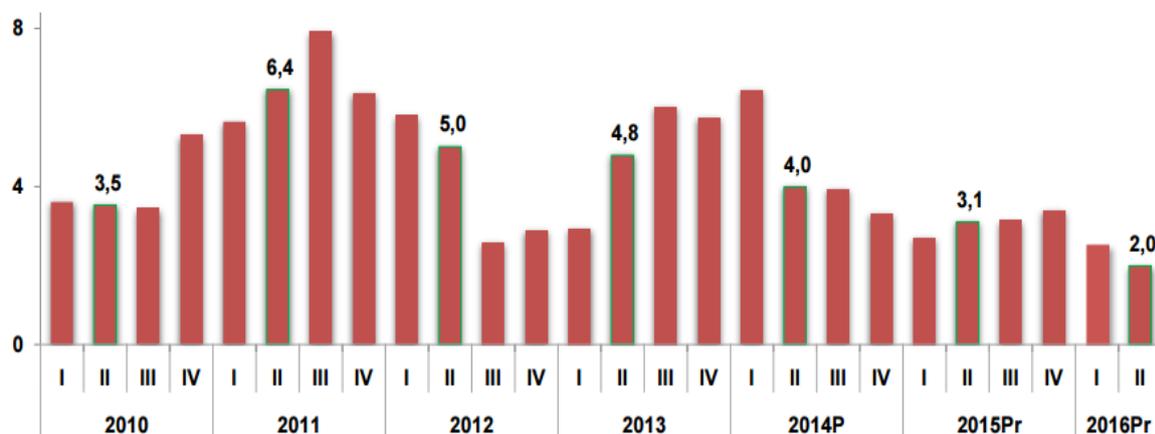


Figura 7. Variación Anual del PIB Colombiano.

Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IITrim16_oferta_demanda.pdf

Respecto a la población ocupada en Colombia, en la Figura 8 el comportamiento de los empleados formales y los empleados informales, encontrando que: en promedio en el período de enero de 2016 la ocupación de personas en empleos formales 5.650.000 millones de personas y en ocupación informal 5.000.000 millones de personas, las actividades que más contribuyeron fueron comercio, servicios, manufactura, transporte, actividades empresariales y construcción.

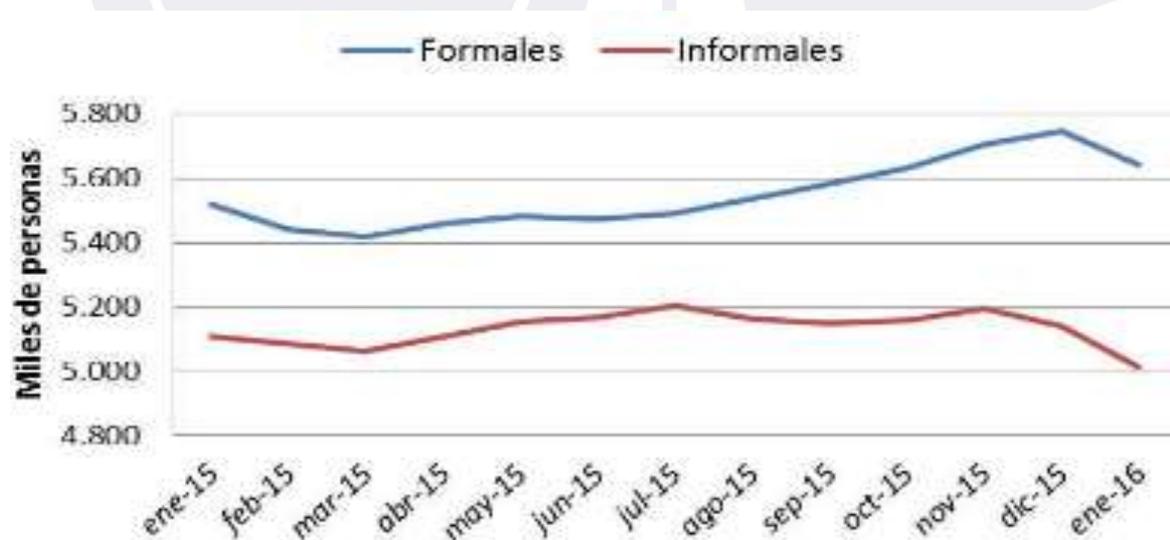


Figura 8. Número de Empleado Formales e Informales.

Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/empleo-informal-en-enero-de-2016/221324>

El 49,5% de los empleados cotizaron pensión a enero de 2016, representando un aumento de 2,2% con relación al mismo periodo del año anterior, el 93,6% de los ocupados de las 13 ciudades principales y áreas metropolitanas están afiliados a seguridad social en salud, como lo indica la Figura 9. Lo anterior obedece a las exigencias obligatorias por parte del sistema a los empleadores.

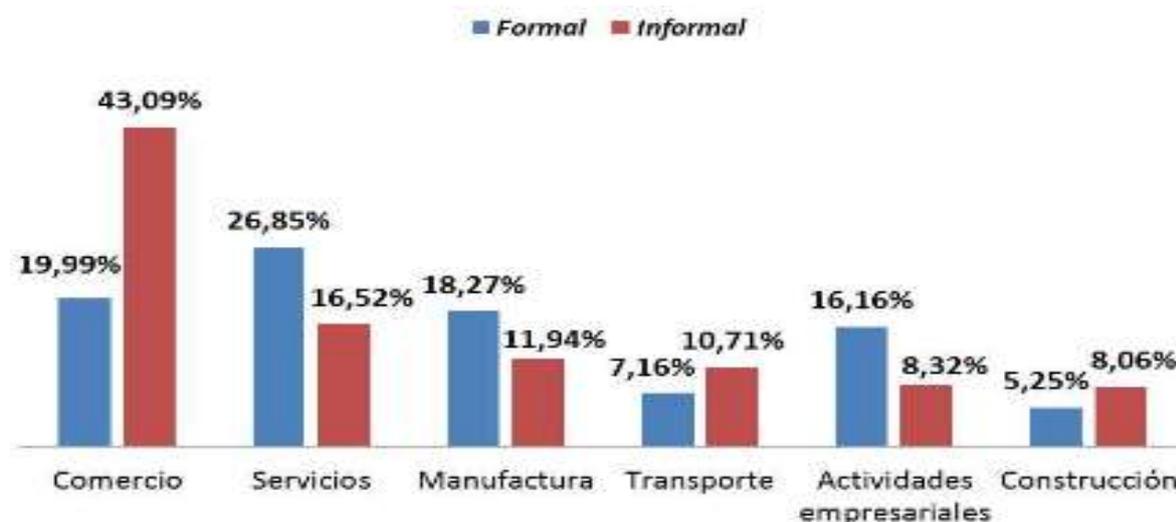


Figura 9. Número de Empleado Formales e Informales por Sector Productivo. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/empleo-informal-en-enero-de-2016/221324>

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con el DANE, (ver Figura 10), durante 2015, el PIB creció en 3.1 %, los crecimientos más notables se presentaron en: (a) establecimientos financieros, 4.3%; (b) comercio y hotelería, 4.1%; y (c) construcción, 3.9%. Los siguientes sectores decrecieron: (a) minero con 0.6%, (b) industria, 1.2%, y (c) transporte y comunicaciones, 1.4%. El crecimiento económico observado es un indicador favorable que contribuye a reducir la pobreza, la desigualdad, el desempleo y la informalidad, trayendo confianza y seguridad para que se aumenten las inversiones. Sin embargo, la bonanza no se refleja en algunos sectores de la población, pese a que la economía demuestra un crecimiento dinámico en el país.

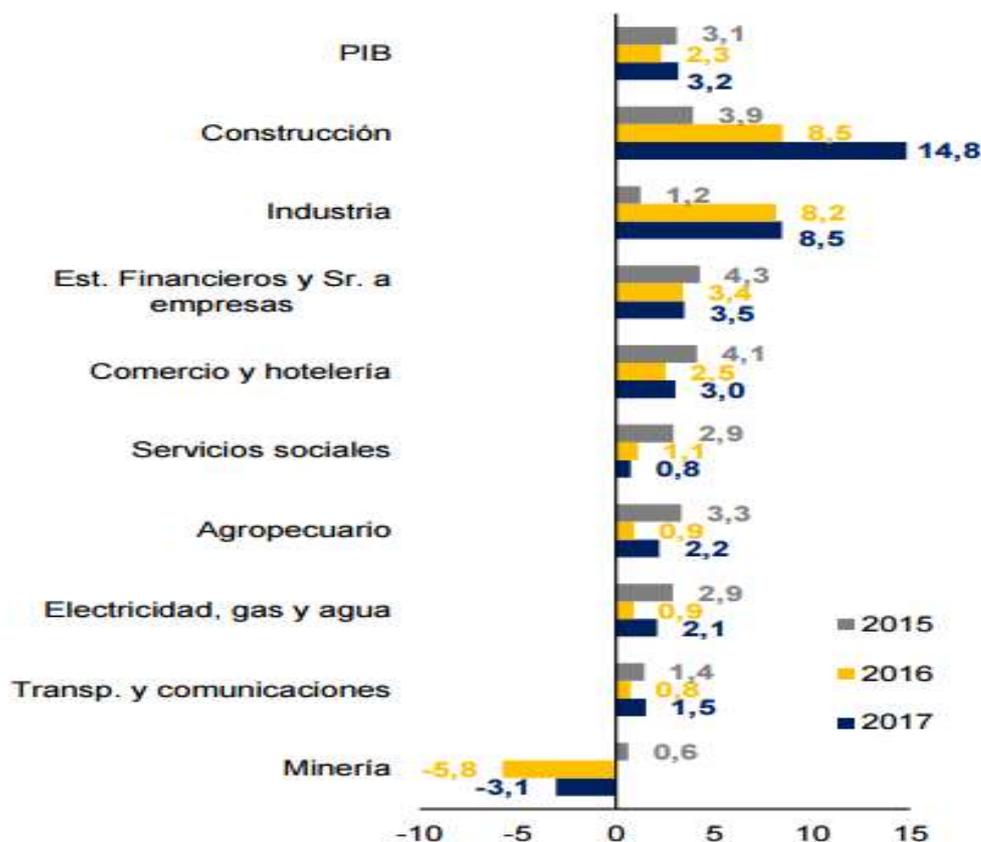


Figura 10. Proyecciones de Crecimiento por Actividad Económica.

Recuperado de <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/04/1036-vf.pdf>

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Porter (2015) indica que las empresas suelen dirigirse a los lugares donde las condiciones de un país que rigen la organización y gestión y la competencia favorezcan a la empresa, teniendo como foco que las condiciones del entorno del país se conviertan en una plataforma para el despliegue a nivel internacional. Este aspecto se encuentra asociado con variables de desarrollo económico que el país tiene con el fin de crear estrategias o rivalizar a nivel local o internacional con otras naciones o empresas.

Colombia cuenta con ventajas competitivas como son riquezas minerales, biodiversidad de productos, ubicación geográfica, salida a dos mares atlántico y pacífico, lo cual permite que puedan ofrecer a otros países variedades que no son comunes a nivel internacional como es la cultura de las regiones del país, su historia, gastronomía, entre otras. También son generadores de ingresos al país los productos como café, flores, banano,

permitiendo que el desarrollo de posibles clústeres, que funcionan a nivel local y compiten a nivel internacional, los cuales desarrollan estrategias de franquicias a nivel internacional haciendo que la rivalidad de los competidores crezca por el afán de obtener cuota de mercado, crecimiento, posicionamiento, por ello el país para lograr alcanzar ventajas competitivas adelanta proyectos de innovación, capacitaciones, mano de obra calificada y educación, entre otras.

La vinculación productiva de la empresa con otras empresas relacionadas permite que se desarrollen los objetivos de la nación, determinando como las compañías son creadas, organizadas y administradas y la naturaleza de la rivalidad doméstica, teniendo en cuenta lo administrativo, financiero, producción y operación, mercadeo, recursos humanos, tecnología y jurídica. En Colombia la Superintendencia financiera define los mínimos de rentabilidad y Asofondos en caso de los fondos privados elige el proveedor para el precio de la valoración de los proveedores.

Colombia busca mantener condiciones que incentiven la inversión en el país a nivel local o internacional, con el propósito de generar ganancias para ambas partes, para esto se tienen beneficios arancelarios, tributarios, acuerdos comerciales, incentivos de mano de obra calificada a bajos costos, en el desarrollo empresarial y la atracción de inversiones extranjeras surge la problemática de factores que afectan el hacer negocios en el país (ver Figura 11).

En el análisis se observa que las tasas tributarias y la corrupción son los mayores problemas que aquejan a Colombia para lograr el desarrollo y atraer la inversión. El país tiene variedad de impuestos como impuestos a las rentas, IVA es el impuesto de valor agregado a ciertos productos, están exceptos los de la canasta familiar, retención en la fuente, impuesto de industria y comercio, impuesto al patrimonio, GME, Cree es un impuesto a movimientos financiero, cuatro por mil es un impuesto bancario se puede exonerar una cuenta de este impuesto por persona.



Figura 11. Factores problemáticos para hacer negociaciones en Colombia.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Para combatir la corrupción, la cual afecta el desarrollo del país, Colombia implementa políticas de transparencia en las entidades públicas con el fin de asegurar que los gobernantes, servidores públicos, empresarios reporten sus actividades y se responsabilicen por sus actos, con el fin de fortalecer la credibilidad y dar confianza a la ciudadanía, para garantizar la estabilidad del país. El país tiene implementado el plan de anticorrupción y atención al ciudadano, el cual aporta mecanismos para prevenir y sancionar actos de corrupción al interior de las organizaciones del estado. Colombia participa en foros y congresos mundiales como convención interamericana de lucha contra la corrupción, convención de las naciones unidas contra la corrupción, iniciativa para la transparencia en las industrias extractivas y la convención de la OECD (Colombia contra la corrupción, 2016).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Este aspecto hace referencia a la presencia de proveedores y compañías relacionadas, donde la interacción influye y genera los clústeres que surgen de la relación cooperativa. Un clúster se define como un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, que pertenecen a un grupo que tienen en común algo concreto o complementario entre sí (Porter, 2015). El país debe buscar ventaja a nivel de las naciones con el fin de competir en sectores afines a nivel internacional.

Colombia en el 2015 se situó como el tercer país más competitivo de América Latina (ver Figura 12), ocupando en el ranking el puesto 51, el mismo puesto del 2014 después de Chile quien ocupa el puesto 35 y México el 39. Adicional supera a Perú de acuerdo a la clasificación de *International Institute for Management Development* (IMD) de Suiza, el cual se centra en cuatro factores competitivos: el rendimiento económico, la eficiencia del gobierno, eficiencia de las empresas y la calidad de la infraestructura.



Figura 12. Países más competitivos en el mundo y Latinoamérica.

Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-tercer-pais-competitivo-latinoamerica>

El país se apalanca en tecnología para alcanzar los resultados, optimizando procesos, automatizando la cadena de abastecimiento, dentro del plan de Colciencias está el identificar prioridades de la organización en implementación de nuevas tecnologías, desarrollo de proyectos de ciencia, adquisición de tecnologías, ampliar el mercado de la investigación, capacitación y educación, invirtiendo en recurso humano y mano de obra calificada, existen las TIC que regulan las leyes asociadas a los desarrollos del país en recursos tecnológicos.

3.2.5. Influencia del análisis en Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías

El análisis de los determinantes Nacionales referidos en el diamante de Porter, permite dilucidar algunas fortalezas y oportunidades propicias para el desarrollo de pensiones como lo son la disminución del desempleo y la informalidad, el aumento de la población joven con amplias posibilidades en el mercado laboral, la mejora de ingresos de las familias colombianas y la entrada al país de inversiones extranjeras trayendo generación de nuevos empleos. Adicional la nación tiene ventajas en cuanto a posición geográfica, las riquezas de recursos naturales que posee como ríos, mares, flora, fauna, minería, agricultura, siendo fuertes en productos como café, flores, banano, petróleo, manufactura, hace que el país se posicione como una economía de referencia en Latinoamérica. Respecto a las debilidades encontradas en el análisis de la nación, el Gobierno debe mejorar en temas de coberturas de salud, educación, empleo, tema de desigualdad, con el fin de generar más empleo para disminuir el trabajo informal, contrarrestando los problemas actuales como la evasión y elusión en las cotizaciones al Sistema de pensiones.

De acuerdo con los aspectos de influencia analizados, el país tiene un buen desempeño en el sector financiero, en construcción, hotelería, seguros e inmobiliarios y comercio, el mercado de estos sectores va en crecimiento, lo cual hace que Colombia tenga un perfil competitivo, el cual a nivel internacional se encuentra bien posicionado, todo lo

anterior hace que en el sector pensional se fortalezca, ya que al demandar mano de obra calificada en los sectores que están en auge, aumenta el nivel educativo y la calidad que tiene el recurso humano en Colombia, logrando que se demanden por parte de las personas el ahorro pensional para garantizar el futuro de la vejez colombiana.

Las Administradoras de los Fondos de Pensiones y Cesantías, deben tener claro su visión hacia el futuro, para lo cual debe enfocarse en la población, para aumentar las afiliaciones a cualquiera de los dos tipos de Fondo privado o público, enfocándose en estrategias de innovación y en tecnologías que ofrezcan a la sociedad esquemas con mejores resultados y beneficios, con el fin de incrementar la inclusión de personas en el sector previsional, que actualmente no hacen parte de este.

Las Administradoras de los Fondos de Pensiones y Cesantía, deben estimular por medio de políticas orientadas a realizar investigación y desarrollo, implementando capacitaciones en temas financieros y de ahorro, con una información ágil y directa a sus afiliados sobre los portafolios y servicios, con una comunicación clara para lograr una fidelización, logrando la permanencia y ser competitivas, deben aprovechar al interior de la organización la infraestructura, el recurso humano, de igual forma el uso de estrategias que les permita aumentar y mejorar los procesos de una forma eficaz y eficiente como miras a incrementar la productividad.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La política de Colombia se rige por la máxima ley que es la Constitución Política de Colombia de 1991 y sus reformas constitucionales posteriores. La constitución prevalece sobre cualquier otra ley, norma, decreto o similar y busca para los integrantes de la nación asegurar como lo indica Constitución (1991): “la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y

participativo que garantice un orden político, económico y social justo” (p. 1). Además, menciona su compromiso por impulsar la integración de Latinoamérica.

En línea con lo dictado por la Constitución, la política se basa en principios fundamentales donde se indica que el país es un estado social de derecho, organizado como una República unitaria, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, descentralizada, pluralista y participativa (Constitución Política de Colombia, 1991). Además, indica que el estado estará en favor del interés general y servirá a la comunidad y promoverá el cumplimiento de los derechos y deberes constitucionales.

La política colombiana ha tenido reformas promovida por los gobiernos, según las necesidades concretas u oportunidades que han visto los gobernantes de mejorar las condiciones del país, dentro de las últimas reformas se resalta la del gobierno del Presidente Pastrana quien gobernó entre los años 1998-2002 y como cambio importante se facultó al presidente para adelantar procesos de paz. A pesar de que en su gobierno no se logran acuerdos con los grupos armados, se fijaron cambios políticos que facilitaron el actual acuerdo de paz del gobierno Santos. En el gobierno del presidente Uribe en el periodo 2002-2006, se dio otra reforma la cual entre sus puntos tuvo la congelación de pensiones y salarios a altos funcionarios públicos definiendo un tope de veinte salarios mínimos.

En cuanto a política fiscal el estado viene trabajando en promover reformas orientadas a luchar contra evasiones y elusiones fiscales, que conlleven al país a un sistema tributario eficiente. Así mismo, el Ministerio de Hacienda anuncio que en su política de austeridad el presupuesto pasa 19,2% del PIB en 2016 a 18,5% en 2017 con una reducción del 0,4% del PIB, se espera con esta reducción cumplir con la meta de reducción del déficit fiscal del 3,9% en 2016 a 3,3% del PIB en 2017 (Ministerio de Hacienda, 2016). Es importante resaltar, que promover la eficiencia y equidad conlleva al crecimiento económico, entendida no solo como tasas impositivas a los ciudadanos sino también en eficiencia del gasto público.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Los indicadores de la economía Colombia se enfrentan a variaciones significativas desde el segundo semestre del año 2014, causados principalmente por el desplome del precio del petróleo y la depreciación del peso colombiano frente al dólar, acompañado de condiciones climáticas poco favorables dado el largo periodo del efecto del Niño y baja en los precios de productos exportados. Los efectos se han visto en el debilitamiento del crecimiento económico reflejando menor crecimiento del Producto Interno Bruto y afectación de otros indicadores.

Es importante mencionar que las exportaciones del país en 2013 eran representadas en 72% por productos mineros de los cuales el petróleo aportaba el 55%, esto nos da una magnitud en balanza de pagos dado el impacto generado por la disminución del crudo. Al finalizar 2015 la balanza comercial de bienes registro un déficit de USD 14.026 millones frente a USD 4.630 millones en 2014, en términos del PIB la cuenta corriente paso de 5,2% en 2014 a 6,5% en 2015, siendo una proporción baja comparada con el déficit de la cuenta corriente, explicado por la depreciación promedio de 37,2% del peso frente al dólar (Banco de la Republica de Colombia, 2016).

Uno de los grandes efectos que tiene la disminución de ingresos por petróleo, es la baja de entradas monetarias del Gobierno Nacional. Como lo indican los cálculos del Banco de la Republica para el 2013 la participación en los ingresos totales del gobierno fue de 19,6% aportando 3,3% al PIB, y para 2016 se espera que el aporte el PIB tan solo se de 0,1%. Lo anterior con efectos en el déficit que para 2014 representaba 2,4% del PIB y se espera en 2016 un incremento hasta 3,6%, lo que ha llevado al gobierno a un esfuerzo tributario y reducción de gasto. A pesar de todas estas dificultades es de resaltar que en los mercados externos se percibe la economía colombiana como fuerte dado su continuo crecimiento

siendo uno de los más altos en América Latina, como se indica en la Figura 13. (Banco de la Republica de Colombia, 2016).

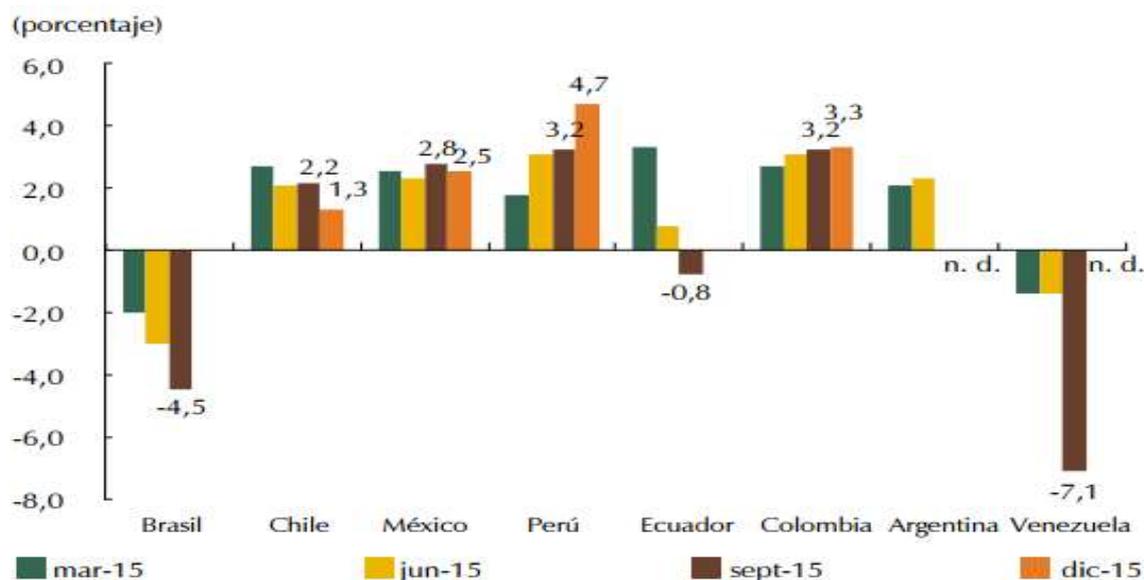


Figura 13. Crecimiento anual del PIB real para algunos países de América Latina. Banco de la Republica de Colombia. Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República. Marzo 2016 (ISSN-1657-799X.). Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jun_2016.pdf

Ante los fuertes impactos que tiene la inflación en las economías, Colombia opto por regirse bajo un es esquema de inflación objetivo. Cuyo objetivo es mantener una tasa de inflación baja y estable, combinando la meta de estabilidad de precios con el máximo crecimiento sostenible del producto y del empleo (Banco de la República de Colombia, 2016). Los efectos del fenómeno de El Niño han reducido el abastecimiento de alimentos, como consecuencia un incremento de precio en los productos, en 2015 registraron una variación de 26,03%. Esta situación y la depreciación del peso presionan alzas en los precios, vía encarecimiento de insumos o por importación (Banco de la República de Colombia, 2016). La Figura 14, muestra la evolución y el incremento como se ha mencionado desde el segundo semestre de 2014.

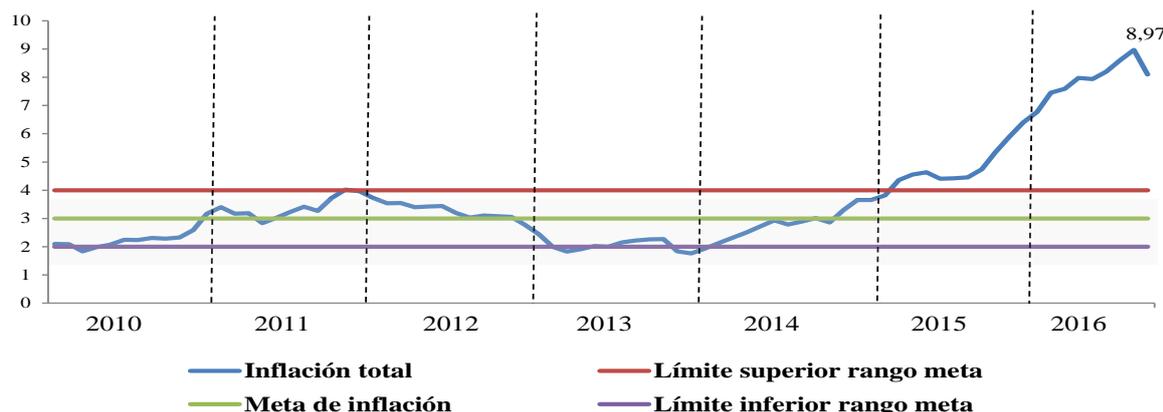


Figura 14. Meta de inflación Colombia. Construcción con base en: Meta de inflación, Junta Directiva Banco de la República. Adaptado de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

Comparando la inflación con otros países se observa como lo indica la Figura 15 que la inflación en América Latina presenta incrementos en la mayoría de los países, siendo la más alta Brasil seguida por Colombia y con un buen comportamiento, sobresale México el único con inflación inferior a 3%. Como meta la autoridad monetaria definió la inflación entre 2% y 4%.

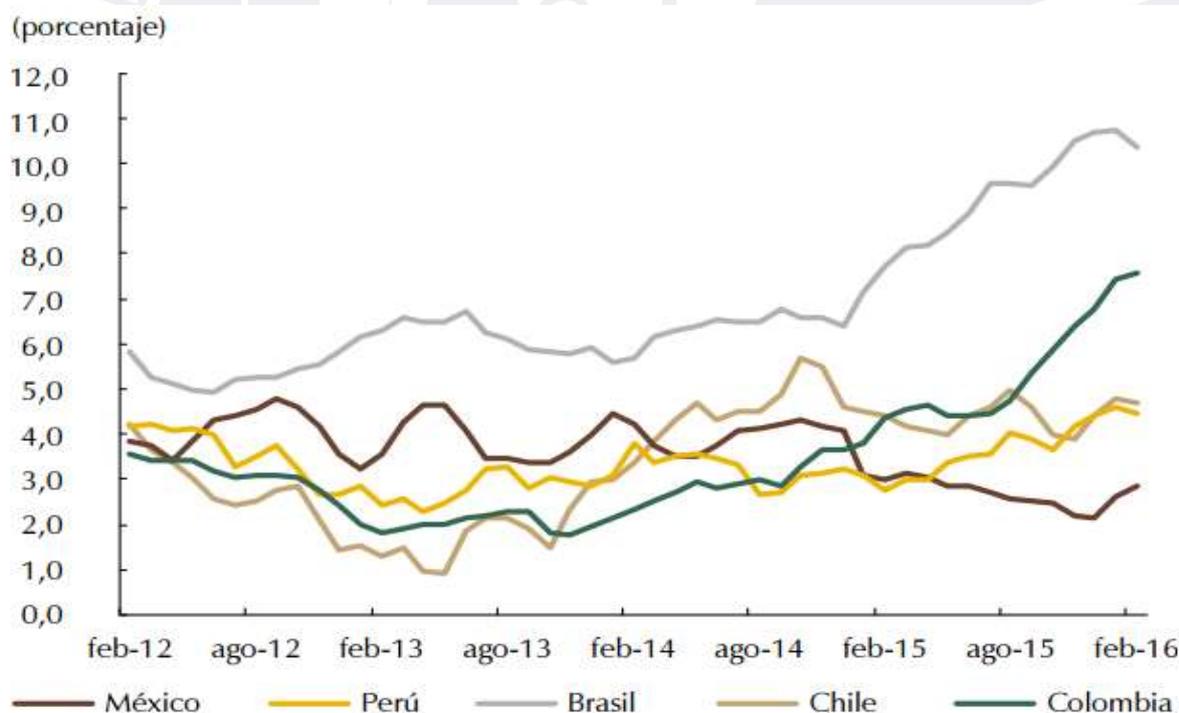


Figura 15. Inflación Anual de algunos países de América Latina. Banco de la Republica de Colombia. Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República. Marzo 2016 (ISSN-1657-799X.). Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jun_2016.pdf

En cuanto al recaudo de impuestos, que para Colombia está dado principalmente por impuesto de renta e impuesto sobre la renta para la equidad (CREE) cerca de 6.8% del PIB, un porcentaje menor que el promedio de la OCDE pero que comparado con América Latina no es bajo como lo indica la Figura 16 (Fedesarrollo, 2015).

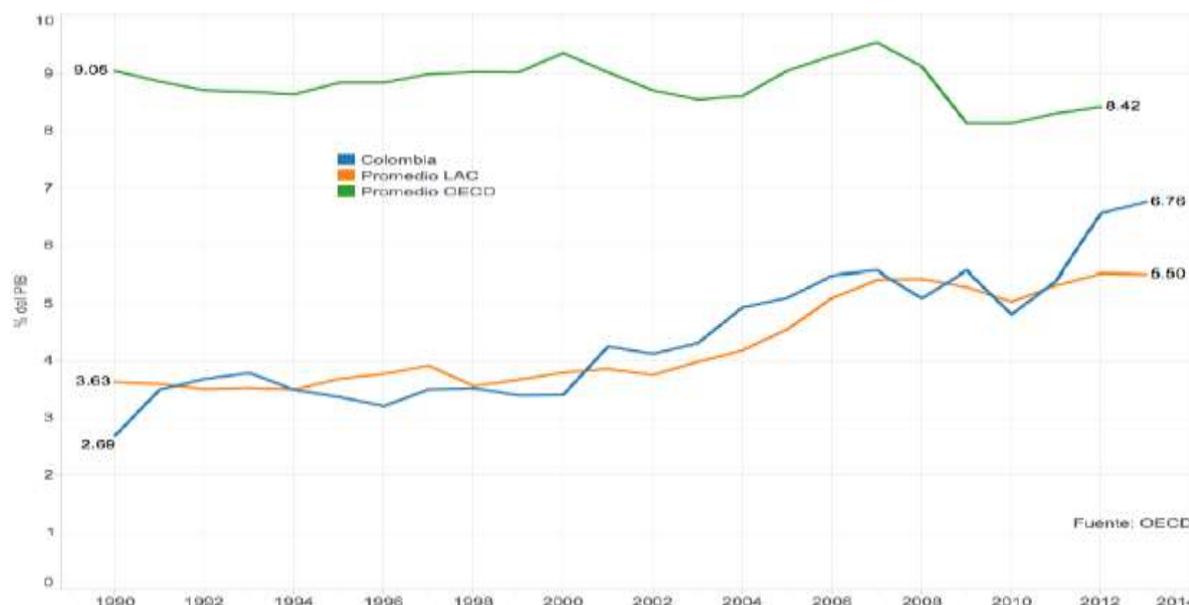


Figura 16. Impuesto a la renta, las utilidades y las ganancias de capital. Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria. Recuperado de <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/Informe%20Final.pdf>

La composición del impuesto tiene una notable diferencia o desbalance entre personas naturales y jurídicas, como lo indica la Figura 17. Es considerable el efecto ya que pocas personas naturales contribuyen al impuesto con lo cual la carga recae sobre un número reducido de personas jurídicas, con el agravante que siendo está elevada las empresas no cuentan con privilegios que mitiguen el impacto (Fedesarrollo. 2015).

Una situación preocupante para el estado como para los diferentes sistemas en el país y que disminuye la posibilidad de recaudo, es que las personas no siempre tributan o aportan a los diferentes sistemas como salud o pensión en función de su capacidad. En particular, el no gravar los dividendos y otorgar altos beneficios al ahorro financiero, se refleja en bajas tasas de tributación promedio en los segmentos de mayores ingresos, que reciben principalmente este tipo de rentas de capital.

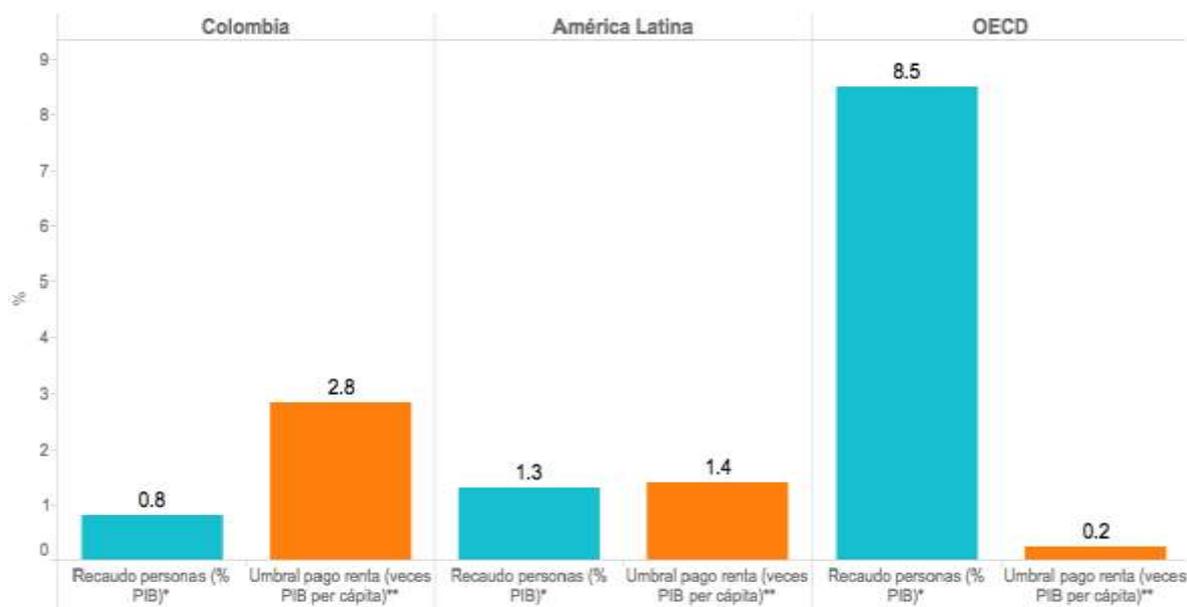


Figura 17. Renta personas: recaudo y nivel de ingreso a partir del cual se tributa. Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria. Recuperado de <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/Informe%20Final.pdf>

Ante la situación de evasión una de sus posibles causas son las tasas elevadas, pero como se muestra en la Figura 18, al hacer una revisión con otros países Colombia registra tasas inferiores al promedio OCDE, inclusive es menor al promedio total de los países analizados y muchos llegan a tasas superiores al 40%.

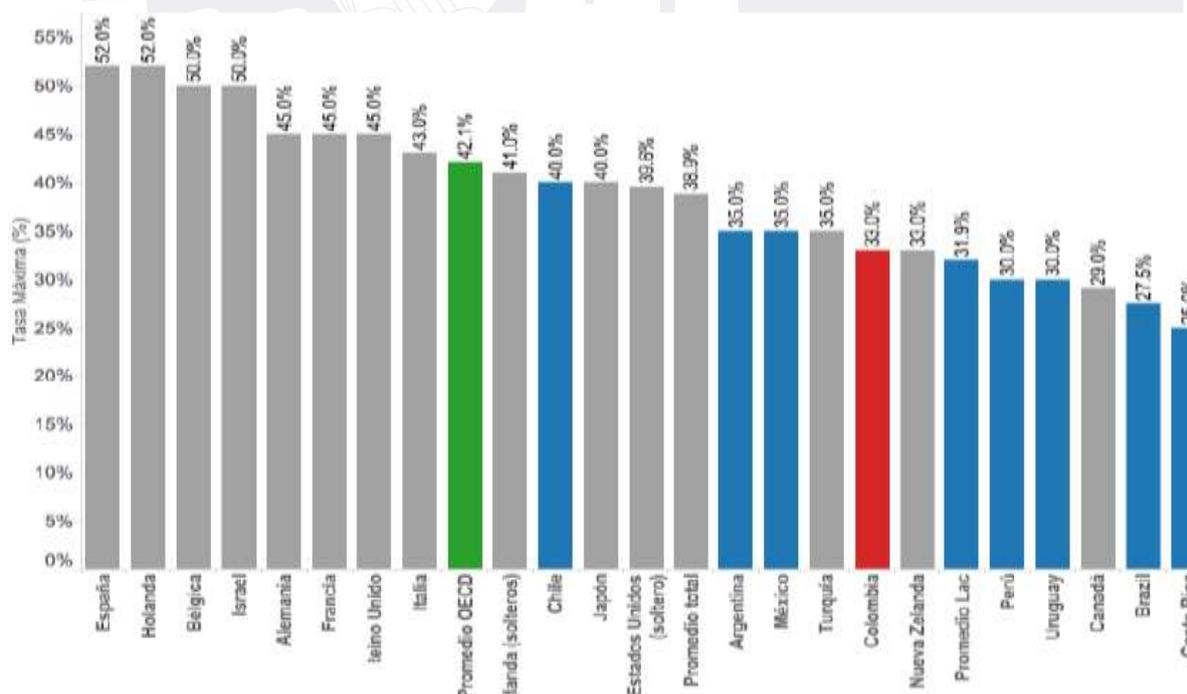


Figura 18. Tasa máxima del impuesto de renta personal, 2014. Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria. Recuperado de <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/Informe%20Final.pdf>

La política económica adicional a las dificultades del 2015, se enfrenta en 2016 a la continuación de los efectos del niño y el aumento de las tasas de interés de Estados Unidos, desaceleración del crecimiento e incremento de la inflación y continúa creciendo el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos. Lo anterior se reflejó en el primer trimestre 2016 el PIB creció 2,5% frente a 3,1% del año anterior, además la desaceleración del consumo y la inversión redujo las importaciones 24,5%, las exportaciones bajaron 29,7%, y se proyecta un déficit de la cuenta corriente cercano al 5,3% del PIB (Banco de la Republica de Colombia. 2016). Con lo anterior se evidencia un panorama que presenta retos para la economía colombiana el cual requiere de respuestas acertadas y rápidas por parte del Estado y el Banco de la Republica.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Es importante señalar que en Colombia es un país con heterogeneidad en cuanto a sus niveles de desarrollo, esto por diversas causas entre las más fuertes el desequilibrio en inversión puesto que es notable la inversión de ciudades como Bogotá, Medellín, Cartagena frente a ciudades marginadas como Quibdó en el departamento de Choco o ciudades como Cúcuta fronteriza con Venezuela con poca inversión. Otra causa es el conflicto armado que ha creado grandes desajustes sociales principalmente en las zonas rurales, el cual se espera disminuya notablemente con el actual acuerdo de paz entre FARC y Gobierno. Y talvez la causa más relevante y lamentable es la corrupción común no solo en Colombia sino en los países Latinoamericanos.

Con todo y las dificultades evidentes el país ha mejorado en algunos indicadores sociales como es la tasa de desempleo, que ha venido con una importante tendencia a la baja como se indica en la Figura 19, este es uno de los grandes logros que ha tenido el país que como se ve en la Tabla 12, se acorta la brecha frente a países de mejor desempeño. Adicional

la población en edad de trabajar, así como la población económicamente activa no ha tenido grandes variaciones como lo indica la Figura 20.

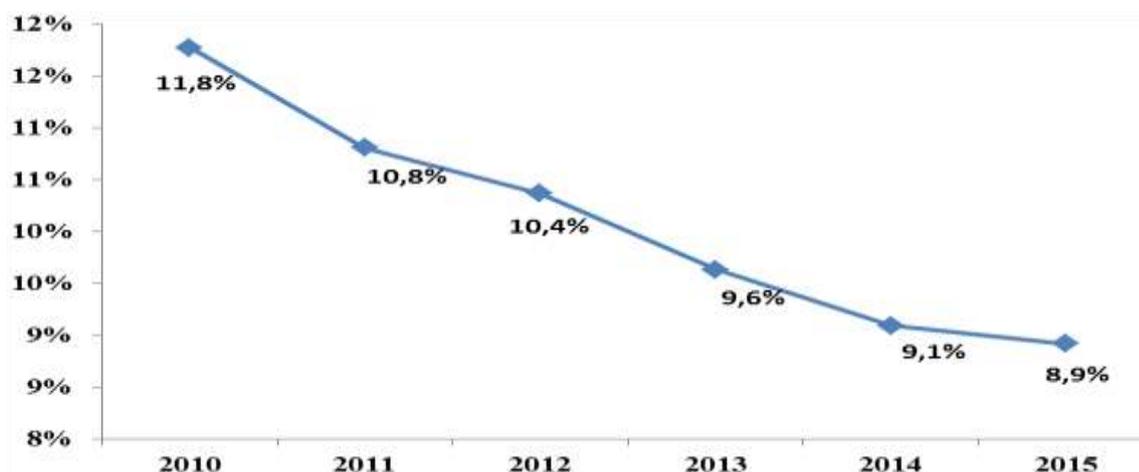


Figura 19. Tasa de Desempleo Colombia 2010-2015.

Encuesta Continua de Hogares, Gran Encuesta Integrada de Hogares. Adaptado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/mercado-laboral-historicos>

Tabla 12 Tasas de Desempleo en los países FIAP

Tasas de Desempleo en los países FIAP

País	Dic.2014 %	Dic.2015 %
Bolivia	2,70	3,20
Bulgaria	10,60	7,90
Chile	6,00	5,80
Colombia	8,70	8,60
Costa Rica	9,66	9,60
El Salvador	6,20	6,10
España	23,70	20,90
Hondura	4,30	4,10
Kazajstán	5,00	5,10
México	4,38	4,16
Panamá	4,80	5,10
Perú	5,60	6,50
República Dominicana	14,53	14,03
Ucrania	9,30	10,50
Uruguay	6,60	7,50
Promedio Simple	8,14	7,94

Nota. Tomado de FIAP. Informe Semestral N°36 diciembre 2015. Recuperado de <http://www.fiapinternacional.org/wp-content/uploads/2016/01/Informe-Ejecutivo-Estad%3ADstico-N%C2%B0-36.pdf>

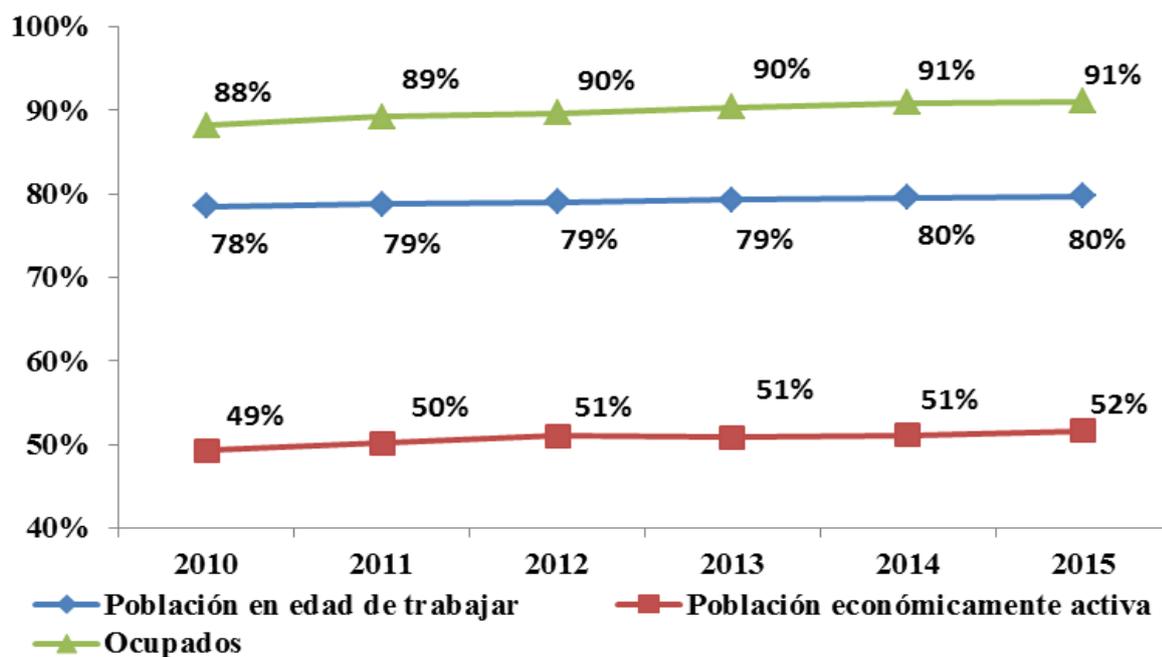


Figura 20. Análisis Población en Edad de Trabajar, Activa, Ocupada. Encuesta Continua de Hogares, Gran Encuesta Integrada de Hogares DANE. Adaptado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/mercado-laboral-historicos>

Es importante resaltar el cambio demográfico que está teniendo el país, ya que se caracteriza por la reducción de la tasa de crecimiento de la población y cambios en la estructura de las edades. Esto indica que la población de las principales ciudades está envejeciendo (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014). Situación a tener muy en cuenta en el sistema de pensiones y salud ya que estos cambios modifican la composición con la cual se tienen proyecciones, por tanto, se debe monitorear para actuar con rapidez, pero gradualmente en las reformas que estas nuevas condiciones exijan.

En cuanto a índice de pobreza multidimensional se viene avanzando como lo indica la Figura 21, y según las metas el plan de desarrollo 2014-2018 se espera llegar a 17,8% en 2018. En ese sentido es importante resaltar que en el país existe una gran brecha entre la pobreza de las zonas cabeceras y los centros poblados y rurales disperso. El índice de pobreza extrema también viene disminuyendo es así que de 2010 con 12,3% baja a 7,9% en 2015. Estas cifras muestran un esfuerzo por mejorar la calidad de vida y la equidad social, con metas aun retadoras por las que el gobierno central viene trabajando.

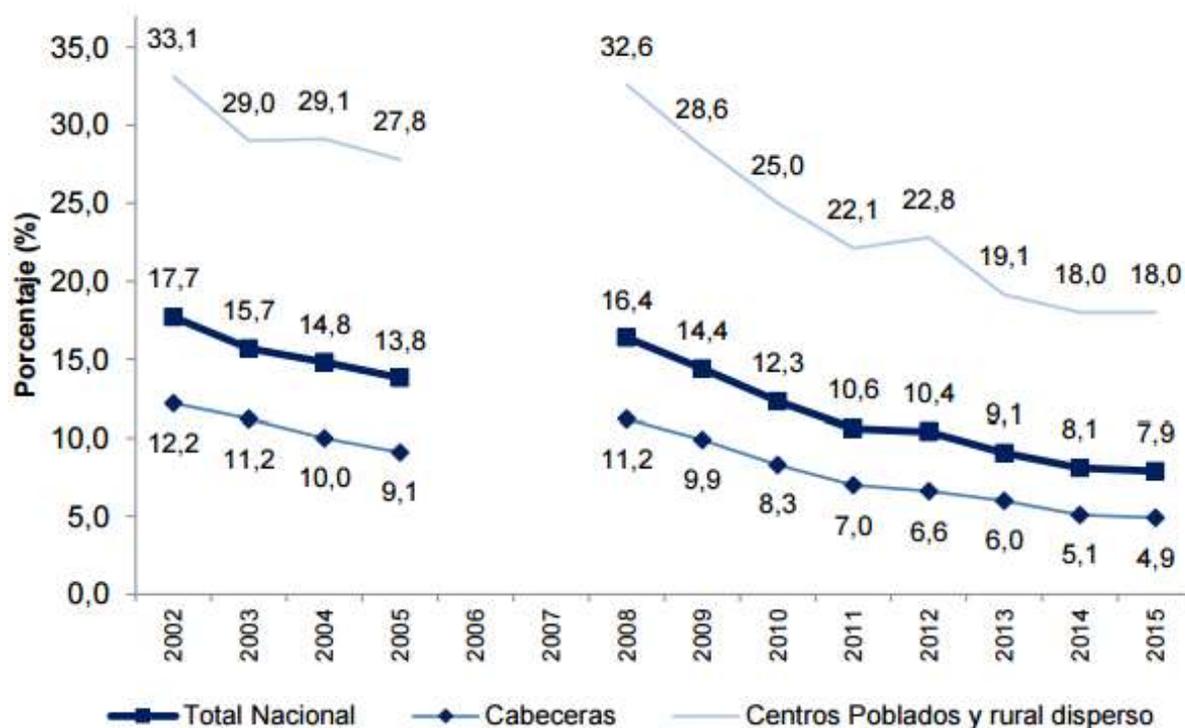


Figura 21. Incidencia de la Pobreza Monetaria por Dominio.

Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2015. (DANE. Boletín técnico marzo 2016). Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_15_.pdf

Son diversos los indicadores y metas que el país desea lograr a 2018 como se indica en el plan de desarrollo, adicionalmente están los objetivos de disminuir los índices y metas de tasa de mortalidad por desnutrición en menores de 5 años (por cada 100.000). La cual en el 2013 7,6% meta para el 2018 es a 6% en lo que compete a pensiones, afiliados activos a pensiones línea base 2014 fue 9.204.915 y la meta a llegar al 2018 es 10.704.915.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El país enfrenta grandes retos en materia tecnológica y científica, algunas cifras en comparación con otros países han hecho que el gobierno implemente medidas para cerrar las brechas. Por ejemplo, el país tuvo un gasto a 2014 per cápita de 6 dólares promedio en software mientras que países como México tuvo 12 dólares, Japón 116, Estados Unidos 438, Suiza 911. Otro aspecto a mencionar es el gasto nacional en actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI) en el cual se ubica en el 0,5 % del PIB en 2013 y el gasto en investigación y desarrollo es tan solo del 0,2 % del PIB del cual solo el 30 % es financiado

por empresas, en comparación con países como Brasil donde es del 1,2 % del cual 50 % financiado por el sector privado muy por encima al registrado en los países de la OCDE del 2,4 % del cual 65-75 % es invertido por empresas. (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014).

Se requiere avanzar en políticas que articulen a los diferentes sistemas la tecnología, ciencia e innovación. Con el objetivo de incrementar la competitividad el gobierno colombiano trabaja en diferentes frentes para avanzar y potencializar sectores o áreas estratégicas, es el caso de telecomunicaciones para lo cual en 2009 transformo el Ministerio de Comunicaciones y lo convirtió en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTC], (2016). Con lo cual mediante un marco normativo se impulsa el desarrollo del sector con el fin de promover el acceso y uso masivo de las tecnologías de comunicación, impulso a la libre competencia, uso eficiente de la infraestructura y fortalecimiento de los derechos de los usuarios (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTC], (2016).

Un punto importante a mencionar es la evolución de las suscripciones a internet, lo cual ha tenido incrementos significativos, representa acceso a la información de forma masiva a la población como lo indica la Figura 22 desde 2010 al primer trimestre de 2015 el total de suscripciones a internet creció de 2.675.548 a 5.311.109 lo que representa un incremento de 99%. El Ministerio trabaja por construir un país moderno y actualmente trabaja en el Plan Vive digital, el cual impulsa la masificación del uso de internet con el fin de reducir la pobreza y generar empleo, trabajando desde cuatro frentes, infraestructura, servicios, aplicaciones y usuarios (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTC], (2016).

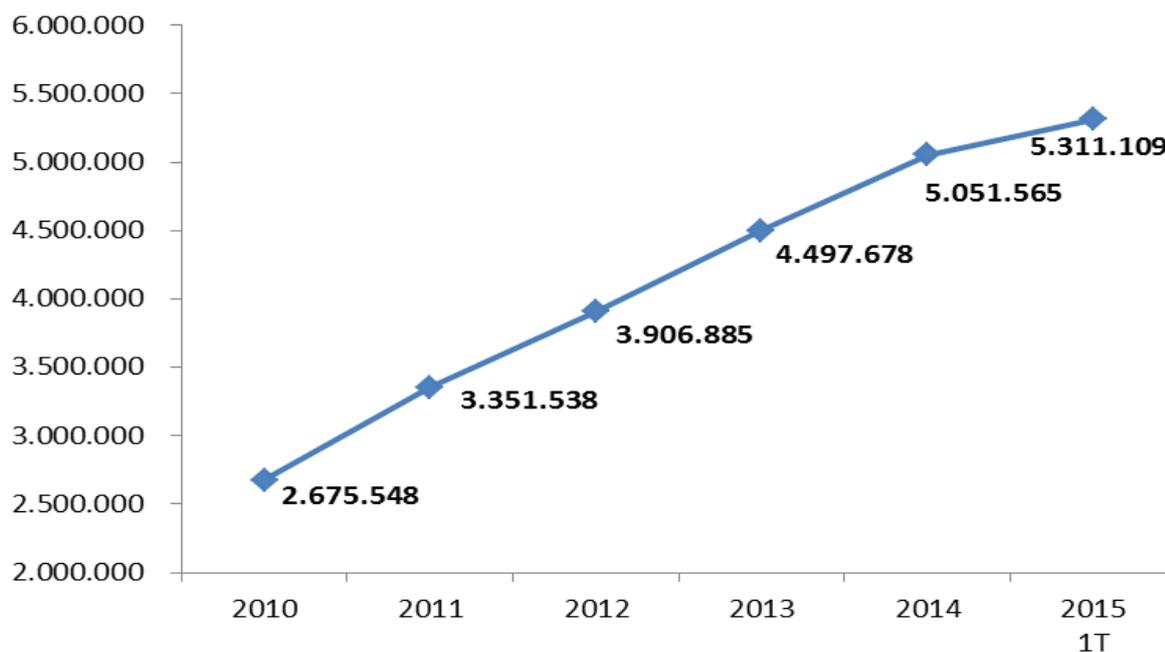


Figura 22. Total de suscriptores de internet en Colombia.

Construcción con base en datos Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Adaptado de <http://estrategiaticolombia.co/estadisticas/stats.php?id=5&jer=1&cod=>

Además de los logros en acceso a internet el Ministerio trabaja en diversos frentes como son comercio electrónico, televisión y tecnologías digitales, programas para fortalecer la economía digital, educación a través de la tecnología, proyectos de agro, entre otros. Todas estas iniciativas son avances determinantes para el crecimiento económico, la equidad social y la disminución de la pobreza dado que facilitan el desarrollo holístico de todas las regiones productivas del país, cerrando las brechas actuales que tienen algunas zonas.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El país cuenta con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible quien de acuerdo al Decreto 3570 de 2011 es el encargado de regular el ordenamiento ambiental, diseñar y formular la política nacional en relación con el ambiente, apoyar a otras entidades a formular políticas públicas, orientar acciones tendientes a prevenir el riesgo ecológico, prepara en conjunto con el Departamento Nacional de Planeación el Plan Nacional de Desarrollo, evaluar efectos económicos de los factores ambientales así como su impacto en la economía nacional, ente otros (Decreto 3570, 2011).

Para el gobierno colombiano es importante focalizar sus acciones en dimensiones que al interrelacionarse mejoren la calidad de vida, por ello en su Plan de Desarrollo encamina sus esfuerzos a las siguientes: infraestructura de transporte, vivienda, agua potable, educación, salud y capacidad institucional territorial; conflicto armado y la violencia en el territorio nacional; articulación del Sistema de Ciudades y la configuración de corredores urbano-rurales y finalmente con identificación de zonas ambientales estratégicas que representan la riqueza del país, tiene claridad que el desarrollo sostenible dependerá del uso adecuado (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014).

Con el fin de avanzar en la sostenibilidad ambiental el Plan Nacional de Desarrollo menciona las siguientes acciones necesarias para articular con la estrategia transversal del crecimiento verde, atendiendo los requerimientos de la OCDE: fortalecimiento y desarrollo de instrumento normativos para garantizar la oferta de recurso hídrico, políticas sectoriales para garantizar la mitigación y adaptación al cambio climático y de gestión de riesgo de desastres, promoción y para garantizar la mitigación y adaptación al cambio climático y de gestión de riesgo de desastres (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014).

El cambio climático tiene efectos económicos para el país, siendo los más reciente el efecto del Niño y el efecto de la Niña, con los cuales es evidente la vulnerabilidad del territorio. Estas alteraciones afectan tanto a zonas rurales como urbanas lo cual conlleva a variaciones en consumo y pérdidas económicas, es de anotar que ha sido una de las causas del incremento en la inflación. Como lo indica el estudio de la comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en (2014): “es importante identificar y priorizar sectores y territorios más vulnerables al cambio climático para generar una adaptación planificada y costo efectiva” (p.156).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 13

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor *	Ponderación
Oportunidades			
O1 Proceso de paz con las FARC, del cual se esperan beneficios sociales, económicos, ambientales, culturales.	0,10	1	0,10
O2 El estado viene trabajando en promover reformas orientadas a luchar contra evasiones y elusiones fiscales	0,08	3	0,24
O3 Continuo crecimiento en cobertura en telecomunicaciones y acceso a internet	0,10	4	0,40
O4 Tendencia a la baja del desempleo desde el año 2010	0,02	3	0,06
O5 Compromisos del Estado por reducción de déficit vía eficiencia del gasto público	0,02	3	0,06
O6 Índices de pobreza tanto extrema como multidimensional en disminución importante desde 2002	0,02	3	0,06
O7 El país cuenta con un Plan de Desarrollo el cual prioriza en las necesidades	0,12	4	0,48
O8 Porcentaje de recaudo de impuestos favorable frente a América Latina	0,10	4	0,40
Subtotal	0,56		1,80
Amenazas			
A1 Personas con trabajos independientes no siempre tributan o aportan a los diferentes sistemas como salud o pensión en función de su capacidad	0,10	2	0,20
A2 Incremento de tributos dado el déficit en balanza de pagos	0,06	3	0,18
A3 Población de las principales ciudades está envejeciendo, dado los cambios demográficos	0,07	2	0,14
A4 Vulnerabilidad ante cambio climático y alteraciones del medio ambiente	0,03	3	0,09
A5 Tendencia a una elevada inflación desde el segundo semestre de 2014	0,03	3	0,09
A6 Heterogeneidad en cuanto a niveles de desarrollo, marcadas diferencias por regiones	0,05	2	0,10
A7 Alta volatilidad de las variables macroeconómicas que pueden afectar la rentabilidad de los fondos	0,10	3	0,40
Subtotal	0,44		1,20
Total	1,00		3,00

Nota. * 4. Responde muy bien. 3. Responde bien. 2. Responde promedio. 1. Responde mal. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 119), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5. Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia y sus Competidores

La competencia actual del sistema se da por ley en dos regímenes voluntarios de afiliación. El régimen de prima media administrado estatalmente a través de Colpensiones desde octubre de 2012 permite a los afiliados obtener una pensión vitalicia al cumplir un mínimo de edad exigido por la ley y un mínimo de semanas de cotización, el régimen de ahorro individual administrado por las AFP ofrece una pensión que dependerá del ahorro acumulado en la cuenta individual, este ahorro en los fondos privados será invertido según el nivel de riesgo que elija el afiliado.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensión (Asofondos), es la encargada de seleccionar el proveedor oficial de precios para la valoración de las inversiones los fondos de pensiones, bajo el cumplimiento del artículo 2.16.1.1.5 del decreto 2555 de 2010, para el año 2016 fue seleccionado Infolvalmer proveedor de precios para valoración S.A. Asofondos define los criterios para la selección del proveedor, y será cada AFP la que negociará con el proveedor seleccionado tomando como base la última versión firmada entre las partes (Asofondos, 2016).

Según lo anterior, es un único proveedor de precios para la valoración de inversiones, el que negocia con la AFPs. Lo cual no quiere decir que tenga un alto poder de negociación puesto que debió cumplir con las exigencias por parte de Asofondos, las cuales buscan que todas las AFPs tengan el proveedor más idóneo y que cumpla con los requisitos que son necesario para que a nivel sistema se mitiguen riesgos económicos en la valoración de las inversiones. Adicional al proveedor mencionado, en el sector se pueden encontrar compañías tercerizadoras de servicios, lo cual no es muy frecuente dado que los procesos vitales se tienen al interior a excepción del proveedor de valoración de inversiones.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de los compradores en el sistema que son los usuarios afiliados, es decir los ahorradores, reside en la libre elección que les permite la ley para estar en el régimen privado o público. Lo anterior bajo condiciones definidas en la Ley 797 de 2003, la cual como principal requisito indica que el afiliado deberá permanecer en uno de los regímenes cinco años y podrá hacer traslados hasta cuando le faltaren 10 años para cumplir la edad de pensión. Como lo indica la Figura 23, la tendencia de traslados hacia el régimen de prima media viene en aumento desde 2013, principalmente por una confianza generalizada en el régimen RPM.

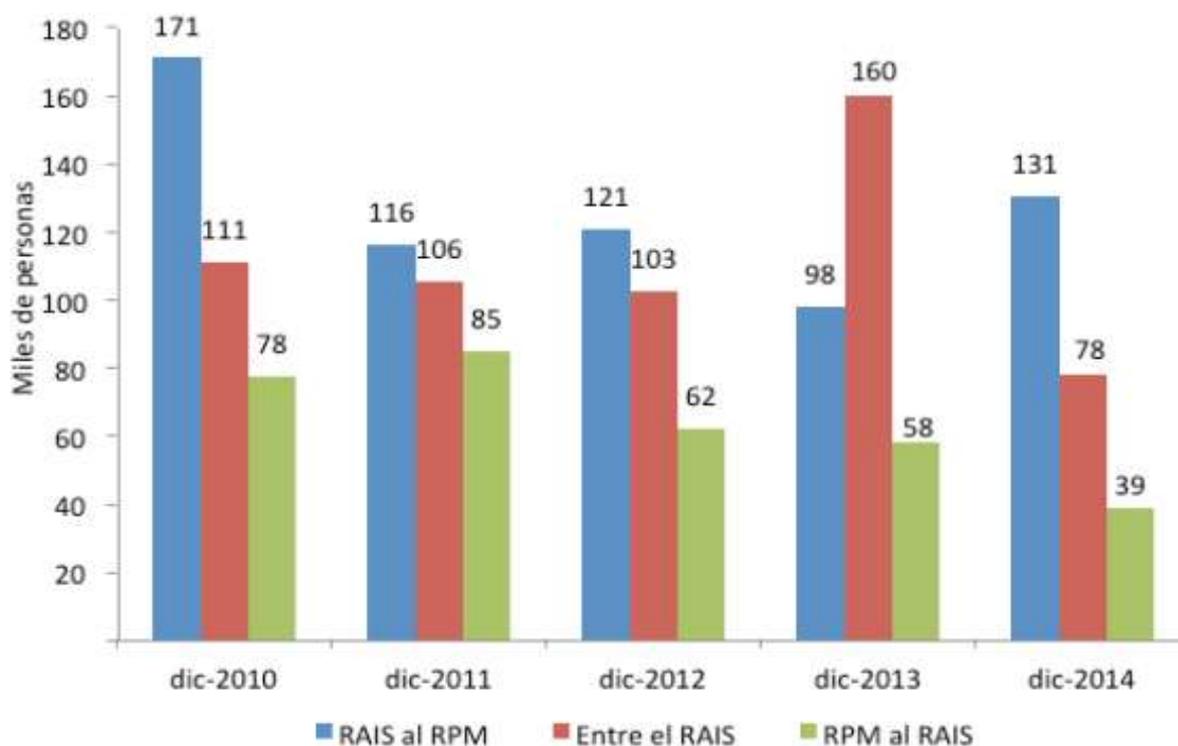


Figura 23. Movilidad de afiliados entre regímenes.

Boletín de Seguridad Social Vol. 4 | I Semestre 2015 Ministerio de Hacienda. Tomado de http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=ur7DVC6fdncp7Sy1EYcOORMEH51MWgzkaVz7gslc2mUhvO3Haa86!203701145?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-041053%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Además de elegir el régimen en el cual desea depositar sus ahorros, si el usuario elige el sector privado AFPs podrá decidir el nivel de riesgo, del cual esperará tener una rentabilidad por sus aportes, bajo diferentes tipos de riesgo: moderado, conservador, mayor.

Las rentabilidades mínimas de los fondos las fija la superintendencia financiera mediante una carta circular pública, y como lo muestra la Tabla 14, históricamente el promedio ponderado ha sido superior a la rentabilidad mínima fijada. Así los usuarios en pensiones obligatorias no tienen un poder de negociación fuerte o influyente en el sistema, pero si tiene poder de decisión para elegir el régimen.

Tabla 14

Rentabilidad Acumulada de los Fondos de Pensiones Obligatorias (%)

FONDO	Moderado		Conservador		Mayor Riesgo		Retiro Programado		Fondo Cesantías			
							Largo Plazo		Corto Plazo			
	MAY 1994 A JUN 2016	JUN 2012 A JUN 2016	JUN 2013 A JUN 2016	AGO 2011 A JUN 2016	JUN 2013 A JUN 2016	MAR 2016 A JUN 2016	Nominal	Real	Nominal	Real		
Protección	11,6	3,3	6,8	2,3	7,6	2,3	6,8	2,3	8,2	2,8	2,9	6,9
Porvenir	11,0	2,7	6,7	2,1	7,4	2,1	6,1	1,7	8,4	3,0	2,2	7,1
Old Mutual	11,7	3,4	7,9	3,3	7,6	2,3	7,2	2,8	8,3	3,0	3,5	7,7
Colfondos	12,0	3,7	6,7	2,1	7,6	2,2	7,8	3,3	7,8	2,4	3,7	6,6
Promedio Ponderado	11,4	3,1	6,8	2,3	7,6	2,2	6,8	2,4	8,2	2,8	2,6	7,0
Rentabilidad Mínima			3,9	-0,6	5,2	0,0	2,9	-1,4	5,5	0,2	1,3	4,4

Nota. Informe mensual Fondos de pensiones y cesantías. Superintendencia Financiera de Colombia junio 2016.

Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=38581>

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos en pensiones obligatorias es mínima para trabajadores formales, dado que las empresas están en la obligación legal de asegurar que los trabajadores aporten sus ahorros en el sistema bajo cualquiera de los regímenes. Para los trabajadores independientes los sustitutos pueden verse por parte del trabajador como cualquier otra opción de ahorro o inversión para su vejez, incapacidad o muerte, como pueden ser aseguradoras, fiducias, establecimientos de ahorro, bolsa de valores, entre otros. Es un reto constante del sector ampliar la cobertura a esta población de trabajadores, puesto que en su

mayoría desconocen o no confían en el sistema como una fuente de flujos de efectivo a futuro.

La falta de comunicación, educación y asesoría a la población conlleva al desconocimiento de los beneficios y diferencias del sistema, por lo cual como lo informa el estudio *Cómo fortalecer los sistemas de pensiones latinoamericanos (2015)*: “La inversión en educación y asesoría debe ser un esfuerzo tanto de autoridades como de las administradoras de fondos de pensiones, que debe ser acompañado de un mensaje gubernamental que respalde el sistema y genere confianza entre los afiliados” (p. 34). Además, esta situación presentada en la población de trabajadores independientes dificulta el sostenimiento del sistema por contar con menos ingresos.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrantes en el régimen de prima media por ser de carácter público es nulo dado la regulación vigente, es posible modificar pilares como el de beneficios económicos periódicos o Colombia mayor, pero al interior de este régimen no se tiene amenaza de entrantes. En el régimen de ahorro individual con solidaridad perteneciente al igual que el régimen de prima media al pilar contributivo, administrado por las administradoras de fondos y pensiones la entrada de un nuevo competidor es posible cumpliendo requisitos de la superintendencia financiera, situación que no se ha presentado en los últimos años. Es de resaltar que en este régimen los fondos porvenir y protección suman 86% del total de afiliados, esta alta concentración dificulta la entrada de nuevos fondos, así como el atractivo ante un mercado con competidores muy bien posicionadas con respaldos financieros fuertes.

En cuanto a entrantes en portafolios de ahorros voluntarios a pensiones si existe amenaza de entrantes, dado que al ser un ahorro no obligatorio el afiliado puede verse atraído por otras inversiones que le generen mayor rentabilidad o retornos a corto plazo, es de

resaltar que los fondos porvenir y protección en este segmento de mercado tiene el 59% de los afiliados totales como lo indica la Tabla 15. La forma de retener y capturar nuevos usuarios a los aportes voluntarios más que rentabilidad o beneficios a corto plazo son los beneficios pensionales que se obtienen al realizar aportes adicionales al obligatorio, siendo unos de los principales la disminución de tiempo para obtener una pensión, así como el monto posible de mesada.

Tabla 15

Afiliados a fondos de pensiones voluntarias a junio 2016

Fondo	Afiliados	%
Protección	276.165	36,8
Porvenir	162.973	21,7
Fidudavivienda Dafuturo	144.060	19,2
Old Mutual	76.802	10,2
Colfondos	43.077	5,7
Colseguros	21.944	2,9
Fidopouplar Plan Futuro	11.389	1,5
Fidualianza	10.385	1,4
Smurf It	1.552	0,2
Servitust GNB Sudameris	1.018	0,1
Multiacción	236	0,0
Fidiciera credicorp	141	0,0
Patrimonio autónomo	18	0,0
TOTAL	749.760	

Nota. Con base en información: Informe mensual Fondos de pensiones y cesantías. Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?!Servicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=38581>

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad por capturar afiliados se da entre los regímenes de prima media y fondos de pensiones privados. Para lo cual cada régimen generalmente indica los beneficios de llevar sus ahorros ya sea a Colpensiones si desea pertenecer al régimen público o AFP en fondo privado, pero no se informa si el traslado para cada afiliado es o no un beneficio según su historia laboral, edad, entre otras condiciones. Para 2015 se dio el mayor número de traslados a Colpensiones lo cual ha preocupado a varios interesados, en los primeros nueve

meses del año 2015 cerca de 6 billones de pesos salieron de los fondos privados y pasaron al tesoro de la Nación, con lo cual se disminuye el déficit fiscal de este año, pero aumenta el pasivo pensional de la Nación (El Colombiano, 2015).

Adicional a los efectos mencionados los afiliados pueden tomar una mala decisión si no tienen claridad de los efectos de su traslado, es por esto que la superintendencia financiera expidió a Circular Externa 016 de 2016 en la cual indica los lineamientos para asesorar a los afiliados y de esta forma mitigar malas decisiones que afecte a los afiliados o al sostenimiento del sistema.

En cuanto a participación de afiliados los fondos de pensiones superan ampliamente al régimen de prima media, teniendo un 68% del total de afiliados, con un liderazgo de los fondos de pensiones y cesantías, liderado por porvenir que cuenta con 56% de participación del total de afiliados del régimen privado, como lo indica la Tabla 16.

Tabla 16 Fondos al Sistema Pensional Colombiano a Junio 2016
Afiliados al Sistema Pensional Colombiano a Junio 2016

Régimen	Fondo	Afiliados	Participación %
Fondos de Pensiones Privados	Porvenir	7.640.515	56
	Protección	4.124.619	30
	Colfondos	1.805.761	13
	Old Mutual	102.890	1
Total Fondos Privados		13.673.785	68
Prima Media	Colpensiones	6.410.000	
Total Prima Media		6.410.000	32
Total Afiliados Pensiones Obligatorias		20.083.785	

Nota. Con base en información: Informe mensual Fondos de pensiones y cesantías. Superintendencia Financiera de Colombia. Adaptado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10082699>

Colpensiones amparado en leyes y programas públicos realiza esfuerzos por ampliar la cobertura de la población más vulnerable, como lo es el programa de beneficios económicos periódicos (BEPS). Este programa está dirigido a personas que cuenten con Sisben aportando un ahorro según lo que cada afiliado pueda aportar y a futuro generar una

renta vitalicia. Esta forma de capturar afiliados no es necesariamente una rivalidad con los fondos privados bajo los intereses actuales, pero en volúmenes altos de afiliación y aportes podría llegar a ser un sector que a futuro pueda interesar con portafolios novedosos al sector privado.

3.6. Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia y sus

Referentes

Como principal referente se tiene a Suecia por ser conocido como uno de los sistemas más justo y sostenible a nivel mundial, el cual fue aprobado en el año 1998, y se fundamentó en que cada corona (moneda sueca) fuera una corona de pensión, por medio de cuentas individuales, similar en concepto al RAIS. Bajo un modelo de dos contributivos y uno no contributivo para personas de bajos o nulos ingresos. En este sentido, es de resaltar el buen comportamiento que históricamente ha tenido el gasto social como % del PIB (ver Tabla 17), el cual refleja el constante compromiso del gobierno siempre destinando más de la cuarta parte del PIB.

Tabla 17 Gasto social como % PIB

País	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Alemania	30,4	30,8	30,1	30,1	29,0	27,8	28,0	31,5	30,6	29,4
España	20,0	20,3	20,3	20,6	20,5	20,8	22,2	25,4	25,8	26,1
Francia	30,5	31,0	31,4	31,5	31,2	30,9	31,3	33,6	33,8	33,6
Italia	25,2	25,7	25,9	26,3	26,6	26,6	27,7	29,9	29,9	29,7
Noruega	26,0	27,2	25,7	23,7	22,4	22,5	22,2	25,6	25,6	25,1
Reino Unido	25,6	25,5	25,7	25,8	25,6	24,7	25,8	27,4	27,4	27,3
Suecia	31,3	32,2	31,6	31,1	30,3	29,2	29,5	30,4	30,4	29,6
UE-15	27,0	27,5	27,2	27,0	26,5	26,1	26,7	29,1	29,6	28,7

Nota. Cómo fortalecer los sistemas de pensiones latinoamericanos. Estudio internacional de SURA Asset Management (2015). Tomado de <http://www.sura-am.com/es/Publicaciones/Estudio-de-Pensiones-2014-Tomo-II.pdf>

Suecia, más allá del sistema obligatorio de capitalización, tiene a casi toda su fuerza laboral cubierta por sistemas colectivos fijados por acuerdos laborales con resultados de alta cobertura como lo indica la Tabla 18. Con un sistema y gobierno que a través de incentivos

prolonga la vida laboral, y mediante mecanismo fiscales y deducciones impositivas reduce cotizaciones sociales para personas mayores de 65 años.

Tabla 18

Afiliados a Sistemas Complementarios

País	Obligatorio y cuasi-obligatorio	Planes ocupacionales	Planes voluntarios
Alemania	n.a	56,40	35,20
España	n.a	3,30	15,70
Francia	n.a	16,47	5,40
Italia	n.a	7,54	6,87
Noruega	68,10	..	23,20
Reino Unido	n.a	29,96	11,11
Suecia	aprox.90%	n.a	27,10

Nota. Afiliados a Sistemas Complementarios en % sobre población económicamente activa, 2012. Cómo fortalecer los sistemas de pensiones latinoamericanos. Estudio internacional de SURA Asset Management (2015). Recuperado de <http://www.sura-am.com/es/Publicaciones/Estudio-de-Pensiones-2014-Tomo-II.pdf>

La comparación con países como Chile, España, Estados Unidos, Portugal, nos muestra que Colombia tiene un mayor número de semanas mínima de cotización. En cobertura frente a los otros países se nota un bajo nivel y en rangos de edades mínimos para obtener pensión tanto en hombre como mujeres en comparación con otros países no se ve una gran diferencia como lo muestra la Tabla 19.

Dado al gran problema que existe de cobertura, es importante anotar que la informalidad laboral es una de las grandes causas por las cuales las personas no cotizan en el sistema. Una de las razones por la cuales los trabajadores optan por trabajos informales obedece al hecho de tener los altos costos de la formalidad, este factor entre otros es una barrera estructural que conlleva a que países como México tenga una informalidad del 60%, Colombia 70% (Acuña, et al., 2015, p.63). Adicional a los costos de la formalidad cada país es afectado por diversos factores como pueden ser pobreza, bajos salarios, altos índices de pobreza, entre otros.

Tabla 19

Comparación Internacional Sistema de Pensional

País	Tipo de Régimen	Edad	Condiciones (semanas)	Cobertura %	Aportantes/ ocupados%	Pensiones Mínima (US\$ mensual)	Pensión máxima (US\$ mensual)	Tasa de reemplazo	Tasa de cotización %
Argentina	Prima media	H: 65 M:60	1560	90,4	51,1	308	2,261	H:66,8- 96,3 M:56-81,4	Trabajador: 11 Empleador: 17 Total: 28
Brasil	Prima media	H: 65 M:60 Cualquier edad	780 H:1820 M:1560	86,3	55,9	274	1856	70-100	Trabajador: 8-11 ³ Empleador: 20 Total: 28-31 Independientes:20
Chile	Ahorro individual	H= 65 M=60	1040	57,2	82,9	151	Depende del monto de las cotizaciones e intereses acumulados	H:46,8- 86 M:32-80	Trabajador: 10 Empleador: 1,49 Total: 12,49 ⁴ Independientes:13
Colombia	Ambos	Antes H:60 M:55 2014 H:62 M:57	Antes:1250 2015:1300	32,82 ¹	32,4 ²	331	RPM:80% del ingreso base de liquidación o 25 SMMLV(8.291) RAI: depende del monto de las cotizaciones e intereses acumulados	53-100	Trabajador:4-6 ³ Empleador: 12 Total:16 Independientes:16
España	Prima media	H=M:65	780	N.D.	M.D.	731	3.425	50-100	Trabajador: 4,7 Empleador: 23,6 Total: 28,3 Independientes:26,7-29,8
Estados Unidos	Ambos	2011:H=M:66 2027 H=M:67	520	N.D.	N.D.	873	RPM: 2.366 mensual RAIS: depende del monto de las cotizaciones e intereses acumulados	35	Trabajador: 6,2 Empleador: 6,2 Total: 12,4 Independientes:12,4
Portugal	Prima media	H=M:65	780	N.D.	N.D.	337-476 ⁶	No existen límites o tope	N.D.	Trabajador: 11 Empleador: 23,25 Total: 34,25 Independientes:29,6
Uruguay	Ambos	H=M:60	1560	85,7	70,7	111	RPM: 2475 RAIS: Depende del monto de las cotizaciones e intereses acumulados	45	Trabajador: 15 ⁵ Empleador: 7,5 Total: 22,5 Independientes:15

Nota. Nuevo Modelo para la Vejez. Ministerio del Trabajo. Recuperado de http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/935-presentacion-nuevo-modelo-de-proteccion-par-la-vejez.html

En cuanto a costos de formalidad Colombia frente a otros países muestra como lo indica la Figura 24, un alto porcentaje del salario. Con un alto porcentaje en aportaciones e impuestos y otros beneficios comparados con los países de América Latina y el Caribe, es de anotar que países como Perú y Argentina muestran elevados porcentajes del salario en el rubro de otros beneficios.

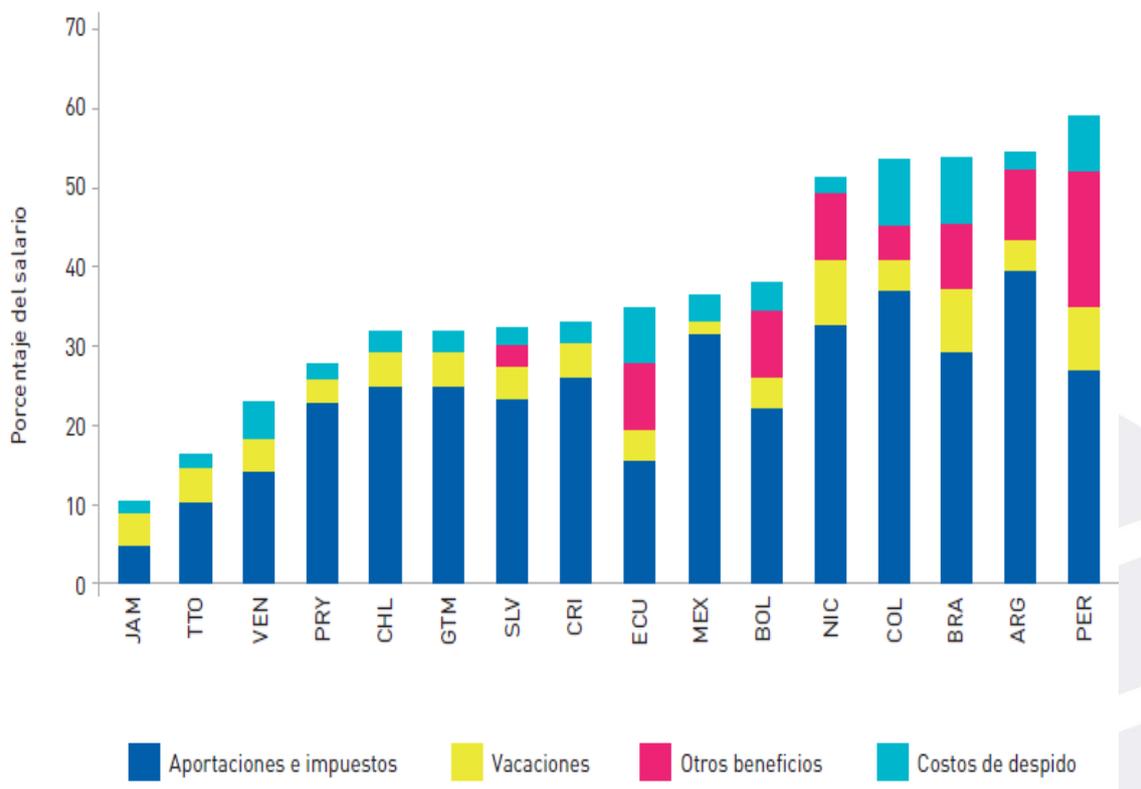


Figura 24. Costos de la formalidad en América Latina y El Caribe. Cómo fortalecer los sistemas de pensiones latinoamericanos. Estudio internacional de SURA Asset Management (2015). Recuperado de <http://www.sura-am.com/es/Publicaciones/Estudio-de-Pensiones-2014-Tomo-I.pdf>

Es importante analizar los multifondos de pensiones y sus límites de inversión por categorías con el fin de identificar oportunidades de replicar modelos referentes. Países como Salvador que tiene un sistema de capitalización es uno de los pocos que no tiene multifondos, puede ser esta una de las razones por las cuales es uno de los de menor rentabilidad de la región, 3,4% frente a países como Colombia, Chile, México, Perú, Uruguay que está arriba del 8%. En cuanto a inversión se cuenta con límites de inversión extranjera como lo muestra la Figura 25, donde Colombia tiene menor porcentaje comparado con Chile.

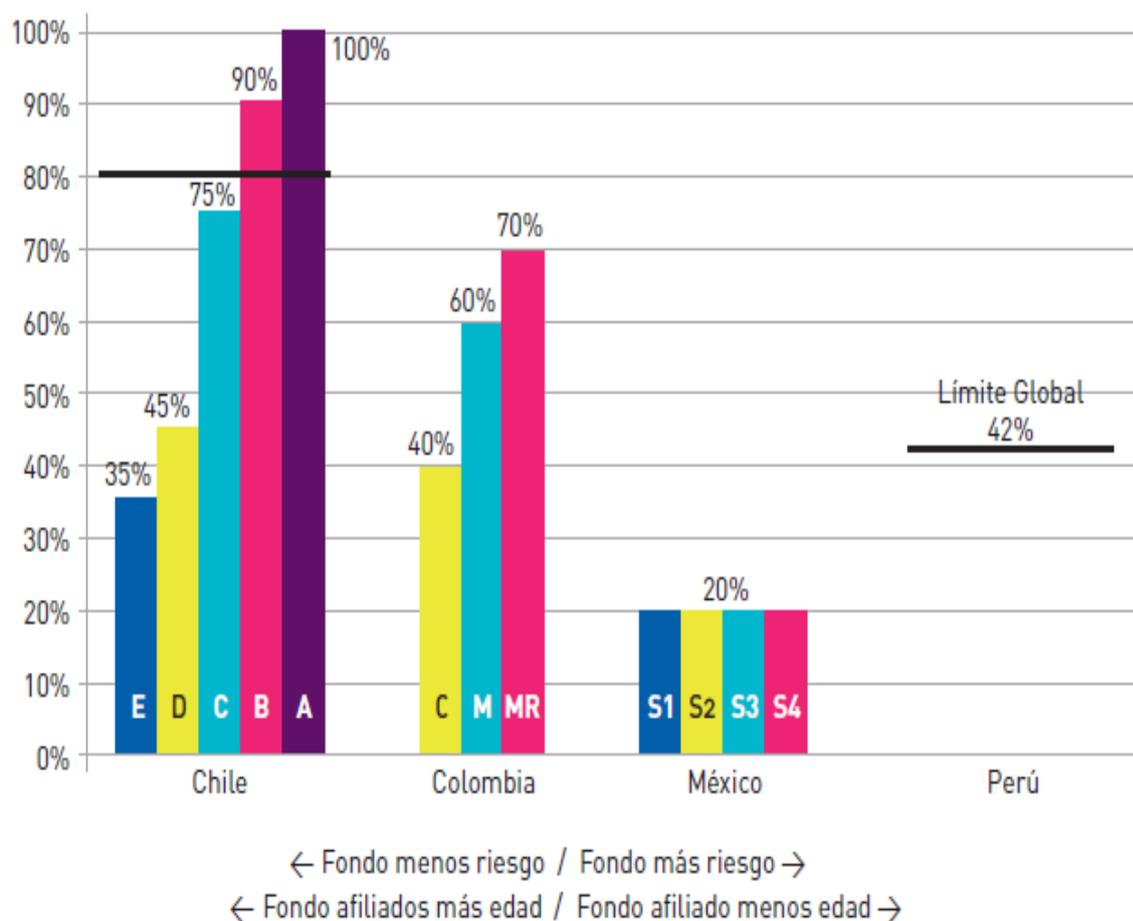


Figura 25. Límite máximo de inversión en el extranjero.

Cómo fortalecer los sistemas de pensiones latinoamericanos. Estudio internacional de SURA Asset Management (2015). Recuperado de <http://www.sura-am.com/es/Publicaciones/Estudio-de-Pensiones-2014-Tomo-I.pdf>

Otro factor importante a evaluar para tener referentes es la distribución de afiliados por tipo de riesgo, que como vemos en la Tabla 20, para el caso colombiano se concentra en el portafolio moderado, mientras que países como Chile concentra su mayor porcentaje en el perfil riesgoso con un 37,5% frente al total de afiliados, Perú en el perfil intermedio con un 90,3%. Esta situación indica que un alto porcentaje de afiliados no está siendo atraído por portafolios de mayor rentabilidad o que no están seleccionando un portafolio y se lo están asignado al moderado por parte de los fondos. Con lo cual podemos además inferir que la rentabilidad no es un factor crítico para que el afiliado decida permanecer en el sistema pensional.

Tabla 20

Distribución de afiliados por tipo de fondo de pensiones 2014

Chile	% Afiliados	% Colombia	% Perú
Más riesgoso	12,7		
Riesgoso	37,5	5,0	4,6
Intermedio	34,7	94,6	90,3
Conservador	10,8	0,4	5,2
Más Conservador	4,2		

Nota. Cómo fortalecer los sistemas de pensiones latinoamericanos. Estudio internacional de SURA Asset Management (2015). Recuperado de <http://www.sura-am.com/es/Publicaciones/Estudio-de-Pensiones-2014-Tomo-I.pdf>

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores del sector y sus factores críticos de éxito. El sector de pensiones como se ha mencionado compete únicamente al interior, esto teniendo en cuenta la legislación vigente que enmarca el sistema en RAIS y RMP. Sin embargo, es relevante analizar posibles fuentes de ahorro para la vejez que sin tener éste objetivo como su principal servicio pueden ser opciones por parte de los ahorradores ante una desconfianza en el sistema pensional o la esperanza de tener mayor rentabilidad, siendo estas: el sistema bancario, las sociedades aseguradoras, las administradoras de inversión, las sociedades fiduciarias.

La cobertura es sin duda una de las grandes debilidades que tiene el sector frente a los bancos o las sociedades aseguradoras, con el agravante de una mala imagen y fidelización de afiliados frente a otras opciones de ahorro. Estos factores deben ser atendidos dentro del sistema para lograr ampliar la cantidad de afiliados, así como su permanencia, que como se ha mencionado presenta una baja cobertura principalmente en trabajadores independientes dada la facilidad de evasión de impuestos y aportes a la seguridad social, ya sea por

desconocimiento de beneficios, falta de una cultura de ahorro, inconsciencia, como también falta de incentivos por parte del estado.

La tecnología es un factor crítico de éxito, dadas las exigencias cada vez más imperantes de los clientes hacia los servicios digitales. Al revisar los portales de todas las empresas administradoras de pensiones es clara la tendencia a la atención en línea y el acceso a información vía internet. Son de resaltar los portales de Porvenir y Old Mutual como líderes en el sector por la funcionalidad digital que ofrecen a los usuarios y el continuo interés por innovar y facilitar el acceso a la información.

Tabla 21

Matriz de Intereses de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Sociedades Administradoras de fondos de Pensiones y Cesantías		Sistema Bancario		Sociedades Aseguradoras		Administradoras de Inversión		Sociedades Fiduciarias	
		Valor	Pond*	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Cobertura del sistema	0,2	2	0,40	4	0,80	3	0,60	2	0,40	2	0,40
2 Imagen del sistema	0,2	1	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	3	0,60
3 Fidelización afiliados	0,2	2	0,40	4	0,80	3	0,60	2	0,40	3	0,60
4 Tecnología de las empresas	0,2	3	0,54	4	0,72	3	0,54	3	0,54	3	0,54
5 Diversidad de portafolios	0,1	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20
6 Rentabilidad	0,1	3	0,36	2	0,24	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Total	1,00		2,20		3,46		2,80		2,72		2,82

Nota: Pond*= Ponderación. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Como referentes se analizan los países de Suecia, Chile, y México. Los cuales difieren en algunos casos del modelo, con condiciones particulares de cada país y regulaciones que marcan diferencias frente a Colombia; modelos económicos, sociales y culturales distintos. Con lo cual se indica que para adoptar buenas prácticas, éstas deben evaluar la viabilidad de acuerdo a las condiciones y normas del país. Encontrando cómo mejor referente al país de Suecia.

Tabla 22

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Colombia		Suecia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Cobertura del sistema	0,20	2	0,40	4	0,80
2 Imagen del sistema	0,20	1	0,20	4	0,80
3 Fidelización afiliados	0,20	2	0,40	4	0,80
4 Tecnología de las empresas	0,16	3	0,48	4	0,64
5 Diversidad de portafolios	0,12	3	0,36	4	0,48
6 Rentabilidad de Fondos	0,12	3	0,36	4	0,48
Total	1,00		2,20		4,00

Nota: Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

3.8. Conclusiones

Colombia se enfrenta a una coyuntura política que genera grandes expectativas y oportunidades derivadas de las actuales negociaciones del conflicto armado. Se esperan mejoras en la formalización del empleo lo cual incrementaría la cobertura de la seguridad social, conllevando a un aumento de demanda de servicios en pensiones e incremento a corto plazo de los cotizantes activos al sistema.

Comparativamente con otros países y referentes existen buenas practicas que se deben evaluar para determinar si su aplicación es viable, dirigiendo esfuerzos a los factores críticos de éxito. Por tanto, es importante mitigar las amenazas identificadas y convertirlas en puntos fuertes, lo que generaría no solo cambios en el sistema sino en la economía del país y el mejoramiento de la calidad de la población. Adicionalmente, es de resaltar la importancia de atender la cobertura, la imagen y la fidelización o continuidad de cotización por parte de los afiliados.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Los fondos de pensiones buscan por medio de un ahorro programado garantizar un subsidio de pensión para vejez o invalidez y en el caso de cesantía un subsidio de desempleo. Por medio de este análisis se busca “capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización, de modo que se construya una ventaja competitiva a partir de las competencias distintivas, tienen en cuenta el ciclo operativo de la organización, busca aumentar eficiencia, y generar rentabilidad económica” (D’Alessio, 2015). Para lo cual se evalúa su impacto en cada una de sus áreas funcionales que integran el ciclo operativo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Siendo la gerencia la encargada de los aspectos operativos y estratégicos, como además de asignar los recursos acordes con la misión de la organización, y lograr competir con éxito se busca aumentar la productividad (D’Alessio, 2015). En Colombia los Fondos de pensiones y cesantías privados lo integran 4 entidades y 1 en el régimen público, las cuales garantizan que sus afiliados a futuro tengan un ingreso financiero. Pertenecen a una estructura donde las actividades de supervisión y vigilancia están a cargo de la Superintendencia financiera, de esta se desprenden las Instituciones financieras, donde se encuentran las administradoras de fondos de pensiones y cesantías, también en la estructura, está el mercado de valores donde pertenece las empresas calificadoras de riesgo. La Superintendencia Financiera es la encargada de la vigilancia de las entidades financieras, fue creada con el objetivo que los inversionistas tengan confianza en el mercado de capitales y ofrecer mejores garantías a sus participantes.

Las Empresas calificadoras de riesgo, son las que valoran los activos con el objetivo de informar a los inversionistas sobre el riesgo. Las Sociedades Administradoras de fondos de pensiones y cesantías son las encargadas de administrar los ahorros de los trabajadores,

siendo instituciones de carácter privado o público, encargadas de garantizar una rentabilidad. En Colombia como administradoras de los fondos de pensiones y cesantías se encuentran las siguientes.

Administradora de fondos de pensiones y cesantías Protección S.A. Nit 800138188, su representante legal Juan David Correa Solórzano en el cargo de presidente, con sede en Calle 49 No. 63 - 10 Medellín; con 25 años de experiencia. Con valores organizacionales como: equidad respeto, responsabilidad, transparencia, vela por las pensiones de los afiliados orientada al objetivo de garantizar el subsidio de vejez.

Sociedad administradora de fondos de pensiones y cesantías Porvenir S.A. Nit 800144331-3 con representante legal, Miguel Largacha Martínez Presidente Carrera 13 No. 26 A - 65 Bogotá D.C. Creada desde el año 199, cuenta con 26 años de experiencia, inició como un fondo de cesantías, luego en el año 1994 se une a AFP Provida S.A. e ingresa como Fondo de pensiones, hace parte del grupo Aval, está encargada del futuro pensional de los afiliados para lo cual trabaja con criterios de seguridad, transparencia y rentabilidad, cuenta con reputación en la alta dirección, con prácticas de gobierno basada en la normatividad vigente.

Administradora de fondos de pensiones y cesantía S.A., pudiendo usar la sigla Old Mutual Pensiones y Cesantías S.A. Con NIT 800148514-2 con Santiago García Martínez en el cargo de presidente, con sede en Avenida 19 No. 113 – 30 Bogotá D.C. Presenta una imagen y prestigio organizacional. Old Mutual cuenta con una planeación financiera en la cual el objetivo es “Para lograr lo que soñamos debemos ir paso a paso, por lo cual entender nuestra situación financiera actual, definir las metas y por ultimo desarrollar un plan con soluciones de ahorro, inversión y protección”. Desarrolla 4 soluciones, ahorro, inversión, protección jubilación.

Colfondos S.A. Pensiones y Cesantías. Nit 800149496-2, su representante legal Alcides Alberto Vargas Manotas en el cargo de presidente con sede en Calle 67 No. 7 - 94 Pisos 3, 6, 10, 11, 14 al PH Bogotá D.C. Ofrece tranquilidad y confianza mediante el compromiso ético. Fundada en el año 1991 ofrece pensiones obligatorias y voluntarias, además de cesantía, hasta el año 2009 fue controlada por Citibank, luego se vendió a Colpatria.

Administradora colombiana de pensiones Colpensiones. Nit 900336004-7. Es una empresa industrial y comercial del estado vinculada al Ministerio de Trabajo. Entra en operación en el año 2012 al eliminarse por liquidación una de las dependencias del Instituto de Seguros Sociales en el cargo de presidente está Mauricio Olivera González. Colpensiones se ubica en la carrera 10 #27-91 en Bogotá D.C. El recurso humano está centrado en el trabajo en equipo, el crecimiento humano y profesional, funciona con criterios de transparencia, con valores como el respeto, la confianza, la integridad y la excelencia.

La estructura organizacional del sector financiero se detalla en la Figura 26, ubicando a las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías en el grupo de sociedades de servicios financieros. Es importante resaltar que aunque en esta agrupación existen entidades como sociedades fiduciarias, sociedades administradoras de inversión, sociedades comisionistas de bolsa, entre otros, no se compite con estas dada el objetivo social estipulado en la Ley 100 de 1.993 el cual obliga a los trabajadores pertenecer al sistema.

La distribución de la estructura esta compuesta por: (a) establecimientos de crédito en donde encontramos entidades como bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento leasing y cooperativas financieras; (b) sociedades de servicios financieros donde además de sociedades administradoras de fondos de pensiones, se encuentran sociedades fiduciarias, sociedades comisionistas de bolsa, entre otros y (c) otras instituciones financieras como son sociedades de capitalización, instituciones oficiales y aseguradoras.

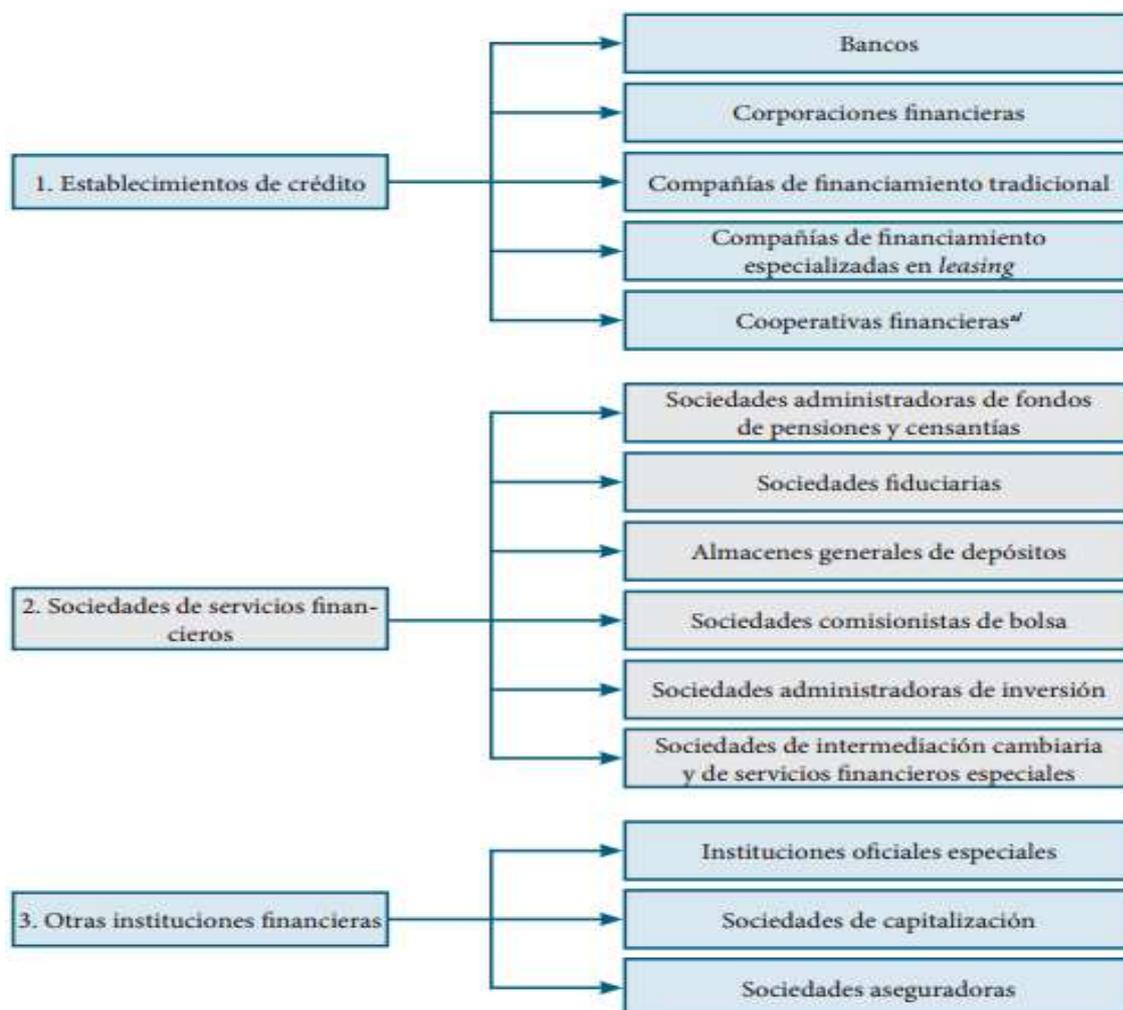


Figura 26. Estructura del Sistema financiero colombiano.

Recuperado de

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr_nota_1023.pdf

4.1.2. Marketing y ventas (M)

A través de la actividad comercial, las sociedades administradoras de pensiones y cesantías de Colombia, se encargan de administrar de forma eficiente los fondos y planes de pensión de los regímenes de pensiones existentes en el país, como son el RAIS y RPM, existe la entidad que rige las SAPCC, la cual es la Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía, Asofondos, es una entidad gremial sin ánimo de lucro que representa la actividad de las SAPCC. La agremiación se ha enfocado en el diseño de un sistema de pensiones universal, solidario, con equidad, igualdad, eficiente, integral y

sostenible a nivel financiero, buscando la protección de la sociedad colombiana afiliada, propendiendo el desarrollo de ahorros en la cuenta individual de los afiliados con el fin de lograr la protección y supervivencia en la vejez, invalidez, muerte.

Asofondos está a cargo de agregar valor a los fondos de pensiones, mediante la prestación de servicios y el fortalecimiento del mercado de capitales. Su estrategia de marketing es realizada por medio de su portal web, proporcionando información referente a boletines, estudios, estadísticas, foros, normativa, salas de conversación y sitios de interés.

Por otra parte, los fondos de pensiones tienen a disposición de los afiliados publicidad e información clara, veraz, oportuna y verificable, sobre las características de los productos o servicios ofrecidos por los portafolios, permitiendo que las personas puedan comprender, comparar las ventajas y desventajas de los diferentes productos y servicios ofrecidos por cualquier fondo de pensión del país (Asofondos, 2016).

La estrategia publicitaria usada para el mercadeo con el fin de lograr posicionamiento y recordación de los fondos se realizan por medio de campañas dirigidas a segmentos de posibles clientes potenciales con las promociones que garantizan la permanencia en los fondos de pensiones, buscando no la afiliación masiva de nuevos afiliados, sino que se mantengan los afiliados, perdurando en el tiempo. El mercadeo se enfoca en la recordación espontánea como en la inducida, la escogencia del eslogan de la campana, su logotipo, la estrategia en materia de mercadeo. Colpensiones a pesar de la competencia de los fondos tiene ventajas que permiten atraer nuevos afiliados como es su amplia cobertura a toda la población del país, ya que los fondos privados solo están en las grandes ciudades y algunos municipios (Comunicados co, 2015).

La capacitación en educación financiera, les permite a los fondos de pensiones mantener informados a los clientes y potenciales consumidores del servicio sobre los temas de seguridad social, ahorro financiero, el ciclo de vida de los productos ofrecidos en

pensiones, traslados entre fondos. Porvenir ha socializado contenidos sobre pensiones, Beeps, protección al cesante, desempleo, cotizaciones exigidas para pensionarse, cajas de compensaciones familiar, ley de protección de datos, por otra parte, también tienen convenios y alianzas para que sus afiliados obtengan descuentos en restaurantes, almacenes, educación, salud, turismo, entretenimiento (Porvenir, 2014).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En Colombia el sistema pensional ofrece la afiliación a una cuenta de los fondos de pensiones y cesantías vigente, el proceso inicia con el diligenciamiento de la planilla por parte del empleador o del cotizante en caso de ser independiente, con el fin de iniciar el proceso de ahorro para el registro de sus aportes mes a mes, esos aportes generan una tasa de rentabilidad al afiliado. Los aportes pueden ser obligatorios, conllevando a descuentos del 16% de la remuneración del afiliado, del cual 11,5 % se destina a la cuenta o fondo individual, el 3% es la comisión del fondo y el 1,5% va al fondo de solidaridad. El otro tipo de aporte es voluntario, el cual tiene beneficios tributarios y se puede ahorrar hasta el 30% del ingreso mensual del afiliado, después de cinco años es viable retirar el dinero para cualquier eventualidad y no causar retención.

Existen procesos de operación para vinculación del cliente, para pago de los aportes por cada afiliado o empresa de forma mensual, para la cadena de abastecimiento, *workflow* para atención en la central documentación, en el *call center*, en mesa de servicio técnico, por lo cual se deben tener en cuenta estos aspectos que son necesarios para garantizar de forma exitosa y segura la afiliación, operación diaria de los procesos. El proceso de vinculación inicia con el diligenciamiento de un formulario o por medio del portal web, presentación de documentos, la persona debe vincularse a una EPS, al fondo de pensiones y administradores de riesgos laborales para garantizar la seguridad social, es necesario tener una cuenta de ahorros en cualquier entidad de donde se recaudará el dinero mensual de la cuota.

La afiliación se puede hacer con cualquier fondo de pensiones directamente en sus oficinas de afiliación o por internet, ingresando a los portales web gestionan el proceso de forma automática son: www.miplanilla.com, www.simple.com, www.soi.com o en los portales de los fondos de pensiones existentes en el país. Las empresas recaudan el dinero de los aportes que le corresponden, reteniendo el valor al trabajador, estos pagos se realizan los 5 días hábiles de cada mes, si no es posible su realización cobran una tasa de intereses de mora por no pago oportuno. Otro proceso operativo que realizan en la gestión de cobranzas, los fondos han realizado alianzas con entidades bancarias y *call center* con el fin de bajar costos operativos de infraestructura, centralizar los procesos administrativos, como la atención y soporte a los afiliados o clientes potenciales.

La edad de pensionarse en Colombia es de 62 años para los hombres y 57 años para las mujeres, se realizan cálculos para determinar el valor de la pensión, en los fondos privados se calcula con el dinero que se tiene ahorrado más los rendimientos, en el régimen público su cálculo se realiza con base al 70 % de los últimos 10 años de sueldo promediados. Dentro de este proceso de asignación de pensión se derivan varios procesos manuales unido a entrega de documentaciones que dificultan la atención a tiempo, de forma fácil y sencilla, haciendo que esto se refleje en el sistema de quejas y reclamos, pues el nivel de peticiones a revisar crece y no hay disponibilidad de recurso que de manera eficiente y oportuna gestionen los requerimientos.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La rentabilidad real de los fondos de pensiones ha sido en promedio desde su creación 8,34% pero como muestra la Figura 27, pero desde el año 2016 las volatilidades anuales presentan altos riesgos para los ahorros de los afiliados, es así como la rentabilidad promedio de los últimos cinco años se ubicó en 4,4%. Situación de volatilidad que también se presentó

en los diferentes modelos de pensiones a nivel mundial según cálculos realizados con información de la FIAP, (ver Figura 28).

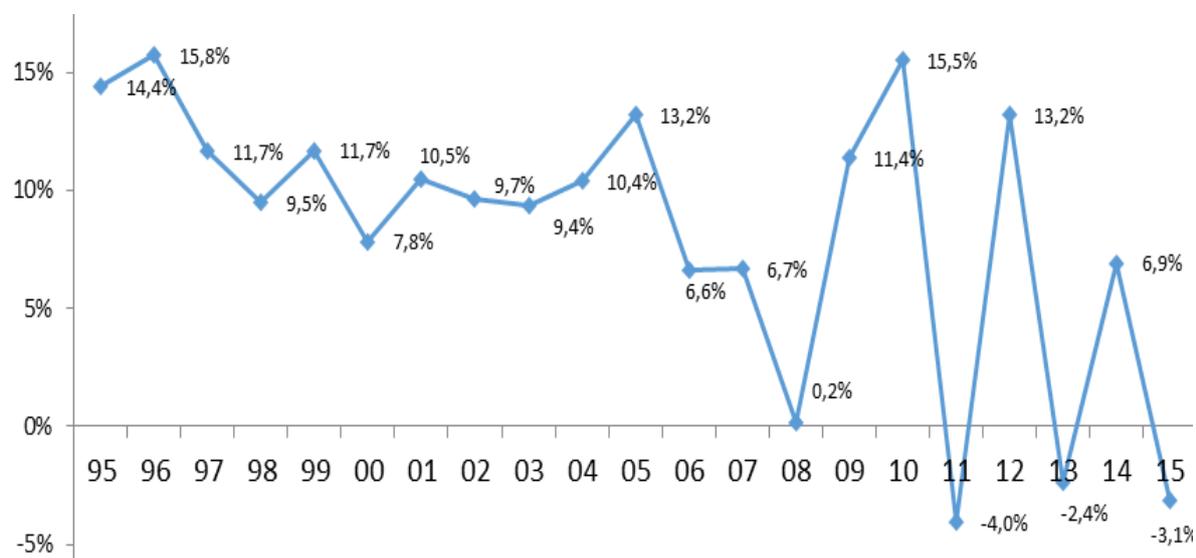


Figura 27. Evolución Rentabilidad Fondos de Pensiones Colombia.

(FIAP). Adaptado de http://www.fiapinternacional.org/wp-content/uploads/2016/01/Rentabilidad-Real__Real-Rate-of-Return.xlsx



Figura 28. Evolución Rentabilidad Sistemas Pensionales.

(FIAP). Adaptado de http://www.fiapinternacional.org/wp-content/uploads/2016/01/Rentabilidad-Real__Real-Rate-of-Return.xlsx

La rentabilidad por cartera de inversión de los fondos de Colombia (ver Figura 29), en el periodo analizado muestra una tendencia preferente desde el año 2007 por la cartera corporativo de renta variable hasta 2012 y preferencia desde 2012 por cartera extranjera de renta variable. Estos cambios asociados a las condiciones macroeconómicas de los mercados conlleva a fuertes desequilibrios de la rentabilidad entre 2011 a 2015, una opción para mitigar estos impactos son los instrumentos de coberturas financieras.

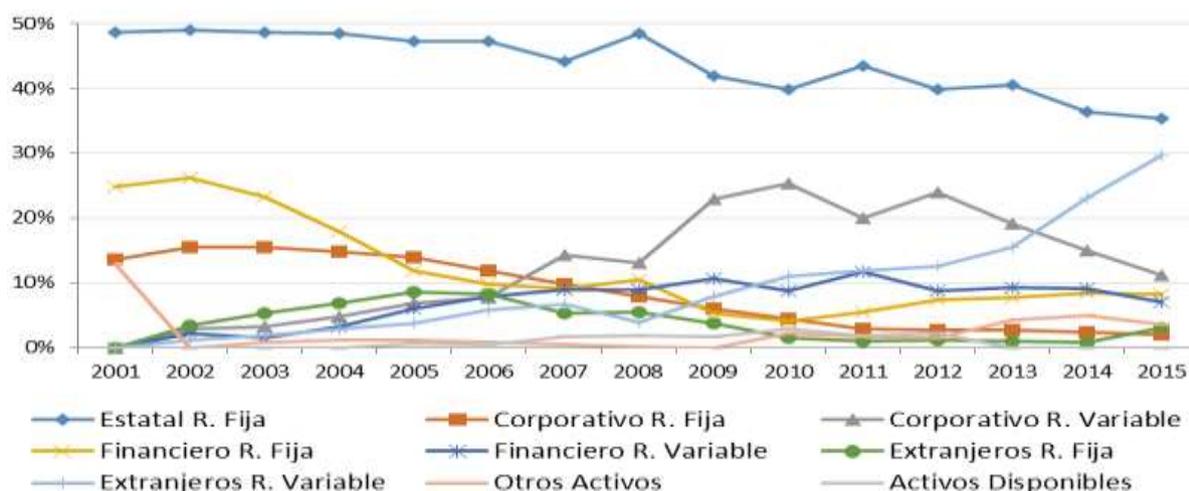


Figura 29. Evolución Rentabilidad Fondos de Pensiones en Colombia por Cartera. (FIAP). Adaptado de http://www.fiapinternacional.org/wp-content/uploads/2016/01/Rentabilidad-Real__Real-Rate-of-Return.xlsx

En cuanto a los resultados financieros consolidados de las sociedades de administración de fondos entre en 2015 y 2016, (ver Tabla 23), las ganancias se incrementan 13% que corresponden a 42.360 millones de pesos, resultado jalonado principalmente por Porvenir que participa con 72% del total de este incremento, quien como fondo crece en ganancias en este periodo 19%. Es de resaltar el incremento en ganancias del fondo Old Mutual 37%, quien siendo el fondo de menor participación y afiliados en el mercado se posiciona arriba del fondo Colfondos que tiene más años en el mercado. Además, es de resaltar la gestión de Old Mutual al disminuir su pasivo en 43% frente a un aumento de sus competidores. El patrimonio total de los fondos se incrementa 7%, el activo 6% y el pasivo 2%.

Tabla 23

Principales cuentas Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías

ENTIDAD	ACTIVO		PASIVO		PATRIMONIO		GANANCIAS Y PERDIDAS	
	jun-15	jun-16	jun-15	jun-16	jun-15	jun-16	jun-15	jun-16
Protección	1.597.149	1.641.168	457.406	474.566	1.139.743	1.166.602	127.806	128.437
Porvenir	2.161.189	2.377.804	909.487	963.680	1.251.703	1.414.123	157.712	188.135
Old Mutual	287.856	248.307	79.215	45.272	208.642	203.035	20.927	28.692
Colfondos	364.635	387.342	86.532	80.292	278.104	307.050	17.583	21.124
TOTAL	4.410.830	4.654.621	1.532.639	1.563.811	2.878.191	3.090.810	324.028	366.389

Nota. Millones de \$. Fecha de Corte: 3 de agosto de 2016. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1015756&downloadname=pen092015.xls>

Los fondos como se ha mencionado se clasifican según el riesgo en moderado, conservador, y de mayor riesgo. El fondo moderado en ganancias representa el 91% sobre el total de los tres, sus principales cuentas y valores 2015-2016 se muestran en la Tabla 24.

Información financiera de la cual es importante mencionar que durante el periodo analizado las ganancias crecieron 119%, jalonado principalmente por Porvenir que representó 56% de este aumento. En cuanto al incremento de ganancias individual por empresa es de resaltar que Porvenir crece 139% seguido de Protección 133%. El patrimonio total de los fondos moderados se incrementa 9%, el activo 10% y el pasivo 77%.

Tabla 24 Principales cuentas de Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones Moderado

Principales cuentas de Sociedades Administradores de Fondos de Pensiones Moderado

ENTIDAD	ACTIVO		PASIVO		PATRIMONIO		GANANCIAS Y PERDIDAS	
	jun-15	jun-16	jun-15	jun-16	jun-15	jun-16	jun-15	jun-16
Protección	49.049.803	53.491.476	113.461	280.085	48.936.342	53.211.391	749.696	1.745.516
Porvenir	62.312.713	68.150.754	306.013	145.078	62.006.700	68.005.676	1.090.018	2.605.196
Old Mutual	6.940.728	8.006.563	14.526	13.423	6.926.203	7.993.141	178.915	369.948
Old Mutual Alternativo	263.025	276.638	4.269	974	258.756	275.665	8.379	7.071
Colfondos	18.712.156	20.580.705	262.090	796.618	18.450.066	19.784.087	390.077	558.180
TOTAL	137.278.426	150.506.136	700.359	1.236.178	136.578.068	149.269.959	2.417.085	5.285.911

Nota. Millones de \$. Fecha de Corte: 3 de agosto de 2016. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1015756&downloadname=pen092015.xls>

Los indicadores de rentabilidad ROA y ROE del sistema financiero se muestran en la Tabla 25, es de resaltar que la utilidad sobre el patrimonio ROE de los fondos de pensiones es el más alto del sistema financiero aun estando por encima de las rentabilidades de las sociedades. Con referencia a fondos Tabla 26, es de anotar que los fondos de pensiones obligatorias generan rentabilidades ROA y ROE superiores a los fondos de pensiones voluntarias y fondos de cesantías.

Tabla 25

Rentabilidades Sistema Financiero

Tipo de intermediario	jun-15		jun-16	
	ROA%	ROE%	ROA%	ROE%
Establecimiento de crédito	2,80	20,80	2,20	16,40
Industria Aseguradora	3,20	18	3	17
Sociedad Administradora de Fondos de pensiones y cesantías (AFP)	16,40	25,10	15,20	23,60
Sociedades fiduciarias	17,20	22	18,70	24,30
Sociedades comisionistas de bolsa	2,80	9,30	2,30	8,70
Comisionistas de la BVC	2,80	9,60	2,30	8,90
Comisionistas de las BA	-2,80	-4,00	-0,90	-1,30
Sociedades Administradoras de fondos de inversión	6,50	7,40	8,90	9,60
Proveedores de infraestructura	0,50	16,20	0,70	16,10
Instituciones oficiales especiales	0,20	0,50	0,60	4,00
Rentabilidad(Sociedades)	2,60	16,60	2,30	15,80

Nota. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1016441&downloadname=comsectorfinanciero112015.pdf>.

Tabla 26

Rentabilidades Fondos

Tipo de intermediario	jun-15		jun-16	
	ROA%	ROE%	ROA%	ROE%
Fondo de Pensiones y cesantías	7,40	7,50	3,50	3,50
Fondo de Pensiones obligatorias	7,50	7,60	3,70	3,80
Fonda de Pensiones voluntarias	7,20	7,30	1,50	1,50
Fondo de cesantías	5,60	5,70	1,40	1,40
Fondo de administradoras por Fiduciarias	9,80	10,20	1,20	3,10
Rentabilidad (Fondos)	8,40	8,56	2,60	3,50

Nota. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1016441&downloadname=comsectorfinanciero112015.pdf>.

4.1.5. Recursos humanos (H)

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio, 2015). El recurso humano de las Administradoras de Fondo pensional, es de alta calidad cuenta con asesores de fondos de pensiones y personal de riesgo e inversiones capacitados y calificados para la actividad de acuerdo a la función, con valores de respeto, lealtad, transparencia. Los empleados, son la voz en las AFP, por eso es importante la comunicación, motivación y formación de todo el personal, para lo cual la empresa los hace partícipes y responsables del éxito que se logra en los resultados anuales.

El buen clima laboral favorece el logro de los objetivos al interior de las AFP, facilitando el trabajo en equipo, el ambiente de trabajo y los resultados de la organización, influyendo sobre el cumplimiento de objetivos, estos factores son medidos a través de encuestas que definen si la empresa es un buen lugar para trabajar. La gestión del talento humano genera valor a la organización, mediante prácticas laborales para el progreso profesional y personal de sus empleados. La selección del personal humano se realiza bajo los valores, competencias, aptitudes, habilidades con el fin de garantizar igualdad, imparcialidad y transparencia en el proceso de selección.

La responsabilidad social toca aspectos claves como: ética, valores y principios de los negocios; derechos humanos, trabajo y empleo; gobernabilidad; impacto sobre el medio ambiente, relación con los proveedores; filantropía e inversión social; transparencia y rendición de cuentas (Correa, Flynn & Amit, 2004). En los programas de responsabilidad social de las empresas de fondos y pensiones, inculcan los valores al interior de la empresa por las personas para convertirse en empresas socialmente responsables, un factor determinante en el momento de actuar de forma respetuosa y honesta, lo cual se traduce en

reconocimiento y aprecio por parte de sus clientes como una firma comprometida con la sociedad, las acciones y programas de responsabilidad social empresarial mejoran la imagen y la reputación de las empresas, generando confianza hacia la sociedad.

En Colombia el aumento de la esperanza de vida, como el cambio en la máxima edad de retiro, son razones para aumentar la cotización en las administradoras de los fondos pensionales, sin embargo, se presentan grupos de personas que ante el fondo presentan evasión por el trabajo informal, fruto del desempleo no realizan aportes de forma regular al Sistema. También esta una propuesta para reducir la pensión mínima a menos de un salario, lo cual deriva en hacer una reforma constitucional, otras estrategias propuesta es gravar las pensiones altas; equipar los dos planes actuales, dado que el público es muy generoso; subir los años de salarios a 15 años para calcular el valor de la mesada pensional e igualar la edad de la mujer como el hombre, lo cual daría que ambos géneros se pensionarían a los 62 años.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte tecnológico para la toma de decisiones. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar la estrategia empresarial". (D'Alessio, 2013). Los sistemas de información de las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones, están homologados en todos los fondos, su función es apoyar la parte operativa, por medio del uso para garantizar el tratamiento de la información en forma centralizada, gestión de procedimientos estandarizados y como plataforma de *elearning* para que los empleados se capaciten y certifiquen los conocimientos en las funciones operativas y comerciales asignadas por función. Los sistemas de información de las AFP son los siguientes.

Centro de información consolidada de asofondos (CICA). Usado para revisar del Sistema General de Pensiones y Cesantías Colombiano.

Sistema de información de los afiliados a los fondos de pensiones (SIAFP).

Contiene toda la información de los afiliados al Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad de forma centralizada, con el fin de ejecutar los procesos operativos entre AFPs para el intercambio de información de forma segura, ágil, oportuna y cumpliendo con las normas estipuladas por los organismos regulatorios (Ballesteros, Majbub, Rayo, & Téllez, 2006).

Centro Nacional de Información del Sector Social (CENISS). Permite la solicitud de certificaciones laborales de trabajadores que no aportan a la seguridad social, adicionalmente la consulta histórica de las peticiones realizadas acerca de cualquier solicitud procesada.

Certificación Virtual. Es usada para capacitar al recurso humano de las AFPs, ofreciendo certificaciones en los distintos portafolios, procesos operativos, para que estén de forma permanente capacitados en el mundo de las pensiones.

La utilización de este sistema de información ha permitido tener información veraz, oportuna y ágil, para la consulta de información de afiliados y no afiliados, y facilita la toma de decisiones, apoyando los procesos administrativos, operativos, de riesgos (Asofondos, 2016). Las Administradoras de fondos de pensiones y cesantías presentan a sus clientes acceso a banca digital por medio de portales web, que facilitan la interacción con la empresa para consultas, transacciones, capacitación, cálculo de pensiones, expedición de certificaciones, retiros, descuentos, revisión de extractos, boletines informativos, inversiones que realizan los fondos, noticias de los comportamientos del mercado, entre otros.

Estos portales como medio de comunicación con los afiliados, cuentan con mecanismos de seguridad para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, dando cumplimiento a los estándares es la Superfinanciera de Colombia Circular 042 y controlando los riesgos mediante el cumplimiento de la Circular Externa 038

de 2009 emitida por la misma Superintendencia a través de la gestión de la Información y Comunicación.

Las administradoras de fondos de pensiones y cesantías fortalecen sus procesos de comunicación dentro de una cultura centrada en valores, orientación al cliente, innovación y compromiso. Sus planes de comunicación interna están alineados a los logros de los objetivos estratégicos, a través del manejo de la información en los medios internos de las AFPs, usan medios tradicionales para acercarse a los posibles clientes, afiliados y pensionados, algunos elementos son carteleras, revistas, reconocimiento a los empleados, mensajes por correo electrónico y mensajería instantánea para envío ágil de información (Porvenir, 2016).

Además cuentan con planes de comunicaciones para dar a conocer los convenios y beneficios a sus afiliados y pensionados, también usan los medios televisivos y radiales para llegar a toda la población colombiana, siendo el manejo del extracto un medio de comunicación eficiente hacia el cliente, trayendo satisfacción ya que permite que las personas conozcan el saldo de sus cuentas de ahorro pensional, sus movimientos, disminuyéndose las quejas y reclamos por quejas y reclamos de los clientes por manejo de información inexacta o formatos complejos que generan dificultad para ser entendidos por los afiliados y pensionados.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías se enfocan en la innovación con el fin de ofrecer mejoras en los productos que ofrecen a sus clientes y la creación de nuevos productos para atraer a la población, usan la tecnología para que los procesos sean automáticos y eficientes, brindando información para análisis de los datos, adicional permiten el intercambio por medio de una red interna con otras entidades bancarias para poder realizar transferencias con otras entidades, dando un distintivo a la

Administradora de Fondos y al afiliado que hace uso de la tecnología para retirar sus cesantías o pensiones.

Las AFPs apuestan por la gestión de tecnologías e información, renovando la infraestructura tecnológica de hardware, software flexible, escalable y comunicaciones para poder soportar todos los aplicativos de gestión y administración de cuentas individuales, inversiones que realizan los fondos de pensiones, las aplicaciones financieras, con el fin de agilizar la eficiencia de los procesos, la innovación y garantizan la seguridad para los clientes y las empresas, así como cumplir con los requisitos regulatorios, mejora de los niveles de atención y del servicio y los niveles de seguridad.

Los canales de servicio e estas empresas usan tecnologías para estar a la vanguardia, implementando proyectos como: atención de Servicio al cliente, *call center* para realizar transacciones, sistemas para atención de quejas y reclamos, implementación de planilla integrada para pago de aportes en oficinas recaudadoras o vía web, biometría para permitir la autenticación de los afiliados y pensionados en el pago mensual de su mesada pensional, ahorros voluntarios y cesantías, aplicaciones para realizar inversiones, sistema transaccional para empresas, educación financiera para obtener beneficios tributarios por ahorros voluntarios y páginas web para consultas y ejecución de transacciones en línea, canal móvil para consulta de saldos y transacciones, virtualización tecnológica orientada a la eficiencia de recursos, centralización de la información estratégica, operativa del negocio y a la seguridad de la información (Porvenir, 2016).

Con estos proyectos se posicionan como empresas innovadoras en la automatización de los procesos y optimización de la operación con el fin de lograr la autonomía operativa, mejorando los tiempos de atención de solicitudes de expedientes pensionales que no han surtido el proceso de intervención documental y virtualización. Los fondos de pensiones se centran en brindar información a los usuarios de los servicios con una comunicación por

medio electrónico como es la página web, donde se encuentran los aspectos más relevantes de cada organización, el comportamiento del portafolio a cada afiliado le asignan una clave con la cual logra acceder.

Los buenos resultados obtenidos con el desarrollo de proyectos, se deben a la excelencia en la calidad, la innovación y el apalancamiento tecnológico que permite responder a las exigencias del entorno. La innovación permite explorar, crear y asumir nuevos enfoques en el desarrollo de las actividades y mejora continua de los productos ofrecidos, los procesos, canales y servicios.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 27

Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	* Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Rentabilidad de Fondos	0,05	3	0,15
2 Diversidad de portafolios	0,05	3	0,15
3 Tecnología de las empresas	0,05	3	0,15
4 Programas de apoyo a la población vulnerable	0,03	3	0,09
5 Solidas entidades de control y apoyo al sistema	0,03	3	0,09
Subtotal	0,21		0,63
Debilidades			
1 Cobertura del sistema	0,2	1	0,2
2 Imagen del sistema	0,1	1	0,1
3 Fidelización afiliados	0,07	1	0,07
4 Elevada evasión y elusión por parte de los empleados independientes	0,15	1	0,15
5 Desinformación a los afiliados del sistema, alternativas, beneficios, riesgos, requisitos (información, educación y asesoría)	0,13	1	0,13
6 Pocos estímulos para ahorro voluntario tanto para el afiliado como para las empresas	0,07	2	0,14
7 Déficit para el estado en el régimen de prima media	0,07	2	0,14
Subtotal	0,79		0,93
Total	1		
Fortalezas			

Nota. * 4 Fortaleza mayor 3 Fortaleza menor 2 Debilidad menor 1 Debilidad mayor

4.3. Conclusiones

El sector cuenta con fortalezas que debe aprovechar y potencializar para cumplir los objetivos que se planteen en el plan estratégico. Dentro de los más relevante esta la fortaleza financiera representada en la rentabilidad de los fondos y la solidez de las administradoras de fondos; tecnología de las empresas, solidas entidades de control y apoyo al sistema, siendo estos factores claves para encaminar las estrategias que se derivaran de análisis posteriores.

La competencia que se dan al interior del régimen privado conlleva a que las empresas realicen esfuerzos por mejorar su servicio, sus portafolios, tecnología, sistemas de información, rentabilidad ofrecida a los afiliados; variables que resultando siendo positivas para el afiliado. Pero no se ve como positiva la competencia entre los regímenes y más bien se ve como una oportunidad para que éstos sean complementarios y trabajen en conjunto por aumentar la cobertura de afiliados aportantes al sistema.

Como debilidades fuertes del sistema, y en las cuales se debe priorizar para mejorar el sistema son la cobertura y los problemas de evasión y elusión. El país se enfrenta a problemas estructurales que afectan diferentes sistemas como el de pensiones y seguridad social; como es el caso de la alta informalidad laboral que conlleva a no cotización en el sistema, pero además riesgo para la población ante eventualidades como vejez, invalidez o muerte.

Ante situaciones como esta se hace necesaria la proactividad para educar a la población y hacer que comprenda los beneficios, pero también riesgos de no hacer parte del sistema; esto acompañado de reformas que permitan la inclusión de los trabajadores con posibilidades de aportar, disminuyendo la población que espera obtener ayudas asistenciales por parte del estado. Es vital para el sistema enfocar esfuerzos en incrementar los afiliados vía aportantes activos.

Capítulo V: Intereses de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías

El interés de las administradoras de pensiones es garantizar amparo de la población colombiana ante eventualidades como vejez, invalidez y muerte, por medio del reconocimiento de las pensiones y prestaciones que otorga la Ley 100 de 1993. Los intereses específicos del sector público se enmarcan en los objetivos 2015-2018 de Colpensiones, bajo las perspectivas de conocimiento, TICs e infraestructura, procesos, financiera, y ciudadanos y usuarios (Colpensiones, 2016). Los intereses específicos de las empresas privadas se fijan de forma independiente bajo los parámetros generales de Asofondos y leyes asociadas.

Las empresas privadas buscan la consolidación y administración pensional de los afiliados, ofreciendo administrar los ahorros con generación de rentabilidad mediante portafolios de productos de diferente riesgo: moderado, conservador, mayor riesgo. Su interés particular además se enmarca en ganar participación de mercado, que actualmente es liderado por Porvenir con una participación superior al 50%.

5.2. Potencial de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías

Se presenta un alto potencial teniendo en cuenta la baja cobertura de cotizantes activos en el sistema pensional del país. En el mes de junio 2016 representó tan solo 42% del total de la población económicamente activa y 51% de cotizantes activos frente al total de afiliados (Superintendencia Financiera, 2016). Teniendo en cuenta las bajas participaciones es notable la oportunidad de crecimiento del sector, para lo cual se hacen necesarias políticas que incentiven a la fuerza laboral informal o independiente a cotizar activamente en el sistema.

La diversidad de productos y portafolios de las empresas privadas son un potencial que se puede explotar de forma más universal a los afiliados, dado que es una constante la desinformación y falta de entendimiento de las ventajas que ofrece el sistema tanto en

régimen privado como público. En el régimen público también existen beneficios que son un potencial de crecimiento, pero dependen de las afiliaciones al SISBEN.

5.3. Principios Cardinales de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías

Influencia de Terceros. El sector de pensiones se rige por normas constitucionales, leyes y decretos, y es vigilada por la Superintendencia Financiera. Con dos regímenes principales y tres pilares: contributivo, intermedio y no contributivo como se ha mencionado anteriormente. Influenciados altamente por las entidades gubernamentales y el gobierno central con sus decisiones entorno a la seguridad social, impuestos, políticas fiscales, políticas tributarias y reformas. Puesto que decisiones que conlleven a variaciones en indicadores como el empleo y la formalidad modifican e influyen en los indicadores del sistema.

Además de la influencia al interior del país, también existen organizaciones internacionales influyentes ya sea por sus recomendaciones o sus lineamientos, algunas de estas son: Federación Internacional de Administradora de Fondos de Pensiones, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización de las Naciones Unidas.

Lazos pasados y presentes. Las pensiones y cesantías en Colombia tienen sus raíces en la década del cuarenta, a cargo de las empresas privadas y públicas. Posteriormente en el año 1945 se crea la caja nacional de previsión social (CAJANAL), en 1946 el instituto colombiano de los seguros sociales (ISS); reconociendo las prestaciones sociales de los trabajadores como prestaciones patronales. En los años posteriores se legislan cambios principalmente de porcentajes de cotización, obligaciones de los empleadores, eliminación de aportes por parte del gobierno y nuevos modelos como el de prima media.

Es en el año 1993 con la Ley 100, que se estructura el sistema como hoy lo conocemos, bajo el sistema de seguridad integral el cual se enmarca en el sistema de salud y

el sistema de pensiones. Se implementa desde esta ley los dos regímenes RAIS y RMP y se detalla en la norma: edades de jubilación, tasas de reemplazo, lineamientos del sistema, obligaciones y deberes de los involucrados, excepciones, regímenes especiales, entre otros.

Posterior a esta ley se han hecho cambios y actualizaciones, siendo los más importantes la Ley 797 de 2003, actualizando condiciones de traslado dentro y entre los regímenes, límites para el ingreso base de cotización, costos de administración y seguros, principalmente. Acto legislativo 01 de 2005, el cual eliminó en su mayoría los regímenes especiales dando más equidad al sistema y su más importante modificación creando los BEPS, ampliando la cobertura a la población más vulnerable. En la actualidad el gobierno trabaja en una propuesta de reforma laboral ante los retos y dificultades del actual sistema.

Contrabalance de los intereses. El mayor contrabalance del sistema se presenta en la competencia de los regímenes, lo que ha generado decisiones erradas por parte de los afiliados al momento de tomar la decisión de realizar un traslado de régimen. Es por lo anterior que la Superintendencia Financiera ha dado indicaciones a las sociedades administradoras de pensiones privadas y públicas para que brinde una doble asesoría a los afiliados que tengan la intención de realizar un traslado.

Las empresas de los regímenes por su intención de ampliar su participación en el mercado se han alejado del interés primordial del sistema, alejando en muchos casos a los afiliados de tener una pensión que los proteja ante las eventualidades de vejez, invalidez o muerte. Según cifras de la Superintendencia Financiera del total de las personas que solicitan un traslado tan solo entre el cinco y el veinte por ciento toma una correcta decisión (El tiempo, 2016). Las empresas administradoras de pensiones ya sean públicas o privadas no deben desviarse del interés social por perseguir sus propios intereses, ya que los efectos inciden en la calidad de vida de la población y los indicadores económicos del país.

Conservación de enemigos. Como se ha mencionado en el sistema compiten RAIS y RMP, bajo un sistema estructurado que permite al afiliado elegir libremente entre regímenes y empresas. Lo cual ha conllevado a efectos positivos como el interés de los fondos privados por generar rentabilidad al ahorro del afiliado y por parte del régimen público cobertura tanto en el pilar contributivo como no contributivo.

Pero también ha traído efectos negativos principalmente por la falta de información y asesoría de los afiliados, que de corregirse no solo haría que los afiliados eligieran de forma acertada el régimen y fondo, sino que además se aumentaría la cobertura de la población económicamente activa de empleos independientes o informales. Para mitigar estos efectos el sistema cuenta con la supervisión de la Superintendencia Financiera.

La conservación de los enemigos en el modelo es positiva, siempre y cuando las empresas actúen éticamente y no pierdan como objetivo principal el beneficio para el afiliado. Con el acompañamiento y supervisión de los entes de control que garanticen el cumplimiento de deberes y derechos de los involucrados. Estas condiciones se han visto frágiles en el sistema actual y es una de las razones por las cuales el sistema no tiene un reconocimiento de alta calidad por parte de los afiliados y población en general.

5.4. Matriz de Intereses de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías (MIO)

Posterior al análisis del sector y sus principios cardinales se definen los intereses del sector en la matriz de intereses organizaciones como lo indica la Tabla 28. Los cuales son de vital importancia para alcanzar el éxito del sector y los beneficios esperado para la población colombiana. Para la correcta definición de los objetivos a largo plazo es necesario analizar el resultado de los intereses organizacionales sus principios cardinales, como la visión y la misión.

Tabla 28

Matriz de Intereses de las Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Incremento de cobertura, vía afiliados cotizantes activos	Ministerio Protección Social	Ministerio de Hacienda Ministerio de Trabajo	
2 Incrementar la calidad del sistema pensional, aumentando la fidelización y permanencia de los afiliados	Ministerio de Trabajo	Ministerio de Hacienda Superfinanciera	Ministerio Protección Social
3 Integración de regímenes, concentrado el régimen público en la población vulnerable	Ministerio Protección Social		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (p.224). Por F. A. D'Alessio, 2015, Lima Perú: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo definidos buscan ser la base del sistema pensional, representando los resultados luego de las estrategias que se definan para el sector. Alineado con la visión de ser un sistema de calidad, complementario en sus regímenes permitiendo la ampliación de cobertura y mejorando la imagen y continuidad de los afiliados.

OLP 1: En 2026 llegar a 15.333.659 cotizantes activos en el sistema pensional. En 2015 hay 10.222.439

OLP 2: En 2026 incrementar la calidad del sistema pensional aumentando la fidelización, para lo cual se disminuirán los afiliados inactivos por no contribución al sistema pasando de 49% a 10 %. En 2015 hay 9.861.346 afiliados inactivos.

OLP 3: A 2026 deben haberse incluido al sistema pensional a 50.000 familias en condiciones de vulnerabilidad territorial. A 2015 esta población no está incluida en el sistema.

5.6. Conclusiones

El sistema pensional actual se enfrenta a condiciones económicas retadoras para lograr incrementar la cobertura, dado que el país registra disminución de sus tasas de

desempleo, pero no logra reducir las tasas de informalidad las cuales se pueden encontrar entre 40% a 70% en las diferentes regiones. Esta situación dificulta las pretensiones de incrementar la cobertura vía cotizantes activos. Por tanto, se deberán buscar mecanismos que logren atraer a los trabajadores independientes a pertenecer al sistema, adicionalmente se hace necesario que los entes de control contribuyan para que los usuarios obligados a cotizar cumplan con su afiliación al sistema integral de seguridad social.

Integrar los regímenes enmarcados en la búsqueda de la equidad, transparencia, claridad, y garantía económica ante las contingencias de vejez, invalidez o muerte, no de forma retórica sino real con resultados tangibles. Lo cual conllevará a que los colombianos confíen en el sistema y éste se convierta en un impulsor de la economía, al integrar no solo al sistema de pensiones sino también al sistema de seguridad social más población contributiva, disminuyendo el gasto del gobierno en programas asistenciales. Lo anterior si dejar de lado la prioridad que tiene el país de asegurar que su población en edad de vejez lleve una vida digna, para lo cual la población vulnerable o adultos mayores que no cotizaron para su pensión se deben cubrir con subsidios de parte del estado.

El sector de administradoras de pensiones y cesantías debe propender por brindar un servicio con asesoría, calidad e información de las ventajas, beneficios del ahorro pensional con el fin de garantizar el aumento de la cobertura, y ampliar la permanencia de los cotizantes activos. Para esto es necesario capacitar al recurso humano con el fin de fortalecer sus competencias en el sector financiero, asegurador y pensional; logrando idoneidad y vocación de servicio, mejorando la atención al cliente y aumentando la confianza de la población en el sector.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo tiene como finalidad concluir la primera fase de la etapa de formulación del proceso mediante la combinación de insumos a través de la elaboración de matrices, las cuales permiten de forma ordenada plantear estrategias que se irán depurando en la etapa de emparejamiento o combinación y la etapa de salida o decisión, llegando a estrategias retenidas que serán los caminos para llegar a la visión planteada. Las matrices serán presentadas en el siguiente orden y las matrices usadas para la generación de las estrategias son FODA, PEYEA, BCG, MIE, MGE.

- Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).
- Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).
- Matriz *Boston Consulting Group* (MBCG).
- Matriz Interna Externa (MIE).
- Matriz Gran Estrategias (MGE).
- Matriz de Decisión Estratégica (MDE).
- Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).
- Matriz de Rumelt (MR).
- Matriz de Ética (ME).

En esta etapa del proceso estratégico es fundamental el trabajo de los gerentes en la elección de las estrategias, ya que como lo indica D'Alessio (2015): “la elección de las estrategias externas e internas constituyen la parte más importante. Esta se soporta en la intuición estratégica, ya que no existen reglas, sino matrices que ayudan” (p.274). Los gerentes deben tener un compromiso colegiado en el proceso, pero además se requiere de un buen juicio intuitivo, experiencia, trabajo en equipo, conocimiento del sector, liderazgo, para tener resultados exitosos.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Tabla 29

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Rentabilidad de Fondos	D1	Cobertura del sistema
		F2	Diversidad de portafolios	D2	Imagen del sistema
		F3	Tecnología de las empresas	D3	Fidelización afiliados
		F4	Programas de apoyo a la población vulnerable	D4	Elevada evasión y elusión por parte de los empleados independientes
		F5	Sólidas entidades de control y apoyo al sistema	D5	Desinformación afiliados del sistema, alternativas, beneficios, riesgos (información, educación, asesoría)
				D6	Pocos estímulos para ahorro voluntario tanto para el afiliado como para las empresas
				D7	Déficit para el Estado en el régimen de prima media
Oportunidades					
O1	Proceso de paz con las FARC, del cual se esperan beneficios sociales, económicos, ambientales, culturales	FO1	Implementación de programa para la población reinsertada al sistema, con apoyo inicial direccionado a la cotización contribuyente (F4, O1)	DO1	Creación e implementación de incentivo fiscal en la declaración de renta para trabajadores independientes, en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo (D1, D4, O2, O8)
O2	El Estado viene trabajando en promover reformas orientadas a luchar contra evasiones y elusiones fiscales	FO2	Implementación de departamento al interior de Asofondos con apoyo del estado y los fondos, que garantice recaudo contributivo de los trabajadores sobre el total real de ingresos percibidos (F5, O2)	DO2	Implementación de programa de capacitación uniforme, para que todas las empresas al momento de vincular un trabajador capacite de forma obligatoria al empleado sobre el sistema pensional (D5, O2, O3)
O3	Continuo crecimiento en cobertura en telecomunicaciones y acceso a internet	FO3	Implementación de sistema en línea que le permita a los afiliados calcular su aporte con base en el total de ingresos percibidos mensualmente; el cual cruce información con cuentas bancarias (F3, O3)	DO3	Creación e implementación de incentivos que incrementen semanas de cotización a los afiliados que coticen de forma permanente al sistema pensional, a quienes lo hagan de forma ininterrumpida se le sumaran más semanas cotizadas, en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera (D3, O2)
O4	Tendencia a la baja del desempleo desde el año 2010	FO4	Creación y puesta en marcha de comité interdisciplinario que garantice los recursos para el sostenimiento de los programas de apoyo a la población vulnerable (Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo) (F4, O8)	DO4	Incremento de partida presupuestal que disminuya déficit en el régimen de prima media; trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones y Ministerio de Protección social, gobierno central (D7, O8)
O5	Compromisos del Estado por reducción de déficit vía eficiencia del gasto público	FO5	Implementación campaña publicitaria a nivel nacional que informe de los beneficios de pertenecer al sistema enfocada principalmente en trabajadores independientes e inactivos en el sistema (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3)	DO5	Implementación de campañas enfocadas a la población que será PEA; universidades y educación no formal. Donde se informe sobre los beneficios de pertenecer al sistema pensional (D1, D2, D3, O2, O3, O4)
O6	Índices de pobreza tanto extrema como multidimensional en disminución importante desde 2002			DO6	Desarrollo e implementación de producto para personas que sin tener un empleo perciben ingresos y son potenciales contribuyentes al sistema pensional (D5, O2, O4)
O7	El país cuenta con un Plan de Desarrollo el cual prioriza en las necesidades.				
O8	Porcentaje de recaudo de impuestos favorable frente a América Latina				
Amenazas					
A1	Personas con trabajos independientes no siempre tributan o aportan a los diferentes sistemas como salud o pensión en función de su capacidad	FA1	Implementación programa que fortalezca la atención de la población vulnerable y adulto mayor (F4, A3, A4)	DA1	Creación e implementación de beneficio tributario a los trabajadores independientes que ingresen por primera vez al sistema pensional, trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo (D1, D3, D4, A1)
A2	Incremento de tributos dado el déficit en balanza de pagos	FA2	Capacitar a los fondos, para el fortalecimiento en la actualización y asesoría de los fondos para con sus afiliados, teniendo en cuenta los rendimientos financieros de los fondos (F1, F2, A5)	DA2	Creación e implementación de programa de capacitación y sensibilización a trabajadores de ciudades donde la población está envejeciendo más rápidamente (D5, A3)
A3	Población de las principales ciudades está envejeciendo, dado los cambios demográficos	FA3	Implementar programas de la población vulnerable en regiones marginadas y de mayores necesidades (F4, A6)	DA3	Creación e implementación de estímulos tributarios que incentiven el ahorro voluntario tanto del trabajador independiente, dependiente y empresas; trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera (D6, A1, A2)
A4	Vulnerabilidad ante cambio climático y alteraciones del medio ambiente	FA4	Establecer e implementar políticas por parte de la superintendencia financiera y Asofondos que cobren el riesgo de la rentabilidad de los fondos (F1, F2, A7)	DA4	Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema, enfocada en trabajadores independientes por regiones geográficas (D1, D2, D3, A1, A6)
A5	Tendencia a una elevada inflación desde el segundo semestre de 2014				
A6	Heterogeneidad en cuanto a niveles de desarrollo, marcadas diferencias por regiones				
A7	Alta volatilidad de las variables macroeconómicas que pueden afectar la rentabilidad de los fondos				

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Tabla 30

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Posición estratégica externa Factores determinantes de la fortaleza de la Industria (FI)		Posición estratégica interna Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad Financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	2
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	4	Utilización de la capacidad de los 6. competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	4
Productividad/utilización de la 8. capacidad	3	8. Integración vertical	3
Poder de negociación de los 9. productores	5	Velocidad de introducción de nuevos 9. productos	2
Promedio	4,0	Promedio	-3,1
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno de la inversión	5,0
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	5,0
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	5,0
Rango de precios de productos 4. competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	3,0
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de Caja	5,0
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	3,0
7. Elasticidad de precio de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	5,0
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	5,0
		9. Economías de escala y de experiencia	5,0
Promedio	-2,9	Promedio	4,6

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed. rev., p. 278-280), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

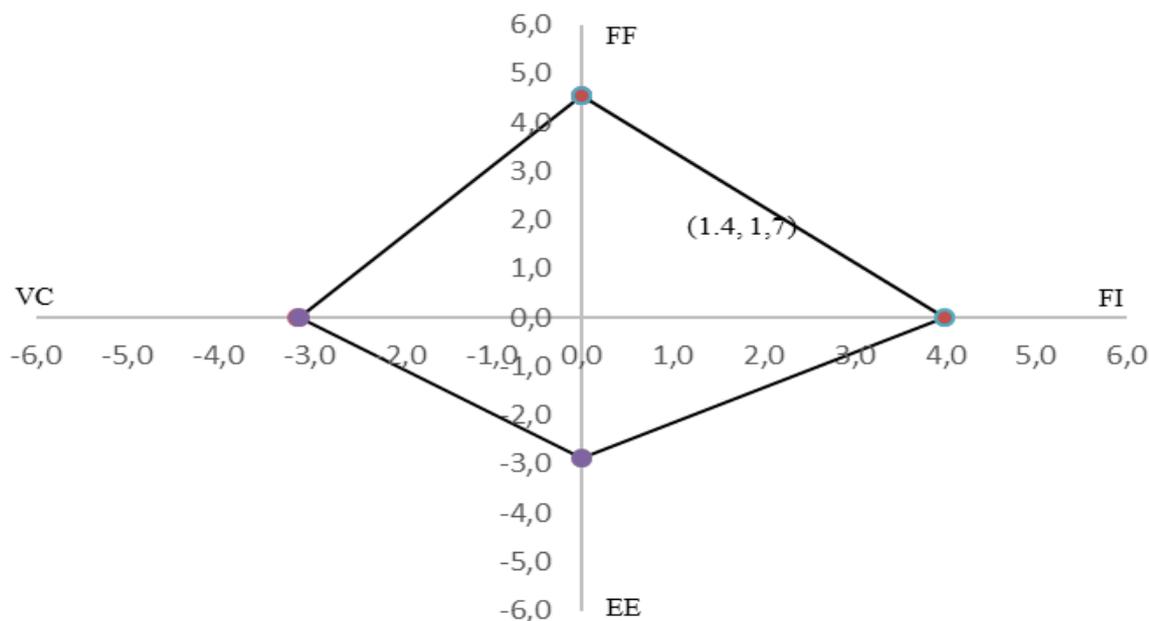


Figura 30. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 275), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Luego de realizar las matrices de posición estratégica externa: factores determinantes de la fortaleza de la Industria (FI) y factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE); así como las matrices de posición estratégica interna: factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) y factores determinantes de la fortaleza financiera (FF), la ubicación obtenida en la matriz está en el cuadrante agresivo, por tanto las estrategias que se proponen con base en el análisis de la matriz de PEYEA son las siguientes:

- Implementación de campaña que informe de los beneficios de pertenecer al sistema, enfocada en las fortalezas del sector.
- Asesorar a los afiliados en portafolio de rentabilidad.
- Implementación de capacitación por parte de las empresas al momento de vincular trabajadores.
- Integración horizontal, mediante apertura de oficina especializada de Asofondos que trabaje continuamente con los fondos en evaluación de resultados y propuestas de mejora.

- Implementación de consulta en línea atada a sistemas de verificación externa como entidades bancarias para calcular aporte de los afiliados.

6.3. Matriz Boston *Consulting Group* (MBCG)

Tabla 31

Cantidad de Afiliados por tipo de producto

Cotizantes Activos	jun-15	jun-16	Crecimiento	Participación
Moderado	6.896.548	7.198.502	4,4%	96%
Conservador	241.828	257.314	6,4%	3%
Mayor Riesgo	34.435	35.686	3,6%	0%
Total Fondos	7.172.811	7.491.502		
Pensiones voluntarias	737.509	749.760	6,4%	10%

Nota. Adaptado de Superintendencia Financiera de Colombia.

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61153>

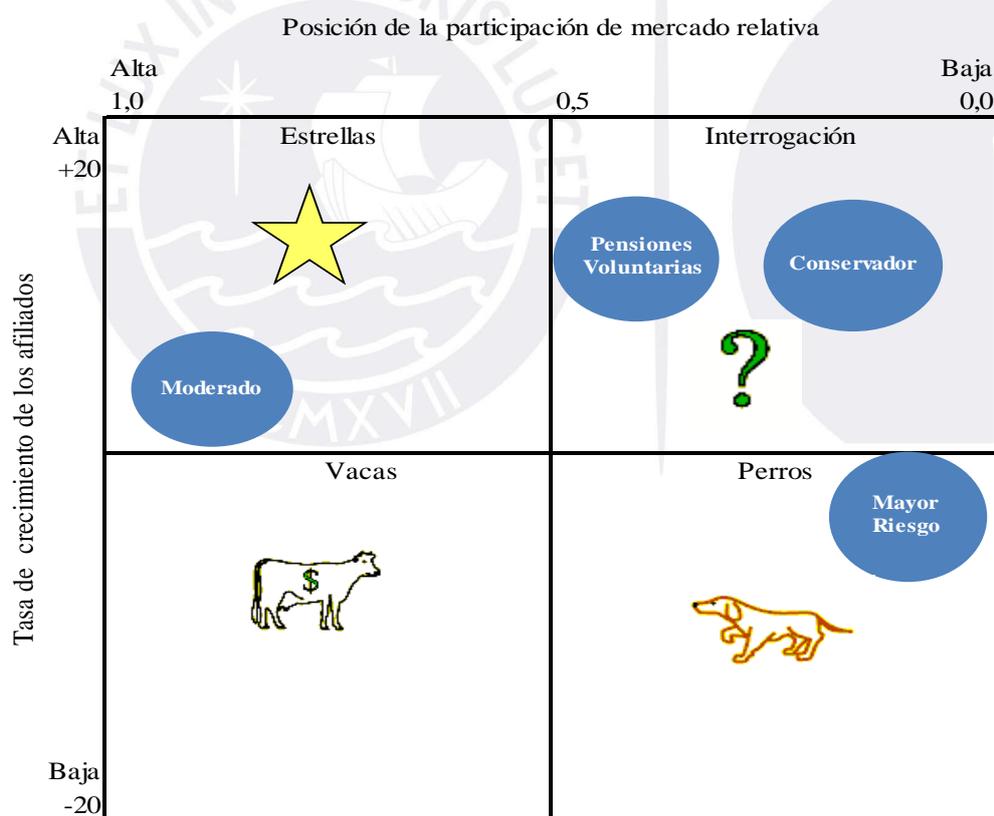


Figura 31. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG), Posición de la participación de mercado relativa en el sector de pensiones.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p.289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Luego de realizar el análisis mediante la MBCG, Las estrategias que se proponen con base en el análisis de la matriz de BCG son las siguientes:

- Capacitación para fortalecer las asesorías de los afiliados enfocados en rentabilidad.
- Creación e implementación de programa para población vulnerable y reinsertada del conflicto armado, con lo cual se incremente cobertura.
- Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema enfocada en trabajadores independientes por regiones geográficas.
- Creación e implementación de programa a la población potencialmente activa en el corto plazo.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Como lo indica la Figura 32, la posición estratégica interna es débil debido a que el promedio ponderado de la matriz EFI ubica su promedio en 1,71; en cuanto a la posición estratégica externa se ve que la posición es alta con un valor de 3,0 según lo obtenido como promedio ponderado de la matriz EFE. Los resultados reflejan la baja capacidad de capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades, así como una alta capacidad para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

Las estrategias propuestas derivadas de la MIE son las siguientes:

- Integración horizontal mediante Asofondos implementando campañas y programas para penetrar nuevos mercados.
- Desarrollo e implementación de producto para personas que sin tener un empleo perciben ingresos y están en la capacidad de aportar para su futura pensión.
- Desarrollo de nuevos mercados vía implementación de productos para la población reinsertada de grupo armados.

- Penetración en el mercado de afiliados independientes vía implementación de incentivos fiscales, beneficios para los que se afilien por primera vez, y también para quienes den continuidad en la cotización.
- Desarrollo e implementación de campañas que mejoren la imagen del sector a nivel nacional.

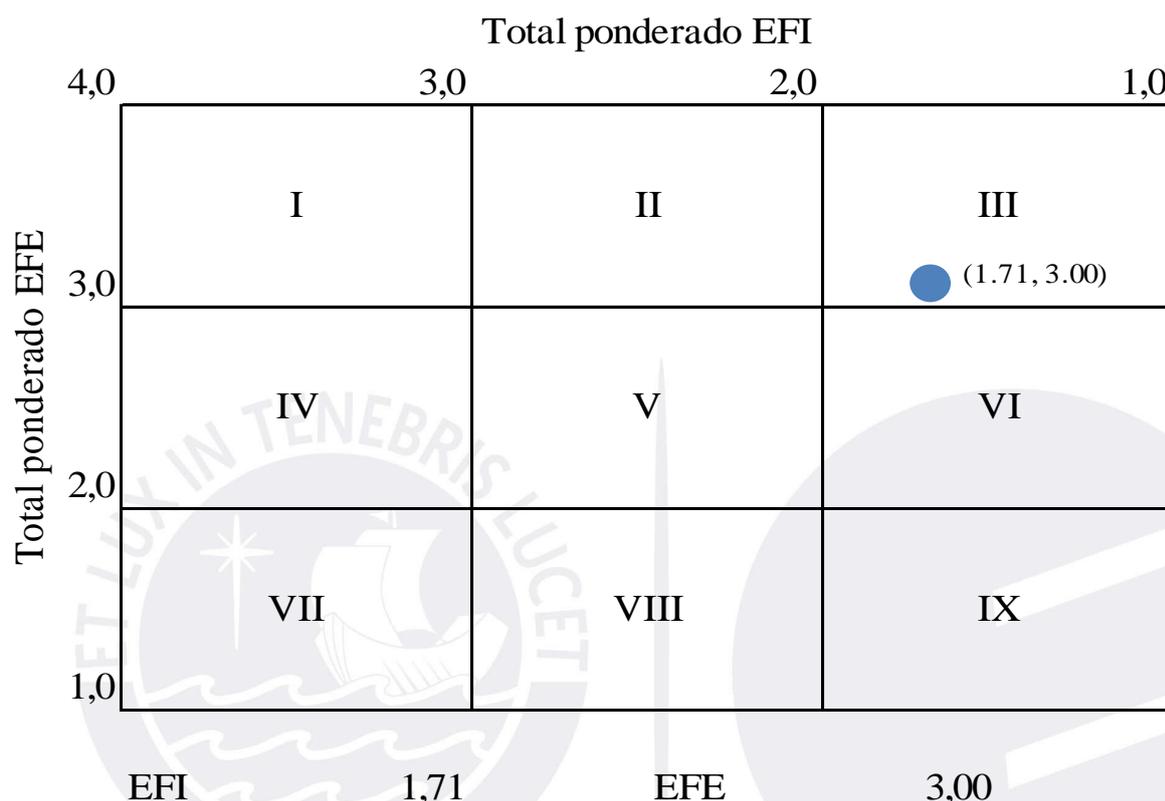


Figura 32. Matriz Interna Externa (MIE).

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

En la Figura 33 se muestra que el sistema pensional colombiano se ubica en el cuadrante II de la MGE. Lo anterior ratifica una posición competitiva débil con un rápido crecimiento del mercado, por lo cual se deben desarrollar y penetrar mercados, así como desarrollar productos. Se proponen las siguientes estrategias:

- Integración horizontal a través de Asofondos para replicar *know how* y crecer como sistema.

- Implementación de programas previos al ingreso de afiliados, enfocado en la población con alta probabilidad de ingresar como contribuyente en el corto plazo.
- Implementación de programas y campañas que atraigan a los afiliados independientes al sistema, campañas de imagen y beneficios del sistema.
- Implementación de beneficios tributarios para afiliados nuevos y activos en el sistema.
- Penetración de mercado mediante la implementación de programas a población vulnerable.

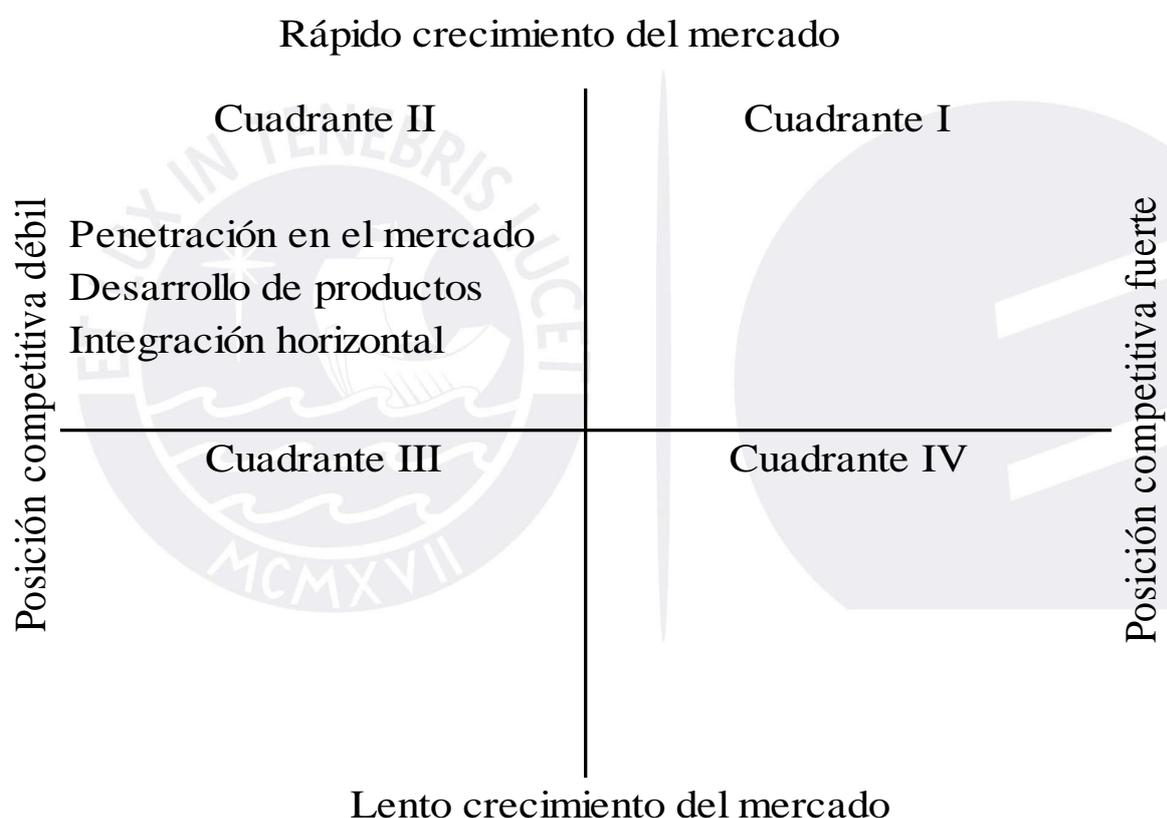


Figura 33. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Tabla 32.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Alternativa	Estrategia	Específicas	FODA	PEYEA	BCG	MIE	MGE	TOTAL
Intensiva	Desarrollo de mercado	Implementación de programa para la población reinsertada al sistema, con apoyo inicial direccionado a la cotización contribuyente	X		X	X	X	4
Integración	Integración Horizontal	Implementación de departamento al interior de Asofondos con apoyo del estado y los fondos, que garantice recaudo contributivo de los trabajadores sobre el total real de ingresos percibidos	X					1
Interna	Tecnologías de la información y comunicación (TIC/ICT)	Implementación de sistema en línea que le permita a los afiliados calcular su aporte con base en el total de ingresos percibidos mensualmente; el cual cruce información con cuentas bancarias	X	X				2
Integración	Integración Horizontal	Creación y puesta en marcha de comité interdisciplinario que garantice los recursos para el sostenimiento de los programas de apoyo a la población vulnerable (Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo)	X					1
Intensiva	Penetración de mercado	Implementación campaña publicitaria a nivel nacional que informe de los beneficios de pertenecer al sistema enfocada principalmente en trabajadores independientes e inactivos en el sistema	X				X	2
Intensiva	Penetración de mercado	Implementar programa que fortalezca la atención de la población vulnerable y adulto mayor	X	X		X		3
Intensiva	Penetración de mercado	Capacitar a los fondos, para el fortalecimiento en la actualización y asesoría de los fondos para con sus afiliados, teniendo en cuenta los rendimientos financieros de los fondos	X	X	X			3
Intensiva	Penetración de mercado	Implementar programas de la población vulnerable en regiones marginadas y de mayores necesidades	X					1
Integración	Integración Horizontal	Establecer e implementar políticas por parte de la superintendencia financiera y Asofondos que cobren el riesgo de la rentabilidad de los fondos	X					1
Integración	Integración Horizontal	Creación e implementación de incentivo fiscal en la declaración de renta para trabajadores independientes, en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo	X			X		2
Intensiva	Penetración de mercado	Implementación de programa de capacitación uniforme, para que todas las empresas al momento de vincular un trabajador capacite de forma obligatoria al empleado sobre el sistema pensional	X	X				2
Integración	Integración Horizontal	Creación e implementación de incentivos que incrementen semanas de cotización a los afiliados que coticen de forma permanente al sistema pensional, a quienes lo hagan de forma ininterrumpida se le sumaran más semanas cotizadas, en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera	X			X	X	3
Integración	Integración Horizontal	Incremento de partida presupuestal que disminuya déficit en el régimen de prima media; trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones y Ministerio de Protección social, gobierno central	X					1
Intensiva	Desarrollo de mercado	Implementación de campañas enfocadas a la población que será PEA; universidades y educación no formal. Donde se informe sobre los beneficios de pertenecer al sistema pensional	X		X		X	3
Integración	Integración Horizontal	Creación e implementación de beneficio tributario a los trabajadores independientes que ingresen por primera vez al sistema pensional, trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo	X			X	X	3
Intensiva	Penetración de mercado	Creación e implementación de programa de capacitación y sensibilización a trabajadores de ciudades donde la población está envejeciendo más rápidamente	X					1
Integración	Integración Horizontal	Creación e implementación de estímulos tributarios que incentiven el ahorro voluntario tanto del trabajador independiente, dependiente y empresas; trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera	X				X	2
Intensiva	Penetración de mercado	Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema, enfocada en trabajadores independientes por regiones geográficas.	X	X	X	X	X	5
Integración	Integración Horizontal	Apertura de oficina especializada de Asofondos que trabaje continuamente con los fondos en evaluación de resultados y propuestas de mejora		X		X	X	3
Diversificación	Diversificación concéntrica	Desarrollo e implementación de producto para personas que sin tener un empleo perciben ingresos y son potenciales contribuyentes al sistema pensional	X			X	X	3

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 33.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	Estrategias específicas retenidas																	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																			
Proceso de paz con las FARC, del cual se esperan beneficios sociales, económicos, ambientales, culturales.	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	1	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4	1	0,1
El estado viene trabajando en promover reformas orientadas a luchar contra evasiones y elusiones fiscales	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	1	0,08	1	0,08
Continuo crecimiento en cobertura en telecomunicaciones y acceso a internet	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16
Tendencia a la baja del desempleo desde el año 2010	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16	1	0,08	1	0,08
Compromisos del Estado por reducción de déficit vía eficiencia del gasto público	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1
Índices de pobreza tanto extrema como multidimensional en disminución importante desde 2002	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	1	0,05
El país cuenta con un Plan de Desarrollo el cual prioriza en las necesidades	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Porcentaje de recaudo de impuestos favorable frente a América Latina	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05		0	1	0,05	1	0,05
Amenazas																			
Personas con trabajos independientes no siempre tributan o aportan a los diferentes sistemas como salud o pensión en función de su capacidad	0,10	3	0,3	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2	1	0,1	3	0,3
Incremento de tributos dado el déficit en balanza de pagos	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
Población de las principales ciudades está envejeciendo, dado los cambios demográficos	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Vulnerabilidad ante cambio climático y alteraciones del medio ambiente	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
Tendencia a una elevada inflación desde el segundo semestre de 2014	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
Heterogeneidad en cuanto a niveles de desarrollo, marcadas diferencias por regiones	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Alta volatilidad de las variables macroeconómicas que pueden afectar la rentabilidad de los fondos	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
Fortalezas																			
Rentabilidad de Fondos	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	1	0,05	3	0,15
Diversidad de portafolios	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	1	0,05	3	0,15
Tecnología de las empresas	0,05	2	0,1		0	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	1	0,05	3	0,15
Programas de apoyo a la población vulnerable	0,03	4	0,12	1	0,03	3	0,09	1	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Solidas entidades de control y apoyo al sistema	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Debilidades																			
Cobertura del sistema	0,20	4	0,8	2	0,4	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Imagen del sistema	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Fidelización afiliados	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Elevada evasión y elusión por parte de los empleados independientes	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	1	0,15	3	0,45
Desinformación a los afiliados del sistema, alternativas, beneficios, riesgos, requisitos (información, educación y asesoría)	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52	3	0,39	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	3	0,39
Pocos estímulos para ahorro voluntario tanto para el afiliado como para las empresas	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21
Déficit para el estado en el régimen de prima media	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Total	2,00		5,10		4,10		5,72		5,20		6,01		5,76		5,44		5,08		4,71

Nota: Puntaje de atractividad (PA) 4. Muy atractivo, 3. Atractivo, 2. Algo atractivo, 1. Sin atractivo. Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 301), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 34

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategia específica	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema, enfocada en trabajadores independientes por regiones geográficas	SI	SI	SI	SI	SI
2 Desarrollo e implementación de producto para personas que sin tener un empleo perciben ingresos y son potenciales contribuyentes al sistema pensional	SI	SI	SI	SI	SI
3 Implementación de campañas enfocadas a la población que será PEA; universidades y educación no formal. Donde se informe sobre los beneficios de pertenecer al sistema pensional	SI	SI	SI	SI	SI
4 Creación e implementación de incentivos que incrementen semanas de cotización a los afiliados que coticen de forma permanente al sistema pensional, a quienes lo hagan de forma ininterrumpida se le sumaran más semanas cotizadas, en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera	SI	SI	SI	SI	SI
5 Creación e implementación de beneficio tributario a los trabajadores independientes que ingresen por primera vez al sistema pensional, trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo	SI	SI	SI	SI	SI
6 Implementación de programa para la población reinsertada al sistema, con apoyo inicial direccionado a la cotización contribuyente	SI	SI	SI	SI	SI
7 Implementar programa que fortalezca la atención de la población vulnerable y adulto mayor	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Tabla 35.

Matriz de Ética (ME)

Estrategia específica	Derecho				Justicia				Utilitarismo				
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
1 Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema, enfocada en trabajadores independientes por regiones geográficas	N	P	N	N	P	P	N	P	P	N	P	P	SI
2 Desarrollo e implementación de producto para personas que sin tener un empleo perciben ingresos y son potenciales contribuyentes al sistema pensional	N	P	N	N	P	P	N	P	P	N	P	P	SI
3 Implementación de campañas enfocadas a la población que será PEA; universidades y educación no formal. Donde se informe sobre los beneficios de pertenecer al sistema pensional	N	N	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	SI
4 Creación e implementación de incentivos que incrementen semanas de cotización a los afiliados que coticen de forma permanente al sistema pensional, a quienes lo hagan de forma ininterrumpida se le sumaran más semanas cotizadas, en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera	N	P	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	SI
5 Creación e implementación de beneficio tributario a los trabajadores independientes que ingresen por primera vez al sistema pensional, trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo	N	P	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	SI
6 Implementación de programa para la población reinsertada al sistema, con apoyo inicial direccionado a la cotización contribuyente	N	P	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	SI
7 Implementar programa que fortalezca la atención de la población vulnerable y adulto mayor	P	N	P	N	P	P	N	P	P	N	P	P	SI

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 306), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 36

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
1	Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema, enfocada en trabajadores independientes por regiones geográficas
2	Desarrollo e implementación de producto para personas que sin tener un empleo perciben ingresos y son potenciales contribuyentes al sistema pensional
3	Implementación de campañas enfocadas a la población que será PEA; universidades y educación no formal. Donde se informe sobre los beneficios de pertenecer al sistema pensional
4	Creación e implementación de incentivos que incrementen semanas de cotización a los afiliados que coticen de forma permanente al sistema pensional, a quienes lo hagan de forma ininterrumpida se le sumaran más semanas cotizadas, en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera
5	Creación e implementación de beneficio tributario a los trabajadores independientes que ingresen por primera vez al sistema pensional, trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo
6	Implementación de programa para la población reinsertada al sistema, con apoyo inicial direccionado a la cotización contribuyente
7	Implementar programa que fortalezca la atención de la población vulnerable y adulto mayor
Estrategias de contingencia	
Segundo grupo	
1	Capacitar a los fondos, para el fortalecimiento en la actualización y asesoría de los fondos para con sus afiliados, teniendo en cuenta los rendimientos financieros de los fondos
2	Apertura de oficina especializada de Asofondos que trabaje continuamente con los fondos en evaluación de resultados y propuestas de mejora
Tercer grupo	
1	Implementación de departamento al interior de Asofondos con apoyo del estado y los fondos, que garantice recaudo contributivo de los trabajadores sobre el total real de ingresos percibidos
2	Implementación de sistema en línea que le permita a los afiliados calcular su aporte con base en el total de ingresos percibidos mensualmente; el cual cruce información con cuentas bancarias
3	Creación y puesta en marcha de comité interdisciplinario que garantice los recursos para el sostenimiento de los programas de apoyo a la población vulnerable (Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo)
4	Implementación campaña publicitaria a nivel nacional que informe de los beneficios de pertenecer al sistema enfocada principalmente en trabajadores independientes e inactivos en el sistema
5	Implementar programas de la población vulnerable en regiones marginadas y de mayores necesidades
6	Establecer e implementar políticas por parte de la superintendencia financiera y Asofondos que coberturen el riesgo de la rentabilidad de los fondos
7	Creación e implementación de incentivo fiscal en la declaración de renta para trabajadores independientes, en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo
8	Implementación de programa de capacitación uniforme, para que todas las empresas al momento de vincular un trabajador capacite de forma obligatoria al empleado sobre el sistema pensional
9	Incremento de partida presupuestal que disminuya déficit en el régimen de prima media; trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones y Ministerio de Protección social, gobierno central
10	Creación e implementación de programa de capacitación y sensibilización a trabajadores de ciudades donde la población está envejeciendo más rápidamente
11	Creación e implementación de estímulos tributarios que incentiven el ahorro voluntario tanto del trabajador independiente, dependiente y empresas; trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 309), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Tabla 37

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Visión			
Ser para el 2026 reconocido como un sistema general de pensiones de calidad que integre el régimen de capitalización individual y el régimen de prima media, siendo estos complementarios en beneficio del trabajador independiente y el trabajador dependiente e incluyente con la población vulnerable, logrando ampliación de la cobertura del sistema.			
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3
1 Incremento de cobertura, vía afiliados cotizantes activos			
2 Incrementar la calidad del sistema pensional, aumentando la fidelización y permanencia	OLP1 En 2026 llegar a 15.333.659 cotizantes activos en el sistema pensional. En 2015 hay 10.222.439	OLP2 En 2026 incrementar la calidad del sistema pensional aumentando la fidelización, para lo cual se disminuirán los afiliados inactivos por no contribución al sistema pasando de 49% a 10 %. En 2015 hay 9.861.346 afiliados inactivos	OLP3 A 2026 deben haberse incluido al sistema pensional a 50.000 familias en condiciones de vulnerabilidad. A 2015 esta población no está incluida en el sistema.
3 Integración de regímenes, concentrado el régimen público en la población vulnerable			
Estrategias			
1 Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema, enfocada en trabajadores independientes por regiones geográficas	X	X	
2 Desarrollo e implementación de producto para personas que sin tener un empleo perciben ingresos y son potenciales contribuyentes al sistema pensional	X	X	
3 Implementación de campañas enfocadas a la población que será PEA; universidades y educación no formal. Donde se informe sobre los beneficios de pertenecer al sistema pensional	X	X	
4 Creación e implementación de incentivos que incrementen semanas de cotización a los afiliados que coticen de forma permanente al sistema pensional, a quienes lo hagan de forma ininterrumpida se le sumaran más semanas cotizadas, en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera	X	X	
5 Creación e implementación de beneficio tributario a los trabajadores independientes que ingresen por primera vez al sistema pensional, trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo	X	X	
6 Implementación de programa para la población reinsertada al sistema, con apoyo inicial direccionado a la cotización contribuyente	X	X	X
7 Implementar programa que fortalezca la atención de la población vulnerable y adulto mayor			X

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Tabla 38

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

	Estrategias retenidas	Porvenir	Protección	Colfondos	Old Mutual	Colpensiones
1	Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema, enfocada en trabajadores independientes por regiones geográficas.	Se unirá a la estrategia	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RAIS			
2	Desarrollo e implementación de producto para personas que sin tener un empleo perciben ingresos y son potenciales contribuyentes al sistema pensional.	Se unirá a la estrategia	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RAIS			
3	Implementación de campañas enfocadas a la población que será PEA; universidades y educación no formal. Donde se informe sobre los beneficios de pertenecer al sistema pensional	Se unirá a la estrategia	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RAIS			
4	Creación e implementación de incentivos que incrementen semanas de cotización a los afiliados que coticen de forma permanente al sistema pensional, a quienes lo hagan de forma ininterrumpida se le sumaran más semanas cotizadas, en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera	Se unirá a la estrategia	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RAIS			
5	Creación e implementación de beneficio tributario a los trabajadores independientes que ingresen por primera vez al sistema pensional, trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo	Se unirá a la estrategia	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RAIS			
6	Implementación de programa para la población reinsertada al sistema, con apoyo inicial direccionado a la cotización contribuyente	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RMP	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RMP	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RMP	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RMP	Liderará la estrategia
7	Implementar programa que fortalezca la atención de la población vulnerable y adulto mayor	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RMP	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RMP	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RMP	No reacciona ante esta estrategia ya que pertenece a RMP	Liderará la estrategia

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 311), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.13. Conclusiones

Luego de realizar el análisis en las distintas matrices es importante resaltar los resultados concluyentes de cada una, su relación y coincidencia. En primera medida de la matriz FODA es relevante indicar que las estrategias resultantes al relacionar fortalezas y oportunidades se direccionan a la atención de población vulnerable, integración entre Asofondos y estado, necesidad de atender el sostenimiento de los programas, así como mejorar la imagen del sector. Al cruzar debilidades y oportunidades las estrategias se encaminan a creaciones de incentivos para incrementar la cobertura, capacitación para las empresas y afiliados, desarrollo de nuevos productos y campañas para futuros cotizantes. Al cruzar fortalezas y amenazas, las estrategias se dirigen hacia el fortalecimiento de programas, asesoría y políticas de riesgo de las rentabilidades de los fondos. Finalmente, al cruzar debilidades y amenazas las estrategias se direccionan a trabajo integrado para la creación de beneficios, incentivos y campañas de imagen.

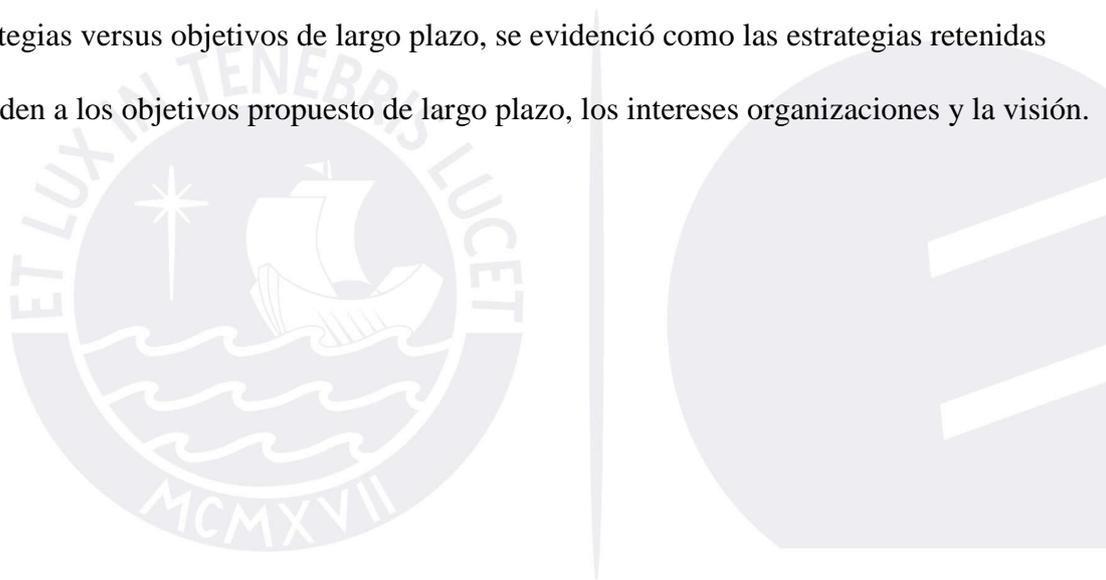
De la matriz PEYEA es importante mencionar que la posición resultante fue agresiva lo cual indica que existen fortalezas de la industria y fortalezas financieras con lo cual se buscará mejorar la ventaja competitiva mediante estrategias encaminadas a la asesoría de los afiliados en cuanto a beneficios y ventajas de pertenecer al sistema, ampliar los canales de comunicación hacia la población y la integración de organizaciones para lograr mejoras continuas al sistema.

La BCG refleja una baja posición de la participación de mercado, coincidiendo en los resultados de los análisis anteriores, por lo cual se refuerza la necesidad de encaminar las estrategias hacia la cobertura, atención de población vulnerable y campañas de imagen. La MIE se ubica en el cuadrante III con lo cual es necesario una posición de crecer y construir, mediante estrategias intensivas y de integración, nuevamente es coincidente con los

resultados anteriores, por tanto, las estrategias resultantes de esta matriz se direccionaron a integración vertical, desarrollo de productos y penetración de mercado.

La MGE muestra una alta coincidencia con la PEYEA al indicar que se tiene una débil posición competitiva, como además un rápido crecimiento del mercado; nuevamente se direcciona las estrategias al desarrollo y penetración de mercados e integración vertical. La MDE deja como estrategias retenidas principalmente las de integración e intensivas, desarrollando y penetrando mercados, así como proponiendo integración vertical.

Como se puede apreciar, las estrategias en su mayoría son consistentes a los análisis realizados en cada una de las matrices, reteniendo al final siete estrategias que superan los filtros de las matrices de Rumelt, matriz ética. Finalmente, al cruzar en la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo, se evidenció como las estrategias retenidas atienden a los objetivos propuestos de largo plazo, los intereses organizacionales y la visión.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Tabla 39

Matriz de Objetivos de Corto Plazo del Sistema Pensional Colombiano

OLP y OCP	Acciones/iniciativas	Responsable	Descripción indicador	Unidad de Medida	Año actual y proyectado											Meta	Total
					2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
OLP1 En 2026 llegar a 15.333.659 cotizantes activos en el sistema pensional. En 2015 hay 10.222.439.																	
OCP1.1 Desarrollo e implementación de nuevo producto "Yo también ahorro para mi futuro" para personas sin empleo con ingresos recurrentes captando 51.000 afiliados por año.	Implementación producto	Fondos	Incremento de afiliados por año	Unidades		51 K	510 K										
OCP1.2 Incremento de 2.000.000 afiliados a 2026, 200.000 afiliados anuales desde 2017; vía trabajadores independientes de regiones geográficas con más bajas tasas de afiliados.	Penetración de mercado en todas las regiones	Fondos	Incremento de afiliados por año	Unidades		200 K	2 M										
OCP1.3. Mantener rentabilidad promedio para los afiliados del 6%.	Garantizar rentabilidad	Asofondos, fondos	Mantener rentabilidad	Porcentaje		6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	
OCP1.4. Desarrollo e implementación de beneficio tributario a trabajadores independientes que ingresen al sistema, captando desde 2017 150.000 afiliados por año	Implementación de beneficio tributario	Fondos, Colpensiones, Ministerio de Hacienda	Incremento de afiliados por año	Unidades	10,2 M	150 K	150 K	150 K	150 K	150K	150 K	2 M	15,3 M				
OCP1.5 Incentivar programa de permanencia en el sistema pensional captando 50.000 afiliados desde 2017 por año	Incentivar programa de permanencia	Fondos	Incremento de afiliados por año	Unidades		50 K	50 K	56 K	500 K								
OCP1.6. Desarrollo e implementación de campaña "Desde ahora comprometido con mi jubilación" a potencial PEA captando desde 2017 59.000 afiliados anuales	Implementación campaña	Fondos	Incremento de afiliados por año	Unidades		59 K	590 K										
OCP1.7 Implementación de programa "Bienvenido a tu nuevo futuro" para la población reinsertada incluyendo desde 2017 600 afiliados anuales desmovilizados como cotizantes activos	Desarrollo de nuevo mercado	Asofondos, fondos	Incremento de afiliados por año	Unidades		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	6 K	
OLP2 En 2026 incrementar la calidad del sistema pensional aumentando la fidelización, para lo cual se disminuirán los afiliados inactivos por no contribución al sistema pasando de 49% a 10 %. En 2015 hay 9.861.346 afiliados inactivos																	
OCP2.1. Implementación de programa que sume semanas cotizadas a los afiliados que cotizan ininterrumpidamente por tres años disminuyendo inactivos en el sistema 2% anual desde 2017.	Implementación programa	Asofondos, fondos	Disminución inactivos	Porcentaje	49%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	20%	10%
OCP2.2 Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema en todas las regiones del país, fidelizando usuarios disminuyendo los cotizantes inactivos en 1,9% desde 2017.	Implementación campaña	Asofondos, fondos	Disminución inactivos	Porcentaje		1,9%	4%	6%	8%	10%	11%	13%	15%	17%	19%	19%	
OCP2.3 Implementación de departamento de capacitación en Asofondos, el cual realizará una capacitación trimestral para cada fondo privado desde el año 2017.	Capacitación asesores	Asofondos	Cantidad de capacitaciones	Unidades	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200	
OCP2.4 Realizar cuatro evaluaciones anuales por parte de los afiliados en relación con la imagen y calidad del sistema desde 2017.	Evaluación de calidad	Asofondos, fondos	Cantidad de evaluaciones	Unidades	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
OCP2.5 Implementación de programa dirigido a población no laboral con ingresos, que garanticen permanencia del 90% en el sistema pensional mínimo de tres años para los afiliados del producto "Yo también ahorro para mi futuro" desde el año 2017	Garantizar permanencia de afiliados en programa	Asofondos, fondos	Permanencia afiliados	Porcentaje		90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	
OCP2.6 Implementación de programa que logre 90% de permanencia de afiliados del programa "Bienvenido a tu nuevo futuro" desde 2017	Garantizar permanencia de afiliados en programa	Asofondos, fondos	Permanencia afiliados	Porcentaje		90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	
OCP2.7 Implementación programa de permanencia en el sistema pensional mínimo de tres años para los afiliados del producto "Desde ahora comprometido con mi jubilación" desde el año 2017	Garantizar permanencia de afiliados en programa	Asofondos, fondos	Permanencia afiliados	Porcentaje		90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	
OLP3 A 2026 deben haberse incluido al sistema pensional a 50.000 afiliados en condiciones de vulnerabilidad territorial. A 2015 esta población no está incluida en el sistema.																	
OCP3.1 Garantizar 100% de la partida presupuestal estatal para el sostenimiento de los programas de la población vulnerable.	Lograr recursos para atención de programas a población vulnerable	Colpensiones Ministerio de Protección Social, Ministerio de Hacienda	Porcentaje de presupuesto aprobado para los programas	Porcentaje		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
OCP3.2 Capacitación anual para cada apertura de oficina especializada por parte de Colpensiones, realizando tres capacitaciones anuales desde 2017.	Capacitación asesores	Colpensiones	Cantidad de capacitaciones	Unidades		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	
OCP3.3. Apertura de una oficina por departamento especializada en atención de población vulnerable con tecnología de punta. Desde 2017 apertura de 3 oficinas anuales.	Habilitación de puntos de atención	Colpensiones Ministerio de Protección Social	Cantidad de oficinas	Unidades		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	
OCP3.4 Implementación de programa que incorpore 5.000 afiliados anuales de la población reinsertada y población civil desde 2017	Desarrollo de nuevo mercado	Colpensiones	% de población en el programa	Porcentaje		5 K	5 K	5 K	5 K	5 K	5 K	5 K	5 K	5 K	5 K	50 K	
OCP3.5 Incorporación de 1.000 afiliados por año a los programas adulto mayor, para población vulnerable reinsertada y civil desde 2017.	Incorporación de afiliados	Colpensiones	Cantidad de afiliados	Unidades		1 K	1 K	1 K	1 K	1 K	1 K	1 K	1 K	1 K	1 K	10 K	
OCP3.6 Implementación de un programa enfocado a una población vulnerable específica (a) madres cabeza de familia en 2017, (b) menores de edad (desde los 16 años) cercanos a ser cotizantes activos en 2019, (c) personas discapacitadas en 2021; para población civil y reinsertada incorporando en cada programa 2.000 afiliados.	Creación de productos	Colpensiones	Cantidad de programas	Unidades		2 K		2 K		2 K						6 K	

Nota: Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 470+A4), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Tabla 40

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo (OCP)	OCP	Materiales directos o indirectos	Mano de obra (personas)	Maquinaria (activos productivos)	Métodos (procedimientos y sistemas)	Medio ambiente (clima organizacional)	Mentalidad (cultura organizacional)	Moneda (dinero)
OCP1.1 Desarrollo e implementación de nuevo producto "Yo también ahorro para mi futuro" para personas sin empleo con ingresos recurrentes captando 51.000 afiliados por año.	OCP1.1	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para desarrollo, implementación y puesta en marcha	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos, aportes estado
OCP1.2 Incremento de 2.000.000 de afiliados a 2026, 200.000 afiliados anuales desde 2017; vía trabajadores independientes de regiones geográficas con más bajas tasas de afiliados.	OCP1.2	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal de apoyo en las diferentes regiones	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos, aportes estado
OCP1.3. Mantener rentabilidad promedio para los afiliados del 6%.	OCP1.3	No se requiere	Personal financiero fondos y Asofondos	No se requiere	Bloomberg, sistemas de cómputo y análisis de información	Compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	No se requiere
OCP1.4. Desarrollo e implementación de beneficio tributario a trabajadores independientes que ingresen al sistema, captando desde 2017 150.000 afiliados por año.	OCP1.4	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para desarrollo, implementación y puesta en marcha	No se requiere	Sistemas de cómputo y análisis de información	Compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos, aportes estado
OCP1.5 Incentivar programa de permanencia en el sistema pensional captando 50.000 afiliados desde 2017 por año.	OCP1.5	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para seguimiento al programa	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos, aportes estado
OCP1.6. Desarrollo e implementación de campaña "Desde ahora comprometido con mi jubilación" a potencial PEA captando desde 2017 59.000 afiliados anuales.	OCP1.6	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para desarrollo, implementación y puesta en marcha	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos, aportes estado
OCP1.7 Implementación de programa "Bienvenido a tu nuevo futuro" para la población reinsertada incluyendo desde 2017 600 afiliados anuales desmovilizados como cotizantes activos.	OCP1.7	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para desarrollo, implementación y puesta en marcha	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos
OCP2.1. Implementación de programa que sume semanas cotizadas a los afiliados que cotizan ininterrumpidamente por tres años disminuyendo inactivos en el sistema 2% anual desde 2017.	OCP2.1	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para desarrollo, implementación y puesta en marcha	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos
OCP2.2 Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema en todas las regiones del país, fidelizando usuarios disminuyendo los cotizantes inactivos en 1,9% desde 2017.	OCP2.2	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para desarrollo, implementación y puesta en marcha	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos
OCP2.3 Implementación de departamento de capacitación en Asofondos, el cual realizará una capacitación trimestral para cada fondo privado desde el año 2017.	OCP2.3	Folletos, guías, carteles, y otros materiales para capacitación	Personal para nuevo departamento Asofondos	Inmobiliario oficinas	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos
OCP2.4 Realizar cuatro evaluaciones anuales por parte de los afiliados en relación con la imagen y calidad del sistema desde 2017.	OCP2.4	Formatos de evaluación	Personal para tabular y analizar las evaluaciones	Hardware para procesamiento de información	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos
OCP2.5 Implementación de programa dirigido a población no laboral con ingresos, que garantice permanencia del 90% en el sistema pensional mínimo de tres años para los afiliados del producto "Yo también ahorro para mi futuro" desde el año 2017	OCP2.5	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para seguimiento al programa	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos
OCP2.6 Implementación de programa que logre 90% de permanencia de afiliados del programa "Bienvenido a tu nuevo futuro" desde 2017	OCP2.6	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para seguimiento al programa	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos
OCP2.7 Implementación programa de permanencia en el sistema pensional mínimo de tres años para los afiliados del producto "Desde ahora comprometido con mi jubilación" desde el año 2017	OCP2.7	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para seguimiento al programa	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital propio de los fondos
OCP3.1 Garantizar 100% de la partida presupuestal estatal para el sostenimiento de los programas de la población vulnerable.	OCP3.1	No se requiere	Personal que sustentará presupuestos	Hardware para procesamiento de información	Sistemas de cómputo y análisis de información	Compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital aportado por el estado
OCP3.2 Capacitación anual para cada apertura de oficina especializada por parte de Colpensiones, realizando tres capacitaciones anuales desde 2017.	OCP3.2	Folletos, guías, carteles, y otros materiales para capacitación	Personal para nuevo departamento de capacitación	Inmobiliario oficinas	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital aportado por el estado
OCP3.3. Apertura de una oficina por departamento especializada en atención de población vulnerable con tecnología de punta. Desde 2017 apertura de 3 oficinas anuales.	OCP3.3	Folletos, guías, carteles, y otros materiales informativos	Personal para nuevas oficinas	Inmobiliario oficinas	Sistemas de cómputo y análisis de información	Preservación del medio ambiente, responsabilidad social	Visión, misión, valores, código de ética	Capital aportado por el estado
OCP3.4 Implementación de programa que incorpore 5.000 afiliados anuales de la población reinsertada y población civil desde 2017	OCP3.4	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para desarrollo, implementación y puesta en marcha	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital aportado por el estado
OCP3.5 Incorporación de 1.000 afiliados por año a los programas adulto mayor, para población vulnerable reinsertada y civil desde 2017.	OCP3.5	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para creación, puesta en marcha y seguimiento	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital aportado por el estado
OCP3.6 Implementación de un programa enfocado a una población vulnerable específica (a) madres cabeza de familia en 2017, (b) menores de edad (desde los 16 años) cercanos a ser cotizantes activos en 2019, (c) personas discapacitadas en 2021; para población civil y reinsertada incorporando en cada programa 2.000 afiliados.	OCP3.6	Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Personal para creación, puesta en marcha y seguimiento	Agencias de publicidad y gestión de medios	Sistemas de cómputo y análisis de información	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Visión, misión, valores, código de ética	Capital aportado por el estado

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 475), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Tabla 41

Matriz Políticas de cada Estrategia del Sector de Pensiones Colombiano

Estrategia	Política
Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema, enfocada en trabajadores independientes por regiones geográficas	<p>PO1 Promover en cliente interno y externo la importancia e impacto de la campaña</p> <p>PO2 Definir campañas diferenciadas por regiones geográficas, teniendo en cuenta cultura y costumbres específicas</p> <p>PO3 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados</p> <p>PO4 Establecer procesos, procedimientos y seguimientos claros, enfocados en los resultados esperados</p> <p>PO5 Reclutar el personal más idóneo para conformar los equipos de trabajo encargados de la campaña</p>
Desarrollo e implementación de producto para personas que sin tener un empleo perciben ingresos y son potenciales contribuyentes al sistema pensional	<p>PO6 Promover en cliente interno y externo la importancia e impacto del producto</p> <p>PO7 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados</p> <p>PO8 Establecer procesos, procedimientos y seguimientos claros, enfocados en los resultados esperados</p> <p>PO9 Reclutar el personal más idóneo para desarrollo e implementación de producto</p> <p>P10 Fomentar la educación de finanzas personales</p>
Implementación de campañas enfocadas a la población que será PEA; universidades y educación no formal. Donde se informe sobre los beneficios de pertenecer al sistema pensional	<p>P11 Promover en cliente interno y externo la importancia e impacto de la campaña</p> <p>P12 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados</p> <p>P13 Establecer procesos, procedimientos y seguimientos claros, enfocados en los resultados esperados</p> <p>P14 Reclutar el personal más idóneo para conformar los equipos de trabajo encargados de la campaña</p> <p>P15 Fomentar la educación de finanzas personales</p>
Creación e implementación de incentivos que incrementen semanas de cotización a los afiliados que coticen de forma permanente al sistema pensional, a quienes lo hagan de forma ininterrumpida se le sumaran más semanas cotizadas, en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera	<p>P16 Promover en cliente interno de las diferentes entes involucrados la importancia e impacto del incentivo</p> <p>P17 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados</p> <p>P18 Fomentar la colaboración entre las organizaciones involucradas</p> <p>P19 Reclutar el personal más idóneo para conformar los equipos de trabajo</p> <p>P20 Fomentar la educación de finanzas personales</p>
Creación e implementación de beneficio tributario a los trabajadores independientes que ingresen por primera vez al sistema pensional, trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo	<p>P21 Promover en cliente interno la importancia e impacto del beneficio tributario</p> <p>P22 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados</p> <p>P23 Fomentar la colaboración entre las organizaciones involucradas</p> <p>P24 Reclutar el personal más idóneo para conformar los equipos de trabajo</p> <p>P25 Fomentar la educación de finanzas personales</p>
Implementación de programa para la población reinsertada al sistema, con apoyo inicial direccionado a la cotización contribuyente	<p>P26 Promover en cliente interno y externo la importancia e impacto del programa</p> <p>P27 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados</p> <p>P28 Establecer procesos, procedimientos y seguimientos claros, enfocados en los resultados esperados</p> <p>P29 Reclutar el personal más idóneo para conformar los equipos de trabajo</p> <p>P30 Fomentar la educación de finanzas personales</p>
Implementar programa que fortalezca la atención de la población vulnerable y adulto mayor	<p>P31 Promover en cliente interno y externo la importancia e impacto del programa</p> <p>P32 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados</p> <p>P33 Establecer procesos, procedimientos y seguimientos claros, enfocados en los resultados esperados</p> <p>P34 Reclutar el personal más idóneo para la generación, aprobación y puesta en marcha de iniciativas</p> <p>P35 Fomentar el respeto por la población mayor o en condiciones vulnerables</p>

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 472), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.4. Estructura Organizacional de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia

La estructura organizacional contribuye con la exitosa implementación de las estrategias retenidas mediante las políticas definidas, por tanto realizar ajustes a las estructuras actuales es fundamental para soportar los cambios. Como lo indica D'Alessio (2015): “El peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua. Las estructuras organizacionales adecuadas son factor de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica” (p. 477).

La actual estructura organizacional funciona de forma independiente entre los regímenes RMP y RAIS, en el RMP la estructura está encabezada por la junta directiva, seguida de presidencia, oficina de ingeniería de procesos, oficina de control interno, y las vicepresidencias de: financiamiento e inversión, servicio al ciudadano, comercial, beneficios prestacionales, operaciones y tecnología, planeación y riesgo, beneficios económicos periódicos, talento humano, administrativa y jurídica; como dependientes de la junta directiva está la revisoría fiscal y la defensoría del consumidor financiero (Colpensiones, 2016).

El RAIS que cuenta con cuatro empresas privadas: Porvenir, Protección, Colfondos y Old Mutual tiene estructuras similares, tomando de base Porvenir cuentan con una estructura encabezada por la asamblea de accionistas, junta directiva, revisoría fiscal, comité de auditoría, presidencia, gerencia de talento humano, y las vicepresidencias de: riesgo, jurídica, inversiones, operaciones y servicios, comercial, planeación, servicios corporativos (Porvenir, 2016).

Con el fin de lograr la implementación y éxito de las estrategias propuestas se requiere modificar la estructura incluyendo una gerencia de imagen y cobertura en la vicepresidencia comercial de las RAIS la cual será la encargada de liderar y garantizar las campañas propuestas en las estrategias, así mismo en la vicepresidencia de planeación incluir la

gerencia de nuevos productos y programas. De igual manera, para garantizar la integración y trabajo en equipo de los regímenes existirá un departamento transversal que será el encargado de liderar la creación de incentivos, mejora continua del sistema y relación entre las diferentes organizaciones involucradas como son: Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Sociedades Administradoras u otras que sean requeridas. Por tanto, la estructura se define como lo muestra la Figura 34.

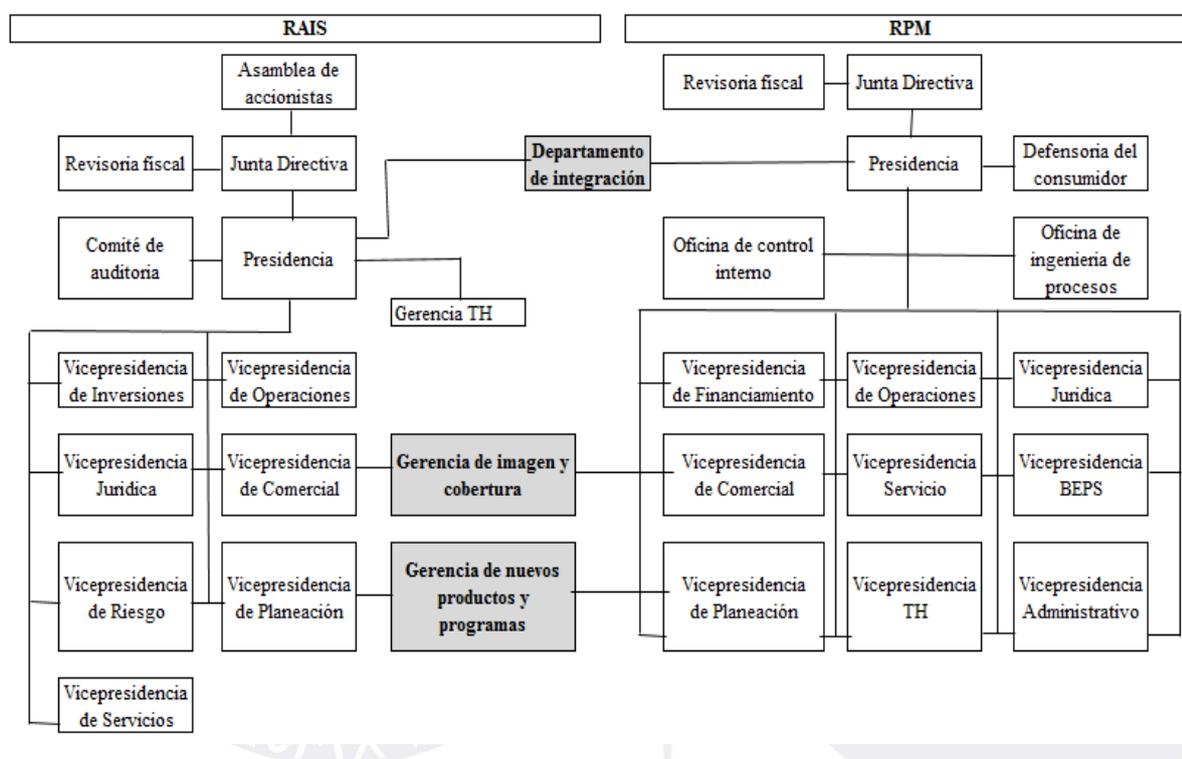


Figura 34. Nueva Estructura del Sector de Pensiones en Colombia

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La responsabilidad requiere que todos los involucrados estén comprometidos con la comunidad buscando que todos ganen. Teniendo en cuenta esto en el sector es vital trabajar bajo lineamientos que contribuyan a los diferentes aspectos que involucran aspectos económicos financieros, impactos sociales, medio ambiente y tecnología y como lo indica D'Alessio (2015): “la responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable” (p. 486).

Adicional del compromiso que obligatoriamente se debe tener, es importante mencionar que el trabajo que se realice en beneficio de la comunidad vinculada mejorara la reputación e imagen, siendo este uno de los objetivos propuestos se requiere como ya se mencionó el compromiso de todos los equipos de trabajo y líderes.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Luego de tener una estructura definida es de vital importancia que sea lidera y operada por un recurso humano con las mejores habilidades, aptitudes y conocimientos, como lo indica D'Alessio (2015): “para un proceso de implementación favorable, se debe definir también las posiciones más importantes. Se debe considerar que quien se localice en estos lugares forma una pieza clave y debe tener las competencias necesarias a ese puesto” (p. 481). Será necesario que para lograr programas y campañas exitosas el personal sea idóneo, pero además debe estar motivado, no solo con las capacitaciones propuestas, sino, además con un trato justo y bajo uno líderes que los guíen y apoyen de ser necesario en las dificultades que encontraran en la retadora tarea de fidelizar usuarios, capturar nuevos y mejora la imagen del sector.

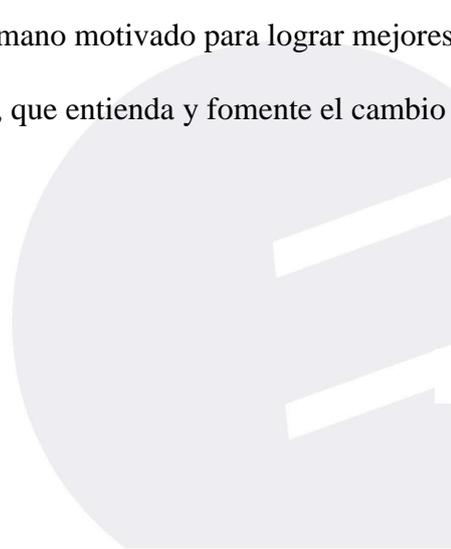
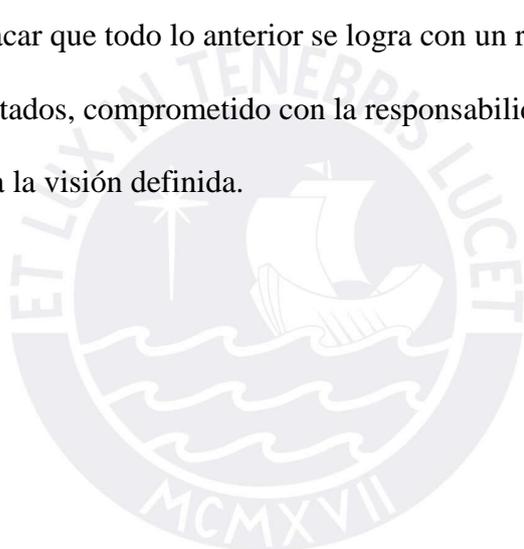
7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015): “el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces, culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Lo cual requiere que la organización desarrolle acciones” (p. 482). De las acciones propuestas por el autor son prioritarias llevar a cabo en el sector las siguientes: planear la estrategia del cambio mediante un plan de acción, establecer un sentido de urgencia, crear una visión para el cambio, comunicar la visión, facultar a otros para conseguir el cambio, planear resultados y crear éxitos tempranos reconociendo a los empleados que intervienen en las mejoras, institucionalizar los nuevos enfoques.

7.8. Conclusiones

Para lograr los objetivos de largo plazo es necesario tomar acción en los objetivos planteados de corto plazo, y dado que se han fijado objetivos medibles para cada año es fundamental que los responsables se empoderen de sus responsabilidades y logren liderar los equipos, así como cumplir con dichos objetivos. Lo anterior amparados en los recursos físicos, y dando cumplimiento y seguimiento a las políticas de las estrategias.

Al modificar la estructura se pretende dar un cambio de impacto positivo a la actual, enfocados en la integración de los regímenes, la importancia de la imagen y la cobertura, así como también en la generación de nuevos productos y programas que conlleven al aumento de la cobertura, con proyección a una fidelización y permanencia en el sistema. Cabe destacar que todo lo anterior se logra con un recurso humano motivado para lograr mejores resultados, comprometido con la responsabilidad social, que entienda y fomente el cambio hacia la visión definida.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo se centra en la tercera etapa del procesos estratégico la cual es la evaluación y control, se realiza con el fin de permitir hacer una retroalimentación enfocada a realizar ajustes que se consideren necesarios, dentro de los objetivos a corto plazo, las políticas, los recursos, la estructura organizacional y el manejo del medio ambiente, sin dejar de lado la demanda, la competencia y el entorno, por lo tanto los resultados que se obtienen en la evaluación estratégica se deben comparar con los objetivos planteados en un principio para conseguir los resultados esperados (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

Con el fin de evaluar el desempeño y controlar estrategias que evalúen la implementación y seguimiento del cumplimiento de las estrategias definidas y objetivos a corto plazo en la diferentes etapas del planeamiento estratégico del sistema de administradoras de fondos de pensiones y cesantías, se utiliza el tablero balanceado de gestión (*Balanced Score Card*), buscando monitorear los objetivos a corto plazo, ampliando la visión del sistema pensional en Colombia, considerando las siguientes perspectivas: (a) financiera, con claves de éxito que satisfacen al accionista; (b) cliente, imagen de los clientes para alcanzar la visión; (c) interna, procesos eficientes y capacidad de satisfacer las necesidades surgidas, y (d) aprendizaje y desarrollo, el cual se focaliza en aprender, mejorar y lograr la visión futura, se logra con el análisis de indicadores que de forma positiva mejorar los resultados facilitando la toma de decisiones (D'Alessio, 2015).

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva interna controla como debe ser el sistema de las administradoras de fondos de pensiones y cesantías en Colombia, con el fin que se auto capaciten y que además se aprenda a mejorar los productos y servicios, midiendo las actividades de gran impacto, catalogadas como críticas para el logro de los objetivos. El indicador de aprendizaje interno

es la cantidad meta de capacitaciones, el cual busca medir la eficacia del sector de pensiones en capacitación y traslado de conocimiento de educación financiera con el fin de mejorar la cultura previsional de los afiliados y de potenciales clientes, de forma que con incentivos para el ahorro y toma de conciencia ciudadana en materia de ahorro para la vejez, se ofrezcan beneficios que la población de forma natural y voluntaria le apueste a largo plazo para garantizar su futuro en materia pensional.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva se centra en las operaciones que generan valor agregado a clientes internos y externos, que son representativos con la innovación y desarrollo de productos para entregarlos con cumplimiento de requisitos implícitos, todo con el propósito de lograr el mejoramiento del rendimiento y eficiencia de los procesos. El control de estos procesos, se realizará a través de los siguientes indicadores:

- Cantidad meta de evaluación.
- Cantidad meta de oficinas.

A través de las mediciones se logra que se reduzcan los costos del sistema de fondos de pensiones como por ejemplo las comisiones con el fin de buscar excelencia en los procesos productivos, centrándose en la operación de los portafolios que tienen disponibles y traspasando actividades que no estén enfocadas al negocio en si a áreas o empresas que las realicen con el fin que toda la fuerza de ventas en las oficinas cumpla las meta con el fin de obtener rentabilidad que satisfaga a los accionistas y clientes.

8.1.3. Clientes

El objetivo es buscar cubrir a todos los sectores de la población con el fin que estos tengan la pensión para que en el futuro lleven una vejez digna, esto hace que la satisfacción del cliente aumente, demostrándole a los afiliados la importancia que tienen para el sector

pensional y para el Estado, enfocando los esfuerzos a la obtención de mejores productos y servicios, para lo cual se realizará control a través de los siguientes indicadores:

- Cantidad meta de afiliados.
- Cantidad de afiliados activos / cantidad total de afiliados.
- Cantidad de afiliados activos del producto / total de afiliados del producto.
- Población incorporada / total población del programa.
- Cantidad meta de programas.

Al tener los afiliados con mediciones internas se conocerá la satisfacción de los mismos con los productos, y además se creará confianza y lealtad haciendo que permanezcan afiliados en el tiempo y no se retiren del fondo, los indicadores permiten segmentar los clientes por niveles, sueldos, características especiales con el fin de ofrecer nuevos productos a los actuales clientes, manejo de la rentabilidad que obtienen por sus productos y saber cómo captar nuevos clientes potenciales con el fin de poder fidelizarlos con productos que sean parte de su estilo de vida, para aumentar los ingresos al sector pensional.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera tiene como finalidad, hacer que las administradoras de fondos de pensiones y cesantías obtenga tasas de rentabilidad económica tanto en los portafolios que tienen como en las inversiones que realizan para garantizarles a los clientes estabilidad en los rendimientos. En este sentido para que el proyecto sea sostenible en términos económicos, se debe promover a corto plazo un plan eficiente de ahorro e inversión, buscando crecer en los mercados en donde invierten los recursos de los afiliados con el fin de obtener mejores rentabilidades, se debe tener en cuenta la volatilidad de los mercados con el fin de no crecer en pérdidas de recursos financieros por manejo de tasas de cambios, inflación, problemas económicos como el Brexit que hagan fluctuar el mercado. A largo plazo, la apuesta es más

enfocada a la participación de nuevos productos y crecimiento en la cobertura de la población.

Es importante mencionar que el crecimiento de la cobertura permite mayores aportes que hacen que los fondos crezcan en economía de escala, posicionándose para lograr mejores inversiones, con el fin de satisfacer a los accionistas y clientes permitiendo incrementar el patrimonio, con los indicadores financieros se puede evidenciar el crecimiento del sector pensional y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados para el aumento de la rentabilidad, sin dejar a un lado el análisis de riesgo de las inversiones que se realizan con el fin de garantizar estabilidad de los fondos y poder asegurarle el dinero a los afiliados en caso de crisis o pérdida económica.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control o tablero de control balanceado, (ver Tabla 42) es donde se establecen los indicadores para los objetivos a corto plazo, adicional se define la fórmula de obtención de los mismos y las correspondientes unidades de medida, finalmente se asocian a las perspectivas pertinentes. Kaplan y Norton desarrollaron cinco principios para un tablero de control balanceado que cierra la brecha en lo que la organización quiere hacer y lo que hace (D'Alessio, 2015).

Tabla 42

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Acciones/iniciativas	Indicador	Descripción indicador	Unidad de Medida	Meta
Financiera	OCP3.1 Garantizar 100% de la partida presupuestal estatal para el sostenimiento de los programas de la población vulnerable.	Lograr recursos para atención de programas a población vulnerable.	presupuesto aprobado / presupuesto solicitado	Porcentaje de presupuesto aprobado para los programas	Porcentaje	100%
	OCP1.3. Mantener rentabilidad promedio para los afiliados del 6%.	Garantizar rentabilidad.	Porcentaje meta de rentabilidad	Mantener rentabilidad	Porcentaje	6%
Clientes	OCP1.1 Desarrollo e implementación de nuevo producto "Yo también ahorro para mi futuro" para personas sin empleo con ingresos recurrentes captando 51.000 afiliados por año.	Implementación producto.	Cantidad meta de afiliados	Incremento de afiliados por año	Unidades	510 K
	OCP1.6. Desarrollo e implementación de campaña "Desde ahora comprometido con mi jubilación" a potencial PEA captando desde 2017 59.000 afiliados anuales.	Implementación campaña.	Cantidad meta de afiliados	Incremento de afiliados por año	Unidades	590 K
	OCP1.4. Desarrollo e implementación de beneficio tributario a trabajadores independientes que ingresen al sistema, captando desde 2017 150.000 afiliados por año.	Implementación de beneficio tributario.	Cantidad meta de afiliados	Incremento de afiliados por año	Unidades	2 M
	OCP1.5 Incentivar programa de permanencia en el sistema pensional captando 50.000 afiliados desde 2017 por año.	Incentivar programa de permanencia.	Cantidad meta de afiliados	Incremento de afiliados por año	Unidades	500 K
	OCP1.2 Incremento de 2.000.000 afiliados a 2026, 200.000 afiliados anuales desde 2017; vía trabajadores independientes de regiones geográficas con más bajas tasas de afiliados.	Penetración de mercado en todas las regiones.	Cantidad meta de afiliados	Incremento de afiliados por año	Unidades	2 M
	OCP1.7 Implementación de programa "Bienvenido a tu nuevo futuro" para la población reinsertada incluyendo desde 2017 600 afiliados anuales desmovilizados como cotizantes activos.	Desarrollo de nuevo mercado.	Cantidad meta de afiliados	Incremento de afiliados por año	Unidades	6 K
	OCP2.1. Implementación de programa que sume semanas cotizadas a los afiliados que cotizan ininterrumpidamente por tres años disminuyendo inactivos en el sistema 2% anual desde 2017.	Implementación programa.	cantidad de afiliados activos / cantidad total de afiliados	Disminución inactivos	Porcentaje	20%
	OCP2.2 Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema en todas las regiones del país, fidelizando usuarios disminuyendo los cotizantes inactivos en 1,9% desde 2017.	Implementación campaña.	cantidad de afiliados activos / cantidad total de afiliados	Disminución inactivos	Porcentaje	19%
	OCP2.5 Implementación de programa dirigido a población no laboral con ingresos, que garantice permanencia del 90% en el sistema pensional mínimo de tres años para los afiliados del producto "Yo también ahorro para mi futuro" desde el año 2017	Garantizar permanencia de afiliados en programa.	cantidad de afiliados activos del producto / total de afiliados del producto	Permanencia afiliados	Porcentaje	90%
	OCP2.7 Implementación programa de permanencia en el sistema pensional mínimo de tres años para los afiliados del producto "Desde ahora comprometido con mi jubilación" desde el año 2017	Garantizar permanencia de afiliados en programa.	cantidad de afiliados activos del producto / total de afiliados del producto	Permanencia afiliados	Porcentaje	90%
	OCP2.6 Implementación de programa que logre 90% de permanencia de afiliados del programa "Bienvenido a tu nuevo futuro" desde 2024.	Garantizar permanencia de afiliados en programa.	cantidad de afiliados activos del producto / total de afiliados del producto	Permanencia afiliados	Porcentaje	90%
	OCP3.4 Implementación de programa que incorpore 5.000 afiliados anuales de la población reinsertada y población civil desde 2017	Desarrollo de nuevo mercado.	población incorporada / total población del programa	Cantidad de afiliados	Unidades	50K
	OCP3.6 Implementación de un programa enfocado a una población vulnerable específica (a) madres cabeza de familia en 2017, (b) menores de edad (desde los 16 años) cercanos a ser cotizantes activos en 2019, (c) personas discapacitadas en 2021; para población civil y reinsertada incorporando en cada programa 2.000 afiliados.	Creación de productos.	Cantidad meta de programas	Cantidad de programas	Unidades	6K
	OCP3.5 Incorporación de 1.000 afiliados por año a los programas adulto mayor, para población vulnerable reinsertada y civil desde 2017.	Incorporación de afiliados.	Cantidad meta de afiliados	Cantidad de afiliados	Unidades	10 K
	Interna	OCP2.4 Realizar cuatro evaluaciones anuales por parte de los afiliados en relación con la imagen y calidad del sistema desde 2017.	Evaluación de calidad.	Cantidad meta de evaluaciones	Cantidad de evaluaciones	Unidades
OCP3.3. Apertura de una oficina por departamento especializada en atención de población vulnerable con tecnología de punta. Desde 2017 apertura de 3 oficinas anuales.		Habilitación de puntos de atención.	Cantidad meta de oficinas	Cantidad de oficinas	Unidades	27
Aprendizaje y Desarrollo	OCP3.2 Capacitación anual para cada apertura de oficina especializada por parte de Colpensiones, realizando tres capacitaciones anuales desde 2017.	Capacitación asesores.	Cantidad meta de capacitaciones	Cantidad de capacitaciones	Unidades	27
	OCP2.3 Implementación de departamento de capacitación en Asofondos, el cual realizará una capacitación trimestral para cada fondo privado desde el año 2017.	Capacitación asesores.	Cantidad meta de capacitaciones	Cantidad de capacitaciones	Unidades	200

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 580), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

8.3. Conclusiones

Asignar indicadores para controlar la gestión y cumplimiento de objetivos de corto plazo es relevante para encontrar desviaciones y tomar acciones oportunamente, con lo cual la administración y gestión permanente del tablero balanceado de gestión, se convierte en una importante herramienta para tomar decisiones y replantear estrategias.

El BSC muestra que el objetivo es apalancarse en la perspectiva de clientes con el fin de generar estrategias para lograr la cobertura, teniendo focalizado el sostenimiento del programa, creando incentivos para crear cultura previsional, generando confianza y fidelidad en la población para que genere ahorros para su vejez y se disminuya la informalidad de empleo, dando opciones para proteger a la población vulnerable garantizándoles el cubrimiento a toda la población adulta mayor. El objetivo para crecer es atraer nuevos afiliados y la generación de cultura para los futuros cotizantes, con el propósito de crear beneficios y campanas de imagen que permitan crecer en el tiempo.

La capacitación para los colegios, universidades, empresas y afiliados, permitirá a través de la educación dar asesorías en cuanto a beneficios y ventajas de pertenecer al sistema, ampliando el conocimiento hacia la población con el fin de medir la efectividad de las campañas y promociones realizada, con el fin de medir los medios de comunicación para lograr incentivar la cultura previsional en el sector.

Las estrategias de aumentar la cobertura, fortalecer los programas, mejorar los portafolios, desarrollando nuevos productos, asesoría y políticas de riesgo de las rentabilidades de los fondos, conllevan a un crecimiento sostenido de las administradoras de fondos de pensión, con el fin de efectuar en el mercado de capitales mejores inversiones, permitiendo que los afiliados tengan mayores beneficios y rentabilidad, logrando que aumente el empleo y la calidad de vida de la población.

Capítulo IX: Competitividad de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia

9.1. Análisis Competitivo de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia

En esta etapa del planeamiento estratégico es importante evaluar si los factores de productividad, innovación, análisis de afiliados, permiten que el análisis del sector sea atractivo para el estudio y también si la inclusión de éste en algún clúster permite lograr ventajas competitivas, según la Superintendencia Financiera la principal característica de la competencia en el sector de las AFPs es el número limitado de Administradoras y todas pertenecientes a conglomerados y grupos financieros. Por tal razón se estudiarán las ventajas competitivas del sector de administradoras de fondos de pensiones, la identificación y análisis de los posibles clústeres del sector y la identificación de aspectos estratégicos de los potenciales clústeres identificados.

Colombia enfrenta consecuencias de la creciente inequidad entre su población, la cual se ha agudizado a raíz de la crisis del país por problemas económicos y sociales, con el fin de contrarrestar esta situación la competitividad del país cobra relevancia ya que es un motor para que por medio de los pilares de fortaleza que se tienen surja el desarrollo económico y social, el Índice Global de Competitividad (IGC), ubica a Colombia en el puesto 61 entre 140 países, conllevando a revisar los puntos fuertes y eslabones débiles del sistema competitivo.

El reto para el país es ser competitivo con otros países en aquellos aspectos de mejora de competitividad para lograr un mejor puntaje en ese sector, este es el caso para instituciones, mercado de bienes, mercado laboral, innovación, infraestructura, salud y educación, y mantener su posición en los pilares de macroeconomía, mercado financiero y sofisticación de los negocios en donde su nivel de competencia es alto. El principal objetivo es apostar a nivel nacional por la competitividad, para lo cual el enfoque consiste en

enfrentarse a los factores que limitan el crecimiento de la economía pudiendo entorpecer los actuales logros que se han alcanzado, para tener un buen desempeño en este aspecto debe avanzar en temas socio políticos como son el conflicto que se presenta en el territorio, en donde debe acoger a la población que ha estado aislada por la violencia para que tengan acceso a oportunidades de desarrollo que les permita alcanzar una vida plena.

Otro factor a tener en cuenta es el mejoramiento del sector salud, educación y empleo, los cuales han impedido que Colombia esté mejor posicionada en competitividad, ya que el deterioro de estos sectores es latente conlleva a una dura realidad la cual es que la población no pueda acceder fácilmente a estas condiciones esenciales para competir en el mundo actual. Cabe señalar que el sector salud influye notablemente en el desarrollo de competitividad en el sector de pensiones, ya que la expectativa de vida es mayor en las zonas urbanas que rurales, y el poco acceso a los servicios de salud hace que la población adulta mayor no tenga recursos económicos para acceder a planes de salud dignos, esto aunado por poca infraestructura para prestar los servicios básicos a la población, lo anterior sin contar con problemas de corrupción, burocracia e inseguridad por los que actualmente atraviesa el país.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia

Entorno económico. Los activos fijos con los que cuentan estas compañías son representativos, pues, además de las oficinas tradicionales, poseen puestos de servicio, atención al cliente, entre otros. La actual regulación sobre el sector solo está enfocada a garantizar una rentabilidad mínima para los cotizantes, lo que deja libertad para que los competidores puedan pelear entre ellos, ofreciendo mejores rentabilidades a mejores niveles de riesgo, de esta forma la competencia se vuelve agresiva.

Las empresas del sector financiero se ven enfrentadas a costos de transacciones al momento en el que van a invertir en sus portafolios. El simple hecho de modificar un

portafolio implica grandes costos, los cuales buscan minimizar al máximo. Debido a que los portafolios o productos que ofrecen las AFP son diversificados y dependen del nivel de riesgo y rentabilidad que desee obtener el afiliado, los precios de estos son diversificados.

Educación. Se debe dar educación a los afiliados de los beneficios que son alcanzables en el sistema, lo cual contribuye a una mejor formación de expectativas y a un mejor conocimiento de los beneficios del sistema. Adicional, la educación respecto a las variables más relevantes que influyen sobre los montos de las pensiones y las tasas de reemplazo que se obtienen en caso de cambio de portafolios, y respecto a las decisiones que los afiliados pueden adoptar por cambios de fondo con el fin de lograr los objetivos definidos o esperados de acuerdo a sus expectativas. Si se contrarresta la falta de información y de conocimiento de las características del sistema se contribuye a generar confianza entre los afiliados sobre las pensiones que recibirán.

Infraestructura. Un aspecto fundamental en su estrategia es contar con una moderna e importante infraestructura tecnológica que garantiza que la compañía realice eficientemente sus operaciones tanto a nivel de las ciudades grandes y buscar alianzas para tener representación en las regiones que cubran la zona urbana con el fin de lograr ampliar la cobertura

Salud. La política de seguridad social de manera integral debe abordar la situación de los pensionados y preocuparse de las coberturas en materia de salud en caso de personas que no sean capaces de valerse por sí mismas, promoviendo seguros que cubran sus necesidades, es sector es ventajoso siempre que el afiliado pueda acceder a la infraestructura contando con recursos económicos. Lo ideal es contar con programas de salud para incentivar que las personas sean sanas con el fin de aumentar la expectativa de vida, ya que si las personas se empiezan a pensionar jóvenes traería consecuencias a los fondos de pensiones pues estos tendrían que atender esta población facilitándoles la pensión.

Laboral. Una reforma laboral en materia de pensiones ayudaría a reducir la regresividad de los beneficios otorgados por el sistema, teniendo en cuenta que la estructura del mercado laboral colombiano, está conformada por la mitad de los trabajadores que pertenecen a la economía informal, para lograr competitividad en el sistema pensional basado se deben aumentar la existencia de contratos de empleo con el fin que sea mayor la población que cotice pensiones

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Sociedades

Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia

Los clúster son según D'Alessio (2015) son un: “conjunto de organizaciones que mantienen relaciones estrechas entre si. Existen razones, tanto estratégicas como operativas, que se obtienen al formarse un clúster” (p. 567). Estos tienen características especiales como, ser un conjunto de organizaciones no necesariamente del mismo sector o industria, pero que se complementan y trabajan por objetivos en común o complementarios. Al existir razones operativas o estratégicas la cooperación de las organizaciones será fundamental para potenciar los beneficios y las ventajas competitivas que se esperan de la conformación de dicho clúster.

En el sector de pensiones no se ha encontrado evidencia de una cercanía con otras industrias con fines de conformar clúster, pero de presentarse la oportunidad de establecer un clúster sería con sociedades de servicios financieros como las sociedades fiduciarias, las sociedades comisionistas de inversión, sociedades aseguradoras, o sociedades de capitalización. Si se desarrollaran productos afines o complementarios que impactaran en los objetivos estratégicos del sector se podría evaluar una posible conformación. Si dichos productos contribuyeran a incrementar los afiliados cotizantes activos y mejorar la permanencia en el sistema sería una alternativa interesante a explorar.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Una organización puede obtener ventajas al pertenecer a un clúster ya sean estratégicas u operativas, como aspecto estratégico relevante se buscaría ampliar la cobertura en diferentes mercados y poblaciones desatendidas por el actual sistema. Los aspectos estratégicos de un clúster para el sector pensional podrían ser:

- Conseguir el acceso a nuevos mercados.
- Contrarrestar la posibilidad de inactividad de un afiliado cotizante.
- Posibilidad en el acceso de financiación en el caso de querer hacer aportes voluntarios.
- Facilitar la obtención de beneficios tributarios.
- Aprendizaje de la cooperación.
- Ampliación de la cobertura.
- Campañas de imagen soportados en industrias posicionadas.

9.5. Conclusiones

Las empresas del sector tienen una ventaja competitiva débil reflejada en la baja cobertura de afiliados cotizantes activos, productos no atractivos para la población y baja permanencia en el sistema de la población que no está obligada a realizar aportes para su ahorro pensional, como además una desinformación generalizada sobre las ventajas y beneficios de ser ahorradores en el sistema. Contrarrestado con grandes oportunidades como son, una población en condiciones para ingresar al sistema, sólidas entidades que soportarían un mayor número de afiliados, alternativas de conformación de clúster con otras organizaciones para crear ventajas competitivas, apoyados en quienes tienen buena reputación y pudieran incrementar los afiliados, mejorar la imagen del sector, y llegar a más mercados.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo plasma lo más relevante del planteamiento elaborado mediante la consolidación holística presentada en la matriz del plan estratégico integral (PEI), además se presentan las conclusiones finales que ratifican lo encontrado y evidenciado en el proceso y son finalmente los resultados del plan estratégico realizado. En éste capítulo además se darán las recomendaciones a los ejecutores del plan con el fin de lograr llevar a cabo el plan definido exitosamente, y finalmente se presentarán los retos y oportunidades futuras de las sociedades administradoras de pensiones en Colombia.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La matriz del plan estratégico integral plasma un resumen de lo más notable del planeamiento, mediante la compilación de las partes esenciales del plan. Como lo indica D'Alessio (2015): “ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes necesarios, y brinda un panorama holístico de todo el proceso” (p. 573). Lo cual conlleva a tener una visión integral del plan.

La matriz incluye la visión, la misión, los valores del código de ética, siendo esto lo que normará el accionar del sector. Se incluye en ésta los intereses organizacionales, los principios cardinales, las estrategias específicas, los objetivos de largo y corto plazo, así como el tablero de control detallado por perspectivas, las políticas de las estrategias, los recursos necesarios para llevar a cabo el plan, la nueva estructura del sector y los planes operacionales. Como lo indica D'Alessio (2015): “al estructurar el plan estratégico de esta forma en la PEI, se puede observar que las acciones tomadas tienen un sentido, y que generan valor a la organización” (p. 574). Es así como la Tabla 43 muestra la relación y sentido que tiene el plan elaborado para el sector de pensiones colombiano.

Tabla 43

Planeamiento Estratégico Integral

		Visión		
Ser para el 2026 reconocido como un sistema general de pensiones de calidad que integre el régimen de capitalización individual y el régimen de prima media, siendo estos complementarios en beneficio del trabajador independiente y el trabajador dependiente e incluyente con la población vulnerable, logrando ampliación de la cobertura del sistema.				
Intereses Organizacionales	OLP1 En 2026 llegar a 15.333.659 cotizantes activos en el sistema pensional. En 2015 hay 10.222.439.	OLP2 En 2026 incrementar la calidad del sistema pensional aumentando la fidelización, para lo cual se disminuirán los afiliados inactivos por no contribución al sistema pasando de 49% a 10%. En 2015 hay 9.861.346 afiliados inactivos	OLP3 A 2026 deben haberse incluido al sistema pensional a 50.000 afiliados en condiciones de vulnerabilidad territorial. A 2015 esta población no está incluida en el sistema.	Principios Cardinales
1 Incremento de cobertura, vía afiliados cotizantes activos	X			1. Influencia de terceras partes
2 Incrementar la calidad del sistema pensional aumentando la fidelización y permanencia de los afiliados		X		2. Lazos pasados y presentes
3 Integración de regímenes, concentrado el régimen público en la población vulnerable			X	3. Contrabalance de los intereses
				4. Conservación de los enemigos
Estrategias Específicas	OLP1 En 2026 llegar a 15.333.659 cotizantes activos en el sistema pensional. En 2015 hay 10.222.439.	OLP2 En 2026 incrementar la calidad del sistema pensional aumentando la fidelización, para lo cual se disminuirán los afiliados inactivos por no contribución al sistema pasando de 49% a 10%. En 2015 hay 9.861.346 afiliados inactivos	OLP3 A 2026 deben haberse incluido al sistema pensional a 50.000 afiliados en condiciones de vulnerabilidad territorial. A 2015 esta población no está incluida en el sistema.	Políticas
DA4 Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema, enfocada en trabajadores independientes por regiones geográficas.	X	X		P7 Promover en cliente interno y externo la importancia e impacto de la estrategia. P2 Definir campañas diferenciadas por regiones geográficas, teniendo en cuenta cultura y costumbres específicas. P1 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados. P3 Establecer procesos, procedimientos y seguimientos claros, enfocados en los resultados esperados. P8 Reclutar el personal más idóneo.
DO6 Desarrollo e implementación de producto para personas que sin tener un empleo perciben ingresos y son potenciales contribuyentes al sistema pensional.	X	X		P1 Promover en cliente interno y externo la importancia e impacto de la estrategia. P3 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados. P3 Establecer procesos, procedimientos y seguimientos claros, enfocados en los resultados esperados. P8 Reclutar el personal más idóneo.
DO5 Implementación de campañas enfocadas a la población que será PEA; universidades y educación no formal. Donde se informe sobre los beneficios de pertenecer al sistema pensional	X	X		P6 Fomentar la educación de finanzas personales. P7 Promover en cliente interno y externo la importancia e impacto de la estrategia. P1 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados. P3 Establecer procesos, procedimientos y seguimientos claros, enfocados en los resultados esperados. P8 Reclutar el personal más idóneo.
DO3 Creación e implementación de incentivos que incrementen semanas de cotización a los afiliados que coticen de forma permanente al sistema pensional, a quienes lo hagan de forma ininterrumpida se le sumaran más semanas cotizadas, en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera	X	X		P6 Fomentar la educación de finanzas personales. P7 Promover en cliente interno y externo la importancia e impacto de la estrategia. P1 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados. P5 Fomentar la colaboración entre las organizaciones involucradas. P8 Reclutar el personal más idóneo.
DA1 Creación e implementación de beneficio tributario a los trabajadores independientes que ingresen por primera vez al sistema pensional, trabajo en conjunto con Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Fedesarrollo	X	X		P6 Fomentar la educación de finanzas personales. P7 Promover en cliente interno y externo la importancia e impacto de la estrategia. P1 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados. P5 Fomentar la colaboración entre las organizaciones involucradas. P8 Reclutar el personal más idóneo.
FO1 Implementación de programa para la población reinserada al sistema, con apoyo inicial direccionado a la cotización contribuyente	X	X	X	P6 Fomentar la educación de finanzas personales. P7 Promover en cliente interno y externo la importancia e impacto de la estrategia. P1 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados. P3 Establecer procesos, procedimientos y seguimientos claros, enfocados en los resultados esperados. P8 Reclutar el personal más idóneo.
FA1 Implementar programa que fortalezca la atención de la población vulnerable y adulto mayor			X	P6 Fomentar la educación de finanzas personales. P7 Promover en cliente interno y externo la importancia e impacto de la estrategia. P1 Alentar una cultura responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados. P3 Establecer procesos, procedimientos y seguimientos claros, enfocados en los resultados esperados. P8 Reclutar el personal más idóneo.
				P4 Fomentar el respeto por la población mayor o en condiciones vulnerables.
Perspectiva	Objetivos a corto plazo			Perspectiva
Financiera	OCP1.3. Mantener rentabilidad promedio para los afiliados del 6%. OCP1.1 Desarrollo e implementación de nuevo producto "Yo también ahorro para mi futuro" para personas sin empleo con ingresos recurrentes captando 51.000 afiliados por año. OCP1.2 Incremento de 2.000.000 afiliados a 2026, 200.000 afiliados anuales desde 2017; vía trabajadores independientes de regiones geográficas con más bajas tasas de afiliados.	OCP2.1. Implementación de programa que sume semanas cotizadas a los afiliados que cotizan ininterrumpidamente por tres años disminuyendo inactivos en el sistema 2% anual desde 2017. OCP2.2 Implementación de campaña que fortalezca la imagen del sistema en todas las regiones del país, fidelizando usuarios disminuyendo los cotizantes inactivos en 1,9% desde 2017.	OCP3.1 Garantizar 100% de la partida presupuestal estatal para el sostenimiento de los programas de la población vulnerable. OCP3.4 Implementación de programa que incorpore 5.000 afiliados anuales de la población reinserada y población civil desde 2017 OCP3.5 Incorporación de 1.000 afiliados por año a los programas adulto mayor, para población vulnerable reinserada y civil desde 2017 OCP3.6 Implementación de un programa enfocado a una población vulnerable específica (a) madres cabeza de familia en 2017, (b) menores de edad (desde los 16 años) cercanos a ser cotizantes activos en 2019, (c) personas discapacitadas en 2021; para población civil y reinserada incorporando en cada programa 2.000 afiliados.	Financiera
Cientes	OCP1.4. Desarrollo e implementación de beneficio tributario a trabajadores independientes que ingresen al sistema, captando desde 2017 150.000 afiliados por año. OCP1.5 Incentivar programa de permanencia en el sistema pensional captando 50.000 afiliados desde 2017 por año. OCP1.6. Desarrollo e implementación de campaña "Desde ahora comprometido con mi jubilación" a potencial PEA captando desde 2017 59.000 afiliados anuales OCP1.7 Implementación de programa "Bienvenido a tu nuevo futuro" para la población reinserada incluyendo desde 2017 600 afiliados anuales desmovilizados como cotizantes activos	OCP2.5 Implementación de programa dirigido a población no laboral con ingresos, que garantice permanencia del 90% en el sistema pensional mínimo de tres años para los afiliados del producto "Yo también ahorro para mi futuro" desde el año 2017 OCP2.6 Implementación de programa que logre 90% de permanencia de afiliados del programa "Bienvenido a tu nuevo futuro" desde 2017 OCP2.7 Implementación programa de permanencia en el sistema pensional mínimo de tres años para los afiliados del producto "Desde ahora comprometido con mi jubilación" desde el año 2017		Cientes
Procesos		OCP2.3 Implementación de departamento de capacitación en Asofondos, el cual realizará una capacitación trimestral para cada fondo privado desde el año 2017. OCP2.4 Realizar cuatro evaluaciones anuales por parte de los afiliados en relación con la imagen y calidad del sistema desde 2017.	OCP3.2 Capacitación anual para cada apertura de oficina especializada por parte de Colpensiones, realizando tres capacitaciones anuales desde 2017. OCP3.3. Apertura de una oficina por departamento especializada en atención de población vulnerable con tecnología de punta. Desde 2017 apertura de 3 oficinas anuales.	Procesos
Aprendizaje y Desarrollo				Aprendizaje y Desarrollo
Recursos	Recursos			
Financieros	Capital propio de los fondos Capital propio de los fondos, aportes estado Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Capital propio de los fondos Folletos, guías, carteles, y otros materiales para capacitación Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	Capital aportado por el estado Folletos, guías, carteles, y otros materiales informativos Folletos, guías, carteles, y otros materiales para capacitación Folletos, guías, carteles, y otros materiales promocionales	
Materiales directos o indirectos		Formatos de evaluación	Personal para creación, puesta en marcha y seguimiento Personal para desarrollo, implementación y puesta en marcha	
Mano de obra personas	Personal de apoyo en las diferentes regiones Personal financiero fondos y Asofondos Personal para desarrollo, implementación y puesta en marcha Personal para seguimiento al programa	Personal para creación, puesta en marcha y seguimiento Personal para desarrollo, implementación y puesta en marcha Personal para nuevo departamento Asofondos Personal para seguimiento al programa	Personal para desarrollo, implementación y puesta en marcha Personal para nuevas oficinas Personal para nuevo departamento de capacitación Personal que sustentará presupuestos Inmobiliario oficinas	
Maquinaria activos productivos	Agencias de publicidad y gestión de medios	Agencias de publicidad y gestión de medios Hardware para procesamiento de información Inmobiliario oficinas		
Métodos procedimientos y sistemas	Bloomberg, sistemas de cómputo y análisis de información Sistemas de cómputo y análisis de información Compromiso por los resultados	Sistemas de cómputo y análisis de información Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	Sistemas de cómputo y análisis de información Compromiso por los resultados Preservación del medio ambiente, responsabilidad social Trabajo en equipo, compromiso por los resultados	
Medio ambiente clima organizacional	Trabajo en equipo, compromiso por los resultados			
Mentalidad cultura organizacional	Visión, misión, valores, código de ética	Visión, misión, valores, código de ética		
Estructura Organizacional				
La estructura incluye una gerencia de imagen y cobertura en la vicepresidencia comercial de las RAIS la cual será la encargada de liderar y garantizar las campañas propuestas en las estrategias, así mismo en la vicepresidencia de planeación incluir la gerencia de nuevos productos y programas, adicionalmente para garantizar la integración y trabajo en equipo de los regímenes existirá un departamento transversal que será el encargado de liderar la creación de incentivos, mejora continua del sistema y relación entre los diferentes organizaciones involucradas como son: Asofondos, Colpensiones, Ministerio de Protección social, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Superfinanciera, Sociedades Administradoras u otras que sean requeridas.				
	1. Planes comerciales	2. Planeación de Productos y programas	3. Planeación de Integración	3. Recursos Humanos

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 666), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Misión: Garantizar el sostenimiento económico de la población ante eventualidades como vejez, invalidez o muerte. Contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida, el desarrollo social y a la economía del país, mediante un sistema sostenible de pensiones con productos ajustados a las realidades actuales y futuras esperadas, con generación de rentabilidades sostenibles a bajo riesgo. Soportados en el apoyo de recurso humano calificado, procesos óptimos y tecnología avanzada, con el fin de lograr el reconocimiento como el mejor sistema pensional del mundo.

Código de ética: El código de ética está enmarcado en los principios de buen gobierno del sistema y las organizaciones que los conforman bajo estándares que garantizan el adecuado control de los recursos, la transparencia, la responsabilidad, calidad del servicio, la confianza, el compromiso tanto institucional como social, el respeto, oportunidad y veracidad en las respuestas e información, rechazo ante cualquier acción o intención indebida por parte de usuarios o funcionarios, trato equitativo, contribuir con la mejor

10.2. Conclusiones Finales

El sistema pensional colombiano está conformado por dos regímenes que trabajan de forma independiente siendo estos: régimen de prima media RMP administrado por el estado y un régimen privado RAIS con cuatro aseguradoras privadas que compiten entre ellas; además de existir competencia entre regímenes. Esta competencia y la desinformación de los afiliados y población en general es una problemática que se debe atender si se desea cumplir con el objeto del sistema que es el de garantizar amparo ante eventualidades como vejez, invalidez y muerte, por medio del reconocimiento de las pensiones y prestaciones que otorga la ley. Como conclusiones relevantes luego del trabajo realizado se presentan las siguientes:

1. El sistema pensional colombiano requiere cambios que le permitan ampliar la cobertura y fidelizar a los afiliados, haciendo énfasis en la población con trabajos independientes o informales. Esto teniendo en cuenta las altas tasas de informalidad laboral del país, la poca confianza que se tiene del sector y las bajas expectativas que tiene la población joven de llegar a una jubilación con las condiciones actuales.
2. El plan estratégico ha fijado tres objetivos de largo plazo los cuales parten de la visión y misión y se derivan cuantitativamente de los intereses organizacionales, estos objetivos son los resultados que se espera luego de la implementación de las estrategias seleccionadas que serán los caminos hacia la visión. Como primer objetivo se fijó ampliar la cobertura del sistema vía crecimiento de cotizantes activos.
3. Como segundo objetivo estratégico a largo plazo y basados en el interés organizacional de incrementar la fidelización y permanencia en el sistema pensional se define que los afiliados inactivos al sistema por no contribución se reduzcan. Esta es una de las problemáticas más fuertes ya que los afiliados sin un empleo formal donde están obligados a realizar el ahorro o que en el momento de estar desempleado

o como trabajador independiente pierde continuidad en el sistema y la oportunidad de sumar semanas a su historial de ahorro pensional.

4. Como tercer objetivo de largo plazo y con base en el interés organizacional de integración y atención de población vulnerable, se ha fijado que el sistema deberá ingresar un número mínimo de familias en condiciones de vulnerabilidad al sistema.

A pesar que el gobierno central a través del sistema público ha implementado algunos programas de atención para la población menos favorecida aun no es suficiente para atender a las poblaciones vulnerables del país.

5. Se definieron siete estrategias con el fin de lograr cumplir los objetivos de largo plazo, siendo de forma general las siguientes: implementación de campaña para fortalecer la imagen del sector, desarrollo de nuevo producto para la población que sin tener un empleo percibe ingresos, campaña enfocada a potencial población a ingresar al sistema, trabajo en equipo de diferentes involucrados del sistema y externos para buscar incentivos que estimulen la permanencia, programas de inclusión, fortalecimiento de programas al adulto mayor.

6. Con el fin de aumentar la probabilidad de éxito de las estrategias fue necesario realizar modificaciones a la estructura actual, creando un departamento de integración, el cual garantizará que los dos regímenes trabajen en equipo y colegiadamente por un sistema que mejore la competitividad y brinde un servicio y atención de calidad a la población. Además de este se crean dos gerencias una de imagen y cobertura y otra de nuevos productos y programas, la cuales darán impulso a lograr los objetivos planeados de cobertura y fidelización.

7. Como recursos necesarios para la implementación del plan se han definido que financieramente los flujos de dinero se obtendrán de los fondos privados y del estado, en cuanto a materiales los gastos serán menores y principalmente se requerirá material

de *merchandising*, la mano de obra requerida será para las nuevas oficinas y departamentos, en referencia a tecnología principalmente se requerirá procesamiento de información, y lo más importante será una mentalidad y cultura enmarcada en la visión, la misión, y el código de ética.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Con el fin de ampliar la cobertura, fidelizar afiliados al sistema pensional y atender a la población vulnerable, se recomienda ejecutar el plan estratégico propuesto el cual enmarca de forma holística el sistema y sus regímenes buscando beneficios para todos los involucrados: empresa privada, empresa pública y población en general sin desatender a la población menos favorecida; con un enfoque de inclusión y aumento de la población cotizante activa.
2. Con el fin de cumplir con el objetivo estratégico de largo plazo que hace referencia a cobertura, es necesario cumplir con los objetivos de corto plazo siendo estos: mantener la rentabilidad de los fondos, implementación de las campañas definidas para personas sin empleo con ingresos recurrentes, potenciales ingresantes al sistema, atención a diferentes regiones; desarrollo de incentivos para trabajadores independientes, incentivar programas de permanencia e implementación de programa para población reinsertada.
3. Para lograr el objetivo de fidelización y permanencia de afiliados en el sistema es necesario cumplir con los objetivos de corto plazo fijados: implementación de programa que sume semanas de cotización, campaña que fortalezca la imagen del sistema, lograr permanencia de afiliados a los nuevos programas. De implementarse estos objetivos se avanzará en algo que hasta ahora el sistema no ha logrado, y es hacer que la gente que no está obligada a realizar aportes lo haga con la confianza y visión de un mejor futuro para él y su familia.

4. Para lograr el cumplimiento del objetivo de largo plazo que hace referencia a la integración y población vulnerable, se requiere del cumplimiento de los objetivos de corto plazo definidos para este gran objetivo, siendo estos: implementación de programas dirigidos a población reinsertada y población vulnerable; lograr que se otorguen los recursos financieros necesarios para el sostenimiento de los programas definidos a la atención de la población, y aún más importante que la ejecución de estos recursos se realice de forma eficiente y honesta. Además, todos los objetivos de corto plazo deben ser medidos mediante el tablero de control propuesto con el fin de garantizar el seguimiento y evaluar el compromiso de los responsables definidos.
5. Las estrategias deben contar con un marco de políticas las cuales regirán el accionar de la gerencia para su implementación, por tanto, es importante que se cumplan las definidas: Alentar una cultura de responsabilidad social a todos los trabajadores e involucrados, definir campañas diferenciadas por regiones geográficas, teniendo en cuenta cultura y costumbres específicas, establecer procesos, procedimientos y seguimientos claros, enfocados en los resultados esperados, fomentar el respeto por la población mayor o en condiciones vulnerables, fomentar la colaboración entre las organizaciones involucradas, fomentar la educación de finanzas personales, promover en cliente interno y externo la importancia e impacto de la estrategia, reclutar el personal más idóneo.
6. Para lograr cambios efectivos mediante la nueva estructura es necesario contar con el mejor recurso humano, por tanto, la recomendación es reclutar los mejores líderes y equipos de trabajo con las competencias idóneas para lograr los objetivos y saber enfrentarse ante las posibles dificultades que puedan surgir en la implementación y puesta en marcha de las estrategias, también será indispensable el trabajo en equipo y la disposición de todos los involucrados en el plan.

7. En cuanto a la consecución de los recursos se recomienda tener presupuestos y control de la ejecución claros y ajustados a las necesidades definidas, además es importante la buena sustentación de nuevos recursos para las campañas a implementar, como se definió en el tablero de control esto esta como un objetivo medible y se debe lograr la obtención de los recursos financieros para llevar a cabo lo definido en el plan.

10.4. Futuro de Sociedades Administradoras de Pensiones y de Cesantías de Colombia

Se recomienda implementar el presente plan estratégico, el cual permitirá aumentar la cobertura tanto para afiliados cotizantes como para la población en condiciones de vulnerabilidad territorial. Llevando a la población a un futuro con condiciones económicas que le permitan garantizar las contingencias de vejez, invalidez o muerte, mediante la inclusión de forma continua en un sistema que minimizará la evasión de los aportes y que implementará mecanismos para fidelizar a los afiliados, con mejoras tangibles en calidad e imagen.

Mediante el presente plan además se podrán afrontar los retos futuros a los que se enfrentara la población y el sistema en cuanto a cambios relevantes de envejecimiento de la población, que de no atenderse será un problema estructural para el país ya que puede representar afectaciones a la economía y las condiciones de calidad de vida de la población, principalmente de los trabajadores no formales y sus familias que en la actualidad no coticen en el sistema y están dejando desamparado su futuro económico. Se prepara el sistema para atender a una población cada vez mayor, involucrando a la población joven dando una orientación que garantice su calidad de vida, iniciando con programas desde el presente direccionado hacia una vejez con cobertura económica estable.

A futuro se tendrá un sistema integrando entre los regímenes actuales, mediante el plan propuesto de trabajo en conjunto, enfocado hacia el fin último que es el bienestar de la

población, apartándolos de la actual competencia. Mediante controles, metas y compromisos claros se cumplirán los objetivos propuestos y se llegara a la visión planteada para el sistema. Será un trabajo colegiado que involucre a Colpensiones, fondos de pensiones privados, Asofondos, ministerios relacionados, y población; siendo una responsabilidad compartida que generará resultados y cambios tangibles a las condiciones actuales.



Referencias

Agencia Central de Inteligencia [CIA], (2016). *The World Factbook*. Recuperado de

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

Acuña, R., Palomino, M., Villar, L., Villagómez, A., & Valero, D. (2015). *Cómo fortalecer los sistemas de pensiones latinoamericanos*. Estudio internacional de SURA Asset Management. Chile: Sura Asset Management.

Alertan desinformación en traslados a Colpensiones (2015). *El Colombiano*. Recuperado de

<http://www.elcolombiano.com/negocios/finanzas/afiliados-meten-la-pata-en-traslados-a-colpensiones-XM3086473>

Asociación Gremial Financiera Colombiana Asobancaria (2016). *Nuevo Escenario de*

Crecimiento para 2016- 2017: Aumentan los Riesgos Sobre el Consumo. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/04/1036-vf.pdf>

Asofondos (2016). *Proveedores de Precios*. Recuperado de

http://www.asofondos.org.co/sites/default/files/Aviso%20de%20criterios%20para%20selecci%C3%B3n%20proveedor%20oficial%202016_0.pdf

Asofondos (2016). *Herramientas para las AFP*. Recuperado de

<http://www.asofondos.org.co/herramientas-para-las-afp>

Ballesteros, J., Majbub, S., Rayo, E. & Tellez, M. (2006). *Sistemas de información para el régimen pensional en Colombia*. Bogotá: Universidad de la Sabana

Banco de la Republica de Colombia (2016). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República*. (ISSN-1657-799X. Marzo 2016). Recuperado de

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_mar_2016.pdf

Banco de la Republica (2016). *Política Monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

- Banco de la República (2016). *Boletín de indicadores económicos*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/bie>
- Banco de la República (2016). *Comunicado Banco de la República mantiene la tasa de interés de intervención en 7,75%*. (Agosto de 2016). Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/comunicado-31-08-2016>
- Banco de la Republica (2016). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República*. (ISSN-1657-799X. Junio 2016). Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jun_2016.pdf
- Banco de la República (2016). *El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente* (Revista número 1023). Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr_nota_1023.pdf
- Bosch, M., Berstein, S., Castellani, F., Oliveri, M., & Villa, J. (2015). *Diagnóstico del Sistema Previsional Colombiano y Opciones de Reforma* (BID Nota Técnica 825). Recuperado de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6976/Diagnostico_del_Sistema_Previsional_Colombiano_y_Opciones_de_Reforma.pdf
- Colciencias (2016). *Sobre Colciencias*. Recuperado de <http://www.colciencias.gov.co/colciencias/sobre-colciencias>
- Colombia-sa (2016). *Geografía de Colombia*. Recuperado de <http://www.colombia-sa.com/geografia/geografia.html>
- Colombia co (2016). *Geografía de Colombia*. Recuperado de <http://www.colombia.co/asi-es-colombia/asi-es-la-geografia-colombiana.html>

- Colpensiones (2016). *Organigrama y Equipo Humano*. Recuperado de https://www.colpensiones.gov.co/Publicaciones/nuestra_entidad/Colpensiones/organigrama_y_equipo_humano
- Consejo Privado de Competitividad (2015). *Evolución de Colombia en los 12 pilares del IGCB, 2010-2015*. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/informes/CPC-Informe-Nacional-de-Competitividad-2015-2016.pdf>
- Constitución Política de Colombia. Congreso de la República de Colombia (1991).
- Comando General Fuerzas Armadas de Colombia (2016). *Nuestra Institución*. Recuperado de <http://cgfm.mil.co/quienes-somos>
- Correa, M., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial* (Vol. 85). United Nations Publications CEPAL (12 de septiembre de 2016). Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/1/S044214_es.pdf
- Decreto 2076. *Código Sustantivo del trabajo*. Presidencia de la República de Colombia (1967).
- Decreto 3570. *Por el cual se modifican los objetivos y la estructura del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y se integra el Sector Administrativo de Ambiente y Desarrollo Sostenible*. Diario oficial. Año CXXIX. N. 41148. 23. Presidencia de la República de Colombia (2011).
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed). Lima, Perú: Pearson.
- Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2016). *Comercio Exterior – Exportaciones* (Cód.: DIE-020-PD-01-r7_v2). Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_ene16.pdf

Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2016). *Variación Anual del PIB*

Colombiano. Recuperado de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IITrim16_oferta_demanda.pdf

Departamento Nacional de Estadística [DANE]. (2016). *Encuesta Continua de Hogares,*

Gran Encuesta Integrada de Hogares. Recuperado de

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/mercado-laboral-historicos>

Departamento Nacional de Planeación [DPN]. (2014). *Bases del Plan Nacional de*

Desarrollo 2014-2018. Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DPN]. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-*

2018. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf)

[2018%20Tomo%201%20internet.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf)

Departamento Nacional de Planeación [DPN]. (2016). *Anuario Mundial de Competitividad*.

Recuperado de

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Doc_IMD_2016_04.pdf

Federación Internacional de Fondos de Administración de Fondos de Pensiones [FIAP]

(2015). *Países que han reformado sus sistemas de pensiones - Diciembre 2015*.

Recuperado de <http://www.fiapinternacional.org/publicaciones/serie-regulaciones-comparadas/>

Federación Internacional de Fondos de Administración de Fondos de Pensiones [FIAP] (2016). *Rentabilidad Real*. Recuperado de http://www.fiapinternacional.org/wp-content/uploads/2016/01/Rentabilidad-Real__Real-Rate-of-Return.xlsx

Federación Internacional de Fondos de Administración de Fondos de Pensiones [FIAP] (2015). *Informe Ejecutivo estadístico semestral N°36*. Recuperado de <http://www.fiapinternacional.org/publicaciones/serie-regulaciones-comparadas/>

Fedesarrollo. (2015). *Comisión de Expertos para la Equidad y la Competitividad Tributaria, Informe Final Presentado al Ministro de Hacienda y Crédito Público*. Recuperado de <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/Informe%20Final.pdf>

Gaviria, C. (2016). *Las empresas celebran el nuevo potencial de Colombia tras la paz*. Recuperado de http://cincodias.com/cincodias/2016/09/07/economia/1473250275_803632.html

Grupo Banco Mundial (2016). *Facilidad para hacer negocios en Colombia*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/>

La informalidad cae mientras el desempleo incrementa. (Marzo 2016). *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/empleo-informal-en-enero-de-2016/221324>

Ley 100. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario oficial. Año CXXIX. N. 41148. 23. Congreso de la República de Colombia (1993).

Ley 797. Por la cual se reforman algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales Exceptuados y Especiales. Diario oficial 45.079. Congreso de la República de Colombia (2003).

The Global Competitiveness Report 2015–2016. *World Economic Forum*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Ministerio de Hacienda (2015). *Movilidad de afiliados entre regímenes*. *Boletín de Seguridad Social*. (Volumen 4. I Semestre 2015). Recuperado de

http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=ur7DVc6fdncp7Sy1EYcOORMEH51MWgzkaVz7gslc2mUhvO3Haa86!203701145?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-041053%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Ministerio de Hacienda (2016). *Presupuesto 2017 de 224,4 billones, austeridad inteligente hacia la nueva economía* (Boletín 102). Recuperado de

http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-047108%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Ministerio de Trabajo (2013). *Nuevo Modelo Para la Vejez*. Recuperado de

http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/935-presentacion-nuevo-modelo-de-proteccion-par-la-vejez.html

Ministerio de Trabajo (2016). *¿Cuáles son los principales problemas del sistema pensional actual?*. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/pensiones.html>

Ministerio de Trabajo (2016). *¿Qué es el auxilio de cesantías?*. Recuperado de

<http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/auxilio-de-cesantias.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTC] (2016).

Historia. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6077.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTC] (2016).

Internet: Nacional. Recuperado de

<http://estrategiacolombia.co/estadisticas/stats.php?id=5&jer=1&cod=>

Nueva campaña de Educación Financiera: La Familia (Noviembre 2015). *Comunicados/co*.

Recuperado de <http://comunicados.co/2015/11/nueva-campana-de-educacion-financiera/>

Old Mutual. (2016). *Quienes Somos*. Recuperado de <https://www.oldmutual.com.co/quienes-somos/old-mutual-en-colombia/old-mutual-pensiones-y-cesantias-sa/Paginas/pensiones-y-cesantias.aspx>

Organización de Naciones Unidas [ONU]. (2016). *Historia en Colombia*. Recuperado de

<http://nacionesunidas.org.co/onu-en-colombia/historia-en-colombia>

Países más competitivos en el mundo y Latinoamérica (Mayo 2015). *El País*. Recuperado de

<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-tercer-pais-competitivo-latinoamerica>

Perfetti, J. (2016). *Obtenido de Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo*.

(Ministerio de Trabajo). Recuperado de

<http://www.mineduacion.gov.co/observatorio/1722/article-221889.html>

Porter, M. (2015). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Porvenir. (2016). *Informe de Generación de Valor Social 2012*. Recuperado de

https://www.porvenir.com.co/NuestraCompania/Documents/PDF_info_responsabilidad_social_2012.pdf

Porvenir. (2016). *Nuestra Compañía*. Recuperado de

<https://www.porvenir.com.co/NuestraCompania/Visi%C3%B3n%20y%20Misi%C3%B3n/Paginas/default.aspx>

Porvenir (2016). *Nuestra compañía- Organigrama*. Recuperado de

<https://www.porvenir.com.co/NuestraCompania/ArbolOrganizacional/Paginas/default.aspx>

Presidencia de la República de Colombia (2016). *Colombia contra la corrupción*.

Recuperado de <http://especiales.presidencia.gov.co/Documents/20160511-colombia-contra-corrupcion/colombia-contra-la-corrupcion.html>

Protección. (2016). *Misión, Visión y Principios*. Recuperado de

<https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion/web/home/corporativo-accionistas/acerca-proteccion/mision-vision-valores>

Santa Maria, M., Piraquiva, G. (2013). *Evolución y alternativas del sistema pensional en*

Colombia (DNP. Documento 398). Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/398.pdf>

Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2016). *Indicadores a Nivel Internacional*. Recuperado de

<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales.aspx>

Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2016). *Índice de Competitividad Global (Index Global Competitiveness ICG)*. Recuperado de

<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales-igc.aspx>

Superintendencia Financiera (2016). *Informe mensual Fondos de pensiones y cesantías Junio*.

Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?!Servicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10082699>

Superintendencia Financiera (2016). *Actualidad del Sistema Financiero Colombiano*. (Junio 2016). Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1016441&downloadname=comsectorfinanciero112015.pdf>.

Toda Colombia (2016). Geografía colombiana. Recuperado

<http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/>

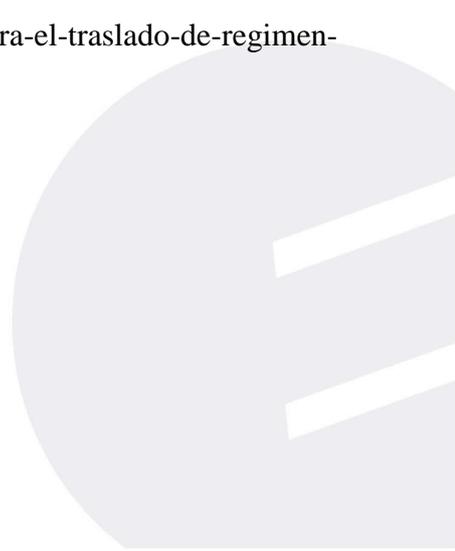
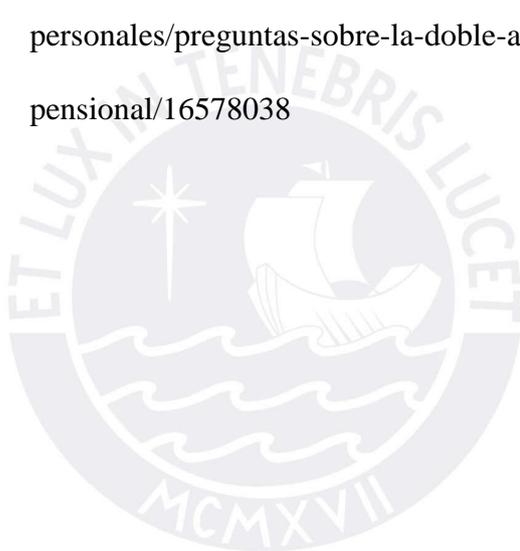
Universidad Icesi. (2016). Consultorio de comercio exterior. Recuperado de

https://www.icesi.edu.co/agenciadeprensa/contenido/pdfs/icecomex_7_mar.pdf

9 preguntas sobre doble asesoría para el traslado de régimen pensional. (abril 2016). *Diario el*

Tiempo. Recuperado de [http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-](http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/preguntas-sobre-la-doble-asesoria-para-el-traslado-de-regimen-pensional/16578038)

[personales/preguntas-sobre-la-doble-asesoria-para-el-traslado-de-regimen-pensional/16578038](http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/preguntas-sobre-la-doble-asesoria-para-el-traslado-de-regimen-pensional/16578038)



Apéndices

Apéndice A: Comunicación Personal con el Comercial Regional Bogotá de la Empresa de Pensiones y Cesantías Old Mutual

Transcripción de un extracto de la comunicación con Alberto Ardila realizada el 23 de septiembre de 2016 a las 8:00 pm en la calle 114 n. 56-62 de la ciudad de Bogotá.

Entrevistador: Esta entrevista es para conocer su concepto respecto al estado actual del sistema pensional colombiano.

Entrevistado: En Colombia hay 2 tipos de regímenes pensionales, el régimen de Prima Media administrado por Colpensiones, empresa del estado y el Régimen RAIS de ahorro individual, administrado por los Fondos Privados.

Entrevistador: ¿Qué ventajas y desventajas tiene cada uno de los regímenes?

Entrevistado: Colpensiones tiene como ventaja que la pensión no depende del ahorro sino del promedio de los últimos 10 años de sueldo cotizado. Como desventaja es la demora en los trámites para el reconocimiento de la pensión y no es un régimen autofinanciado, es subsidiado, se pensionan con 1300 semanas cotizadas. La ventaja del fondo privado es que se puede pensionar de forma anticipada, antes de cumplir la edad si se tiene capital ahorrado y 1150 semanas, también permite el ahorro voluntario con un beneficio tributario, el actual aplica para abono a vivienda y se ahorra la retención contingente, el cual si no quiere ser destinado para pensión o vivienda se puede retirar a los 6 meses, descontando el beneficio adquirido. Es heredable, en caso que el principal falte, la familia lo puede reclamar. Como desventaja la capacidad de ahorro en Colombia es baja por lo tanto estos fondos piden como capital mínimo para pensionarse de 190 millones de pesos. Si se acaba el beneficio tributario, se puede desvirtuar el modelo trayendo riesgo al sector, por eso se busca competir con los bancos mejorando los servicios en cuento a tecnologías, variedad de portafolios, rentabilidad.

Entrevistador: ¿En Colombia quienes son aptos para cotizar una pensión?

Entrevistado: Cualquier persona que gane un sueldo mínimo debe cotizar pensión.

Entrevistador: ¿Si se cumple esa política de ahorro pensional?

Entrevistado: No, ya que existe informalidad de empleos, o evasión de impuestos, lo que genera que no toda la población colombiana cotice, afectando la cobertura pensional.

Actualmente los fondos tienen una cobertura del 25 por ciento, mientras que el régimen público un 10 por ciento.

Entrevistador: ¿Que sugiere para que no existan diferencias entre los dos regímenes?

Entrevistado: Durante años se ha hablado en el país de realizar reformas al sistema pensional con el fin de complementarlos, con el fin que el sistema público se enfoque en los trabajadores de más bajos ingresos y se lleven los subsidios de este régimen hacia aquellos trabajadores que ganan un salario mínimo, ya que hoy en día ese régimen público es inequitativo, pues los impuestos que se pagan son los que subsidian las pensiones de los que han trabajado y cotizado, haciendo un sistema insostenible.

Entrevistador: ¿Cree indispensable una reforma pensional?

Entrevistado: Una reforma pensional es necesaria, ya que el régimen público de pensiones necesita ajustes porque es inequitativo, según el gobierno las pensiones de ese régimen tienen subsidios. Si se eliminaran los subsidios del régimen de prima media, el país no necesitaría incrementar la edad ni de elevar la cotización para jubilación.

Entrevistador: ¿Qué variables influyen para calcular la edad de pensión de los colombianos?

Entrevistado: La expectativa de vida, antiguamente era a los 40 años, pero con la vida sana que ahora se lleva llega a unos 75 años.

Entrevistador: ¿Cómo se calcula las variables de porcentajes que se aporta para la pensión de los colombianos?

Entrevistado: Se aporta un 16 por ciento del sueldo y el empleador aporta un 75 por ciento. Del porcentaje que se cotiza el 11,5 por ciento se va a la cuenta de ahorro individual del fondo para el afiliado, el 3 por ciento va como comisión de un seguro de invalidez y sobrevivencia, el cual se consigna en el fondo, en Oldmutual 1,9 para comisión del fondo y el otro 1,9 invalidez y sobrevivencia. Oldmutual tiene una siniestralidad baja con perfil de menor riesgo. Otros fondos cobran 1,87 por la siniestralidad como Colfondos, quienes asumen el riesgo creando ellos mismos una reserva para protegerse; para el caso de porvenir la comisión es de 1,3 por ciento, 17 para el seguro de invalidez y sobrevivencia. Los fondos destinan 1,5 por ciento en bono de solidaridad para personas deportistas.

Entrevistador: ¿En Colombia es viable cambiar de fondo pensional?

Entrevistado: Si, se puede cambiar cada 6 meses como mínimo de permanencia, en caso que ya le falte 10 años para pensionarse no se permite el cambio.

Entrevistador: ¿Cómo se afilian las personas a los fondos?

Entrevistado: Los fondos privados tienen portafolios a escoger como son los conservadores, moderado, hay AFP que usan como estrategias afiliar en las universidades a las personas que inician su vida laboral. Para el caso del sector público no se escogen portafolios.

Entrevistador: ¿Qué cubrimientos se tienen para las personas de escasos recursos?

Entrevistado: Existe un plan del gobierno llamado Beeps, que es un beneficio económico para incentivar el ahorro en la población pobre y hay un pilar no contributivo que cubre los indigentes. En el Beeps el gobierno subsidia una parte funciona con régimen de prima media semeja un auxilio económico.

Entrevistador: ¿Existe alguna población que no esté contemplada en estos cubrimientos?

Entrevistado: Si, la población vulnerable que ha sido afectada por el conflicto armado, es decir, los desmovilizados como guerrilleros, paramilitares.

Entrevistador: ¿Cómo siente el sistema, está equilibrado?

Entrevistado: No, el sistema esta desbalanceado porque no hay equilibrio entre el fondo privado y público. El sistema público esta con una población que no está aportando, o cual lo conduce a colapsar, Colpensiones no es sostenible.

Con tasas mínimas las AFP privadas buscan competir con portafolio de rendimientos, pero si no hay pago constante por los afiliados estos pasan a inactivos, lo cual no es bueno para el sistema, hay que encontrar mecanismos para fomentar el ahorro para la vejez por parte de la población colombiana, incluso en el extranjero.

Entrevistador: ¿Es un sistema sostenible?

Entrevistado: No, el país tiene un problema de cobertura en cuanto a afiliados, además que es el gobierno quien subsidia las pensiones, siendo los que laboran las personas que están afiliadas a Colpensiones para gozar de los beneficios de este plan, el cual no es el mismo que ofrecen los fondos privados, deben existir igualdad en los fondos para que no existan estas diferencias, en otras palabras debe ser un solo sistema, en donde la fuerza laboral este afiliada a los fondos privados y el estado se dedique a subsidiar a la población vulnerable.

