

**PLAN DE ACCIÓN PARA EL AÑO 2016 DEL PROGRAMA DE SUBSIDIO
APORTE A PENSIÓN DE LA EMPRESA CONSORCIO COLOMBIA MAYOR
2013, EN LA REGIONAL NORORIENTE DIRIGIDO A TRABAJADORES
INDEPENDIENTES**

**ADRIANA LICET VILLAMIL GONZALEZ
JULIAN ANDRES VELASCO HERRERA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO Y LOGISTICA
BUCARAMANGA**

2016

**PLAN DE ACCIÓN PARA EL AÑO 2016 DEL PROGRAMA DE SUBSIDIO
APOORTE A PENSIÓN DE LA EMPRESA CONSORCIO COLOMBIA MAYOR
2013, EN LA REGIONAL NORORIENTE DIRIGIDO A TRABAJADORES
INDEPENDIENTES**

**ADRIANA LICET VILLAMIL GONZALEZ
JULIAN ANDRES VELASCO HERRERA**

**Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia de
Mercadeo y Logística**

**Director:
Cristian Edgar Villabona Tarazona
Economista - Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO Y LOGISTICA
BUCARAMANGA**

2016

CONTENIDO

INTRODUCCION	14
1. FUNDAMENTACION DEL TRABAJO	15
1.1. OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo General	15
1.1.2. Objetivos Específicos.....	15
1.3. ALCANCE	15
1.4. JUSTIFICACION.....	16
1.5. MARCO LEGAL	17
1.6. MARCO CONCEPTUAL	19
1.6.1. Vocabulario pensional.....	20
2. DESARROLLO DEL SECTOR PENSIONAL EN COLOMBIA	22
2.1. HISTORIA SOBRE EL SISTEMA PENSIONAL EN COLOMBIA	22
2.1.1 Ley 100 de 1993	26
2.1.2 Otras Reformas.....	34
2.2 REFORMAS DEL SISTEMA PENSIONAL COLOMBIANO	39
2.3 SITUACION ACTUAL DEL SECTOR	43
2.3.1 Principales cambios presentados en el sector	45
2.3.1.1. Cambios regulatorios:	45
2.3.1.2. Cambios Sociales y Demográficos:	46
2.3.1.3. Cambios Tecnológicos:.....	47
2.3.1.4. Cambios por Globalización:	47
2.3.1.5. Cambios Económicos:	47
2.3.2 Composición del sector de las pensiones y cesantías.....	48
2.4 ENTORNO MACROECONOMICO:	49
2.4.1 Desequilibrio Demográfico:	49
2.4.2 Nivel de rivalidad entre competidores existentes.....	54
2.4.3 Quienes lograrían jubilarse en Colombia	55

2.4.4. Colpensiones Vs fondos privados de pensiones.....	59
2.4.4.1. Diferencia entre Colpensiones y los fondos privados:	59
2.4.4.2. Las pensiones de fondos privados son más bajas:.....	59
2.4.4.3. Razón por la cual se eligen fondos privados:.....	60
2.4.4.4. Riesgo de cotizar en un fondo privado:.....	60
2.4.4.5. Edad posible cambiarse de un régimen pensional a otro:.....	60
2.4.4.6. Error más común de las personas que están cerca de cumplir la edad de jubilación:.....	60
2.4.4.7. Prohibición de cotizar en dos fondos privados:.....	61
2.4.4.8. Derechos de sucesión de la jubilación:.....	61
2.4.5. Reforma pensional desde una perspectiva política.....	61
2.4.6. Desempleo en Colombia hasta 2016.	64
2.4.7. Demografía de Santander.....	66
2.4.7.1. Evolución del departamento de Santander (Habitantes Vs Años:.....	67
2.4.8 Demografía de Arauca.....	68
2.4.8.1. Evolución del departamento de Arauca (Habitantes Vs Años):.....	68
2.4.8.2. Etnografía	69
2.4.8.3. Población indígena	69
2.4.8.4 Población afrocolombiana:.....	70
2.4.9 Demografía Norte de Santander.....	70
2.4.9.1. Etnografía	71
2.4.9.2. Estadísticas de Población.....	71
2.4.9.3. Estadísticas de Vivienda.....	71
2.4.9.4. Hogares con actividad económica	71
3. ANALISIS DEL ENTORNO GLOBAL.....	73
3.1 ÁMBITO POLÍTICO:	73
3.2. ÁMBITO ECONÓMICO:.....	73
3.3. ÁMBITO SOCIAL:	74
3.4. ÁMBITO TECNOLÓGICO:.....	75
3.4.1 Skandia.....	76
3.4.2. Porvenir:.....	76

3.4.3. Horizonte:.....	76
3.4.4. Colfondos.....	77
3.4.5. Pensiones y Cesantías Santander:.....	77
3.4.6. Protección:.....	77
4. ANÁLISIS INTERNO.....	79
4.1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	79
4.1.1. Rivalidad entre competidores.....	80
4.1.1.1. Identificación de Competidores.....	80
4.1.1.2. Grado de diferenciación.....	81
4.1.1.3. Alcance de la competencia.....	81
4.1.1.3.1. Fondos Privados de Cotización.....	81
4.1.1.3.2. Fondo Público de Cotización.....	81
4.1.2. La amenaza de entrada de nuevos competidores.....	82
4.1.3. La amenaza de productos sustitutos.....	82
4.1.4. El poder de negociación de los proveedores.....	82
4.1.5. El poder de negociación de los clientes.....	82
4.2. LAS 5P's DEL MARKETING.....	83
4.2.1. Producto: Programa al Subsidio al Aporte en Pensión – PSAP.....	83
4.2.2. Precio:.....	88
4.2.3. Plaza:.....	88
4.2.4. Comunicación:.....	89
4.2.5. Servicio:.....	92
5. MATRIZ POAM Y PCI.....	94
5.1 IDENTIFICACIÓN REAL DEL ENTORNO GLOBAL.....	94
5.1.1. Debilidades:.....	94
5.1.2. Oportunidades.....	95
5.1.3. Fortalezas.....	95
5.1.4. Amenazas:.....	96
5.2 IDENTIFICACIÓN POR CRUCES POR VARIABLES.....	96
5.2.1 Estrategias de comunicación.....	96

5.2.2 Estrategias de producto	97
5.2.3 Estrategias De Servicio.....	97
5.2.4 Estrategias de distribución	97
6. PLAN DE MARKETING	98
6.1 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	99
6.2.1. Estrategias de Producto.....	105
6.3.1 Estrategias de servicio	106
6.4.1. Estrategias de distribución	108
6.5. PLAN DE MARKETING - DIAGRAMA DE GANTT	110
6.6 INDICADORES DE CONTROL.....	111
6.6.1 Estrategias de comunicación	111
6.6.2 Estrategias de producto	115
6.6.3. Estrategias de servicio	116
6.6.4. Estrategias de distribución	118
7. ESTIMACIÓN DE CAPTACIÓN DE USUARIOS	121
7.1. INDICADOR DE CAPTACIÓN	121
7.2. ESTIMACIÓN.....	123
8. CONCLUSIONES	124
9. RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFIA.....	129
ANEXOS.....	131

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Presencia fondos de pensión en Santander, norte de Santander y Arauca.....	88
Tabla 2. Estrategias de comunicación.....	99
Tabla 3. Estrategias de Producto	105
Tabla 4. Estrategias de Servicio.....	106
Tabla 5. Estrategias de distribución.....	108
Tabla 6. Plan de marketing - diagrama de Gantt.....	110
Tabla 7. Estrategias de Comunicación	111
Tabla 8. Estrategias de Producto	115
Tabla 9. Estrategias de servicio	116
Tabla 10. Estrategias de distribución	118
Tabla 11. Indicador de Captación total	121
Tabla 12. Indicador de Captación Posible	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Programación de Visitas PSAP Mayo de 2016	91
-----------	---	----

RESUMEN

TITULO: PLAN DE ACCIÓN PARA EL AÑO 2016 DEL PROGRAMA DE SUBSIDIO APORTE A PENSIÓN DE LA EMPRESA CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013, EN LA REGIONAL NORORIENTE DIRIGIDO A TRABAJADORES INDEPENDIENTES*

AUTORES: Adriana Licet Villamil González, Julián Andrés Velasco Herrera**

PALABRAS CLAVE: Subsidio, Pensión, Trabajadores Independientes.

DESCRIPCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo diagnosticar mejoras para la empresa Consorcio Colombia Mayor 2013 quienes propenden por el bienestar de los trabajadores en calidad de independientes y de demás grupos poblacionales que desean seguir cotizando para su pensión de vejez teniendo que cumplir con los requisitos de ley para poder alcanzarla. Se busca estimar el target objeto del programa para realizar actividades que puedan atraer a toda la población que esté interesada en ingresar al programa de Subsidio al Aporte en Pensión, identificando falencias que afectan el funcionamiento del mismo. De la misma manera se concluye que debe existir una reforma pensional donde se equilibren las cargas para que el sistema esté más equilibrado y logre fortalecer así mismo la base de la pirámide. El programa de Subsidio al Aporte en Pensión nace como una solución a aquel trabajador que por sus características y escasos recursos no cuentan con el dinero suficiente para cotizar el 100% de su seguridad social, de esta manera el gobierno en el año 1999 lanza este programa a favor de las personas más desfavorecidas en dicho tema; es por ello que el Consorcio Colombia Mayor 2013 continua en la búsqueda de una mejora continua tanto de sus procesos como de los programas que maneja para ir disminuyendo los índices de pobreza en el país y aumentar la protección al adulto mayor mediante una pensión de vejez.

* Proyecto de Grado

** Facultad De Ingenierias Fisico-Mecanicas, Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales, Especializacion En Gerencia De Mercadeo Y Logistica, Director: Cristian Edgar Villabona Tarazona, Economista - Administrador De Empresas

ABSTRACT

TITLE: ACTION PLAN FOR THE YEAR 2016 SUBSIDY PROGRAM CONTRIBUTION TO PENSION BUSINESS CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013 INCREASED IN NORTHEAST REGIONAL AIMED AT SELF-EMPLOYED*

AUTHORS: Adriana Licet Villamil González, Julián Andrés Velasco Herrera **

KEYWORDS: Allowance, Pension, Independent Workers.

DESCRIPTION:

This research aims to diagnose improvements to the company Consorcio Colombia Mayor 2013 who tend to the welfare of workers as independent and other population groups who want to continue paying contributions for old-age pension having to meet the requirements of law to reach it. Is to estimate the target object of the program for activities that can attract all people who are interested in entering the program Subsidy Pension Contribution in identifying shortcomings affecting the operation. In the same way it is concluded that there must be a balance pension reform where the charge for the system to achieve more balanced and likewise strengthen the base of the pyramid. The program Subsidy Contribution in Pension born as a solution to that worker whose characteristics and poor do not have enough money to contribute 100% of its social security, the government in 1999 launched this program for the most disadvantaged people in that topic; It is why the Consorcio Colombia Mayor 2013 continued in the search for improvement of both its processes and programs that manages to be declining poverty rates in the country and increase protection for the elderly through old age pension.

* Proyecto de Grado

** Facultad De Ingenierias Fisico-Mecanicas, Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales, Especializacion En Gerencia De Mercadeo Y Logistica, Director: Cristian Edgar Villabona Tarazona, Economista - Administrador De Empresas

INTRODUCCION

Se realiza este proyecto con el fin de propender el bienestar social de la comunidad que se encuentra en estado de vulnerabilidad y quienes se encuentran en estado económico delicado, pero que sin embargo desean seguir realizando el aporte a pensión, contando con el subsidio que ofrece el gobierno a través del Fondo de Solidaridad Pensional.

Así mismo el programa de Subsidio al Aporte en Pensión (PSAP) demuestra que tiene puntos importantes a tratar, pero falencias que deben ser analizadas para obtener mejorías que permitan llegar al conocimiento del target objetivo. Para ello se estudian, se analizan y se proyectan dichos puntos, para lograr soluciones de tal forma que el programa pueda ser aprovechado al máximo.

Este proyecto se basa en el análisis de POAM y PCI que permiten identificar estrategias que puedan ser aplicadas al Consorcio Colombia, Mayor dedicado a su programa de subsidio a la pensión.

Entre las principales conclusiones obtenidas luego del desarrollo del estudio; se encontró que debe existir una reforma pensional que abarque el 100% de las personas cotizantes a los fondos, y que el programa debe realizar ajustes para que pueda ser reconocido por el target objetivo.

1. FUNDAMENTACION DEL TRABAJO

1.1. OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General. Estructurar un plan de acción que contenga las estrategias a seguir para aumentar el número de afiliados del programa PSAP (Subsidio aporte a Pensión) del Consorcio Colombia Mayor 2013 en la regional Nororiente.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Conocer la historia pensional en Colombia desde sus inicios, y las reformas que ha tenido hasta la actualidad.
- Realizar análisis del entorno externo e interno del sistema pensional y del programa PSAP de la empresa CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013.
- Establecer la situación actual del Programa en Subsidio al Aporte en Pensión PSAP.
- Establecer prioridades estratégicas en el programa PSAP, mediante el análisis de las matrices POAM y PCI.
- Identificar y estructurar las estrategias necesarias que permitan realizar reingeniería al programa PSAP.
- Diseñar el planning en tiempos para la implementación de las estrategias trazadas.
- Establecer los controles con los indicadores, la metodología y los responsables de la misma.

1.3. ALCANCE

El alcance de esta monografía está orientado a identificar a diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013 en la Regional Nororiente comprendiendo los departamentos de Santander, Norte de Santander y Arauca en su totalidad. Por consiguiente se

hará un análisis del sector, identificando la historia de las pensiones desde su nacimiento hasta la actualidad y así mismo del programa Subsidio en Aporte en Pensión PSAP, para el cual se profundizará en entender el cómo funciona y cuál es su objetivo.

Teniendo claro esto, se analizará cuáles son las debilidades y amenazas que afectan al programa, y así mismo como podrán ser reducidas para poder identificar la población objeto a la cual se puede dirigir y así mismo la forma en la que se puede llegar a cada uno de los posibles beneficiarios, en donde se utilizará un análisis de matrices POAM y PCI para lograr identificar, clasificar y plantear las estrategias a proponer.

Una vez terminado con dicho análisis, se propondrán las estrategias que permitan identificar y dar solución al objetivo planteado para mejorar el direccionamiento y planeación regional en cuanto al programa PSAP, de tal manera que permita mejoras en la toma de decisiones y dichas estrategias podrán ser replicadas en las demás regionales del CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013.

1.4. JUSTIFICACION

El Sistema Pensional en Colombia es uno de los temas que día a día gana más protagonismo en este país, en cuanto al interés político y en general que ello genera puesto representa la visión de una gran parte de la sociedad, donde desean llegar como meta final luego de terminar su etapa productiva y llegar a la etapa de vejez.

Encontrando así falencias y oportunidades del sistema actual regido por la Ley 100 de 1993 quien regula el sistema integral de la seguridad social y cambios que han regido desde el inicio del tema pensional en nuestro país. En Colombia en cuanto a las pensiones se dice que está administrada bajo el RPM (Régimen de Prima Media) es decir Colpensiones, y por el Régimen de Ahorro Individual

con Solidaridad encabezado por empresas como Protección, Porvenir, Colfondos, Sura, Skandia, y Old Mutual.

Desde el inicio de la situación pensional en Colombia se han presentado una serie de cambios donde el sistema cada vez se hace notar más por demostrar su insostenibilidad en el tiempo, baja cobertura e inequidad definidas por falta de cumplimiento de leyes como el no incremento de la tasa de cotización, excesivos beneficios respecto a aportes, y cambio demográfico a nivel nacional.

Es de esta manera que se puede notar que día a día serán pocas las personas que realmente puedan llegar a su pensión, puesto dicho déficit llevará a la población a que solo un porcentaje de ellos realmente lleguen a un retiro de vejez contando con tranquilidad financiera puesto las falencias encontradas desde la base no han sido corregidas. Así mismo se presenta la dificultad monetaria para las personas desempleadas o independientes para lograr realizar un aporte, puesto la facilidad económica de realizar dichos pagos cada vez se encuentran con más trabas.

Es por ello que el gobierno decide crear el Programa de Subsidio en Aporte en Pensión PSAP, quien desde el año 1996 ha ayudado a cierta parte de los colombianos de la parte menos recursos, poder realizar los aportes a pensión de una manera más económica, tratando así mismo de poder hacer un poco más sostenible el sistema.

Al final, se tendrá una visión ampliada del tema pensional en Colombia en la actualidad, e identificando así las estrategias de mercadeo que se enfocan al Programa de Subsidio en Aporte en Pensión.

1.5. MARCO LEGAL

El sistema pensional en Colombia tiene por objeto garantizar a la población en este caso de Colombia, a aquellos que cumplan con los requisitos establecidos por normatividad, una jubilación digna y al amparo contra las contingencias derivadas por la vejez, la invalidez o así mismo la muerte.

Se entiende por pensión, una prestación económica que reciben cada mes los ciudadanos que al finalizar su vida laboral, hayan realizado el aporte al sistema, bien sea de forma dependiente o independiente, dependiendo el valor de la mesada del valor de cotización durante cierto determinado periodo de tiempo. Actualmente en Colombia, se aprecian dos modalidades de tipo de fondo en el cual una persona puede cotizar, siendo ellos: Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad es decir fondos privados (RAIS) y el Régimen de Prima Media (RPM) es decir Colpensiones como entidad pública.

Es así como se da a conocer la normatividad pensional desde los inicios hasta la actualidad, donde más adelante se hará profundidad de ello. Teniendo en cuenta historia desde el año que han tenido gran incidencia directa sobre el sector.

Teniendo en cuenta la extensión de las leyes se procede a indicar en los anexos, en que página se puede realizar la consulta de las mismas

- Ley 100 de 1993: Se establece el sistema de seguridad social integral, y se autoriza la creación de sociedades administradoras de fondos de pensiones.

Anexo 1.1

- Ley 797 de 2003: Reformas de algunas disposiciones de la Ley 100 de 1993, y se adoptan disposiciones sobre los regímenes pensionales exceptuados y especiales.

Anexo 1.2

- Ley 860 de 2003: Reformas de algunas disposiciones de la Ley 100 de 1993 del sistema general de pensiones y cesantías.

1.6. MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo comprende la definición de los principales conceptos que se manejan en el tema pensional en Colombia y adicionalmente, se puntualiza el proceso investigativo realizado para el análisis de la situación actual y así poder trazar las políticas y recomendaciones a seguir con el Programa de Subsidio al Aporte en Pensión (PSAP) a nivel regional Nororiente, como prueba piloto.

Es entonces de esta manera que se da desarrollo a la temática inicial realizando una breve reseña del sistema pensional en Colombia, así mismo de las reformas que se han ido modificando y el sector en que se desenvuelve todo dicho tema; aclarando así cómo está compuesto y teniendo en cuenta las variables que lo pueden afectar tales como la demografía y nivel de rivalidad entre competidores.

Por lo tanto, es importante acotar que lo ideal de un gobierno a nivel país, es lograr asegurar una vejez digna para cada ciudadano que se encuentre en edad productiva.

De la misma forma se da a conocer la rivalidad de los fondos privados existentes en el país, que juegan papel importante en el sector donde Colpensiones se desenvuelve.

Es por ello que el programa PSAP nace como una solución implantada por el Ministerio de Trabajo a través del Fondo de Solidaridad Pensional como un programa de interés netamente social, con objeto misional de subsidiar a aquellas personas independientes o desempleadas como población vulnerable del país, que deseen seguir cotizando a su pensión para claramente poder contar con un retiro asegurado, dando a conocer los requisitos y beneficios de ingreso, y así mismo, las causales de retiro del programa.

Es así, que se inicia a analizar el programa PSAP desde la parte interna para poder identificar falencias y fortalezas que se presentan. Es entonces donde se realiza el análisis de las matrices POAM y PCI para dar continuidad a un planteamiento de estrategias que permitan disminuir las debilidades y aprovechar así las oportunidades existentes en el mercado. Desarrollando posteriormente los controles a implementar y la estructuración de las mismas, el costeo y el planning. Todo bajo el enfoque a la rentabilidad social.

Se tomaran en cuenta indicadores básicos que se puedan establecer con la información facilitada y escasa encontrada en el sector para llegar a estimar el crecimiento de captación de personas, en función del valor invertido en el programa, llegando a calcular el posible auto sostenimiento del mismo, a través de los valores obtenidos por el crecimiento del programa. Se tiene como dato importante, el número de personas con ocupación informal durante el primer trimestre fue del 47.5%¹ ∴. Siendo este porcentaje importante para cuantificar el target objetivo a captar para el programa PSAP del CONSORCIO COLOMBIA MAYOR.

1.6.1. Vocabulario pensional

- **AFP:** Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías en Colombia son instituciones financieras privadas, de carácter previsional, encargadas de administrar y gestionar eficientemente los fondos y planes de pensiones del Régimen de ahorro individual con solidaridad y de los fondos de cesantías en Colombia.
- **Afiliación:** Incorporación al sistema previsional de capitalización individual, a través de alguna Administradora de Fondos de Pensiones.
- **Beneficiario:** Persona que por su condición de afiliado o por su relación con uno de ellos, tiene derecho a recibir un determinado servicio o protección, al cumplirse los requisitos establecidos en la ley.

¹ Fuente: Información del Trimestre Febrero a Abril 2016 , página web DANE, mercado laboral, seguridad social y empleo informal

- **Cotización:** Porcentaje de la remuneración o renta imponible del trabajador, que debe aportar a la institución previsional a la que está afiliado.
- **Cotizante:** Afiliado que efectivamente cotiza cada mes por remuneraciones devengadas el mes anterior, excluyendo a los pensionados del sistema que continúan cotizando.
- **Edad de jubilación:** La edad legal de jubilación es 62 años para hombres y 57 años para mujeres.
- **Empleador:** Persona natural o jurídica que utiliza los servicios de un trabajador por los cuales cancela una remuneración, acordada a través de un contrato laboral.
- **Pensión:** es un pago, temporal o de por vida, que recibe una persona cuando se encuentra en una situación, establecida por ley en cada país, que la hace acreedora de hecho de una cantidad económica, ya sea de los sistemas públicos de previsión nacionales o de entidades privadas.
- **Protección para la Vejez:** Propuesta del Gobierno Nacional para la creación de un sistema estructural que proteja a todos los trabajadores, basado en tres ejes: más cobertura, más igualdad y que no quiebre el sistema. El propósito es que todos los trabajadores formales e informales, puedan contar con un ingreso al llegar a la edad de jubilación o retiro, bien sea mediante una pensión, o un apoyo del Estado. ²
- **Psap:** Programa de Subsidio al Aporte en Pensión, destinado a subsidiar el aporte en pensión de personas cuyo ingreso sea igual o inferior a 1 salario mínimo mensual legal vigente y que por tanto no cuentan con los recursos necesarios para realizar la totalidad del aporte.

² Fuente: Glosario Pensional, página web Ministerio de Trabajo Colombia

2. DESARROLLO DEL SECTOR PENSIONAL EN COLOMBIA

2.1. HISTORIA SOBRE EL SISTEMA PENSIONAL EN COLOMBIA

La historia de la seguridad social en Colombia se remonta al año 1946, cuando se introdujo el primer régimen pensional. En ese entonces se gestó un incipiente plan de pensiones mediante la creación de la Caja Nacional de Previsión Social (Cajanal) y la instauración de otras cajas a nivel local, que cubrían únicamente a los empleados del sector público (era usual que cada empresa pública, o sector, tuviera su propia caja de previsión para la administración de los riesgos de vejez, accidente o salud). En 1967 las pensiones de los empleados privados se reglamentaron y se volvieron obligatorias, delegando su administración al Instituto Colombiano de los Seguros Sociales (ICSS), que en 1977 cambiaría su nombre conocido Instituto de Seguros Sociales (ISS). El modelo de seguridad social (pensiones) que se implantó era uno de prima media (o de reparto con beneficio definido) en el que los aportantes en edad de trabajar realizaban sus contribuciones a un fondo común, del cual se pagaban las mesadas a las personas que se pensionarían. Es decir, se “repartían” los recursos de ese fondo entre los pensionados.

Si bien la implementación del “RPM”³ trajo beneficios a una parte de la población y creó las bases para el desarrollo del sistema pensional, después de veinte años de funcionamiento el esquema comenzó a mostrar señales de insostenibilidad financiera, baja cobertura e inequidad, originadas principalmente en cinco factores: (i) La tasa de cotización no se incrementó gradualmente como se había previsto desde el principio; (ii) El estado incumplió su parte de la cotización; (iii) Los excesivos beneficios, relativos a los aportes; (iv) La existencia de una amplia gama de regímenes especiales y de cajas administradoras; y (v) El cambio demográfico, que implicó menores aportes (cada vez menos jóvenes) y mayores gastos (la gente vivía más años). Todos estos elementos propinaron una

³ RPM: Régimen de prima media.

estocada certera a la sanidad financiera del sistema, fenómeno que se hizo evidente cuando la gente empezó a llegar a la edad de pensión. Con el fin de entender el funcionamiento del antiguo régimen pensional y las razones de su evidente fracaso, es necesario abordar cada problema por separado y examinar sus implicaciones.

Para comenzar, el sistema funcionaba de manera diferente para los empleados públicos y los privados. El sub-sistema encargado de administrar las pensiones de los trabajadores privados se constituía con aportes de los empleadores, empleados y del gobierno (es decir, de impuestos generales). Las contribuciones iniciales debían representar 6% del salario (1.5% pagado por el afiliado, 3% por el empleador y 1.5% por el Estado/Contribuyente) y, según cálculos actuariales hechos en ese momento, deberían aumentar 3 puntos cada 5 años hasta alcanzar 22% en 1993. A raíz del incumplimiento de los pagos que correspondían al estado, las contribuciones se establecieron inicialmente en 4.5% y sólo se incrementaron a 6.5% en 1985 (2/3 a cargo del empleador, 1/3 a cargo del empleado). La creciente diferencia entre la tasa efectiva y la programada llevó a que se marcara, desde un inicio, la insostenibilidad del régimen administrado por el ISS (Instituto de Seguro Social) y a que, con el tiempo, el pasivo pensional (que, además, no se conocía) se hiciera cada vez mayor. Adicionalmente, el aporte de los trabajadores públicos era muy bajo. Aunque variaba entre diferentes cajas, el estado financiaba la mayor parte de la contribución.

De la misma manera como variaban los aportes entre caja y caja, los beneficios que se otorgaban también eran diferentes. Se llegó un punto en el cual los beneficios otorgados a los empleados públicos eran 66% superiores a los otorgados por el ISS.

Algunas cajas otorgaban pensiones de vejez 150% y hasta 350% superiores a las pensiones de vejez del ISS. Adicionalmente y lo más grave, los beneficios eran muy superiores al valor capitalizado de las cotizaciones. En Cajanal, por

ejemplo, se llegaron a otorgar pensiones equivalentes al 75% del salario promedio del último año cotizado.

En 1992 las obligaciones pensionales del ISS, en valor presente, equivalían a \$4.7 billones a precios constantes de ese mismo año, mientras que las reservas tan sólo alcanzaban \$0,4 billones. En la mayoría de los casos, las pensiones tenían que ser financiadas por el gobierno (es decir, por el contribuyente) pues no existía una reserva que estuviera vinculada con el nivel de beneficios. El sistema nació con una creciente desvinculación entre los beneficios y los aportes, la cual nunca se pudo corregir.

Otro problema tenía que ver con los regímenes especiales que generaban una alta carga fiscal. En Ecopetrol los empleados no cotizaban y recibían una pensión del 75% del último salario (con menos de 55 años). Los afiliados al Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio (maestros públicos), además de la pensión, tenían derecho a recibir una pensión de concurrencia (es decir, hasta la edad de retiro reciben salario y un ingreso adicional por la pensión). Esta nula vinculación entre beneficios y cotizaciones agravaba los problemas de sostenibilidad del sistema. Adicionalmente, antes de la expedición de la “Ley 100 de 1993”⁴ existían más de un millar de cajas de previsión social, lo que dificultaba una administración eficiente y hacía imposibles llevar cuentas adecuadas de los pasivos (tanto a nivel de cada caja, como del sistema en general).

Como se mencionó antes, el RPM (Régimen de Prima Media) se ve afectado por la dinámica de crecimiento y la composición de la población. Este problema fue fundamental para el mal desempeño del sistema por dos razones: a) El aumento en la expectativa de vida y b) La disminución de las tasas de natalidad y fecundidad. Estos dos fenómenos determinaron un importante incremento en la población en edad de pensionarse (que, adicionalmente, disfruta de la pensión más tiempo, en promedio) y una caída relativa en el número de cotizantes. Allí

⁴ Fuente: Ley 100 de 1993: Reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, haciendo parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social.

se nota que la estructura poblacional, que en 1975 parecía una montaña, cada vez más se acerca a una meseta, resumiendo ese problema de manera muy dicente. Así, mientras en 1980 había alrededor de 30 contribuyentes por pensionado, para 1990 la razón llegó a ser de 13 a 1 y para 2016 es de 2 a 1. Aunque el ISS constituyó algunas reservas que se agotaron en 2004, las pensiones de todo el sistema eran pagadas por transferencias del gobierno provenientes del contribuyente.

Después de un cuarto de siglo de existencia, cuando el ISS se enfrentó al hecho de tener una menor proporción de contribuyentes por el efecto demográfico, el sistema empezó a mostrar muchas de las limitaciones típicas de un esquema público de Prima Media, a saber: alto número de cajas administradoras que se manejaban sin ningún criterio de sostenibilidad ni eficiencia; heterogeneidad en la normatividad; enorme y creciente diferencia entre las tasas de cotización esperada y efectiva; contribuciones y beneficios que se diferenciaban a través de varios sub-sistemas; enormes transferencias a favor de las primeras generaciones de pensionados, con cargo a las más recientes; vínculo débil entre contribuciones y beneficios esperados; ineficiente administración; falta de reservas; y, por lo tanto, crecientes transferencias fiscales.

A comienzos de los 90s la cobertura de afiliación en pensiones, medida como los afiliados sobre la población económicamente activa escasamente superaba 21%, mientras que el promedio latinoamericano estaba entre 40% y 50%. Además, generaba terribles resultados en cuanto a equidad, tanto desde el punto de vista de su baja cobertura, como desde el de los subsidios que entregaba. El 50% de los afiliados al ISS pertenecían al 30% más rico de los hogares y el 5% al 20% más pobre. Peor aún, los beneficiarios también se distribuían regresivamente. Por último, se estaba fraguando un escenario fiscal insostenible: el sistema pensional era una bomba de tiempo que urgía de una ambiciosa reforma estructural, una que incluyera tanto ajustes a los parámetros (beneficios, aportes y requisitos), como la introducción de un esquema que fuera, en lo

posible, auto-financiado y que garantizara que, por lo menos, los nuevos afiliados no generaran pasivos no fondeados.

2.1.1 Ley 100 de 1993. Dos años después de la promulgación de la Constitución de 1991 y con el ánimo de corregir las distorsiones que existían en el sistema, se aprobó la Ley 100 de 1993. Esta reforma creó el sistema general de pensiones, compuesto por dos regímenes mutuamente excluyentes: un RPM (Régimen de Prima Media) con beneficios definidos que agrupó todas las cajas existentes, el ISS y Cajanal y un régimen de ahorro individual con solidaridad, manejado por las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFPs). Como se desprende de la exposición de motivos que presentó el Gobierno cuando radicó el proyecto de ley, los objetivos más importantes de la reforma eran; (i) Lograr el equilibrio fiscal; (ii) Aumentar la cobertura, especialmente para los más vulnerables y mejorar la equidad; (iii) Fortalecer el sistema financiero (ahorro); y (iv) Mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos. Vale la pena anotar, también, que el proyecto que se radicó, en su versión original, eliminaba el RPM (Régimen de Prima Media).

Las diferencias entre los dos regímenes son fundamentales. En primer lugar, en el RPM (Régimen de Prima Media) las contribuciones van a un fondo común del que se retiran recursos para pagar la pensión. Por eso, ese régimen establece una serie de requisitos en términos de edad, ingreso base de cotización (IBC), y semanas cotizadas que, una vez se cumplen, permiten obtener unos beneficios fijos en función de estos factores (no en valores monetarios). El supuesto es que los requisitos son suficientes para que los aportes alcancen a financiar esa pensión, que se conoce desde el inicio del período de cotización (por eso, ese régimen también se conoce como de “beneficio definido”).

Sin embargo, ese supuesto no es cierto, pues no se obtienen los recursos suficientes para financiar una pensión. En el “RAIS”⁵ los aportes se depositan en

⁵ RAIS (Régimen de Ahorro Individual Solidario): Es el sistema de ahorro para la vejez administrado por fondos de pensión privados. La pensión depende del esfuerzo de ahorro.

cuentas individuales que son propiedad de los afiliados. Los beneficios, entonces, varían según el monto y oportunidad del capital ahorrado y el rendimiento que se obtenga con las inversiones en el mercado de capitales. Adicionalmente, no se tienen que cumplir requisitos específicos de edad u otros parámetros para poderlos obtener, ya que no dependen de ellos, sino de la magnitud del ahorro y los intereses, y de su capacidad para generar un monto de pensión por el tiempo estimado de vida que le quede al individuo al momento de pensionarse. Vale la pena aclarar que para acceder a la garantía de pensión mínima, aún en el RAIS (Régimen de Ahorro Individual Solidario), sí se deben cumplir unos requisitos y que, en la actualidad, gran número de personas afiliadas apenas pueden aspirar a obtener una pensión mínima. En 2008, el 75% de los afiliados al RAIS (Régimen de Ahorro Individual Solidario), cotizaron por debajo de dos salarios mínimos y son las personas que terminarán accediendo al Fondo de Garantía de Pensión Mínima.

Después del tránsito del proyecto en el congreso y, en contra de la propuesta del gobierno, que consistía en que el RAIS (Régimen de Ahorro Individual Solidario), sustituyera al RPM (Régimen de prima media), los dos regímenes permanecieron, permitiendo los movimientos de los afiliados entre ellos varias veces durante la vida laboral. El sistema siguió siendo obligatorio para los empleados de los sectores público y privado y para aquellos que, por su precaria situación, serían beneficiarios de subsidios por medio de un “Fondo de Solidaridad Pensional (FSP)”⁶, que pretendía subsidiar las cotizaciones de los individuos y no su pensión. La ley definió los nuevos parámetros de afiliación y de pensión, modificándolos para el RPM (Régimen de Prima Media). Atendiendo el mandato de la Constitución de 1991, la Ley 100 adoptó la garantía de pensión mínima (GPM), que consistía en asegurarle a los afiliados que cumplieran ciertos requisitos, una pensión que no podría ser menor al salario mínimo legal vigente (SMLV). La reforma también estableció que los miembros de las fuerzas armadas y la policía, los profesores públicos (Magisterio) y los empleados de

⁶ FSP (Fondo de Solidaridad Pensional): Subsidia las cotizaciones para pensiones de los grupos de población que por sus características no tienen acceso a la seguridad social.

Ecopetrol estarían por fuera del SGP (Sistema General de Pensiones), aunque todos los trabajadores tenían que contribuir al FSP (Fondo de Solidaridad Pensional).

De la misma manera, las mujeres mayores de 35 años en 1994, los hombres mayores de 40 o las personas que llevaran al menos 15 años de cotizaciones, formarían parte del régimen de transición (RT) y seguirían cubiertas por el régimen anterior. Ese régimen finalizaría en 2014. Es decir, un régimen de transición de 21 años de duración.

Para aquellos cobijados por el RT (Régimen de Transición), el monto de la pensión se calcula con base en las primeras 1.000 semanas de cotización, a las que se aplica una tasa de reemplazo del 65% del ingreso base de liquidación (IBL). Por cada 50 semanas adicionales hasta 1.200, ese porcentaje se incrementa en 2%, hasta llegar a 73%. Por cada semana adicional a 1.200 y, hasta 1.400, el porcentaje se incrementa en 3%, hasta completar 85% del IBL (Ingreso Base de Liquidación). Los pensionados de ese régimen continúan con derecho a recibir una mensualidad adicional. Posteriormente y por un grave error de comprensión, la corte constitucional extendió esta mesada (conocida como “la mesada catorce”) a todos los pensionados. En ningún caso (RT, RPM o RAIS), la pensión podrá ser inferior a 1 SMLV. Así mismo, la pensión deberá ser reajustada cada año con base en la evolución del índice de precios al consumidor (IPC), salvo las que sean equivalentes a 1 SMLV, que se ajustan con el indicador de mayor incremento entre el IPC (Índice de Precios al Consumidor) y el SMLV.

Los dos regímenes (Prima Media y Ahorro Individual) presentan semejanzas en la forma de financiamiento, basada en una contribución del 13,5% del salario hasta 2003, hoy 16%, y en un subsidio del presupuesto nacional o de los contribuyentes de altos ingresos para garantizar los casos de pensión mínima. Las diferencias tienen que ver con los beneficios. En el RPM (Régimen de Prima Media), al cumplir cierta edad y, si se ha contribuido durante el tiempo suficiente, se otorga una pensión proporcional al promedio salarial de los últimos 10 años.

Nótese que, por construcción, esto implica que si lo que ahorró el individuo no es suficiente para financiar ese beneficio definido, el individuo recibirá un subsidio directo del presupuesto. A su turno, en el RAIS (Régimen de Ahorro Individual Solidario) los beneficios dependen del total ahorrado por la persona durante su vida laboral y de los rendimientos que haya obtenido ese ahorro (sin embargo, como se mencionó, para poder acceder a la pensión mínima se debe cumplir con un tiempo mínimo de cotización de 1.150 semanas). Adicionalmente, la Ley 100 y otras regulaciones anteriores incrementaron la edad de jubilación a 60 años para hombres y a 55 para mujeres en el RPM (Régimen de Prima Media). Esas medidas no aplicaban a los trabajadores beneficiarios de los regímenes especiales que se mencionaron anteriormente.

Casi 15 años después de la implementación de la Ley 100 de 1993, no cabe duda que ha habido logros importantes. Primero, la creación del régimen de ahorro individual promovió, de manera significativa, el ahorro nacional, pues se comenzó a fomentar la cultura financiera y se estableció un nivel mínimo de ahorro para las personas. Muchas de ellas, probablemente, no hubieran ahorrado de manera voluntaria para recibir un beneficio que se percibe en el muy largo plazo. Para septiembre de 2009 las AFPs (Administradoras de Fondos de Pensiones) administraban un portafolio de casi \$74 billones, aproximadamente 14.7% del “PIB”⁷. Las AFPs también le han dado un importante impulso al desarrollo del mercado de capitales. Esto se ha logrado por el fortalecimiento de las carteras de inversión, propiedad colectiva de los trabajadores afiliados a las AFPs. La rentabilidad anual de las AFPs en los últimos once años fue de cerca del 15% nominal, es decir, rendimientos reales anuales del orden del 7-8% (el rendimiento real corresponde al nominal descontando la inflación). Este es un rendimiento bueno, si se tiene en cuenta que, por ejemplo, los CDTs a 90 días han rendido, en promedio, cerca de 7% efectivo anual en los últimos 9 años.

⁷ PIB (Producto Interno Bruto): es una medida del valor de la actividad económica de un país. Básicamente calcula cual fue la producción en bienes y servicios que se hizo en un periodo de tiempo específico, generalmente en un trimestre o en un año, en las fronteras de un país.

Gracias a la introducción del RAIS (Régimen de Ahorro Individual Solidario), también se le dio un alivio a la sostenibilidad del sistema, ya que se evitó que siguiera aumentando su componente no financiado en la misma proporción. Las pensiones de las personas pertenecientes al RAIS son financiadas por ellas mismas durante su vida laboral (exceptuando aquellas que, cumpliendo los requisitos, no alcanzan a acumular el capital para financiar una pensión mínima), reduciendo la vulnerabilidad fiscal y la acumulación de deuda pública. Adicionalmente, las contribuciones fueron aumentando gradualmente hasta alcanzar 13,5% del salario (con 3.5 puntos porcentuales para administración) en 1996. Otros parámetros, como la edad de retiro, las semanas de cotización y tasa de reemplazo también fueron ajustados para el RPM, aunque muy poco y en un período de tiempo muy largo.

Otro resultado positivo de la introducción del RAIS es que se generó transparencia y confianza en el sistema, en el sentido que ahora los contribuyentes pueden saber exactamente el saldo de su ahorro a la fecha y la rentabilidad del fondo. Valga decir, se fortalecieron los derechos de propiedad. Este enorme beneficio se replicó, aunque parcialmente, en el RPM, dónde se le comenzó a informar a los afiliados cuánto habían contribuido y las características de sus contribuciones a lo largo del tiempo. Aunque, en estricto sentido, las cotizaciones no son de propiedad del afiliado en el RPM, el hecho de que la información exista hace que se tenga más confianza en el sistema y que los afiliados puedan, en cualquier momento del tiempo, reconstruir sus historias pensionales.

Así, se podría decir que con la introducción de la ley 100 y, desde el punto de vista de las personas, hubo un progreso importante en cuanto a la protección de los derechos pensionales por tres razones principales: (i) La transparencia que se introdujo al sistema; (ii) El aumento en cobertura entre los más vulnerables; y (iii) El hecho que la reforma obligó a que los problemas estructurales del RPM (Régimen de Prima Media) se hicieran evidentes, lo que resultó en que, al final, el gobierno garantizara los pagos pensionales. Aunque este hecho es un

problema para el futuro, los derechos pensionales de las personas se vieron favorecidos.

Pero, a principios de este siglo, parecía evidente que los logros no habían sido suficientes. Por ejemplo, el incremento en cobertura no fue, ni mucho menos, el que se esperaba. El número de afiliados creció, pasando de niveles del 20% del población económicamente activa (PEA) a principios de los noventa, a 45% a finales de la década. Pero como se verá más adelante, esos avances en cobertura y los logrados en cuanto a equidad fueron insuficientes, pues para el año 2001 la cobertura real, excluyendo a los afiliados no cotizantes, tan solo era 25% de la PEA (aunque por el problema de multifiliación la cobertura pudo ser aún menor). Por otro lado, los subsidios se distribuían de manera regresiva, favoreciendo a los menos vulnerables.

Adicionalmente, era claro que subsistían otros graves problemas, como los siguientes: (i) Un proceso de transición extremadamente largo y, por lo tanto, bastante costoso; (ii) Parámetros que, a pesar de la reforma, no iban acorde a las realidades demográficas; e (iii) Incentivos de arbitraje entre regímenes. Es decir, posibilidades de que la gente se moviera entre regímenes de acuerdo a su conveniencia particular, con un grave impacto sobre las finanzas y la estabilidad de los dos regímenes y del SGP (Sistema General de Pensiones) en general. El problema principal con el nuevo sistema era de origen fiscal, por cuenta del proceso lento de transición. Un ejemplo claro de que los ajustes fueron insuficientes es el inusitado hecho que la reforma de 1993 implicó un período 21 años de transición para incrementar las edades de retiro en tan sólo 2 años. En esos 21 años, la expectativa de vida, se espera que aumente en cerca de 11 años. Este hecho contribuía al aumento del pasivo pensional que, para el año 2000, en valor presente neto era de 206% del PIB (Producto Interno Bruto). Esto, combinado con la recesión de finales de los noventa que redujo las cotizaciones, se tradujo en un problema de caja para la nación. Desde 2004, el gobierno nacional, por cuenta del agotamiento de las reservas del ISS (Instituto de Seguro

Social), ha pagado las mesadas pensionales en cuantía anual que empezó en 0.8 puntos del PIB y ya se acerca a los 5.

El problema de sostenibilidad, aún después de la reforma de 1993, continuó siendo uno de los más graves, porque la dinámica de afiliación fue diferente a la esperada. El hecho de que los contribuyentes pudieran movilizarse entre regímenes y que los requisitos que se establecieron para el RAIS (Régimen de Ahorro Individual Solidario) fueran distintos a los anteriores del ISS (Instituto de Seguro Social), crearon incentivos para los trabajadores a contribuir a las AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones) y devolverse al ISS más tarde en sus vidas laborales si sentían que sus contribuciones no serían suficientes para financiar una pensión. Es decir, la tasa de rendimiento implícita de largo plazo del RPM es excesivamente alta pues los beneficios son bastante superiores a los aportes, por lo que se podría decir que el rendimiento de un fondo de pensiones no es suficiente para financiar una pensión de monto igual en el RPM. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la tasa de rendimiento de los fondos puede ser superior con lo que se pueden gestionar u obtener pensiones más generosas. De manera importante, esas pensiones en el RAIS están totalmente fondeadas y no se amenaza, por tanto, la viabilidad del sistema ni se requieren recursos del contribuyente como sucede actualmente en el RPM. Esta es la prueba evidente de que el RPM implica la transferencia de subsidios cuyo monto se puede aproximar con la diferencia entre la pensión que se obtiene en el RPM y en el RAIS.

Algunas estimaciones muestran que entre el 42% y el 72% del monto de las pensiones otorgadas por el RPM son subsidiados, lo que significa una enorme carga fiscal, cerca del 2% del PIB (Producto Interno Bruto) para finales de los 90s y 4% actualmente.

Adicionalmente, se generó una transferencia intergeneracional en la que actuales y futuros contribuyentes, con sus impuestos y cotizaciones, financian no sólo la deuda ya causada que correspondía a las pensiones de generaciones

pasadas, sino su propio gasto social y pensiones. Las cargas fiscales también se derivaron de las nuevas obligaciones que adquirió el Estado con el FSP (Fondo de Solidaridad Pensional), las pensiones asistenciales y, en particular, con la garantía de pensión mínima.

Y como ya se mencionó, aunque hubo progreso en cuanto a cobertura, éste fue parcial. Partiendo de la base de que la cobertura era extremadamente baja en 1993, es desalentador notar que 15 años y tres reformas después, la cobertura, tanto de afiliación como de pensión, aún no ha alcanzado los niveles deseados. Para 2008 tan solo el 26% de la población en edad de pensionarse obtuvo una pensión. Es importante anotar que esta cobertura en términos de pensionados hace referencia al RPM (Régimen de Prima Media), ya que el RAIS (Régimen de Ahorro Individual Solidario) había pensionado muy poca gente en 2008. La afiliación entre la población más vulnerable sigue siendo muy baja. Según datos de la Encuesta Continua de Hogares (ECH), el 92% de los encuestados que recibían menos de un salario mínimo en 2008 no estaban afiliados al SGP (Sistema General de Pensiones). Por eso, es claro que la cobertura, en términos de afiliación, tampoco aumentó entre la población más necesitada.

Si los datos de cobertura son desalentadores, la equidad, específicamente la distribución de los subsidios, es aún peor. Históricamente, el sistema de pensiones ha contenido una significativa cantidad de subsidios dado el bajo nivel de contribuciones y el relativamente alto nivel de beneficios en el RPM (Régimen de Prima Media). Como la cobertura es baja y en beneficio de los más favorecidos, no sorprende que la distribución de los subsidios según quintiles de ingreso del hogar esté mal focalizada, con el 20% más pobre recibiendo un subsidio mínimo y el más alto recibiendo el 80% del total.

El RPM ha generado otros problemas adicionales en términos de equidad. En particular, las contribuciones de los trabajadores de menores ingresos, que tienen una vida laboral inestable y que generalmente no alcanzaban a cumplir los requisitos para obtener una pensión, estaban financiando las pensiones de la población más favorecida y de las personas que pertenecían al régimen de transición.

Para completar el panorama, a finales de los 90s, Colombia atravesaba una situación económica muy difícil. La economía evidenció su más fuerte contracción en lo corrido del siglo, las cuentas fiscales estaban en su peor situación, el desempleo era alarmante y el sistema público de pensiones amenazaba con volver el problema fiscal aún peor. A pesar de las mejoras que introdujo la Ley 100 de 1993, sus fallas y las secuelas de la crisis económica obligaron a hacer una serie de reformas adicionales, en las que la fuerza conductora siempre fue la necesidad de poner al SGP (Sistema General de Pensiones) en una posición financiera sostenible, mejorar la equidad, fortalecer la solidaridad y aumentar la cobertura que, como se ha mencionado, era muy baja, especialmente entre la población más vulnerable.

2.1.2 Otras Reformas. Teniendo en cuenta que, como se mencionó anteriormente, los problemas fundamentales del SGP persistían a principios de este siglo, en 2003 se expidió la “Ley 797”⁸ de ese año, que permitió, por un tiempo, una mayor equidad, solidaridad y mejoras en el aspecto fiscal. Con el fin de proveer recursos adicionales, se aumentaron las contribuciones y se amplió el universo de personas obligadas a cotizar estableciendo que, tanto dependientes como independientes, tenían que estar afiliados al sistema pensional. Adicionalmente, se reglamentó el traslado entre regímenes y se estableció que los afiliados deberían permanecer 5 años en un régimen antes de poder trasladarse al otro. El traslado podría realizarse el número de veces deseado hasta 10 años antes de la edad de jubilación. Además se creó el Fondo de Garantía de Pensión mínima (FGPM), exclusivo del RAIS (Régimen de Ahorro Individual Solidario).

“Con esa ley y con la 860 de 2003”⁹ se pretendía reducir el pasivo pensional en cerca de 40 puntos del PIB. Sin embargo, la corte constitucional, “en sentencia

⁸ Ley 797 de 2003: 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.

⁹ Ley 860 de 2003: Por la cual se reforman algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se dictan otras disposiciones.

C-754 de 2004”¹⁰, declaró inexecutable el artículo 4 de la ley 860 con lo cual derrumbó la nueva transición. De este modo, la corte, basada en principios inobjetables pero mal aplicados, favoreció, otra vez, los intereses de los sectores más pudientes de la población afiliada e impuso onerosos gravámenes a los más pobres y a las generaciones jóvenes, las cuales tendrán que pagar la deuda pública con que sus mayores se adjudicaron pensiones generosas y, además, cotizar para financiar su propio retiro. El costo fiscal de esta decisión se ha estimado en cerca de 16% del PIB (Producto Interno Bruto), con lo cual el valor presente neto de las obligaciones pensionales se ubicó en cerca del 190% del PIB, reduciendo el efecto de las reformas a sólo 24 puntos del PIB.

Teniendo en cuenta que uno de los mayores problemas identificados se derivaba de los regímenes especiales y aquellos negociados en convenciones colectivas de trabajo, se tramitó “el acto legislativo número 1 de 2005”¹¹ que introdujo una serie de cambios que buscaban por un lado fomentar la sostenibilidad financiera mediante la reducción de los gastos y, por otro, reducir los costos de transición al nuevo sistema pensional. La reforma pensional efectuada en el 2005 constituye un buen ejemplo de las posibilidades y limitaciones de reformas económicas profundas realizadas a través de la institución parlamentaria, en la cual confluyen intereses sociales y políticos de muy diversa índole.

En este caso, lo primero que debe destacarse es el camino escogido, que no fue el de una ley ordinaria, sino el de una reforma de la constitución, con el fin de cerrarle el paso a la generosa creatividad que suele desplegarse cuando los beneficios políticos de determinadas medidas se cosechan en el corto plazo, pero los costos se diluyen de manera poco visible entre todos los integrantes de la sociedad, o, peor aún, como es típico en materia pensional, la “factura” de la generosidad improvidente de hoy se transfiere a futuras generaciones.

¹⁰ Sentencia C-754 de 2004: Demanda de inconstitucionalidad contra el artículo 4º de la Ley 860 de 2003, "por la cual se reforman algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se dictan otras disposiciones.

¹¹ Acto legislativo número 1 de 2005: Por el cual se adiciona el artículo 48 de la Constitución Política.

La expedición del acto legislativo fue simultánea con el agotamiento de las reservas del ISS (Instituto de Seguro Social). No es extraño, por lo tanto, que se haya consolidado la obligación de pagar las pensiones a su cargo. Razones políticas y sociales poderosas indicaban este curso de acción. Sin embargo, se tuvo el buen juicio de disponer que eventuales reformas pensionales que tuvieran lugar en el futuro deberían basarse en el principio de sostenibilidad financiera. Esta estipulación constituye un valioso dique para cerrarle el paso a la siempre presente tentación del populismo.

Con laudable intención, el gobierno intentó clausurar los regímenes especiales que han sido causa de privilegios injustificados para ciertos grupos de funcionarios estatales, y acortar el oneroso régimen de transición contenido en la ley 100. Tuvo éxito a medias, como bien lo demuestra la inclusión de normas rigurosas en el texto constitucional inmediatamente acompañados de otras que las diluyen o limitan. De esta experiencia queda una lección clara: la reforma del sistema pensional implica esfuerzos sistemáticos que deben realizar varios gobiernos, cada uno de ellos aportando la cuota de gasto en términos de popularidad que le corresponde.

Retos enormes quedan pendientes para los próximos y futuros gobiernos. Sobresalen el marchitamiento del insostenible e inequitativo régimen de prima media y, mientras el mismo conserve vigencia, el aumento de las edades de retiro y el ajuste de otros parámetros clave, consecuencia inevitable del incremento de la longevidad que las cifras demográficas disponibles demuestran de manera inequívoca, aunque esta tenderá a ser siempre insuficiente y a rezagarse muy rápidamente.

La reforma constitucional de 2005 reiteró que ninguna pensión puede ser inferior al salario mínimo. Sin duda, suena social y políticamente correcto aunque, analizado con algún detenimiento, surgen serias dificultades: El volumen de las cotizaciones para financiar pensiones de esta magnitud, en cualquiera de los dos regímenes del sistema pensional es superior al que suele realizarse, como

consecuencia de la alta infidelidad de los afiliados y de las generosas condiciones de acceso a la pensión en el régimen de prima media, problema que resulta agravado por la elevada magnitud relativa del salario mínimo de nuestro país en función del salario medio de la economía.

La solución “técnica” a este problema habría sido aceptar que haya pensiones por debajo de esa cota: en fin de cuentas en todas partes del mundo las pensiones son inferiores a los salarios base de liquidación. Para ponerlo de otra manera, no existe ningún sistema pensional en el mundo que garantice una tasa de reemplazo del 100%, que es la que recibirán los empleados que devengan salarios cercanos al mínimo. La de índole “política” fue otra: Abrir la posibilidad de que el estado (que no es otra que el contribuyente, actual y futuro) asuma la brecha que arroje el sistema pensional. El acto legislativo 01 de 2005, la ley del plan de desarrollo 2006-2010 y la reforma financiera aprobada por el congreso contempla lo que denomina “beneficios económicos periódicos” (BEPS), que pueden beneficiar a estratos pobres de la población hayan o no cotizado a la seguridad social. No hay duda del carácter progresivo de esta estipulación.

Resumiendo, es notable y muy dicente que se han hecho esfuerzos significativos por transformar el sistema pensional a través de tres reformas (1993, 2003 y 2005), incluyendo una constitucional, que siempre buscaron los mismos objetivos: lograr el equilibrio fiscal, aumentar la cobertura y mejorar la equidad. Incluso después de una reforma tan profunda y de dimensiones políticas tan importantes como la de 1993, hoy día permanecen vigentes los principales problemas estructurales. La cobertura, tanto por el lado de los afiliados como de los pensionados es aún baja. Para la primera la cifra se acerca apenas al 43% y por el lado de los pensionados, tan solo el 26% de la población en edad de pensionarse recibe una pensión. Adicionalmente, el sistema es fiscalmente insostenible. Según cifras del Ministerio de Hacienda, las transferencias del gobierno central para cubrir el déficit generado por el RPM (Régimen de Prima Media) alcanzaron 4.5% del PIB (Producto Interno Bruto) en 2007 y un poco más en 2008. Es decir, desde el punto de vista del presupuesto

general de la nación (PGN) es uno de los gastos más grandes, solo superado, muy de cerca, por el sistema general de participaciones y por el gasto en defensa. Basta decir que esa cifra (4.5% del PIB) equivale casi a la totalidad de lo que se recauda por IVA en un año.

Es decir, el país se está gastando todo el recaudo de IVA en subsidiar a cerca de un millón de individuos que, además, no son pobres. Adicionalmente, el RPM es inequitativo: Mientras que, por ejemplo, en el régimen subsidiado de salud los dos quintiles más bajos de la distribución del ingreso (es decir, el 40% más pobre de la población) perciben un poco más del 66% de los subsidios, en el de pensiones estos mismos quintiles reciben menos del 2%. Solamente esos hechos deberían bastar para comprender lo perverso de un sistema como el de RPM que privilegia a los hogares más ricos con recursos públicos de magnitud sustancial.

Sin ninguna duda, Colombia necesita con urgencia una reforma profunda para transformar el sistema pensional y poder lograr los objetivos que de tiempo atrás se han buscado que, a la hora de verdad, convergen en el objetivo de buscar mayor equidad en el SGP (Sistema General de Pensiones). En ese sentido muchos de los problemas del sistema pensional están determinados por restricciones en el mercado laboral, especialmente el de cobertura con equidad. Por ello, una reforma estructural que solo aborde los temas estrictamente pensionales no será suficiente. Si no se eliminan las restricciones que impone el mercado laboral, los esfuerzos que se hagan en torno al régimen de pensiones casi con seguridad serán en vano y seguiremos observando, reforma tras reforma, coberturas bajas, inequidad y problemas de financiación. De igual manera, la coexistencia de los dos regímenes parece ser un obstáculo casi insalvable para lograr mejores resultados pensionales en lo que tiene que ver con cobertura y equidad.¹²

¹² Fuente: "El Sistema Pensional en Colombia: Retos y Alternativas Para Aumentar La Cobertura" Informe Final, Bogotá Abril 12 de 2010, Autores: Roberto Steiner, Jorge Humberto Botero, Mariana Martínez, Natalia Millán, Pág. 5 – 18.

2.2 REFORMAS DEL SISTEMA PENSIONAL COLOMBIANO

El sistema pensional colombiano, como muchos alrededor del mundo ha variado incesantemente en el tiempo. La falta de una estructura legal única y la creación de diferentes regímenes paralelos por sectores económicos, apalancan el constante cambio al sistema en general. Desde que la Constitución de 1991 elevó a constitucionales los derechos relacionados con este sistema, se ha logrado una unificación de régimen abordando problemas de gasto fiscal, de cobertura y de derecho a la igualdad.

Entre las reformas más importantes se encuentran la “Ley 100 de 1993”¹³, por medio de la cual se instauró el sistema dual en donde se buscaba ampliar la cobertura, adecuar la edad de retiro a las nuevas condiciones demográficas y de esperanza de vida del país, equilibrar la relación entre contribuciones y beneficios, reducir costos de administración y mejorar los rendimientos de los aportes para garantizar la sostenibilidad futura del sistema. Posteriormente, la “Ley 797 de 2003”¹⁴ que buscó recapitalizar el fondo común del Instituto de Seguro Social y racionalizar los recursos, con el fin de cumplir en un futuro con la entrega de las mensualidades a los beneficiarios de éste régimen. Luego, con el “Acto Legislativo No 1 de 2005”¹⁵ se elevaron a constitucionales las disposiciones referentes al sistema pensional en vigencia, eliminando los regímenes especiales de pensiones (exceptuando el de la Presidencia de la República y el de la Fuerza Pública) e impidiendo que la sociedad civil y las organizaciones sindicales por medio de convenciones colectivas modificaran el sistema pensional vigente.

La eliminación de los diferentes regímenes especiales de pensiones tienen como objetivo unificar y homogenizar los parámetros y el pago de pensiones para los ciudadanos colombianos. Adicionalmente, se inhabilitó a las organizaciones

¹³ Ley 100 de 1993: Reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana.

¹⁴ Ley 797 de 2003: 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.

¹⁵ Acto legislativo No 1 de 2001: Por el cual se adiciona el artículo 48 de la constitución política.

sindicales para realizar modificaciones o acciones de mejora a través de las herramientas legalmente otorgadas a estas.

La Ley 797 de 2003 hizo varias modificaciones al sistema general de pensiones. Éstas tuvieron el objetivo principal de recapitalizar el fondo común del ISS (Instituto de Seguro Social) y racionalizar los recursos, con el fin de cumplir en un futuro con la entrega de las mensualidades a los beneficiarios de éste régimen. En este orden de ideas el legislador estableció:

- a. Un aumento en la tasa de cotización o aporte de los afiliados.
- b. Un incremento en el tiempo mínimo de cotización requerido para acceder a la pensión de vejez.
- c. Una modificación en las tasas de remplazo empleadas en la liquidación de las pensiones de vejez en el subsistema de prima media.
- d. Una reducción de la vigencia del período de transición establecido (se adelanta del 1ro de enero de 2010 al 1ro de agosto de 2014 excepto para trabajadores que hayan cotizado por lo menos 750 semanas a la aprobación de la reforma constitucional).
- e. Un fortalecimiento en las contribuciones al fondo de solidaridad pensional y en la reducción de las comisiones de administración de las AFPs.
- f. La obligatoriedad de afiliación de todos los trabajadores independientes.

Es de tener en cuenta que los regímenes especiales de pensiones, a partir de la Ley 707 de 2003, entran en detrimento para su posterior eliminación con la reforma introducida por el acto legislativo 001 de 2005. Posteriormente, se expidió la “Ley 860 de 2003”¹⁶ con el fin de subsanar algunos vicios de inconstitucionalidad de la Ley 797 de 2003. Los vicios subsanados hacían referencia a la población beneficiaria del régimen de transición (quienes se encontraran cotizando en un régimen y debían ser transferidos al nuevo) y la distinción entre otorgamiento de beneficios por pensión de invalidez por enfermedad y accidente.

¹⁶ Ley 860 de 2003: Por la cual se reforman algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se dictan otras disposiciones.

Reforma de 2005

La tendencia de cambio y el constante seguimiento y evaluación al sistema pensional colombiano trajeron una nueva reforma en el año 2005. Con este cambio se elevó a constitucional algunas normas ya existentes, las cuales fueron adicionadas al “artículo 48 de la Constitución”¹⁷.

De esta manera, disposiciones como por ejemplo “la vigencia del reformado régimen pensional de los docentes, el respeto de los derechos adquiridos, la obligatoriedad del pago de las pensiones, que ninguna pensión podrá ser inferior al salario mínimo, pero que podrán entregarse a ancianos pobres ayudas económicas inferiores al mínimo, fueron adicionadas a la Constitución Política Nacional. Adicionalmente, “la reforma de 2005”¹⁸ pretendió homogenizar requisitos y beneficios pensionales con el objeto de lograr una mayor equidad en el sistema.

Así se tomó la decisión de acabar totalmente con los regímenes de transición, especiales y exceptuados. No obstante, el acto legislativo dejó vigente los regímenes especiales de la Fuerza Pública y del Presidente de la República. Entre otras disposiciones, se estableció que no será posible, a partir de la vigencia de la ley la imposición de impuestos o contribuciones sobre las pensiones. En este sentido, se homogenizaron requisitos y beneficios, entre ellos:

- No podrá dictarse disposición alguna o involucrarse acuerdos de ninguna naturaleza para apartarse de lo allí establecido.
- Los beneficios y requisitos serán para todas las personas los establecidos en la ley del sistema general de pensiones. No obstante se determinó que el plazo establecido en 2005 para la desaparición de los regímenes especiales de pensiones, esta desaparición no será efectiva para los regímenes arriba

¹⁷ Artículo 48 de la Constitución: La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley.

¹⁸ Reforma de 2005: Fueron anheladas desde el restablecimiento del Congreso Nacional en 1990.

mencionados. Al respecto se establece que se mantendrán solamente los regímenes de la Presidencia de la República y de la Fuerza Pública (Fuerzas Armadas y Policía Nacional). Parte de la reforma buscó disminuir la influencia y el poder de decisión de las organizaciones sindicales y las convenciones colectivas en el régimen pensional.

En este sentido se estableció que en el caso de pactos y convenciones colectivas, a partir de la vigencia de esta ley, no se podrán establecer impactos, convenciones colectivas de trabajo, laudos o acto jurídico alguno, condiciones pensionales diferentes a las establecidas para el sistema general de pensiones. Los acuerdos vigentes expirarán el primero de agosto de 2010. Finalmente, la reforma estableció un monto máximo de pensión mensual para el régimen común, determinando que a partir del primero de agosto de 2010, no abran pensiones superiores a veinticinco salarios mínimos con cargo a recursos de naturaleza pública y desaparece la decimocuarta mesada.

Impactos de la reforma de 2005

El esquema de la reforma de 2005 de incrementar el ahorro fiscal y racionalizar los recursos públicos tuvo como principal consecuencia la eliminación de todos los regímenes especiales con excepción de la fuerza pública y el presidente de la república. En este sentido, los nuevos trabajadores de los sectores pertenecientes a los regímenes eliminados, se vieron afectados debido a la pérdida de los beneficios que se percibían previamente por parte de las respectivas cajas de previsión. En la actualidad, los nuevos empleados deben cumplir con los requisitos del sistema general de pensiones que son más exigentes. Es así que mientras los afiliados al ISS (Instituto de Seguro Social) deben cotizar 1000 semanas, cumplir una edad mínima de 55 para las mujeres y 60 para los hombres, requisitos que se extenderán a 1.200 semanas con 57 y 62 años respectivamente a partir del 2014, los casos especiales (fallecimiento e invalidez) permiten la jubilación a edad temprana.¹⁹

¹⁹ Fuente: "Las Reformas del Sistema Pensional Colombiano" Resumen Ejecutivo, Autor: Cristina Isabel Arrieta Mendoza, Págs. 1 – 6.

2.3 SITUACION ACTUAL DEL SECTOR

El sector de las pensiones y cesantías en Colombia se encuentra dividido en tres grandes actividades: el sistema general de pensiones obligatorias, los fondos de pensiones voluntarias y las cesantías. Las empresas del sector privado, llamadas sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, se encargan de la administración de los ahorros realizados por las personas. Con este dinero, los fondos hacen inversiones en activos de renta fija y renta variable con el fin de obtener rentabilidad que valore los ahorros de los cotizantes.

En la historia de este sector se pueden evidenciar dos grandes sistemas pensionales: el primero llamado “*fully funded*”²⁰, que consiste en que los trabajadores actuales son los encargados de aportar los pagos de los cesantes que se encuentran en el mismo período de tiempo en la economía. El segundo sistema, denominado “*pay as you go*”²¹, consiste en que cada persona, a medida que trabaja, hace un ahorro para su propia pensión a fin de que, una vez cumpla los requisitos establecidos en la ley, se le otorgue una pensión equivalente o superior al monto ahorrado. En el caso colombiano, el sistema que rige actualmente es el segundo; sin embargo, existe un fondo de solidaridad en el cual las personas con mayores ingresos hacen un aporte para aquellos que no pueden cotizar a pensión. Este último funciona como un *fully funded*.

Tal sistema está compuesto por dos regímenes solidarios:

Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida (RPM): Es aquel mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una pensión de vejez, de invalidez o de sobrevivientes, o una indemnización, previamente definidas. Son aplicables a este régimen las disposiciones vigentes para los seguros de invalidez, vejez y muerte a cargo del Instituto de Seguros Sociales (ISS).

²⁰ Fully Funded: Totalmente financiado.

²¹ Pay As you Go: “Pago Por Uso”

Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAI): Es aquel mediante el cual los afiliados tendrán derecho a una pensión de vejez a la edad que escojan, siempre y cuando el capital acumulado en su cuenta de ahorro individual les permita obtener una pensión mensual superior al 110% del salario mínimo legal mensual vigente a la fecha de expedición de esta ley, reajustado anualmente según la variación porcentual del índice de precios al consumidor certificado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Para el cálculo de dicho monto, se tendrá en cuenta el valor del bono pensional, cuando a este hubiere lugar.

Los fondos de pensiones voluntarias permiten a los ahorradores aumentar su patrimonio con el fin de obtener un mayor monto de pensiones al momento de su retiro. En los últimos años, la superintendencia financiera ha permitido que los depositantes elijan el portafolio de inversión en el cual pondrán sus fondos pensionales. Ello, para que los cotizantes puedan llegar a conseguir mayores rendimientos.

Por otra parte, las cesantías son un ahorro que los trabajadores están obligados a realizar. Este ahorro tiene los siguientes fines: adquisición y remodelación de vivienda, educación y un seguro para la época cesante. El aporte a las cesantías es un salario mensual por cada año de trabajo, o su proporción equivalente si el trabajador no completa un año laboral.

Al igual que en las pensiones voluntarias, en los fondos de cesantías el cotizante tiene la oportunidad de elegir entre varios portafolios de inversión, que se diferencian por el nivel de riesgo y rendimiento esperado.

Las pensiones y cesantías son obligatorias para todas las personas que se encuentran laborando. Su afiliación se debe realizar por medio del empleador al momento de firmar el contrato laboral.²²

2.3.1 Principales cambios presentados en el sector. El sector de las administradoras de fondos de pensiones y cesantías se encuentra inmerso en un entorno caracterizado por la alta turbulencia generada por el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad.

Las discontinuidades tecnológicas, normativas, sociodemográficas, económicas y de globalización inciden de manera directa o indirecta en las dimensiones mencionadas anteriormente, y, por ende, afectan al sector. A continuación, se describirán dichas discontinuidades y su influencia en el sector.

2.3.1.1. Cambios regulatorios: En cuanto a la normatividad, existe gran cantidad de leyes y decretos que han afectado al sector de pensiones y cesantías:

Ley 50 de 1990: Con esta ley se introdujeron reformas al código sustantivo de trabajo y se creó el nuevo régimen especial de cesantías, para lo cual se autoriza la creación de los fondos de cesantías. Estos fondos tienen como fin garantizar una pluralidad de alternativas institucionales para los trabajadores en todo el territorio nacional, además de asegurar que la mayor parte de los recursos pueda orientarse hacia el financiamiento de actividades productivas autorizadas por ley.

Ley 100 de 1993: Con ella se establece el sistema de seguridad social integral (del que forma parte el sistema general de pensiones), el sistema general de seguridad social en salud y el sistema general de riesgos profesionales y otros servicios sociales complementarios.

²² Fuente: "Análisis Estratégico Sector Fondos de Pensiones en Colombia" Documentos de Investigación, Autores: Cristian Camilo Jiménez, Rafael Ricardo Piraquive, Natalia Malaver, Hugo Alberto Rivera Págs. 6 - 7.

Con la creación del sistema general de pensiones, se autoriza la conformación de las sociedades administradoras de fondos de pensiones (AFP), cuya función será la administración de los fondos de pensiones de régimen de ahorro individual con solidaridad.

Ley 797 del 2003: En 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.

Ley 860 del 2003: Con la que se reformaron algunas disposiciones del sistema general de pensiones y cesantías previsto en la Ley 100 de 1993.

Decreto 3798 del 2003: Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 17 de la “Ley 549 de 1999”²³, se dictan medidas en relación con la emisión de bonos pensionales y se establecen mecanismos para la compensación de obligaciones entre entidades públicas por concepto de obligaciones pensionales.

Ley 1071 del 2006: “Por medio de la cual se adiciona y modifica la “Ley 244 de 1995”²⁴, se regula el pago de las cesantías definitivas o parciales a los servidores públicos, se establecen sanciones y se fijan términos para su cancelación”.

2.3.1.2. Cambios Sociales y Demográficos: Una de las discontinuidades sociodemográficas que han afectado al sector de las administradoras de pensiones y cesantías ha sido el aumento de la esperanza de vida y edad máxima esperada en Colombia. Esto debido a que, el aumento de la esperanza de vida de la población mantiene constante la edad de jubilación, lo que lleva a que las personas tengan que incrementar los recursos cotizados a las AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones) para asegurar una pensión similar a la anterior.

²³ Ley 549 de 1999: Por la cual se dictan normas tendientes a financiar el pasivo pensional de las entidades territoriales, se crea el Fondo Nacional de Pensiones de las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones en materia prestacional.

²⁴ Ley 244 de 1995: Por medio de la cual se fijan términos para el pago oportuno de cesantías para los servidores públicos, se establecen sanciones y se dictan otras disposiciones.

La respuesta del gobierno frente a esta situación es extender la edad de jubilación, con el objetivo de suavizar el efecto que tiene el aumento en la esperanza de vida sobre la base de cotización.

2.3.1.3. Cambios Tecnológicos: En los últimos diez años, los avances tecnológicos han tenido gran influencia en toda la economía colombiana incluyendo el sector financiero. Ello se evidencia con la implementación de sofisticados “*software*”²⁵ en las sociedades administradoras de pensiones y cesantías, lo que les permite tener información veraz y oportuna para el control de inversiones y la toma de decisiones. Además, estas empresas poseen sistemas de información y herramientas que son de gran utilidad para la administración de riesgos, para establecer escenarios futuros, para diseñar simulaciones de las operaciones y para hacer la valoración de sus portafolios.

2.3.1.4. Cambios por Globalización: Debido a la apertura económica implementada en Colombia desde la década de los noventa, las relaciones con el resto del mundo se han ampliado en todos los sectores, incluyendo el mercado de capitales. Este hecho conlleva a que la dinámica mundial haya afectado las rentabilidades esperadas por las sociedades administradoras de pensiones y cesantías.

2.3.1.5. Cambios Económicos: La primera variable por estudiar es la tasa de desempleo y de ocupación, y su evolución durante los últimos diez años. El desempleo a partir del año 2002 ha tenido una tendencia decreciente.

A su vez, la tasa de ocupación no presentó una tendencia clara hasta el 2007, pero, a partir de allí, tuvo una tendencia alcista. Esto implica que, al haber más personas económicamente activas trabajando formalmente, aumenta el capital administrado por los fondos de pensiones y cesantías.

²⁵ Software: Equipo lógico o soporte lógico de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos que son llamados hardware.

Dada la normatividad establecida por la superintendencia financiera, los fondos de pensiones obligatorias tienen que destinar la mayor parte de sus portafolios de inversión a renta fija; mientras que los portafolios de los fondos de cesantías tienen una mayor flexibilidad y, por lo tanto, invierten más en renta variable con el objetivo de obtener una mayor rentabilidad.

La política monetaria de la última década se ha basado en la disminución de tasas de intervención, lo que repercutió directamente sobre la rentabilidad de bonos de renta fija del gobierno y, por ende, sobre los rendimientos obtenidos de los fondos de pensiones obligatorias durante los últimos años. Algo similar ocurrió sobre los portafolios de los fondos de cesantías, pero, a diferencia del caso anterior, la disminución de la rentabilidad de dichos portafolios se debió a la crisis económica mundial del 2008.²⁶

2.3.2 Composición del sector de las pensiones y cesantías. En Colombia, la actividad de pensiones y cesantías está estructurada de la siguiente manera:

Superintendencia Financiera: Es el ente del gobierno que se encarga de la vigilancia y el control del sector financiero en Colombia. Con esto busca generar confianza a los inversionistas, permitiendo el más fácil acceso al mercado de capitales y mayores garantías para sus participantes.

Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías: Son empresas privadas que se encargan de la administración del ahorro de los trabajadores. Estas tienen que generarles una rentabilidad mínima a los depositantes que garantice que su dinero no pierda valor a través del tiempo.

En la actualidad, son 5 las empresas privadas pertenecientes a este sector: Porvenir, Skandia, Protección, Colfondos, Oldmutual.

²⁶Fuente: "Análisis Estratégico Sector Fondos de Pensiones en Colombia" Documentos de Investigación, Autores: Cristian Camilo Jiménez, Rafael Ricardo Piraquive, Natalia Malaver, Hugo Alberto Rivera Págs. 6 - 7.

Empresas calificadoras de riesgo: Son aquellas encargadas de calificar tanto activos financieros como a organizaciones que tienen una actividad financiera importante, con el fin de brindar información verídica a los inversionistas sobre los posibles riesgos en que puede incurrir la empresa en la cual cotizan.²⁷

2.4 ENTORNO MACROECONOMICO:

Los fondos administradores de pensiones y cesantías pertenecen al sector conocido como servicios de intermediación financiera, de seguros y servicios conexos, en donde también se encuentran las compañías de seguros generales, empresas de medicina prepagada, compañías de seguro de vida, entidades promotoras de salud (EPS), administradoras del régimen subsidiado (ARS), administradoras de riesgos profesionales (ARP), bolsa de valores, comisionistas de bolsa, sociedades administradoras de inversión, fondo de garantías de instituciones financieras (Fogafín), casas de cambio, sociedades fiduciarias, establecimientos bancarios, sociedades de depósito no monetarias, otros intermediarios financieros y el banco de la república. En esta rama de actividad económica, las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías representan un 3,4% del total.

La medición de la producción del sector se hace a través de los Servicios de Intermediación Financiera Medidos Indirectamente (SIFMI).

Las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías son una gran fuente de empleo para el país, muestra de ello son en promedio los 5.600 empleos que demandan.²⁸

2.4.1 Desequilibrio Demográfico: “Tanto en 1993 como hoy en día, la composición demográfica del país se constituye en uno de los principales riesgos

²⁷ Fuente: Fuente: “Análisis Estratégico Sector Fondos de Pensiones en Colombia” Documentos de Investigación, Autores: Cristian Camilo Jiménez, Rafael Ricardo Piraquive, Natalia Malaver, Hugo Alberto Rivera Págs. 7 - 8.

²⁸ Fuente: Fuente: “Análisis Estratégico Sector Fondos de Pensiones en Colombia” Documentos de Investigación, Autores: Cristian Camilo Jiménez, Rafael Ricardo Piraquive, Natalia Malaver, Hugo Alberto Rivera Págs. 8 -9.

que afronta el SGP²⁹, dado que éste todavía cuenta con un componente de prestaciones definidas que no tiene en cuenta la evolución de las variables demográficas. Esta situación se explica en parte porque las diferencias entre la edad de pensión y las crecientes expectativas de vida no fueron debidamente ajustadas en la reforma de 1993. Es más, en esa reforma se incluyó, como se ha dicho, un RT de 21 años de duración, en el que la expectativa de vida promedio de los colombianos creció 7 años, para subir sólo en dos años la edad de jubilación. En 1966 (Decreto 3041) se estableció que las edades de pensión fueran de 55 y 60 años para mujeres y hombres, respectivamente. Con la reforma de 1993 las edades requeridas para acceder a una pensión ascendieron escasos dos años, aplicables solamente después del 2014. Ello contrasta con el hecho que en 40 años la esperanza de vida al nacer ha aumentado en más de 12 años para los hombres y en 15 para las mujeres.

Para 2009 la expectativa de vida a la edad de pensión asciende a 86,7 años para las mujeres y a 83,3 para los hombres. El aumento de los años de “disfrute” de la pensión hace que cada día se requieran mayores recursos para el pago de las obligaciones pensionales. La diferencia en la edad de jubilación entre hombres y mujeres no hace sino agravar el problema, ya que estas últimas tienden a cotizar menos, pero se pensionan antes y viven más. Es decir, entran en clara desventaja al sistema.

El desequilibrio entre edad de pensión y la expectativa de vida genera varios riesgos, tanto para los afiliados como para el sistema en general. Un aumento de los años de disfrute derivado del aumento de las expectativas de vida lleva a que el sistema sea financieramente insostenible, en particular el RPM (Régimen de Prima Media), más si se quiere cumplir con las restricciones de que ninguna pensión sea menor a 1SMLV y que anualmente aumente al menos en el mismo porcentaje en que aumentó el IPC (Índice de Precio del Consumidor) del año

²⁹ En los últimos 30 años la pirámide poblacional cambió drásticamente, aumentando la proporción de adultos mayores (retirados, y, en mínima proporción, pensionados) en relación a los jóvenes (cotizantes o marginados de la Seguridad Social). La distribución de la población se convierte en un tipo de meseta, aumentando la relación pensionados/afiliados y comprometiendo la sostenibilidad del SGP. Mientras en 1980 existían 2 pensionados por cada 100 afiliados, para el año 2000 esta relación pasó a ser 21 a 100 (RPM y RAIS).

anterior (o el SMLV, dependiendo de cuál sea mayor). Evidentemente, es el RPM el que está más severamente expuesto a la transición demográfica. En el extremo, esta situación inevitablemente conduce a que, si no se aumentan las edades de jubilación (y se igualan para hombres y mujeres), se tenga que exigir un porcentaje de cotización cercano al 100% del salario, o que suba significativamente la carga impositiva general para subsidiar largos períodos de disfrute de pensiones no fondeadas. Así, las únicas alternativas para corregir esta situación en el RPM son: (i) Aumentando la edad de jubilación; (ii) Aumentando las tasas de cotización; o (iii) Disminuyendo beneficios. De no adoptarse los ajustes requeridos, la carga se transfiere a las nuevas generaciones (a través de mayores cotizaciones y/o impuestos generales) y, también se incrementa la inequidad inter-generacional. Las nuevas generaciones de aportantes a la seguridad social tendrán que financiar tanto el déficit de ahorro para la vejez de la generación precedente, como sus propias pensiones de retiro, más, por supuesto, el resto de gastos del presupuesto nacional.

Esta situación se torna aún más alarmante si se tiene en cuenta que, producto del censo de población de 2005, la superintendencia financiera acaba de realizar los cálculos para actualizar las tablas de mortalidad en el país. El DNP (Dirección Nacional de Planeación) estima que esta actualización elevará el pasivo pensional a cargo de la nación en cerca de 15 puntos porcentuales.

En cuanto al RAIS (Régimen de Ahorro Individual Solidario), un período corto de “acumulación” y uno de “disfrute” muy largo, si se opta por el retiro programado, puede llevar a pensiones bajas, ya que el capital ahorrado se debe repartir en más años. En el caso de la opción de renta vitalicia se puede generar una situación en la cual no se ofrezcan estas rentas en el mercado, o que éstas sean muy costosas, en particular en aquellos casos en que se debe garantizar que las mesadas no sean inferiores a 1 SMLV. Por último, si el pensionado tuviera derecho a la garantía de pensión mínima, sería mayor la presión que se ejercería sobre este fondo pues se requerirán recursos para el pago durante un período

más largo, aumentando el riesgo de que al presupuesto nacional (es decir, al contribuyente) le toque asumir parcialmente esos costos.

Es preciso anotar que las mujeres afrontan un mayor riesgo de obtener montos de pensión bajos, teniendo en cuenta que tienen una expectativa de vida más alta y una menor edad de jubilación. Además, suelen cotizar menos porque tienen menor fidelidad con el sistema, lo que aumenta el riesgo de no alcanzar a cotizar las semanas suficientes (en el RPM) o de acumular un menor capital (en el RAIS). Es importante hacer explícito que la dificultad que tienen para jubilarse las mujeres de bajos ingresos se debe a las bajas densidades de cotización, las cuales a su vez se presentan debido a deficiencias del mercado laboral. Este problema también se presenta en el RPM (Régimen de Prima Media). Es más, es posible que sea más grave en éste último, ya que para que los afiliados puedan acceder al pilar solidario necesitarán un mayor número de semanas cotizadas (RPM: 1300 semanas, RAIS: 1150 semanas).

Estas dos variables menor edad de jubilación (menor capital ahorrado) y mayor número de años de disfrute, hacen que en el RAIS la mesada pensional estimada para las mujeres sea menor. Adicionalmente, teniendo en cuenta que los bonos pensionales solo se pueden redimir a los 60 años, si una mujer en el RAIS desea pensionarse a los 57, la AFP (Administradora de Pensiones) deberá negociar el bono, el cual por faltarle 3 años para su redención, seguramente se negociará por un menor valor, lo que lleva a que el capital para pensionarse sea menor y por lo tanto, también su mesada pensional. Evidentemente, si bien en principio el sistema trata de favorecer a las mujeres (o compensarlas por los períodos de maternidad), en la práctica lo que hace es aumentar los riesgos que ellas enfrentan.

Mientras en 1994 había 349.174 mujeres afiliadas al RAIS (Régimen de Ahorro Individual Solidario), para Diciembre de 2008 la cifra se ubicaba en 3.567.194 En el caso del RPM (Régimen de Prima Media), en Enero de 2005 se contaba con 5.631.837 afiliadas, cifra que se había elevado a 6.182.342 para Marzo de 2009.

Este aumento de afiliación para la población femenina constituye un importante avance siempre y cuando, al momento de pensionarse, puedan cumplir con las semanas de cotización requeridas para acceder a una pensión en el RPM o al fondo de garantía de pensión mínima (FGPM) si no cuentan con el capital suficiente para recibir una pensión mínima en el RAIS, situación que es compleja de alcanzar teniendo en cuenta que el 77% de las afiliadas al RAIS cotiza por debajo de los 2 SML. Para poder pensionarse por retiro programado es necesario contar con el capital suficiente para obtener una pensión de 110% del salario mínimo de 1993, el cual se actualiza con el IPC (Índice de Precio al Consumidor) año a año.

De no contar con las semanas cotizadas (para ser beneficiario del FGPM) o un capital mínimo requerido, en el RAIS se procede a la devolución de saldos. Situación similar ocurre para las mujeres que cotizan en el RPM y que tampoco alcanzan a cotizar las semanas requeridas, caso en el cual recibirán una indemnización sustitutiva, la cual generalmente es de menor valor que la devolución de saldos que recibirían en el RAIS, ya que en éste último régimen hay un reconocimiento de los rendimientos financieros reales del capital ahorrado.

En el RAIS, esta situación es susceptible de empeorar con la actualización de las tablas de mortalidad, ya que seguramente el capital ahorrado no será suficiente para pagar la mesada pensional de “oficialmente” más años de disfrute, aumentando así la devolución de saldos.

Tanto la devolución de saldos como la indemnización sustitutiva se podrían interpretar como un fracaso del sistema (ocasionado principalmente por las fallas del mercado laboral), ya que no se cumple el objetivo de proteger a la persona contra las contingencias de la vejez.

En el RPM no hay desigualdad entre hombres y mujeres en lo que se refiere al monto de la pensión. Sin embargo, puesto que las mujeres cotizan durante

menos tiempo al sistema, (i) La probabilidad de que se pensionen es menor; y (ii) En el caso que lo logren, se requerirá de un mayor subsidio para financiar la diferencia, más aun considerando que el 95% de ellas cotizan por debajo de 2 SMLV.

La alta proporción de afiliados cotizando 2 SMLV o menos genera una dramática situación para las finanzas públicas por concepto de la garantía de pensión mínima, por el simple hecho de que el capital que aporta esta porción de la población está lejos de financiar una pensión de un salario mínimo, dados los parámetros del sistema. Las personas que reciben pensiones de 1 SMLV lo pueden hacer, pero no con su ahorro. Por otro lado, para los que cotizan en el RAIS (Régimen de Ahorro Individual Solidario) en este rango de ingresos (aproximadamente 75% de los afiliados), el riesgo de que el capital ahorrado y las semanas cotizadas sean insuficientes para adquirir una pensión es muy alto dadas las imperfecciones del mercado laboral y, seguramente, terminarán recibiendo la devolución de saldos.³⁰

2.4.2 Nivel de rivalidad entre competidores existentes. Este mercado es particular porque funciona como un oligopolio. Las empresas tienen poder de mercado ya que tienen asegurada una demanda, son pocas y no hay libre acceso a nuevos competidores. Situación que lleva a que se dé un alto nivel de rivalidad entre los competidores existentes. Algunas de las explicaciones más claras son:

Costos fijos de salida: 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.

Nivel de inversión: Los niveles de inversión son altos.

³⁰ Fuente: "El Sistema Pensional en Colombia: Retos y Alternativas Para Aumentar La Cobertura" Informe Final, Bogotá Abril 12 de 2010, Autores: Roberto Steiner, Jorge Humberto Botero, Mariana Martínez, Natalia Millán, Pág. 58 - 69.

Costos de cambio: 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.

Convenios: Los convenios que algunas de estas compañías tienen con grandes bancas de inversión e, incluso, con entidades mundialmente reconocidas en el sector, hace que la rivalidad sea alta. Algunos ejemplos de esto son: Pensiones y Cesantías Porvenir con el Grupo Aval; Colfondos Pensiones y Cesantías con Colpatria y Skandia es miembro del Grupo Old Mutual.

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, por lo que la competencia se vuelve agresiva.

Como se puede apreciar, son varios los factores que hacen que la competencia dentro de este sector sea bastante constante y en algunos casos agresiva.

2.4.3 Quienes lograrían jubilarse en Colombia. En Colombia hay un poco de más de 1,6 millones de pensionados. Un selecto “club” al que cada día será más difícil de ingresar.

Colpensiones (ISS) (RPM) (Régimen de Prima Media) tiene a la fecha 2,3 millones de afiliados y de estos se estima que solo 230.000 alcanzarían su jubilación; el régimen privado de ahorro individual (RAIS) tiene 13,2 millones de afiliados -no todos activos-, pero solo 3,3 millones lograrían su pensión.

¿Qué pasará con el resto? Todo parece indicar que están sentenciados a trabajar indefinidamente. Un reciente informe de Fedesarrollo señaló que hoy menos de la tercera parte de la población mayor de 60 años puede acceder a

una pensión, situación que afecta más a las mujeres mayores, pues solo una de cada cinco lograría jubilarse.

Si el sistema pensional colombiano sigue como hasta ahora, “solo el 10 % de las personas que actualmente trabajan y cotizan para pensionarse reunirán las condiciones suficientes para poder hacerlo (en cualquiera de los dos regímenes)”.

Hay tres fallas básicas que afectan el sistema pensional del país:

- **Cobertura: Muy pocos tendrán el beneficio de jubilarse.**
- **Equidad: Los subsidios del gobierno se quedan entre las pensiones más altas.**
- **Sostenibilidad: Hoy las pensiones le valen al estado US\$35 billones, más que el presupuesto que se destinó este año al sector educativo del país y muy cerca de la totalidad de recursos de inversión que la nación destinará este año en las regiones.**

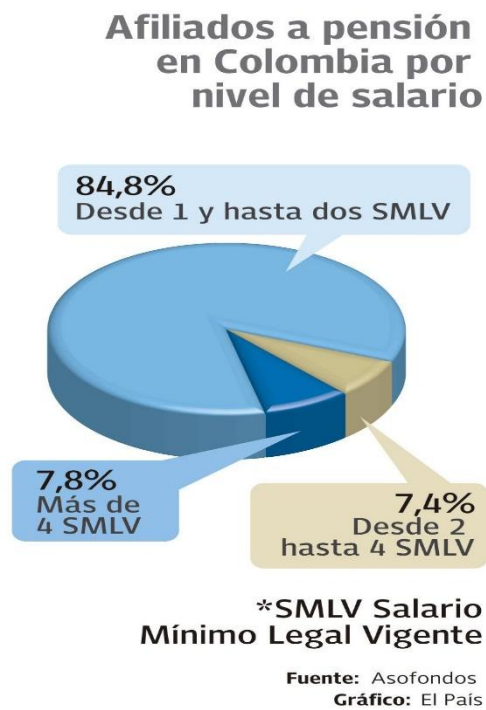
Una reforma al sector debe ser de alta prioridad para el país por el alto costo de las jubilaciones y por la ineficiencia e inequidad del sistema, que lo hace inviable.

Colpensiones como los fondos privados tienen grandes retos. En el primer caso, “hay que cambiar la forma de otorgar subsidios y buscar que con esa misma plata el estado llegue a más personas, menos monto de pensión, pero más gente. En el segundo caso, se tienen retos de cara a la esperanza de vida de los colombianos y a la forma de cálculo de la pensión para llegar a más personas.

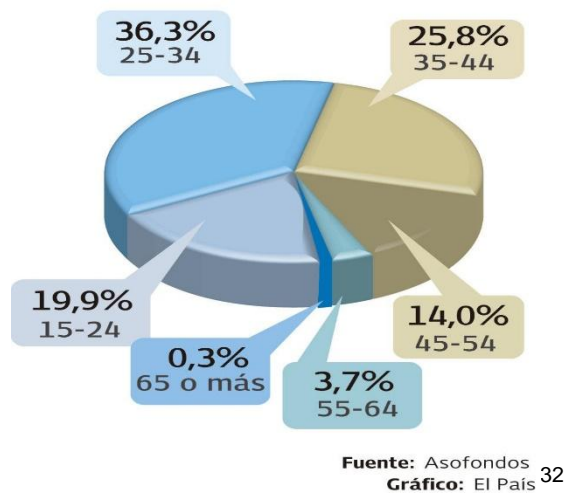
Hay dos elementos claves que frenan que más personas logren su pensión: la falta de información, los jóvenes creen que no deben cotizar porque nunca van a jubilarse y no piensan que estar cubiertos es importante por una eventual pensión de invalidez o sobrevivencia. El segundo punto es la informalidad, por esta razón la gran mayoría de colombianos no logran las semanas necesarias para una mesada. En el país hay mucha inestabilidad laboral y eso hace imposible que la gente se jubile³¹.

³¹ Fuente: Quienes logran jubilarse en Colombia? Periódico El País, Marzo 6, 2016 Autor: Redacción de El País <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/quienes-logran-jubilarse-colombia>.

Grafico 1. Afiliados a pensión en Colombia por nivel de salario



Afiliados a pensión por edad en Colombia



³² Fuente: Quienes logran jubilarse en Colombia? Periódico El País, Marzo 6, 2016 Autor: Redacción de El País <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/quienes-lograran-jubilarse-colombia>.

2.4.4. Colpensiones Vs fondos privados de pensiones

2.4.4.1. Diferencia entre Colpensiones y los fondos privados: El RPM (Régimen de prima media) es administrado por Colpensiones, la empresa estatal de seguridad social.

Las personas que están allí deben cotizar el 14% de su salario mensual durante 26 años. Cuando cumple la edad de jubilación (62 para los hombres y 57 para las mujeres) y tiene 1.300 semanas cotizadas, el trabajador se puede jubilar de forma vitalicia con el 67 por ciento del salario promedio que haya ganado en los últimos 10 años

Los fondos privados, por su parte, tienen un régimen de ahorro individual. Es como si fuera un banco. El trabajador cotiza el mismo 14 % de su salario mensual y sus ahorros se van acumulando en una cuenta.

A diferencia del régimen de prima media, en los fondos privados la pensión depende del monto acumulado, de la edad y de si el cotizante tiene cónyuge e hijos menores de 25 años. ¿Por qué? Porque crece la expectativa de vida, y por lo tanto, el monto acumulado tendrá que rendir para más tiempo.

2.4.4.2. Las pensiones de fondos privados son más bajas: Cuando Juan Pérez se jubile va a recibir 1'000.000 de pesos cada mes. Para que eso pase en un fondo privado, debe acumular 197 millones de pesos. Como su salario es de 1'480.000, Juan tuvo que haber trabajado sin parar desde los 22 años hasta los 62, que es la edad de jubilación. Es decir, tiene que cotizar durante 45 años el 14 % de su sueldo.

En Colpensiones, en cambio, Juan recibirá el mismo millón de pesos si cotiza 1.300 semanas antes de los 62 años, o sea que recibe la misma pensión que en un fondo privado, pero con solo 26 años de trabajo.

Si Juan tiene más de 1.300 semanas cotizadas cuando llegue a la edad de jubilación (supongamos que sí empezó a trabajar a los 22 años y ahora tiene 2.000 semanas acumuladas), entonces no recibirá el 67 % de su sueldo sino el 80 %, y cada mes podrá reclamar 1'184.000 pesos.

2.4.4.3. Razón por la cual se eligen fondos privados: Las personas que empezaron a trabajar tarde y no tendrán tiempo de cotizar 1.300 semanas antes de la edad de jubilación deberían elegir un fondo privado. Si un hombre está en Colpensiones y cumple 62 años con 900 semanas cotizadas, no recibirá jubilación pero tampoco se le desembolsará el total del dinero ahorrado. En cambio, en el fondo privado de pensiones le devuelven la totalidad del dinero ahorrado, más intereses, o puede seguir cotizando hasta que complete un monto acumulado suficiente para jubilarse.

Los fondos privados también son recomendables para las personas que ganen un buen salario (entre 10 y 20 salarios mínimos) y quieran jubilarse pronto.

2.4.4.4. Riesgo de cotizar en un fondo privado: Los fondos privados hacen inversiones con el dinero de sus contribuyentes, y esas inversiones implican riesgos. Según la ley, los fondos siempre deben consultar con el afiliado el nivel de riesgo de la inversión, y solo el cotizante tiene la potestad de decidir si la aprueba o no. Puede haber un buen margen de rentabilidad pero también pérdidas. En ese sentido sí es más seguro ahorrar en Colpensiones, donde el dinero no se va a multiplicar pero tampoco va a disminuir.

2.4.4.5. Edad posible cambiarse de un régimen pensional a otro: Hasta 10 años antes de cumplir la edad de jubilación: 47 para las mujeres y 52 para los hombres.

2.4.4.6. Error más común de las personas que están cerca de cumplir la edad de jubilación: Seguir cotizando, porque pierden el retroactivo pensional. En

Colpensiones, si cumple la edad y tiene 1.300 semanas cotizadas puede seguir trabajando pero no debería pagar la jubilación, porque no le va a llegar la mesada. A veces, las personas que ya cumplieron la edad se demoran uno o dos años en hacer las vueltas para reclamar la pensión, mientras siguen trabajando y cotizando. El sueldo de jubilado que hubiera podido reclamar durante esos 24 meses no se lo devuelven.

2.4.4.7. Prohibición de cotizar en dos fondos privados: Por ley, un ciudadano solo puede tener una pensión en Colombia. Pero si el colombiano vive y trabaja en el exterior puede seguir cotizando en Colombia y en el país de residencia. Así, cuando se jubile va a tener dos pensiones en vez de una.

Además, puede cotizar para pensión obligatoria en Colpensiones, y también hacer aportes voluntarios en un fondo privado, como ahorro pensional.

2.4.4.8. Derechos de sucesión de la jubilación: En cualquiera de los dos regímenes, la pensión le queda cónyuge o pareja permanente, sea hombre o mujer, y a los hijos menores de 25 años que estén estudiando. Eso ocurre si la persona ya ha logrado el derecho a la jubilación.

Si la persona no se ha jubilado y cotiza en un fondo privado, el monto acumulado se le devuelve a los herederos hasta el último peso. En Colpensiones no.³³

2.4.5. Reforma pensional desde una perspectiva política. Es cierto que una reforma pensional, y más si es estructural, no se construye de la noche a la mañana.

³³ Fuente: Finanzas Personales: "Pensiones: Seguro Social Vs Fondos Privados" Sección: Pensiones y Cesantías Autor: Finanzas Personales. <http://www.finanzaspersonales.com.co/pensiones-y-cesantias/articulo/pensiones-seguro-social-vs-fondos-privados/37606>.

Fuente: Finanzas Personales: "Ya Sabe Dónde Cotizar Su Pensión?" Sección: Pensiones y Cesantías Autor: Finanzas Personales. <http://www.finanzaspersonales.com.co/pensiones-y-cesantias/articulo/ya-sabe-donde-cotizar-su-pension/50470>.

Requiere una amplia discusión para que llegue con ajustes y mayor factor de éxito a un congreso de la república, que es un río torrencioso de intereses sectoriales y conveniencias políticas.

Según la orilla que se mire, habrá preferencias: El ministerio de hacienda buscará una reforma con beneficio fiscal; la postura de la cartera de trabajo tenderá a ser más garantista; las centrales obreras presionarán que no se suba la cotización o la edad; los empleadores que bajen el aporte que realizan; y los fondos privados a que se fortalezca el régimen privado de ahorro individual (RAIS) frente a la competencia desigual con el de prima media que maneja Colpensiones.

En ese sentido, para Jorge Humberto Botero, presidente de Faselcolda, gremio asegurador, indica que se debe seguir ejemplos como el de Chile. Que se nombre desde ya una comisión independiente de alto nivel para que alimente con criterios técnicos el posterior diálogo social y político que se pueda tener y se radique en el Congreso la reforma en 2017.

Sin propuesta clara ni consensos, también es cierto que la voluntad política del gobierno para impulsar la agenda legislativa está puesta en dos temas: la reforma tributaria y la normatividad para implementar los acuerdos del proceso de paz con las Farc.

La tributaria debe radicarse cuanto antes y que se abra una discusión que genere argumentos para hacer una reforma pensional. El tema fiscal no solo es pensar en más ingresos, sino en controlar.

La central unitaria de trabajadores (CUT), afirmó que la preparación de la reforma pensional coincidió con la caída de los precios internacionales del petróleo, y con el déficit fiscal que eso ocasionó, se hizo más urgente una reforma tributaria, que si estaba programada para este semestre, solo se radicará en el segundo.

Pero hay otra razón, más de orden político, que ha pospuesto la reforma pensional. En entrevistas a medios, foros y conversaciones en congresos gremiales se han hecho evidente los desacuerdos y roces que existieron en su momento entre el ministro Cárdenas y el exministro Luis Garzón por temas que implicaban a ambas carteras.

Eran evidentes los reclamos indirectos del último contra el primero por recorte en temas presupuestales, y los llamados a la cordura fiscal de Cárdenas frente a una fallida negociación del salario mínimo, en Diciembre pasado.

Esas diferencias también se trasladaron en niveles inferiores a la hora de concertar una postura unificada del gobierno frente a una reforma pensional que estuvo en la agenda de hacienda y de trabajo en los últimos años.

Ahora también resulta difícil que haya conciliación entre las posturas de un conservador ministro de hacienda, defensor de las bondades del régimen de ahorro individual, y una nueva ministra de trabajo, Clara López, quien como candidata presidencial del Polo, en 2014, planteaba una reforma pensional basado, en un régimen de prima media para quienes devengan hasta dos salarios mínimos.

La reforma pensional no escapa a los cálculos electorales que se hacen en casa de Nariño como en el congreso de la república. Ningún ajuste al sistema previsional ha estado exento de un alto costo político por lo impopular que puede resultar medido para asegurar la sostenibilidad del sistema pensional.

Y esto ha pasado en Colombia, países desarrollados y otras economías emergentes: se trata de una reforma que puede tocar intereses de los que votan hoy para arreglar el problema de los que votarán mañana.

Si bien una reforma pensional es necesaria, también tiene un alto costo político para resolver el problema de futuras generaciones, pero sin resolver el problema

fiscal que arrastra desde años atrás, pues hay unos derechos de los ya pensionados que no se pueden desconocer.

Al gobierno le conviene que la reforma no se haga aún, pues en la medida que no se pase gente del régimen público al privado, pues le entra más plata que le ayuda a financiar el déficit.

Desde la orilla política, el senador Antonio Navarro Wolff no ve que este gobierno con bajos índices de popularidad tenga la “gasolina” suficiente para que se exponga al debate de fondo en los próximos dos años. “La tributaria no le dejará mucho espacio político para meterse en un tema tan sensible y en un año electoral (2017)”.

Y a eso se suma que en el congreso el tema tampoco ha sido centro de la discusión en la actual agenda legislativa, como advierte Didier Bustos, representante a la cámara, para quien no hay momento político para una reforma pensional, hay que construirlo.

La única forma de que sea posible una reforma pensional es construir un pacto, uno en que se sienten todos los actores, gobierno, partidos, trabajadores, empleadores, Colpensiones, los fondos privados y tengan acuerdos, de lo contrario, no prospera.³⁴

2.4.6. Desempleo en Colombia hasta 2016. Salarios más altos, mayor participación femenina, más ocupación, más sindicalización y personas adultas mayores que reciben una pensión, son algunos resultados identificados por un estudio realizado por la universidad Externado.

El estudio dio a conocer que **disminuyeron el desempleo, la inactividad de los jóvenes, el empleo precario, las largas jornadas de trabajo, la**

³⁴ Fuente: “La Reforma Pensional Que Colombia No Se Atreve a Realizar”, Periódico: El Colombiano, Autor: Juan Fernando Rojas, Abril 29 de 2016. <http://www.elcolombiano.com/negocios/reforma-pensional-colombia-una-necesidad-aplazada-GB4056679>.

informalidad, la pobreza y los accidentes con desenlace mortal en el puesto de trabajo.

El estudio analizó la evolución en el país en los últimos cuatro años del trabajo decente, concepto acuñado a finales del siglo pasado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entendido como aquella ocupación productiva justamente remunerada y ejercida en condiciones de libertad, equidad, seguridad y respeto por la dignidad humana.

Aunque la OIT propone 18 indicadores estadísticos principales de trabajo decente, el estudio realizado abordó 15.

Así, la tasa de ocupación nacional subió de 54,6 a 57,4 por ciento, lo que permitió a 2,2 millones de colombianos más tener un empleo. La brecha entre sexos sigue elevada: 68,7 por ciento hombres vs 46,5 por ciento mujeres, pero se redujo gracias al avance de la ocupación femenina, señala el estudio.

El desempleo bajó de 12,5 a 9,7 por ciento, caída que fue más pronunciada en las mujeres (de 16,3 a 12,8 por ciento) que en los hombres (de 9,7 a 7,4).

Igual sucedió con el indicador de los jóvenes que no trabajan ni estudian: Pasó de 23,3 a 20,9 por ciento; en los hombres bajó de 13,8 a 12,2 por ciento, y en las mujeres de 32,9 a 29,6 por ciento, aunque su exclusión de la formación y la vida productiva sigue siendo elevada, ya que casi un tercio de las jóvenes en edad de trabajo no estudia, ni ha tenido acceso al mercado laboral.

La informalidad, por su parte, bajó 3,3 puntos hasta 60,1 por ciento, pero en los hombres fue más pronunciado el descenso (de 63,3 a 59,5 por ciento) que en las mujeres (63,6 a 61 por ciento).

La reducción de la informalidad, del empleo precario y de las largas jornadas de trabajo son indicios de una mejora generalizada de la calidad del empleo.

También se registró una disminución sustancial de la pobreza entre los trabajadores que fue acompañada por una mejora relativa de los salarios de los trabajadores de menores ingresos.

Por otra parte, el entorno laboral en Colombia ahora es más seguro y más humano: Respecto al 2010, la incidencia de las muertes atribuibles a motivos de trabajo ha disminuido y el trabajo indeseado (representado por los menores en actividades de mercado en horarios no apropiados por su edad) bajó también.

El buen desempeño del mercado de trabajo no dejó por fuera a los adultos mayores, pues, **según la investigación, una proporción más alta de ellos goza de la protección económica que les brinda una pensión** (subió de 22,7 a 24,2 por ciento), empujada principalmente por las mujeres (aumentó de 18,5 a 20,8 por ciento; en los hombres pasó de 29,5 a 29,8 por ciento).

Aun así, acota el estudio, un 80 por ciento de las mujeres mayores de 57 años no devenga una pensión; en los hombres mayores de 62 años se reduce al 70 por ciento.

Para el estudio, no hay duda de que esos avances en el trabajo decente se deben al crecimiento económico registrado entre 2010 y 2015.

Sin embargo, no menos importante fue el aporte de las políticas de formalización laboral y empresarial, la ampliación de los programas asistenciales y de generación de activos en favor de las familias pobres y la intensificación del control y vigilancia oficiales en el trabajo³⁵.

2.4.7. Demografía de Santander. De acuerdo al censo del 2005 (datos en proceso de consolidación), el departamento posee 2.158.000 habitantes, de los cuales 971.000 son hombres y 987.000 son mujeres, de ellos 752.000 menores

³⁵ Fuente: "Población femenina, la más favorecida con el empleo formal en Colombia", Periódico: El Tiempo, Autor: Juan Carlos Domínguez, Febrero 3 de 2016. <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifras-de-desempleo-en-colombia/15186078>

de edad. El 75% vive en el Área Metropolitana. La dedicación básica del santandereano es la agricultura, ganadería, comercio, minería y servicios.

El 63% de los municipios santandereanos tiene menos de 10 mil habitantes y su predominio es la economía campesina, topografía bastante quebrada ya que están ubicados en la zona cordillerana.

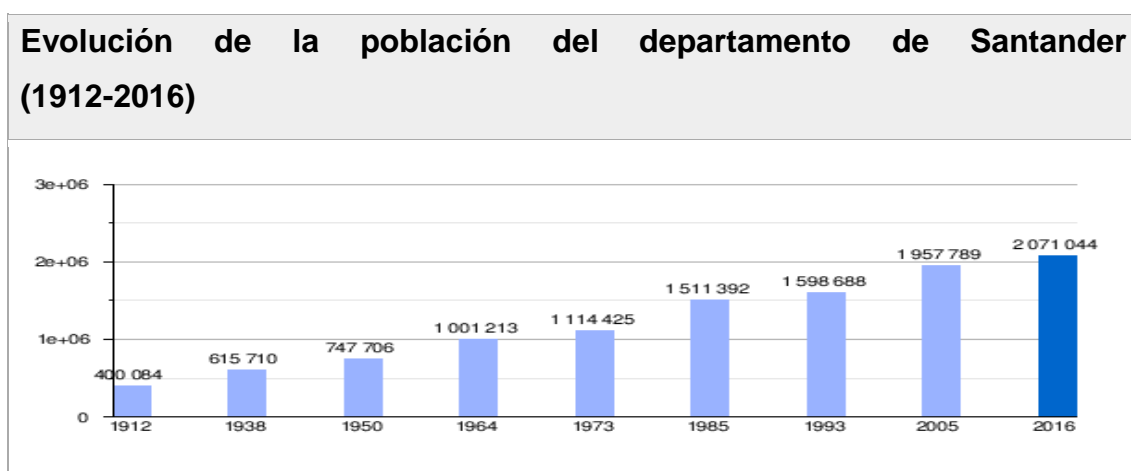
Sólo cinco municipios superan los 100.000 habitantes: Bucaramanga, Floridablanca, Barrancabermeja, Girón y Piedecuesta. En su mayoría son de vocación urbana con alrededor del 80% de su población concentrada en área urbana.

278.054 habitantes viven en la pobreza y 91.071 en la miseria, el resto tiene condiciones buenas o muy buenas.

La más baja calidad de vida está en García Rovira. Casi ninguna propiedad rural llega o pasa de 10 hectáreas . La más alta calidad de vida está en el Área Metropolitana de Bucaramanga, la segunda a nivel nacional después de Bogotá³⁶.

2.4.7.1. Evolución del departamento de Santander (Habitantes Vs Años:

Grafico 2. Evolución del departamento de Santander (Habitantes Vs Años:



³⁶ Fuente: "Santander (Colombia)" Artículo, Discusión. Autor: Enciclopedia Wikipedia. [https://es.wikipedia.org/wiki/Santander_\(Colombia\)#Demograf.C3.ADa](https://es.wikipedia.org/wiki/Santander_(Colombia)#Demograf.C3.ADa)

■ Población según censo. ■ Población según proyección. Fuente: Statoids. DANE.

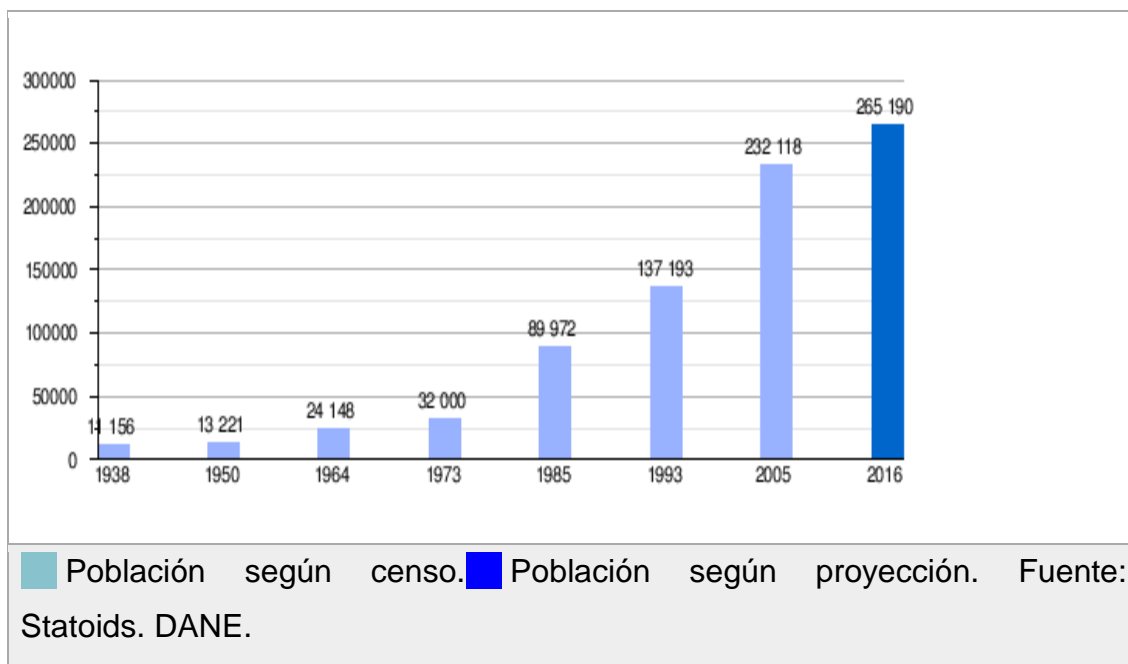
2.4.8 Demografía de Arauca. La población para 2005 en el departamento era de 232.118 habitantes (aproximadamente el 0.59% del total nacional), de los cuales 140.445 (54.6% del total departamental) se encuentran ubicados en las cabeceras urbanas y 91.673 (45.4%) en las áreas rurales.

Arauca, Saravena y Tame son los municipios más poblados y reúnen el 70% del total de habitantes. La capital (Arauca) se ha visto ampliamente urbanizada debido a la migración motivada tanto por actividad petrolera como por la violencia política de otras regiones. La población actual se originó en la colonia, con la mezcla de colonos españoles con indígenas, en tanto la moderna por el asentamiento provocado por la bonanza petrolera de grupos de colonos santandereanos y boyacenses.

2.4.8.1. Evolución del departamento de Arauca (Habitantes Vs Años):

Grafico 3. Evolución del departamento de Arauca (Habitantes Vs Años):

Evolución de la población del departamento de Arauca (1938-2016)



2.4.8.2. Etnografía

- Mestizos & Blancos (93,70%)
- Negros o Afrocolombianos (4,07%)
- Amerindios o Indígenas (2,22%)
- Gitanos (0,01%)

2.4.8.3. Población indígena. La población indígena total del departamento asciende a 3.591 personas; en Arauca se localizan 26 resguardos en un área de 128.167 hectáreas. Allí viven 6 pueblos indígenas, con la siguiente población: U'wa, 1.124 miembros; Betoyes con 800; Sikuani, 782; Hitnü, 441; Kuiba, 241; Hitanü, 110; Chiricoa, 63 y Piapoco con 30.

U'wa: Es la etnia predominante en el departamento. Se encuentran ubicados en el contrafuerte oriental al norte de la cordillera oriental, hacia el Nevado del Cocuy. Su población total se estima en 7.231 personas. Su lengua pertenece a la familia lingüística Chibcha. En el Arauca se existen 1.124 u'wa, es decir, el 15%. Su nombre significa “gente inteligente que sabe hablar”.

Betoyes: Por su población constituyen el segundo grupo étnico del departamento. Viven a orillas del río Cravo y en el Municipio de Tame. El área

de su territorio es 702 hectáreas. Se estima su población en 800 personas. Su lengua proviene de la familia lingüística Chibcha. Aunque no conservan su lengua original, hablan un español mezclado con betoye, en el que permanecen ciertas estructuras gramaticales de este.

Guahibos: Denominación por la que son conocidos los Sikuni, Kuiba, Chiricoa, Hitanü (Iguanito) y Hitnü (Macaguane), que hablan lenguas quahibanas.

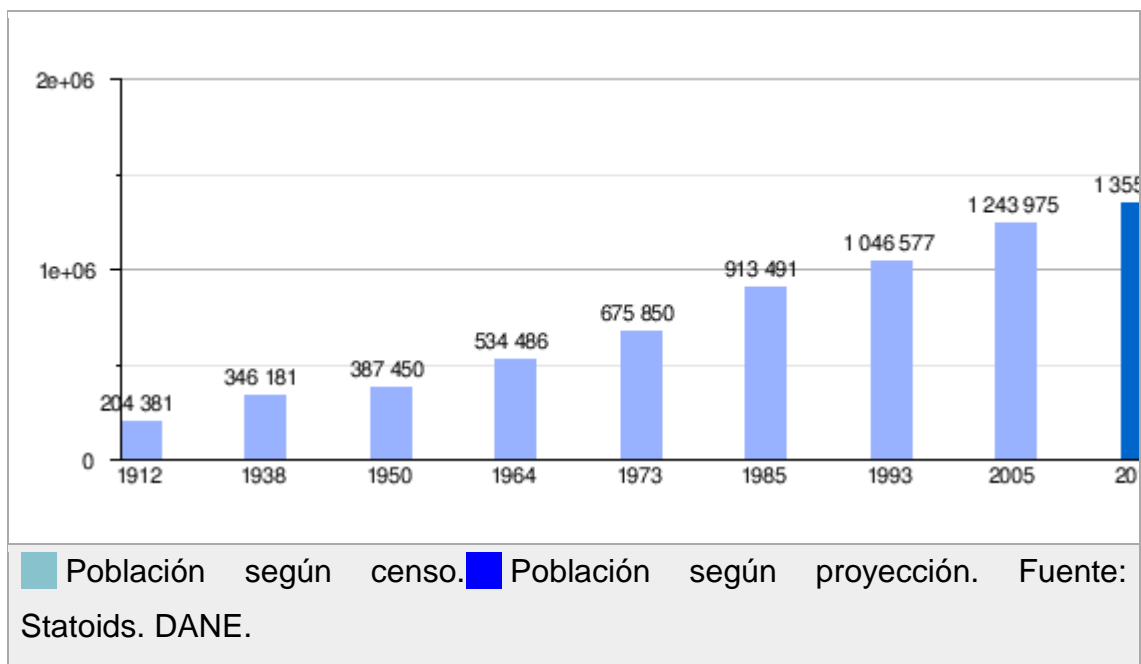
2.4.8.4 Población afrocolombiana: Hacia 2001 la población afrocolombiana en Arauca era de unos 6.800 habitantes, ubicados en las áreas rurales de Arauquita, Tame, Saravena y el área urbana de Arauca. Desde 1960 el departamento se ha visto influenciado por movimientos migratorios provenientes de la región Pacífica, ligada al cultivo de cacao en las áreas de colonización dirigida por el INCORA. Sin embargo es poco el conocimiento que se tiene sobre este grupo de población, sus orígenes, historia, problemática, cultura, causas que contribuyeron a la migración desde sus lugares de origen y en general, las condiciones actuales como “grupo étnico”³⁷.

2.4.9 Demografía Norte de Santander

Grafico 4. Demografía Norte de Santander

Evolución de la población del departamento de Norte de Santander (1912-2015)

³⁷ Fuente: “Arauca (Colombia)” Artículo, Discusión. Autor: Enciclopedia Wikipedia. [https://es.wikipedia.org/wiki/Arauca_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Arauca_(Colombia))



2.4.9.1. Etnografía

- Mestizos & Blancos (98,28%)
- Negros o Afrocolombianos (1,25%)
- Amerindios o Indígenas (0,60%)
- Gitanos (0,02%)

2.4.9.2. Estadísticas de Población. El Norte de Santander tiene un dinamismo demográfico muy interesante, especialmente su ubicación fronteriza. La ciudad de Cúcuta es la que mayor aporta población. Después están Villa Del Rosario y Los Patios, ambos parte del Área metropolitana de Cúcuta, aportando esta aproximadamente el 60% de la población del Departamento. A ellos les siguen los municipios de Ocaña y Pamplona.

2.4.9.3. Estadísticas de Vivienda. Tipo de Vivienda

En el Departamento los ciudadanos prefieren vivir en casas (89,8%), luego en apartamentos (6,0%) y por último en habitaciones (4,2%)

2.4.9.4. Hogares con actividad económica. Es importante aclarar que esto no se refiere al desempleo. En su lugar quiere decir los hogares que tienen en su interior

una empresa. Este tipo de empresas son conocidas como "empresas familiares" o "Fami-Pymes", y entre las más populares están las panaderías, tiendas y similares.

Personas viviendo en el exterior³⁸.

³⁸ Fuente: "Norte de Santander (Colombia)" Artículo, Discusión. Autor: Enciclopedia Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Norte_de_Santander

3. ANALISIS DEL ENTORNO GLOBAL

Se realiza análisis de entorno global pensional, para poder identificar la situación actual, la competencia, la tendencia del sector para poder evaluar el direccionamiento a seguir por parte del Programa del Subsidio al Aporte en Pensión (PSAP) puede estar inmerso.

3.1 ÁMBITO POLÍTICO:

La inseguridad de ingresos existente entre las personas de la tercera edad en Colombia es elevada en comparación con otros países, lo cual lleva a niveles muy bajos de bienestar. Menos de un 40% de la población dispone de una pensión y la mitad de las personas de la tercera edad viven por debajo de la línea de la pobreza. Esto refleja la baja cobertura del sistema pensional, en especial en el caso de las mujeres y de los trabajadores con menor cualificación, y la falta de programas adicionales de protección social para la tercera edad. Solo los trabajadores del sector formal han podido contribuir al sistema pensional. Las recientes reformas han tratado de incrementar la cobertura con planes de ahorro para la tercera edad para los trabajadores informales de bajos ingresos y de ampliar los programas de subsidios a los más pobres. Por el momento, el grado de acogida y el nivel de protección social han sido reducidos. La reforma del sistema pensional y los programas de protección social para la tercera edad es cada vez más urgente para mejorar la equidad, reducir la desigualdad en los ingresos y mejorar el bienestar en la tercera edad.

3.2. ÁMBITO ECONÓMICO:

La economía colombiana ha tenido un desempeño extraordinario durante la última década. El sólido crecimiento registrado se ha visto impulsado por el boom del petróleo y la minería, la inversión extranjera directa en el sector de las materias primas, así como la inversión en general. Los tratados bilaterales de

libre comercio y las medidas unilaterales han seguido reduciendo las barreras al comercio y a la inversión. La solidez del marco monetario, fiscal y financiero ha reducido la volatilidad macroeconómica que caracterizó al país durante las décadas anteriores. Asimismo, las mejoras en la seguridad también han contribuido al crecimiento. Todo ello ha posibilitado una reducción en la brecha del PIB per cápita del país.

Sin embargo, la productividad y la inversión fuera del sector petrolero y la minería siguen siendo bajas, debido a la elevada carga tributaria sobre la inversión y el trabajo, a las inadecuadas infraestructuras y al acceso limitado al financiamiento. La desigualdad y la informalidad, así como la pobreza en la tercera edad, siguen situándose entre los niveles más altos de América Latina, a pesar de los avances conseguidos en la reducción de la pobreza en términos generales. El salario mínimo es elevado en relación con los ingresos laborales, lo cual empuja al sector informal a los jóvenes, a los trabajadores de baja cualificación y a los residentes de regiones menos desarrolladas. A pesar de encontrarse en niveles históricamente bajos, el desempleo estructural sigue siendo alto en términos internacionales, lo cual reduce el bienestar de la población.

Tanto el marco fiscal como la posición fiscal del país son sólidos. El reto futuro consiste en satisfacer unas necesidades de gasto crecientes en un contexto caracterizado por la contención de la deuda pública y el agotamiento de algunas fuentes de ingresos. El sistema tributario podría hacer más por promover la eficiencia y la equidad, y la evasión de impuestos es un problema extendido. Las empresas del sector formal se enfrentan a una carga tributaria elevada y compleja, y solo una pequeña parte de la población paga impuestos sobre la renta o el patrimonio.

3.3. ÁMBITO SOCIAL:

En Colombia, los niveles de pobreza en la tercera edad son elevados, lo cual refleja la muy baja cobertura del sistema colombiano de pensiones y la elevada

informalidad del mercado laboral. El sistema solo cubre a los empleados del sector formal que tengan ingresos superiores al salario mínimo que de por sí es relativamente alto y la elegibilidad está restringida debido a los largos periodos de contribución requeridos.

Muchas prestaciones se vinculan al salario mínimo, lo cual hace que el sistema resulte costoso. Para ampliar la cobertura especialmente a los trabajadores del sector informal con bajos ingresos y a aquellos que no cumplen plenamente los criterios de admisibilidad del sistema de pensiones del sector formal se ha creado un programa separado denominado Beneficios Económicos Periódicos, que subsidia las contribuciones. En los últimos años también se ha ampliado el modesto programa de subsidio a las personas de la tercera edad más pobres (Colombia Mayor).

3.4. ÁMBITO TECNOLÓGICO:

Dentro de la competencia por capturar afiliados, los seis fondos de cesantías y pensiones están en una carrera de grandes inversiones por la tecnología dirigida al cliente.

Por esa razón, dentro de todas sus estrategias las páginas en Internet se constituyen en una pieza fundamental para establecer el contacto y prestar más y mejores servicios a sus clientes, los cuales se acercan a los seis millones de trabajadores de todo el país y que en total suman ahorros por los ocho billones de pesos.

El objetivo para estas entidades es que Internet se consolide en un vehículo más para comunicar a sus clientes y mostrar el desarrollo de sus políticas comerciales en materia de nuevos productos para visitantes, empleados y empresas.

Los chat, la posibilidad de hacer cálculos y de consultar en línea a los expertos sus inquietudes, la información acerca de la historia laboral, las noticias para el

empleador y las precisiones en torno a las normas laborales vigentes, son algunos de los servicios que ofrecen las páginas web de estos fondos.

A continuación se relacionan los principales avances actuales en el ámbito tecnológico de las pensiones:

3.4.1 Skandia. Tiene en su página web todo lo relacionado a su razón de ser y a los servicios generales que presta.

Los análisis y la evaluación personalizada, la información detallada sobre cómo va la pensión con los extractos mensuales y la información detallada sobre la rentabilidad.

También incluye todo lo relacionado al trámite y la historia laboral para la definición del bono pensional son los temas que expone la entidad en su página web.

3.4.2. Porvenir: Invirtió 460.000 dólares en el relanzamiento de su página a finales del año pasado.

El sitio con la dirección En www.porvenir.com.co tiene fundamentalmente tres secciones: información corporativa, empleadora y afiliada.

A la mano de los trabajadores está lo que llama el asesor en línea. Con una clave especial, el afiliado puede revisar los saldos, el movimiento financiero, actualizar datos y solicitar afiliaciones.

Los empleadores tienen acceso a servicios como telepago, cedigita, servidisk, saldo express y planillas preimpresas.

3.4.3. Horizonte: . Hace Hincapié en su larga lista de beneficios como la cuenta individual, pensión a cualquier edad, sin tope máximo, bonos pensionales, posibilidad de heredar, devolución de saldos, rentabilidad mínima garantizada,

seguro de invalidez y muerte, excedentes de libre disponibilidad, variadas modalidades de pensión, aportes voluntarios y la garantía de Estado.

En este fondo han procurado hacer las cosas más rápidas y fáciles para sus afiliados ya que cuentan además de sus beneficios con un sitio web donde usted se informa de sus productos, presenta un servicio de Horizonte en línea, Noticias Horizonte, Contactos Horizonte, entre otros.

3.4.4. Colfondos: Pone al servicio de todos, su página de internet donde se pueden hacer consultas en línea, noticias, reclamos, actualizaciones de datos, solicitud y cambio de claves, todo esto tanto para personas, como para las empresas.

Cuentan con una asesoría de ventas y servicios sobre pensiones obligatorias, cesantías, ahorrantías, pensiones voluntarias y beneficio tributario.

También hay una información general sobre Colfondos, su visión, misión, objetivos, logros accionistas.

3.4.5. Pensiones y Cesantías Santander: Presenta en línea servicios de Audio Guía, Audio Nexo, Giro Express y Retiro Express. Los productos son pensiones obligatorias, cesantías y pensiones voluntarias.

Trabajando siempre bajo el lema de mejor rendimiento, facilita la búsqueda de noticias internas, noticias generales, foros de discusión, informe diario de tesorería, investigaciones sugerencias y aclaraciones, agenda tributaria, promociones, ganadores, indicadores y banco la 24 horas.

3.4.6. Protección: Cumple fielmente con su visión de ser la administradora que genera mayor seguridad satisfacción y lealtad a sus clientes. Por esto ha creado un interesante sitio en la web donde el afiliado o interesado puede conocer todo el concepto interno de ella, cómo es la organización, misión, visión, objetivos y

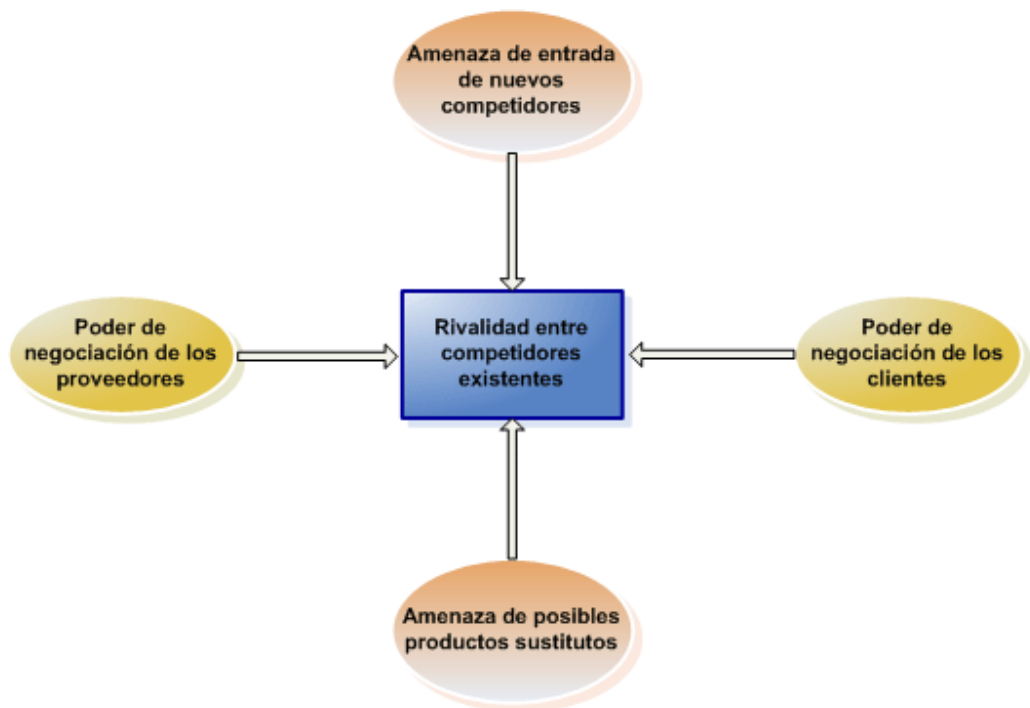
los valores que desean establecer entre compañeros y clientes honestidad, transparencia y respeto en www.proteccion.com.co.

4. ANÁLISIS INTERNO

Se pretende realizar un análisis del entorno pensional utilizando el Modelo de Competitividad propuesto por Michael Porter, mostrando así como las cinco fuerzas inciden directamente en el funcionamiento interno de la empresa CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013, condicionado frecuentemente en sus estrategias e influyendo en el funcionamiento de la misma.

El modelo enseña que hay 5 fuerzas que conforman la estructura de la industria.

Figura 1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



4.1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

4.1.1. Rivalidad entre competidores. El sector pensional en Colombia está dividido en fondos privados de cotización (Protección, Porvenir, Colfondos) y el fondo público (Colpensiones). Teniendo así entre ellas la mayoría de los cotizantes a pensión, dado que una pequeña porción de cotizantes deciden estar en fondos de cotización de tamaño más pequeño pero que les generen un poco más de seguridad por sus adiciones en el portafolio de servicios (Skandia, Old Mutual).

4.1.1.1. Identificación de Competidores. Porvenir es la compañía que compete con mayor agresividad contra Colpensiones, los demás competidores son de tamaño desigual.

Figura 2. Composición de afiliados a fondos de pensión en Colombia ³⁹



³⁹ Fuente: 12 Respuestas que debe saber de los fondos de Pensión – Noticia Domingo 14 de Julio de 2016, <http://www.elheraldo.co/economia/doce-respuestas-que-debe-saber-sobre-los-fondos-privados-de-pension-257341>

4.1.1.2. Grado de diferenciación. Porvenir y Colpensiones principalmente se diferencian en la forma de cotización, pues cada uno tiene “reglas de juego” diferentes teniendo en cuenta la edad, semanas cotizadas, y el ingreso base de cotización.

Colpensiones tiene como aliado el Programa de Subsidio al Aporte en Pensión, donde las personas de escasos recursos y en condición de trabajadores independientes, pueden cotizar mediante subsidio del Fondo de Solidaridad Pensional.

4.1.1.3. Alcance de la competencia. Todos los fondos de pensión, tanto de carácter público como privado, comprenden el 100% del territorio nacional Colombiano.

4.1.1.3.1. Fondos Privados de Cotización. Número de afiliados en fondos de pensión de carácter privado, en estado activo, o inactivo. ⁴⁰

- Protección: 7.343.632 afiliados
- Porvenir: 4.066.137 afiliados
- Colfondos: 1.785.995 afiliados
- Old Mutual: 100.425 afiliados

4.1.1.3.2. Fondo Público de Cotización. Número de afiliados en fondos Colpensiones, en estado activo, o inactivo. ⁴¹

- Colpensiones: 17.444 afiliados

⁴⁰ Afiliados a los Fondos de Pensiones Obligatorias a 31 de Diciembre de 2015. Tomado de la Superintendencia Financiera, Dirección de Investigación y Desarrollo, Subdirección, Análisis e Información. Fuente: <https://www.superfinanciera.gov.co>

⁴¹ Informe de rendición de cuentas Colpensiones 2015. Fuente: file:///C:/Users/lina/Downloads/Informe_Gesti%C3%B3n_%20Audiencia_P%C3%BAblica_Rendici%C3%B3n_Cuentas_2015_Colpensiones.pdf

4.1.2. La amenaza de entrada de nuevos competidores. La amenaza de entrada de nuevos competidores es relativamente baja debido a que las empresas se deben regir a las Leyes de la Seguridad Social, que admita a cada fondo y lo faculte a captar y administrar cuentas de capitalización individual.

4.1.3. La amenaza de productos sustitutos. Actualmente no existen productos sustitutos que ofrezcan la misma calidad de una pensión de vejez, representada desde un fondo de carácter público o privado. Existen alternativas para aquellas personas que no alcancen su retiro pero no compensan el objetivo principal de una pensión de vejez.

Para ello Colpensiones ofrece el programa BEPS, conocidos como los Beneficios Económicos Periódicos, es un programa de ahorro voluntario para la vejez, le permitirá ahorrar a cada persona la cantidad que quiera y cuando pueda sin multas o intereses de mora en caso de no poder realizar aportes. Además, el Gobierno Nacional premiará su esfuerzo al ahorro entregando un subsidio del 20 por ciento sobre lo que haya ahorrado.⁴²

4.1.4. El poder de negociación de los proveedores. Los proveedores en Colpensiones son importantes pues se tienen en cuenta la junta de medicina nacional y regional, quienes son los que dictaminan el porcentaje de discapacidad de cada persona que decide presentar su inconveniente para solicitar la pensión de invalidez.

4.1.5. El poder de negociación de los clientes. Al tratarse de un producto de carácter económico se debe satisfacer la necesidad general, y es garantizarle al beneficiario su retiro por vejez siempre y cuando cumpla con los requisitos de pensión bien sea llegando a ello de forma individual o con ayuda del gobierno mediante el Subsidio al Aporte en Pensión (PSAP).

Cada persona que desee cotizar a pensión, puede vincularse al fondo que desee, es decir el que mayores beneficios le represente.

⁴² Que son los BEPS , Fuente: <http://www.beps.gov.co/programa/que-son-beps.php>

4.2. LAS 5P's DEL MARKETING

Se realiza un análisis con base en las Cinco Variables del Marketing, dado que es la principal causa de los problemas actuales del Programa de Subsidio al Aporte en Pensión PSAP

4.2.1. Producto: Programa al Subsidio al Aporte en Pensión – PSAP. El programa de Subsidio al Aporte en Pensión es un programa destinado a ciertos grupos poblacionales (independientes urbanos: todo aquel que realice una actividad independiente que cotice por 1 salario mínimo) y rurales, Concejales de municipios 4, 5,6⁴³, madres comunitarias y discapacitados) que por sus características económicas no tienen total acceso al sistema de seguridad social.

Este programa beneficiará a las personas con el 75% del aporte total sobre 1 salario mínimo mensual legal vigente durante 13 años o hasta los 65 años de edad (la primera de las dos que se cumpla primero), siendo subsidiado mediante el gobierno a través del **CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013**.

Para poder acceder a dicho programa las personas independientes rurales o urbanas deben cumplir con requisitos al 100%, entre ellos:

- Hombres o Mujeres que estén entre 35 y 54 años de edad, deben acreditar 250 semanas cotizadas en Colpensiones, equivalentes a 5 años, fotocopia de la cédula ampliada al 150, y certificado de salud donde indique que la persona está activa en el régimen subsidiado, en el régimen contributivo como cotizante o beneficiario, estar en Colpensiones como último fondo de pensión de cotización.

⁴³ Definida la categorización en la Ley 617 del 2000 - Artículo 6, donde dependerá la categorización según el valor máximo de funcionamiento de los distritos y municipios durante cada vigencia fiscal los gastos de funcionamiento de los distritos y municipios no podrán superar como proporción de sus ingresos corrientes de libre destinación, siendo las categorías 4, 5 y 6 correspondiente al 80% de los gastos

- Hombres o Mujeres que estén entre 55 y 64 años de edad, deben acreditar 500 semanas cotizadas en Colpensiones, equivalentes a 10 años, fotocopia de la cédula ampliada al 150, y certificado de salud donde indique que la persona está activa en el régimen subsidiado, en el régimen contributivo como cotizante o beneficiario, estar en Colpensiones como último fondo de pensión de cotización.

Requisitos para Concejales de Municipios 4, 5, 6.⁴⁴

- Certificado emitido por la secretaria del concejo, donde conste que la persona está activo en el período actual.
- Credencial emitido por la Registraduría Nacional del Estado Civil, donde se acredite que está en el período actual como concejal.
- Fotocopia de la cédula ampliada al 150%.
- Certificado de Salud donde indique que la persona está activa en el régimen subsidiado, en el régimen contributivo como cotizante o beneficiario.
- Estar en Colpensiones como último fondo de pensión de cotización.
- No tener ninguna otra fuente de ingreso

Requisitos para Madres Sustitutas:⁴⁵

- Presentar certificado que acredite la calidad de madre comunitaria expedido por el Instituto de Bienestar Familiar.
- Fotocopia de la cédula ampliada al 150%
- Certificado de Salud donde indique que la persona está activa en el régimen subsidiado, en el régimen contributivo como cotizante o beneficiario.
- Estar en Colpensiones como último fondo de pensión de cotización.

Requisitos para Discapacitados:⁴⁶

- 500 semanas cotizadas o su equivalente en servicio presentado en la historia laboral.

⁴⁴ Decreto 4944 de 2009

⁴⁵ Ley 509 de 1999

⁴⁶ Artículo 2 , Decreto 3771 de 2007

- Estar clasificado en los niveles I y II del Sisben
- Cualquier edad siendo mayor de 18 años y menor de 65 años.
- Pérdida de la capacidad laboral igual o superior al 50%, certificada por la Junta Regional de Calificación de Invalidez, presentar certificado donde conste dicha incapacidad
- Fotocopia de la cédula ampliada al 150%

Posterior a presentar los documentos, se realiza la solicitud del subsidio donde aproximadamente en 1 mes la persona empezará a realizar el aporte a la seguridad social, incluyendo el descuento a la pensión.

Una persona que no esté en Colpensiones y que su traslado no sea viable, no podrá acceder al programa.

Como factor diferenciador se podrá entender, a todas aquellas personas que deseen realizar aportes a su pensión y cumplan con los requisitos, recibirán el subsidio por el tiempo que sus características lo permitan, teniendo en cuenta que una persona que esté en un fondo privado, no podrá realizar aportes a pensión mediante subsidios emitidos por parte del Fondo de Solidaridad Pensional.

Dichos recursos salen del “Fondo de Solidaridad Pensional”, siendo ella una cuenta especial de la Nación que no tiene cuenta jurídica adscrita al Ministerio de Protección Social, destinada a subsidiar las cotizaciones para pensiones de grupos poblacionales que por sus características y condiciones socioeconómicas, no cuentan con acceso a la Seguridad Social.⁴⁷

Los recursos de dicho fondo cuentan con 2 orígenes, siendo ellos:

La subcuenta de Solidaridad:

El 50% de la cotización adicional del 1% sobre la base de cotización, a cargo de los cotizantes al Sistema General de Pensiones cuya base de cotización sea

⁴⁷ Decreto 3771 de 2007 del Ministerio de la Protección Social

igual o superior a cuatro (4) salarios mínimos legales mensuales vigentes; b) Los recursos que aporten las entidades territoriales para planes de extensión de cobertura en sus respectivos territorios, o de agremiaciones o federaciones para sus afiliados; c) Las donaciones que reciba, los rendimientos financieros de sus recursos y en general los demás recursos que reciba a cualquier título; d) Las multas a que se refieren los artículos 111⁴⁸ y 271⁴⁹ de la Ley 100 de 1993.

Subcuenta de Subsistencia:

a) El cincuenta (50%) de la cotización adicional del 1% sobre la base de cotización, a cargo de los cotizantes al Sistema General de Pensiones cuya base de cotización sea igual o superior a cuatro (4) salarios mínimos legales mensuales vigentes; b) Los cotizantes con ingreso igual o superior a 16 salarios mínimos legales mensuales vigentes tendrán un aporte adicional, sobre su ingreso base de cotización, así: De 16 hasta 17 salarios mínimos mensuales legales vigentes en un 0.2%, de más de 17 hasta 18 smlmv de un 0.4%, de más de 18 hasta 19 smlmv, de un 0.6%, de más de 19 hasta 20 smlmv, de un 0.8% y superiores a 20 smlmv de 1%; c) Los aportes del Presupuesto Nacional, los cuales no podrán ser inferiores a los recaudados anualmente por los conceptos enumerados en los literales a) y b) de este numeral y se liquidarán con base en lo reportado por el fondo en la vigencia del año inmediatamente anterior, actualizados con base en la variación del índice de precios al consumidor, certificado por el DANE; d) Los pensionados que devenguen una mesada superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales vigentes y hasta veinte (20) contribuirán con el 1%, y los que devenguen más de veinte (20) salarios mínimos contribuirán con el 2%⁵⁰

Programa Colombia Mayor:

El Programa de Solidaridad con el Adulto Mayor “Colombia Mayor”, busca aumentar la protección a las personas de los adultos mayores que se encuentran

⁴⁸ Artículo 111 de la Ley 100 de 1993 : Campo de aplicación

⁴⁹ Artículo 271 de la Ley 100 de 1993: Sanciones para el Empleador

⁵⁰ Decreto 3771 de 2007, capítulo II , artículo 6: Recursos del fondo de solidaridad pensional

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

A través del Ministerio del Trabajo, el Gobierno Nacional planea alcanzar la cobertura universal de esta población vulnerable, lo que significa una vinculación cercana a los 2 millones 400 mil adultos mayores en todo el territorio nacional y que cumplen con los requisitos para ingresar a este programa.

A diciembre 31 de 2013 “Colombia Mayor” se desarrolla en 1.103 municipios y 3 inspecciones departamentales. Cuenta con más de un millón 250 mil beneficiarios en el programa y es apoyado por las alcaldías municipales, quienes cumplen un papel fundamental en la ejecución y seguimiento del programa.

Los adultos mayores de bajos recursos que tengan protección de Centros de Bienestar del Adulto Mayor, los que vivan de la caridad pública, los indígenas de escasos recursos que residen en resguardos o quienes no aplican la encuesta SISBEN, podrán ser identificados mediante un listado censal elaborado por la entidad territorial o la autoridad competente.

La entidad territorial o el resguardo seleccionarán a los beneficiarios, que cumplan con los requisitos. El Ministerio del Trabajo escogerá a los beneficiarios de los Centros de Bienestar del Adulto Mayor, previa convocatoria y verificación de requisitos.

Modalidades de Subsidio:

Subsidio económico directo: consiste en un beneficio otorgado en dinero que es entregado a la población de la tercera edad que cumpla con los requisitos establecidos y el cual es intransferible.

Subsidio económico indirecto: es el que se otorga en servicios sociales básicos y se entrega a través de los Centros de Bienestar del Adulto Mayor (CBA), centros día.

4.2.2. Precio: En este programa los beneficiarios deben aportar un porcentaje del monto total de cotización, que generalmente oscila entre el 5% y el 30%, dependiendo del grupo poblacional al que pertenezcan. El porcentaje restante lo subsidia el gobierno nacional, a través del CONSORCIO COLOMBIA MAYOR.

Al vincularse al sistema la persona queda cubierta, como cualquier cotizante, contra los riesgos de invalidez, vejez y muerte. En esta última, los sobrevivientes tienen derecho a recibir un auxilio funerario.

Dicho precio no puede ser modificado puesto ya está establecido por Ley.

4.2.3. Plaza: El Consorcio Colombia Mayor 2013, está ubicado en 8 ciudades del país, siendo ellas: Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena e Ibagué; comprendiendo la atención para el 100% del territorio Colombiano. Siendo Bucaramanga la ciudad principal de la Regional Nororiental, compuesto por los departamentos de Santander, Norte de Santander y Arauca.

Para ofrecer el Subsidio de Aporte en Pensión a la población perteneciente a los municipios nombrados anteriormente, los asesores territorial del CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013, se desplazan a municipios pequeños para realizar convocatoria de afiliación y de esta manera tratar de asegurar la captación de toda la población. Dichas convocatorias se realizan mediante ayuda de los Coordinadores del programa “Colombia Mayor” (siendo otro programa del Consorcio Colombia Mayor, dirigido a la protección de adultos mayores en condición de pobreza extrema).

Colpensiones juega un papel importante al estar cerca de Colombia Mayor, pues son quienes expiden la historia laboral, requisito fundamental para afiliación al programa según grupo poblacional.

Tabla 1. Presencia fondos de pensión en Santander, norte de Santander y Arauca

PRESENCIA FONDOS DE PENSION EN SANTANDER, NORTE DE SANTANDER Y ARAUCA			
	COLPENSIONES	PORVENIR	PROTECCION
Bucaramanga	X	X	X
San Gil	X		
Cúcuta	X	X	X
Pamplona	X		
Barrancabermeja	X	X	X
Ocaña	X		
Arauca	X		

Se puede apreciar en la tabla anterior que los fondos privados como Porvenir y Protección solo cuentan con presencia en las grandes urbes de los departamentos de Santander, Norte de Santander y Arauca.

Colpensiones tiene oficinas en las ciudades claves de cada departamento, incluyendo municipios más pequeños como San Gil y Pamplona. Siendo esto clave para el desarrollo de actividades de afiliación del Consorcio Colombia Mayor 2013.

4.2.4. Comunicación: Actualmente el Consorcio Colombia Mayor 2013, no cuenta con una cuenta específica donde se pueda contemplar un plan elaborado de medios, donde se tenga la oportunidad de dar a conocer el programa para su público objetivo.

Mes a mes, el consorcio realiza un cronograma de visitas a los municipios que comprenden la regional Nororiental. Para ello se soporta en ayudas que puedan ofrecer emisoras o periódicos locales de las ciudades a las cuales se pretenden visitar.

Para el caso de Cúcuta, se realiza visita durante los meses de Febrero a Diciembre, los primeros 3 días del mes se desplazan 2 funcionarios para poder adelantar las actividades de divulgación del programa, y atención al ciudadano en general. Para ello se dispone de un espacio previamente alquilado, siendo desde hace 3 años la Biblioteca Pública Julio Pérez Ferrero, el lugar de atención

para los ciudadanos de dicho municipio y como también para los aledaños (El Zulia, Villa del Rosario, Los Patios, Durania, Bochalema, Pamplona, Pamplonita).

Mes a mes, cuando ya están coordinados los municipios de visita, se envían con 15 días calendario de anterioridad a la comisión a los coordinadores del programa del Adulto Mayor, 2 afiches donde contienen una breve explicación del programa, requisitos, fecha, hora y lugar de atención, adicional a ello se envían hojas de requisitos para que puedan ser entregados a las personas que se acerquen a indagar sobre dicho programa). Teniendo en cuenta que los Coordinadores del Adulto Mayor, se encuentran ubicados en las alcaldías de todos los municipios, ellos son quienes se encargan de pegar los afiches en las ubicaciones más estratégicas de la alcaldía y son quienes ofrecen la hoja de requisitos iniciales para aquellos quienes desean un poco más de información, teniendo en cuenta que no manejan el tema ellos solo se limitan a hacer dicha entrega y a comunicar las fechas, hora y lugar de la comisión.

El trabajo con las emisoras en la ciudad de Cúcuta, se hace mediante pequeñas entrevistas (que pueden ser vía telefónica o presencial en las oficinas de cada emisora) en espacios gratuitos que son otorgados por ellos mismos, donde se elige un horario entre las 4 am 9 am, 12 m y 2 pm, 6 pm y 9 pm, para permitir que la audiencia objetivo logre escuchar el mensaje. Siendo las emisoras que ofrecen una colaboración: La básica RCN Radio, Radio Oro noticias.

Para visitas a otros municipios se obtiene ayuda de las siguientes emisoras:

- Barrancabermeja: La voz del Petróleo
- Pamplona : Emisora de la Universidad
- Málaga: Voces Rovirences
- San Gil : La Caliente 1330, Emisora Cúpula directora
- Socorro: Emisora la Voz de Colombia, Paso TV Comunitaria
- Velez: Emisora Ciudad Velez
- Oiba: Emisora Ecos Stereo

Para el caso de los periódicos, y canales de televisión como lo es TRO canal Regional, se debe pautar pagando el espacio.

Periódico Q' hubo: Espacio de 150 palabras que es contratado mediante un tercero, se puede pagar 200.000, pequeña noticia donde se explica la próxima convocatoria a realizar, teniendo lugar, fecha y hora de la actividad.

Canal TRO: Espacio de 5 minutos en el programa "El Café de la Mañana" donde se explica la próxima convocatoria a realizar con su respectiva hora, fecha y lugar de atención.

O pequeña nota realizada mediante entrevista que sale en los noticieros de la 1:00pm y de las 8:00pm.

En la página del fondo de solidaridad pensional se publica mes a mes, el cronograma de visitas de cada regional, así como del lugar y horario donde se atenderá al ciudadano y las personas encargadas de dicha visita.

Ejemplo Regional Nororiente ⁵¹

Figura 1. Programación de Visitas PSAP Mayo de 2016

⁵¹ Cronograma de visitas, página web Fondo de Solidaridad Pensional

Regional Nororient

Departamento	Municipio	Fecha	Hora	Lugar	Responsable	Actividad
Norte de Santander	Cúcuta	2 de mayo	2 p.m.	Centro Comercial Los Comuneros piso 4 Punto Vive Digital	Adriana Villamil Asesora PSAP	Seguimiento y afiliación a PSAP
		3 de mayo	9 a.m. a 12 m 2 p.m. a 5 p.m.			
		4 de mayo	9 a.m. a 12 m 2 p.m. a 5 p.m.		Diana Dueñas Técnica de Atención	

Se ha podido verificar, mas no cuantificar de manera exacta, que la pauta en medios de comunicación masiva , ayuda a que el público objetivo se dé por enterado, y de esta manera se inquiete por el tema y se acerque al lugar de la realización de la comisión del Consorcio Colombia Mayor 2013.

4.2.5. Servicio: El servicio en el CONSORCIO COLOMBIA MAYOR es personalizado al momento en el que la persona desea obtener información sobre el subsidio , un técnico de atención al público es quien inicialmente le ofrece la guía , le indica en qué consiste el programa, requisitos, tiempo de duración y valor a pagar, posterior a ello le comenta los documentos a presentar. Cuando la persona se interesa por ingresar al programa, solicita una cita al taller de afiliación, donde se le indican temas referentes a la pensión, como requisitos para los diferentes tipos de pensión o devolución de aportes existentes en Colpensiones (Pensión de Vejez, Invalidez, Familiar, Indemnización sustitutiva siendo esta la devolución de aportes para una persona que no pueda o no desee llegar a la pensión). La afiliación es personal puesto se le indica a la persona día máximo de pago y deberes en los que incurre al ingresar al programa (deberes como el pago puntual, solicitar suspensión temporal cuando consigue empleo y solicitar reactivación cuando ya no se encuentre como empleado, actualización de datos personales).

Para el caso de visitas a otros municipios, la atención igualmente es personalizada.

En COLOMBIA MAYOR, actualmente no se cuenta con algún tipo de medición de satisfacción de servicio al cliente, pues, aunque se trata de un programa social, no se tiene en cuenta al cliente, sobre si el mismo se encuentra satisfecho con la información recibida y así mismo con la solución pronta a inconvenientes que pueda tener el beneficiario.

No hay información relevante en la plataforma actual.

5. MATRIZ POAM Y PCI

Para realizar el análisis de las Matrices POAM y PCI, se tomó la información de fuentes secundarias del sector, teniendo en cuenta así mismo que la información es limitada tanto en los fondos públicos como en los privados.

El perfil POAM permitirá identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, de esta forma dependiendo de su importancia e impacto se podrá determinar la influencia para identificar las estrategias a seguir.

La otra parte la cual se trabaja es el perfil de condición Interna PCI, donde se evalúan las debilidades y fortalezas frente al problema que se está presentando para poder llegar a cruzar con la situación externa y así lograr definir las estrategias.

De esta manera se procedió a

- Recolectar la información disponible del sector
- Se identificaron amenazas y oportunidades del sector y del Programa de Subsidio en Aporte en Pensión.
- Se realiza priorización y calificación del impacto de los factores externos
- Se califica el impacto que hay sobre cada una de ellas.
- Se procede a elaborar el perfil POAM y PCI, para analizar el entorno corporativo y en el que se desenvuelve la empresa frente a sus competidores

5.1 IDENTIFICACIÓN REAL DEL ENTORNO GLOBAL

A continuación se relaciona la totalidad de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades existentes.

5.1.1. Debilidades:

- Target group objetivo sin cuantificar.
- No asignación de presupuesto para la estrategia de comunicación.
- Plataforma informática para atención al usuario casi inexistente.
- No existen metas definidas para penetración del programa.
- No existe un departamento de mercadeo.
- Instalaciones locativas no adecuadas para el desarrollo y atención al usuario.
- Requisito mínimo de semanas según rango de edad para poder ingresar al programa.
- Bajo acompañamiento y asesoramiento por parte de la oficina central, para procesos internos.

5.1.2. Oportunidades

- Grupo poblacional laboralmente independiente, potencialmente cautivo.
- Nivel de deserción en fondos privados por no tenencia de ingresos por parte de los usuarios.
- Escaso número de oficinas de fondos privados, a nivel regional.
- Reforma pensional aplazada de forma indefinida lo cual permite crecimiento del programa.
- Programa con inversión creciente por parte del gobierno por requerimiento internacional.

5.1.3. Fortalezas

- Programa atractivo por porcentaje de subsidio a los beneficiarios.
- Personal profesional idóneo en el tema pensional.
- Alto número de oficinas de Colpensiones que permiten mayor cobertura regional.
- Niveles de aporte de alta atracción por parte de los usuarios.
- Único programa subsidiado de aporte pensional personal independiente.
- Programa fiscalizado con transparencia por la Contraloría Nacional.
- Recursos tecnológicos siempre actualizados para el buen manejo del programa.

5.1.4. Amenazas:

- Alto posicionamiento en el mercado de los competidores.
- Estrategia de comunicación sólida y bien estructurada por parte de los fondos privados.
- Plataforma informática en excelente estado y con gran asequibilidad al usuario proveniente de los fondos privados.
- Instalaciones adecuadas y cómodas para la atención al usuario de los competidores.
- Obligatoriedad por parte de las empresas para realizar el aporte a pensión gracias a la reforma pensional vigente.
- El usuario de un fondo privado puede realizar aportes voluntarios para mejorar su pensión final.

5.2 IDENTIFICACIÓN POR CRUCES POR VARIABLES

Se realiza el cruce de variables entre sí para llegar a las estrategias predefinidas, de la ponderación y calificación final.

5.2.1 Estrategias de comunicación

- **D1-01**: Diseñar estrategia de comunicación para captar la población objeto.
- **D1-F1**: Concientización a la dirección regional para la asignación de presupuesto para el plan de marketing
- **D1-F2**: Organización de charlas educativas por grupos poblacionales para dar a conocer los beneficios del programa
- **D3-F1**: Diseño de estrategia informática, adjunta a la página de Colpensiones, para facilitar el proceso al beneficiario
- **D1-A2**: Solicitud de apoyo al Ministerio de Trabajo para esfuerzos de Marketing en programas nacionales sin cuota monetaria
- **D2-A1**: Alianzas estratégicas con canales y emisoras sociales para captar target objetivo

- **D2-A2:** Realización de jornadas educativas en puntos estratégicos de la región
- **D3-A1:** Alianzas estratégicas con programas del gobierno para su auto-conocimiento

5.2.2 Estrategias de producto

- **D1-F1:** Definir política de inversión presupuestal en plan de marketing
- **D2-01:** Valorización del plan de marketing y solicitud de recursos para la implementación del mismo
- **D1-A1:** Fortalecer la unión con Colpensiones convirtiéndose en una alianza estratégica

5.2.3 Estrategias De Servicio

- **D3-01:** Desarrollo de plataforma informática donde el grupo poblacional objeto pueda informarse a través de medios web
- **D1-F3:** Capacitación continua en tema pensional de los 2 tipos de fondos para poder atraer a suscritos de fondos privados y mantener los actuales a los empleados de la regional nororiental

5.2.4 Estrategias de distribución

- **D1-01:** Obtener y construir la base de datos del target, con trabajo estructurado y programado con el personal disponible por sucursal, sectorizando la labor.
- **D1-02:** Diseñar herramienta que permita cuantificar el target incluyendo volumen de desertores en los fondos privados
- **D1-02:** Captación del target objeto
- **D1-02:** Cuantificación del target objeto
- **D1-03:** Diseñar estrategia de segmentación por región

6. PLAN DE MARKETING

Se desarrolla el Plan Estratégico de Marketing para el logro de los objetivos descritos mediante el resultado de las estrategias obtenidas del análisis de las matrices POAM y PCI, con ello se busca concentrarse en dichos objetivos factibles a alcanzar en correspondencia a la situación del entorno interno y externo encontrado en el sector.

Dicho plan estratégico de marketing tiene por finalidad marcar el camino para llegar a un punto estable, en el que la empresa desea estar frente a sus competidores, teniendo en cuenta en donde se está y a donde se quiere llegar, fijando las metas que se desean alcanzar con los recursos disponibles para lograrlo.

Para el desarrollo de dichas estrategias, se emplea la herramienta Diagrama de Gantt, planificando y programando tareas a lo largo de un periodo determinado de tiempo. En cada una de ellas se desarrollará el tiempo y costo estimado, responsable de la actividad, y encargado de controlar cada actividad

6.1 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Tabla 2. Estrategias de comunicación

D1 – 01: DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA CAPTAR LA POBLACIÓN OBJETO.				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Elección de comité veedor encargado de realizar controles y verificación del funcionamiento de cada actividad(Personal de la oficina)	1 hora		Coordinadora Regional Colombia Mayor	
Publicación de solicitud de empresa de publicidad a oferentes interesados, mediante periódicos de la región	1 día	\$100.000	Gerente Regional Colombia Mayor	Comité Supervisor
Selección de agencia de publicidad según propuestas	3 horas	Coordinadora:(((\$3.800.000/30días)/8horas)=\$15.833x3=\$93,332 Costo Total : \$93,332	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente Regional Colombia Mayor
Definir esquema de gestión en segmentación por región y grupo poblacional	2 horas	Asesoras: (((\$2.400.000/30 días)/8horas)=\$10.000x2=20.000 por asesora, Costo Total: \$40.000	2 Asesores PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Definir información a implementar en el diseño de campaña	2 horas	Coordinadora:(((\$3.800.000/30días)/8horas)=\$15.833x2=\$31.666	Coordinadora Regional	Gerente Regional Colombia Mayor
Diseño de campaña	1 mes , contado a partir desde el mes de aprobado para realización del diseño de campaña	\$80.000.000	Empresa de Publicidad	Gerente Regional Colombia Mayor, Coordinadora Colombia Mayor
Selección de medios	2 horas	Coordinadora:(((\$3.800.000/30días)/8horas)=\$15.833x2=\$31,666	Coordinadora regional	Comité Supervisor
Producción de piezas	1 mes	\$20.000.000	Agencia contratada	Comité Supervisor

Lanzamiento de campaña	Se realizará posterior a tener las piezas de publicidad, la campaña durará durante 6 meses		Coordinadora Regional Colombia Mayor, 2 asesoras PSAP, 2 Técnicas de Atención PSAP	Comité Supervisor
Plan de medios: periódico local pautando los días de mayor circulación Q'Hubo pautando los lunes y los viernes avisos de ¼ de página, negociación 800.000 cada aviso, pautando 2 veces por semanas, pautando 2 semanas seguidas , descansar 2 semanas, pautar 2, pautar cada 15 días, 1 vez a la semana, durante 6 meses después de los 2 primeros meses (hacer la cuenta \$\$) Radio emisoras convenio donde no cobran	8 meses	\$800.000 cada aviso en el Periódico Q'Hubo, para un total de \$16.000.000	Asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
D1 – 01 Costo total: \$116.296.664				

D1-F1 : CONCIENTIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MARKETING				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Elaborar presentación con propuestas de plan de Marketing para la junta directiva	5 horas	Coordinadora= (((\$3.800.000/30)/8horas))= \$15.833 x 5 =79.165	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Comité Supervisor
Diseñar propuestas para la política de inversión en Marketing	10 horas	Coordinadora= (((\$3.800.000/30)/8horas))= \$15.833 x 10 = 158.330	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente General Colombia Mayor
Presentación de propuestas para la junta directiva	5 horas	Gerente Regional = (Salario Mensual Gerente (((\$6.200.000/30)/8 horas) \$25.833x5= 129.165	Gerente Regional Colombia Mayor	Comité Supervisor
Aprobación de propuestas por parte de la junta directiva	5 horas	Gerente General = Salario Mensual Gerente (((\$15.300.000/30)/8horas) \$63.750x5= 318.750	Gerente General	Comité Supervisor
Implementación de propuestas definidas por parte de la junta directiva	2 horas	Coordinadora = (((\$3.800.000/30)/8horas))= \$15.833 x 2 = 31.666	Coordinadora Colombia Mayor	Comité Supervisor
D1-F1 Costo total: \$717.076				

D1-F2 : ORGANIZACIÓN DE CHARLAS EDUCATIVAS POR GRUPOS POBLACIONALES PARA DAR A CONOCER LOS BENEFICIOS DEL PROGRAMA				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Seleccionar personas encargados de dictar las charlas	1 hora	Coordinadora (((\$3.800.000/30)/8horas))= \$15.833	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente Regional Colombia Mayor
Capacitación a personal encargados de dictar las charlas, a cargo del área jurídica de la empresa Colombia Mayor (vía Web)	1 hora		Analista Jurídico de la Oficina Principal	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Selección de grupos poblacionales	3 horas	Asesor PSAP (((\$2.400.000/30días)/8horas) = 30.000 x 2 Asesoras = \$60.000	2 Asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor

Diseño de presentación y temática a tratar	2 horas	Asesor PSAP (((\$2.400.000/30días)/8horas) = 20.000 x 2 Asesoras = \$40.000	2 asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Alquiler de material para presentaciones (Silletería, Salón)	2 horas	700.000	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Comité Supervisor
Traslado a dictar charlas a lugares específicos	2 meses, 1 por semana	\$40.000 por trayecto , 8 trayectos = \$320.000	2 Asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
D1-F2 Costo total: \$1.135.833				

D3-F1 : DISEÑO DE ESTRATEGIA INFORMÁTICA ADJUNTA A LA PÁGINA DE COLPENSIONES PARA FACILITAR EL PROCESO AL BENEFICIARIO				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Selección de personal encargado de implementar la estrategia informática	2 horas	Coordinadora (((\$3.800.000/30)/8horas))= \$15.833 x 2 = \$31.666	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente General Colombia Mayor
Realización de reunión inicial para definir estrategia	6 horas	Costo Gerente Regional (Salario Mensual Gerente(((\$6.200.000/30días)/8dhoras) x6= \$154.998	Gerente Regional Colombia Mayor	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Realización de reunión con gerente Colpensiones	4 horas	Costo Gerente Regional: Salario Mensual Gerente (((\$6.200.000/30días)/8días) = \$25.833x6= \$103.332	Gerente Regional Colombia Mayor , Gerente Regional Colpensiones	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Definición de información	3 horas	Salario secretaria ((\$1.100.000/30 días)/8horas) x 3= \$13.749	Secretaria Regional	Asesoras PSAP
Controles periódicos de la información	12 meses, 1 hora por semana	Asesora Psap ((\$2.400.000/30 días)/8horas) x 24 = \$240.000	2 Asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
D3-F1 Costo total: \$543.745				

D2-A1: ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON CANALES Y EMISORAS SOCIALES PARA CAPTAR TARGET OBJETIVO				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Selección de personal encargado de presentar al programa a nivel Regional, en canales y emisoras sociales	1 hora	Coordinadora (((\$3.800.000/30)/8horas))= \$15.833	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Comité Supervisor
Realización de reunión inicial para definir alianza estratégica a presentar a cada canal	3 horas	Coordinadora : (((\$3.800.000/30días)/8horas))=\$15,833 x 3 = \$47.499	Coordinadora Regional Colombia Mayor, 4 gerentes representantes (2 radiales 2 de medios impresos)	Comité Supervisor
Reuniones periódicas para analizar desarrollo y resultado de la estrategia con cada canal y emisora inicial para	1 día a la semana, con duración de 3 horas	Coordinadora : (((\$3.800.000/30días)/8horas))=	Coordinadora Regional Colombia Mayor, 4 gerentes	Comité Supervisor

definir alianza estratégica a presentar a cada canal		$\$15.833 \times 3 = \47.499×24 reuniones = $\$1.139.976$	representantes (2 radiales 2 de medios impresos)	
D2-A1 Costo total: \$1.203.308				

D2-A2: REALIZACIÓN DE JORNADAS EDUCATIVAS EN PUNTOS ESTRATÉGICOS DE LA REGIÓN				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Selección de personal encargado de dictar las charlas educativas	1 hora	Coordinadora= $((\$3.800.000/30)/8\text{horas})=$ $\$15.833$	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente Regional Colombia Mayor
Definir información a enseñar	4 horas	Coordinadora: $((\$3.800.000/30\text{días})/8\text{horas})=\$15.833 \times 4 = \$63.332$	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Comité Supervisor
Definición y compra de materiales a utilizar	1 hora	Asesora $((\$2.400.000/30$ $\text{días})/8\text{horas})=\10.000	1 Asesor PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Definir lugares a asistir para la realización de jornadas educativas	3 horas	Asesora $((\$2.400.000/30$ $\text{días})/8\text{horas})=\$10.000 \times 3 \text{ horas}$ $\times 2 \text{ asesoras} = 60.000$	2 Asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Inicio de jornadas educativas	3 horas diarias, 1 día a la semana, durante 6 meses	Asesora $((\$2.400.000/30$ $\text{días})/8\text{horas})=\$10.000 \times 3 \text{ horas}$ $\times 2 \text{ asesoras} = 60.000 \times 6$ meses= $\$360.000$	2 Asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
D2-A2 Costo total: \$509.165				

6.2.1. Estrategias de Producto

Tabla 3. Estrategias de Producto

D1-F1: DEFINIR POLÍTICA DE INVERSIÓN PRESUPUESTAL EN PLAN DE MARKETING				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Selección de personal encargado a definir políticas	1 hora	Coordinadora (((\$3.800.000/30)/8horas))= \$15.833	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Comité Supervisor
Elaborar propuesta para presentación a la junta directiva	3 horas	Coordinadora Regional: (((\$3.800.000/30días)/8horas)=\$15 .833 x3 =\$47.499	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente Regional Colombia Mayor
Elaborar presentación con información para la junta directiva	3 horas	Asesora ((\$2.400.000/30 días)/8horas)=\$10.000 x 3 horas x 2 asesoras = 60.000	Asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Presentación de propuestas a la junta directiva	3 horas	Gerente ((\$6.200.000/30)/8)= \$25.833x3=\$77.499	Gerente Regional Colombia Mayor	Comité Supervisor
D1-F1 Costo total: \$200.831				

D2-01: VALORIZACIÓN DEL PLAN DE MARKETING Y SOLICITUD DE RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MISMO				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Elaborar información para solicitud de recursos a la junta directiva	3 horas	Coordinadora (((\$3.800.000/30)/8horas))= \$15.833 x 3= \$47.499	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente Regional Colombia Mayor
Presentación de información a la junta directiva	4 horas	Gerente: ((\$6.200.000/30)/8)= \$25.833x4=\$103.332	Gerente Regional Colombia Mayor	Comité Supervisor
D2-01 Costo total: \$150.831				

6.3.1 Estrategias de servicio

Tabla 4. Estrategias de Servicio

D1-F3: CAPACITACIÓN CONTINUA EN TEMA PENSIONAL DE LOS 2 TIPOS DE FONDOS PARA PODER ATRAER A SUSCRITOS DE FONDOS PRIVADOS Y MANTENER LOS ACTUALES A LOS EMPLEADOS DE LA REGIONAL NORORIENTE				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Determinar el número de personas por regional, encargado del dar las capacitaciones en cada sucursal.	1 hora	Coordinadora: $(\$3.800.000/30\text{días})/8\text{horas}=\15.833	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente Regional Colombia Mayor
Definir información a tratar	2 horas	Coordinadora regional: $((\$3.800.000/30\text{días})/8\text{horas})=\$15.833 \times 2 = \$31,666$	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Comité Supervisor
Coordinar calendario con fechas de capacitación por regional, se realizarán 1 cada 2 meses durante 6 meses	1 hora	Coordinadora: $(\$3.800.000/30\text{días})/8\text{horas}=\15.833	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Comité Supervisor
D1-F3 Costo total: \$63.332				

D1-A1: FORTALECER LA UNIÓN CON COLPENSIONES CONVIRTIÉNDOSE EN UNA ALIANZA ESTRATÉGICA				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Selección de comité multidisciplinario interno	1 hora	Coordinador: (($\$3.800.000/30\text{días}$)/8horas)= $\$15.833$	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente Regional Colombia Mayor,
Reunión directiva de las 2 entidades para coordinar programaciones de reuniones	2 horas	Gerente : (($\$6.200.000/30\text{días}$)/8horas)= $\$25.833 \times 2 = 51.666$	Gerente Regional Colombia Mayor, Gerente Regional Colpensiones	Coordinador Regional Colombia Mayor
Reunión para conformación de miembros de junta biempresarial	2 horas	Gerente : (($\$6.200.000/30\text{días}$)/8horas)= $\$25.833 \times 2 = 51.666$	Gerente Regional Colombia Mayor, Gerente Regional Colpensiones	Coordinador Regional Colombia Mayor
Selección y priorización de puntos a tratar	3 horas	Gerente : (($\$6.200.000/30\text{días}$)/8horas)= $\$25.833 \times 3 = 77.499$	Gerente Regional Colombia Mayor, Gerente Regional Colpensiones	Coordinador Regional Colombia Mayor
Programación periódica de reuniones	2 horas	Coordinadora:(($\$3.800.000/30\text{días}$)/8horas)= $\$15.833 \times 2 = \31.666	Coordinadora Regional Colombia Mayor.	Gerente Regional Colombia Mayor
D1-A1 Costo total: \$228.330				

6.4.1. Estrategias de distribución

Tabla 5. Estrategias de distribución

D1-01: DISEÑO DE TRABAJO DE CAMPO PARA IDENTIFICAR Y CUANTIFICAR POBLACIÓN OBJETIVO				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Selección de comité encargado de diseñar el trabajo de campo	1 hora	Coordinador: (($\$3.800.000/30$ días)/8horas)= $\$15.833$	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente Regional Colombia Mayor
Puesta en marcha de trabajo de campo para identificación y cuantificación de población objetivo	16 horas	Asesoras:(($\$2.400.000/30$ días)/8horas)= $\$10.000$ x 16 horas x 2 asesoras = $\$320.000$	2 Asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Procesamiento de información recolectada	4 horas	Asesoras:(($\$2.400.000/30$ días)/8horas)= $\$10.000$ x 4 horas x 2 asesoras = $\$80.000$	2 Asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
D1-01 Costo total: \$415.883				

D1-01: CUANTIFICACIÓN DEL TARGET OBJETO				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Selección de personal encargado de cuantificar el target por regional	1 hora	Coordinadora:(($\$3.800.000/30$ días)/8horas)= $\$15.833$	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente Regional Colombia Mayor
Realización de sondeos a los grupos poblacionales para cuantificación de la población objeto	30 horas	Asesoras:(($\$2.400.000/30$ días)/8horas)= $\$10.000$ x 30 horas x 2 asesoras = $\$600.000$	2 Asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Procesamiento de información recolectada	6 horas	Asesoras:(($\$2.400.000/30$ días)/8horas)= $\$10.000$ x 6 horas x 2 asesoras = $\$120.000$	2 Asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
D1-01 Costo total: \$735,833				

D1-01: CAPTACIÓN DEL TARGET OBJETO				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Selección de personal encargado de captar la población objeto.	1	Coordinadora:(((\$3.800.000/30días)/8horas)=\$15.833	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente Regional Colombia Mayor
Realización de actividades por grupo poblacional para afiliación del target objetivo	120 horas	Asesoras:(((\$2.400.000/30 días)/8horas)=\$10.000 x 120 horas x 2 asesoras = \$2.400.000	2 Asesoras PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Realización de controles sobre n° de personas como objetivo vs n° personas captadas	24 horas	Coordinadora:(((\$3.800.000/30días)/8horas)=\$15.833 x 24 horas = \$379.993	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Comité Supervisor
D1-01 Costo total: \$2,795.825				

D1-03: DISEÑAR ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN POR REGIÓN				
Actividades a Realizar	Tiempo Estimado	Costo Estimado	Responsable	Control
Selección de personal encargado	1 hora	Coordinadora:(((\$3.800.000/30días)/8horas)=\$15.833	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente Regional Colombia Mayor
Definir esquema de segmentación por región y grupo poblacional	2 horas	Asesoras: (((\$2.400.000/30 días)/8horas)=\$10.000x2=10.000 por asesora x 2 =\$40.000	2 Asesores PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Definir información a recopilar	2 horas	Asesoras: (((\$2.400.000/30 días)/8horas)=\$10.000x2=10.000 por asesora x 2 =\$40.000	2 Asesores PSAP	Comité Supervisor
Definir calendario de control	2 horas	Asesoras: (((\$2.400.000/30 días)/8horas)=\$10.000x2=20.000	1 Asesora PSAP	Coordinadora Regional Colombia Mayor
Elaboración de información a presentar	2 horas	Coordinadora: (((\$3.800.000/30días)/8horas)=\$15.833x2=\$31.666	Coordinadora Regional Colombia Mayor	Gerente Regional Colombia Mayor
D1-03 Costo total: \$147.499				

TOTAL PLAN DE MARKETING: \$ 125.144.106

6.5. PLAN DE MARKETING - DIAGRAMA DE GANTT

Tabla 6. **Plan de marketing - diagrama de Gantt**

6.6 INDICADORES DE CONTROL

6.6.1 Estrategias de comunicación

Tabla 7. Estrategias de Comunicación

D1-O1 Diseñar la estrategia de comunicación para captar la población objeto	
Indicador	Actividad
	Selección de medios
Selección de Medios	Selección de Medios = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de medios seleccionados}}{\text{N}^\circ \text{ de medios disponibles por Región}}$
	Alistamiento de Campaña
Alistamiento de Campaña	Alistamiento de Campaña = $\frac{\text{Tiempo Utilizado (días)}}{\text{Tiempo Proyectado (días)}}$
	Cumplimiento Pautas Medios de Comunicación
Cumplimiento Pautas Medios de Comunicación	Cumplimiento Pautas Medios de Comunicación = $\frac{\text{N}^\circ \text{ Pautas Realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ Pautas Programadas}}$

D1-F1: Concientización en dirección de asignación de presupuesto para el plan de marketing.	
Indicador	Actividad
	Elaborar presentación con propuestas de Plan de Marketing para la Junta Directiva
Elaborar presentación con propuestas para la junta directiva	Programación: Mes 3, Semana 1 Verificación de Elaboración: Si ___ No___
	Diseñar propuestas para la Junta Directiva
Diseño de propuestas para la Junta Directiva	Programación: Mes 3, semana 2 Verificación de Elaboración: Si ___ No___
	Implementación de propuestas definidas por parte de la junta directiva
Implementación de propuestas definidas por parte de la junta directiva	Implementación de propuestas definidas por parte de la junta directiva = $\frac{\text{N}^\circ \text{ propuestas o acciones ejecutadas a la semana}}{\text{Total de propuestas proyectadas por semana}}$

D1-F2: Organización de charlas educativas por grupos poblacionales para dar a conocer los beneficios del programa	
Indicador	Actividad
	Seleccionar personas encargadas de dictar las charlas
Utilización de personal encargado de dictar las charlas	Utilización de personas encargadas de dictar las charlas = $\frac{\text{N}^\circ \text{ Personas seleccionadas por sucursal}}{\text{Total personal disponible por sucursal}}$
	Capacitación a personal encargados de dictar las charlas, vía web
Capacitación a personal encargados de dictar las charlas	Capacitación a personal encargados de dictar charlas = $\frac{\text{N}^\circ \text{ Personas Capacitadas}}{\text{Total Personas Seleccionadas}}$

	Implementación de propuestas definidas por parte de la junta directiva
Implementación de propuestas definidas por parte de la junta directiva	Implementación de propuestas definidas por parte de la junta directiva = $\frac{\text{N}^\circ \text{ Propuestas Implementadas por Mes}}{\text{Totas Propuestas por Mes}}$

D3-F1: Diseño de estrategia informática adjunta a la página de Colpensiones para facilitar el proceso al beneficiario		
Indicador	Actividad	
	Seleccionar personal encargado de implementar estrategia informática	
Personal encargado de implementar estrategias	Personal Implementación Estrategia = $\frac{\text{N}^\circ \text{ Personas Seleccionadas}}{\text{Total Personas Disponibles para la Implementación}}$	
	Realización de reunión inicial para definir estrategia	
Realización de reunión inicial para definir estrategia	Programación : Mes 3, semana 3 <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr> <td>Verificación de Elaboración: Si ___ No___</td> </tr> </table>	Verificación de Elaboración: Si ___ No___
Verificación de Elaboración: Si ___ No___		
	Definir información para la estrategia informática	
Información solicitada resultante de la estrategia adjunta a la página Colpensiones	Información solicitada resultante de la estrategia adjunta a la página Colpensiones = $\frac{\text{N}^\circ \text{ Informes recibidos}}{\text{N}^\circ \text{ Informes solicitados}}$	

D2-A1: Alianzas Estratégicas con canales y emisoras sociales para captar target objeto	
Indicador	Actividad
	Seleccionar personal encargado de representar el programa a nivel regional, en canales y emisoras
N° personas aptas para representas la regional	N° personas para representar la regional = $\frac{\text{Total personal apto para representar a la regional}}{\text{Total personal en la regional}}$
	Reuniones periódicas para analizar el desarrollo y resultado de la estrategia
N° reuniones para análisis de la estrategia por mes	N° reuniones para análisis de la estrategia por mes = $\frac{\text{Total reuniones realizadas por mes}}{\text{Total reuniones pactadas por mes}}$

D2-A2: Realización de jornadas educativas en puntos estratégicos de la región	
Indicador	Actividad
	Seleccionar personal encargado de dictar las charlas educativas
Personal a dictar charlas educativas	Personal a dictar charlas educativas = $\frac{\text{N° personas escogidas}}{\text{Total personas aptas}}$
	Definir información a mostrar
Definición de información	Definición de información = $\frac{\text{Reuniones Realizadas}}{\text{Total Programadas}}$
	Definir lugares a asistir para la realización de jornadas educativas
Definir lugares para jornadas educativas	Definir lugares para jornadas educativas = $\frac{\text{Total Lugares Escogidos}}{\text{Total Lugares Aptos}}$
	Inicio de jornadas educativas
Inicio de Jornadas Educativas	Programación: Mes 3, Semana 4 Verificación de Elaboración: Si ___ No ___

Cumplimiento de Jornadas Educativas	Cumplimiento Jornadas	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ Jornadas Realizadas por Mes}}{\text{Total Jornadas Programadas por Mes}}$

6.6.2 Estrategias de producto

Tabla 8. Estrategias de Producto

D1-F1: Definir política de inversión presupuestal en plan de marketing		
Indicador	Actividad	
	Seleccionar personal encargado de definir políticas	
Personal Encargado de Definir Políticas	Personal Encargado de Definir Políticas	$= \frac{\text{Personal apto a definir políticas}}{\text{Total Personal}}$
	Elaborar propuesta para presentación a la junta directiva	
Elaborar propuestas para presentación a la Junta Directiva	Programación: Mes 2, Semana 1	Verificación de Elaboración: Si ___ No___
	Presentación de propuestas a la junta directiva	
Presentación de propuestas a la Junta Directiva	Programación: Mes 3, Semana 1	Verificación de Elaboración: Si ___ No___

D2-01: Valorización del plan de marketing y solicitud de recursos para implementación del mismo		
Indicador	Actividad	
	Elaborar información para solicitud de recursos a la junta directiva	
Elaborar información para solicitud de recursos a la junta directiva	Programación: Mes 2, Semana 1	Verificación de Elaboración: Si ___ No___
	Presentación de información a la junta directiva	
Presentación de información a la junta directiva	Programación : Mes 2, semana 1	Verificación de Elaboración: Si__ No__

6.6.3. Estrategias de servicio

Tabla 9. Estrategias de servicio

D1-F3: Capacitación continua en tema pensional de los 2 tipos de fondos para poder atraer a suscritos de fondos privados y mantener los actuales a los empleados de la regional nororiental		
Indicador	Actividad	
	Determinar el número de personas por regional encargado de dar las capacitaciones en cada sucursal	
Personal Encargado de las Capacitaciones	$\text{Personal Encargado de las Capacitaciones} = \frac{\text{Total Personal Apto}}{\text{Total Personal por Regional}}$	
	Definir información a tratar	
Definir información a tratar	Programación: Mes 2, Semana 3	Verificación de Elaboración: Si__ No__
	Coordinar calendario con fechas de capacitación por regional	

Coordinar Calendario con fechas de capacitación en tema pensional	Programación: Mes 2, semana 4	Verificación de Elaboración: Si__ No__
	Capacitaciones realizadas en tema pensional	
Capacitaciones realizadas	Capacitaciones Realizadas = $\frac{\text{Capacitaciones Realizadas por Periodo}}{\text{Capacitaciones Programadas por Periodo}}$	

D1-A1: Fortalecer la unión con Colpensiones convirtiéndose en una alianza estratégica		
Indicador	Actividad	
	Selección de comité disciplinario interno	
Selección de Comité Multidisciplinario	Selección de comité Multidisciplinario = $\frac{\text{Personas Aptas}}{\text{Total Personal Regional}}$	
	Reunión directiva de las 2 entidades para coordinar programación de reuniones	
Reunión para programación de controles	Programación: Mes 2, semana 2	Verificación de Elaboración : Si__ No__
	Selección y priorización de puntos a tratar en reuniones programadas	
Selección y priorización de puntos a tratar	Programación: Mes 2, semana 2	Verificación de Elaboración : Si__ No__
	Programación periódica de reuniones	
Cumplimiento de reuniones	Cumplimiento de reuniones = $\frac{\text{N° reuniones realizadas por mes}}{\text{N° reuniones programadas por mes}}$	

6.6.4. Estrategias de distribución

Tabla 10. Estrategias de distribución

D1-01: Diseño de trabajo de campo para identificar y cuantificar población objetivo	
Indicador	Actividad
	Selección de comité encargado de diseñar el trabajo de campo
Comité seleccionado	Comité seleccionado = $\frac{\text{N}^\circ \text{ Personas Aptas}}{\text{N}^\circ \text{ Personas Regional}}$
	Puesta en marcha de trabajo de campo para identificación y cuantificación de población objetivo
Identificación del target por sucursal	Identificación del Target por Sucursal = $\frac{\text{N}^\circ \text{ Personas Cuantificadas por Sucursal}}{\text{N}^\circ \text{ Personas Informales por Sucursal}}$
Identificación del target por región	Identificación del Target por Región = $\frac{\text{N}^\circ \text{ Personas Cuantificadas por Región}}{\text{N}^\circ \text{ Personas Informales por Región}}$

D1-01: Captación del Target Objetivo	
Indicador	Actividad
	Selección de personal encargado de cuantificar el target objeto
Comité seleccionado	Programación : Mes 4, Semana 1 Verificación de Elaboración: Si__ No__
	Realización de sondeos para identificar el target objeto
Realización de sondeos para identificar el target objeto	Realización de Sondeos para identificar el Target Objeto = $\frac{\text{N}^\circ \text{Sondeos Realizados}}{\text{N}^\circ \text{Sondeos Coordinados}}$
	Procesamiento de Información de identificación del Target Objeto
Procesamiento de Información de identificación del Target Objeto	Programación : Mes 5, Semana 1 Verificación de Elaboración: Si__ No__

D1-03: Cuantificación del Target Objetivo	
Indicador	Actividad
	Selección de personal encargado de cuantificar el Target Objeto
Personal Encargado de Cuantificar el Target Objeto	Realización de Sondeos para identificar el Target Objeto = $\frac{\text{N}^\circ \text{ personas escogidas}}{\text{N}^\circ \text{ personas aptas}}$
	Realización de actividades por grupo poblacional para afiliación del target objeto
Realización de actividades por	Realización de Actividades para Afiliación del Target = $\frac{\text{N}^\circ \text{ actividades realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ actividades programadas}}$

grupo poblacional para afiliación	
--------------------------------------	--

7. ESTIMACIÓN DE CAPTACIÓN DE USUARIOS

Dada la escasez de la información requerida, y que los fondos tanto público como privados no facilitan la misma, se trabaja con los datos generados del Consorcio Colombia Mayor 2013 y así mismo teniendo en cuenta que uno de los requisitos principales es estar en Colpensiones para posteriormente poder solicitar el subsidio, se hace necesario estimar un indicador básico que permita estimar la captación inicial de usuarios a partir de la implementación del programa.

7.1. INDICADOR DE CAPTACIÓN

La captación está en función de la inversión de las acciones de marketing realizadas por periodo para poder lograr la captación de usuarios, por lo tanto el indicador será el costo

Tabla 11. Indicador de Captación total

AÑO 2015	MES	N° USUARIOS CAPTADOS	VALOR INVERSIÓN MERCADEO	INDICADOR CAPTACIÓN VS INVERSIÓN
	Enero	3188	2.233.297,00	\$700,53
	Febrero	2272	2.239.756,00	\$985,81
	Marzo	4344	35.328.549,00	\$8.132,72
	Abril	4507	2.181.362,00	\$483,99
	Mayo	3382	35.433.090,00	\$10.476,96
	Junio	5018	2.118.243,00	\$422,13
	Julio	3447	35.193.322,00	\$10.209,84
	Agosto	3588	2.213.391,00	\$616,89
	Septiembre	3656	35.121.903,00	\$9.606,65
	Octubre	4233	1.966.511,00	\$464,57
	Noviembre	3434	35.207.042,00	\$10.252,49
	Diciembre	4538	35.207.042,00	\$7.758,27
TOTAL		45,607	224.443.508	\$4.921,25

En general, en promedio el Consorcio Colombia Mayor gasta mensualmente el valor de \$4.921,25 para captar un nuevo cliente

Indicador de Captación PSAP

AÑO 2015	MES	N° USUARIOS CAPTADOS	VALOR INVERSIÓN MERCADEO	INDICADOR CAPTACIÓN VS INVERSIÓN
	Enero	3188	2.233.297,00	\$700,53
	Febrero	2272	2.239.756,00	\$985,81
	Marzo			
	Abril	4507	2.181.362,00	\$483,99
	Mayo			
	Junio	5018	2.118.243,00	\$422,13
	Julio			
	Agosto	3588	2.213.391,00	\$616,89
	Septiembre			
	Octubre	4233	1.966.511,00	\$464,57
	Noviembre			
	Diciembre			
Total		22.806,00	12.952.560,00	\$567,95

En los meses de Marzo, Mayo, Julio, Septiembre, Noviembre y Diciembre, se tienen en cuenta valores más grandes que son esfuerzos dedicados al programa del adulto mayor, por lo cual se procedió a sacar el promedio de los esfuerzos dedicados al programa PSAP, sin tener los meses anteriores mencionados en cuenta, para así poder encontrar el valor de inversión en mercadeo real de dichos meses.

Así mismo y teniendo ello en cuenta, se puede inferir que el Consorcio Colombia Mayor 2013, gasta en promedio un valor de \$567,95 en captar un nuevo cliente, lo cual es extremadamente bajo y por ello el resultado en el campo es altamente irrisorio.

Tabla 12. Indicador de Captación Posible

AÑO 2015	MES	N° USUARIOS CAPTADOS	VALOR INVERSIÓN MERCADEO	INDICADOR CAPTACIÓN VS INVERSIÓN
	Enero	3188	2.233.297,00	\$700,53
	Febrero	2272	2.239.756,00	\$985,81
	Marzo	4344	2.467.174,80	\$567,95
	Abril	4507	2.181.362,00	\$483,99
	Mayo	3382	1.920.806,90	\$567,95
	Junio	5018	2.118.243,00	\$422,13
	Julio	3447	1.957.723,65	\$567,95
	Agosto	3588	2.213.391,00	\$616,89
	Septiembre	3656	2.076.425,20	\$567,95
	Octubre	4233	1.966.511,00	\$464,57
	Noviembre	3434	1.950.340,30	\$567,95

	Diciembre	4538	2.577.357,10	\$567,95
TOTAL		45,607	25.902.387,95	\$567,95

La estimación de captación de usuarios, se realiza partiendo del indicador hallado, en donde el número de usuarios está en función de la inversión de mercadeo.

Teniendo en cuenta lo anterior y al conocer el valor del plan de marketing, se puede estimar el número de usuarios captados, al término del primer año de implementación de lo propuesto.

7.2. ESTIMACIÓN

$$\text{Usuarios a Captar} = \frac{\text{Valor Total Plan de Marketing}}{\text{Costo}}$$

$$\text{Usuarios a Captar} = \frac{125.144.106}{567,95} = 220.344$$

Se estima que con el plan de marketing se pueda captar 220.344 usuarios como Target Objeto, al término del plan que se presenta

8. CONCLUSIONES

- El sistema de pensiones en Colombia, necesita pasar por una reforma debido a sus altas debilidades presentes, esto impide que la mayoría de trabajadores con calidad de independiente, no puedan lograr un retiro digno por el cual han trabajado arduamente a pesar de las dificultades laborales por las que han pasado.
- Se aprecia que la informalidad en el país va aumentando, así mismo incrementa la inestabilidad y la posibilidad de generar recursos suficientes mensualmente, que le permitan a las personas destinar el pago a pago la seguridad social.
- El programa permite ingreso de personas con pocas semanas, donde al finalizar el subsidio tendrán que seguir cotizando el 100% de los aportes a la seguridad social, impidiendo así que los mismos puedan realizar el aporte, debido al elevado costo que deben hacer, sin poder lograr los requisitos legales de pensión.
- El programa de Subsidio Al Aporte en Pensión, ha tenido trayectoria desde el año 1996, donde en la actualidad sigue vigente captando clientes que cumplan con los requisitos de ley y a quienes se les pueda ofrecer los beneficios del subsidio.
- La publicidad que realiza actualmente el CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013 para el programa PSAP, es muy baja, pues solo se envían 2 afiches y pocas hojas de requisitos, a cada ciudad a la cual se va a visitar para realizar el proceso de inscripción y/o recepcionamiento de novedades y solicitudes.

- Los esfuerzos en marketing son demasiado bajos, debido a que no se planean estrategias agresivas de mercadeo según el target objetivo, puesto hay desconocimiento total del programa en la comunidad objeto.
- Se identifica que se hacen pocas visitas a municipios pertenecientes a la Regional Nororiente, obligando así a las personas a trasladarse a Bucaramanga, para realizar el proceso de inscripción o de trámite de alguna novedad o así mismo, se identifica que las personas no acceden al subsidio por no tener los recursos económicos para realizar el traslado de un municipio a otro.
- El nivel de deserción en los fondos privados de pensión, de las personas independientes con escasos recursos es alto, lo cual representa una oportunidad de captación para el programa PSAP.
- La plataforma informática del CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013, presenta debilidades al no estar nutrida con información suficiente como visitas de afiliación a municipios adscritos a cada regional, y así mismo, cada beneficiario no puede consultar su estado o el número de semanas subsidiadas de forma online.
- Único programa en Colombia que permite cotizar a pensión sin tener que cotizar a salud (es decir la persona puede ser beneficiario o estar en el régimen subsidiado) y así mismo cotizar a la pensión.
- El CONSORCIO COLOMBIA MAYOR 2013, destina poco dinero para la captación de nuevos clientes, los esfuerzos de marketing realizados no son suficientes, o mejor, son nulos e inexistentes dada su cantidad versus el tamaño del grupo objeto.
- Debido a los cambios presentados en la reforma pensional que se ha vivido en el país, se puede apreciar

que las personas de estratos bajos han sido los más afectados tanto por la desigualdad que existen en oportunidades pensionales como laborales, así mismo se aprecia que la iliquidez del sistema que cada vez hace cada vez sea más insostenible y pone en riesgo la operatividad del mismo.

9. RECOMENDACIONES

- El Ministerio de Trabajo debe realizar análisis e implementación de una serie de cambios al sistema pensional que puedan favorecer a aquellos que presenten estado de vulnerabilidad.
- El Ministerio de Trabajo necesita ajustes a la edad de jubilación, refiriéndose las fallas actuales del sistema general de pensiones en Colombia, tratándose de que la edad actual de jubilación no es soportada por el número de personas cotizantes al sistema.
- Se recomienda que en los cambios que puedan surgir al sistema pensional puedan tenerse en cuenta las personas que trabajan en condición de independiente, para que puedan contar con un retiro digno.
- Se recomienda al Fondo de Solidaridad Pensional, un cambio en los requisitos de ingreso al programa de Subsidio Al Aporte en Pensión, para que así logren la pensión con el subsidio otorgado.
- El CONSORCIO COLOMBIA MAYOR debe aumentar su inversión en esfuerzos de marketing, si desea que su programa sea conocido por el target objetivo.
- Se deben incrementar visitas a los municipios adscritos a la regional nororiente, para así poder captar más beneficiarios y de la misma manera se pueda tener más control del programa referente a recepción de novedades, solución de inconvenientes y afiliación de nuevos beneficiarios.
- El CONSORCIO COLOMBIA MAYOR debe cambiar o nutrir su plataforma informática donde se tenga acceso pleno a la información básica del programa y así mismo datos de carácter específico para cada beneficiario, donde se vaya disminuyendo la ley anti trámites y así mismo el desplazamiento forzado a oficinas del consorcio.
- En cuanto a la reforma pensional se recomienda al Congreso de la República, fijar el límite de requisitos para pensión así mismo los cambios

año a año donde estos no afecten a las personas que están cerca de cumplir los requisitos actuales.

BIBLIOGRAFIA

- KOTLER, P. Principios de marketing, 1ª ed., Madrid, Prentice-Hall. 2008
- STANTON, W.; MICHAEL, J. M. Y BRUCE, J. W. Fundamentos de marketing, 14ª ed., México, McGraw-Hill. 2007
- PHILIP Kotler y ARMSTRONG Gary, Fundamentos De Marketing , Pearson Educacion . 2008
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, Harvard Business Review. 1979
- AMBROSIO, Vicente: Plan de marketing paso a paso, Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2000.
- JIMENEZ P, Cristian Camilo. PIRAQUIVE G, Rafael Ricardo. MALAVER R, Natalia. RIVERA R, Hugo Alberto. Análisis estratégico sector fondos de pensiones en Colombia, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, No. 109 ISSN: 0124-8219, 2011.
- VENEGAS FRANCO, Alejandro. Antecedentes de la reforma pensional en Colombia, Universidad del Norte, Revista de derecho, 2003.
- STEINER, Roberto. BOTERO, Jorge Humberto. MARTINEZ, Mariana. MILLAN, Natalia. El sistema pensional en Colombia: Retos y alternativas para aumentar la cobertura, Informe final, Fedesarrollo, 2010.
- SANCHEZ T, Roberto Mauricio. La crisis del sistema pensional Colombiano: Análisis de cobertura y críticas a las fallidas reformas.
- ARRIETA M, Cristina Isabel. Las reformas del sistema pensional Colombiano, Friedrich Ebert Stiftung en Colombia Fescol, 2011.
- NOTAS DE CLASE, Reforma pensional, Universidad EAFIT, Consultorio contable.
- CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA, 1991.
- LEY 100 DE 1993 – de Diciembre 23 de 1993 “Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”.
- LEY 797 DE 2003 – de Enero 29 de 2003, “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”.

LEY 860 DE 2003: Por la cual se reforman algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se dictan otras disposiciones.

SENTENCIA C-754 DE 2004: Demanda de inconstitucionalidad contra el artículo 4º de la Ley 860 de 2003, "por la cual se reforman algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se dictan otras disposiciones.

ACTO LEGISLATIVO NÚMERO 1 DE 2005: Por el cual se adiciona el artículo 48 de la Constitución Política.

DECRETO 3771 de 2007 – de Octubre 1 de 2007: Por la cual se reglamenta la administración y funcionamiento del Fondo de Solidaridad Pensional

DOCUMENTO CONPES SOCIAL 105 – del 14 de Mayo de 2007 : Fondo de Solidaridad Pensional: Ampliación de cobertura y ajuste en los requisitos y operación.

ANEXOS

11.1 LEY 100 DE 1993:

De Diciembre 23 de 1993: Por el cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones. La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Fuente de Consulta: Página Web Congreso de la República

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html

11.2 LEY 797 DE 2003:

De Enero 29 de 2003: 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.

Fuente de Consulta: Página Web Congreso de la República

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0797_2003.html

11.3 DECRETO 3771 DE 2007:

De Octubre 1 de 2007: Por el cual se reglamenta la administración y el funcionamiento del Fondo de Solidaridad Pensional

Fuente de Consulta: Página Web Fondo de Solidaridad Pensional

<http://www.fondodesolidaridadpensional.gov.co/prosperargel/sites/default/files/DECRETO%203771%20DE%202007.pdf>

11.4 DOCUMENTO CONPES SOCIAL 105:

Del 14 de Mayo de 2007 : Fondo de Solidaridad Pensional: Ampliación de cobertura y ajuste en los requisitos y operación

<http://fondodesolidaridadpensional.gov.co/prosperargel/sites/default/files/normas/Conpes%20105.pdf>

11.5. MATRICES

11.5.1. MATRIZ DE DEBILIDADES

DEBILIDADES	% IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
Target objetivo sin cuantificar	35	4,5	157,50	38,61%	
No asignación de presupuesto para la estrategia de comunicación	17	4,2	71,40	17,50%	
Plataforma Informática para atención al usuario casi inexistente	15	4	60,00	14,71%	
No existen metas definidas para penetración del programa	12	4	48,00	11,77%	82,59%
No existe un departamento de mercadeo	9	3,5	31,50	7,72%	
Instalaciones locativas no adecuadas para el desarrollo y atención al usuario	5	3,5	17,5	4,29%	
Requisito mínimo de semanas según rango de edad para poder ingresar al programa	4	2,5	10,00	2,45%	
Bajo acompañamiento y asesoramiento por parte de la oficina central, para procesos internos	3	4	12,00	2,94%	
	100		407,90		

11.5.2. MATRIZ DE OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	% IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
Grupo poblacional laboral independiente potencialmente cautivo	32	4,5	144,0	38,17%	
Nivel de deserción en fondos privados por no tenencia de ingresos por parte de los usuarios	21	3,4	73,50	19,48%	
Escaso número de oficinas en fondos privados a nivel regional	23	3	69,00	18,29%	75,93%
Reforma pensional aplazada de forma indefinida lo cual permite crecimiento del programa	9	4,2	37,80	10,02%	
Programa con inversión creciente por parte del gobierno por requerimiento nacional	8	4	32,00	8,48%	
El programa no permite realizar aportes voluntarios adicionales para mejorar el monto a recibir en la pensión	7	3	21,00	5,57%	
	100		377,30		

11.5.3. MATRIZ DE FORTALEZAS

FORTALEZAS	% IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
Se cuenta con el presupuesto suficiente donde según su organización previa ello puede ser destinado a una cuenta especial para divulgación de la información en medios de comunicación	32	4,5	144,0	36,71%	
Programa atractivo por porcentaje de subsidio a los beneficiarios	26	4	104,00	26,51%	
Personal profesional idóneo en el tema pensional	19	3,5	66,50	16,95%	80,17%
Alto número de oficinas de Colpensiones que permiten mayor cobertura regional	7	3,4	23,80	6,07%	
Niveles de aporte de alta atracción por parte de los usuarios	6	3	18,00	4,59%	
Único programa subsidiado de aporte pensional por personal independiente	4	4	16,00	4,08%	
Único programa en su especie	3	4	12,00	3,06%	
Programa fiscalizado con transparencia por la Contraloría Nacional	2	3	6,00	1,53%	
Equipo tecnológico de última generación	1	2	2,00	0,51%	
	100%		392,30		

11.5.4 MATRIZ DE AMENAZAS

AMENAZAS	% IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
Alto posicionamiento en el mercado	24	4,7	112,80	38%	
Estrategia de comunicación sólida y bien estructurada	22	4,6	101,20	35%	73%
Plataforma informática en excelente estado y con gran asequibilidad por parte del usuario	17	4	68,00	23%	
Instalaciones adecuadas y cómodas para la atención al usuario	14	3,5	49,00	17%	
Obligatoriedad por parte de las empresas para realizar el aporte a pensión	12	3,5	42,00	14%	
El usuario puede realizar aportes voluntarios para mejorar su pensión final	11	3	33,00	11%	
	100%		293,20		

12. CRUCES DE ESTRATEGIAS Y CLASIFICACION DE VARIABLES

COMUNICACION				
CRUCE	CLASIFICACION	PONDERACION	%	TOTAL
D1-01	Diseñar estrategia de comunicación para captar la población objeto	22,680	16,75%	
D1-F1	Concientización en dirección de asignación de presupuesto para el plan de marketing	22,680	16,75%	
D1-F2	Organización de charlas educativas por grupos poblacionales para dar a conocer los beneficios del programa	16,380	12,10%	
D1-A2	Solicitud de apoyo al Ministerio de Trabajo para esfuerzos de Marketing en programas nacionales sin cuota monetaria	15,939	11,77%	
D3-F1	Diseño de estrategia informática adjunta a la página de Colpensiones para facilitar el proceso al beneficiario	8,640	6,38%	
D2-A1	Alianzas estratégicas con canales y emisoras sociales para captar target objetivo	8,054	5,95%	
D2-A2	Realización de jornadas educativas en puntos estratégicos de la región	7,226	5,34%	
D3-A1	Alianzas estratégicas con programas del gobierno para su auto-conocimiento	6,768	5,00%	80,04%
D4-A1	Alianzas estratégicas con municipios adscritos a la regional para dar a conocer el programa	5,414	4,00%	
D2-03	Diseño de estrategia por sectores o municipios donde sea escasa la presencia de oficinas de la competencia	4,927	3,64%	
D3-02	Mostrar a través de la plataforma informática el programa como una posible solución a un momento de crisis	4,410	3,26%	
D4-02	Diseño de plan de medios para captar población objeto desertantes de fondos privados	3,528	2,61%	
D4-02	Diseñar una campaña informativa y motivacional para captar desertores de fondos privados	3,528	2,61%	
	Total	130,174		

PRODUCTO				
CRUCE	CLASIFICACION	PONDERACION	%	TOTAL
D2-01	Valorización del plan de marketing y solicitud de recursos para la implementación del mismo	36,383	40,29%	
D1-F1	Definir política de inversión presupuestal en plan de marketing	22,680	25,11%	
D2-F1	Re estructuración del presupuesto anual que incluya valor dedicado a esfuerzos de marketing	10,282	11,38%	76,78%
D2-F2	Diseño de material publicitario altamente atractivo para ganar atraer y aumentar participación en el mercado	7,426	8,22%	
D4-F2	Re estructurar modelo de comunicación para enfocarlo al target objetivo	4,992	5,53%	
D3-02	Diseñar aplicación que permita comunicación con target desertor de otros fondos	4,410	4,88%	
D3-03	Diseño de aplicación informática que permita tener la información personal pensional de una forma más fácil	4,410	4,58%	
	Total	90,583		

SERVICIO				
CRUCE	CLASIFICACION	PONDERACION	%	TOTAL
D1-A1	Fortalecer la unión con Colpensiones convirtiéndose en una alianza estratégica	17,766	38,95%	
D1-F3	Capacitación continua en tema pensional de los 2 tipos de fondos para poder atraer a suscritos de fondos privados y mantener los actuales a los empleados de la regional nororiental	10,474	22,96%	
D3-O1	Desarrollo de plataforma informática donde el grupo poblacional objeto pueda informarse a través de medios web	8,640	18,94%	80,85%
D2-F3	Capacitación continua del programa PSAP a colaboradores del programa Adulto Mayor, para que repliquen con mayor frecuencia el mensaje en todos los municipios adscritos a la Regional Nororiental	4,748	10,41%	
D3-F3	Empezar a realizar visitas continuas a municipios donde anteriormente no se visitaba para lograr dar a conocer el programa	3,990	8,75%	
	Total	45,618		

DISTRIBUCION				
CRUCE	CLASIFICACION	PONDERACION	%	TOTAL
D1-01	Diseño de trabajo de campo para identificar y cuantificar población objetivo	22,680	38,47%	
D1-02	Diseñar herramienta que permita cuantificar el target incluyendo volumen de desertores en los fondos privados	11,576	19,64%	76,55%
D1-03	Diseñar estrategia de segmentación por región	10,868	18,44%	
D4-01	Procesamiento de información de información recolectada para identificar población objetivo	6,912	11,73%	
D4-F1	Diseño de herramienta que permita el análisis con información recolectada con entidades como por ej. El Dane, para proyectar año a año el target objetivo	6,912	11,73%	
	Total	58,948		