

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DETECCIÓN, AFILIACION Y
CONTINUIDAD DE BENEFICIARIOS AL PROGRAMA DE SUBSIDIO AL
APORTE EN PENSION (PSAP) DEL CONSORCIO PROSPERAR REGIONAL
NORORIENTE**

**MIREYA GAMBOA PINZON
LEIDDY CAROLINA MARIN CARREÑO
YOHANA PRADA GALVIS**

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

2010

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DETECCIÓN, AFILIACION Y
CONTINUIDAD DE BENEFICIARIOS AL PROGRAMA DE SUBSIDIO AL
APORTE EN PENSION (PSAP) DEL CONSORCIO PROSPERAR REGIONAL
NORORIENTE**

**MIREYA GAMBOA PINZON
LEIDDY CAROLINA MARIN CARREÑO
YOHANA PRADA GALVIS**

**Monografía de grado como requisito para optar el título de Especialistas
en Alta Gerencia**

**Director
ORLANDO CONTRERAS**

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

2010

AGRADECIMIENTOS

"A Dios por ser mi inspirador, a mi familia por ser mi fortaleza para seguir adelante y a mis compañeros y profesores porque con su colaboración y alegría hicieron posible una experiencia enriquecedora".

Mireya Gamboa Pinzòn

"De corazón, y convencida de mi propósito en la vida, debo agradecer sinceramente a Dios

Porque siento su presencia en todo lo que hago y decido,

A mis padres y hermana por la presencia y consejo en todo el proceso.

A mi esposo que ha sabido apoyarme y brindarme su afecto incondicional.

A la escuela por brindar la mejor educación a través de los mejores docentes.

A la empresa que hizo posible esta monografía, que

Será la guía de acción para hacer las cosas mejor"

Yohana Prada Galvis

"Especialmente a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para culminar este proyecto,

A mis Padres y Hermanos por su amor, ejemplo y apoyo incondicional.

A mi novio por sus consejos y comprensión, por estar siempre a mi lado y apoyarme,

A mis Compañeros por su confianza, paciencia y Alegría.

A la escuela por darme la oportunidad de Formarme, brindándome la mejor educación a través de los docentes, auxiliares, secretarias.

A todos mil gracias por hacer de este un sueño hecho realidad"

Leiddy Carolina Marín Carreño

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	19
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	21
2. JUSTITIFICACION	22
3. OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	23
4. MARCOS DE REFERENCIA	24
4.1 MARCO CONTEXTUAL	24
4.2 MARCO TEÓRICO	29
4.3 MARCO LEGAL	35
5. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA	38
5.1 DEFINICION DE LA EMPRESA	38
5.2 MISION	39
5.3 VISION	39
5.4 LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS	40
5.5 ORGANIGRAMA	41
5.6 SERVICIOS OFRECIDOS	42
6. DIAGNOSTIVO INTERNO Y EXTERNO DEL CONSORCIO	44
6.1 ANALISIS EXTERNO	44
6.2 ANALISIS INTERNO	46
6.3 FORMULACION DE LA MATRIZ DOFA	47
6.3.1 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS	48
7. DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA DETECCIÓN, AFILIACION Y CONTINUIDAD DE BENEFICIARIOS AL PROGRAMA PSAP	51

7.1 FORMULACION DE LA PROPUESTA VALOR	52
7.2 PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS	53
7.3 CONSIDERACIONES FINALES	61
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFIA	67
NETGRAFIA	69

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Comportamiento de los beneficiarios del programa PSAP	25
Figura 2. Organigrama	41
Figura 3. Mapa de procesos	51
Figura 4. Propuesta valor	52

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Portafolio de servicios del Consorcio Prosperar	43
Tabla 2. Diagnostico externo de la empresa	44
Tabla 3. Diagnostico interno de la empresa	46
Tabla 4. Estrategias DO - DA	48
Tabla 5. Estrategias FO - FA	49

RESUMEN

TITULO: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DETECCIÓN, AFILIACION Y CONTINUIDAD DE BENEFICIARIOS AL PROGRAMA DE SUBSIDIO AL APOORTE EN PENSION (PSAP) DEL CONSORCIO PROSPERAR REGIONAL NORORIENTE*.

AUTORAS: MIREYA GAMBOA PINZON – Ingeniera Industrial
LEIDDY CAROLINA MARIN CARREÑO – Fisioterapeuta
YOHANA PRADA GALVIS – Trabajadora Social**

PALABRAS CLAVES: CLIENTES, MARKETING, SUBSIDIO, PENSION, AFILIACION, FONDO

DESCRIPCION

El presente trabajo de monografía es el resultado de la aplicación de los conceptos teóricos, técnicas y herramientas adquiridas a través de la Especialización en Alta Gerencia para la formulación de propuestas de cambio basadas en prácticas empresariales que mejoran el desempeño organizacional en el actual y complejo ambiente de negocios.

El Consorcio Prosperar lo conforman cinco fiducias que administran los recursos públicos del Fondo de Solidaridad Pensional y maneja el Programa de Subsidio de Aporte en Pensión (PSAP), con el cual muchos colombianos logran acceder al goce de su pensión de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos legales establecidos. La vinculación de beneficiarios se realiza a través de la detección y afiliación, recibiendo como contraprestación a este servicio una comisión por cada beneficiario activo que realice su aporte en pensión.

El actual diseño de los procesos de captación no garantiza la continuidad del afiliado, afectando la viabilidad financiera y constituyéndose en un eslabón clave de la estrategia para la sostenibilidad y crecimiento del Consorcio Prosperar.

Por lo anterior, se formula un Plan Estratégico cuyo objetivo central es fortalecer el programa y desarrollarlo de manera eficiente corrigiendo las principales causas de deserción y fidelizando a nuestro recurso más valioso: beneficiario de los programas sociales del Fondo de Solidaridad pensional.

* Monografía de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Director: Orlando Contreras

ABSTRACT

TITLE: DESIGN OF A STRATEGIC PLAN FOR THE DETECTION, AFFILIATION AND CONTINUITY OF BENEFICIARIES TO THE GRANT PROGRAM IN THE PENSION CONTRIBUTION PSAP NORTHEASTERN REGIONAL CONSORTIUM PROSPER*.

AUTHORS: MIREYA GAMBOA PINZON - Industrial Engineer
LEIDDY CARREÑO MARIN CAROLINA - Physiotherapist
PRADA Yohana Galvis - Social Worker**

KEY WORDS: BUSINESS, MARKETING, SUBSIDIES, PENSIONS, AFFILIATION, BOTTOM

DESCRIPTION

This working paper is the result of the application of theoretical concepts, techniques and tools acquired through specialization in Management for the formulation of proposals for change based on business practices that improve organizational performance in today's complex environment business

The Consortium is made up of five trusts Thrive administering public funds by the Pension Solidarity Fund and manages the Grant Program in Pension Contribution (PSAP), in which many Colombian women have access to enjoy his pension in accordance with compliance legal requirements. The linkage of beneficiaries is done through the detection and membership, receiving in this service a commission for each beneficial owner to carry out their pension contribution.

The current design of the recruitment process does not guarantee the continuity of the affiliate, affecting the financial viability and becoming a key link in the strategy for sustainability and growth of the Consorcio Prosperar.

Therefore, we formulate a strategic plan whose main objective is to strengthen the program and develop efficiently correcting the causes of desertion and loyalty of our most valuable resource: the beneficiary of social programs from the Solidarity Fund pension.

* Monograph of degree

** Physic Mechanics Engineering Faculty. Industrial and Business Studies` School. High Management Specialization. Director: Orlando Contreras.

GLOSARIO

AFILIACION: Ingreso de una persona a una colectividad o programa como miembro del mismo, con derechos y deberes, de acuerdo con la normatividad vigente.

COTIZANTE: Son las personas que mensualmente pagan o se les descuenta de su salario o pensión por la afiliación de Salud (EPS). En el caso de los trabajadores independientes se establece un ingreso mensual base de cotización por sobre el cual se realizan los aportes mensuales. Los pagos de cotización son realizados a una Entidad Promotora

FIDELIZAR: Mantener relaciones a largo plazo con los clientes de la empresa, estableciendo sólidos vínculos, generando mayores ganancias y alta participación en el mercado.

ESTRATEGIA: Conjunto de acciones que se implementan en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

BENEFICIARIO: Son todas las personas que quedan cubiertas por la cotización realizada por el miembro de la familia con capacidad de pago. Dentro de éstas se incluyen él (la) cónyuge o él (la) compañero(a) permanente del cotizante, cuya unión sea superior a dos años; los hijos menores de 18 años de cualquiera de los cónyuges que hagan parte del núcleo familiar y dependan económicamente del cotizante, los hijos mayores de 18 años con discapacidad permanente o aquellos que tengan menos de 25 años y sean estudiantes con dedicación exclusiva y dependan económicamente del afiliado. A falta de cónyuge, compañero(a) permanente e hijos con derecho, la cobertura familiar podrá extenderse a los padres del cotizante no pensionados que dependan económicamente de éste.

En los casos en que el cotizante ya tenga como beneficiarios a los miembros del núcleo familiar inmediato, puede pagar un valor adicional por la afiliación de otros miembros de la familia (padres, padres del (la) cónyuge, sobrinos, tíos, hijos mayores de 25 años, etc.). Estos últimos se denominan beneficiarios adicionales.

FONDO DE SOLIDARIDAD PENSIONAL: Es una cuenta especial de la Nación adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la cual es administrada en fiducia por un consorcio de entidades fiduciarias de naturaleza pública y del sector solidario con el fin de otorgar subsidios a grupos poblacionales que por sus características y condiciones no tienen acceso a los sistemas de seguridad social.

PROCESO: Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado. Supone la transformación de entradas (insumos) en salidas (bienes o servicios), por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos y otros.

SUBSIDIO: Asignaciones de dinero que realiza un gobierno para el desarrollo de actividades prioritarias de interés general, a través de entidades o dependencias a los diferentes sectores de la sociedad con el propósito de apoyar sus operaciones, sin recibir contraprestación.

SISTEMA: Conjunto ordenado de elementos cuyas propiedades se interrelacionan e interactúan de forma armónica entre sí.

INDICADOR: Herramienta para clarificar y cuantificar, de forma más precisa objetivos e impactos, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas.

PROGRAMA: Conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas, con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable.

PLAN ESTRATEGICO: Documento que establece los objetivos a lograr y los medios para alcanzarlo en el corto, mediano y largo plazo, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

REQUISITO: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria, es decir, es habitual o una práctica común para una organización, sus clientes y otras partes interesadas.

COTIZACION: Cuantías que los trabajadores deben cancelar en concepto de aportación a la seguridad social, usualmente es mensual y corresponde a una fracción del salario legal vigente.

MARKETING: Conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio. Es un proceso mediante el cual se planea con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de bienes o servicios.

MARKETING RELACIONAL: Busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

INTRODUCCION

La apertura de mercados ha cambiado sustancialmente las reglas de juego, llevando a replantear las estrategias y necesidades de la organización especialmente aquellas relacionadas con clientes, productos y/o servicios en busca de un sólido panorama financiero. Los ejecutivos trabajan por optimizar el valor de la empresa en el mercado, generando acciones desde un enfoque integral en el cual se debe analizar y formular estrategias, asumiendo el cambio como elemento dinamizador de la función empresarial para poder responder a la exigente competencia que caracteriza la globalización del mercado.

En consecuencia, la capacidad de la organización para alinear esfuerzos hacia elementos claves aportará las experiencias suficientes para el éxito o fracaso de la gestión administrativa, la efectividad y productividad de la misma. Hoy día, el capital intelectual es una preocupación tan importante en los negocios como la solvencia financiera cuyo impacto es directo en la producción y entrega de bienes o servicios, en donde la tecnología y el manejo de la información constituyen elementos diferenciadores al cual el cliente asigna valor, para su aceptación o rechazo en el mercado.

Esta monografía presenta el diseño de un plan estratégico para la detección, afiliación y continuidad de beneficiarios al Programa de Subsidio al Aporte en Pension (PSAP) del Consorcio Prosperar regional nororiente, en una primera parte se recopila la información de referencia para el desarrollo de la misma y se presentan las generalidades del Consorcio y su direccionamiento estratégico. La segunda parte consta del diagnóstico DOFA a través de un análisis de las dimensiones estratégicas del negocio a nivel interno y externo para luego formular el plan estratégico, metas y resultados esperados.

En una época donde las empresas deben ser más proactivas, el plan surge como respuesta a las continuas necesidades de atención y servicio requeridas por los beneficiarios y cuya responsabilidad es de todos y cada uno de los miembros del Consorcio, por tanto, se debe analizar todos los aspectos que de una u otra manera influyen en la vinculación y mantenimiento de nuevos clientes.

En esencia, el alcance de esta monografía busca identificar las oportunidades y peligros que surgen a futuro concentrando esfuerzos para el logro de los objetivos planteados por el Consorcio, a través de métodos para conseguir y mantener a los beneficiarios dentro del programa PSAP generando cambios en la planeación y cultura interna hacia un posicionamiento en el mercado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Consortio Prosperar es una empresa que maneja a nivel nacional tres programas enfocados a tres grupos poblacionales, cada uno con requerimientos físicos, sociales y económicos propios que los hace beneficiarios potenciales de uno u otro programa. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se crea la necesidad de diseñar una propuesta en la cual se analice el modelo de convocatoria actual para la afiliación de beneficiarios debido a que el Consorcio recibe como contraprestación del servicio prestado una comisión por cada beneficiario vinculado, activo y cancelando su aporte en pensión al ISS.

Actualmente este proceso empresarial de detección y afiliación al Régimen Subsidiado de Pensiones depende del cumplimiento de los requisitos para acceder al subsidio del Fondo de Solidaridad Pensional, las personas actualmente beneficiarias deben tener el compromiso de hacer los pagos oportunos, en entidades financieras y horarios establecidos, esto implica detectar y convocar a potenciales beneficiarios con una cultura hacia el pago y comprometidos con el aporte de su pensión.

La situación actual implica hacer un análisis costo-beneficio en el cual se identifique por parte de la empresa el costo incurrido por un afiliado suspendido por *no pago* o que ha incurrido en morosidad. La actividad más importante dentro del proceso de inclusión de nuevos beneficiarios del Fondo es la detección y afiliación, ya que es allí donde el funcionario tiene el reto de generar las mejores posibilidades en información y afiliar eficientemente.

Actualmente se observan fallas en esta materia, ya que la deserción es un indicador que se presenta periódicamente en los informes de gestión a nivel regional y que preocupa a la gerencia por su impacto en la generación tardía o nula (afiliado suspendido por no pago) de utilidades.

La deserción se presenta por varios motivos:

- Cumplimiento de la edad máxima para acceder al subsidio (65 años, reglamentado por el artículo 19 de la Ley 100 de 1993)
- Morosidad en pagos mayor a 6 meses (Suspensión por mora)
- Por trámites de pensión o indemnización ante el ISS
- Fallecimiento del afiliado
- Por cumplimiento de los requisitos legales exigidos para tales tipos de pensión.

El tipo de suspensión que puede evitarse, controlarse y prevenirse es la suspensión por mora de los beneficiarios, es el más costoso para la empresa y que depende totalmente de la calidad del ingreso del afiliado, proceso que debe involucrar el diseño de una metodología integrada que provea de las herramientas y elementos necesarios para afiliar al Sistema a las personas realmente interesadas, informadas y con la cultura del pago que necesita el programa para mantenerse dentro.

En la actualidad se tienen algunos datos sobre la problemática planteada pero se lleva precariamente una acción de seguimiento y/o alternativa de solución a la misma, siendo de gran importancia para la organización una propuesta que impacte en la captación con calidad de nuevos beneficiarios.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

El diseño y formulación de un Plan Estratégico para la detección, afiliación y continuidad de beneficiarios al Programa de Subsidio al Aporte en Pensión PSAP para el Consorcio Prosperar Regional Nororiente, le permitirá a la empresa consolidar su panorama financiero con el fin de ser eficientes en el uso de los recursos con los que cuenta, sobre la base de una estructura tecnológica y de información que le permita dar respuesta a las necesidades de los beneficiarios, optimizando los procesos organizacionales en beneficio de las personas más vulnerables.

2. JUSTIFICACIÓN

El Programa de Subsidio al Aporte en Pensión (PSAP) que ofrece el consorcio prosperar tiene como objetivo afiliar a grupos poblacionales que por sus características y condiciones no tienen acceso a los sistemas de seguridad social.

Con base en la información obtenida sobre el desarrollo que ha tenido el programa, se observa como la falta de un plan estratégico para la detección, afiliación y continuidad de beneficiarios al programa, se ha convertido en el cuello de botella para el desarrollo de los objetivos principales del mismo.

Por tal razón se crea la necesidad de diseñar un plan estratégico que tenga como objetivo principal fortalecer el programa y desarrollarlo de manera eficiente, logrando que la población para la cual se creó se beneficien en su totalidad, conocer las razones principales por las cuales la población objetivo no se afilian o continúan en el programa, poder corregir y mejorar estas causas de deserción.

Con esto se espera lograr un cambio gradual en el perfeccionamiento del programa, evitando que con el tiempo se prescindiera del mismo y se pierda el beneficio que este brinda a quienes lo necesitan.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la detección, afiliación y continuidad de beneficiarios al Programa de Subsidio al Aporte en Pensión PSAP del Consorcio Prosperar Regional Nororiente, mediante el uso de diferentes recursos organizacionales que generen valor a la empresa.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir los marcos de referencia que soporta el programa pensional del Consorcio Prosperar.
- Diagnosticar el contexto interno y externo del Consorcio Prosperar con el fin de establecer y priorizar acciones que fortalezcan el programa de aporte en pensión.
- Caracterizar las estrategias implantadas por la organización para la detección, afiliación y seguimiento de los beneficiarios a la subcuenta de Solidaridad del FSP.
- Formular un plan estratégico para la detección, afiliación y continuidad de beneficiarios al Programa de Subsidio al Aporte en Pensión PSAP del Consorcio Prosperar Regional Nororiente, basado en el diagnóstico previo formulando una propuesta de generación de valor a través de procesos misionales del PSAP.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Con el objeto de subsidiar los aportes al Sistema General de Pensiones de los trabajadores informales de bajos ingresos, de los sectores urbano y rural, la Ley 100 de 1993 creó el Fondo de Solidaridad Pensional FSP – Subcuenta de Solidaridad¹. Se buscaba así ampliar la cobertura del régimen pensional extendiéndola hacia los grupos que por sus características socioeconómicas no tienen acceso a la seguridad social.

Para ampliar la cobertura del Programa Subsidiado de Aporte a la Pensión del Fondo de Solidaridad Pensional se han presentado 8 documentos CONPES durante 15 años a partir de 1994 de acuerdo con lo establecido en el artículo 28 de la Ley 100 de 1992¹.

Estos documentos han determinado planes de cobertura con los que se busca beneficiar con subsidios a grupos de población rural y urbana y se han establecido los requisitos de edad, porcentajes de subsidios, semanas mínimas de cotización para el ingreso, tiempo de duración del beneficio y determinación de los grupos poblacionales.

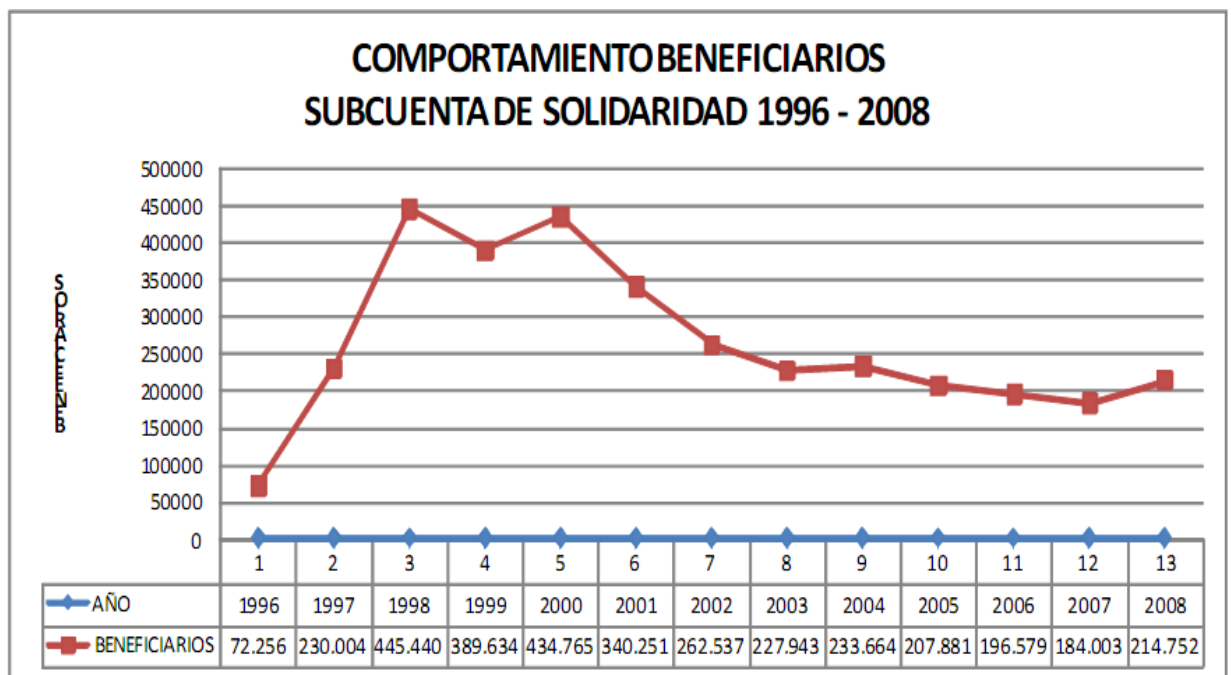
Con la expedición del CONPES 70 del 28 de mayo de 2003 se formuló la política del Gobierno Nacional frente al Fondo de Solidaridad Pensional, de acuerdo con la reforma pensional de la Ley 797 de 2003; esta ley estableció como requisito de edad para acceder al Fondo 55 años para los

¹ Estos documentos son: Conpes Económico 2753 de 1995; Conpes Económico 2833 de 1996; Conpes Económico 2913 de 1997; Conpes Económico 2989 de 1998; Conpes Social 60 de 2002; Conpes Social 70 de 2003; Conpes Social 82 de 2004; y, Conpes Social 105 de 2007.

afiliados al ISS, y 58 para los vinculados a las Administradoras de Fondos de Pensiones del Régimen de Ahorro Individual, bajo el supuesto de que estas personas por su edad tienen mayor conciencia de la necesidad de una pensión y por lo tanto están dispuestas a cotizar al Sistema General de Pensiones, mejorando la fidelidad al mismo.

Las condiciones establecidas en la Ley 797 de 2003, para acceder al beneficio otorgado por el Fondo de Solidaridad Pensional, han limitado la afiliación de aquellos que teniendo una edad inferior a la señalada cuentan con semanas cotizadas, obteniendo como resultado una disminución en la afiliación a este programa, tal y como se puede observar en la siguiente gráfica.

Figura 1. Comportamiento de los beneficiarios del programa PSAP



Fuente: Consorcio Prosperar

En la legislación actual existen dos límites relacionados con la edad: (i) El primer límite es la edad de retiro del Fondo, establecida en el artículo 29 de la Ley 100 de

1993 que dispone: “Cuando el afiliado que haya recibido subsidios del Fondo de Solidaridad Pensional exceda de los 65 años y no cumpla con los requisitos mínimos para acceder a una pensión de vejez, la entidad administradora respectiva devolverá el monto de los aportes subsidiados con los correspondientes rendimientos financieros a dicho Fondo”. (ii) El segundo, es la edad para el ingreso. En el artículo 8° de la Ley 797 de 2003 se establece: “Para ser beneficiario del subsidio a los aportes, los afiliados al ISS, deberán ser mayores de 55 años y los vinculados a los fondos de pensiones deberán ser mayores de 58, siempre y cuando no tengan un capital suficiente para financiar una pensión mínima.”.

Como consecuencia de lo anterior, hoy hay una baja cobertura de la Subcuenta de Solidaridad pues se tienen cubiertas únicamente 214.000 personas. Los requisitos vigentes limitan la posibilidad de beneficiar población vulnerable mediante el mecanismo de subsidiarle el aporte al Sistema General de Pensiones, protegiéndola contra los riesgos de Invalidez, Vejez y Muerte.

Estos últimos requisitos fueron precisados en el documento Conpes Social 105 del 14 de Mayo de 2007, el cual recomendó efectuar algunos ajustes que normativamente se podían llevar a cabo y en desarrollo del mismo, a través del Decreto 3771 de 2007 se disminuyó el requisito de semanas de cotización requeridas para acceder al beneficio del subsidio, para aquellas personas que accedieran con las edades señaladas por la Ley 797 de 2003 pasando de 650 a 500 semanas. Ahora bien, el requisito de la edad, fue modificado legalmente para dos grupos poblacionales así:

1. Mediante la Ley 1151 de 2007, por la cual se expide el PND 2006-2010, se previó que el grupo poblacional de discapacitados podía acceder al subsidio al aporte en pensión a cualquier edad

2. En la Ley 1187 de 2008, de acuerdo con la cual el grupo poblacional de Madres Comunitarias tiene acceso al Fondo de Solidaridad Pensional cualquiera sea su edad.

Como ya se manifestó, a los requisitos de acceso al fondo para otros grupos poblacionales se refirió también la Ley 1151 de 2007.

Esta Ley tuvo en consideración, después de un análisis especial y dada la baja participación en el sistema laboral formal, las altas tasas de desempleo y la baja duración del trabajo formal que afectan la afiliación y la fidelidad al Sistema General de Pensiones, generar opciones de subsidio a la cotización para algunas poblaciones que perteneciendo al grupo de trabajadores independientes quieran hacer el esfuerzo y acceder al Sistema General de Pensiones para lograr así coberturas a los riesgos de Invalidez, Vejez y Muerte. Hoy en día los trabajadores independientes que tienen ingresos superiores a un (1) salario mínimo legal mensual vigente y cuentan con capacidad de pago, deben afiliarse al Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993, y asumir el pago de la totalidad de la cotización establecida.

Sin embargo, existen grupos de población de trabajadores independientes que por sus condiciones socioeconómicas y laborales no pueden afiliarse al Sistema General de Pensiones, y por ende obtener una pensión, toda vez que aunque cuentan con recursos hasta de un (1) salario mínimo legal mensual vigente no pueden cumplir con el requisito de aportar sobre el mismo Ingreso Base de Cotización para el Sistema General de Seguridad Social en Salud que para el Sistema General de Pensiones, quedando desprotegidos contra el riesgo de Invalidez, Vejez y Muerte. Estas personas prefieren aportar únicamente, al Sistema General de Seguridad Social en Salud, pues consideran prioritario para ellos la cobertura del riesgo que asume este régimen. Por esta razón, la Ley 1250 de 2008, previó que quienes tienen ingresos mensuales inferiores o iguales a un (1) salario mínimo legal mensual vigente, no están obligados a cotizar

al Sistema General de Pensiones durante los tres años siguientes a la expedición de la aludida ley.

En otros casos, los trabajadores que reciben máximo un (1) salario mínimo pueden cotizar al Sistema General de Pensiones, no tienen la suficiente capacidad de pago para asumir la totalidad del aporte durante tiempos prolongados, y por ello a través de la Subcuenta de Solidaridad del Fondo de Solidaridad Pensional se les buscaría subsidiar parte de la cotización, por periodos continuos o discontinuos.

Así las cosas, para el grupo poblacional que alcanza un ingreso de un (1) salario mínimo Legal mensual vigente, actualmente se evidencian restricciones para acceder al Fondo de Solidaridad Pensional que guardan relación con los requisitos vigentes. Estos requisitos, sumados a la realidad económica del país y a las pocas oportunidades de ingresar al mercado laboral formal, determinan la necesidad de volver a flexibilizar los requisitos, disminuyendo la edad para acceder al beneficio pero armonizándola con el número de semanas cotizadas.

En este sentido, se han recibido solicitudes por parte de diferentes grupos poblacionales, entre otros de los siguientes: La asociación de equipajeros del aeropuerto El Dorado, los pastores de las iglesias cristianas, los Concejales de los municipios de categorías 4, 5 y 6, casi 11.000 personas, a quienes el ente territorial les garantiza las prestaciones médico asistenciales a través del Sistema General de Seguridad Social en Salud o de una aseguradora, y quienes tienen a su cargo el pago de los aportes al Sistema General de Pensiones, al cual deben afiliarse como trabajadores independientes y trabajadores independientes particulares que por su edad no tienen actualmente acceso al Fondo de Solidaridad Pensional.

De acuerdo con lo antes mencionado, es clara la necesidad de flexibilizar los requisitos, se considera que igualmente debe exigirse un número mínimo de semanas cotizadas, pues este mínimo demuestra el interés de las personas para acceder al Sistema General de Pensiones. Además estas semanas sumadas a las que se coticen mediante la temporalidad del subsidio, son las que permitirán que finalmente estas personas tengan una mayor probabilidad de adquirir el derecho efectivo a la pensión.

4.2 MARCO TEORICO

ENTORNO ORGANIZACIONAL: El entorno es todo lo que se encuentra de los límites organizacionales hacia afuera y donde los gerentes no poseen mayor capacidad influencia o control. Las organizaciones intentan producir un equilibrio con su entorno a través de procesos de adaptación que permitan la viabilidad de su existencia. Mas que entender el significado del entorno interesa conocer como aquellos procesos, hechos o tendencias que ocurren en él, afectan o pueden afectar a la organización y que consideraciones debe asumir la organización para diseñar y desarrollar procesos que definan el futuro organizacional y sus logros.

El entorno organizacional es cada vez más dinámico las palabras cliente, conocimiento y gestión cobran un valor muy importante, Para obtener un escenario favorable, los tres elementos deben unirse en un entorno de círculo cerrado, de tal forma que se centre en adquirir el conocimiento adecuado del cliente adecuado, y que ponga el conocimiento en marcha de tal manera que se maximice el valor de la relación con el cliente (Renart, 2005).

Lamentablemente, acumular información es solamente el primer paso hacia la creación del conocimiento, las empresas necesitan para llevar a cabo con éxito una estrategia de conexión con los clientes. La información es la materia prima

que se transforma en conocimiento a través de la organización, análisis y comprensión.

La excelente calidad de un producto o servicio ya no es suficiente para garantizar que los clientes actuales permanezcan, compren más, sean fieles y los recomienden con otros clientes potenciales (Malhotra, 1999); por ello, es imperativo rediseñar la estrategia hacia el marketing de clientes. Los productos o servicios se pueden copiar, la gestión de los clientes no porque ello, crea CULTURA y esta es inimitable (Niampira, 2008).

Se tiene entonces, un nuevo enfoque de marketing: el de clientes, que conjuga las premisas del modelo tradicional; identificar, informar y atraer, vender y servir– y las nuevas concepciones: satisfacer, fidelizar (hacer que el cliente repita), desarrollar (conseguir que compre otros productos) o crear una comunidad de usuarios (Renart, 2005) Estas últimas, son etapas a las que una empresa no suele llegar si lo único que busca es mantener con sus clientes una relación puramente contractual- materialista.

Por tanto, la premisa básica antes de implantar una estrategia de marketing es evaluar antes el potencial relacional de una empresa con sus clientes. De acuerdo con ello, es posible considerar la necesidad de modificar la estructura organizacional, los procesos y la filosofía del personal interno de la organización para lograr una empresa orientada al cliente. Los procesos deberán ser redefinidos en la medida de lo necesario para mejorar su eficacia y eficiencia, dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología jugará un papel clave (Niampira, 2008).

Así mismo, la organización deberá recopilar y organizar toda la información de la empresa para así poder hacer un uso adecuado de la misma y poder integrarla en la herramienta de una manera exitosa. Las empresas deben desarrollar la

"inteligencia de clientes" (customer intelligence) y de esta manera lograr conocer más a los clientes para desarrollar productos o servicios a su medida. También es importante el seguimiento y control de esta información, definiendo indicadores que sirvan para el control de los resultados, así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos (Fisher, 2003).

En consecuencia, cuando una empresa utiliza a fondo este nuevo enfoque de marketing de clientes, entiende que la relación "uno a uno" es mucho más que un software o tecnología, y por lo tanto, es capaz de interactuar con cada cliente de manera individual según sus particularidades, esto genera experiencias "satisfactorias" en el cliente que lo cautivan y generan lealtad (Malhotra, 1999).

Llevar a cabo la gestión para el conocimiento del cliente es necesario darle un manejo apropiado a toda la información que se posea sobre los mismos, así como un sistema y conjunto de procesos para cotejar esa información. La mayoría de las empresas tienen solamente una comprensión parcial de sus clientes o carecen de sistemas para recopilar conocimiento acerca del cliente procedente de diversas fuentes.

De todas formas, no existe una estrategia relacional y permanente, sino que la empresa debe estar siempre dispuesta a añadir o eliminar actividades relacionadas a lo largo del tiempo, según las circunstancias y el grado de aceptación (Renart, 2005) el fin último es aportar más valor, permitiendo que cada interacción con el cliente sea una oportunidad de satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas.

MARKETING: En la actualidad el marketing es una herramienta que todo empresario debe conocer. Sin duda, todas las compañías de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, incluso, sin saberlo. Marketing no es otra cosa que la realización de intercambios entre un mínimo de 2 partes de forma que se produzca un beneficio mutuo.

El objetivo principal de la gestión de marketing es analizar la manera más efectiva de cómo se lleva a cabo la función de marketing dentro de una organización desde una perspectiva integral. El marketing puede ser visto desde muchas perspectivas, económica, social, del consumidor y empresarial; la visión empresarial tiene como propósito guiar a la empresa de tal forma que se reconozca la importancia del marketing como función organizacional y así se logre el objetivo fundamental.

Marketing en una organización incluye procesos de construcción de relación con los clientes y con los grupos de interés orientados para el funcionamiento adecuado de mercados para el presente y el futuro. El sostenimiento de los clientes hace parte importante para el buen funcionamiento de los proyectos empresariales, es por esto que la empresa además de preocuparse por buscar clientes debe también conservar los que ya tiene.

Cada empresa debe implantar un sistema de recuperación de clientes y otro sistema de crecimiento de clientes. Los cambios competitivos del entorno (mercado y tecnología), exigen a las empresas estar orientadas al mercado e invertir en sistemas de inteligencia de negocios y de gestión de relaciones con clientes.

Las empresas pueden generar conocimiento y desarrollar una oferta más flexible que permita alcanzar mayores niveles de rentabilidad y satisfacer mejor las necesidades de los clientes. En este sentido, el verdadero negocio está en saber mantener a los clientes que otorgan mayores beneficios para la empresa.

Existe el marketing relacional una herramienta o un enfoque del marketing que hasta ahora se concibe como marketing de servicios. Este nuevo enfoque involucra el conocimiento pleno del cliente, necesidades, expectativas, deseos, los cuales sabrían constantemente a lo que debe responder la empresa.

El Marketing Relacional (CRM) debe manejar algunos conceptos para lograr alcanzar sus metas: 1) Tener en cuenta el ambiente de mercado como factor influyente en el cambio de las necesidades, gustos y actuaciones del cliente; 2) Apoyo tecnológico 3) Un proceso de comunicación adecuado 4) Efectividad y Eficiencia.

MARKETING Y LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS: El Marketing es una disciplina que tradicionalmente se ha circunscrito al campo empresarial y a las transacciones de naturaleza económica. A partir de los años setenta, el marketing también ha sido aplicado por organizaciones distintas de las empresas, como las entidades públicas y las organizaciones no lucrativas.

Pero desde la última década, las organizaciones no lucrativas, además de aplicar el marketing para conseguir sus objetivos, se están viendo involucradas con el denominado marketing con causa, esto es, en la colaboración con empresas privadas. Esta nueva actividad de colaboración entre las organizaciones no lucrativas, fundamentalmente organizaciones no gubernamentales, con las empresas, está siendo bastante polémica, especialmente a partir de algunas campañas realizadas de gran difusión en los medios de comunicación.

En esta situación de polémica, el marketing con causa tiene defensores y detractores, no sólo en la sociedad en general, sino también dentro de las propias organizaciones no lucrativas. El marketing con causa supone un análisis de la situación actual del marketing y la presentación de una nueva metodología donde se supone la colaboración entre el sector público y privado para hacer del marketing un paso dentro del proceso que permite perfeccionarlo para hacerlo eficaz frente a lo que se quiere: hacer efectiva la convocatoria, afiliación e información de los potenciales beneficiarios del Régimen Subsidiado de Pensiones.

PLANEACION ESTRATEGICA: La planificación estratégica es una herramienta (compuesta por otras herramientas específicas) para dirigir la empresa hacia objetivos de largo, mediano y corto plazo tomando en cuenta el entorno y las condiciones o acciones de los diversos actores de interés para la empresa: clientes, proveedores, aliados, complementadores y reguladores.

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas hoy más que nunca se enfrentan al dilema de tener que planear para el largo plazo y a la vez enfrentarse a escenarios complejos e inestables, lo cual dificulta su estabilidad y crecimiento. Se ha construido un modelo de planeación que con un paradigma muy importante de la literatura administrativa, las Competencias Centrales (*Core Competences*), pretende crear ventajas competitivas que garanticen su viabilidad y le permita competir en una economía de mercado. Se propone un método sencillo para su implementación a partir de un diagnóstico inicial, la redefinición de la misión y la visión, el diseño de estrategias, el riesgo tanto interno como externo y la adopción y/o elaboración de indicadores que permitan monitorear el alcance en el tiempo de los objetivos estratégicos planeados. Su construcción se efectúa a partir de las condiciones específicas de las organizaciones y se convierte en la bitácora que acompañará la construcción de un futuro competitivo y exitoso.

4.3 MARCO LEGAL

LEY 100 DE 1993: Reglamentó todo el Sistema General de Seguridad Social en Colombia, compuesto por tres subsistemas: Sistema General de Pensiones, Sistema General de Seguridad Social en Salud y Sistema General de Seguridad Social en y Sistema General de Riesgos Profesionales, basados en principios de universalidad, eficiencia y solidaridad. El artículo 13 de esta ley crea el Fondo de Solidaridad Pensional con el fin de ampliar el número de personas con carencia de recursos para acceder al Sistema General de Pensiones.

LEY 1187 DE 2008: Trata de la afiliación al Régimen Subsidiado de Pensiones de las madres comunitarias, quienes también pueden acceder al Fondo sin importar su edad, aportes a pensiones o tiempo de servicio con el ICBF.

A ellas se les subsidia el 80% del aporte total en pensiones que hacen los independientes al Sistema General de Pensiones por una pensión de 1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

Esta ley les brinda la oportunidad a las madres comunitarias adscritas al ICBF, de cotizar una pensión al Instituto de los Seguros Sociales hasta por 15 años o 750 semanas cotizadas de pensión si mantienen su condición de madre comunitaria. Posterior retiro al ICBF debe hacer un retiro voluntario del Fondo, y si cumple los requisitos de un trabajador independiente o desempleado podría seguir haciendo aportes al ISS.

LEY 1151 DE 2007: Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, el cual es derrotero en todas las acciones que se emprenden desde los diferentes ministerios que componen el Gobierno Nacional con el Señor Presidente de la República Dr. Álvaro Uribe Vélez. Contiene los grandes

lineamientos para actuar del presente gobierno en temas de vías, lo social, ambiental, económico y político.

Este documento es punto de partida para justificar los objetivos sociales para el favorecimiento de las personas en condición de vulnerabilidad y que por su condición de carencia no pueden acceder al Sistema General de Pensiones, de lo cual se justifica la contratación de terceros por parte del Estado con el fin de dar cumplimiento a estos objetivos del cuatrenio.

DECRETO 4944 DE 2009: A partir del 18 de diciembre se modifica a través de este decreto los requisitos de admisión al subsidio pensional para los independientes y personas desempleadas, así como para discapacitados y madre comunitarias. Entre las ventajas que contiene el decreto se cuenta la posibilidad de acceso al grupo de los concejales, considerados independientes para los aportes al Sistema, de esta forma, el Fondo de Solidaridad pensional se brinda a estos.

Este decreto modifica el artículo 13 del Decreto 3771 de 2007 en cuanto a los beneficiarios y requisitos de acceso a los beneficios del Fondo para el Programa de Subsidio al Aporte en Pensión. El Fondo se amplía para beneficiar a trabajadores independientes y desempleados desde 35 años de edad y al grupo de concejales de los municipios categorías 4, 5 y 6, con cualquier cobertura en salud y con mínimas semanas cotizadas en pensión.

DECRETO 3771 DE 2007: Éste reglamenta la administración y funcionamiento del Fondo de Solidaridad Pensional.

Establece las subcuentas del Fondo (Solidaridad y Subsistencia), origen de los recursos, su administrador debe ser el sector fiduciario de naturaleza pública estableciendo también sus obligaciones.

CONPES 105 DE 2007: Son los estudios realizados por el Consejo Nacional de Política Económica y Social, cumplen con su función de aconsejar a los entes regulatorios de las mejores alternativas de favorecer a las personas que carecen de estas oportunidades y por falta de marco regulatorio están en desventaja con la satisfacción de las necesidades sociales y económicas.

Con este CONPES se recomienda medir, actuar y planear una ampliación de cobertura para el Programa de Protección Social al Adulto Mayor, que depende de la subcuenta de Subsistencia del Fondo de Solidaridad Pensional.

CONPES 3605 DE 2009: Recomienda al Fondo de Solidaridad Pensional adscrito al Ministerio de Protección Social que amplíe los requisitos para acceder a los beneficios pensionales. Esto se dio con la promulgación del Decreto 4944 de 2009 y desde el año 2010 se dio vigencia a la norma.

5. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA

5.1 DEFINICION DE LA EMPRESA

El Consorcio Prosperar es una alianza estratégica entre sociedades fiduciarias del sector público que tienen por objeto administrar los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional, en virtud del Contrato de Fiducia Pública N° 352 de 2007 suscrito por el Ministerio de la Protección Social.

El Consorcio Prosperar está integrado por FIDUPREVISORA S.A., Sociedad de Economía Mixta indirecta del orden nacional vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público; FIDUCOLDEX S.A., Sociedad de economía mixta indirecta del orden nacional vinculada al Ministerio de Comercio Exterior; FIDUAGRARIA S.A., Sociedad de Economía mixta indirecta del orden nacional vinculada al Ministerio de Agricultura y FIDUCENTRAL S.A., Sociedad de Economía mixta indirecta del orden nacional vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

El Objeto Social del Consorcio Prosperar es la administración fiduciaria de los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional creado por la Ley 100 de 1993 en su artículo 25 como una cuenta sin personería jurídica, adscrita al Ministerio de la Protección Social. La administración del fondo fue contratada con el Consorcio en el marco del Contrato de Fiducia Pública N° 352 de fecha 30 de noviembre de 2007, y por vigencia de cinco (5) años y sus modificatorios N° 1 del 30 de enero de 2008, N° 2 del 28 de octubre de 2008 y N° 3 del 3 de diciembre de 2008.

- Administración del Programa de Subsidio al Aporte en Pensión PSAP. Subcuenta de Solidaridad.
- Administración del Programa de Protección Social al Adulto Mayor PPSAM. Subcuenta de Subsistencia.
- Administración del Programa VOLVER. Subcuenta de Subsistencia.

El Consorcio Prosperar cuenta con una Unidad de Gestión, ubicada en la Cra. 7 N° 32- 93 piso quinto y con 8 regionales con las cuales se dan Cobertura Nacional, éstas son:

- a. Regional Centro: Sede Bogotá
- b. Regional Centro Occidente: Sede Ibagué
- c. Regional Costa Norte I: Sede Barranquilla
- d. Regional Costa Norte II: Sede Cartagena
- e. Regional Noroccidente: Sede Medellín
- f. Regional Suroccidente: Sede Cali
- g. Regional Nororiental: Sede Bucaramanga
- h. Regional Eje Cafetero: Sede Pereira

5.2 MISION

Somos el CONSORCIO fiduciario que administra los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional.

Estamos comprometidos social y empresarialmente con el logro de los resultados.

Estamos comprometidos con el logro de nuestras metas personales.

5.3 VISION 2008 – 2012:

En el 2012 el Consorcio Prosperar será reconocido por:

- Cumplir con la rentabilidad y utilidad, esperadas y aprobadas por las Fiduciarias Consorciadas, a través de la aplicación eficaz de nuestro modelo financiero.
- Orientar el servicio hacia la satisfacción de nuestros clientes, cumpliendo con requerimientos, necesidades y expectativas.
- Generar un clima organizacional que contribuya a la satisfacción personal y profesional de sus funcionarios.

- Lograr un modelo sistemático de gestión.

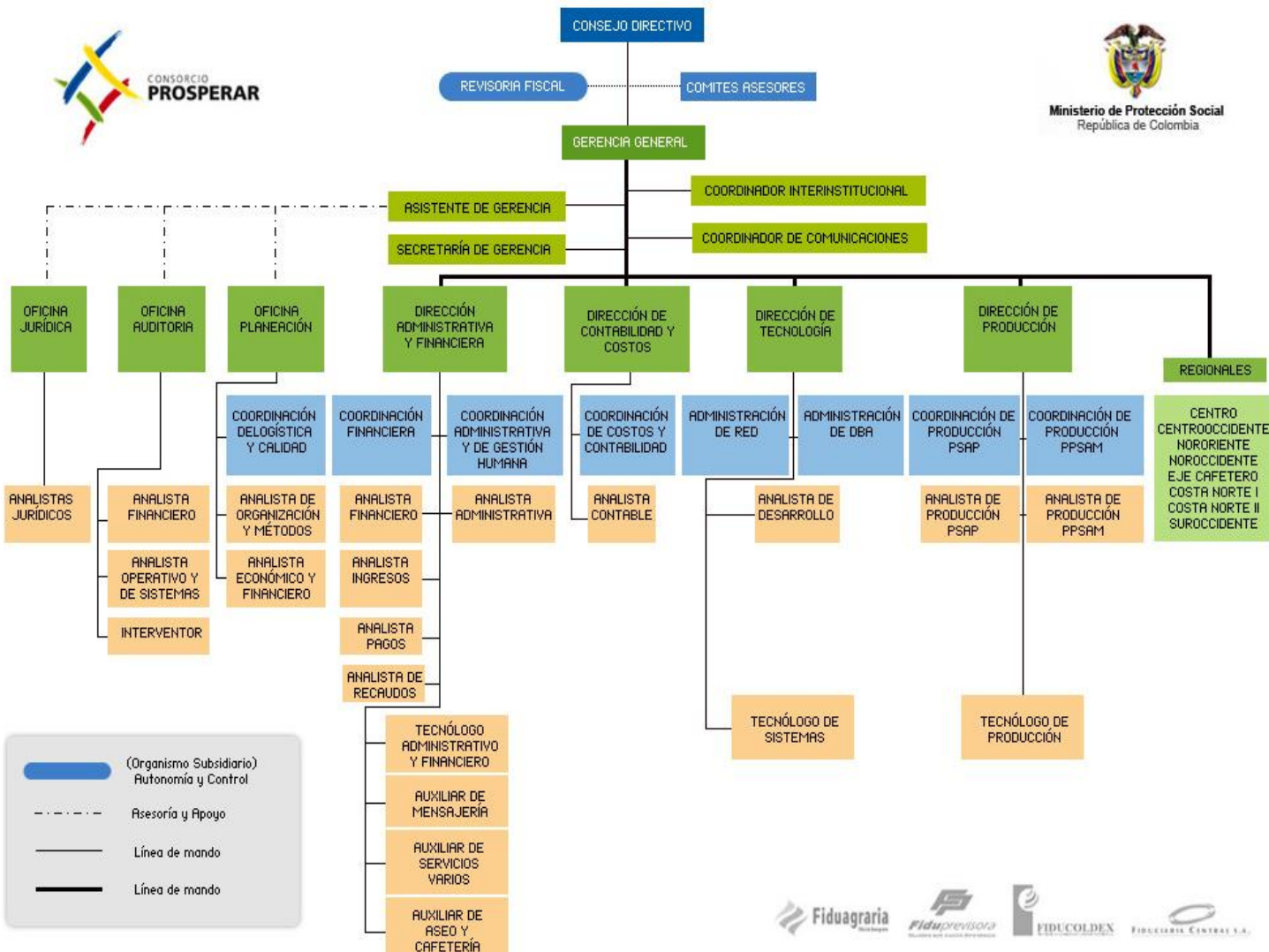
5.4 LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

- En el Consorcio prosperar creemos en la gente y tenemos la convicción que podemos equivocarnos, que podemos corregir y convertir los errores en oportunidades
- En el Consorcio prosperar creemos en la comunicación como instrumento para fortalecer las relaciones empresariales y para resolver conflictos
- En el Consorcio Prosperar creemos en el trabajo en equipo como base fundamental para la obtención de resultados
- En el Consorcio Prosperar creemos en el diálogo como instrumento para resolver las diferencias en la búsqueda de construir consensos y respetar disensos

5.5 ORGANIGRAMA

A continuación se muestra el organigrama del CONSORCIO PROSPERAR.

Figura 2. Organigrama



Fuente: Consorcio Prosperar

5.6 SERVICIOS OFRECIDOS

El Consorcio Prosperar suscribió en noviembre del 2007 el contrato de encargo fiduciario No. 352 de 2007 con el Ministerio de Protección Social el cual fue resultado de un proceso de Licitación Pública por valor estimado de \$213.436.190.000 cuyo objetivo es la disposición de la infraestructura administrativa, financiera y técnica para el recaudo, administración y pago de los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional. Desde 1996 CONSORCIO PROSPERAR ha licitado por la administración de este fondo y en los últimos trece años la estructura del mercado para proveer la entrega de subsidios lo define dentro de un monopolio natural donde no tiene competencia, debido a los exigentes requerimientos que el Ministerio de la Protección Social propone para la adjudicación del contrato.

La estructura del Estado Colombiano establece una centralización del poder y descentralización de algunas funciones públicas, es por ello que el gobierno concede la posibilidad que empresas nacionales manejen parte de los dineros públicos estipulando condiciones, hechos y omisiones bajo la modalidad de propuesta que posteriormente se traduce en un contrato. Por lo anterior, el asocio de cuatro fiducias bajo el esquema de Consorcio permitió la participación, adjudicación, celebración y ejecución del Fondo de Seguridad Pensional del Ministerio de la Protección Social respondiendo solidariamente de todas y cada una de las obligaciones derivadas del contrato tales como: texto del contrato.

El propósito empresarial apunta al logro de objetivos financieros de sus socios (FIDUPREVISORA S.A, FIDUCOLDEX, FIDUAGRARIA y FIDUCIARIA CENTRAL S.A) para lo cual se cuenta con sedes regionales que dan cobertura a todo el país cumpliendo con tres programas básicos que se sostienen gracias a la administración del Fondo de Solidaridad Pensional.

Los servicios que se prestan a través de estos programas son:

Tabla 1. Portafolio de servicios del Consorcio Prosperar

PROGRAMA INDICADOR	PROGRAMA DE SUBSIDIO AL APORTE EN PENSION PSAP	PROGRAMA DE PROTECCION SOCIAL AL ADULTO MAYOR PPSAM	PROGRAMA VOLVER
DEFINICION	Es un aporte destinado a grupos poblacionales que por sus características y condiciones no tienen acceso a los sistemas de seguridad social. Tales como trabajadores independientes urbanos y rurales, desempleados, discapacitados y madres comunitarias	Es un programa destinado a la protección de las personas en estado de indigencia o de pobreza extrema, mediante un subsidio económico, cuyo origen, monto y regulación se establece en la ley.	Es el programa del Consorcio Prosperar que tiene como meta entregar ayudas técnicas en los componentes de la salud visual “Volver a Ver”, salud auditiva “Volver a Oír”, salud oral “Volver a Sonreír” y movilidad “Volver a andar”
POBLACION BENEFICIARIA	22.206 beneficiarios	40.227 subsidios	4.018 ayudas entregadas
REQUISITOS	1.Hombre y Mujeres entre 55 y 64 años de edad 2.Carné vigente de salud 3. Más de 500 semanas (10 años) de aportes al ISS en Pensiones.	1.Ser colombiano 2.Hombres mayores de 57 años y mujeres mayores de 53 años 3.SISBEN Nivel I o II	1.Hombres entre 18 y 57 años y mujeres entre 18 y 52 años de edad. 2.Prescripción médica de discapacidad 3.SISBEN Nivel I o II
NORMATIVIDAD	LEY 797 DE 2003 DECRETO 3771 DE 2007 Documentos CONPES Sociales LEY 1187 DE 2008 Plan de Desarrollo Nacional 2008 LEY 100 DE 1994	LEY 797 DE 2003 DECRETO 569 DE 2009	LEY 797 DE 2003 DECRETO 569 DE 2009
FACTURACION POR PROGRAMA	\$ 91.000.000 mensuales	5.500.000 Bimensuales	No registra

Fuente: Las autoras

6. DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DEL CONSORCIO PROSPERAR

Por medio del uso de la herramienta matriz DOFA se pretende examinar las características particulares del negocio y el entorno en el cual se desarrolla para determinar alternativas estratégicas viables que permitan consolidar la gestión de clientes en la empresa.

6.1 ANALISIS EXTERNO

El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el ambiente externo puede presentarle al Consorcio Prosperar.

La metodología de análisis para esta variable se basó en el estudio de las dimensiones estratégicas de negocio (financiera, clientes, procesos internos, gestión humana y clima organizacional, plataforma tecnológica y de la información), así pues, se consideran los factores gubernamentales, políticos, legales, culturales, demográficos, proveedores, organizaciones, etc., capaces de afectar los objetivos organizacionales. Entre ellos tenemos:

Tabla 2. Diagnostico externo de la empresa

DIMENSION	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none">▪ Cambio de normatividad del Min. Protección Social para el manejo del fondo▪ Restricciones presupuestarias en la administración del fondo▪ Carencia de red bancaria propia▪ Capacidad de ahorro en la población colombiana▪ Barreras de apoyo interinstitucional con fondos privados de pensiones con el ISS	<ul style="list-style-type: none">▪ Administración permanente del fondo de solidaridad pensional.▪ Inyección de nuevos recursos del Fondo

<p style="text-align: center;">CLIENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia del ciudadano hacia estructuras sociales tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en los patrones de crecimiento poblacional ▪ Flexibilización de los requisitos para acceder a los programas ▪ Posicionamiento en el mercado local y nacional del CP ▪ Alianza y/o asociaciones estratégicas interinstitucionales (CP y otras)
<p style="text-align: center;">PROCESOS INTERNOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios de altos directivos en instituciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El CP cuenta con apoyo institucional de presencia nacional para fortalecer su labor (ISS- Alcaldías) ▪ Posicionamiento de la labor del consorcio en el país ▪ Modelo de negocios basado en grupos socioeconómicos del país ▪ Participación en nuevos esquemas de negocio ▪ Continuidad de aportes al sistema pensional de independientes y desempleados
<p style="text-align: center;">TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios de actitud por parte de los líderes y políticos estatales hacia el tema pensional ▪ Competencia laboral ▪ Cambios en las políticas laborales ▪ Tendencias a esquemas de remuneración definidos por el sector productivo colombiano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en eventos nacionales en el tema de problemática pensional ▪ Empresa que invierte a través de contrataciones con instituciones que capaciten en la labor del Consorcio ▪ Nuevos programas de formación en instituciones educativas
<p style="text-align: center;">TECNOLOGICOS Y DE INFORMACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura conservadora hacia nuevos desarrollos tecnológicos ▪ Tecnología orientada a los costos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso a centros y redes de información masivas ▪ Tecnología para mejorar la calidad del servicio ▪ Trasferencia de conocimiento ▪ Apoyo tecnológico a la empresa nacional

Fuente: Las autoras

6.2 ANALISIS INTERNO

Al analizar factores internos, lo que se busca es determinar factores sobre los cuales se puede actuar directamente y la empresa tiene cierto control.

De igual manera, la metodología de estudio para esta variable se basó en el estudio de las cuatro dimensiones estratégicas de negocio, considerando los recursos y capacidades del Consorcio. Se determinaron como debilidades y fortalezas las siguientes:

Tabla 3. Diagnóstico interno de la empresa

DIMENSION	DEBILIDADES	FORTALEZAS
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deficiente comunicación entre redes bancarias y pagos oportunos de los afiliados ▪ Limitación de presupuesto nacional y regional para nuevas inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monopolio en el mercado que atiende, las utilidades se registran en alza debido a nuevas afiliaciones para el programa de PSAP ▪ Prioridad en asignación de recursos para la operatividad de las regionales
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de estudios de mercado y socioeconómicos ▪ Deserción de usuarios vinculados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones interinstitucionales que se mantienen para enriquecimiento de la información que maneja el fondo ▪ Mejoramiento de la calidad de vida del afiliado con nuevos programas del Fondo ▪ Estrategia de comunicación personalizada y amistosa con el cliente interno y externo

<p>PROCESOS INTERNOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de un sistema de mensajería interno ▪ Demora en la ejecución de los tiempos de los procesos ▪ Flexibilidad en los tiempos para dar respuesta a los requerimientos de los afiliados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia y credibilidad en la administración de los recursos del Fondo ▪ Acreditación en Calidad del PSAP y en camino de adoptarla en el PPSAM
<p>TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de nuevas responsabilidades de acuerdo a metas definidas ▪ Estructura organizacional rígida y autoridad excesivamente centralizada ▪ Plan de capacitación y desarrollo del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromiso del Talento Humano ▪ Condiciones de contratación de sus empleados
<p>TECNOLOGICOS Y DE INFORMACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vulnerabilidad del sistema de información ▪ Capacidad técnica y de soporte en los procesos ▪ Compatibilidad de los sistemas tecnológicos con los procesos desarrollados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección de tecnología propia con sistemas informáticos institucionales para el desarrollo del objeto social

Fuente: Las autoras

6.3. FORMULACION DE LA MATRIZ DOFA

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del negocio, se formulan las estrategias que conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

6.3.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Tabla 4. Estrategias DO – DA

<p style="text-align: center;">Factores Externos</p> <p style="text-align: center;">Factores Internos</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología para mejorar la calidad del servicio (acceso a centros y redes de información masivas, transferencia de conocimiento y apoyo tecnológico) • Alianza y/o asociaciones estratégicas interinstitucionales (ISS, alcaldías, universidades, etc.) • Participación en nuevos esquemas de negocio, basado en grupos socioeconómicos del país (independientes, desempleados, etc.) • Flexibilización de los requisitos para acceder a los programas posicionando la labor del Consorcio a nivel nacional. • Certificación en Sistemas de Gestión de Calidad con alcance para la administración del programa PSAP. Auditorías internas permanentes. • Corresponsalía bancaria para el pago de los subsidios 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de normatividad del Min. Protección Social para el manejo del fondo y altos directivos de instituciones públicas • Disminución en la capacidad de ahorro de la población colombiana y dependencia a estructuras sociales tradicionales • Barreras en el apoyo interinstitucional con fondos privados de pensiones con el ISS • Cambios en las políticas laborales y tendencias a esquemas de remuneración comúnmente utilizados • Cultura conservadora hacia nuevos desarrollos tecnológicos y orientada a costos
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad del sistema de información (capacidad compatibilidad y soporte técnico del software institucional) • Carencia de estudios de mercado y socioeconómicos (causas de deserción de usuarios vinculados) • Deficiencia en el desarrollo de los procesos misionales (inoportunidad en la respuesta a beneficiarios, estructura rígida y centraliza, desmotivación) • Carencia de Red bancaria y mensajería propia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la plataforma tecnológica y la red de comunicaciones del CP, creando nuevas aplicaciones, permisos y jerarquías de acuerdo a las necesidades de información de cada funcionario para el buen desarrollo de su labor. Así mismo, consolidar una memoria histórica central de la organización donde reposan la documentación relevante para el funcionamiento de la misma, con acceso restringido. • Apoyar el desarrollo de estudios socioeconómicos en las poblaciones donde se tenga ingerencia a través de los entes de nivel municipal y departamental con el apoyo de la academia, identificando las necesidades de subsidios económicos y ayudas técnicas como fuentes primarias para el despliegue eficaz y eficiente de los programas. • Fortalecer la presencia del CP en aquellos municipios y departamentos que muestren mayores índices de afiliación y cobertura a través de la formulación de estrategias comunicativas (eventos, medios de comunicación, jornadas culturales, entre 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos de afiliación de beneficiarios diseñando campañas de comunicación y seguimiento considerando aspectos sociales, culturales y demográficos, para la retroalimentación y mejoramiento de los programas • Promover y diseñar programas de formación y actualización al personal con remuneración de acuerdo a sus labores implementado nuevos esquemas de estímulos al desempeño. • Promover el uso de herramientas tecnológicas mediante la capacitación y orientación permanente al personal en el software para incrementar la eficiencia en el nivel medio y operativo del consorcio.

	<p>otras)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operativizar las políticas y lineamientos estratégicos institucionales, basados en enfoque de mejoramiento continuo, comunicación y retroalimentación con el cliente interno y externo, contando con el compromiso de todos los funcionarios del CP y la alta dirección en la destinación de los recursos requeridos. • Analizar y actualizar los criterios de evaluación e indicadores de monitoreo de los procesos misionales a efecto de cumplir con las metas que establece el Consorcio en la regional susceptibles de ser comparados con otras regionales. • Generar espacios de retroalimentación directa entre el CP y la red bancaria donde se analicen las deficiencias e inconvenientes de los beneficiarios, generando con ello estrategias de atención personalizada y rápida y el asesoramiento en el diligenciamiento de los formatos de ser necesario. 	
--	--	--

Tabla 5. Estrategias FO - FA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología para mejorar la calidad del servicio (acceso a centros y redes de información masivas, transferencia de conocimiento y apoyo tecnológico) • Alianza y/o asociaciones estratégicas interinstitucionales (ISS, alcaldías, universidades, etc.) • Participación en nuevos esquemas de negocio, basado en grupos socioeconómicos del país (independientes, desempleados, etc.) • Flexibilización de los requisitos para acceder a los programas posicionando la labor del Consorcio a nivel nacional. • Certificación en Sistemas de Gestión de Calidad con alcance para la administración del programa PSAP. • Corresponsalía bancaria para el pago de los subsidios 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de normatividad del Min. Protección Social para el manejo del fondo y altos directivos de instituciones públicas • Disminución en la capacidad de ahorro de la población colombiana y dependencia a estructuras sociales tradicionales • Barreras en el apoyo interinstitucional con fondos privados de pensiones con el ISS • Cambios en las políticas laborales y tendencias a esquemas de remuneración comúnmente utilizados • Cultura conservadora hacia nuevos desarrollos tecnológicos y orientada a costos
Factores Internos		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Monopolio en el mercado que atiende • Prioridad en asignación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevas modalidades de comunicación con los beneficiarios contando con el apoyo de los convenios interinstitucionales para actividades de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar acciones para la maximización de los recursos en la organización, creando una sinergia que permita el uso eficiente

<p>recursos para la operatividad de las regionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interinstitucionales para el manejo de información • Mejoramiento de la calidad de vida del afiliado con nuevos programas • Estrategia de comunicación personalizada y amistosa con el cliente interno y externo • Transparencia y credibilidad en la administración de los recursos del Fondo • Acreditación en Calidad del PSAP • Compromiso del Talento Humano • Condiciones de contratación de sus empleados • Dirección de tecnología propia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la planeación a mediano plazo con base en la información depurada y analizada proveniente de los beneficiarios y sobre el entorno para la integralidad de los planes de acción. • Realizar controles y auditorías internas para verificar la cohesión del sistema de gestión de calidad con los procesos internos, mejorando el enfoque basado en sistemas para el PSAP. • Establecer procedimientos cada vez más ágiles y efectivos aprovechando el alto compromiso para ofrecer los servicios cada vez mejor. • Promover la cultura de calidad y mejoramiento en la atención e información a los beneficiarios de los diferentes programas a cargo del Consorcio. 	<p>del tiempo, el dinero, los elementos logísticos e insumos necesarios para el funcionamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la cultura organizacional a través de mecanismos de participación que de a conocer las metas e impulse el liderazgo por programas. • Rediseñar medidas de retención de beneficiarios para disminuir los índices de deserción impulsando estrategias de reconocimiento al beneficiario por pronto pago. • Articular el uso de la Internet con una página Web más accesible y funcional donde se pueda realizar la descarga de documentos y formularios. • Consolidar, fortalecer y reestructurar las bases de datos conjuntas con otras instituciones mediante un análisis y revisión minuciosa en las aplicaciones tecnológicas empleadas y su compatibilidad.
--	--	--

Basado en el análisis de los factores, se concluye que el modelo de negocio del Consorcio muestra alternativas para aprovechar las oportunidades del entorno hacia el logro de su desarrollo. Estas medidas deben tener tres enfoques:

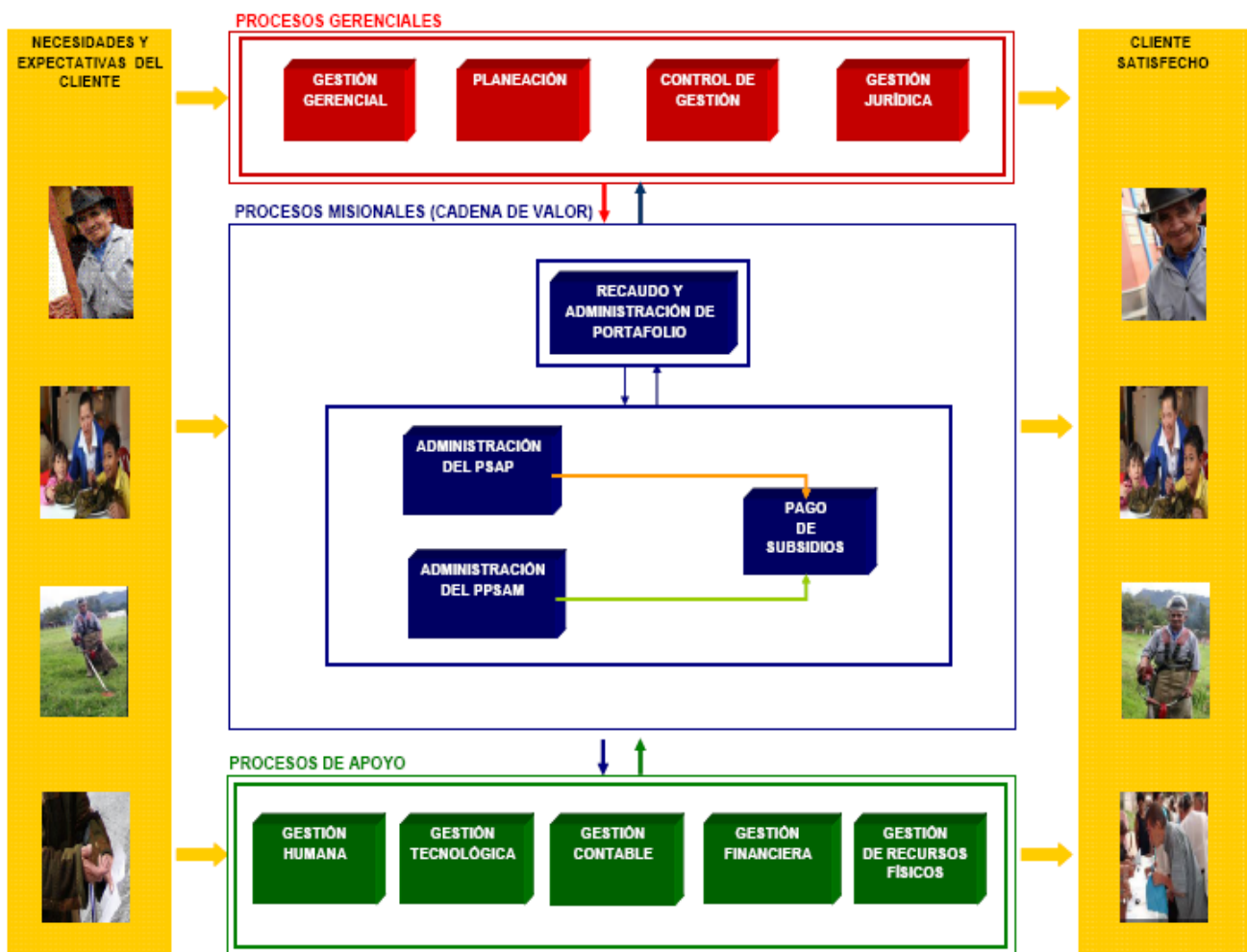
- 1) La actualización tecnológica, lo cual implica el fortalecimiento de la plataforma, adquisición de nuevas herramientas y su apropiación en los procesos que desarrolla la organización.
- 2) Desarrollo y proyección institucional, que permitan la articulación con otros actores públicos y privados, estudios generales relacionados con el cliente y el mercado y sistemas de monitoreo y comunicación fluida con los clientes.
- 3) Fortalecimiento de procesos y sistemas de gestión para el logro de objetivos empresariales, a través de factores críticos como la optimización de recursos, el seguimiento a metas, metodologías de mejora y cultura organizacional para liderar el cambio integrado dentro de la empresa.

7. FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DETECCION, AFILIACION Y CONTINUIDAD DE BENEFICIARIOS AL PROGRAMA DE SUBSIDIO AL APOORTE EN PENSION PSAP

El Consorcio Prosperar es una empresa que desde hace 14 años ha manejado los recursos del Fondo de Solidaridad Pensional ubicándola como una organización seria y responsable en el desarrollo de programas dirigidos a grupos poblacionales vulnerables.

Los procesos que comprenden el sistema de gestión de la organización se describen a continuación.

Figura 3. Mapa de procesos



Con base en el panorama interno y externo en el cual se desarrolla el Consorcio y el análisis situacional en aspectos estratégicos, se han definido elementos claves que le permiten aprovechar las oportunidades para el crecimiento y consolidación del programa PSAP.

7.1. FORMULACION DE LA PROPUESTA VALOR

El Consorcio enfoca sus actividades en la gestión hacia clientes, donde los procesos de información y afiliación de beneficiarios constituyen recursos estratégicos de la empresa. En base a ello, se formula la propuesta de valor considerando los procesos y características críticas que los beneficiarios valoran, para ofrecer con oportunidad y eficiencia el reconocimiento y pago de los subsidios directos e indirectos a los beneficiarios del FSP mediante una red tecnológica nacional y con el talento humano comprometido en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas más vulnerables.

Figura 4. Propuesta Valor



Fuente: Las autoras

Las estrategias planteadas se fundamentan en el suministro y disponibilidad de información de calidad con el cliente interno y externo en un contexto de colaboración, la adopción de mejores prácticas tecnológicas, entorno óptimo de trabajo con una adecuada dimensión humana y el compromiso con el entorno empresarial y social en que desarrolla su actividad.

7.2. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA 1: Creación de nuevas líneas de interacción y comunicación con los clientes que estimulen la aparición de nuevos usuarios y la consolidación de la base de beneficiarios del programa PSAP.

OBJETIVO: Incrementar la vinculación de clientes al programa canalizando esfuerzos hacia una mayor demanda del servicio pero a su vez con un cumplimiento en los pagos que solidifiquen los estados de ingresos.

TIEMPO PROYECTADO: 8 meses

AREA ENCARGADA: Sedes Regionales

INDICADORES ESTRATEGICOS:

INDICADOR	FORMULA	META
Efectividad en la afiliación de beneficiarios a través de medios de comunicación	$(\text{No. de personas afiliadas a través de un medio} / \text{total de personas afiliadas}) * 100$	80%
Efectividad en el cumplimiento de convenios	$(\text{Total de municipios en convenio} / \text{total de municipios de 2 y 3 categoría de la regional}) * 100$	10%

Calidad de la afiliación	(Total de beneficiarios activos / total de beneficiarios afiliados)*100	100%
Porcentaje de variación en las afiliaciones	(No. de afiliaciones del mes actual / No. de afiliaciones del mes anterior)*100	+ 30%

Fuente: Las autoras

ACCIONES ESTRATEGICAS:

- Elaborar nuevo material publicitario e informativo del programa y de la labor del Consorcio por parte de la dirección tecnológica de la empresa.
- Crear canales de apoyo logístico en los municipios para el programa pensional en asocio con las Secretarías de Desarrollo Social municipales, liderados por la oficina de planeación institucional y la coordinación logística del consorcio.
- Actualización de la plataforma y página Web a cargo de la dirección tecnológica.
- Pautar en medios de comunicación masivos con imágenes y mensajes comerciales alusivos al programa PSAP, los cuales serán diseñados por la Dirección de comunicaciones y la Gerencia General.
- Convocatorias masivas en asocio con instituciones departamentales y municipales para generar espacios de captación de potenciales beneficiarios del programa, la cual estará lideradas por la Gerencia General, la dirección de comunicaciones y la oficina de planeación, para ser desarrolladas en las principales regionales del país.

ESTRATEGIA 2: Posicionamiento de la imagen del Consorcio a nivel nacional y regional por medio de la expansión masiva de los programas con que cuenta la empresa y los beneficios que ofrecen a sus afiliados.

OBJETIVO: Masificar la imagen del Consorcio Prosperar como apoyo a la gestión de diferenciación y posicionamiento en el ámbito nacional, transmitiendo asertivamente el trabajo realizado por la organización en pleno.

TIEMPO PROYECTADO: 12 meses

AREA ENCARGADA: Coordinación interinstitucional y Oficina de Comunicaciones

INDICADORES ESTRATEGICOS

INDICADOR	FORMULA	META
Porcentaje de beneficiarios satisfechos con los servicios recibidos	$(\text{No. de beneficiarios satisfechos} / \text{total de beneficiarios encuestados}) * 100$	95%
Porcentaje de cobertura de sedes en el país	$(\text{No. de estudios aprobados para la creación de sedes} / \text{total de estudios de prefactibilidad desarrollados}) * 100$	95%
Porcentaje de participación de la alta gerencia en convocatorias comunitarias	$(\text{No. de convocatorias con presencia de la alta dirección} / \text{total de convocatorias realizadas}) * 100$	90%
Porcentaje de reconocimiento de la empresa	$(\text{No. de personas que conocen los beneficios ofrecidos por el consorcio} / \text{total de personas encuestadas}) * 100$	100%

Fuente: Las autoras

ACCIONES ESTRATEGICAS

- Fortalecer la calidad de los servicios para crear satisfacción en el beneficiario y su núcleo familiar manteniendo su vinculación al programa. Esta acción estará a cargo de la oficina de auditoria y sedes regionales.
- Crear sedes en las capitales de departamento con mayor proyección de clientes basado en patrones de consumo y cobertura del servicio. Estará liderada por la Gerencia General, la Dirección Administrativa y Financiera y Planeación.
- Fortalecer canales de comunicación entre la gerencia nacional y las sedes regionales mediante reuniones periódicas de seguimiento a metas y

formulación de acciones que promuevan el crecimiento, la integración y el control de la calidad en los servicios. La organización de estos encuentros estará a cargo del coordinador institucional, asistentes de gerencia y los coordinadores del programa pensional de las diferentes seccionales según cronograma definido.

- Fortalecer espacios comunes de participación beneficiario y alta gerencia, haciendo presencia e interacción en espacios comunitarios para hacer seguimiento permanente a las tareas y facilitar la participación de los afiliados en la toma de decisiones, vigilancia y seguimiento a los recursos del programa PSAP garantizando la transparencia en el manejo de los mismos. Las áreas implicadas para tal fin se entienden como Coordinación institucional, las regionales y el equipo humano de cada regional.
- Difundir la imagen corporativa a través de un plan de comunicaciones que defina los temas y necesidades más significativas para la empresa, los anuncios y medios de comunicación a emplear, el público objetivo, eventos a realizar y a aquellos en que se va a participar, etc. La definición del plan se hará conjuntamente con la Gerencia General, el Coordinador Institucional y de Comunicaciones y la Oficina de Planeación.

ESTRATEGIA 3: Fortalecimiento del sistema de pago de los beneficiarios del programa PSAP, promoviendo el cumplimiento voluntario mediante la reformulación de los actuales sistemas de atención y las gestiones administrativas relacionadas con la actividad de cobro.

OBJETIVO: Generar cultura de pago oportuno de los beneficiarios como mecanismo fundamental para apoyar la administración de los recursos institucionales.

TIEMPO PROYECTADO: 1 año

AREAS ENCARGADAS: Dirección General, Coordinación institucional y de Comunicaciones, Dirección de Tecnología, Financiera y Administrativa y Coordinadores regionales del programa.

INDICADORES ESTRATEGICOS

INDICADOR	FORMULA	META
Efectividad en la modalidad de pago	$(\text{No. de pagos efectivos por modalidad} / \text{total de pagos oportunos registrados}) * 100$	50%
Porcentaje de morosidad	$(\text{No. de personas con pagos al día} / \text{total de beneficiarios}) * 100$	95%
Efectividad del Plan Padrino	$(\text{No. de beneficiarios apadrinados activos} / \text{total de beneficiarios activos})$	70%
Efectividad en el Plan de Incentivos	$(\text{No. de personas inscritas con pagos al día} / \text{total de personas inscritas en el plan}) * 100$	95%

Fuente: Las autoras

ACCIONES ESTRATEGICAS

- Emplear nuevas modalidades de pago (electrónico o virtual) para la cancelación de los aportes, incrementando el número de centros de pago habilitados a través de alianzas estratégicas con entidades bancarias de amplia cobertura nacional, gestión que será asumida por la Gerencia General y la Dirección Administrativa y Financiera.
- Impresión de recibos de pensión subsidiada vía Web habilitando el vínculo correspondiente en la página electrónica institucional por parte de la Dirección Tecnológica de la empresa.
- Implementar Plan padrino para asegurar el pago oportuno del beneficiario designado una persona responsable de apoyar el pago del aporte de subsidio en pensión de un beneficiario, centrando la atención en aquella población que más lo requiera. Para ello, la coordinación institucional, la oficina de planeación

y las sedes regionales trabajaran conjuntamente en el despliegue de esta acción.

- Plan de incentivos a beneficiarios con pagos al día, reconociendo la entrega de obsequios a aquellos afiliados que realicen oportunamente sus pagos en el último año. La Dirección de Producción y las Coordinaciones Regionales consultarán periódicamente la base de datos de afiliados activos y designará los afiliados a quienes se les hará entrega de estos incentivos.
- Promover un seguimiento telefónico recordando fechas de pago por parte del grupo de asesores territoriales, incluyendo una aplicación al software institucional de acuerdo con la información contenida en la base de datos de beneficiarios. La aplicación será desarrollada por la Dirección Tecnológica del Consorcio.

ESTRATEGIA 4: La contribución de nuevos esquemas de seguimiento a los procesos y fortalecimiento organizacional mediante espacios de formación y promoción de equipos interfuncionales promueven la colaboración entre áreas y divisiones para alcanzar un mayor nivel de eficiencia operativa.

OBJETIVO: Evaluar periódicamente la eficacia en la prestación de los servicios y reestructurar los procesos propios del programa para mejorar la efectividad de los mismos.

TIEMPO PROYECTADO: 6 meses

AREAS INVOLUCRADAS: Gerencia General y Dirección de Planeación.

INDICADORES ESTRATEGICOS

INDICADOR	FORMULA	META
Efectividad en la Afiliación	$(\text{No. de servicios utilizados} / \text{total de Afiliados}) * 100$	50%

Porcentaje de Satisfacción	(No. De Afiliados Satisfechos/ total de Encuestados)*100	50%
	(No. De reclamaciones recibidas/ total de Servicios prestados)*100	50%
Nivel de Cumplimiento en la prestación de los servicios	(No. de Servicios Prestados / total de beneficiarios Conformes)	70%

Fuente: Las autoras

ACCIONES ESTRATEGICAS

- Capacitaciones continuas al personal de atención al cliente y Recurso Humano en nuevas metodologías de atención, manejo de la comunicación y procesos internos para fortalecer las habilidades. Las direcciones responsables de su planeación, ejecución y evaluación, serán, además de las coordinaciones regionales, las Direcciones de Planeación y Administrativa y Financiera.
- Fomentar el trabajo en equipo, mediante la conformación de grupos primarios que permitan la participación de los trabajadores de distintas áreas en las decisiones operativas y tácticas de la organización, estará liderado por las Gerentes de las Regionales, Coordinación Administrativa y Financiera y de Gestión Humana.
- Identificación de los cuellos de botella en la prestación de servicios y atención al cliente. Con ello se pretende agilizar los procesos de base que son los directamente relacionados con la satisfacción en la atención de los diversos requerimientos del cliente. Como responsables de esta acción en las regionales serán designados los Coordinadores Regionales del programa.
- Optimización de los recursos humanos y financieros para las convocatorias de afiliación. En el aprovechamiento de los recursos institucionales se involucra directamente la Dirección administrativa y Financiera, así como también las áreas de Tecnología y Coordinación Institucional.

ESTRATEGIA 5: Reducción de los tiempos de respuesta en la aplicación y desarrollo de los procesos del PSAP.

OBJETIVO: Implementar y desarrollar un proceso rápido y eficaz de respuesta a las actividades realizadas del PSAP por medio de herramientas fáciles de entrenar, instalar y aprovechar desde la atención en sede y en comisión.

TIEMPO PROYECTADO: 8 meses

AREAS INVOLUCRADAS: Para el apoyo y Dirección con las Áreas de Planeación, de Jurídica y de Producción desde la Gerencia General. Desde las regionales como ejecutores, el Coordinador del programa será quien responda por estos usos, tiempos, aplicativos y respuestas.

INDICADORES ESTRATEGICOS

INDICADOR	FORMULA	META
Eficacia de respuesta al trabajo aplicado.	$(\text{No. de Actividades Realizadas} / \text{total de Respuestas a Tiempo}) * 100$	50%
Efectividad en el cumplimiento de las actividades	$(\text{No. de Actividades Realizadas} / \text{total de Actividades Planeadas}) * 100$	50%

Fuente: Las autoras

ACCIONES ESTRATEGICAS

- Responder rápidamente las solicitudes de información sobre las actividades ejecutadas. Con ello se involucran las áreas operativas del programa en las regionales, ellos son los técnicos en atención de usuarios, cuya coordinación de los esfuerzos debe concentrarse en los Coordinadores del Programa y desde la gerencia general con el apoyo de las Direcciones de Jurídica y Producción.
- Fijar objetivos de administración del tiempo. Las auditorías deben estar basadas en las respuestas con calidad que las regionales emiten con destino a la resolución de inquietudes del beneficiario. Su aprobación, firma y esquema de respuesta será validado por la Coordinación y Gerencia Regional.

- Implementar un plan para la administración del tiempo. Su ejecución será responsabilidad de cada funcionario que sea involucrado en la resolución de correspondencia y requerimientos por escrito de los beneficiarios. Su validación por parte de Coordinación y gerencia Regional.
- Fortalecer la comunicación entre todos los trabajadores y clientes. La interacción diaria, continua y como parte de la cultura organizacional, donde el cliente se entiende como objeto de nuestro trabajo y se siente y expresa como parte fundamental de la organización. Su propuesta de apoyos y medios de realización será liderada por el equipo PSAP de cada regional.
- Buscar modelos de respuesta rápida y efectiva para el programa. Su propuesta y ejecución involucra el rediseño de espacios y mejor aprovechamiento de recursos tecnológicos para facilitar toda la información necesaria desde la página Web, sin la necesidad de consultar su trámite personal, por escrito terceros apoderados. La finalidad es agilizar los tiempos de respuesta y ahorro del tiempo de los funcionarios de la empresa, donde el 40% de su tiempo laboral es dedicado en gran parte a la respuesta por escrito de solicitudes que personal y rápidamente se entrega el trámite realizado.

7.3 CONSIDERACIONES FINALES

El Plan Estratégico formulado en la presente monografía es congruente con la misión y el direccionamiento organizacional y a su vez requiere el apoyo y participación permanente del equipo directivo del Consorcio ya que son ellos quienes despliegan hacia los diferentes niveles tácticos y operativos de la organización. De igual manera, se hace necesario contar con los recursos oportunos para el desarrollo de las acciones y la asignación de responsabilidades para desarrollarlas.

Las estrategias están enfocadas a un aspecto clave del negocio como lo es la detección, afiliación y continuidad de beneficiarios al programa PSAP, sin embargo, las autoras recomiendan trabajar simultáneamente algunas pautas organizacionales importantes para lograr una óptima ejecución como son:

- Alinear las áreas clave del negocio para conseguir aumentar la lealtad de clientes, el valor de las firmas consorciadas y a su vez una disminución de la estructura de costos.
- Fomentar la cooperación entre las sedes y la dirección central
- Proporcionar la participación y el compromiso de los empleados.
- Construir un sistema sensible, flexible y disciplinado de seguimiento a metas.

Convertir una estrategia en realidad es uno de los retos más grandes que puede tener cualquier directivo. La ejecución y evaluación de las estrategias tienen como fundamento principal la evaluación mediante la retroalimentación oportuna y adecuada. De la calidad de la información depende la calidad del proceso evaluativo.

La socialización del plan debe ser otro elemento importante a considerar, ya que la actuación que cada integrante de la empresa aporta a los fines trazados, el compromiso y la motivación del personal finalmente llevan a la satisfacción de los clientes y dinamiza la ejecución de las estratégicas.

Para determinar lo anterior, la alta dirección debe tener en cuenta las políticas de capacitación a sus empleados para que éstos mejoren su toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto, así como entender de una manera correcta las necesidades del cliente, desarrollando vínculos con éste y mejorando la delegación de responsabilidades.

CONCLUSIONES

La planeación estratégica es una herramienta importante para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción diseñadas a partir de la interpretación de la situación existente en la organización, para que sea gestionada eficazmente, alcanzando niveles de eficiencia y competitividad. Así mismo, es un recurso muy útil no solo para la planificación global, sino para el desarrollo de proyectos o programas con el fin de obtener un impacto significativo. Para efectos de la presente monografía, se ha evidenciado que con la Planeación Estratégica se hace posible mejorar lo que hay con miras a seguir fortaleciendo la Organización desde este tipo de propuestas académicas y generar reingeniería.

El Consorcio Prosperar se encuentra en un mercado monopolista, el diagnóstico realizado demuestra que cuenta con fortalezas importantes basadas en la experiencia, el talento humano y el conocimiento adquirido en el manejo del programa de subsidio de pensión. Sin embargo, las exigencias actuales de los beneficiarios para la disposición inmediata de información y manejo de datos es un reto que debe asumir, implica el despliegue de acciones encaminadas a mejorar los actuales sistemas tecnológicos y de clientes para satisfacer sus constante requerimientos de manera oportuna.

El plan estratégico formulado se basa en una propuesta de mejoramiento en los procesos claves de: a) divulgación y afiliación, b) reconocimiento y pago y c) seguimiento y control con el fin de fidelizar, rentabilizar y satisfacer a los clientes hacia el crecimiento rentable de las fiducias que integran el Consorcio. Y estas claves son la Propuesta de Valor creada por la autores, y resalta la importante permanencia y actualización de estos ítems.

Hoy en día las alianzas entre empresas e instituciones permiten fortalecer aspectos claves de un negocio, para el Consorcio Prosperar representa una oportunidad que le permite ampliar su presencia en diversos lugares del país y masificar las actividades de divulgación y captación de nuevos usuarios al programa. Así también, los trabajos académicos de estos alcances, permiten mayor coherencia entre la labor diaria y la misión corporativa.

RECOMENDACIONES

- Al llevar a cabo el diagnóstico del entorno, el Consorcio Prosperar debe prestar especial atención al fortalecimiento de su plataforma tecnológica, el trabajo interinstitucional y el mejoramiento de sus procesos de atención y análisis de futuros clientes para la consolidar la base de afiliados al programa PSAP.

La tecnología es base fundamental para generar las herramientas y las oportunidades de mejorar la comunicación con nuestro cliente. Es una de las áreas de mayor énfasis dentro de este trabajo, ya que la organización cuenta con valiosos recursos para sobresalir en este aspecto.

Los responsables dentro de la organización de tomar acciones al respecto es la Gerencia General y la Dirección Tecnológica, en un tiempo no mayor a 12 meses.

- El presente plan estratégico aporta estrategias para posicionar el programa de subsidio de aporte en pensión fundamentadas en el servicio de atención al cliente como elemento diferenciador, por tanto se recomienda su ejecución, la evaluación y seguimiento de los logros alcanzados en la implementación y la aplicación de los ajustes que sean necesarios.

El avala para realizar dicho trabajo, estuvo presidido por la Gerencia General apoyado desde las diferentes áreas de dirección y línea de mando de la organización. De esta forma se fortalece la Organización, ya que las ideas y sugerencias vienen de dentro y de funcionarios comprometidos.

El impulso a las iniciativas de este tipo deben darse desde los colaboradores en todos los niveles y con el aval de la Gerencia General para su preparación y ejecución. La iniciativa para realizar este tipo de trabajo debe ser motivada por la Gerencia General y Regional del Consorcio.

- La organización debe integrar su sistema de información a todos los procesos que desarrolla, de manera que se potencialice la utilización de los recursos y

se cuenten con los elementos necesarios para agilizar la toma de decisiones, con información específica de cara a satisfacer los requerimientos de los afiliados.

Se recomienda llevar a cabo este proceso desde cualquier instancia de la empresa a nivel nacional y regional, a fin de generar reingeniería en los procesos.

- La atención al potencial y al beneficiario del subsidio pensional debe guiarse por bases en la participación activa, reflexiva y decisiva en los temas pensionales que le conciernen, así como en los procesos del programa. Con ello se logra que el aportante en pensión tome plena conciencia del valor de sus pagos mensuales, oportunos y completos como requisito explícito en el beneficio de la protección ante las contingencias derivadas de la vejez, invalidez y muerte.

La participación del beneficiario en cualquier proceso es un enriquecimiento recíproco, en donde la organización es capaz de responder adecuada y eficazmente a los requerimientos más importantes: clientes externos.

La responsabilidad de su desarrollo recae sobre los funcionarios en constante contacto con los beneficiarios y debe ser un proceso permanente.

BIBLIOGRAFIA

- NIAMPIRA, Carlos Alberto (2008). Módulo de Gerencia de la Planeación Estratégica de Marketing. Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing. Universidad Industrial de Santander.
- RENART, Lluís (2005). Claves del Marketing Relacional Bien Hecho. IESE University.
- FISHER, Laura (2003). Introducción a la Investigación de Mercados. Quinta Edición. México. Mac Graw Hill.
- MALHOTRA, Narres K (1999). Investigación de Mercados, un enfoque práctico. Tercera Edición. México. Prentice Hall.
- HOYOS, Ricardo (2008). Modelo integral de gestión de marketing, casar (capturar, sostener y aumentar clientes). Revista electrónica papeles de investigación, universidad Piloto de Colombia, año 2.vol 1.
- VALENZUELA, Leslier. GARCIA, Jesús. BLASCO, María Francisca (2007). Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas del marketing. Revisión y Análisis. Universidad de Talca. Chile
- JIMENEZ, Ana Isabel (2007). La integración de las funciones de marketing e innovación de producto: el uso de las TIC en el fomento de la cooperación. Universita Oberta de Catalunya.
- VALENZUELA, Leslier. (2008). La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing. Universidad Complutense de Madrid.

- AMOROCHO, Hernando Jaimes. BRAVO, Samir Arturo. CORTINA, Aura Karina (2009). Planeación Estratégica de Largo Plazo: Una Necesidad de Corto Plazo. Universidad del Norte. Colombia.
- PERLMAN, Bruce J. RIVERA, Mario (2004). Planeación e Integración estratégica: Un Modelo con estudio de caso del Sector Judicial. Revista Chilena de Administración Pública. Vol. 2. N° 4.

NETGRAFIA

- <http://www.springerlink.com/content/a87441423u6k3n87/?p=41bd67619b064714a6ecb7a5a0e6929a&pi=0>
- http://editorial.unab.edu.co/revistas/rcmarketing/pdfs/r46_art5_c.pdf
- http://editorial.unab.edu.co/revistas/rcmarketing/pdfs/r46_art6_c.pdf
- <http://www.tesisenxarxa.net/>
- <http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/barreiro-Mk%20del%20comercio%20minorista.pdf>
- <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/marketing/100.HTM>
- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6889>
- <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/marketing/100.HTM>