

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO AL AÑO 2017 PARA LA  
VICEPRESIDENCIA DE VENTAS, DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO DE  
COLFONDOS PENSIONES Y CESANTIAS**



**AMIRA MARIA CADAVID JIMENEZ**

**SANDRA LILIANA OSPINA GRANADOS**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA**

**CHIA**

**2014**

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO AL AÑO 2017 PARA LA  
VICEPRESIDENCIA DE VENTAS, DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO DE  
COLFONDOS PENSIONES Y CESANTIAS**



**AMIRA MARIA CADAVID JIMENEZ**

**SANDRA LILIANA OSPINA GRANADOS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de  
Especialista en Gerencia Estratégica**

**TUTOR:**

**ALVARO RAMIREZ RESTREPO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA**

**CHIA**

**2014**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

Chía, Septiembre de 2014

## DEDICATORIA

*“Porque el SEÑOR da la sabiduría; conocimiento y ciencia brotan de sus labios...la sabiduría vendrá a tu corazón, y el conocimiento te endulzará la vida”*

Proverbios 1:6 - 10

A ti Dios GRACIAS por terminar la obra de tus manos sin ti no hubiera sido posible, gracias por habernos dado el entendimiento y la sabiduría para culminar con éxito nuestro postgrado.

A mis padres por su constante apoyo desde el inicio hasta el final del postgrado

**Amira María Cadavid Jiménez**

Con gran amor dedico este trabajo a mis padres: Norberto y Gilma, quienes apoyaron en todo momento la decisión de mi postgrado.

A mi angelito, mi hermano Cesítar que está en el cielo junto a Dios, les agradezco haberme iluminado y haberme dado la paz espiritual para continuar día a día.

Y por su gran paciencia, sacrificio, entendimiento y apoyo incondicional a mi esposo Javi y mis adorables hijos: Natalie y Nicolás.

**Sandra Liliana Ospina Granados**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>16</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>FASE I: DEFINICIÓN DEL SISTEMA .....</b>	<b>20</b>
<b>FASE II: ANÁLISIS DEL SISTEMA .....</b>	<b>20</b>
<b>CONCEPTOS DE ANÁLISIS E LA COMPETITIVIDAD: .....</b>	<b>20</b>
DIAGNOSTICO INTERNO .....	20
ÁRBOL DE COMPETENCIA DE MARC GIGET .....	21
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI .....	21
DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA.....	22
MATRIZ PERFIL COMPETITIVO – MPC.....	22
CONCEPTOS DE ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD: .....	23
CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	23
MAPA ESTRATÉGICO DE LOS COMPETIDORES .....	23
MARCO PESTEL.....	23
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO – MEFE .....	23
CONCEPTOS DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.....	24
MIC MAC ANÁLISIS ESTRUCTURAL .....	25
DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL .....	25
FASE I: LISTADO DE LAS VARIABLES .....	25

FASE 2: DESCRIPCIÓN DE RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES .....	26
FASE 3: IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CLAVE CON EL MICMAC .....	27
<b>FASE III: ANÁLISIS DEL FUTURO .....</b>	<b>27</b>
MÉTODO DELPHI .....	29
<b>FASE IV: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....</b>	<b>29</b>
<b>FASE V: PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>30</b>
MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	30
<b>FASE VI: CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BSC .....</b>	<b>30</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>31</b>
OBJETIVO GENERAL .....	31
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	31
1.1 Reseña Histórica de la Empresa .....	33
1.2 Antecedentes de la organización .....	39
1.2.1 Misión .....	39
1.3 Matriz de Macro segmentación .....	39
1.4 Visión .....	39
1.5 Objetivos Corporativos.....	40
1.6 Filosofía.....	41
1.7 Código de Conducta .....	41

1.8	Políticas .....	42
1.8.1	Política SARLAFT.....	42
1.8.2	Política Anticorrupción.....	42
1.8.3	Política Riesgo Reputacional .....	42
1.8.4	Política de Inversión de Fondos .....	43
1.8.5	Política de Protección de Datos Personales .....	43
1.9	Competencias Esenciales.....	44
1.9.1	Trabajo en Equipo.....	44
1.9.2	Pensamiento Claro .....	44
1.9.3	Contribución a resultados .....	44
1.9.4	Liderazgo Incluyente .....	44
1.9.5	Orientación al cliente .....	45
1.9.6	Comunicación y relaciones transparentes .....	45
2.1	Análisis de la Competitividad .....	46
2.1.1	Diagnóstico Estratégico .....	46
2.1.1.1	Árbol de Competencias de Marc Giget .....	46
2.1.1.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.....	48
2.1.1.3	Identificación de Competidores.....	49
2.2	Análisis del Entorno Estratégico .....	50
2.2.1	Análisis de la Atractividad.....	50
2.2.1.1	Cinco fuerzas de Porter.....	50
2.2.1.2	Matriz de atractividad.....	53

2.2.2	Análisis del Sector .....	56
2.2.2.1	Mapa estratégico de los competidores.....	56
2.2.2.2	Matriz de Perfil Competitivo MPC .....	58
2.3	Análisis de Macro entorno.....	58
2.3.1	Marco Pestel.....	58
2.3.1.1	Determinación de factores de cambio exógenos .....	58
2.3.2	Matriz de evaluación de factores externos MEFE .....	60
2.4	Planteamiento del Problema .....	60
2.4.1	Objeto del Problema .....	61
2.4.2	Objetivo del Problema .....	61
2.4.3	Descripción de la situación propia del problema.....	61
2.4.4	Justificación del planteamiento del problema.....	61
2.5	Análisis Estructural del Sistema.....	62
2.5.1	Análisis de variables estratégicas (Motricidad y Dependencia) ....	62
2.5.2	Técnica del Análisis Estructural .....	62
2.5.3	Identificación de los factores de cambio.....	72
2.6	Análisis de Actores Sociales .....	76
2.6.1	Identificación de los actores sociales.....	76
2.6.2	Construcción de cuadro de intereses.....	76
2.6.3	Matriz de Actores por Objetivos.....	80
2.6.4	Análisis de los objetivos que generan Convergencia, Divergencia, Ambivalencia en los diferentes actores .....	83

2.6.5	Determinar alianzas y enfrentamientos entre grupos de actores....	85
2.6.6	Clasificación de los objetivos .....	89
2.6.7	Determinar el grado de poder de los diferentes actores sociales ...	91
2.6.8	Relación de poder entre actores .....	92
2.6.9	Preparación de la Negociación.....	93
<b>3</b>	<b><i>ANALISIS DE FUTUROS</i></b> .....	<b>95</b>
3.1	Método DELPHI .....	95
3.2	Eventos Hipótesis .....	96
3.2.1	Analizar los Eventos Hipótesis .....	97
3.3	Ejes de Peter Schwartz .....	107
3.4	Construcción de escenarios .....	107
3.5	Construcción y análisis del escenario deseable .....	109
<b>4</b>	<b><i>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</i></b> .....	<b>111</b>
4.1	Construcción del Escenario Apuesta.....	111
4.1.1	Formulación y construcción de objetivos estratégicos .....	111
4.1.2	Formulación y construcción del Árbol de Pertinencias .....	111
4.1.3	Matriz de Importancia y Gobernabilidad.....	127
4.1.3.1	Formulación de acciones de ejecución inmediata .....	129
4.1.3.2	Formulación de acciones de mediano plazo .....	132
4.1.3.3	Formulación de acciones de largo plazo.....	136
4.1.4	Formulación de Marco Estratégico .....	136
4.1.4.1	Estrategia Básica Genérica .....	136

4.1.4.2 Estrategia de Posición Competitiva.....	139
4.1.4.3 Estrategia de Desarrollo – ANSOFF .....	140
4.1.4.4 Estrategia de Crecimiento.....	143
4.1.4.5 Estrategias según matrices estratégicas .....	143
4.1.4.6 Cadena de Valor Genérica.....	148
4.1.4.7 Método de Desarrollo de la Estrategia .....	149
5. <i>PLAN DE ACCION</i> .....	153
6. <i>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</i> .....	154
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>156</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>162</b>

## TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1: DIAGRAMA MARCO TEÓRICO	18
FIGURA 2: PRODUCTOS DE COLFONDOS PENSIONES Y CESANTÍAS	36
FIGURA 3: INFORMACIÓN SOBRE SCOTIABANK COMO ACCIONISTA DE COLFONDOS PENSIONES Y CESANTÍAS	37
FIGURA 4: PRESENCIA GLOBAL DE SCOTIABANK EN EL MUNDO	37
FIGURA 5: CERTIFICACIONES DE CALIDAD Y RIESGO DE COLFONDOS PENSIONES Y CESANTIAS	38
FIGURA 6: UBICACIÓN OFICINAS COLFONDOS NIVEL NACIONAL	38
FIGURA 7. PILARES DE COLFONDOS DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	40
FIGURA 8: MATRIZ CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.	51
FIGURA 9: DIAMANTE DE PORTER.	52
FIGURA 10: BOSTON CONSULTING GROUP REGIONALES DE COLFONDOS A NIVEL NACIONAL	54
FIGURA 11. BCG DEL MERCADO DE PENSIONES EN COLOMBIA	55
FIGURA 12. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS	65
FIGURA 13. PLANO DIRECTO	69
FIGURA 14. GRÁFICO DE INFLUENCIAS DIRECTAS	69
FIGURA 15. PLANO INDIRECTO	70
FIGURA 16. GRÁFICO INFLUENCIAS INDIRECTAS	70
FIGURA 17. PLANO DE DESPLAZAMIENTOS	71
FIGURA 18. GRÁFICA DE CONFLICTIVIDAD DE OBJETIVOS	84

FIGURA 19. RELACIÓN DE PODER ENTRE ACTORES	92
FIGURA 20. EJES DE PETER SWARTZ	107
FIGURA 21. MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD IGO	127
FIGURA 22. MATRIZ IGO	128
FIGURA 23. MATRIZ ESTRATEGIA BÁSICA GENÉRICA PORTER	137
FIGURA 24. EVIDENCIAS ESTRATEGIA GENÉRICA	138
FIGURA 25. OPORTUNIDADES FUTURAS ESTRATEGIA GENÉRICA	138
FIGURA 26. RIESGOS FUTUROS ESTRATEGIA GENÉRICA	139
FIGURA 27. MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA	140
FIGURA 28. MATRIZ DE ANSOFF	141
FIGURA 29. EVIDENCIAS ANSOFF	142
FIGURA 30. OPORTUNIDADES FUTURAS ANSOFF	142
FIGURA 31. RIESGOS FUTUROS ANSOFF	143
FIGURA 32. MATRIZ BCG REGIONALES	144
FIGURA 33. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN – PEEA.	145
FIGURA 34. MATRIZ MCKINSEY	146
FIGURA 35. MATRIZ FODA	147
FIGURA 36. CADENA DE VALOR GENÉRICA	149
FIGURA 37. MÉTODO DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	150
FIGURA 38. EVIDENCIAS MÉTODO DESARROLLO ESTRATEGIA	150
FIGURA 39. OPORTUNIDADES FUTURAS MÉTODO DESARROLLO ESTRATEGIA	151
FIGURA 40. RIESGOS FUTUROS MÉTODO DESARROLLO ESTRATEGIA	152

## TABLA DE TABLAS

TABLA 1: MATRIZ DE MACRO SEGMENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE COLFONDOS S.A.....	39
TABLA 2: ÁRBOL DE COMPETENCIAS .....	47
TABLA 3: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI.....	48
TABLA 4. FONDOS DE PENSIONES EN COLOMBIA.....	50
TABLA 5. BCG REGIONALES COLFONDOS.....	53
TABLA 6. DATOS PARA CONSTRUIR BCG DEL MERCADO.....	55
TABLA 7: MAPA ESTRATÉGICO DE LOS COMPETIDORES .....	57
TABLA 8: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC.....	58
TABLA 9: MARCO PESTEL .....	59
TABLA 10. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS .....	60
TABLA 11: ANÁLISIS DE VARIABLES ESTRATÉGICAS .....	63
TABLA 12. ABREVIATURAS VARIABLES.....	64
TABLA 13. CARACTERÍSTICAS MATRIZ .....	66
TABLA 14. PRIORIZACIÓN VARIABLES MATRIZ INFLUENCIAS DIRECTAS .....	67
TABLA 15. MATRIZ INFLUENCIAS INDIRECTAS.....	68
TABLA 16. VARIABLES ESTRATÉGICAS .....	72
TABLA 17. IDENTIFICACIÓN FACTORES DE CAMBIO.....	72
TABLA 18. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES SOCIALES .....	77
TABLA 19. CAMPOS DE BATALLA.....	78
TABLA 20. OBJETIVOS ASOCIADOS .....	79

TABLA 21. POSICIÓN ACTORES VS OBJETIVOS.....	81
TABLA 22. ALIANZAS Y ENFRENTAMIENTOS ENTRE GRUPOS DE ACTORES.....	85
TABLA 23. GRUPOS DE ACTORES .....	87
TABLA 24. DIVERGENCIAS .....	87
TABLA 25. CONVERGENCIAS .....	88
TABLA 26. ACTORES AMBIVALENTES.....	89
TABLA 27. OBJETIVOS CONFLICTIVOS Y NO CONFLICTIVOS.....	90
TABLA 28. GRADO PODER ACTORES SOCIALES.....	91
TABLA 29. CLASIFICACIÓN DE LOS ACTORES SEGÚN SU PODER .....	92
TABLA 30. PUNTOS DE NEGOCIACIÓN .....	93
TABLA 31. MÉTODO DELPHI .....	95
TABLA 32. EVENTOS HIPÓTESIS .....	96
TABLA 33. TABULACIÓN DE LOS EXPERTOS .....	97
TABLA 34. ANÁLISIS EVENTOS HIPÓTESIS .....	98
TABLA 35. DETERMINACIÓN DE CONSENSO .....	103
TABLA 36. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS PROBABLES .....	104
TABLA 37. DESCRIPCIÓN ESCENARIO TENDENCIAL.....	105
TABLA 38. FAMILIA DE VARIABLES.....	106
TABLA 39. FAMILIAS POR CATEGORÍAS .....	106
TABLA 40. ESCENARIO DESEABLE .....	108
TABLA 41. ESCENARIOS ALTERNOS .....	108
TABLA 42. ESCENARIO PESIMISTA .....	109

TABLA 43. DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL ESCENARIO DESEABLE.....	109
TABLA 44. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	111
TABLA 45. DOFA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	112
TABLA 46. ACCIONES POR OBJETIVOS.....	115
TABLA 47. ACCIONES POR IMPORTANCIA, GOBERNABILIDAD Y TEMPORALIDAD.....	120
TABLA 48. ACCIONES EJECUCIÓN INMEDIATA .....	129
TABLA 49. ACCIONES MEDIANO PLAZO .....	132
TABLA 50. ACCIONES DE LARGO PLAZO .....	136
TABLA 51. POSICIÓN COMPETITIVA.....	139
TABLA 52. POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN ACCIÓN – PEEA .....	145
TABLA 53. MATRIZ MPEC.....	148
TABLA 54. MATRIZ DE RELACIÓN DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS ESTRATÉGICOS.....	153
TABLA 55. BALANCE SCORE CARD .....	155

## INTRODUCCION

Una vez finalizados nuestros estudios en la especialización de Gerencia Estratégica realizaremos un PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO partiendo del trabajo hecho en Prospectiva Estratégica y siguiendo con las asignaturas de Pensamiento y Análisis Estratégico, Implementación y Evaluación Estratégica y Formulación Estratégica, se plantea un escenario donde se busca establecer una estrategia final a través de la situación presente de Colfondos Pensiones y Cesantías, una de las tres Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías que conforman el grupo del Régimen de Ahorro Individual en Colombia.

Los fondos de pensiones privados en Colombia llevan dos décadas trabajando por ajustar lo mejor de las leyes colombianas para fomentar el ahorro individual a mediano y largo plazo con el fin de obtener una pensión de invalidez, vejez o muerte y un subsidio funerario para los afiliados o pensionados. Y en el caso de las cesantías el ahorro es más a corto plazo, con el fin de poder adquirir vivienda, pagar estudios y para lo que fueron concebidas las cesantías, tener un capital que ayude a cubrir las necesidades económicas cuando se queda sin empleo.

En Colombia solamente quedan tres fondos privados: Protección, Porvenir y Colfondos. Skandia que ha existido como fondo alternativo de inversión y el fondo del régimen de prima media Colpensiones (antes Instituto de Seguro Social –ISS-).

El escenario de nuestro plan prospectivo estratégico se basa en cómo aumentar la productividad de la fuerza de ventas de Colfondos con los productos intangibles de pensión y cesantías. Para ello se hizo un diagnóstico de la situación actual de Colfondos en cuanto a su productividad en los dos productos, comparándola con la de los otros dos fondos privados: Porvenir y Protección. Al hacer el estudio de la competencia se evidencia que la productividad de Colfondos está en un 50% por debajo de los otros dos competidores. De esta manera se realiza un plan prospectivo para definir la estrategia que puede llevar a Colfondos Pensiones y Cesantías S.A. a crecer en participación de mercado en Colombia y cumplir los objetivos estratégicos propuestos en el año 2011 para el año 2015, llamado el “VUELO 1115”.

## MARCO TEÓRICO

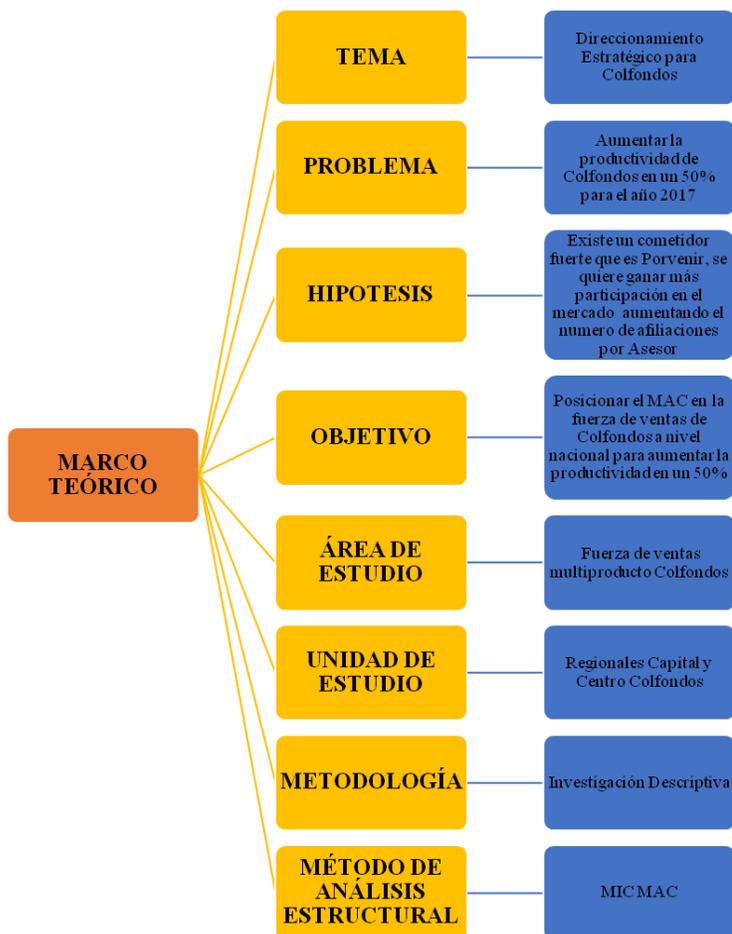


Figura 1: Diagrama Marco Teórico

Fuente: <http://ejemplosde.info/wp-content/uploads/2013/08/ejemplo-de-marco-te%C3%B3rico.jpg>

Elaboración Propia

La Planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

En contraste definimos la planeación estratégica como el proceso por el cual los líderes de una organización prevén el futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. La Planeación Estratégica involucra seis factores críticos:

- Es un patrón de decisiones coherente, es decir que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
- Constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
- Es una definición del dominio competitivo de la organización, es decir su entorno.
- Representa una respuesta al análisis DOFA con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
- Se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.
- Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus stakeholders, su razón de ser.

La Planeación Estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización (Gup, 1979).

- ¿Hacia dónde va?
- ¿Cuál es el entorno?
- ¿Cómo lograrlo?

## **FASE I: DEFINICIÓN DEL SISTEMA**

Esta fase detalla el core business que involucra la misión, visión y matriz de macro segmentación. Por otro lado, se detalla el core values que integra los objetivos corporativos, filosofía. Finalmente, se detalla el core competences es decir las competencias esenciales de Colfondos. Esta fase es vital para el desarrollo estratégico de Colfondos, debido a que logra definir el alcance de las estrategias definidas dentro de cada uno de los core anteriormente mencionados.

## **FASE II: ANÁLISIS DEL SISTEMA**

Esta fase involucra el Análisis de la Competitividad y de la Atractividad. Con estos análisis se pretende realizar el diagnóstico estratégico para Colfondos partiendo del análisis detallado del entorno externo e interno permitiendo identificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el propósito de lograr asemejar la posición actual en el mercado. Para el análisis detallado se utilizan herramientas de diagnóstico estratégico para determinar la situación presente de la empresa en estudio.

### **Conceptos de Análisis e la Competitividad:**

#### **Diagnostico Interno**

Se realiza para precisar las Fortalezas y Debilidades de los cuatro recursos fundamentales de Colfondos: Humanos, financieros, tecnológicos y comerciales. Permite estimar la

importancia de dichas fortalezas y debilidades mediante las Amenazas y Oportunidades que provienen del entorno externo.

### **Árbol de Competencia de Marc Giget**

A través del árbol de competencias se determinan los factores endógenos de la organización, estos son las FORTALEZAS que son los factores que aceleran el desarrollo competitivo de la organización Y DEBILIDADES que son los factores que retardan el desarrollo competitivo de Colfondos.

Los árboles de competencia pretenden representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados). En el marco de la metodología integrada el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas. (Giget, 1980)

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI**

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona

una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. David, Fred. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª Edición). México. Pearson Educación.

### **Definición de la Competencia**

Conocer a los competidores es crucial para un planeación eficaz. La empresa debe saber cinco aspectos primordiales de su competencia:

- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Cuáles son sus estrategias?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades?
- ¿Cuáles son sus patrones de reacción?

### **Matriz Perfil Competitivo – MPC**

Identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

David, Fred. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª Edición). México. Pearson Educación.

## **Conceptos de Análisis de la Atractividad:**

### **Cinco fuerzas de Michael Porter**

Porter (1980), plantea que existen cinco fuerzas competitivas básicas que determinan la intensidad de la competencia en cualquier industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación con compradores
- Poder de negociación con proveedores
- Amenaza de productos sustitutos

### **Mapa Estratégico de los Competidores**

Permite identificar de los competidores su ubicación en el sector, ámbito de acción, estrategias genéricas y sus estrategias de negocio.

### **Marco PESTEL**

Permite hacer un análisis detallado del Macro entorno de Colfondos de las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales.

### **Matriz de Evaluación del Factor Externo – MEFE**

Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. David, Fred. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª Edición). México. Pearson Educación.

## **Conceptos del Análisis Estructural del Sistema**

Para este análisis se tomó como herramienta tecnológica el software de método prospectivo MIC MAC.

## **MIC MAC Análisis Estructural**

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva.

Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

### **Descripción del método de análisis estructural**

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos. Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

#### **Fase 1: listado de las variables**

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

## **Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables**

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿Existe una relación de influencia directa entre la variable  $i$  y la variable  $j$ ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de  $n$  variables,  $n \times n-1$  preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de

interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.

Señalemos, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de relleno normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%.

### **Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac**

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC\* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificación (directa, indirecta y potencial) .Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

Retomado de: <http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programasprospectiva/micmac>

### **FASE III: ANÁLISIS DEL FUTURO**

Este análisis determina los posibles escenarios que Colfondos podrá implementar teniendo en cuenta las variables estratégicas resultado del MIC MAC, para llegar a identificar el escenario favorable partiendo de hipótesis, se debe contar con la participación de expertos

de la organización ya que tienen conocimiento del problema planteado y de los procesos del área a tratar. A continuación se detallan los factores que intervienen y acompañan este análisis:

El objetivo de este método de acercamiento a través de escenarios es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competencia. La finalidad método de escenarios tiende a construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución; cuyo objetivo de estas representaciones es poner en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno general y competencial de la organización.

Un escenario, es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura.

Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

- Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles.
- De anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables. Se conciben de un modo retrospectivo.

Estos escenarios exploratorios o de anticipación pueden, por otra parte, según se tomen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o

contrastados. Retomado de:

[http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa10/metodos\\_alternativa\\_negocio/m7.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa10/metodos_alternativa_negocio/m7.htm)

### **Método DELPHI**

“Método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”.

Linstone y Turoff (1975). Retomado de:

[http://www.prospectiva.eu/zaharra/03\\_Delphi\\_ESTE.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/03_Delphi_ESTE.pdf)

En Colfondos se implementa el método con la participación de expertos, la descripción de los eventos por cada variable clave definiendo eventos hipótesis de allí se determina si hay o no conceso de allí se identifica el evento probable, luego se describe el escenario tendencial, se elabora el escenario alterno y finalmente se diseña el escenario apuesta y deseable.

### **FASE IV: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

La Dirección Estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico implícito. Involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del talento humano de ejecutarlo, este proceso es coherente con las creencias, valores y cultura de las personas que cuentan con la competencias requerida para llevarlo a cabo. Peters (1984)

## FASE V: PLAN DE ACCIÓN

### **Matriz de relación de objetivos conflictivos vs. Objetivos estratégicos**

Permite identificar cuales objetivos conflictivos pueden ser compensados y bajo qué acciones estratégicas contando con la participación de actores influyentes esto con el propósito de generar su ejecución.

## FASE VI: CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BSC

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro perspectivas - financiera, cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Kaplan, Robert S. and David P. Norton. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para Colfondos al 2017 partiendo de la definición del problema, con el fin de aumentar la participación y reconocimiento en el mercado.

### Objetivos Específicos

- Definir el sistema de Colfondos mediante la identificación de su core de negocio, valores y competencias esenciales, que permita analizar la fase fundamental de la organización.
  
- Analizar el sistema de Colfondos, mediante la investigación interna y externa del entorno, bajo la implementación del Mic Mac, con el propósito de obtener un diagnóstico organizacional y de esta manera visualizar el panorama competitivo y atractivo de la organización
  
- Analizar el sistema del futuro de Colfondos, mediante el estudio morfológico bajo el método DELPHI, que permita determinar el escenario posible, probable, apuesta y deseable.
  
- Definir y diseñar el Direccionamiento Estratégico de Colfondos, por medio de la construcción del escenario apuesta, definición de los objetivos estratégicos y posición

competitiva, con el fin de lograr el cumplimiento de las estrategias definidas a largo plazo posicionando a Colfondos como la organización diferenciadora en servicio en el mercado de Pensiones y Cesantías

## 1. DEFINICION DEL SISTEMA

### 1.1 Reseña Histórica de la Empresa

Colfondos se constituye el 7 de Noviembre de 1991 su objetivo es administrar los recursos de Pensiones Obligatorias, Cesantías y Pensiones Voluntarias de la comunidad laboral de Colombia. Contaba con la participación de empresas del grupo Santodomingo como: Colseguros, Inversiones Bavaria, Inversiones Fenicia, Unión de Valores, Inmobiliaria Aguila, Redes de Colombia.

En 1992 inicia labores con una estructura muy reducida, se empiezan las conversaciones con Cruz Blanca que ingresaría posteriormente como accionista de Colfondos, aportando su experiencia y conocimiento en el tema pensional.

En 1993 de acuerdo a la orientación del nuevo accionista se establecen estrategias agresivas a nivel comercial en el mercado de cesantías logrando un crecimiento importante. En este año se lanzó al mercado el Fondo de Pensiones Voluntarias CLASS.

En 1994 Se implementó el nuevo Sistema General de Pensiones creado con la ley 100 de 1993, Ley de reforma a la Seguridad Social. Colfondos para este año se posiciona como la segunda administradora de pensiones en Colombia, pero el octavo lugar entre las administradoras de cesantías que para ese año eran alrededor de 20 entidades. En abril ingresa como accionista CITIBANK OVERSEAS INVESTMENT CORPORATION,

accionista internacional que con su experiencia en el mercado financiero le daría un aporte importante.

En 1995 de acuerdo a la disposición de democratización de la propiedad de la empresa, en el mes de julio se formaliza el ingreso de CAFAM como accionista del sector social solidario, aportando su conocimiento en el desarrollo de servicios para el bienestar de la familia colombiana. En 1996 cambia su imagen corporativa.

En 1997 se produce un cambio en la composición de Colfondos, luego de la salida del Grupo Santodomingo y Cruz Blanca, llega ARGENTARIA, importante conglomerado financiero español especializado en banca, seguros y administración de fondos de inversión y de pensiones voluntarias. La composición queda de la siguiente manera:

CITIBANK            45%

ARGENTARIA        35%

CAFAM                20%

Para Septiembre del año 2009, el holding del grupo Colpatria en asocio con dos fondos internacionales, Palmfund y Linzor Capital, adquiere el 100% de la administradora. En ese momento contaba con un patrimonio de \$202.188 millones y activos por \$243.627 millones. Tenía 1'366.800 afiliados en pensiones obligatorias y el fondo valía \$10,3 billones. Escobar, Marcela. (2009). Mercantil Colpatria compró Citi Colfondos. En

Dinero.com. Recuperado de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/mercantil-colpatria-compro-citi-colfondos/84256>

Para el 14 de Agosto de 2012 Scotiabank firma canadiense adquiere la participación mayoritaria de Colfondos, Scotiabank controla Profuturo AFP en Perú, adquirida en 2008 y Scotia Crecer AFP en República Dominicana, adquirida en 2007.

Tomado de: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/scotiabank-ahora-sera-dueno-colfondos/157255>

La AFP Colfondos trabaja para administrar responsable, clara y transparentemente los recursos que sus afiliados le confían en pensiones y cesantías. En ese sentido, la AFP actúa bajo políticas y prácticas que tienen como objetivo preservar la rentabilidad, seguridad y liquidez de los Fondos gestionados por la compañía, respetando y acatando las normatividades y disposiciones de los entes de control del Gobierno Nacional.

## Nuestros productos

---



**Pensión  
Obligatoria**



**Cesantías**



**Pensión  
Voluntaria**

Figura 2: Productos de Colfondos Pensiones y Cesantías  
Fuente: Presentación Institucional Interna.

Colfondos participa con un 13,7% del mercado en valor de Fondo de Pensión Obligatoria, 10% en valor de Fondo de Cesantías y 4% en valor de Fondo de Pensiones Voluntarias.

## Nuestros accionistas



- Scotiabank es el banco canadiense más internacional y una de las instituciones financieras de primer nivel en Norte América.
- Fundado en 1832
- Presente en América Latina desde 1889
- Activos totales de más de CAD\$ 754 mil millones
- AUA de más de CAD\$ 362 mil millones
- AUM de más de CAD\$ 135 mil millones
- Capitalización de mercado de más de CAD\$ 70 mil millones, listado en la bolsa de Toronto y Nueva York bajo el símbolo (BNS)
- Utilidad neta de CAD\$ 6.5 mil millones; ROE: 20% (año completo 2012)
- Ofreciendo soluciones financieras a más de 18,6 millones de clientes en 50 países
- Emplea a más de 83.000 personas (aproximadamente 50% de habla hispana)
- Más de 3.400 sucursales y oficinas a nivel mundial; 7.400 cajeros automáticos
- Calificación de riesgo de Aa2 otorgada por Moody's y A+ otorgada por S&P
- En un estudio global reciente de Oliver Wyman Scotiabank se encontró dentro de los diez bancos con mejor desempeño en el mundo de los últimos tiempos
- Accionista de Colfondos con el 51% de participación. Mercantil Colpatria 49%



Figura 3: Información sobre Scotiabank como accionista de Colfondos Pensiones y Cesantías  
Fuente: Presentación Institucional Interna

## Presencia Global

- Scotiabank es una de las instituciones financieras de primer nivel en Norte América y el Banco más internacional de Canadá. Con más de 83.000 empleados, Scotiabank atiende a más de 18.6 millones de clientes in más de 50 países.



Figura 4: Presencia Global de Scotiabank en el mundo  
Fuente: Presentación Institucional Interna

## Certificaciones

### Calidad

Certificado ISO 9001:2008 por la excelente prestación de servicios de comercialización y administración de los Fondos de Pensiones Obligatorias, Pensiones Voluntarias y Cesantías a nivel nacional.



### Riesgo

Colfondos cuenta con la calificación triple A (AAA) a la Eficiencia en la Administración de Portafolios. Esta calificación indica que la estructura financiera, la administración y el control de los riesgos, la capacidad operativa, así como la calidad gerencial y el soporte tecnológico de Colfondos es excelente.\*

\*Todos nuestros fondos administrados cuentan con calificación AAA de Riesgo de Crédito (Fondo Conservador de Pensión Obligatoria, Fondo Moderado de Pensión Obligatoria, Fondo Mayor Riesgo de Pensión Obligatoria, Fondo Cesantías de Corto Plazo, Fondo de Cesantías de Largo Plazo y los Fondos de Pensión Voluntaria Class Inversión: Class Dinámico y Class Tradicional)

\*Calificación otorgada por Value and Risk Rating S.A., abril 13 de 2012

Figura 5: Certificaciones de Calidad y Riesgo de Colfondos Pensiones y Cesantías  
Fuente: Presentación Institucional

## Nuestras oficinas

Contamos con Oficinas en las principales ciudades del país

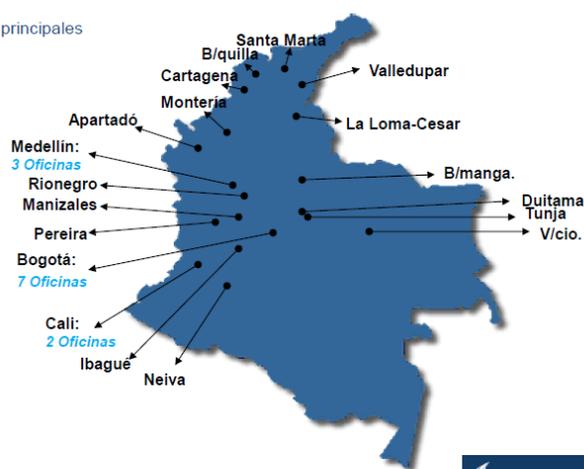


Figura 6: Ubicación oficinas Colfondos nivel nacional  
Fuente: Presentación Institucional.

## 1.2 Antecedentes de la organización

### 1.2.1 Misión

Proporcionar servicios de ahorro previsional de alta calidad acordes con las necesidades de los Clientes, ofreciendo tranquilidad y confianza, mediante el compromiso ético, el manejo prudente y profesional de los recursos encomendados, generando la satisfacción de los Accionistas, los Clientes y los Empleados; contribuyendo al desarrollo ordenado del ahorro en la sociedad.

## 1.3 Matriz de Macro segmentación

Colfondos tiene cuatro unidades de negocio que se describen en la matriz de macro segmentación de la Tabla No. 1.

Tabla 1: Matriz de macro segmentación de los productos de Colfondos S.A.  
Fuente: Elaboración propia

PRODUCTO	TIPO CLIENTE		SEGMENTO
PENSION OBLIGATORIA			Colfondos
CESANTIAS	Persona Natural	Persona Jurídica	Pionero
PENSION VOLUNTARIA			Temporales
TARJETA CREDITO SUMA			Público

## 1.4 Visión

Ser una organización de servicios de ahorro previsional confiable, orientada al cliente, cumpliendo la promesa básica, rentable y flexible, basada en la ética, excelencia y profesionalismo. Tomado de: <https://www.colfondos.com.co/mision-vision>

## 1.5 Objetivos Corporativos

Después de la compra del 51% por parte de Scotiabank y en línea con lo propuesto en su momento por Multibanca Colpatria en el año 2011, los objetivos corporativos de Colfondos se alinean con lograr un ROE superior al de la industria y alcanzar una utilidad neta superior a 40 mil MM en el año 2015, con cuatro grandes pilares que se describen en la figura 7.

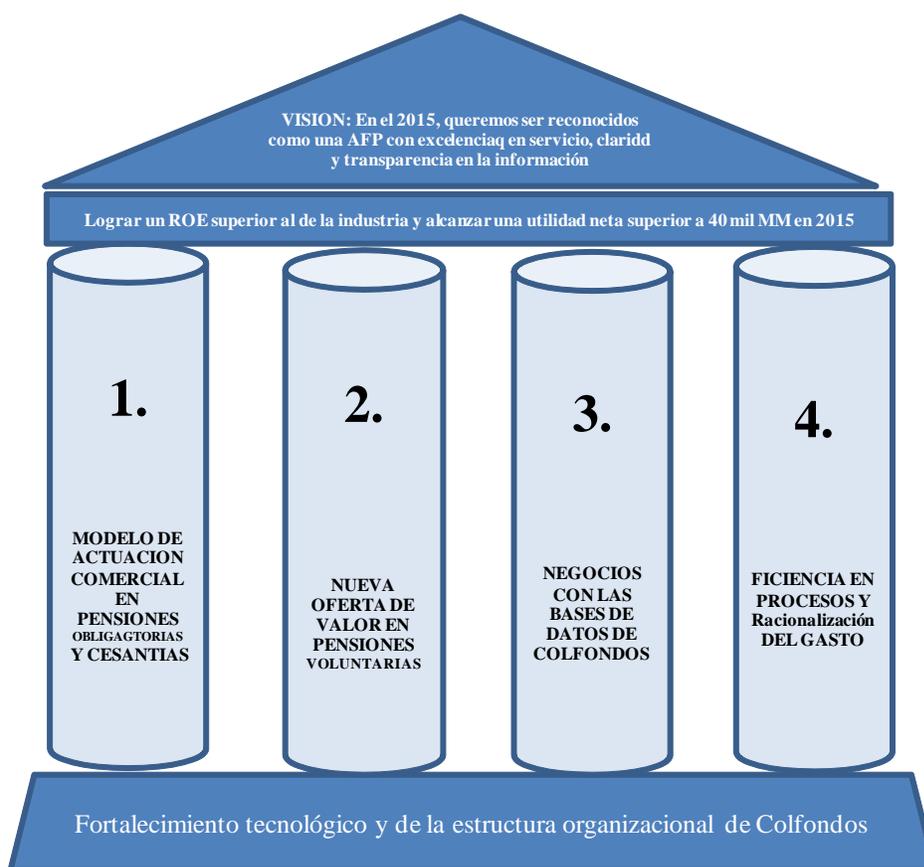


Figura 7. Pilares de Colfondos de acuerdo a los Objetivos Estratégicos  
Fuente: Elaboración propia.

## 1.6 Filosofía

Colfondos cuenta con un programa de Educación Financiera denominado *CONSTRUYENDO SU FUTURO* al cual se puede acceder a través del site [www.construyendosufuturo.com](http://www.construyendosufuturo.com) donde los afiliados encuentran la información que se requiere sobre pensiones, cesantías y pensiones voluntarias.

Conjuntamente con ASOFONDOS, promueve la educación financiera a través de la Campaña: Sólo en los Fondos de Pensiones, que se encuentra publicada en [www.colfondos.com.co](http://www.colfondos.com.co)

## 1.7 Código de Conducta

Establece las políticas y procedimientos clave que rigen nuestra gestión como empleados de Colfondos, pues nos encontramos orientados a dar prioridad a nuestros afiliados y empleadores, brindándoles asesoramiento claro, oportuno y veraz, entregándoles productos y servicios de calidad, actuando con un alto nivel de integridad, manteniendo la confidencialidad y privacidad de su información, dándoles un trato justo y evitando acuerdos y prácticas comerciales que lleven a conflictos de interés. Tomado de:

<https://www.colfondos.com.co/codigo-conducta>

Existe en Colfondos una línea de ética que permite denunciar de manera anónima, situaciones que puedan involucrar supuestas malas conductas o inquietudes frente a la Compañía.

## **1.8 Políticas**

### **1.8.1 Política SARLAFT**

Esta política tiene como objetivo establecer principios y estándares que permitan proteger a Colfondos contra el riesgo de ser utilizado para el ocultamiento, manejo, inversión y aprovechamiento en cualquier forma de dinero proveniente de actividades delictivas. Colfondos cumple con este compromiso a través del establecimiento de políticas, normas y procedimientos internos eficaces que permitan desarrollar e implementar el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo – SARLAFT .

### **1.8.2 Política Anticorrupción**

Proporciona orientación en cuanto a la manera en que se debe tratar con funcionarios públicos, así como con terceros que representan a Scotiabank en las relaciones con estos funcionarios, ésta política debe ser cumplida por todos los directivos, oficiales, funcionarios y empleados del Grupo Scotiabank. Las responsabilidades en general son: Leer...Preguntar....Cumplir y ¡Notificar!

### **1.8.3 Política Riesgo Reputacional**

Describe las políticas y principios generales que se aplican a la gestión del riesgo de la reputación en el Grupo Scotiabank. Se trata de una parte integral de las políticas y los procedimientos del Banco que articulan la estructura de control y gobierno del Grupo Scotiabank.

#### **1.8.4 Política de Inversión de Fondos**

Colfondos S.A. Pensiones y Cesantías ha adoptado unas políticas de inversión para la administración de los fondos administrados con sus manuales correspondientes que han sido aprobados por la Junta Directiva y que se encuentran de manera pública en el siguiente link <https://www.colfondos.com.co/politicas-de-inversion-de-fondos> entre los cuales se encuentran: Manual de conflictos de interés y manejo de información; Manual estrategia vehículos de inversión; Manual Proxy Voting; Manual de evaluación gobierno corporativo; Políticas de inversión de fondos.

#### **1.8.5 Política de Protección de Datos Personales**

Colfondos cuenta con una Política de Seguridad de la Información basada en la norma ISO 27000, buenas prácticas de la industria como NIST, OWASP. La política de seguridad contempla los aspectos como: Organización de seguridad de la información, gestión de activos, seguridad ligada a los recursos humanos, seguridad física y del ambiente, gestión de comunicaciones y operaciones, control de acceso, adquisición, desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información, gestión de incidentes, gestión de la continuidad del negocio, y cumplimiento. Para mantener la información de los Afiliados en condiciones de seguridad, e impedir la modificación, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado, ha implementado estándares y procedimientos, así como acuerdos de confidencialidad con terceras partes. Tomado de:

(<https://www.colfondos.com.co/documents/10157/1673068/POL%C3%8DTICA+>

DE+PROTECCION+DE+DATOS+PERSONALES+DE+COLFONDOS.pdf/f997

db30-c235-4dc2-a648-29ddf3682ccb

## **1.9 Competencias Esenciales**

### **1.9.1 Trabajo en Equipo**

Supera el sentido de “competir” para alcanzar los resultados. Busca el beneficio y satisfacción mutua.

### **1.9.2 Pensamiento Claro**

Simplifica la estrategia en acciones específicas, promueve espacios para la participación y generación de ideas. Toma decisiones y comunica prioridades de forma clara y concisa.

### **1.9.3 Contribución a resultados**

Desarrolla su actividad con criterios de rentabilidad y eficiencia, contribuyendo al crecimiento sólido del negocio.

### **1.9.4 Liderazgo Incluyente**

Es leal e integro, crea un ambiente de trabajo positivo para el logro de los resultados.

Construye relaciones de confianza, aceptando las diferencias y logra construir mejores formas de hacer las cosas.

**1.9.5 Orientación al cliente**

Conoce las necesidades de su cliente (interno/externo) y trabaja de manera proactiva para satisfacerlas, superando sus expectativas y construyendo una relación a largo plazo.

**1.9.6 Comunicación y relaciones transparentes**

Transmite ideas y opiniones de forma clara y abierta, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás, logrando establecer y mantener relaciones cordiales que generen confianza entre las personas.

## 2. ANALISIS DEL SISTEMA

### 2.1 Análisis de la Competitividad

#### 2.1.1 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico se apoya en los dos frentes de la organización: interno y externo. El objetivo del diagnóstico interno es conocer las fortalezas y debilidades de todos los niveles del árbol de competencias, de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales....También es necesario apreciar su importancia a través de las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno estratégico. (Godet, 2009, p.50)

##### 2.1.1.1 Árbol de Competencias de Marc Giget

“Los árboles de competencia pretenden representar el conjunto de la organización, sin reducirla a sus productos y mercados. (Godet, 2009, p.50). La RAIZ representa las competencias técnicas y el saber hacer; el TRONCO representa la capacidad de implementación y las RAMAS representan las líneas de productos y mercados. A través del árbol de competencias se determinan los factores endógenos de la organización, estos son las FORTALEZAS que son los factores que aceleran el desarrollo competitivo de la organización Y DEBILIDADES que son los factores que retardan el desarrollo competitivo de Colfondos. (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Árbol de Competencias

Fuente: Tomado de Material Clase Prospectiva. Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia



AREA FUNCIONAL	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MERCADEO</b>	Experiencia en el sector de AFP por 22 años y contratación de personas con experiencia en otros fondos para liderar las áreas clave en la Vicepresidencia de Mercadeo	Carece de presupuesto para cubrir las necesidades del área y lo que demanda el mercado y la competencia	Eficacia en el estudio y análisis de la competencia para implementar planes de mejora en la empresa para fortalecer la marca, identificando alianzas estratégicas.	Falta de alineación con la Vicepresidencia Comercial, en cuanto al manejo de las bases de datos de personas jurídicas y naturales no son acordes a los requerimientos de la regional con respecto al relacionamiento.	Cobertura a nivel nacional con apoyo de oficina Colpatria Linea de servicio de consulta automática	Falta fortalecer alineación con la Vicepresidencia de ventas, distribución y servicio a través del Modelo de Actuación Comercial y del Modelo de Actuación de Servicio
<b>VENTAS, DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO</b>	Posicionamiento de la empresa en el mercado por medio de la fuerza de ventas ayudados de los Modelos de Actuación Comercial y del Modelo de Actuación de Servicio	Deficiencia en la definición y dimensionamiento de la estructura para la cobertura del mercado con respecto a corredores comerciales	Alineación en el Modelo de Actuación Comercial (MAC) y en el Modelo de Actuación de Servicio (MAS)	Resistencia de la fuerza de ventas antigua a seguir el MAC y el MAS, apoyados por el grupo de sindicalizados	Mejoramiento en el resultado de los indicadores teniendo en cuenta la implementación del plan de acción de seguimiento semanal constante. Cuenta con una mesa de dinero propia que tiene la capacidad de reaccionar rápidamente ante tales contingencias y/o cambios bruscos del mercado, además de la solidez financiera que respalda a los clientes y a la empresas	Falta de compromiso de la fuerza de ventas que esta en el sindicato e influencia sobre los demás grupos comerciales
<b>RIESGO</b>	Calificación triple A (AAA) de la eficiencia en la administración de portafolios y certificación en la calidad de los procesos ISO 9001/2008	Volatilidad de los mercados, baja estimación de la producción de petróleo, renta fija local desvalorizada el último período	Manejo conservador de los portafolios de inversión que minimiza el riesgo ante las posibles variaciones especulativas del mercado, el Banco Central Europeo (junio 2014) redujo la principal tasa de interés de 0,25% a 0,15% y anunció medidas adicionales de liquidez	Falta definir una interfaz directa con ventas y riesgo por el manejo e interpretación de información para la toma de decisiones con el cliente en el momento de recibir la asesoría de la fuerza de ventas		Inversión en los mismos activos y la regulación del Banco de la República y de las entidades de control como Superfinanciera que estima límites y topes a los fondos de pensiones y cesantías
<b>OPERACIONES</b>	Conocimiento importante del funcionamiento del fondo, cuando se necesita evacuar un caso prioritario se cuenta con el recurso humano, operativo y tecnológico para la oportunidad en la solución de problemas	Los procesos estan centrados en la operación y no en el cliente	Optimización de los procesos con líderes en cada uno de ellos para canalizar los requerimientos de manera oportuna	Falta mejorar radicalmente en tiempos de respuesta de PQR's en todos los canales de servicio	Tercerización del proceso operativo buscando eficiencia y eficacia en los procesos de respuesta de PQR'S	Falta de oportunidad en tiempos de respuesta de PQR's por la lentitud de ejecución de la operación desde la recepción de los mismos por los diferentes canales de servicio
<b>FINANZAS</b>	Controlar el desempeño financiero de la compañía, garantizando la sostenibilidad del negocio y la maximización de los resultados	Demasiada burocracia, demasiada tramitología para la aprobación de recursos.	Eficacia en la creación y monitoreo de indicadores de gestión en todas las áreas funcionales de la compañía	Reprocesos de requerimientos de las demás áreas Proveedores costosos	Planes de acción de mejora continua y radical en los procesos con comités semanales para su seguimiento	Rigidez en los requisitos de suministro de recurso financiero a las demás áreas

### 2.1.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

“Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2003, p. 149)

Ver Tabla No. 3.

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI  
Fuente: Tomado de Material Clase Análisis y Pensamiento Estratégico, Edgar Ibarra, 2013.  
Elaboración propia

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Eficacia en el estudio y análisis de la competencia para implementar planes de mejora en la empresa	0,15	0	0
Alineación en el Modelo de Actuación Comercial (MAC)	0,2	4	0,8
Manejo conservador de los portafolios de inversión	0,05	2	0,1
Optimización de los procesos	0,1	3	0,3
Eficacia en la creación y monitoreo de indicadores de gestión	0,1	3	0,3
<b>Subtotal Fortalezas</b>	<b>0,6</b>	<b>12</b>	<b>1,5</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de alineación con la Vicepresidencia Comercial	0,17	3	0,51
Resistencia de la fuerza de ventas antigua a seguir el MAC	0,05	4	0,2
Falta definir una interfaz directa con ventas	0,1	2	0,2
Falta mejorar radicalmente en tiempos de respuesta de PQR's	0,06	3	0,18
Proveedores Costosos	0,02	2	0,04
<b>Subtotal Debilidades</b>	<b>0,4</b>	<b>14</b>	<b>1,1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		

De acuerdo a esta matriz podemos analizar que Colfondos tiene una posición interna sólida, indica que en sus fortalezas internas generales están por arriba del promedio. Se puede observar que las fortalezas tienen una participación del 60%, lo que quiere decir que la empresa está aprovechando sus fortalezas eficientemente frente a sus debilidades. Cabe resaltar que Colfondos aprovecha al máximo y está fortaleciendo el análisis de la competencia, implementando benchmarking esto con el fin de implementar mejoras en sus procesos.

### 2.1.1.3 Identificación de Competidores

“La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito” (David, 2003, p 94)

En Colombia existen dos modalidades de cotizar para pensión: afiliarse a un régimen de prima media (RPM) a través del ISS (Instituto de Seguros Sociales) o ahorrar en un fondo privado de pensión a través de las Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantía (AFP) en un régimen de ahorro individual (RAI).” Tomado de <http://www.finanzaspersonales.com.co/pensiones-y-cesantias/articulo/pensiones-regimen-prima-media-ahorro-individual/37992>

En el régimen de ahorro individual con solidaridad (RAIS) es dónde se encuentra ubicado Colfondos, en el país cada vez quedan menos fondos de pensiones y cesantías, ya que el mercado se va especializando aún más y han llegado multinacionales como Scotiabank en el caso de Colfondos para reforzar todo el conocimiento y experiencia en otros países. De acuerdo con la información de la Superintendencia Financiera de Colombia en el país están los fondos que se enuncian en la Tabla 4, incluimos los datos del número de afiliados del régimen de prima media para tener una idea clara del total de afiliados a pensión donde se incluye a Colpensiones como entidad del RPM y al Fondo Nacional del Ahorro (FNA), “creado a través del Decreto Extraordinario 3118 de 1968, para administrar las cesantías de los empleados públicos y trabajadores oficiales. A través de la Ley 432 de 1998, se transformó en una Empresa Industrial y Comercial del

Tabla 4. Fondos de Pensiones en Colombia

Nota: Con número de afiliados en pensión y cesantías. Incluye los afiliados al Régimen de Prima Media con el número de afiliados en pensión.

Fuente: Elaboración propia

FONDO	Afiliados Pensión	Participación Mercado	FONDO	Afiliados Cesantías	Participación Mercado	Promedio participación en los dos productos
PROTECCION	3.558.662	31,97%	PROTECCION	2.089.925	32,83%	32,40%
PORVENIR	5.894.364	52,96%	PORVENIR	3.536.221	55,54%	54,25%
SKANDIA	75.458	0,68%	SKANDIA	49.011	0,77%	0,72%
<b>COLFONDOS</b>	<b>1.600.612</b>	<b>14,38%</b>	<b>COLFONDOS</b>	<b>691.670</b>	<b>10,86%</b>	<b>12,62%</b>
SKANDIA ALTERNATIVO	447	0,00%				
<b>TOTAL</b>	<b>11.129.543</b>			<b>6.366.827</b>		
<b>AFILIADOS REGIMEN DE PRIMA MEDIA</b>			<b>FONDO NACIONAL DEL AHORRO</b>		1.200.000	
CAXDAC		922				
FONPRECON - Ley 4/92		822				
FONPRECON - Ley 100/9:		100				
FONPRECON Total		922				
F. ANTIOQUIA		793				
COLPENSIONES		6.504.058				

Estado, de carácter financiero del orden nacional, lo cual le permitió ampliar su mercado al sector privado.” Tomado de <http://www.fna.gov.co/wps/portal/inicio/fna>

## 2.2 Análisis del Entorno Estratégico

### 2.2.1 Análisis de la Atractividad

#### 2.2.1.1 Cinco fuerzas de Porter

Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas que se describen en la figura 8. Cada una de estas cinco fuerzas se relaciona con la información de Colfondos para establecer cómo está influyendo la teoría de Porter en esta organización.



Figura 8: Matriz cinco fuerzas de Michael Porter.

Fuente: Porter, M (1980), *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press. Elaboración propia

La rivalidad entre empresas competidoras (David) es la más poderosa de las cinco fuerzas de Porter. Una empresa tiene éxito si tiene estrategias competitivas que se diferencien de sus competidores. Luego la entrada potencial de nuevos competidores aumenta la dinámica en la competencia de las empresas y hay que estar preparados para esas ideas innovadoras de otras empresas que quieren acaparar su mercado y competir contra el nuestro. El desarrollo potencial de productos sustitutos en este caso para Colfondos se podría establecer por otros productos de ahorro, pero como hay reglamentación de ley en el estado colombiano para afiliar a un empleado a pensión y cesantías pues esto no se presenta de manera tan visible.

Porter nos indica que la Ventaja Competitiva de naciones es el resultado de 4 factores y actividades que se relacionan entre sí y con las compañías que participan del mercado, esto es lo que compone el Diamante de Porter. (Ver figura 9)



Figura 9: Diamante de Porter.

Fuente: <http://www.agoramagazine.it/agora/Vender-carton-brasilero-en-USA->

El primer factor que tiene que ver con **la estrategia, la estructura y la rivalidad** entre las firmas guarda relación con el momento que el mercado está viviendo en Colombia, con sólo tres fondos compitiendo por su posición y crecimiento en afiliados a pensión y cesantías. Esto ha obligado a Colfondos a replantear sus objetivos estratégicos, sus tácticas, el día a día para lograr ser competitivos ante un fondo como Porvenir que tiene más del 50% del mercado capturado. En cuanto a las **condiciones de la demanda** han aumentado debido a que los clientes están cada vez más informados sobre las leyes a las que tienen derecho y a las opciones de ahorro que pueden tener conociendo bien el tema de pensión y

cesantías. En este sentido ha crecido en veinte años de un 26% al 85% el número de afiliados a las AFP. Las **industrias de soporte relacionadas** que en este caso son la Superfinanciera, Asofondos, Entidades Financieras y Empresas de Servicios se han convertido en el apoyo básico para estar a la vanguardia en información, tecnología, servicio e innovación, con un solo fin: Destacarse en el mercado. **La condición de los factores** especializados ha hecho que Colfondos en los últimos 4 años se destaque en el mercado y vaya haciendo el camino hacia ventajas competitivas en servicio y aumento de la fidelidad de los clientes actuales y credibilidad en los potenciales. Tomado de:

[http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_diamond\\_model\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html)

### 2.2.1.2 Matriz de atractividad

Se construye la matriz Boston Consulting Group, (ver figura 10) incluyendo las cinco regionales que tiene Colfondos a nivel nacional: Centro, Capital, Norte, Occidente y Antioquia. La tabla 5 nos muestra los ingresos y utilidades de cada regional y el porcentaje de participación y crecimiento.

Tabla 5. BCG Regionales Colfondos

Fuente: Tomado de la clase de Análisis y Pensamiento Estratégico, Edgar Ibarra, 2013. Elaboración Propia

BOSTON CONSULTING GROUP DE LAS REGIONALES DE COLFONDOS							
REGIONALES	INGRESOS	% DE INGRESOS	UTILIDADES	% DE UTILIDADES	% PARTICIPACION MERCADO	% TASA DE CRECIMIENTO	
Norte	\$ 38.657.561.885	15%	\$ 7.731.512.377	20%	17%	22,66%	
Antioquia	\$ 49.297.162.239	19%	\$ 5.915.659.469	12%	17%	20,53%	
Capital	\$ 69.652.618.687	26%	\$ 17.413.154.672	25%	25%	24,18%	
Centro	\$ 68.657.144.113	26%	\$ 17.164.286.028	25%	25%	23,80%	
Occidente	\$ 37.681.154.917	14%	\$ 6.782.607.885	18%	16%	24,28%	
TOTAL	\$ 263.945.641.841	100%	\$ 55.007.220.431	100%	100%	115,45%	

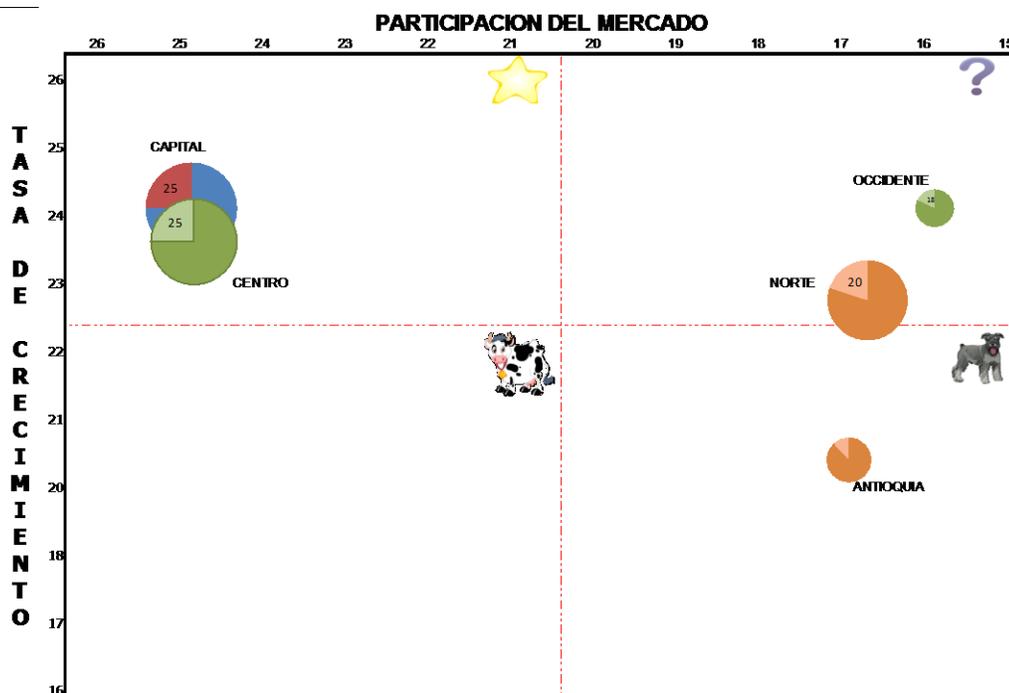


Figura 10: Boston Consulting Group regionales de Colfondos a nivel nacional  
Fuente: Elaboración Propia

Las regionales Centro y Capital son productos estrellas debido a que conforman el 50% de las ventas a nivel nacional y del mercado en Colombia, cuentan con gran crecimiento y participación en el mercado, se recomienda potencializarlas al máximo para convertirlas en vaca con el fin de generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas. Por otro lado, Las regionales Occidente y Norte son productos Interrogante debido a que conforman el 38% estas regionales han presentado gran crecimiento y poca participación en el mercado esto se debe a que su nicho de mercado son las Pyme. En este sentido se reevaluara la estrategia para convertir estas zonas en estrellas. La regional Antioquia no tiene crecimiento en el mercado y su participación relativamente es muy baja en el mercado debido a que allí se

encuentra un competidor fuerte que tiene la mayor parte de la participación en el mercado Protección.

En el mercado el comportamiento de los fondos de pensiones en cuanto a su participación en el mercado y la tasa de crecimiento lo podemos ver en la Tabla 6, que permite construir la Boston Consulting Group de la figura 11.

Tabla 6. Datos para construir BCG del mercado

Fuente: Tomado de la clase de Análisis y Pensamiento Estratégico, Edgar Ibarra, 2013. Elaboración Propia

Cifras en miles de pesos

FONDOS DE PENSIONES Y CESANTIAS	INGRESOS	% De ingresos	Utilidades	% de Utilidades	% Participación del Mercado	% Tasa de Crecimiento
Protección	\$ 293.535.969	35%	\$ 95.553	35%	32,40%	27%
Porvenir	\$ 366.019.797	44%	\$ 110.624	40%	54,25%	35%
Skandia	\$ 80.300.949	10%	\$ 16.317	6%	0,72%	7%
Colfondos	\$ 92.131.795	11%	\$ 53.793	19%	12,62%	21%
TOTAL	\$ 831.988.510	100%	\$ 276.287	100%	100%	90%

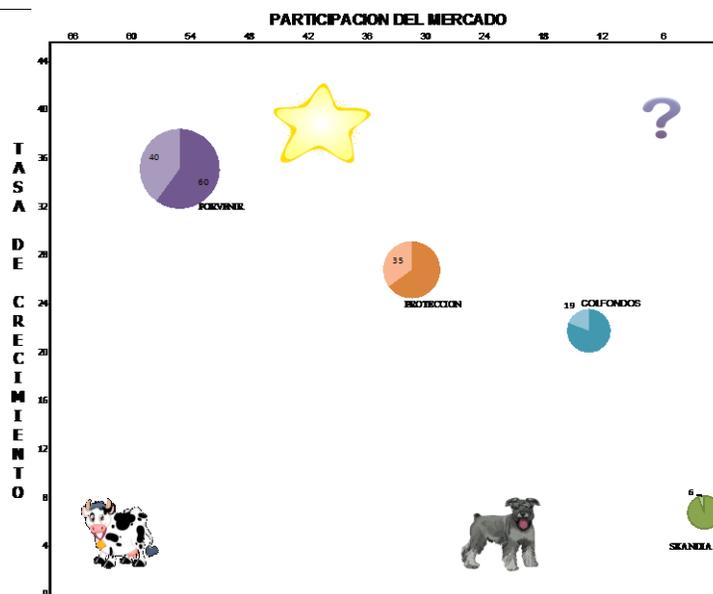


Figura 11. BCG del Mercado de Pensiones en Colombia

Fuente: Elaboración Propia

## **2.2.2 Análisis del Sector**

### **2.2.2.1 Mapa estratégico de los competidores**

En la tabla 7 podemos observar a los tres fondos privados: Porvenir, Protección y Colfondos cómo se ubican en el sector de las AFP, se incluye Skandia que aunque no pertenece al pacto de los fondos privados, es un competidor en el sector privado y a nivel estatal se muestra a Colpensiones y el Fondo Nacional del Ahorro, todos ellos con el cubrimiento a nivel nacional y las estrategias que los identifican para estar en el lugar que cada uno ocupa en el mercado de las pensiones y cesantías en Colombia.

Tabla 7: Mapa Estratégico de los Competidores  
Fuente: Elaboración Propia

	Fondo	Ubicación en el Sector	Ambito de Acción	Estrategías Genéricas y de Negocio
REGIMEN AHORRO INDIVIDUAL CON SOLIDARIDAD	PORVENIR	Primer lugar con 5'894.364 afiliados en pensión obligatoria (52.96%) y 3'536.221 en cesantías (55.54%)	Colombia en 37 ciudades con 53 oficinas	Estrategía 11 años Alternativa especial de Inversión Estrategías Inmobiliarias Estrategia Comercial Estrategia Administrativa Estrategia de Servicio al Cliente
	PROTECCION	Segundo lugar con 3'558.662 en po (31,97%) y 2'089.925 en cesantías (32.82%)	Colombia en 25 ciudades con 35 oficinas	Estrategia de Manejo de Recursos Manejo de Riesgos en la Implementación de Nuevos Productos Modelo de Compensación para el Desarrollo de Nuevos Productos Estrategía de Inteligencia de Mercado
	COLFONDOS	Tercer lugar con 1'600.612 en po (14.38%) y 691.670 en cesantías (10.86%)	Colombia en 19 ciudades con 26 oficinas	Ser líderes en el mercado de pensiones voluntarias Ser el fondo No. 1 en servicio al año 2015 Implementación del Modelo de Actuación Comercial Puesta en marcha del Modelo de Actuación de Servicio Desarrollo social y preservación del medio ambiente
REGIMEN DE PRIMA MEDIA	SKANDIA	75.458 afiliados en po y 49.011 en cesantías	Colombia en 7 ciudades con oficina en cada una	Estrategias de Inversión Skandia Strategist Estrategia renta variable Estrategia renta fija Estrategia Monedas y commodities
	COLPENSIONES	6.504.058 afiliados en pensión obligatoria	Colombia en 49 ciudades con 68 oficinas	Selección de personal focalizado Proyección de solicitudes de reconocimiento por atender Propuesta de un nuevo modelo de protección constitucional
	CAXDAC FONPRECON - Ley4/92- FONPRECON - Ley 100/93 F. ANTIOQUIA	922 afiliados a pensión 822 afiliados a pensión 100 afiliados a pensión 793 afiliados a pensión	Estos fondos pertenecen al régimen de prima media y no existe organización ni oficinas	
FONDO DE CESANTIAS DEL ESTADO	FONDO NACIONAL DEL AHORRO	1'200.000 afiliados	Colombia 35 ciudades con 38 oficinas	Fomentar la Cultura de Ahorro Contribuir a la disminución del déficit de vivienda en Colombia Contribuir a la disminución del déficit de educación en Colombia Mejorar la calidad del servicio Asegurar el modelo financiero Aprobar créditos de vivienda en 3 días Aprobar créditos de educación en 3 horas Pago de cesantías en 5 días Pago de AVC en 5 días Representar mayor Ciudadanía Ahorradora Fomentar un servicio excelente al Cliente ciudadano Asegurar la disponibilidad de Talento Humano en el FNA Brindar soluciones efectivas de TICS que soportan los procesos del Desarrollar nueva cultura FNA

### 2.2.2.2 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Según indica el valor del puntaje total, el competidor más fuerte es Protección y el más débil Colfondos, esto nos permite establecer que hay que trabajar en fortalecer áreas de la compañía como la tecnológica, servicio al cliente, Gestión Comercial y alinear los procesos para la solución de PQR'S, trabajando éstos factores se obtendría un puntaje mayor. (Ver tabla 8)

Tabla 8: Matriz de Perfil Competitivo MPC

Fuente: Fuente: Tomado de la clase de Análisis y Pensamiento Estratégico, Edgar Ibarra, 2013. Elaboración Propia

Factores importantes para el éxito	Valor	COLFONDOS		PROTECCION		PORVENIR	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Experiencia	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
Cobertura Geográfica	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
posicionamiento	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Portafolio Inversión	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Alineación áreas funcionales	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Prestación de servicio	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Calificación de riesgo	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
sistemas informáticos avanzados	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
software y nuevas plataformas tec	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Gestión Comercial	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,00</b>		<b>3,91</b>		<b>3,57</b>

## 2.3 Análisis de Macro entorno

### 2.3.1 Marco Pestel

#### 2.3.1.1 Determinación de factores de cambio exógenos

En la tabla 9 se determinan los factores exógenos donde las OPORTUNIDADES son aquellos que aceleran el cambio del presente al futuro y las AMENAZAS que son los factores que retardan el cambio del presente al futuro.

Tabla 9: Marco Pestel

Fuente: Tomado de la clase de Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

<b>VARIABLES EXOGENAS COLFONDOS- REGIONAL BOGOTA MARCO PESTEL</b>		
<b>VARIABLE EXOGENA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>POLITICO</b>	El gobierno a través del MINTRABAJO propone un nuevo modelo de protección para la vejez	Reelección de presidente Tipo y forma de gobierno
<b>ECONOMICO</b>	Tasa de empleo Nivel salarial Fusiones estratégicas	Tasa de desempleo Calificación Riesgo - país Política monetaria
<b>SOCIAL</b>	Cultura de ahorro para la vejez Nivel de Educación	Falta de credibilidad de la PEA Afilación al régimen de prima media
<b>TECNOLÓGICO</b>	Sistemas tecnológicos avanzados Software y nuevas plataformas Mejora de la complejidad de la empresa Gasto gubernamental en I&D	Cambios tecnológicos futuros Relatividad de la competencia en acceso a la tecnología Ciclo de vida y velocidad de obsolescencia tecnológica
<b>ECOLÓGICO</b>	Leyes de protección medioambiental Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos	Uso de PC's incrementa problemas medioambientales
<b>LEGAL</b>	Credibilidad dentro del marco legal que rige a la empresa Reforma seguridad social Legislación Laboral Normatividad FPYC SERLAFT Protección al consumidor - ABEAS DATA Normas Internacionales IFRS	Reforma pensional Política de desempleo

### 2.3.2 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

La empresa responde de manera oportuna a las oportunidades y amenazas presentes. Se propone fortalecer las oportunidades con clasificación de 2 esto con el fin de aprovechar los factores externos de nivel salarial y tasa de empleo para optimizar la productividad de las afiliaciones. Se puede observar que las amenazas tienen una participación del 51% lo que quiere decir que la empresa está aumentando los efectos adversos en no aprovechar las oportunidades existentes. (Ver tabla 10)

Tabla 10. Matriz Evaluación Factores Externos

Fuente: Tomado de Clase de Pensamiento y Análisis Estratégico. Edgar Ibarra, 2013. Elaboración propia

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Fusiones estratégicas (Scotiabank) Interes de entidad financiera extranjera de adquirir otra institucion financiera colombiana	0,2	4	0,8
El gobierno a traves del MINTRABAJO propone un nuevo modelo de protección para la vejez	0,05	3	0,15
Tasa de empleo- aumento en la ocupación formal	0,08	2	0,16
Ingresos nivel salarial	0,08	2	0,16
Promoción gubernamental y gremial para generar cultura de ahorro para la vejez	0,08	2	0,16
<b>Subtotal Oportunidades</b>	<b>0,49</b>	<b>13</b>	<b>1,43</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Reelección de presidente	0,01	1	0,01
Tasa de desempleo- disminución en la ocupación formal	0,08	2	0,16
Falta de credibilidad de la PEA	0,1	3	0,3
Afiliacion al regimen de prima media	0,2	4	0,8
Reforma pensional	0,12	3	0,36
<b>Subtotal Amenazas</b>	<b>0,51</b>	<b>13</b>	<b>1,63</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		

## 2.4 Planteamiento del Problema

Partimos de la base de enunciar el problema: ¿Cuál es el problema a resolver?

Aumentar la productividad de Colfondos en un 50% para el año 2017

### **2.4.1 Objeto del Problema**

¿En quién se manifiesta el problema? En la Fuerza de Ventas Multiproducto de Colfondos a nivel de las regionales Capital y Centro que corresponden a la ciudad de Bogotá y sus alrededores

### **2.4.2 Objetivo del Problema**

¿Para qué se hace esta investigación? Para posicionar el Modelo de Actuación Comercial – MAC- en la fuerza de ventas de Colfondos a nivel nacional para aumentar la productividad en un 50% para el año 2017.

### **2.4.3 Descripción de la situación propia del problema**

Debido a la baja productividad de la fuerza comercial multiproducto en Colfondos para los productos de pensión obligatoria y cesantías, se realizan estudios técnicos para identificar las causas y poder darle solución para aumentar los indicadores de gestión de la libreta de calificaciones que incluye ventas, recaudo y efectividad.

### **2.4.4 Justificación del planteamiento del problema**

A nivel de los 3 fondos privados que quedan en Colombia, incluido Colfondos, la productividad de Protección y Porvenir llega a 28 y 30 afiliaciones por asesor. Esto hace que la compañía se haya propuesto a finales del año 2013 incrementar el número de ventas a través de los Modelos de Actuación Comercial y el Modelo de Actuación de Servicio.

## **2.5 Análisis Estructural del Sistema**

### **2.5.1 Análisis de variables estratégicas (Motricidad y Dependencia)**

En la Tabla 10 se identifican y se hace el análisis tendencial de las variables que resultaron de los factores endógenos.

### **2.5.2 Técnica del Análisis Estructural**

Se transcriben en una primera columna los factores endógenos y exógenos que ahora se llamarán “variables”. . Se colocan abreviaturas para cada una de ellas. (Ver tabla 11). Se hará la calificación utilizando la herramienta MIC MAC. (Ver figura 12). Las abreviaturas de las variables se especifican en la tabla 12.

Tabla 11: Análisis de variables estratégicas

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia



**ANÁLISIS TENDENCIAL DE VARIABLES ENDOGENAS  
COLFONDOS- REGIONAL BOGOTA**

AREA FUNCIONAL	VARIABLE	ANALISIS DEL PASADO	ANALISIS DEL PRESENTE	ANALISIS DEL FUTURO	
<b>MERCADEO</b>	<b>Experiencia sector</b>	Colfondos se encontraba en curva de aprendizaje, debido a la creación de AFP de acuerdo a la Ley 100	Colfondos cuenta con 22 años de alta experiencia en el sector	Fortalecer cada día su experiencia hacia la calidad del servicio.	
	<b>Estudio competencia</b>	Por ser un gremio novato no se implementaban planes de mercadeo todas las AFP competían entre sí ignorando los procesos exitosos de las demás.	Implementa benchmarking para fortalecer y mejorar sus procesos	Permanecer en el mercado identificando e implementando ventajas competitivas	
	<b>Cobertura</b>	Cubrimiento semi nacional con 5 regionales : Norte, Occidente, antioquia y Bogota	Cubrimiento semi nacional con 5 regionales : Norte, Occidente, antioquia y Bogota	Implementar el canal corredores para cubrir el resto de ciudades intermedias y municipios.	Tener cobertura a nivel nacional
	<b>Posicionamiento</b>	Tamaño pequeño	Por la reducción de competidores , el posicionamiento ha aumentado en 20%	Ser el mejor fondo de mejor servicio en Colombia aumentando el posicionamiento en 30%	
<b>VENTAS, DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO</b>	<b>Modelo de Actuación Comercial</b>	No tenía MAC definido	Se está implementando hace 1 año, se ha mejorado las empresas con las empresas	Aumentar la productividad comercial en un 50%	
	<b>Prestación del Servicio</b>	Demorada, inoportuna, con un volumen de PQRS en promedio de 2.150	En Octubre del año en curso se lanzó el Modelo de Actuación de Servicio MAS	Reducir a 0 las PQRS	
	<b>Gestión Comercial</b>	No habían procesos definidos	Definen procesos y procedimientos, se dimensiona el recurso humano requerido	Mejorar el servicio interno y externo	Aumentar la productividad de la fuerza de ventas en un 50%
<b>OPERACIONES</b>	<b>Funcionamiento del fondo</b>	Se aplica la Ley 100 en cada uno de los procedimientos definidos acompañado con capacitación frecuente a los trabajadores.	Se capacita permanentemente a los trabajadores y se mejoran los procesos y procedimientos establecidos. Se diseñan e implementa el direccionamiento estratégico	Fortalecer los procesos y procedimientos establecidos. Alinear a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos organizacionales en el 2014	

Tabla 12. Abreviaturas variables

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION	TEMA
Experiencia	1 : Experienc	Experiencia	Mercadeo
Estudio competencia	2 : Est Compet	Estudio competencia	Mercadeo
Cobertura	3 : Cobertura	Cobertura	Mercadeo
Posicionamiento	4 : Posicionam	Posicionamiento	Mercadeo
Modelo de Actuación Comercial	5 : MAC	Modelo de Actuación Comercial	Ventas
Gestión comercial	6 : GComercial	Gestión comercial	ventas
Prestación de servicio	7 : Pservicio	Prestación de servicio	ventas
Calificación de riesgo	8 : CRiesgo	Calificación de riesgo	Riesgo
Portafolio de inversión	9 : Por tInver	Portafolio de inversión	Riesgo
mesa de dinero	10 : Mdinero	mesa de dinero	Riesgo
Funcionamiento del fondo	11 : Func Fondo	Funcionamiento del fondo	Operaciones
Optimización de procesos	12 : Op Process	Optimización de procesos	Operaciones
Tiempos respuesta PQRS	13 : Trta PQRS	Tiempos respuesta PQRS	Operaciones
Tercerización del proceso operativo	14 : 3ProOper	Tercerización del proceso operativo	Operaciones
Procesos centralizados	15 : Pcentraliz	Procesos centralizados	Operaciones
Alineación áreas funcionales	16 : Alinea AF	Alineación áreas funcionales	Operaciones
Volatilidad de mercados	17 : Vol mdos	Volatilidad de mercados	Riesgo
Control financiero	18 : C fro	Control financiero	Financiera
Burocracia	19 : Bcia	Burocracia	Financiera
Indicadores financieros	20 : Ind Fro	Indicadores financieros	Financiera
Protección a la vejez	21 : P Vejez	Protección a la vejez	Político
Reelección presidencial	22 : Reeleccion	Reelección presidencial	Político
Tasa de empleo	23 : TE	Tasa de empleo	Económico
Tasa de desempleo	24 : TD	Tasa de desempleo	Económico
Nivel salarial	25 : N salaria	Nivel salarial	Económico
Cultura de ahorro	26 : C Ahorro	Cultura de ahorro	Social
Población económicamente activa	27 : PEA	Población económicamente activa	Social
Reforma pensional	28 : Ref Pens	Reforma pensional	Legal
Reforma seguridad social	29 : Ref SS	Reforma seguridad social	Legal
Sistemas Informaticos avanzados	30 : SI avanz	Sistemas Informaticos avanzados	Tecnologico
Software y nuevas plataformas	31 : Nvas TIC	Software y nuevas plataformas	Tecnologico
Fusion Estrategica	32 : F estrateg	Fusion Estrategica	Economico
Afiliacion al RPM	33 : RPM	Afiliacion al RPM	Social
Educación	34 : Educacion	Educación	Social
Legislación Laboral	35 : Ley Labora	Legislación Laboral	Legal
Normatividad FPYC	36 : Nor FPYC	Normatividad FPYC	Legal
SARLAFT	37 : SARLAFAT	SARLAFT	Legal
Politica protección de datos	38 : Protec Dat	Politica protección de datos	Legal
Expansión de la competencia	39 : Exp Comp	Expansión de la competencia	Economico
Normas Internacionales IFRS	40 : NIFRS	Normas Internacionales IFRS	Legal



Las características de la matriz fueron las siguientes:

Tabla 13. Características Matriz

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR</b>
<b>Tamaño de la matriz</b>	<b>40</b>
<b>Número de interacciones</b>	<b>2</b>
<b>Número de ceros</b>	<b>1031</b>
<b>Número de unos</b>	<b>279</b>
<b>Número de doses</b>	<b>218</b>
<b>Número de treses</b>	<b>72</b>
<b>Número de cuatros</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>569</b>
<b>Tanto por ciento de relleno</b>	<b>35,5625%</b>

En las tablas 15 y 16, además de los planos extraídos del MIC MAC, se muestra el porqué dejamos esta matriz para determinar las variables que se seguirán trabajando en el Plan Prospectivo de Colfondos que se muestran en las figuras 13, 14, 15, 16 y 17. La tasa de relleno quedó en el 35,56%.

Tabla 14. Priorización Variables Matriz Influencias Directas  
Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

N°	Variable	Influencia	Dependencia	Promedio
6	Gestión comercial	66	65	65,5
7	Prestación de servicio	65	44	54,5
1	Experiencia	62	43	52,5
11	Funcionamiento del fondo	52	44	48
5	Modelo de Actuación Comercial	52	38	45
2	Estudio competencia	34	40	37
4	Posicionamiento	25	39	32
13	Tiempos respuesta PQRS	33	31	32
3	Cobertura	37	26	31,5
12	Optimización de procesos	31	29	30
30	Sistemas Informaticos avanzados	25	34	29,5
31	Software y nuevas plataformas	25	34	29,5
9	Portafolio de inversión	33	24	28,5
14	Tercerización del proceso operativo	35	21	28
10	mesa de dinero	34	18	26
36	Normatividad FPYC	26	25	25,5
21	Protección a la vejez	33	13	23
8	Calificación de riesgo	28	16	22
32	Fusion Estrategica	15	27	21
15	Procesos centralizados	18	23	20,5
39	Expansión de la competencia	21	18	19,5
33	Afiliacion al RPM	15	22	18,5
22	Reeelección presidencial	22	13	17,5
16	Alineación áreas funcionales	15	19	17
35	Legislación Laboral	15	17	16
20	Indicadores financieros	9	22	15,5
18	Control financiero	14	16	15
28	Reforma pensional	13	16	14,5
29	Reforma seguridad social	13	16	14,5
37	SARLAFT	7	22	14,5
40	Normas Internacionales IFRS	16	13	14,5
17	Volatilidad de mercados	12	16	14
26	Cultura de ahorro	6	22	14
25	Nivel salarial	7	17	12
38	Politica protección de datos	7	17	12
27	Población económicamente activa	5	14	9,5
23	Tasa de empleo	6	11	8,5
24	Tasa de desempleo	5	10	7,5
34	Educación	6	8	7
19	Burocracia	6	6	6
	<b>Totales</b>	<b>949</b>	<b>949</b>	<b>949</b>

 Variables estratégicas

Tabla 15. Matriz Influencias Indirectas

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

Nº	Variable	Influencia	Dependencia	Promedio
6	Gestión comercial	50.227	53.680	51.953,5
7	Prestación de servicio	56.774	42.234	49.504,0
1	Experiencia	53.260	38.219	45.739,5
11	Funcionamiento del fondo	45.921	38.384	42.152,5
5	Modelo de Actuación Comercial	43.139	36.022	39.580,5
2	Estudio competencia	38.164	37.303	37.733,5
13	Tiempos respuesta PQRS	35.435	32.094	33.764,5
4	Posicionamiento	30.795	36.526	33.660,5
3	Cobertura	38.725	26.919	32.822,0
30	Sistemas Informaticos avanzados	29.225	33.700	31.462,5
31	Software y nuevas plataformas	29.225	33.568	31.396,5
12	Optimización de procesos	33.472	27.372	30.422,0
14	Tercerización del proceso operativo	39.337	20.664	30.000,5
9	Portafolio de inversión	30.560	23.199	26.879,5
36	Normatividad FPYC	25.446	25.789	25.617,5
10	mesa de dinero	31.171	16.590	23.880,5
39	Expansión de la competencia	25.442	19.173	22.307,5
21	Protección a la vejez	26.642	16.504	21.573,0
32	Fusion Estrategica	17.099	25.988	21.543,5
8	Calificación de riesgo	27.610	13.775	20.692,5
15	Procesos centralizados	18.705	21.821	20.263,0
16	Alineación áreas funcionales	17.701	18.630	18.165,5
37	SARLAFT	8.767	25.596	17.181,5
38	Política protección de datos	10.823	20.615	15.719,0
33	Afiliación al RPM	9.007	20.572	14.789,5
40	Normas Internacionales IFRS	16.506	11.152	13.829,0
20	Indicadores financieros	8.482	17.931	13.206,5
18	Control financiero	14.331	12.042	13.186,5
35	Legislación Laboral	9.198	16.299	12.748,5
26	Cultura de ahorro	3.082	21.084	12.083,0
17	Volatilidad de mercados	10.186	13.089	11.637,5
28	Reforma pensional	6.498	15.649	11.073,5
29	Reforma seguridad social	6.498	15.649	11.073,5
22	Reelección presidencial	13.939	6.705	10.322,0
25	Nivel salarial	2.946	14.499	8.722,5
27	Población económicamente activa	2.352	9.885	6.118,5
19	Burocracia	5.676	5.251	5.463,5
23	Tasa de empleo	2.828	5.704	4.266,0
24	Tasa de desempleo	2.483	5.013	3.748,0
34	Educación	1.906	4.694	3.300,0
	Totales	949	949	



Variables estratégicas

Se valida gráficamente con los planos de influencia directa e indirecta, las ubicadas en el extremo superior derecho serán las variables estratégicas a trabajar.

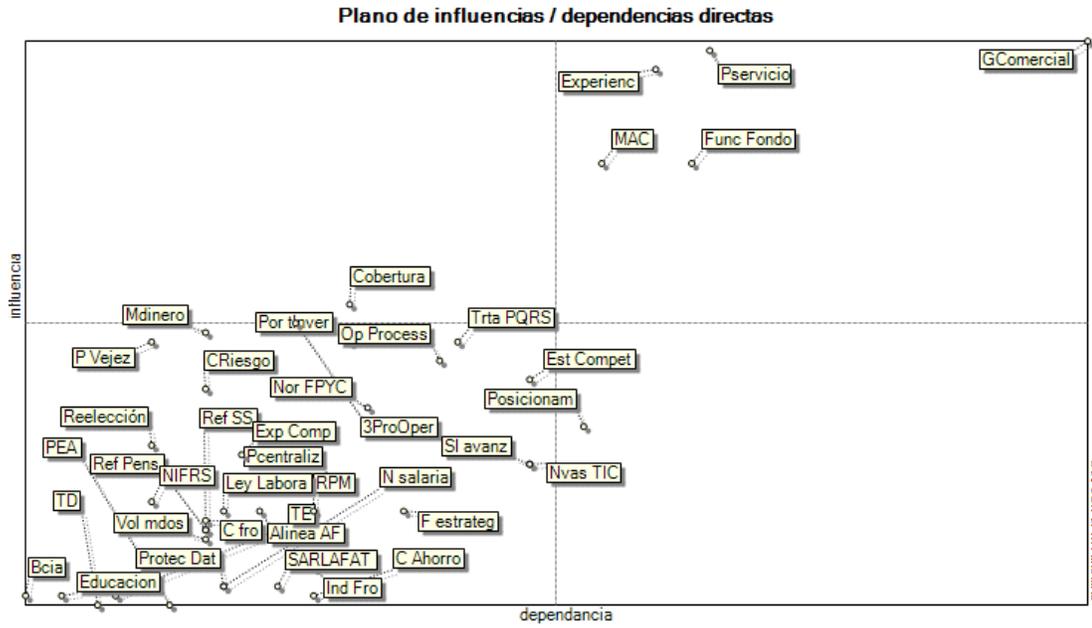


Figura 13. Plano Directo  
Fuente: Mic Mac

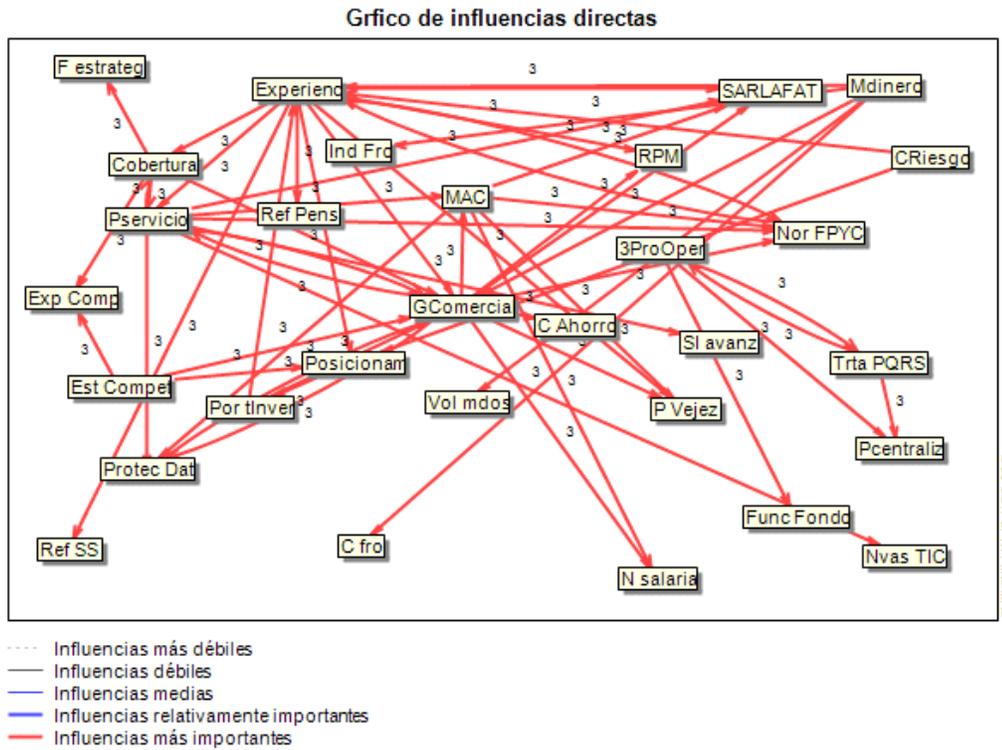


Figura 14. Gráfico de Influencias Directas  
Fuente: Mic Mac

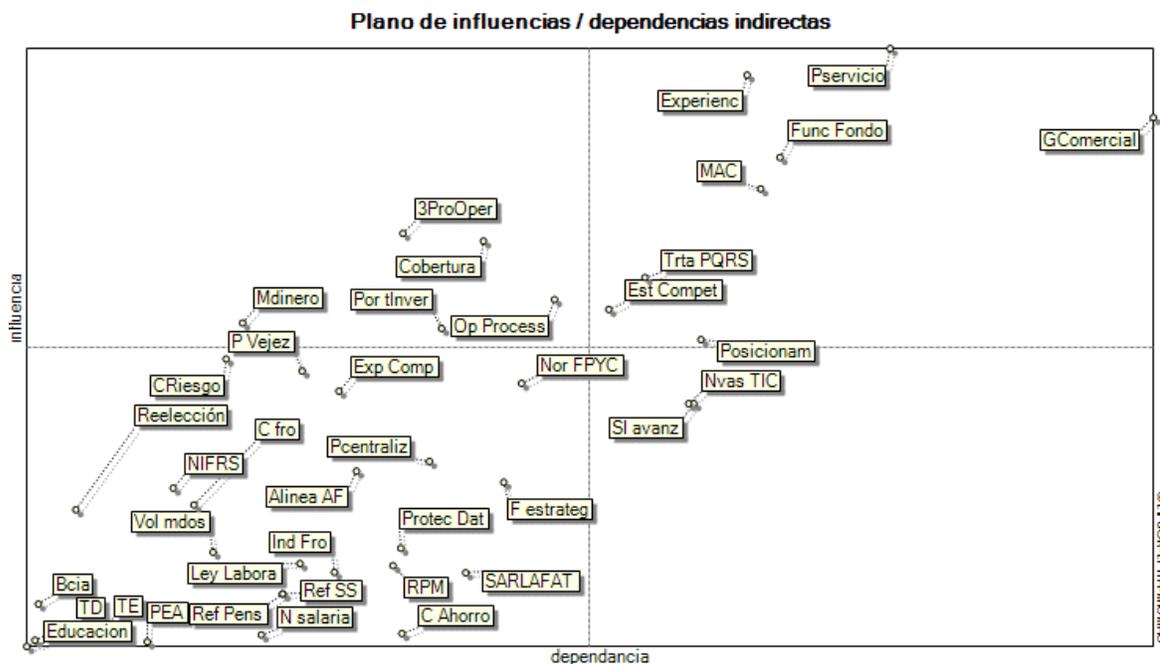


Figura 15. Plano Indirecto  
Fuente: Mic Mac

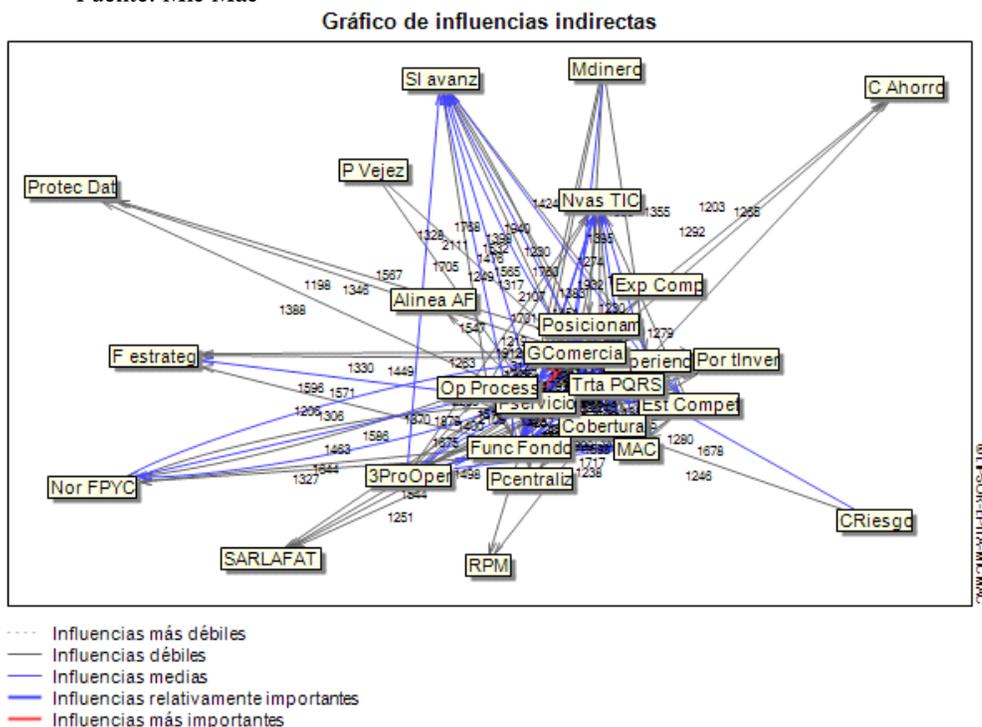


Figura 16. Gráfico Influencias Indirectas  
Fuente: Mic Mac

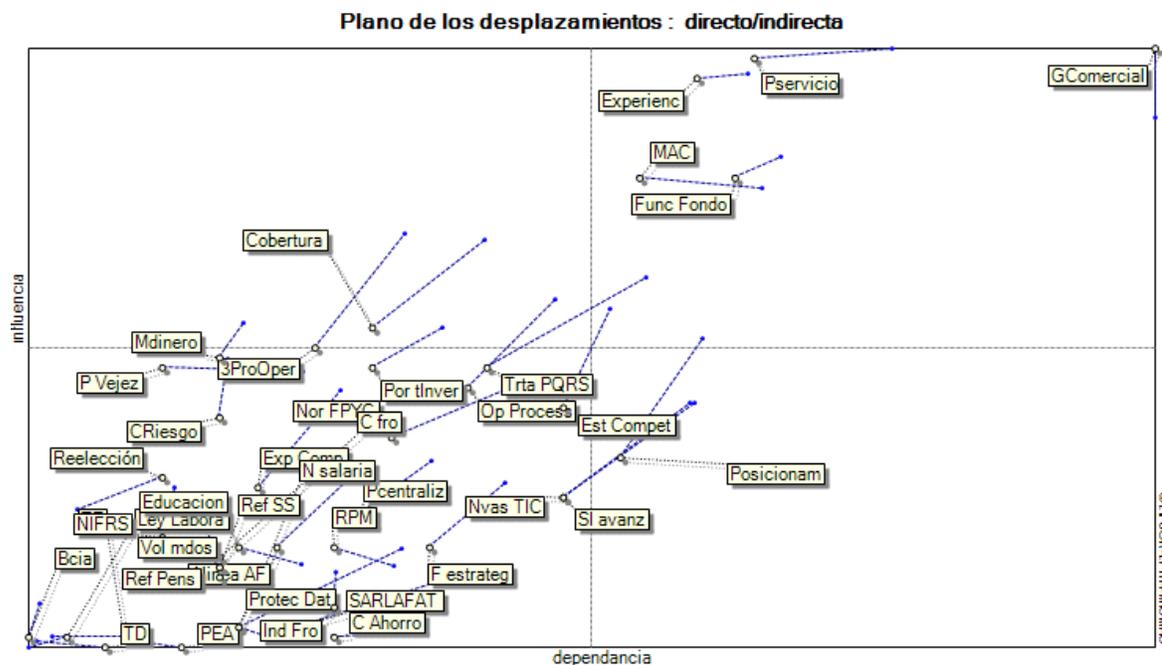


Figura 17. Plano de desplazamientos  
Fuente: Mic Mac

Después de validar todos los planos descrito en las gráficas y tablas se determinan las siguientes 10 variables como estratégicas para continuar con el Plan Prospectivo Colfondos.

Tabla 16. Variables Estratégicas

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No.	Variable
1	Gestión Comercial
2	Prestación de Servicio
3	Experiencia
4	Funcionamiento del fondo
5	Modelo de Actuación Comercial
6	Estudio de Competencia
7	Posicionamiento
8	Tiempos respuesta PQR'S
9	Sistemas Informáticos avanzados
10	Software y nuevas plataformas

### 2.5.3 Identificación de los factores de cambio

Se definen como los principales fenómenos que determinan la evolución, transformación o cambio del desarrollo de las organizaciones. Estos se agrupan en factores endógenos que son las fuerzas internas a la organización y exógenos que son las fuerzas externas. (Ver tabla 17)

Tabla 17. Identificación factores de Cambio

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

GESTIÓN COMERCIAL	DESCRIPCION
<b>En que consiste?</b>	Promover un producto o servicio ofrecido por un comerciante a través de una empresa.
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Cómo se podría medir esta manifestación?</b>	% de cumplimiento de libreta de notas
<b>Qué tendencia presenta el factor?</b>	Creciente y fuerte Sindicato
<b>Qué rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	Resistencia fuerza de ventas a los cambios Asignación de portafolios exclusivos Cambio tabla de comisiones
<b>Qué potencialidades presenta hacia el futuro?</b>	Especialización, concentración y productividad, fidelización de la relación con personas naturales y jurídicas

<b>PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>En que consiste?</b>	Es un servicio que una empresa ofrece en lugar de un producto físico
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Cómo se podría medir esta manifestación?</b>	Encuesta de Satisfacción del cliente
<b>Qué tendencia presenta el factor?</b>	Creciente y Fuerte TIC's
<b>Qué rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	Operatividad Atención postventa Contact Center
<b>Qué potencialidades presenta hacia el futuro?</b>	Ser reconocidos como el fondo de mejor servicio en el país

<b>EXPERIENCIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>En que consiste?</b>	Habilidad de tener conocimiento del entorno
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Cómo se podría medir esta manifestación?</b>	Oportunidad de experiencia
<b>Qué tendencia presenta el factor?</b>	Creciente y fuerte Renuncia de colaboradores quienes se llevan el conocimiento
<b>Qué rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	Sistemas de Información Cambios de plataformas tecnológicas
<b>Qué potencialidades presenta hacia el futuro?</b>	Credibilidad de los clientes hacia la empresa

<b>FUNCIONAMIENTO DE COLFONDOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>En que consiste?</b>	Precisar y alinear recursos humanos, financieros, tecnológicos.
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Cómo se podría medir esta manifestación?</b>	Desempeño de los procesos
<b>Qué tendencia presenta el factor?</b>	Creciente y fuerte
<b>Qué rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	Deficiencias en el servicio
<b>Qué potencialidades presenta hacia el futuro?</b>	Empoderamiento de los equipos de trabajo

<b>MODELO DE ACTUACION COMERCIAL - MAC</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>En que consiste?</b>	Modelo creado para el ciclo PHVA de la fuerza de ventas de Colfondos
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Cómo se podría medir esta manifestación?</b>	A través de Centric, seguimientos semanales, Semáforo, Libreta de Notas
<b>Qué tendencia presenta el factor?</b>	Creciente y fuerte
<b>Qué rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	Resistencia al cambio pr parte de la FV, desalineación con la herramienta Centric
<b>Qué potencialidades presenta hacia el futuro?</b>	Convertirse en el modelo óptimo de gestión comercial

<b>ESTUDIO DE LA COMPETENCIA (BENCHMARKING)</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>En que consiste?</b>	Proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Cómo se podría medir esta manifestación?</b>	Numero de estudios realizados
<b>Qué tendencia presenta el factor?</b>	Creciente y fuerte
<b>Qué rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	Reprocesos, continuidad de procesos obsoletos Mejoramiento de procesos y procedimientos
<b>Qué potencialidades presenta hacia el futuro?</b>	Reingeniería de procesos Nivel de calidad Productividad

POSICIONAMIENTO	DESCRIPCION
<b>En que consiste?</b>	'Lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Cómo se podría medir esta manifestación?</b>	Numero de afiliaciones
<b>Qué tendencia presenta el factor?</b>	Creciente y fuerte
<b>Qué rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	Perdida de clientes
<b>Qué potencialidades presenta hacia el futuro?</b>	Fortalecer el acceso a la mente del consumidor por medio de incentivos comerciales, logro de fidelización. Fortalecer la marca en el mercado

TIEMPO DE RESPUESTA DE PQRS	DESCRIPCION
<b>En que consiste?</b>	Tiempo que pasa desde que se envía una comunicación y se recibe la respuesta
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Cómo se podría medir esta manifestación?</b>	Encuesta de satisfacción/ Seguimiento oportuno a respuesta
<b>Qué tendencia presenta el factor?</b>	Creciente y fuerte
<b>Qué rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	No cumplimiento de la promesa de servicio
<b>Qué potencialidades presenta hacia el futuro?</b>	Eficiencia en dar respuesta a las PQRS de los clientes

SISTEMAS TECNOLOGICOS AVANZADOS	DESCRIPCION
<b>En que consiste?</b>	Conjunto de unidades activas de carácter científico y tecnológico que se encuentran interrelacionadas entre sí dentro de un contexto común (contexto social o ámbito científico-tecnológico)
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Cómo se podría medir esta manifestación?</b>	Implementación de sistemas tecnológicos
<b>Qué tendencia presenta el factor?</b>	Creciente y fuerte
<b>Qué rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	Falta de presupuesto
<b>Qué potencialidades presenta hacia el futuro?</b>	Procesos sistematizados

NUEVAS TIC's	DESCRIPCION
<b>En que consiste?</b>	Agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones
<b>Cómo se manifiesta?</b>	Positivamente
<b>Cómo se podría medir esta manifestación?</b>	Efectividad en página web
<b>Qué tendencia presenta el factor?</b>	Creciente y fuerte
<b>Qué rupturas se opondrían a la tendencia?</b>	Falta de presupuesto
<b>Qué potencialidades presenta hacia el futuro?</b>	Alineación entre os canales de comunicación con los clientes

## 2.6 Análisis de Actores Sociales

### 2.6.1 Identificación de los actores sociales

Para identificar los actores sociales se debe responder a los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los principales actores que intervienen en el desarrollo de la organización?,

¿Cuáles son los principales intereses de los actores sociales internos y externos?, ¿Cuáles

son los perfiles de los actores sociales, sus móviles y mecanismos de poder? En la Tabla

No. 18 se identifican los actores sociales.

### 2.6.2 Construcción de cuadro de intereses

En la Tabla No. 19 se relacionan los actores con las variables claves, indicando la forma como cada actor actúa en defensa de sus propios intereses – OBJETIVOS ASOCIADOS -.

Campos de Batalla.

Tabla 18. Identificación de actores sociales

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

ACTOR	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
<b>Gobierno</b>	Proteger a la vejez	Mejorar calidad de vida de los colombianos en su vejez	PIB	Ahorro para la vejez	Reformas legales Agregaciones
<b>Vicepresidencia Comercial</b>	Lograr la mayor productividad de sus productos ( Pensiones y Cesantías)	Generar ingresos para la compañía	Cumplimiento de metas establecidas	Generar remantes	Implementar Modelo de Actuación Comercial- MAC Modelo de Actuación de Servicio - MAC
<b>Junta Directiva</b>	Incrementar participación en el mercado	ROI	Rentabilidad	Generar remantes	Fortalecer el mercado objetivo
<b>Asesores Comerciales</b>	Aumentar la productividad de afiliaciones	Incentivos por metas cumplidas	Comisiones	Cumplir libreta de calificaciones	Visitar empresas, telemercado
<b>Sindicato</b>	Desestabilizar la organización	En contra de las políticas de la empresa	Buscar pacto colectivo	Resistir al cambio	Manifestaciones, plan tortuga, cese de actividades
<b>ColPensiones</b>	Aumentar las afiliaciones al regimen de prima media	Continuar vigentes en el mercado	Afiliar a los clientes desde su primer empleo	Generar remantes	Captar clientes
<b>Competidores (Protección, Porvenir)</b>	Incrementar ingresos	Ganar dinero	Fidelizar clientes	Generar remantes	Penetración en el mercado a nivel nacional. Fortalecer regionales
<b>Fondo Nacional de Ahorro - FNA</b>	Vincular afiliados para administrar cesantías con el plus de crédito para educación o vivienda	Maximizar la administración de las cesantías	Rentabilidad	Generar utilidades	Fortalecer la campaña de cesantías en Febrero
<b>Afiliados- Personas Naturales</b>	Obtener pension	Ahorrar para la vejez, invalidez, sobrevivencia	Recompensa a vida laboral	Cobertura económica mensual	Afiliarse desde el primer empleo Continuar con el aporte
<b>Afiliados- Personas Jurídica</b>	Afiliar a todos los colaboradores a la AFPYC	Garantizar la seguridad social de los colaboradores	Cumplir con las leyes laborales	Evitar conflictos legales	Legalizar el proceso de contratación y vinculación del colaborador a la empresa.

Tabla 19. Campos de Batalla

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No.	ACTORES SOCIALES	CAMPO 1 GESTION COMERCIAL	CAMPO 2 PRESTACION DEL SERVICIO	CAMPO 3 EXPERIENCIA	CAMPO 4 FUNCIONAMIENTO DEL FONDO	CAMPO 5 MAC	CAMPO 6 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	CAMPO 7 TIEMPO RESPUESTA PQRS	CAMPO 8 POSICIONAMIENTO	CAMPO 9 SISTEMAS INFORMATICOS AVANZADOS	CAMPO 10 NUEVAS TIC's
A1	Gobierno	Conocer las leyes pensionales	Conocer las leyes pensionales	Lograr acuerdos para una nueva reforma pensional	Implementar los controles dados por el Gobierno para el buen funcionamiento del Fondo		Fomentar buenas prácticas en el gremio		Equilibrar la posición del Gobierno frente a las entidades del estado		Permitir el ingreso de nuevas tecnologías al país
A2	Vicepresidencia Comercial	Aumentar la productividad a nivel nacional con la Gestión Comercial	Posicionar a Colfondos como N 1 en servicio al 2017	Divulgar la buena experiencia del Fondo a través de la Fuerza de Ventas y del Canal de Servicio	Trabajar en equipo con las otras áreas para el óptimo desempeño del fondo	Lograr a través del MAC el cumplimiento de indicadores de gestión de la VP	Buscar pactos para la sana competencia entre los fondos	Realizar seguimiento a los tiempos de respuest de PQR de acuerdo a la promesa de servicio	Aumentar la relación de la FV con las empresas y afiliados	Capacitar a toda el área en Sistema de Información Avanzados	Implementar nuevas TIC al flujo del negocio
A3	Junta Directiva	Definir procesos y procedimientos para la gestión comercial	Apoyar el MAS	Lograr alianzas estrategicas	Autorizar los recursos necesarios para el funcionamiento del fondo	Apoyar y hacer seguimiento al MAC	Buscar pactos para la sana competencia entre los fondos	Realizar seguimiento a los tiempos de respuest de PQR de acuerdo a la promesa de servicio	Lograr alianzas estrategicas	Autorizar los recursos necesarios para el funcionamiento del fondo	Autorizar los recursos necesarios para el funcionamiento del fondo
A4	Asesores Comerciales	Potencializar la gestión comercial de la FV	Posicionar a Colfondos como N 1 en servicio al 2017	Divulgar la buena experiencia del Fondo a través de la Fuerza de Ventas y del Canal de Servicio	Trabajar en equipo con las otras áreas para el óptimo desempeño del fondo	Posicionar el MAC como herramienta de trabajo de la FV	Conocer las debilidades y fortalezas de los otros fondos	Buscar el canal de rta a PQRS	Aumentar la relación de la FV con las empresas y afiliados	Capacitar a toda el área en Sistema de Información Avanzados	Capacitar a toda el área en Sistema de Información Avanzados
A5	Sindicato	obstaculizar la gestión comercial	Obstaculizar la prestación del servicio	Demeritar la experiencia del fondo	Operar lentamente	Dificultar la ejecución del MAC	Comparar pliegos de otros fondos	Operar lentamente	Demeritar la experiencia del fondo	Operar lentamente	Operar lentamente
A6	ColPensiones	Garantizar la efectividad de la gestión comercial	Brindar un servicio con altos estándares de calidad por medio de la asesoria y acompañamiento al cliente	Contar con la experiencia necesaria del sector para asegurar la mejora de los procesos	Brindar capacitación permanente a los colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	NA	Realizar benchmarking para mejorar procesos e identificar oportunidades internas	Optimizar el tiempo de PQRS	Implementar mejoras en los procesos par alograr el posicionamiento	Sistematizar procesos implementando software avanzados	invertir en tecnología de punta para optimizar procesos
A7	Competidores (Protección, Porvenir)	Asegurar el cumplimiento de las metas establecidas	Brindar un servicio de alta calidad	Tener el conocimiento del sector	Contar con el recurso humano competente	Establecer un Modelo de Atención Comercial	Realizar benchmarking para mejorar procesos e identificar oportunidades internas	Estandarizar los tiempos de respuesta de PQRS	Fortalcer y mejorar procesos	invertir en sistemas avanzados	Contar con TIC's para optimizar procesos
A8	Fondo Nacional de Ahorro - FNA	Maximizar el ingreso de afiliaciones	Garantizar la satisfacción del cliente	Contar con la experdicia suficiente del sector	Establecer procesos y procedimientos eficientes	Establecer un Modelo de Atención Comercial	Realizar benchmarking para mejorar procesos e identificar oportunidades internas	Atender oportunamente las PQRS	Mantener el good will en el mercado	Implementar sistemas informaticos de vanguardia	Diseñar e implementar proceso del canal de comunicacion con el cliente
A9	Afiliados- Personas Naturales	Solicitar atención del proceso de afiliación	Contar con el acompañamiento en el proceso de afiliación por parte de la AFPYC	Seleccionar el fondo con mejor experiencia	Conocer detalladamente el proceso de afiliación	Exigir la satisfacción del cliente	Analizar la rentabilidad de cada fondo para escoger el mas conveniente	Exigir oportunidad en las respuestas a PQRS	Apoyar a la empresa con buenas referencias	Acceder facilmente a los servicios del fondo	Tener contacto con la empresa en el momento y lugar oportuno
A10	Afiliados- Personas Jurídica	Solicitar atención del proceso de afiliación	Obtener un servicio de alta calidad en el proceso de afiliación de colaboradores	Seleccionar el fondo con mejor experiencia	Contar con un fondo eficaz en su funcionamiento interno	Exigir la satisfacción del cliente	Generar alianzas con la AFPYC para mutuos beneficios	Exigir oportunidad y seguimiento a a PQRS			

Del campo de batalla salen los objetivos asociados que se listan en la Tabla 20

Tabla 20. Objetivos Asociados

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

Código	Objetivo Asociado	Código	Objetivo Asociado
O1	Conocer las leyes pensionales	O16	Implementar nuevas TIC al flujo del negocio
O2	Lograr acuerdos para una nueva reforma pensional	O17	Definir procesos y procedimientos para la gestión comercial
O3	Implementar los controles dados por el Gobierno para el buen funcionamiento del Fondo	O18	Apoyar el MAS
O4	Fomentar buenas prácticas en el gremio	O19	Lograr alianzas estratégicas
O5	Equilibrar la posición del Gobierno frente a las entidades del estado	O20	Autorizar los recursos necesarios para el funcionamiento del fondo
O6	Permitir el ingreso de nuevas tecnologías al país	O21	Apoyar y hacer seguimiento al MAC
O7	Aumentar la productividad a nivel nacional con la Gestión Comercial	O22	Potencializar la gestión comercial de la FV
O8	Posicionar a Colfondos como N 1 en servicio al 2017	O23	Posicionar el MAC como herramienta de trabajo de la FV
O9	Divulgar la buena experiencia del Fondo a través de la Fuerza de Ventas y del Canal de Servicio	O24	Conocer las debilidades y fortalezas de los otros fondos
O10	Trabajar en equipo con las otras áreas para el óptimo desempeño del fondo	O25	Buscar el canal de rta a PQR'S
O11	Lograr a través del MAC el cumplimiento de indicadores de gestión de la VP	O26	obstaculizar la gestión comercial
O12	Buscar pactos para la sana competencia entre los fondos	O27	Obstaculizar la prestación del servicio
O13	Realizar seguimiento a los tiempos de respuest de PQR de acuerdo a la promesa de servicio	O28	Demeritar la experiencia del fondo
O14	Aumentar la relación de la FV con las empresas y afiliados	O29	Operar lentamente
O15	Capacitar a toda el área en Sistema de Información Avanzados	O30	Dificultar la ejecución del MAC
O16	Implementar nuevas TIC al flujo del negocio	O31	Comparar pliegos de otros fondos
O17	Definir procesos y procedimientos para la gestión comercial	O32	Garantizar la efectividad de la gestión comercial
Código	Objetivo Asociado	Código	Objetivo Asociado
O33	Brindar un servicio con altos estándares de calidad por medio de la asesoría y acompañamiento al cliente	O50	Atender oportunamente las PQRS
O34	Contar con la experiencia necesaria del sector para asegurar la mejora de los procesos	O51	Mantener el good will en el mercado
O35	Brindar capacitación permanente a los colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	O52	Implementar sistemas informaticos de vanguardia
O36	Realizar benchmarking para mejorar procesos e identificar oportunidades internas	O53	Diseñar e implementar proceso del canal de comunicacion con el cliente
O37	Optimizar el tiempo de PQR'S	O54	Solicitar atención del proceso de afiliación
O38	Implementar mejoras en lo s procesos para lograr el posicionamiento del fondo	O55	Contar con el acompañamiento en el proceso de afiliación por parte de la AFPYC
O39	Sistematizar procesos implementando software avanzados en el fondo	O56	Seleccionar el fondo con mejor experiencia
O40	Invertir en tecnología de punta para optimizar procesos	O57	Conocer detalladamente el proceso de afiliación
O41	Asegurar el cumplimiento de las metas establecidas	O58	Exigir la satisfacción del cliente
O42	Contar con el recurso humano competente	O59	Analizar la rentabilidad de cada fondo para escoger el mas conveniente
O43	Establecer un Modelo de Atención Comercial	O60	Exigir oportunidad en las respuestas a PQRS
O44	Estandarizar los tiempos de respuesta de PQRS	O61	Apoyar a la empresa con buenas referencias
O45	Fortalcer y mejorar procesos	O62	Acceder facilmente a los servicios del fondo
O46	Contar con TIC's para optimizar procesos	O63	Tener contacto con la empresa en el momento y lugar oportuno
O47	Maximizar el ingreso de afiliaciones	O64	Obtener un servicio de alta calidad en el proceso de afiliación de colaboradores
O48	Garantizar la satisfacción del cliente	O65	Contar con un fondo eficaz en su funcionamiento interno
O49	Establecer procesos y procedimientos eficientes	O66	Generar alianzas con la AFPYC para mutuos beneficios

### 2.6.3 Matriz de Actores por Objetivos

Se valora la posición de los actores (ver tabla 21) frente a cada objetivo en una escala de la siguiente manera:

Calificación	Descripción
100	Posición Favorable Fuerte
70	Posición Favorable Media
30	Posición Favorable Débil
0	Posición Neutra
-30	Posición Desfavorable Débil
-70	Posición Desfavorable Media
-100	Posición Desfavorable Fuerte

Tabla 21. Posición Actores Vs Objetivos

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No.	ACTORES / OBJETIVOS	Objetivos																																		
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	014	015	016	017	018	019	020	021	022	023	024	025	026	027	028	029	030	031	032	033	034	
A1	Gobierno	100	100	100	70	-70	100	0	0	0	0	70	0	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	70
A2	Vicepresidencia Comercial	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	100	70	70	100	100	100	100	100	100	-100	-100	-100	-100	-100	30	100	100	100	
A3	Junta Directiva	100	100	100	100	100	100	70	100	70	70	100	70	70	70	70	0	100	100	100	100	70	70	70	70	70	-100	-100	-100	-100	-100	100	30	30	70	
A4	Asesores Comerciales	100	0	100	100	0	0	70	100	100	70	100	30	70	70	100	0	100	70	0	70	70	70	100	70	-100	-100	-100	-100	-100	-30	70	100	70		
A5	Sindicato	30	0	-30	-70	0	0	-70	-100	-70	-100	-30	-70	-70	-70	-70	0	-100	-30	0	-100	-70	-100	-30	-30	100	100	100	100	100	100	-70	-70	-70		
A6	ColPensiones	100	100	100	100	100	-30	100	0	0	100	100	-30	100	-30	70	100	0	-30	70	0	100	0	100	70	0	0	0	0	0	0	100	100	100		
A7	Competidores (Protección, Porvenir)	100	100	100	100	100	-30	100	0	100	100	0	100	-70	-70	70	100	0	100	0	100	0	100	0	100	70	-100	-100	-100	-100	0	-100	100	100		
A8	Fondo Nacional de Ahorro - FNA	100	100	100	100	100	-30	100	0	100	70	0	-30	-30	100	-30	-100	100	0	-100	70	0	100	0	100	70	0	0	0	0	0	0	100	100		
A9	Afiliados- Personas Naturales	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
A10	Afiliados- Personas Jurídica	100	30	0	0	0	30	0	30	30	0	0	0	100	100	30	30	0	0	100	0	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0		
	TOTAL (+)	860	630	700	670	500	330	540	330	500	510	270	500	340	740	300	440	300	300	470	410	270	540	240	700	550	100	100	100	100	330	500	530	610		
	Promedio (+)	86,00	63,00	70,00	67,00	50,00	33,00	54,00	33,00	50,00	51,00	27,00	50,00	34,00	74,00	30,00	44,00	30,00	30,00	47,00	41,00	27,00	54,00	24,00	70,00	55,00	10,00	10,00	10,00	10,00	33,00	50,00	53,00	61,00		
	TOTAL (-)	0	0	-30	-70	-70	-90	-70	-100	-70	-70	-100	-60	-200	-70	-200	-170	0	-100	-160	0	-100	-70	-100	-30	-30	-400	-400	-400	-400	-300	-130	-70	-70		
	Promedio (-)	0,00	0,00	-2,73	-6,36	-6,36	-8,18	-6,36	-9,09	-6,36	-6,36	-9,09	-5,45	-18,18	-6,36	-18,18	-15,45	0,00	-9,09	-14,55	0,00	-9,09	-6,36	-9,09	-2,73	-2,73	-36,36	-36,36	-36,36	-36,36	-27,27	-11,82	-6,36	-6,36		
		0,00	0,00	2,73	6,36	6,36	8,18	6,36	9,09	6,36	6,36	9,09	5,45	18,18	6,36	18,18	15,45	0,00	9,09	14,55	0,00	9,09	6,36	9,09	2,73	2,73	36,36	36,36	36,36	36,36	27,27	11,82	6,36	6,36		

Continuación Tabla 2

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

	035	036	037	038	039	040	041	042	043	044	045	046	047	048	049	050	051	052	053	054	055	056	057	058	059	060	061	062	063	064	065	066	TOTAL (*)	TOTAL (*)			
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	100	100	100	100	70	70	100	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	5580	-500	
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	30	70	70	70	70	100	70	70	70	70	100	100	70	70	100	70	100	70	100	70	0	0	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	4780	-500	
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	70	70	70	70	70	100	70	70	70	70	70	70	70	100	70	70	100	70	100	100	70	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	4560	-530	
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	-70	-70	-30	-30	-30	-70	-70	0	-100	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-70	-70	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-70	-30	-30	-30	-70	630	-2850				
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	100	-100	-100	70	-70	-30	70	100	0	-100	70	30	100	100	100	-30	70	-30	-30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2520	-610		
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	100	100	-70	100	100	-70	100	100	0	-100	70	30	100	100	100	-70	70	30	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70	70	70	0	3320	-980			
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	100	-100	-100	30	-100	-100	70	100	0	-100	70	-30	100	100	100	30	70	-30	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2510	-880		
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	100	0	0	30	100	100	100	100	100	100	100	30	0	100	100	0	1390	0				
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	0	0	0	0	0	0	30	30	30	100	0	30	0	100	100	0	30	0	30	100	100	100	100	100	100	100	70	70	70	100	100	2410	0				
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	500	340	240	440	310	270	480	570	270	340	480	330	540	770	670	370	610	270	430	470	270	300	470	500	570	500	500	400	470	540	610	430					
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	50,00	34,00	24,00	44,00	31,00	27,00	48,00	57,00	27,00	34,00	48,00	33,00	54,00	77,00	67,00	37,00	61,00	27,00	43,00	47,00	27,00	30,00	47,00	50,00	57,00	50,00	50,00	40,00	47,00	54,00	61,00	43,00					
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	-70	-270	-300	-30	-200	-270	-70	0	-100	-330	-30	-60	-30	-30	-30	-130	-70	-130	-100	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-70	-30	-30	-30	-70	-30	-70				
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	-6,36	-24,55	-27,27	-2,73	-18,18	-24,55	-6,36	0,00	-9,09	-30,00	-2,73	-5,45	-2,73	-2,73	-2,73	-11,82	-6,36	-11,82	-9,09	-2,73	-2,73	-2,73	-2,73	-2,73	-2,73	-2,73	-6,36	-2,73	-2,73	-2,73	-6,36	-2,73	-6,36				
Brindar capacitación a colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	6,36	24,55	27,27	2,73	18,18	24,55	6,36	0,00	9,09	30,00	2,73	5,45	2,73	2,73	2,73	11,82	6,36	11,82	9,09	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	2,73	6,36	2,73	2,73	2,73	6,36	2,73	6,36				

#### **2.6.4 Análisis de los objetivos que generan Convergencia, Divergencia, Ambivalencia en los diferentes actores**

En un plano cartesiano se grafican los objetivos para determinar su conflictividad, los objetivos conflictivos son los que están sobre o muy cerca de la línea diagonal. (Ver Figura18)

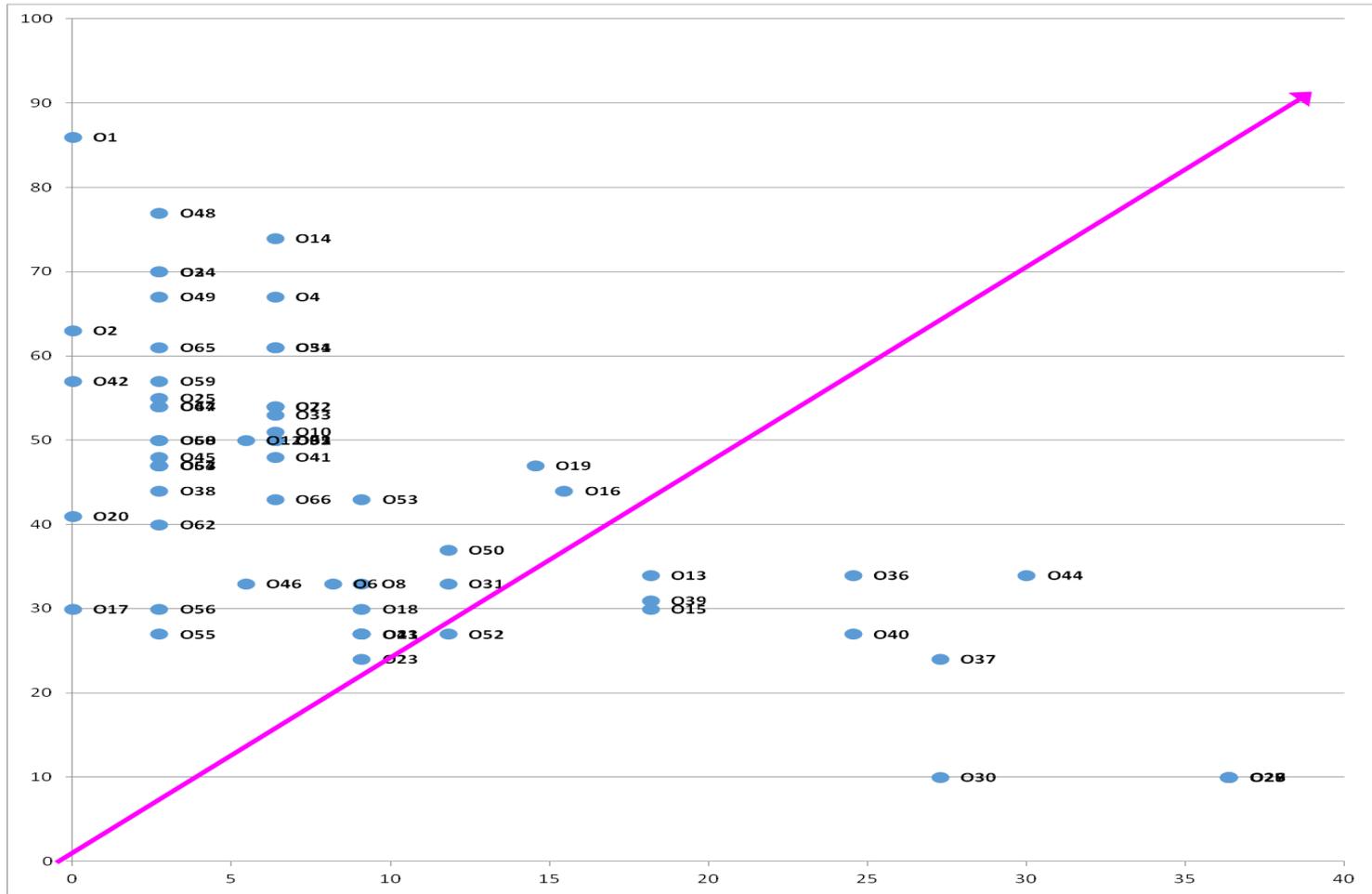


Figura 18. Gráfica de Conflictividad de Objetivos  
 Fuente: Elaboración propia

## 2.6.5 Determinar alianzas y enfrentamientos entre grupos de actores

Tabla 22. Alianzas y Enfrentamientos entre grupos de Actores

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

CAMPO DE BATALLA	OBJ	ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
Conocer las leyes pensionales	O1	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Lograr acuerdos para una nueva reforma pensional	O2	1 2 3 6 7 8 10	
Implementar los controles dados por el Gobierno para el buen funcionamiento del Fondo	O3	1 2 3 4 6 7 8	5
Fomentar buenas prácticas en el gremio	O4	1 2 3 4 6 7 8	5
Equilibrar la posición del Gobierno frente a las entidades del estado	O5	2 3 6 7 8	1
Permitir el ingreso de nuevas tecnologías al país	O6	1 2 3 10	6 7 8
Aumentar la productividad a nivel nacional con la Gestión Comercial	O7	2 3 4 6 7 8	5
Posicionar a Colfondos como N 1 en servicio al 2017	O8	2 3 4 10	5
Divulgar la buena experiencia del Fondo a través de la Fuerza de Ventas y del Canal de Servicio	O9	2 3 4 7 8 10	5
Trabajar en equipo con las otras áreas para el óptimo desempeño del fondo	O10	2 3 4 6 7 8	5
Lograr a través del MAC el cumplimiento de indicadores de gestión de la VP	O11	2 3 4	5
Buscar pactos para la sana competencia entre los fondos	O12	1 2 3 4 6 7	5 8
Realizar seguimiento a los tiempos de respuesta de PQR de acuerdo a la promesa de servicio	O13	2 3 4 10	5 6 7 8
Aumentar la relación de la FV con las empresas y afiliados	O14	2 3 4 6 7 8 9 10	5
Capacitar a toda el área en Sistema de Información Avanzados	O15	2 3 4 10	5 6 7 8
Implementar nuevas TIC al flujo del negocio	O16	2 3 4 7 10	5 8
Definir procesos y procedimientos para la gestión comercial	O17	6 7 8	
Apoyar el MAS	O18	2 3 4	5
Lograr alianzas estratégicas	O19	1 2 3 4 7 10	5 6 8
Autorizar los recursos necesarios para el funcionamiento del fondo	O20	2 3 6 7 8	
Apoyar y hacer seguimiento al MAC	O21	2 3 4	5
Potencializar la gestión comercial de la FV	O22	2 3 4 6 7 8	5
Posicionar el MAC como herramienta de trabajo de la FV	O23	2 3 4	5
Conocer las debilidades y fortalezas de los otros fondos	O24	1 2 3 4 6 7 8 10	5
Buscar el canal de ruta a PQR'S	O25	2 3 4 6 7 8 10	5
Obstaculizar la gestión comercial	O26	5	2 3 4 7
Obstaculizar la prestación del servicio	O27	5	2 3 4 7
Demeritar la experiencia del fondo	O28	5	2 3 4 7
Operar lentamente	O29	5	2 3 4 7
Dificultar la ejecución del MAC	O30	5	2 3 4
Comparar pliegos de otros fondos	O31	4 7	1 2 3 5
Garantizar la efectividad de la gestión	O32	2 3 4 6 7 8	5

Continuación Tabla 22

Brindar un servicio con altos estándares de calidad por medio de la asesoría y acompañamiento al cliente	O33	2 3 4 6 7 8	5
Contar con la experiencia necesaria del sector para asegurar la mejora de los procesos	O34	1 2 3 4 6 7 8	5
Brindar capacitación permanente a los colaboradores de cada uno de los procesos del fondo	O35	2 3 4 6 7 8	5
Realizar benchmarking para mejorar procesos e identificar oportunidades internas	O36	2 3 4 7	5 6 8
Optimizar el tiempo de PQR'S	O37	2 3 4	5 6 7 8
Implementar mejoras en los procesos para lograr el posicionamiento del fondo	O38	2 3 4 7 8	5
Sistematizar procesos implementando software avanzados en el fondo	O39	2 3 4 7	5 6 8
Invertir en tecnología de punta para optimizar procesos	O40	2 3 4	5 6 7 8
Asegurar el cumplimiento de las metas establecidas	O41	2 3 4 6 7 8	5
Contar con el recurso humano competente	O42	2 3 4 6 7 8 10	
Establecer un Modelo de Atención Comercial	O43	2 3 4 10	5
Estandarizar los tiempos de respuesta de PQR'S	O44	2 3 4 10	5 6 7 8
Fortalecer y mejorar procesos	O45	2 3 4 6 7 8	5
Contar con TIC's para optimizar procesos	O46	2 3 4 6 7 10	5 8
Maximizar el ingreso de afiliaciones	O47	2 3 4 6 7 8	5
Garantizar la satisfacción del cliente	O48	2 3 4 6 7 8 9 10	5
Establecer procesos y procedimientos eficientes	O49	2 3 4 6 7 8 10	5
Atender oportunamente las PQR'S	O50	2 3 4 8 9	5 6 7
Mantener el good will en el mercado	O51	1 2 3 4 6 7 8 10	5
Implementar sistemas informáticos de vanguardia	O52	2 3 4 7	5 6 8
Diseñar e implementar proceso del canal de comunicación con el cliente	O53	2 3 4 7 8 9 10	5 6
Solicitar atención del proceso de afiliación	O54	2 3 4 9 10	5
Contar con el acompañamiento en el proceso de afiliación por parte de la AFPYC	O55	4 9 10	5
Seleccionar el fondo con mejor experiencia	O56	1 4 9 10	5
Conocer detalladamente el proceso de afiliación	O57	2 3 4 9 10	5
Exigir la satisfacción del cliente	O58	2 3 4 9 10	5
Analizar la rentabilidad de cada fondo para escoger el mas conveniente	O59	1 2 3 4 9 10	5
Exigir oportunidad en las respuestas a PQR'S	O60	2 3 4 9 10	5
Apoyar a la empresa con buenas referencias	O61	2 3 4 9 10	5
Acceder facilmente a los servicios del fondo	O62	2 3 4 9 10	5
Tener contacto con la empresa en el momento y lugar oportuno	O63	2 3 4 7 8 10	5
Obtener un servicio de alta calidad en el proceso de afiliación de colaboradores	O64	2 3 4 7 9 10	5
Contar con un fondo eficaz en su funcionamiento interno	O65	2 3 4 7 8 9 10	5
Generar alianzas con la AFPYC para mutuos beneficios	O66	1 2 3 4 10	5

Tabla 23. Grupos de Actores

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

GRUPOS DE ACTORES ALIADOS Y ENFRENTADOS					
GRUPO 1	1 2 3 4 6 7 8	GRUPO 19	6 7 8	GRUPO 37	2 3 4
GRUPO 2	2 3 6 7 8	GRUPO 20	1 2 3 4 7 10	GRUPO 38	1 2 3 5
GRUPO 3	2 3 4 6 7 8	GRUPO 21	4 7	GRUPO 39	5 6 7
GRUPO 4	2 3 4 10	GRUPO 22	2 3 4 7 8	GRUPO 40	5 6
GRUPO 5	2 3 4 7 8 10	GRUPO 23	2 3 4 6 7 10		
GRUPO 6	2 3 4	GRUPO 24	2 3 4 8 9		
GRUPO 7	2 3 4 6 7 8 9 10	GRUPO 25	4 9 10		
GRUPO 8	1 2 3 4 6 7 8 10	GRUPO 26	1 4 9 10		
GRUPO 9	2 3 4 6 7 8 10	GRUPO 27	1 2 3 4 9 10		
GRUPO 10	5	GRUPO 28	2 3 4 7 9 10		
GRUPO 11	2 3 4 7	GRUPO 29	1 2 3 4 10		
GRUPO 12	2 3 4 7 8 9 10	GRUPO 30	5		
GRUPO 13	2 3 4 9 10	GRUPO 31	5 8		
GRUPO 14	1 2 3 4 5 6 7 8	GRUPO 32	5 6 7 8		
GRUPO 15	1 2 3 6 7 8 10	GRUPO 33	5 6 8		
GRUPO 16	1 2 3 10	GRUPO 34	2 3 4 7		
GRUPO 17	1 2 3 4 6 7	GRUPO 35	1		
GRUPO 18	2 3 4 7 10	GRUPO 36	6 7 8		

Tabla 24. Divergencias

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

ACTORES		DIVERGEN OBJETIVOS No.	SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS
		O3	
		O4	
		O7	
		O8	
		O9	
		O10	
		O11	
		O14	
		O18	
		O21	
		O22	
		O23	
		O24	
		O25	
		O32	
GRUPO 30	5	O33	-2061
		O34	
		O35	
		O38	
		O41	
		O43	
		O45	
		O47	
		O48	
		O49	
		O51	
		O54	
		O55	
		O56	
		O57	
		O58	
		O59	
GRUPO 31	5 8	O12	
		O16	-330
		O43	
GRUPO 32	5 6 7 8	O13	
		O15	-1300
		O37	
		O40	
		O44	
GRUPO 33	5 6 8	O19	
		O36	-700
		O39	
		O52	
GRUPO 34	2 3 4 7	O26	
		O27	-1600
		O28	
		O29	
GRUPO 35	1	O5	-6
GRUPO 36	6 7 8	O6	-90
GRUPO 37	2 3 4	O30	-300
GRUPO 38	1 2 3 5	O31	-130
GRUPO 39	5 6 7	O50	-230
		O53	
GRUPO 40	5 6	O53	-100

Tabla 25. Convergencias

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

ACTORES		CONVERGEN OBJETIVOS No.	SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS
GRUPO 1	1 2 3 4 6 7 8	O3 O4 O34	1980
GRUPO 2	2 3 6 7 8	O5 O20	910
GRUPO 3	2 3 4 6 7 8	O7 O10 O22 O32 O33 O35 O41 O45 O47	4620
GRUPO 4	2 3 4 10	O8 O13 O15 O43 O44	1580
GRUPO 5	2 3 4 7 8 10	O9 O63	970
GRUPO 6	2 3 4	O11 O18 O21 O23 O37 O40	1590
GRUPO 7	2 3 4 6 7 8 9 10	O14 O48	1510
GRUPO 8	1 2 3 4 6 7 8 10	O24 O51	1310
GRUPO 9	2 3 4 6 7 8 10	O25 O42 O49	1790
GRUPO 10	5	O26 O27 O28 O29 O30	500
GRUPO 11	2 3 4 7	O36 O39 O52	920
GRUPO 12	2 3 4 7 8 9 10	O53 O65	1040
GRUPO 13	2 3 4 9 10	O54 O57 O58 O61 O62	2340
GRUPO 14	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	O1	860
GRUPO 15	1 2 3 6 7 8 10	O2	630
GRUPO 16	1 2 3 10	O6	330
GRUPO 17	1 2 3 4 6 7	O12	500
GRUPO 18	2 3 4 7 10	O16	440
GRUPO 19	6 7 8	O17	300
GRUPO 20	1 2 3 4 7 10	O19	470
GRUPO 21	4 7	O31	330
GRUPO 22	2 3 4 7 8	O38	440
GRUPO 23	2 3 4 6 7 10	O46	330
GRUPO 24	2 3 4 8 9	O50	370
GRUPO 25	4 9 10	O55	270
GRUPO 26	1 4 9 10	O56	300
GRUPO 27	1 2 3 4 9 10	O59	570
GRUPO 28	2 3 4 7 9 10	O64	540
GRUPO 29	1 2 3 4 10	O66	430

Tabla 26. Actores ambivalentes

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

GRUPO 37	2 3 4	O30	-300
<b>ACTOR</b>		<b>NIVEL DE AMBIVALENCIA</b>	
<b>A1</b>		300	
<b>A2</b>		-300	
<b>A3</b>		-300	
<b>A4</b>		-300	
<b>A5</b>			
<b>A6</b>		300	
<b>A7</b>		300	
<b>A8</b>		300	
<b>A9</b>		300	
<b>A10</b>		300	

### 2.6.6 Clasificación de los objetivos

En la tabla 27 se clasifican los objetivos en conflictivos y no conflictivos.

Tabla 27. Objetivos Conflictivos y No conflictivos

Fuente: Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

OBJETIVOS CONFLICTIVOS	OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS
<p>Realizar seguimiento a los tiempos de respuesta de PQR de acuerdo a la promesa de servicio</p> <p>Capacitar a toda el área en Sistema de Información Avanzados</p> <p>Demeritar la experiencia del fondo</p> <p>Dificultar la ejecución del MAC</p> <p>Realizar benchmarking para mejorar procesos e identificar oportunidades internas</p> <p>Optimizar el tiempo de PQR'S</p> <p>Sistematizar procesos implementando software avanzados en el fondo</p> <p>Invertir en tecnología de punta para optimizar procesos</p> <p>Estandarizar los tiempos de respuesta de PQRS</p> <p>Implementar sistemas informaticos de vanguardia</p>	<p>Conocer las leyes pensionales</p> <p>Lograr acuerdos para una nueva reforma pensional</p> <p>Implementar los controles dados por el Gobierno para el buen funcionamiento del Fondo</p> <p>Fomentar buenas prácticas en el gremio</p> <p>Equilibrar la posición del Gobierno frente a las entidades del estado</p> <p>Permitir el ingreso de nuevas tecnologías al país</p> <p>Aumentar la productividad a nivel nacional con la Gestión Comercial</p> <p>Posicionar a Colfondos como N 1 en servicio al 2017</p> <p>Divulgar la buena experiencia del Fondo a través de la Fuerza de Ventas y del Canal de Servicio</p> <p>Trabajar en equipo con las otras áreas para el óptimo desempeño del fondo</p> <p>Lograr a través del MAC el cumplimiento de indicadores de gestión de la VP</p> <p>Buscar pactos para la sana competencia entre los fondos</p> <p>Aumentar la relación de la FV con las empresas y afiliados</p> <p>Implementar nuevas TIC al flujo del negocio</p> <p>Definir procesos y procedimientos para la gestión comercial</p> <p>Apoyar el MAS</p> <p>Lograr alianzas estrategicas</p> <p>Autorizar los recursos necesarios para el funcionamiento del fondo</p> <p>Apoyar y hacer seguimiento al MAC</p> <p>Potencializar la gestión comercial de la FV</p> <p>Posicionar el MAC como herramienta de trabajo de la FV</p> <p>Conocer las debilidades y fortalezas de los otros fondos</p> <p>Buscar el canal de rta a PQR'S</p> <p>obstaculizar la gestión comercial</p> <p>Obstaculizar la prestación del servicio</p> <p>Operar lentamente</p> <p>Comparar pliegos de otros fondos</p> <p>Garantizar la efectividad de la gestión comercial</p> <p>Brindar un servicio con altos estandares de calidad por medio de la asesoría y acompañamiento al cliente</p> <p>Contar con la experiencia necesaria del sector para asegurar la mejora de los procesos</p> <p>Brindar capacitación permanente a los colaboradores de cada uno de los procesos del fondo</p> <p>Implementar mejoras en lo s procesos para lograr el posicionamiento del fondo</p> <p>Asegurar el cumplimiento de las metas establecidas</p> <p>Contar con el recurso humano competente</p> <p>Establecer un Modelo de Atención Comercial</p> <p>Fortalcer y mejorar procesos</p> <p>Contar con TIC's para optimizar procesos</p> <p>Maximizar el ingreso de afiliaciones</p> <p>Garantizar la satisfacción del cliente</p> <p>Establecer procesos y procedimientos eficientes</p> <p>Atender oportunamente las PQRS</p> <p>Mantener el good will en el mercado</p> <p>Diseñar e implementar proceso del canal de comunicacion con el cliente</p> <p>Solicitar atención del proceso de afiliacion</p> <p>Contar con el acompañamiento en el proceso de afiliación por parte de la AFPYC</p> <p>Seleccionar el fondo con mejor experiencia</p> <p>Conocer detalladamente el proceso de afiliación</p> <p>Exigir la satisfacción del cliente</p> <p>Analizar la rentabilidad de cada fondo para escoger el mas conveniente</p> <p>Exigir oportunidad en las respuestas a PQRS</p> <p>Apoyar a la empresa con buenas referencias</p> <p>Acceder facilmente a los servicios del fondo</p> <p>Tener contacto con la empresa en el momento y lugar oportuno</p> <p>Obtener un servicio de alta calidad en el proceso de afiliación de colaboradores</p> <p>Contar con un fondo eficaz en su funcionamiento interno</p> <p>Generar alianzas con la AFPYC para mutuos beneficios</p>

### 2.6.7 Determinar el grado de poder de los diferentes actores sociales

Según esta escala de calificación, en la tabla 28 se determina el grado de poder de los actores.

Calificación	Descripción
0	Influencia Nula
30	Influencia Débil
70	Influencia que puede alterar su visión u operación
100	Influencia que puede hacerlo desaparecer

Tabla 28. Grado Poder Actores Sociales

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

ACTOR	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	INFLUENCIA
A1 Gobierno	0	30	70	0	70	100	70	70	30	30	470
A2 Vicepresidencia Comercial	0	0	70	100	70	0	30	30	100	100	500
A3 Junta Directiva	0	100	0	70	100	0	30	0	0	70	370
A4 Asesores Comerciales	0	30	0	0	0	70	70	70	100	100	440
A5 Sindicato	30	70	70	100	0	100	100	100	0	70	640
A6 ColPensiones	0	30	30	70	70	0	70	70	70	70	480
A7 Competidores (Protección, Porvenir)	0	30	30	70	70	70	0	70	100	100	540
A8 Fondo Nacional de Ahorro - FNA	0	30	30	70	70	70	70	0	70	70	480
A9 Afiliados- Personas Naturales	0	30	0	70	0	30	30	30	0	0	190
A10 Afiliados- Personas Jurídica	0	70	30	30	0	30	30	30	0	0	220
DEPENDENCIA	30	420	330	580	450	470	500	470	470	610	

Tabla 29. Clasificación de los actores según su poder  
 Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

PUNTAJE ALCANZADO EN LA SUMATORIA	ACTOR	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
<b>70 O MAS</b>	-	-	-
<b>40 A 69</b>	-	-	-
<b>10 A 39</b>	A1	16	1
	A2	15	13
	A3	11	10
	A4	13	17
	A5	19	13
	A6	14	14
	A7	16	16
	A8	14	15
	A9	6	14
	A10	7	18

### 2.6.8 Relación de poder entre actores

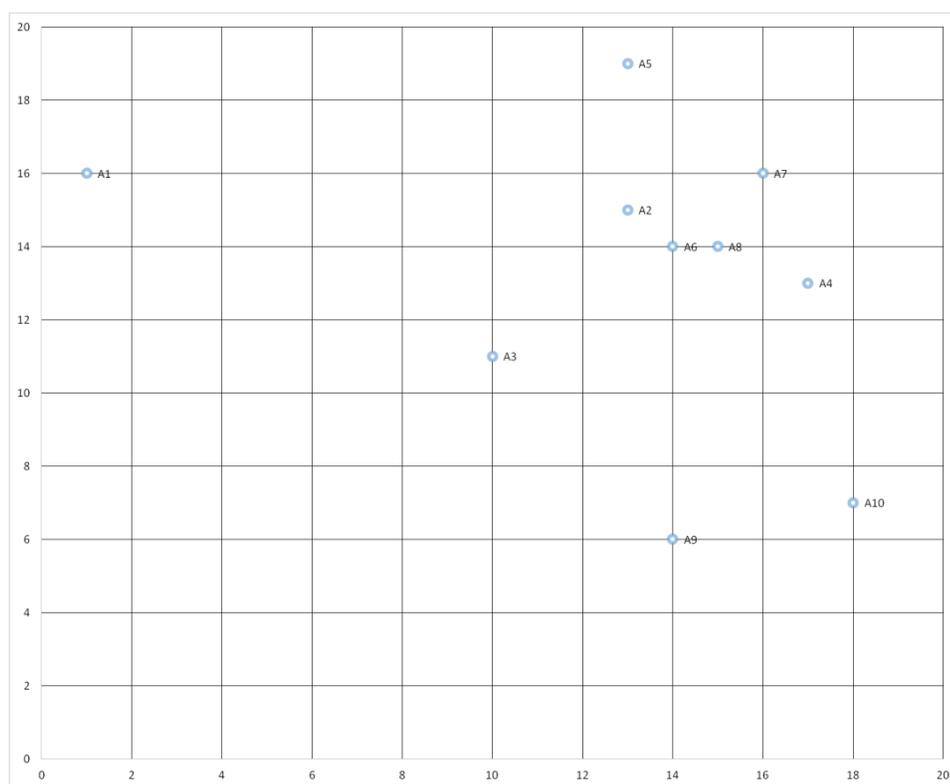


Figura 19. Relación de Poder entre actores  
 Fuente: Elaboración Propia

## 2.6.9 Preparación de la Negociación

Tabla 30. Puntos de Negociación

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

<b>El Actor:</b> Grupo 4: 2, 3, 4, 10
<b>Apoyaría al actor:</b> Grupo 32 : 5, 6,7, 8
<b>En los objetivos con los cuales ambos coinciden:</b> O13:
Realizar seguimiento a los tiempos de respuesta de PQRS de acuerdo a la promesa de servicio
<b>A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:</b>
Estandarizar el tiempo de respuesta de PQRS con referencia al de los competidores evitando obstaculizaciones por parte del Sindicato

<b>El Actor:</b> Grupo 32 : 5, 6,7, 8
<b>Apoyaría al actor:</b> Grupo 4: 2, 3,4,10
<b>En los objetivos con los cuales ambos coinciden:</b> O15:
Capacitar a toda el área en Sistema de Información Avanzados
<b>A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:</b>
Evitar conflictos entre el sindicato, invirtiendo más en capacitación a los colaboradores para evitar que se unan al sindicato, de esta manera se logra que sean más competentes en el mercado

<b>El Actor:</b> Grupo 34 : 2,3,4,7
<b>Apoyaría al actor:</b> Grupo 10: 5
<b>En los objetivos con los cuales ambos coinciden:</b> O28:
Demeritar la experiencia del fondo
<b>A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:</b>
Lograr acuerdos con el Sindicato para evitar la mala imagen de Colfondos en el gremio por parte de la falta de cooperación de este actor conflictivo, en donde se genere costo / beneficio para las partes

<b>El Actor:</b> Grupo 37 : 2,3,4
<b>Apoyaría al actor:</b> Grupo 10: 5
<b>En los objetivos con los cuales ambos coinciden:</b> O30:
Debilitar la ejecución del MAC
<b>A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:</b>
Generar acuerdos con el Sindicato para evitar la obstaculización de la óptima ejecución del MAC, garantizando que sus protestas no generen conflicto en la gestión comercial.

<b>El Actor:</b> Grupo 33 : 5,6,8
<b>Apoyaría al actor:</b> Grupo 11: 2,3,4,7
<b>En los objetivos con los cuales ambos coinciden:</b> O36:
Realizar benchmarking para mejorar procesos e identificar oportunidades internas
<b>A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:</b>
Reconocer publicamente las mejoras de los procesos de la competencia, generar buenas relaciones empresariales para poder realizar benchmarking.

<b>El Actor:</b> Grupo 32 : 5,6,7,8 .Grupo 33: 5,6,7
<b>Apoyaría al actor:</b> Grupo 11: 2,3,4
<b>En los objetivos con los cuales ambos coinciden:</b> O39, O40, O52
Sistematizar procesos implementando software avanzados en el fondo
Invertir en tecnología de punta para optimizar procesos
Implementar sistemas informáticos de vanguardia
<b>A condición de qué este actor decline sus intereses con respecto a los siguientes asuntos en los cuales existe divergencia:</b>
Permitir alineación entre los competidores para contar con los sistemas y tecnologías que implementan para estar acorde en el mercado.

### 3 ANALISIS DE FUTUROS

#### 3.1 Método DELPHI

Tabla 31. Método DELPHI

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No.	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
1	Gestión Comercial	En 2013 la <b>gestión comercial</b> cumple las metas en 75%. Para el 2017 la <b>gestión comercial</b> cumplirá las metas en 100%
2	Prestación del servicio	En el 2013 la <b>prestación del servicio</b> presenta 2150 PQRS. Para el 2017 la <b>prestación del servicio</b> reducirá las PQRS a 0.
3	Funcionamiento del fondo	En el 2013 se capacita al 75% de los colaboradores con todo lo relacionado con el <b>funcionamiento del fondo</b> . En el 2017 para la eficiencia del <b>funcionamiento del fondo</b> se capacitara al 100% de los colaboradores de la empresa con el fin de alinearlos a los objetivos organizacionales.
4	MAC	En el 2012 el <b>MAC</b> es implementado para mejorar la productividad que esta en 30%. Para el 2017 el <b>MAC</b> aumentara su productividad en un 50%
5	Experiencia	En 1991 Colfondos la <b>experiencia</b> de Colfondos se encontraba en curva de aprendizaje en un 50%. Para el 2017 la <b>experiencia</b> de Colfondos se fortalecer en el 100%
6	Estudio de la Competencia	En 2013 Colfondos hace 1 estudio de la competencia para identificar mejoras en los procesos y oportunidades. En 2017 Colfondos ejecutara 4 benchmarking para identificar mejoras y oportunidades.
7	Tiempo de respuesta PQRS	En 2013 el tiempo de respuesta de PQRS es de 24 horas. Para el 2017 el tiempo de respuesta de PQRS disminuirá a 12 horas esto con el fin de cumplir con la promesa de servicio
8	Posicionamiento	En 2013 el posicionamiento de Colfondos es del 20%
9	Sistemas informáticos avanzados	En 2013 la empresa invierte \$15 MM en sistemas informáticos avanzados. En 2017 la empresa invertirá \$20 MM en sistemas informáticos avanzados y en Nuevas Tics
10	Nuevas Tics	En 2013 la empresa invierte \$15 MM en sistemas informáticos avanzados. En 2017 la empresa invertirá \$20 MM en sistemas informáticos avanzados y en Nuevas Tics

### 3.2 Eventos Hipótesis

Tabla 32. Eventos Hipótesis

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No.	VARIABLE CLAVE	EVENTO	PREGUNTAS SOBRE EVENTO - HIPOTESIS
1	Para el 2017 la <b>gestión comercial</b> aumentara su productividad en un 50%	<b>Gestión Comercial</b>	Que tan probable es que la gestión comercial en el 2017 aumente su productividad en 50%?
2	En el 2013 la <b>prestación del servicio</b> presenta 2150 PQRS. Para el 2017 la <b>prestación del servicio</b> reducirá las PQRS a 0.	<b>Prestación del servicio</b>	Que tan factible es que la prestación del servicio en el 2017 reduzca sus PQRS en 0?
3	En el 2013 se capacita al 75% de los colaboradores con todo lo relacionado con el <b>funcionamiento del fondo</b> . En el 2017 para la eficiencia del <b>funcionamiento del fondo</b> se capacitara al 100% de los colaboradores de la empresa con el fin de alinearlos a los objetivos organizacionales.	<b>Funcionamiento del fondo</b>	Que tan probable es que en el 2017 se capacite al 100% de los colaboradores de Colfondos con los procesos y procedimientos internos esto con el fin de lograr alineación y cumplimiento de los objetivos estratégicos?
4	En el 2012 el <b>MAC</b> es implementado para mejorar la productividad que esta en 30% Para el 2015 el <b>MAC</b> aumentara su productividad en un 50%	<b>MAC</b>	Que tan posible es en el 2017 aumentar la productividad del MAC en un 50% ?
5	En 1991 Colfondos la <b>experiencia</b> de Colfondos se encontraba en curva de aprendizaje en un 50%. Para el 2017 la <b>experiencia</b> de Colfondos se fortalecer en el 100%	<b>Experiencia</b>	Que tan accequible es fortalecer en el 2017 la experiencia del Colfondos en 100%?
6	En 2013 Colfondos hace 1 estudio de la competencia para identificar mejoras en los procesos y oportunidades. En 2017 Colfondos ejecutara 4 benchmarking para identificar mejoras y oportunidades.	<b>Estudio de la Competencia</b>	Que tan probable es hacer en el 2017 benchmarking anualmente?
7	En 2013 el tiempo de respuesta de PQRS es de 24 horas. Para el 2017 el tiempo de respuesta de PQRS disminuirá a 12 horas esto con el fin de cumplir con la promesa de servicio	<b>Tiempo de respuesta PQRS</b>	Que tan probable es minimizar el tiempo de respuesta de PQRS en el 2017 a 12 horas?
8	En 2013 el posicionamiento de Colfondos es del 20% Para el 2017 el posicionamiento de Colfondos aumentara en 30%	<b>Posicionamiento</b>	Que tan probable es en el 2017 aumentar el posicionamiento de Colfondos en un 30%?
9	En 2013 la empresa invierte \$15 MM en sistemas informáticos avanzados En 2017 la empresa invertirá \$20 MM en sistemas informáticos avanzados y en Nuevas TIC's	<b>Sistemas informáticos avanzados</b>	Que tan factible ese el 2017 invertir \$ 20 mm en sistemas informáticos avanzados y en nuevas TIC's?
10	En 2013 la empresa invierte \$15 MM en sistemas informáticos avanzados En 2017 la empresa invertirá \$20 MM en sistemas informáticos avanzados y en Nuevas TIC's	<b>Nuevas TIC's</b>	Que tan factible ese el 2017 invertir \$ 20 mm en sistemas informáticos avanzados y en nuevas TIC's?

### 3.2.1 Analizar los Eventos Hipótesis

Para analizar los Eventos, se contó con cuatro expertos del negocio de Pensiones y Cesantías que colaboraron para este plan Prospectivo de Colfondos: (ver tabla 33 y 34)

PATRICIA DUQUE: Gerente Nacional de Canales Alternos de Colfondos

NELSON ROMERO: Director Comercial de la Regional Centro –Bogotá-

MAGDA: Formador de Formadores de la Universidad Corporativa Colfondos y Facilitadora de la firma consultora Quantic

NELSON SANCHEZ: Director Comercial de la Regional Centro Bogotá

Tabla 33. Tabulación de los Expertos

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No	HIPOTESIS	PATRICIA	NELSON R	MAGDA	NELSON S
1	Que tan probable es que la gestión comercial aumente su productividad en 50%?	SI	NO	SI	SI
2	Que tan factible es que la prestación del servicio reduzca sus PQRS en 0?	SI	SI	SI	SI
3	Que tan probable es que se capacite al 100% de los colaboradores de Colfondos con los procesos y procedimientos internos esto con el fin de lograr alineación y cumplimiento de los objetivos estratégicos?	SI	SI	SI	SI
4	Que tan posible es aumentar la productividad del MAC en un 50% ?	SI	SI	SI	SI
5	Que tan accequible es fortalecer la experiencia del Colfondos en 100%?	SI	SI	SI	SI
6	Que tan probable es hacer benchmarking anualmente?	SI	SI	SI	SI
7	Que tan probable es minimizar el tiempo de respuesta de PQRS a 12 horas?	SI	SI	SI	SI
8	Que tan probable es aumentar el posicionamiento de Colfondos en un 30%?	SI	SI	SI	NO
9	Que tan factible es invertir \$20MM en sistemas informaticos avanzados?	NO	NO	NO	NO

Tabla 34. Análisis Eventos Hipótesis

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

**EVENTO 1: En 2013 la gestión comercial cumple las metas en 75%**  
**Para el 2017 la gestión comercial cumplirá las metas en 100%**

Aspectos Exógenos	
<b>Tendencias Mundiales</b>	<b>Rupturas</b>
No aplica	Afiliación de jóvenes a Colpensiones
<b>Justificación de la probabilidad de la ocurrencia</b>	<b>Rupturas u objeciones expuestas</b>
Imagen de Colfondos en el mercado	Afiliación de clientes al régimen de prima media por parte de los competidores
Aspectos Endogenos	
<b>Tendencias endogenas</b>	<b>Rupturas</b>
Fuerza de ventas capacitada	Existencia del Sindicato
<b>Argumentos que favorecen la ocurrencia</b>	<b>Razones que impiden que el evento se realice</b>
Alineación con el MAC y el MAS	Protestas e influencia del sindicato en la fuerza de ventas

**EVENTO 2: En el 2013 la prestación del servicio presenta 2150 PQRS.**  
**Para el 2017 la prestación del servicio reducira las PQRS a 0.**

Aspectos Exógenos	
<b>Tendencias Mundiales</b>	<b>Rupturas</b>
Certificaciones de Calidad por prestación de servicio	Mejor prestación del servicio por parte de los competidores directos
<b>Justificación de la probabilidad de la ocurrencia</b>	<b>Rupturas u objeciones expuestas</b>
Obtención de la certificación ISO 9001:2008	Implementación de procesos óptimos y eficientes de los competidores
Aspectos Endogenos	
<b>Tendencias endogenas</b>	<b>Rupturas</b>
Ofrecer un servicio de alta y excelente calidad	Existencia del Sindicato
<b>Argumentos que favorecen la ocurrencia</b>	<b>Razones que impiden que el evento se realice</b>
Asesoramiento óptimo y oportuno al cliente	Protestas e influencia del sindicato en la fuerza de ventas

**EVENTO 3: En el 2013 se capacita al 75% de los colaboradores con todo lo relacionado con el funcionamiento del fondo.**

**En el 2017 para la eficiencia del funcionamiento del fondo se capacitará al 100% de los colaboradores de la empresa con el fin de alinearlos a los objetivos organizacionales.**

<b>Aspectos Exógenos</b>	
<b>Tendencias Mundiales</b>	<b>Rupturas</b>
No aplica	Recurso humano de la competencia más capacitado, fuerte conocimiento del funcionamiento de sus empresas
<b>Justificación de la probabilidad de la ocurrencia</b>	<b>Rupturas u objeciones expuestas</b>
No aplica	Mayor empoderamiento e inversión en capacitación a colaboradores
<b>Aspectos Endógenos</b>	
<b>Tendencias endógenas</b>	<b>Rupturas</b>
Alienación de colaboradores con el funcionamiento del fondo a sus procesos y procedimientos	Existencia del Sindicato
<b>Argumentos que favorecen la ocurrencia</b>	<b>Razones que impiden que el evento se realice</b>
Contar con el recurso humano más competente	Protestas e influencia del sindicato en la fuerza de ventas Falta de presupuesto para capacitación

**EVENTO 4: En el 2012 el MAC es implementado para mejorar la productividad que esta en 30%**

**Para el 2017 el MAC aumentará su productividad en un 50%**

<b>Aspectos Exógenos</b>	
<b>Tendencias Mundiales</b>	<b>Rupturas</b>
No aplica	Mejor productividad de la competencia
<b>Justificación de la probabilidad de la ocurrencia</b>	<b>Rupturas u objeciones expuestas</b>
Aumento de afiliaciones por competidores	Cubrimiento de zonas a nivel nacional
<b>Aspectos Endógenos</b>	
<b>Tendencias endógenas</b>	<b>Rupturas</b>
Modelo innovador en el gremio	Existencia del Sindicato
<b>Argumentos que favorecen la ocurrencia</b>	<b>Razones que impiden que el evento se realice</b>
Mejoramiento de la gestión comercial Alienación de la fuerza de ventas al cumplimiento de metas Incentivo por cumplimiento	Protestas e influencia del sindicato en la fuerza de ventas Resistencia al cambio del recurso humano a los lineamientos del MAC

**EVENTO 5: En 1991 Colfondos la experiencia de Colfondos se encontraba en curva de aprendizaje en un 50% .**

**Para el 2017 la experiencia de Colfondos se fortalecer en el 100%**

<b>Aspectos Exógenos</b>	
<b>Tendencias Mundiales</b>	<b>Rupturas</b>
Aumento de fusiones estratégicas	Pocos aliados estratégicos
<b>Justificación de la probabilidad de la ocurrencia</b>	<b>Rupturas u objeciones expuestas</b>
Interes de empresas extranjeras en la adquis	Comportamiento económico de Colombia
	Regulación estatal de pensiones
	Normatividad laboral
<b>Aspectos Endógenos</b>	
<b>Tendencias endógenas</b>	<b>Rupturas</b>
Buen posicionamiento del fondo en el mercado	Existencia del Sindicato
Calificación AAA	
<b>Argumentos que favorecen la ocurrencia</b>	<b>Razones que impiden que el evento se realice</b>
Rendimiento de portafolios	Protestas e influencia del sindicato en la fuerza de ventas
Remanentes anuales	Resistencia al cambio del recurso humano a los lineamientos de la empresa que adquiere el fondo

**EVENTO 6: En 2013 Colfondos hace 1 estudio de la competencia para identificar mejoras en los procesos y oportunidades.**

**En 2017 Colfondos ejecutara 4 benchmarking para identificar mejoras y oportunidades.**

<b>Aspectos Exógenos</b>	
<b>Tendencias Mundiales</b>	<b>Rupturas</b>
Implementación de benchmarking empresarial	Mejoraiento de los procesos de los competidores
<b>Justificación de la probabilidad de la ocurrencia</b>	<b>Rupturas u objeciones expuestas</b>
Inversión de benchmarking constante por p	Resistencia de los competidores a que conozcan su funcionamiento
<b>Aspectos Endógenos</b>	
<b>Tendencias endógenas</b>	<b>Rupturas</b>
Identificar mejoras en el funcionamiento	Existencia del Sindicato
Reingeniería de procesos	
<b>Argumentos que favorecen la ocurrencia</b>	<b>Razones que impiden que el evento se realice</b>
Forlatelcer los procesos existentes	Protestas e influencia del sindicato en la fuerza de ventas
Disminuir reprocesos	Resistencia al cambio del recurso humano por reingeniería de procesos
Mejoramiento de estructura organizacional	

**EVENTO 7: En 2013 el tiempo de respuesta de PQRS es de 24 horas.  
Para el 2017 el tiempo de respuesta de PQRS disminuirá a 12 horas esto con el fin de cumplir con la promesa de servicio**

Aspectos Exógenos	
<b>Tendencias Mundiales</b>	<b>Rupturas</b>
No aplica	Implementación de mejores canales de recepción por parte de los competidores
<b>Justificación de la probabilidad de la ocurrencia</b>	<b>Rupturas u objeciones expuestas</b>
Tecnología avanzada como por ejemplo contact centers	Competidores más ágiles en respuesta
Aspectos Endógenos	
<b>Tendencias endógenas</b>	<b>Rupturas</b>
Implementación de Kioskos Tercerización del proceso de recepción de PQRS	Falta seguimiento y control de tiempo de respuesta a PQRS
<b>Argumentos que favorecen la ocurrencia</b>	<b>Razones que impiden que el evento se realice</b>
Selección de proveedor adecuado y con experiencia en el proceso que cuenta con la tecnología y recurso acorde.	No hay líder de proceso que haga seguimiento y control oportuno al proceso Los clientes no tienen conocimiento de los canales de comunicación con Colfondos

**EVENTO 8: En 2013 el posicionamiento de Colfondos es del 20%  
Para el 2017 el posicionamiento de Colfondos aumentará en 30%**

Aspectos Exógenos	
<b>Tendencias Mundiales</b>	<b>Rupturas</b>
Acuerdos con firmas internacionales	Aumento de posicionamiento de los competidores
<b>Justificación de la probabilidad de la ocurrencia</b>	<b>Rupturas u objeciones expuestas</b>
Interés de empresas extranjeras en inversión en Colombia	Entorno económico Normatividad vigente
Aspectos Endógenos	
<b>Tendencias endógenas</b>	<b>Rupturas</b>
Fortalecer el servicio tener más contacto con el cliente Generar valor agregado en el cliente para fidelizar Fortalecer la marca en el mercado	Disminución de afiliaciones por mal servicio
<b>Argumentos que favorecen la ocurrencia</b>	<b>Razones que impiden que el evento se realice</b>
Adquisición de Colfondos por parte de Scotiabank esto hace que tenga mejor reconocimiento en el mercado Credibilidad en el mercado	Sindicato

**EVENTO 9: En 2013 la empresa invierte \$15 MM en sistemas informaticos avanzados  
En 2017 la empresa invetira \$20 MM en sistemas informaticos avanzados y en Nuevas TIC's**

<b>Aspectos Exógenos</b>	
<b>Tendencias Mundiales</b>	<b>Rupturas</b>
Avances tecnologicos mundiales	No aplica
<b>Justificación de la probabilidad de la ocurrencia</b>	<b>Rupturas u objeciones expuestas</b>
Innovación tecnologica constante	Terminos legales Licencias de manejo
<b>Aspectos Endogenos</b>	
<b>Tendencias endogenas</b>	<b>Rupturas</b>
Sistematización de procesos con tecnologia de punta	Resistencia al cambio
<b>Argumentos que favorecen la ocurrencia</b>	<b>Razones que impiden que el evento se realice</b>
Mejorar canales de comunicación con clientes Pagina web de vanguardia Intranet	Presupuesto asignado para este tipo de inversión

Tabla 35. Determinación de Consenso

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

EVENTO	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	PROBABILIDAD PROMEDIO	DEVIACION ESTANDAR	CV	CONSENSO
En 2013 la <b>gestión comercial</b> cumple las metas en 75% Para el 2017 la <b>gestión comercial</b> cumplirá las metas en 100%	80	80	80	80	80	0	0	Estan de acuerdo
En el 2013 la <b>prestación del servicio</b> presenta 2150 PQRS. Para el 2017 la <b>prestación del servicio</b> reducira las PQRS a 0.	60	60	60	40	55	9	16	Es altamente factible que esta situación se dé, ya que muchas veces las PQR no dejan de ser más que un tema de falta de asesoramiento o desconocimiento por parte del cliente de un proceso o tema particular, cero es una cifra muy exigente por tanto existirán algunos casos que se puedan considerar como PQR, no solo las insatisfacciones de los clientes.
En el 2013 se capacita al 75% de los colaboradores con todo lo relacionado con el <b>funcionamiento del fondo</b> . En el 2017 para la eficiencia del <b>funcionamiento del fondo</b> se capacitará al 100% de los colaboradores de la empresa con el fin de alinearlos a los objetivos organizacionales.	80	80	80	80	80	0	0	Estan de acuerdo
En el 2012 el <b>MAC</b> es implementado para mejorar la productividad que esta en 30% Para el 2017 el <b>MAC</b> aumentara su productividad en un 50%	80	80	80	80	80	0	0	Estan de acuerdo
En 1991 Colfondos la <b>experiencia</b> de Colfondos se encontraba en curva de aprendizaje en un 50%. Para el 2017 la <b>experiencia</b> de Colfondos se fortalecer en el 100%	80	80	80	80	80	0	0	Estan de acuerdo
En 2013 Colfondos hace 1 <b>estudio de la competencia</b> para identificar mejoras en los procesos y oportunidades. En 2017 Colfondos ejecutara 4 benchmarking para identificar mejoras y oportunidades.	80	80	80	80	80	0	0	Estan de acuerdo
En 2013 el <b>tiempo de respuesta de respuesta de PQRS</b> es de 24 horas. Para el 2017 el <b>tiempo de respuesta de PQRS</b> disminuira a 12 horas esto con el fin de cumplir con la promesa de servicio	80	60	80	60	70	10	14	Esto depende un poco del compromiso de las áreas, del modelo de atención del sistema burocrático interno, el conocimiento como pilar y lo más importante la autonomía o la capacidad de empoderamiento que tienen las personas implicadas en estos procesos para tomar decisiones acertadas
En 2013 el <b>posicionamiento</b> de Colfondos es del 20% Para el 2017 el <b>posicionamiento</b> de Colfondos aumentara en 30%	80	80	80	80	80	0	0	Estan de acuerdo
En 2013 la empresa invierte \$15 MM en <b>sistemas informaticos avanzados y en nuevas TIC'S</b> En 2017 la empresa invetira \$20 MM en <b>sistemas informaticos avanzados y en Nuevas TIC's</b>	60	80	60	60	65	9	13	Depende de las intenciones de la junta directiva, sin embargo, este tiempo no es el más conveniente para hacerlo considerando el aumento en las primas de los seguros y la incertidumbre frente a la próxima reforma

Tabla 36. Identificación de eventos probables

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

EVENTO	PUNTUACIÓN				
	0 - 20	20 - 40	40 - 60	60 - 80	80 - 100
	Muy improbable	Improbable	Existe duda	Probable	Muy probable
En 2013 la <b>gestión comercial</b> cumple las metas en 75% Para el 2015 la <b>gestión comercial</b> cumplirá las metas en 100%					80
En el 2013 la <b>prestación del servicio</b> presenta 2150 PQRS. Para el 2015 la <b>prestación del servicio</b> reducirá las PQRS a 0.				68	
En el 2013 se capacita al 75% de los colaboradores con todo lo relacionado con el <b>funcionamiento del fondo</b> . En el 2015 para la eficiencia del <b>funcionamiento del fondo</b> se capacitará al 100% de los colaboradores de la empresa con el fin de alinearlos a los objetivos organizacionales.					80
En el 2012 el <b>MAC</b> es implementado para mejorar la productividad que está en 30% Para el 2015 el <b>MAC</b> aumentará su productividad en un 50%					80
En 1991 Colfondos la <b>experiencia</b> de Colfondos se encontraba en curva de aprendizaje en un 50%. Para el 2015 la <b>experiencia</b> de Colfondos se fortalecerá en el 100%					80
En 2013 Colfondos hace 1 <b>estudio de la competencia</b> para identificar mejoras en los procesos y oportunidades. En 2015 Colfondos ejecutará 4 benchmarking para identificar mejoras y oportunidades.					80
En 2013 el <b>tiempo de respuesta de respuesta de PQRS</b> es de 24 horas. Para el 2015 el <b>tiempo de respuesta de PQRS</b> disminuirá a 12 horas esto con el fin de cumplir con la promesa de servicio				65	
En 2013 el <b>posicionamiento</b> de Colfondos es del 20% Para el 2015 el <b>posicionamiento</b> de Colfondos aumentará en 30%					80
En 2013 la empresa invierte \$15 MM en <b>sistemas informáticos avanzados y en nuevas TIC'S</b> En 2015 la empresa invertirá \$20 MM en <b>sistemas informáticos avanzados y en Nuevas TIC's</b>			55		

Tabla 37. Descripción Escenario Tendencial

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No.	VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AL AÑO 2017
<b>Gestión Comercial:</b>		
1	Falta Seguimiento oportuno a los asesores comerciales. Constitución del sindicato	Disminución de la productividad en 20% Obstaculizó el rendimiento de los asesores comerciales
<b>Prestación del servicio:</b>		
2	No se presta de manera óptima demasiados canales no se presta atención oportuna muchos reprocesos	Aumento de PQRS
<b>Funcionamiento del fondo</b>		
3	No se capacita el 100% de los colaboradores, no hay alineación entre las áreas funcionales de Colfondos	Demoras en los procesos
<b>MAC</b>		
4	Retraso de 6 meses en la implementación en la regional Bogotá debido a que el Sindicato obstaculizó el modelo	No se equilibrio la productividad de acuerdo a lo definido
<b>Experiencia</b>		
5	Conocimiento de la normatividad vigente	Actualización de leyes, normas regulatorias
<b>Estudio de la Competencia</b>		
6	Falta de planeación, organización de los competidores directos	Disminución de afiliaciones, de productividad. Desventaja de vinculaciones
<b>Tiempo de respuesta PQRS</b>		
7	No hay respuesta oportuna a PQRS	No se cumple la promesa de valor.
<b>Posicionamiento</b>		
8	Fusiones han generado temor en el medio	Se pierde la capacitación de los procesos

Se elaboran los Escenarios Alternos con la familia de variables (ver tabla 38) y a continuación se asocian las familias por categorías (ver tabla 39).

Tabla 38. Familia de Variables

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No.	FAMILIA DE VARIABLES	VARIABLE INCLUIDA EN LA FAMILIA
		Gestión Comercial
		Prestación del servicio
1	COMERCIAL	MAC
		Tiempo de respuesta PQRS
2	ADMINISTRACIÓN	Funcionamiento del fondo
3	SOCIO ECONÓMICA	Experiencia
		Estudio de la Competencia
4	MERCADEO	Posicionamiento

Tabla 39. Familias por categorías

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No.	CATEGORIA VARIABLES	VARIABLE INCLUIDA EN LA FAMILIA
		Gestión Comercial
		Prestación del servicio
1	DISTRIBUCIÓN, VENTAS Y SERVICIO AFILIACIONES	MAC
		Tiempo de respuesta PQRS
		Funcionamiento del fondo
		Estudio de la Competencia
2	PLANEACION	Posicionamiento
		Experiencia

### 3.3 Ejes de Peter Schwartz

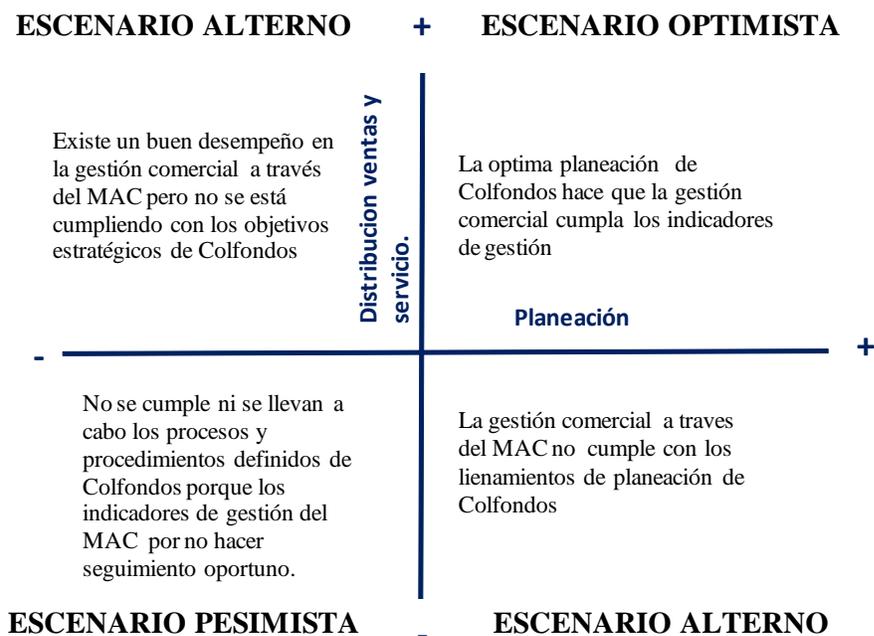


Figura 20. Ejes de Peter Schwartz

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

### 3.4 Construcción de escenarios

A continuación describimos los escenarios deseable (ver tabla 40), alternos (ver tabla 41) y pesimista (ver tabla 42).

Tabla 40. Escenario deseable

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

<b>ESCENARIO: PLANEACION EFECTIVA PARA UNA GESTION COMERCIAL EFICIENTE</b>	<b>+</b>	<b>+</b>
La optima planeación de Colfondos hace que la gestión comercial cumpla los indicadores de gestión		
Seguimiento diario a los asesores comerciales	Genera mayor productividad / asesor comercial	Cumplimiento de objetivos estrategicos
Control y ejecución de Centric		Cumplimiento del MAC
Monitoreo y retroalimentacion de la libreta de notas y el semaforo		

Tabla 41. Escenarios Alternos

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

<b>ESCENARIO: RESISTENCIA ASESORES AL CAMBIO</b>	<b>+</b>	<b>-</b>
La gestión comercial a través del MAC no cumple con los lineamientos de planeación de Colfondos		
Por la resistencia al cambio en la gestión comercial debido a la implementación del MAC los asesores comerciales no cumplen los indicadores que han sido definidos en la planeación de Colfondos		Alta rotación de asesores comerciales Creación de sindicato

<b>ESCENARIO: ALINEACIÓN MAC</b>	<b>-</b>	<b>+</b>
La gestión comercial sigue los lineamientos del MAC pero no se evidencia apoyo de las demás áreas funcionales	Se aumente la nómina del sindicato	El 50% de la nómina de Colfondos hace parte del área comercial lo que hace que influya en la toma de decisiones

Tabla 42. Escenario pesimista

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

<b>ESCENARIO: REPROCESOS INTERNOS</b>	-	-
La planeación de Colfondos tiene rprocesos por la no alineación de los procesos y procedimientos de los asesores comerciales, falta estudio oportuno de la competencia.	Terminación unilateral de contratos a un 20% de asesores comerciales	Creación de sindicato

### 3.5 Construcción y análisis del escenario deseable

Después de haber realizado el análisis de futuros, llegamos a la definición del escenario deseable (ver tabla 43).

Tabla 43. Definición y análisis del Escenario Deseable

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

<b>ESCENARIO: PLANEACION EFECTIVA PARA UNA GESTION COMERCIAL EFICIENTE</b>	+	+
La optima planeación de Colfondos hace que la gestión comercial cumpla los indicadores de gestión		
Seguimiento diario a los asesores comerciales	Genera mayor productividad / asesor comercial	Cumplimiento de objetivos estrategicos
Control y ejecución de Centric		Cumplimiento del MAC
Monitoreo y retroalimentacion de la libreta de notas y el semaforo		

La conclusión en este escenario es la Planeación Efectiva para una Gestión Comercial Eficiente. Esto se logrará implementando el Modelo de Actuación Comercial (MAC) con más seguimientos por parte del director comercial en las reuniones diarias, haciendo énfasis en los asesores de baja productividad para realizar direccionamientos individuales con planes de acción que se puedan ejecutar en el corto plazo y muestren los resultados

esperados en indicadores de la libreta de as. Se complementan estas acciones con enviar a los asesores comerciales a capacitaciones de los temas específicos en dónde tienen dudas e inquietudes para reforzar su conocimiento.

## 4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.1 Construcción del Escenario Apuesta

#### 4.1.1 Formulación y construcción de objetivos estratégicos

Tabla 44. Objetivos Estratégicos

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OE1</b>	Cumplir las metas de gestión comercial en 100% para el 2017
	<b>OE2</b>	Mejorar la prestación del servicio reduciendo las PQRS a 0 para el 2017
	<b>OE3</b>	Capacitar al 100% de los colaboradores de Colfondos para el logro de la eficiencia del funcionamiento del fondo con el fin de alinearlos a los objetivos organizacionales para el año 2017.
	<b>OE4</b>	Aumentar la productividad en un 50% por medio del MAC para el año 2017
	<b>OE5</b>	Fortalecer la experiencia de Colfondos en un 100% para el año 2017
	<b>OE6</b>	Ejecutar benchmarking para identificar mejoras y oportunidades para el año 2017.
	<b>OE7</b>	Disminuir el tiempo de respuesta de PQRS A 12 horas con el fin de cumplir con la promesa de servicio para el año 2017.
	<b>OE8</b>	Aumentar el posicionamiento de Colfondos en un 30% para el 2017
	<b>OE9</b>	Invertir \$ 20 mm en sistemas informaticos avanzados y en Nuevas TIC's para el año 2017

#### 4.1.2 Formulación y construcción del Árbol de Pertinencias

Se utiliza la técnica del árbol de pertinencia para responder a una pregunta: ¿Cómo podemos encaminarnos hacia el escenario apuesta?, se le llama árbol porque se compara el tronco con la idea más general y las ramas a los conceptos específicos. Este se desarrolla en cinco pasos que siguen a continuación:

**Paso 1.** Se determina como **Opción Estratégica:** Aumentar la productividad de Colfondos en un 50% para el año 2017

**Paso 2.** Se determina el **Propósito Estratégico:** Desarrollar un modelo comercial en Colfondos para aumentar la productividad en 50% de la fuerza de ventas para el año 2017.

**Paso 3.** Elaborar análisis DOFA para cada objetivo determinando las Fortalezas y Debilidades internas que presenta la organización para hacer realidad el objetivo y determinar las Oportunidades y Amenazas que ofrece el entorno, para la organización, en relación con el objetivo. (Ver tabla 45)

Tabla 45. DOFA Objetivos Estratégicos

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

<b>OBJETIVO 1 : Cumplir las metas de gestión comercial en 100% para el 2017</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	Posicionamiento de la empresa en el mercado por medio de la fuerza de ventas Alineación en el Modelo de Actuación Comercial (MAC)
<b>OPORTUNIDADES</b>	Reconocimiento de la asesoría por parte de los clientes Buena prestación del servicio de la fuerza de ventas de Colfondos
<b>DEBILIDADES</b>	Resistencia de la fuerza de ventas antigua a seguir el MAC Falta de seguimiento y control de la gestión de la fuerza de ventas
<b>AMENAZAS</b>	Competidores directos Regulación del gobierno de las vinculaciones inciales a Colpensiones

---

**OBJETIVO 2 : Mejorar la prestación del servicio reduciendo las PQRS a 0 para el 2017**


---

<b>FORTALEZAS</b>	Ofrecer un servicio de alta calidad, dando claridad en el proceso de afiliaciones Preocupación de la fuerza de ventas por cumplir los requerimientos de los clientes
<b>OPORTUNIDADES</b>	Reforzar canales de contacto directo con el cliente Implementación de Kioscos
<b>DEBILIDADES</b>	Falta de asesoramiento a los clientes Falta sinergia de alineación entre las áreas funcionales
<b>AMENAZAS</b>	Falta de claridad en los requerimientos de los clientes Agilidad de tiempo de respuesta por parte de los competidores

---

**OBJETIVO 3 :Capacitar al 100% de los colaboradores de Colfondos para el logro de la eficiencia del funcionamiento del fondo con el fin de alinearlos a los objetivos organizacionales para el año 2017.**


---

<b>FORTALEZAS</b>	Conocimiento y claridad de los procesos y procedimientos de Colfondos Certificación de conocimiento de ley a través de la Universidad Corporativa Colfondos - UCC
<b>OPORTUNIDADES</b>	Recurso humano competente Fortalecimiento del portal de la UCC
<b>DEBILIDADES</b>	Falta de conocimiento del funcionamiento del fondo Falta de estudio independiente del portal por parte de los colaboradores
<b>AMENAZAS</b>	Rotación del recurso humano en área comercial Competidores directos

---

**OBJETIVO 4 : Aumentar la productividad en un 50% por medio del MAC para el año 2017**


---

<b>FORTALEZAS</b>	Mejoramiento en el resultado de los indicadores teniendo en cuenta
<b>OPORTUNIDADES</b>	Alinear la gestión comercial al MAC Mejorar la relación con afiliados
<b>DEBILIDADES</b>	Resistencia al cambio que conlleva en MAC
<b>AMENAZAS</b>	Competidores directos Cubrimiento nacional

---

**OBJETIVO 5: Fortalecer la experiencia de Colfondos en un 100% para el año 2017**


---

<b>FORTALEZAS</b>	Reingeniería de procesos
<b>OPORTUNIDADES</b>	Adquisición de Colfondos por parte de una empresa extranjera - Fusión- Participación de Colfondos en eventos de gremios
<b>DEBILIDADES</b>	Resistencia al cambio de colaboradores Sindicato
<b>AMENAZAS</b>	Mejora de procesos de los competidores Posicionamiento fuerte de Colpensiones

---

---

**OBJETIVO 6: Ejecutar benchmarking para identificar mejoras y oportunidades para el año 2017.**

---

<b>FORTALEZAS</b>	Mejora en la estructura organizacional Mejoramiento en procesos
<b>OPORTUNIDADES</b>	Captación de recurso humano de los competidores Contratación de expertos
<b>DEBILIDADES</b>	Sinergia con las demás áreas funcionales Falta de presupuesto
<b>AMENAZAS</b>	Competidores directos

---

**OBJETIVO 7: Disminuir el tiempo de respuesta de PQRS A 12 horas con el fin de cumplir con la promesa de servicio para el año 2017.**

---

<b>FORTALEZAS</b>	Seguimiento y control de líder a cada procesos Comunicación ágil para dar respuesta
<b>OPORTUNIDADES</b>	Tercerización del procesos - IQ Buena imagen por cumplimiento
<b>DEBILIDADES</b>	Falta definición de canal de recepción de PQRS Falta de compromiso y seguimiento
<b>AMENAZAS</b>	Subcontratación de un proveedor Falta de tecnología apta para la eficiencia del proceso

---

**OBJETIVO 8: Aumentar el posicionamiento de Colfondos en un 30% para el 2017**

---

<b>FORTALEZAS</b>	Good Will
<b>OPORTUNIDADES</b>	Aumentar competitividad en el mercado Conocimiento de canales de servicio por parte de los clientes
<b>DEBILIDADES</b>	Deficiencia en alineación de colaboradores con la campaña Curva de aprendizaje lenta
<b>AMENAZAS</b>	Competidores directos Cambios leyes de seguridad social

---

**OBJETIVO 9: Invertir \$ 20 mm en sistemas informáticos avanzados y en Nuevas TIC's para el año 2017**

---

<b>FORTALEZAS</b>	Mejoramiento en tecnología de vanguardia Rapidez en los procesos
<b>OPORTUNIDADES</b>	Alineación de herramientas tecnologías con casa matriz Comunicación efectiva con las entidades financieras aliadas
<b>DEBILIDADES</b>	Equipos y sistemas obsoletos Falta de capacitación del manejo ofimático
<b>AMENAZAS</b>	Mayor capacidad de inversión de tecnología por parte de los competidores Pocos proveedores

---

**Paso 4.** Identificar las acciones necesarias que resulta de analizar la manera de aprovechar las fortalezas y oportunidades, solucionar las debilidades y aminorar las amenazas. Ver tabla 46.

Tabla 46. Acciones por Objetivos

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

<b>OBJETIVO 1 : Para el 2017 la gestión comercial cumplirá las metas en 100%</b>	
A1	Exaltar las ventajas de de Colfondos
A2	Hablar bien de Colfondos
A3	Cumplir con la Agenda Semanal del MAC
A4	Hacer CENTRIC todos los días
A5	Cartas de los clientes felicitando a Colfondos
A6	Encuestas de satisfacción del gremio
A7	Los asesores se esfuerzan por estar al día en información pertinente
A8	Preocupación diaria por atender bien a los clientes PJ y PN
A9	Los asesores de más de 10 años rechazan los cambios
A10	Afiliación de los empleados al sindicato cuando algo no esta de acuerdo a sus ideas
A11	A las direcciones comerciales les hace falta un seguimiento más exhaustivo a la gestión de la FV
A12	No se toman acciones contundentes a faltas de la FV
A13	La competencia esta haciendo 32 afiliaciones por asesor al mes
A14	la competencia no esta teniendo en cuenta traslados de fondos para su productividad
A15	El gobierno tiene proyecto de que las VI se vayan a Colpensiones primero
A16	Los fondos privados están fortaleciendo las relaciones con gremios para evitar el impacto de dicho proyecto
<b>OBJETIVO 2 : Para el 2017 la prestación del servicio reducira las PQRS a 0.</b>	
A17	El contact center debe tener personal capacitado en temas de ley
A18	Los asesores deben estar en capacidad de atender cualquier requerimiento de los clientes
A19	La FV se autocapacita para estar al día en información financiera y del gremio
A20	Conciencia de la FV de que la prestación de servicio le abre más puertas a nivel comercial
A21	Campaña de claves para los empleadores y los afiliados
A22	Aumentar la divulgación del portal de Colfondos
A23	En las empresas más representativas hay kioskos
A24	Convenios con entidades financieras aliadas para colocar kioskos
A25	Interés por conocer todo acerca del negocio para dar una buena asesoría
A26	Escalar la consulta para buscar la mejor respuesta al cliente
A27	Hacer entender la importancia de cada cargo para la atención de cara al cliente
A28	Ponerse cada uno en los zapatos del otro para mejorar la gestión individual
A29	Buscar facilitar la recolección de información de los clientes por cualquiera de los canales que tiene Colfondos
A30	Ofrecer charlas informativas sobre temas pensionales para dar claridad sobre el tema
A31	Siempre contestar un teléfono, un mail, una carta de manera pronta para interactuar con el cliente
A32	Capacitación permanente a todo el personal aunque no esté de cara al cliente para agilizar información

**OBJETIVO 3 : En el 2017 para la eficiencia del funcionamiento del fondo se capacitara al 100% de los colaboradores de la empresa con el fin de alinearlos a los objetivos organizacionales.**

A33	Cursos virtuales a través de la UCC
A34	Seguimiento a desempeño de los cursos que presenta cada empleado
A35	Por política y cumplimiento al contrato se deben realizar los cursos con su respectiva evaluación
A36	El gremio a través de ASOFONDOS valida el conocimiento de los empleados de las AFP
A37	Contratación de profesionales de experiencia que vienen de otros fondos
A38	Continua capacitación y formación al talento humano en Colfondos
A39	lanzamiento reciente del nuevo porta de la UCC
A40	Importancia alta y apoyo de parte de la Junta Directiva a la UCC
A41	Lograr más interacción de las áreas para conocer los procesos del fondo
A42	Interesar más a todo el personal de Colfondos sobre el negocio de AFP
A43	Hacer campañas para incentivar el autoestudio a través de la UCC
A44	Incentivar para hoja de vida el estudio de normas, políticas y cursos en general de la UCC
A45	Compromiso de los líderes para mantener el recurso humano
A46	Realizar adecuada selección del recurso humano para evitar deserciones
A47	Indagar qué hace la competencia para mantener un buen nivel de capacitación y desarrollo
A48	Aprovechar los consultores que se tienen en Colfondos para superar a la competencia en temas de Talento Humano

**OBJETIVO 4 : Para el 2017 el MAC aumentara su productividad en un 50%**

A49	Seguimiento diario del semáforo
A50	Retroalimentación semanal de indicadores a la FV
A51	Seguimiento todos los lunes, miércoles y viernes de CENTRIC
A52	Acta a Gerencias sobre plan de acción para mejorar indicadores CENTRIC
A53	Comunicación oportunda del nuevo MAC a las PJ y PN
A54	Guardar las políticas y lineamientos de cara al cliente del MAC
A55	Acercarse más a los empleadores a través de invitaciones a eventos especiales que impacten la relación
A56	Dar a conocer el Club de Beneficios de Colfondos
A57	Mostrar las bondades a largo plazo de trabajar bajo el MAC
A58	Hacer un comparativo del ingreso de la FV antes de MAC y después de MAC
A59	Colfondos apoya las agremiaciones sin dejar de lado que las personas del sindicato tienen que cumplir un contrato
A60	Crear conciencia que si no se produce no se gana en el área comercial
A61	El seguimiento exhaustivo hace que la competencia tenga 32 afiliaciones por asesor mes
A62	Reforzar el canal corredores para conseguir aumentar la productividad
A63	Abarcar más ciudades intermedias con oficinas más pequeñas
A64	Ampliar a nivel nacional la distribución y servicio a través de los corredores

**OBJETIVO 5: Para el 2017 la experiencia de Colfondos se fortalecerá en el 100%**

A65	Cada Vicepresidencia ha fortalecido sus procesos
A66	La estructura organizacional ha cambiado de acuerdo a las necesidades de la Junta Directiva
A67	Plan intensivo de divulgación, comunicación e implementación del MAC y MAS
A68	Seguimiento semanal a los indicadores del MAC Y MAS
A69	Scotiabank compra el 51% de Colfondos
A70	Vienen nuevas buenas prácticas de Cánada
A71	Colfondos como patrocinador de ACOSSET, FOROS del Gobierno
A72	Colfondos participa en obras de Responsabilidad Social y Culturales
A73	Hacer conciencia al recurso humano de las implicaciones para ellos mismos de la resistencia al cambio
A74	Tomar decisiones radicales con quienes se sigan resistiendo a cumplir sus obligaciones contractuales
A75	Quienes integran el sindicato deben cumplir sus obligaciones
A76	Se tiene que mostrar que las acciones del sindicato en contra de la compañía no están dentro de los lineamientos de compañía
A77	Indagar qué hace la competencia para mejorar sus procesos
A78	Indagar qué lineamientos siguen con las personas que no están resistentes a los cambios
A79	Mostrar con acciones el buen servicio que Colfondos puede prestar comparado con Colpensiones
A80	Paralelos de los dos regimenes

**OBJETIVO 6: En 2017 Colfondos ejecutara 4 benchmarking para identificar mejoras y oportunidades.**

A81	Dimensionar el recurso humano requerido por proceso
A82	Definir guias de cargo
A83	Caraterizar y estandarizar procesos y procedimientos por cada unidad de de negocio
A84	Realizar reingenieria de procesos
A85	Reclutar talento humano competente
A86	Identificar el mejor talento de la competencia con el fin de negociar traslado
A87	Contar con el asesoramiento y apoyo de expertos de estudio de mercados
A88	Seleccionar el proveedor competente para la realización del benchmarking
A89	Implementar procesos óptimos para el logro de la sinergia de todas las áreas funcionales
A90	Trabajar en equipo para el logro del objetivo no trabajar individualmente
A91	Aumentar las afiliaciones para tener recurso financiero
A92	Planear presupuesto moderado para la inversion de tecnologia
A93	Ser más competitivos e innovadores
A94	Identificar mejoras y oportunidades de cada uno de los procesos de la competencia para implementarlos mejor interiormente
A95	Hacer alianzas estrategicas con proveedores publicitarios para obtener costo/beneficio
A96	Diseñar publicidad eficiente y al costo presupuestado

**OBJETIVO 7: Para el 2017 el tiempo de respuesta de PQRS disminuirá a 12 horas esto con el fin de cumplir con la promesa de servicio**

A97	Empoderar a los líderes con el proceso
A98	Cumplir con los procesos definidos
A99	Estandarizar el tiempo de respuesta para dar cumplimiento a la promesa de valor
A100	Definir proceso claro y fácil
A101	Seleccionar proveedores competentes que tengan los recursos acordes al proceso
A102	Ejecutar seguimiento y control al proveedor
A103	Dar cumplimiento a la promesa de valor y al tiempo de respuesta definido
A104	Posicionar a Colfondos por eficiencia en respuestas de PQRS
A105	Definir canales eficientes de comunicación y recepción de requerimiento por ejemplo contact center acorde.
A106	Facilitar al cliente la solicitud de requerimientos mejorando los Kioskos
A107	Realizar seguimiento y control al proceso por parte de los líderes
A108	Empoderar a los responsables en el proceso
A109	Seleccionar proveedor que cuente con todo lo necesario para cumplir con el servicio
A110	Tener un proveedor competente
A111	Invertir en la tecnología acorde a los procesos (Diseño Web)
A112	Invertir en la tecnología acorde a los procesos (Diseño Web)

**OBJETIVO 8: Para el 2017 el posicionamiento de Colfondos aumentará en 30%**

A113	Trabajar fuertemente en el Good Will de Colfondos
A114	Potencializar la marca Colfondos
A115	Alinear y empoderar a los colaboradores con la campaña nos importas Tu
A116	Fortalecer la campaña al interior de Colfondos
A117	Mejorar el servicio y aumentar la productividad
A118	Realizar estudio de tiempos y movimientos para identificar productividad por asesor y de esta manera poder tomar decisiones
A119	Socializar a los clientes los canales de comunicación implementados por Colfondos
A120	Visitar a clientes para capacitarlos en el acceso a los canales de comunicación
A121	Empoderar a los colaboradores con los procesos y procedimientos de Colfondos
A122	Alinear eficientemente a los colaboradores con los procesos y procedimientos
A123	Definir un tiempo moderado para la capacitación a los colaboradores para evitar reprocesos
A124	Empoderar a los colaboradores con el uso de la UCC
A125	Mejorar procesos internos
A126	Eliminar procesos obsoletos
A127	Alinear a Colfondos a la normatividad vigente
A128	Capacitar a los colaboradores con la normatividad vigente

**OBJETIVO 9: En 2017 la empresa invertirá \$20 MM en sistemas informáticos avanzados y en Nuevas TIC's**

A129	Invertir en tecnología para el mejoramiento de los sistemas informáticos
A130	Potencializar la tecnología actual con la cuenta la empresa
A131	Implementar tecnología de punta para obtener rapidez en los procesos
A132	Estandarizar los programas tecnológicos
A133	Sinergia con casa matriz para la inversión de equipos y sistemas tecnológicos de vanguardia
A134	Autorizar presupuesto para inversión de buena tecnología
A135	Alinear y fortalecer la comunicación con los aliados estratégicos
A136	Implementar una herramienta tecnológica una interfaz entre los aliados estratégicos
A137	Invertir en sistemas informáticos avanzados y nuevas TIC's para apalancar la mejora en los procesos que la requieran
A138	Contar con el presupuesto necesario para las mejoras de los sistemas informáticos
A139	Invertir en cursos para los colaboradores en el manejo de sistemas ofimáticos
A140	Potencializar el conocimiento adquirido de los colaboradores para implementar mejoras en los sistemas
A141	Fijar un presupuesto más alto para la inversión en las mejoras de tecnología implementada en Colfondos
A142	Generar ahorro del presupuesto mejorando la tecnología existente
A143	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores existentes
A144	Buscar el costo / beneficio con los proveedores

**Paso 5.** Calificar la temporalidad de las acciones. Se utiliza la técnica IGO, Importancia que se refiere al grado de influencia de cada acción en la consecución del respectivo objetivo y Gobernabilidad que se relaciona con el grado de control que los actores sociales pueden tener sobre cada acción. Se califica cada una entre 1 y 100 puntos. Se establece así temporalidad Inmediata, Largo Plazo y Mediano Plazo y Retos del Futuro. (Ver tabla 47)

Tabla 47. Acciones por Importancia, Gobernabilidad y Temporalidad  
 Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	TEMPORALIDAD
A1	Exaltar las ventajas de de Colfondos	100	100	Inmediata
A2	Hablar bien de Colfondos	100	100	Inmediata
A3	Cumplir con la Agenda Semanal del MAC	100	70	Inmediata
A4	Hacer CENTRIC todos los días	100	70	Inmediata
A5	Cartas de los clientes felicitando a Colfondos	100	70	Inmediata
A6	Encuestas de satisfacción del gremio	100	70	Inmediata
A7	Los asesores se esfuerzan por estar al día en información pertinente	100	70	Inmediata
A8	Preocupación diaria por atender bien a los clientes PJ y PN	100	70	Inmediata
A9	Los asesores de más de 10 años rechazan los cambios	70	30	Largo Plazo
A10	Afiliación de los empleados al sindicato cuando algo no esta de acuerdo a sus ideas	30	100	Retos para el Futuro
A11	A las direcciones comerciales les hace falta un seguimiento más exhaustivo a la gestión de la FV	100	70	Inmediata
A12	No se toman acciones contundentes a faltas de la FV	100	70	Inmediata
A13	La competencia esta haciendo 32 afiliaciones por asesor al mes	100	30	Mediano Plazo
A14	la competencia no esta teniendo en cuenta traslados de fondos para su productividad	70	30	Mediano Plazo
A15	El gobierno tiene proyecto de que las VI se vayan a Colpensiones primero	70	70	Inmediata
A16	Los fondos privados están fortaleciendo las relaciones con gremios para evitar el impacto de dicho proyecto	70	70	Inmediata
A17	El contact center debe tener personal capacitado en temas de ley	100	70	Inmediata
A18	Los asesores deben estar en capacidad de atender cualquier requerimiento de los clientes	100	30	Mediano Plazo
A19	La FV se autocapacita para estar al día en información financiera y del gremio	70	30	Mediano Plazo
A20	Conciencia de la FV de que la prestación de servicio le abre más puertas a nivel comercial	70	30	Mediano Plazo

A21	Campaña de claves para los empleadores y los afiliados	70	30	Mediano Plazo
A22	Aumentar la divulgación del portal de Colfondos	70	30	Mediano Plazo
A23	En las empresas más representativas hay kioskos	100	70	Inmediata
A24	Convenios con entidades financieras aliadas para colocar kioskos	70	30	Mediano Plazo
A25	Interés por conocer todo acerca del negocio para dar una buena asesoría	70	30	Mediano Plazo
A26	Escalar la consulta para buscar la mejor respuesta al cliente	70	30	Mediano Plazo
A27	Hacer entender la importancia de cada cargo para la atención de cara al cliente	70	30	Mediano Plazo
A28	Ponerse cada uno en los zapatos del otro para mejorar la gestión individual	70	30	Mediano Plazo
A29	Buscar facilitar la recolección de información de los clientes por cualquiera de los canales que tiene Colfondos	70	30	Mediano Plazo
A30	Ofrecer charlas informativas sobre temas pensionales para dar claridad sobre el tema	70	30	Mediano Plazo
A31	Siempre contestar un teléfono, un mail, una carta de manera pronta para interactuar con el cliente	100	30	Mediano Plazo
A32	Capacitación permanente a todo el personal aunque no esté de cara al cliente para agilizar información	100	30	Mediano Plazo
A33	Cursos virtuales a través de la UCC	100	30	Mediano Plazo
A34	Seguimiento a desempeño de los cursos que presenta cada empleado	100	30	Mediano Plazo
A35	Por política y cumplimiento al contrato se deben realizar los cursos con su respectiva evaluación	100	30	Mediano Plazo
A36	El gremio a través de ASOFONDOS valida el conocimiento de los empleados de las AFP	100	70	Inmediata
A37	Contratación de profesionales de experiencia que vienen de otros fondos	70	100	Inmediata
A38	Continúa capacitación y formación al talento humano en Colfondos	100	100	Inmediata
A39	lanzamiento reciente del nuevo portal de la UCC	100	70	Inmediata
A40	Importancia alta y apoyo de parte de la Junta Directiva a la UCC	100	100	Inmediata
A41	Lograr más interacción de las áreas para conocer los procesos del fondo	100	30	Mediano Plazo

A42	Interesar más a todo el personal de Colfondos sobre el negocio de AFP	70	30	Mediano Plazo
A43	Hacer campañas para incentivar el autoestudio a través de la UCC	100	30	Mediano Plazo
A44	Incentivar para hoja de vida el estudio de normas, políticas y cursos en general de la UCC	100	30	Mediano Plazo
A45	Compromiso de los líderes para mantener el recurso humano	100	30	Mediano Plazo
A46	Realizar adecuada selección del recurso humano para evitar deserciones	100	30	Mediano Plazo
A47	Indagar qué hace la competencia para mantener un buen nivel de capacitación y desarrollo	70	70	Inmediata
A48	Aprovechar los consultores que se tienen en Colfondos para superar a la competencia en temas de Talento Humano	100	70	Inmediata
A49	Seguimiento diario del semáforo	100	70	Inmediata
A50	Retroalimentación semanal de indicadores a la FV	100	70	Inmediata
A51	Seguimiento todos los lunes, miércoles y viernes de CENTRIC	100	70	Inmediata
A52	Acta a Gerencias sobre plan de acción para mejorar indicadores CENTRIC	100	100	Inmediata
A53	Comunicación oportuna del nuevo MAC a las PJ y PN	100	70	Inmediata
A54	Guardar las políticas y lineamientos de cara al cliente del MAC	100	70	Inmediata
A55	Acercarse más a los empleadores a través de invitaciones a eventos especiales que impacten la relación	100	70	Inmediata
A56	Dar a conocer el Club de Beneficios de Colfondos	100	70	Inmediata
A57	Mostrar las bondades a largo plazo de trabajar bajo el MAC	100	70	Inmediata
A58	Hacer un comparativo del ingreso de la FV antes de MAC y después de MAC	100	70	Inmediata
A59	Colfondos apoya las agremiaciones sin dejar de lado que las personas del sindicato tienen que cumplir un contrato	100	30	Mediano Plazo
A60	Crear conciencia que si no se produce no se gana en el área comercial	100	70	Inmediata
A61	El seguimiento exhaustivo hace que la competencia tenga 32 afiliaciones por asesor mes	100	30	Mediano Plazo
A62	Reforzar el canal corredores para conseguir aumentar la productividad	100	30	Mediano Plazo

A63	Abarcar más ciudades intermedias con oficinas más pequeñas	70	70	Inmediata
A64	Ampliar a nivel nacional la distribución y servicio a través de los corredores	70	70	Inmediata
A65	Cada Vicepresidencia ha fortalecido sus procesos	70	70	Inmediata
A66	La estructura organizacional ha cambiado de acuerdo a las necesidades de la Junta Directiva	70	70	Inmediata
A67	Plan intensivo de divulgación, comunicación e implementación del MAC y MAS	100	100	Inmediata
A68	Seguimiento semanal a los indicadores del MAC Y MAS	100	100	Inmediata
A69	Scotiabank compra el 51% de Colfondos	100	100	Inmediata
A70	Vienen nuevas buenas prácticas de Cánada	100	70	Inmediata
A71	Colfondos como patrocinador de ACOSSET, FOROS del Gobierno	100	100	Inmediata
A72	Colfondos participa en obras de Responsabilidad Social y Culturales	100	100	Inmediata
A73	Hacer conciencia al recurso humano de las implicaciones para ellos mismos de la resistencia al cambio	100	70	Inmediata
A74	Tomar decisiones radicales con quienes se sigan resistiendo a cumplir sus obligaciones contractuales	100	30	Mediano Plazo
A75	Quienes integran el sindicato deben cumplir sus obligaciones	100	30	Mediano Plazo
A76	Se tiene que mostrar que las acciones del sindicato en contra de la compañía no están dentro de los lineamientos de compañía	100	30	Mediano Plazo
A77	Indagar qué hace la competencia para mejorar sus procesos	70	70	Inmediata
A78	Indagar qué lineamientos siguen con las personas que no están resistentes a los cambios	70	70	Inmediata
A79	Mostrar con acciones el buen servicio que Colfondos puede prestar comparado con Colpensiones	100	70	Inmediata
A80	Paralelos de los dos regimenes	100	70	Inmediata
A81	Dimensionar el recurso humano requerido por proceso	100	30	Mediano Plazo
A82	Definir guias de cargo	100	1	

A83	Caraterizar y estandarizar procesos y procedimientos por cada unidad de de negocio	100	30	Mediano Plazo
A84	Realizar reingenieria de procesos	100	1	
A85	Reclutar talento humano competente	100	30	Mediano Plazo
A86	Identificar el mejor talento de la competencia con el fin de negociar traslado	100	70	Inmediata
A87	Contar con el asesoramiento y apoyo de expertos de estudio de mercados	70	1	Mediano Plazo
A88	Seleccionar el proveedor competente para la realización del benchmarking	70	70	Inmediata
A89	Implementar procesos óptimos para el logro de la sinergia de todas las áreas funcionales	100	1	Mediano Plazo
A90	Trabajar en equipo para el logro del objetivo no trabajar individualmente	100	70	Inmediata
A91	Aumentar las afiliaciones para tener recurso financiero	100	70	Inmediata
A92	Planear presupuesto moderado para la inversion de tecnologia	70	1	Mediano Plazo
A93	Ser más competitivos e innovadores	100	70	Inmediata
A94	Identificar mejoras y oportunidades de cada uno de los procesos de la competencia para implementarlos mejor interiormente	100	30	Mediano Plazo
A95	Hacer alianzas estrategicas con proveedores publicitarios para obtener costo/beneficio	70	30	Mediano Plazo
A96	Diseñar publicidad eficiente y al costo presupuestado	70	70	Inmediata
A97	Empoderar a los lideres con el proceso	100	1	Mediano Plazo
A98	Cumplir con los procesos definidos	100	1	Mediano Plazo
A99	Estandarizar el tiempo de respuesta para dar cumplimiento a la promesa de valor	100	1	Mediano Plazo
A100	Definir proceso claro y fácil	100	30	Mediano Plazo
A101	Seleccionar proveedores competentes que tengan los recursos acordes al proceso	30	30	Largo Plazo
A102	Ejecutar seguimiento y control al proveedor	70	70	Inmediata
A103	Dar cumplimiento a la promesa de valor y al tiempo de respuesta definido	100	30	Mediano Plazo

A104	Posicionar a Colfondos por eficiencia en respuestas de PQRS	100	30	Mediano Plazo
A105	Definir canales eficientes de comunciación y recepción de requerimiento por ejemplo contact center acorde.	100	30	Mediano Plazo
A106	Facilitar al cliente la solicitud de requerimientos mejorando los Kioskos	70	1	Mediano Plazo
A107	Realizar seguimiento y control al proceso por parte de los lideres	100	1	Mediano Plazo
A108	Empoderar a los responsables en el proceso	100	1	Mediano Plazo
A109	Seleccionar proveedor que cuente con todo lo necesario para cumplir con el servicio	70	1	Mediano Plazo
A110	Tener un proveedor competente	70	70	Inmediata
A111	Invertir en la tecnología acorde al procesos ( Diseño Web)	100	70	Inmediata
A112	Invertir en la tecnología acorde al procesos ( Diseño Web)	70	30	Mediano Plazo
A113	Trabajar fuertemente en el Good Will de Colfondos	100	1	Mediano Plazo
A114	Potencializar la marca Colfondos	100	70	Inmediata
A115	Alinear y empoderar a los colaboradores con la campaña nos importas Tu	100	30	Mediano Plazo
A116	Fortalecer la campaña al interior de Colfondos	100	30	Mediano Plazo
A117	Mejorar el servicio y aumentar la productividad	100	100	Inmediata
A118	Realizar estudio de tiempos y movimientos para identificar productividad por asesor y de esta manera poder tomar decisiones	100	100	Inmediata
A119	Socializar a los clientes los canales de comunciación implementados por Colfondos	30	1	Largo Plazo
A120	Visitar a clientes para capacitarlos en el acceso a los canales de comunciación	100	100	Inmediata
A121	Empoderar a los colaboradores con los procesos y procedimientos de Colfondos	100	1	Mediano Plazo
A122	Alinear eficientemente a los colaboradores con los procesos y procedimientos	100	1	Mediano Plazo
A123	Definir un tiempo moderado para la capacitación a los colaboradores para evitar reprocesos	100	70	Inmediata

A124	Empoderar a los colaboradores con el uso de la UCC	100	1	Mediano Plazo
A125	Mejorar procesos internos	100	70	Inmediata
A126	Eliminar procesos obsoletos	70	100	Inmediata
A127	Alinear a Colfondos a la normatividad vigente	70	100	Inmediata
A128	Capacitar a los colaboradores con la normatividad vigente	100	30	Mediano Plazo
A129	Invertir en tecnología para el mejoramiento de los sistemas informaticos	100	1	Mediano Plazo
A130	Potencializar la tecnología actual con la cuenta la empresa	70	100	Inmediata
A131	Implementar tecnología de punta para obtener rapidez en los procesos	70	1	Mediano Plazo
A132	Estandarizar los programas tecnologicos	70	1	Mediano Plazo
A133	Sinergia con casa matriz para la inversión de equipos y sistemas tecnologicos de vanguardia	70	1	Mediano Plazo
A134	Autorizar presupuesto para inversion de buena tecnologia	100	70	Inmediata
A135	Alinear y fortalecer la comunciación con los aliados estrategicos	70	1	Mediano Plazo
A136	Implementar una herramienta tecnologica una interfaz entre los aliados estrategicos	70	1	Mediano Plazo
A137	Invertir en sistemas informaticos avanzados y nuevas TIC's para apalancar la mejora en los procesos que la requieran	70	1	Mediano Plazo
A138	Contar con el presupuesto necesario para las mejoras de los sistemas informáticos	100	1	Mediano Plazo
A139	Invertir en cursos para los colaboradores en el manejo de sistemas ofimaticos	100	1	Mediano Plazo
A140	Potencializar el conocimiento adquirido de los colaboradores para implementar mejoras en los sistemas	30	1	Largo Plazo
A141	Fijar un presupuesto más alto para la inversión en las mejoras de tecnología implementada en Colfondos	30	1	Largo Plazo
A142	Generar ahorro del presupuesto mejorando la tecnologia existente	30	30	Largo Plazo
A143	Realizar alianzas estrategicas con los proveedores existentes	30	30	Largo Plazo
A144	Buscar el costo / beneficio con los proveedores	30	70	Retos para el Futuro

### 4.1.3 Matriz de Importancia y Gobernabilidad

Esta matriz es otra herramienta que utiliza la prospectiva para decidir que estrategias, objetivos o variables (factores en general) se deben priorizar; primeramente IGO significa Importancia y Gobernabilidad, es decir esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecernos una priorización de las acciones a evaluar.

¿Qué se entiende por Gobernabilidad?, la capacidad que se tiene para controlar y dominar el factor que se está analizando, por otro lado, la importancia es la pertinencia del factor.

(Ver figura 21) Tomado: Material Profesor Darío Alfonso Sierra, 2013.

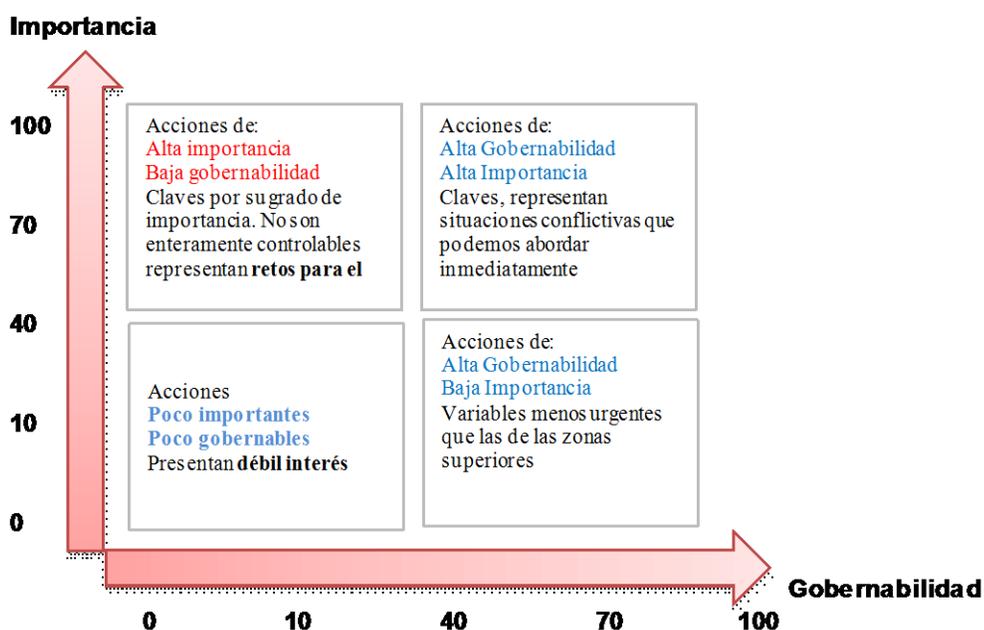


Figura 21. Matriz de Importancia y Gobernabilidad IGO  
 Fuente: Material Profesor Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

De acuerdo al puntaje de Importancia y Gobernabilidad se ubican las acciones en una matriz que nos arroja el resultado que se muestra en la figura 22

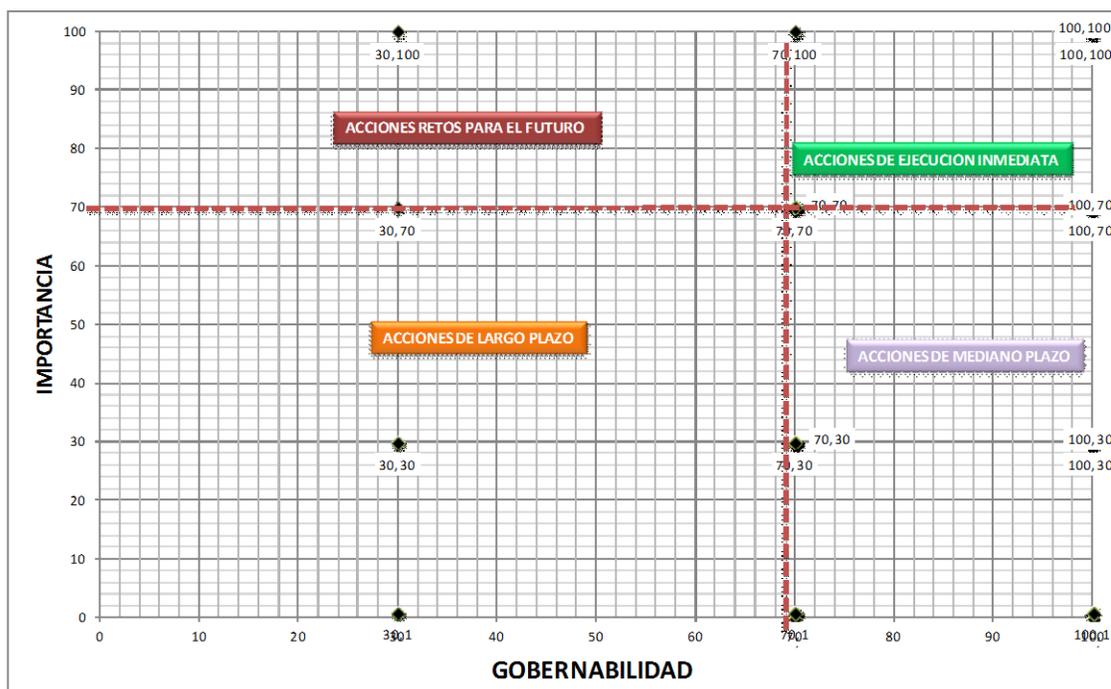


Figura 22. Matriz IGO  
Fuente: Elaboración Propia

### 4.1.3.1 Formulación de acciones de ejecución inmediata

Tabla 48. Acciones Ejecución Inmediata

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No	ACCIONES	IMPORIANCIA	GOBERNABILIDAD	TEMPORALIDAD
A1	Exaltar las ventajas de de Colfondos	100	100	Inmediata
A2	Hablar bien de Colfondos	100	100	Inmediata
A3	Cumplir con la Agenda Semanal del MAC	100	70	Inmediata
A4	Hacer CENTRIC todos los días	100	70	Inmediata
	Cartas de los clientes felicitando a Colfondos	100	70	Inmediata
A6	Encuestas de satisfacción del gremio	100	70	Inmediata
A7	Los asesores se esfuerzan por estar al día en información pertinente	100	70	Inmediata
A8	Preocupación diaria por atender bien a los clientes PJ y PN	100	70	Inmediata
A11	A las direcciones comerciales les hace falta un seguimiento más exhaustivo a la gestión de la FV	100	70	Inmediata
A12	No se toman acciones contundentes a faltas de la FV	100	70	Inmediata
A15	El gobierno tiene proyecto de que las VI se vayan a Colpensiones primero	70	70	Inmediata
A16	Los fondos privados están fortaleciendo las relaciones con gremios para evitar el impacto de dicho proyecto	70	70	Inmediata
A17	El contact center debe tener personal capacitado en temas de ley	100	70	Inmediata
A23	En las empresas más representativas hay kioskos	100	70	Inmediata
A36	El gremio a través de ASOFONDOS valida el conocimiento de los empleados de las AFP	100	70	Inmediata
A37	Contratación de profesionales de experiencia que vienen de otros fondos	70	100	Inmediata
A38	Continua capacitación y formación al talento humano en Colfondos	100	100	Inmediata
A39	lanzamiento reciente del nuevo porta de la UCC	100	70	Inmediata
A40	Importancia alta y apoyo de parte de la Junta Directiva a la UCC	100	100	Inmediata
A47	Indagar qué hace la competencia para mantener un buen nivel de capacitación y desarrollo	70	70	Inmediata

A48	Aprovechar los consultores que se tienen en Colfondos para superar a la competencia en temas de Talento Humano	100	70	Inmediata
A49	Seguimiento diario del semáforo	100	70	Inmediata
A50	Retroalimentación semanal de indicadores a la FV	100	70	Inmediata
A51	Seguimiento todos los lunes, miércoles y viernes de CENTRIC	100	70	Inmediata
A52	Acta a Gerencias sobre plan de acción para mejorar indicadores CENTRIC	100	100	Inmediata
A53	Comunicación oportuna del nuevo MAC a las PJ y PN	100	70	Inmediata
A54	Guardar las políticas y lineamientos de cara al cliente del MAC	100	70	Inmediata
A55	Acercarse más a los empleadores a través de invitaciones a eventos especiales que impacten la relación	100	70	Inmediata
A56	Dar a conocer el Club de Beneficios de Colfondos	100	70	Inmediata
A57	Mostrar las bondades a largo plazo de trabajar bajo el MAC	100	70	Inmediata
A58	Hacer un comparativo del ingreso de la FV antes de MAC y después de MAC	100	70	Inmediata
A60	Crear conciencia que si no se produce no se gana en el área comercial	100	70	Inmediata
A63	Abarcar más ciudades intermedias con oficinas más pequeñas	70	70	Inmediata
A64	Ampliar a nivel nacional la distribución y servicio a través de los corredores	70	70	Inmediata
A65	Cada Vicepresidencia ha fortalecido sus procesos	70	70	Inmediata
A66	La estructura organizacional ha cambiado de acuerdo a las necesidades de la Junta Directiva	70	70	Inmediata
A67	Plan intensivo de divulgación, comunicación e implementación del MAC y MAS	100	100	Inmediata
A68	Seguimiento semanal a los indicadores del MAC Y MAS	100	100	Inmediata
A69	Scotiabank compra el 51% de Colfondos	100	100	Inmediata
A70	Vienen nuevas buenas prácticas de Cánada	100	70	Inmediata
A71	Colfondos como patrocinador de ACOSET, FOROS del Gobierno	100	100	Inmediata
A72	Colfondos participa en obras de Responsabilidad Social y Culturales	100	100	Inmediata

A73	Hacer conciencia al recurso humano de las implicaciones para ellos mismos de la resistencia al cambio	100	70	Inmediata
A77	Indagar qué hace la competencia para mejorar sus procesos	70	70	Inmediata
A78	Indagar qué lineamientos siguen con las personas que no están resistentes a los cambios	70	70	Inmediata
A79	Mostrar con acciones el buen servicio que Colfondos puede prestar comparado con Colpensiones	100	70	Inmediata
A80	Paralelos de los dos regimenes	100	70	Inmediata
A86	Identificar el mejor talento de la competencia con el fin de negociar traslado	100	70	Inmediata
A88	Seleccionar el proveedor competente para la realización del benchmarking	70	70	Inmediata
A90	Trabajar en equipo para el logro del objetivo no trabajar individualmente	100	70	Inmediata
A91	Aumentar las afiliaciones para tener recurso financiero	100	70	Inmediata
A93	Ser más competitivos e innovadores	100	70	Inmediata
A96	Diseñar publicidad eficiente y al costo presupuestado	70	70	Inmediata
A102	Ejecutar seguimiento y control al proveedor	70	70	Inmediata
A110	Tener un proveedor competente	70	70	Inmediata
A111	Invertir en la tecnología acorde al procesos ( Diseño Web)	100	70	Inmediata
A114	Potencializar la marca Colfondos	100	70	Inmediata
A117	Mejorar el servicio y aumentar la productividad	100	100	Inmediata
A118	Realizar estudio de tiempos y movimientos para identificar productividad por asesor y de esta manera poder tomar decisiones	100	100	Inmediata
A120	Visitar a clientes para capacitarlos en el acceso a los canales de comunicación	100	100	Inmediata
A123	Definir un tiempo moderado para la capacitación a los colaboradores para evitar reprocesos	100	70	Inmediata
A125	Mejorar procesos internos	100	70	Inmediata
A126	Eliminar procesos obsoletos	70	100	Inmediata
A127	Alinear a Colfondos a la normatividad vigente	70	100	Inmediata
A130	Potencializar la tecnología actual con la cuenta la empresa	70	100	Inmediata
A134	Autorizar presupuesto para inversion de buena tecnología	100	70	Inmediata

### 4.1.3.2 Formulación de acciones de mediano plazo

Tabla 49. Acciones Mediano Plazo

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	TEMPORALIDAD
A13	La competencia esta haciendo 32 afiliaciones por asesor al mes	100	30	Mediano Plazo
A14	la competencia no esta teniendo en cuenta traslados de fondos para su productividad	70	30	Mediano Plazo
A18	Los asesores deben estar en capacidad de atender cualquier requerimiento de los clientes	100	30	Mediano Plazo
A19	La FV se autocapacita para estar al día en información financiera y del gremio	70	30	Mediano Plazo
A20	Conciencia de la FV de que la prestación de servicio le abre más puertas a nivel comercial	70	30	Mediano Plazo
A21	Campaña de claves para los empleadores y los afiliados	70	30	Mediano Plazo
A22	Aumentar la divulgación del portal de Colfondos	70	30	Mediano Plazo
A24	Convenios con entidades financieras aliadas para colocar kioskos	70	30	Mediano Plazo
A25	Interés por conocer todo acerca del negocio para dar una buena asesoría	70	30	Mediano Plazo
A26	Escalar la consulta para buscar la mejor respuesta al cliente	70	30	Mediano Plazo
A27	Hacer entender la importancia de cada cargo para la atención de cara al cliente	70	30	Mediano Plazo
A28	Ponerse cada uno en los zapatos del otro para mejorar la gestión individual	70	30	Mediano Plazo
A29	Buscar facilitar la recolección de información de los clientes por cualquiera de los canales que tiene Colfondos	70	30	Mediano Plazo
A30	Ofrecer charlas informativas sobre temas pensionales para dar claridad sobre el tema	70	30	Mediano Plazo
A31	Siempre contestar un teléfono, un mail, una carta de manera pronta para interactuar con el cliente	100	30	Mediano Plazo
A32	Capacitación permanente a todo el personal aunque no esté de cara al cliente para agilizar información	100	30	Mediano Plazo
A33	Cursos virtuales a través de la UCC	100	30	Mediano Plazo

A34	Seguimiento a desempeño de los cursos que presenta cada empleado	100	30	Mediano Plazo
A35	Por política y cumplimiento al contrato se deben realizar los cursos con su respectiva evaluación	100	30	Mediano Plazo
A41	Lograr más interacción de las áreas para conocer los procesos del fondo	100	30	Mediano Plazo
A42	Interesar más a todo el personal de Colfondos sobre el negocio de AFP	70	30	Mediano Plazo
A43	Hacer campañas para incentivar el autoestudio a través de la UCC	100	30	Mediano Plazo
A44	Incentivar para hoja de vida el estudio de normas, políticas y cursos en general de la UCC	100	30	Mediano Plazo
A45	Compromiso de los líderes para mantener el recurso humano	100	30	Mediano Plazo
A46	Realizar adecuada selección del recurso humano para evitar deserciones	100	30	Mediano Plazo
A59	Colfondos apoya las agremiaciones sin dejar de lado que las personas del sindicato tienen que cumplir un contrato	100	30	Mediano Plazo
A61	El seguimiento exhaustivo hace que la competencia tenga 32 afiliaciones por asesor mes	100	30	Mediano Plazo
A62	Reforzar el canal corredores para conseguir aumentar la productividad	100	30	Mediano Plazo
A74	Tomar decisiones radicales con quienes se sigan resistiendo a cumplir sus obligaciones contractuales	100	30	Mediano Plazo
A75	Quienes integran el sindicato deben cumplir sus obligaciones	100	30	Mediano Plazo
A76	Se tiene que mostrar que las acciones del sindicato en contra de la compañía no están dentro de los lineamientos de compañía	100	30	Mediano Plazo
A81	Dimensionar el recurso humano requerido por proceso	100	30	Mediano Plazo
A83	Caraterizar y estandarizar procesos y procedimientos por cada unidad de de negocio	100	30	Mediano Plazo
A85	Reclutar talento humano competente	100	30	Mediano Plazo
A87	Contar con el asesoramiento y apoyo de expertos de estudio de mercados	70	1	Mediano Plazo

A89	Implementar procesos óptimos para el logro de la sinergia de todas las áreas funcionales	100	1	Mediano Plazo
A92	Planear presupuesto moderado para la inversion de tecnologia	70	1	Mediano Plazo
A94	Identificar mejoras y oportunidades de cada uno de los procesos de la competencia para implementarlos mejor interiormente	100	30	Mediano Plazo
A95	Hacer alianzas estrategicas con proveedores publicitarios para obtener costo/beneficio	70	30	Mediano Plazo
A97	Empoderar a los lideres con el proceso	100	1	Mediano Plazo
A98	Cumplir con los procesos definidos	100	1	Mediano Plazo
A99	Estandarizar el tiempo de respuesta para dar cumplimiento a la promesa de valor	100	1	Mediano Plazo
A100	Definir proceso claro y fácil	100	30	Mediano Plazo
A103	Dar cumplimiento a la promesa de valor y al tiempo de respuesta definido	100	30	Mediano Plazo
A104	Posicionar a Colfondos por eficiencia en respuestas de PQRS	100	30	Mediano Plazo
A105	Definir canales eficientes de comunciación y recepción de requerimiento por ejemplo contact center acorde.	100	30	Mediano Plazo
A106	Facilitar al cliente la solicitud de requerimientos mejorando los Kioskos	70	1	Mediano Plazo
A107	Realizar seguimiento y control al proceso por parte de los lideres	100	1	Mediano Plazo
A108	Empoderar a los responsables en el proceso	100	1	Mediano Plazo
A109	Seleccionar proveedor que cuente con todo lo necesario para cumplir con el servicio	70	1	Mediano Plazo
A112	Invertir en la tecnologia acorde al procesos ( Diseño Web)	70	30	Mediano Plazo
A113	Trabajar fuertemente en el Good Will de Colfondos	100	1	Mediano Plazo
A115	Alinear y empoderar a los colaboradores con la campaña nos importas Tu	100	30	Mediano Plazo
A116	Fortalecer la campaña al interior de Colfondos	100	30	Mediano Plazo
A121	Empoderar a los colaboradores con los procesos y procedimientos de Colfondos	100	1	Mediano Plazo

A122	Alinear eficientemente a los colaboradores con los procesos y procedimientos	100	1	Mediano Plazo
A124	Empoderar a los colaboradores con el uso de la UCC	100	1	Mediano Plazo
A128	Capacitar a los colaboradores con la normatividad vigente	100	30	Mediano Plazo
A129	Invertir en tecnología para el mejoramiento de los sistemas informaticos	100	1	Mediano Plazo
A131	Implementar tecnología de punta para obtener rapidez en los procesos	70	1	Mediano Plazo
A132	Estandarizar los programas tecnologicos	70	1	Mediano Plazo
A133	para la inversión de equipos y sistemas tecn	70	1	Mediano Plazo
A135	Alinear y fortalecer la comunciación con los aliados estrategicos	70	1	Mediano Plazo
A136	Implementar una herramienta tecnologica una interfaz entre los aliados estrategicos	70	1	Mediano Plazo
A137	Invertir en sistemas informaticos avanzados y nuevas TIC's para apalancar la mejora en los procesos que la requieran	70	1	Mediano Plazo
A138	Contar con el presupuesto necesario para las mejoras de los sistemas informáticos	100	1	Mediano Plazo
A139	Invertir en cursos para los colaboradores en el manejo de sistemas ofimaticos	100	1	Mediano Plazo

### 4.1.3.3 Formulación de acciones de largo plazo

Tabla 50. Acciones de largo plazo

Fuente: Tomado de Clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración Propia

No	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	TEMPORALIDAD
A9	Los asesores de más de 10 años rechazan los cambios	70	30	Largo Plazo
A101	Seleccionar proveedores competentes que tengan los recursos acordes al proceso	30	30	Largo Plazo
A119	Socializar a los clientes los canales de comunicación implementados por Colfondos	30	1	Largo Plazo
A140	Potencializar el conocimiento adquirido de los colaboradores para implementar mejoras en los sistemas	30	1	Largo Plazo
A141	Fijar un presupuesto más alto para la inversión en las mejoras de tecnología implementada en Colfondos	30	1	Largo Plazo
A142	Generar ahorro del presupuesto mejorando la tecnología existente	30	30	Largo Plazo
A143	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores existentes	30	30	Largo Plazo

## 4.1.4 Formulación de Marco Estratégico

### 4.1.4.1 Estrategia Básica Genérica

La estrategia aplicada a Colfondos es la de Diferenciación, ya que a partir del año 2011 implemento el Modelo de Actuación Comercial –MAS- con la regional Occidente. Este modelo hace referencia a organizar la fuerza de ventas según el mercado de acuerdo a una segmentación por tipo de clientes, permite establecer un cronograma de actividades semanal donde se planea y se controla la gestión comercial de cada asesor. Con el MAS los clientes tienen asignado un asesor el cual es el que está al frente de sus PQR´s el objetivo

es brindar un servicio especializado y personalizado, un servicio diferenciado al de la competencia. (Ver figura 23). Las evidencias se pueden observar en la figura 24, las oportunidades futuras en la figura 25 y los riesgos futuros en la figura 26.

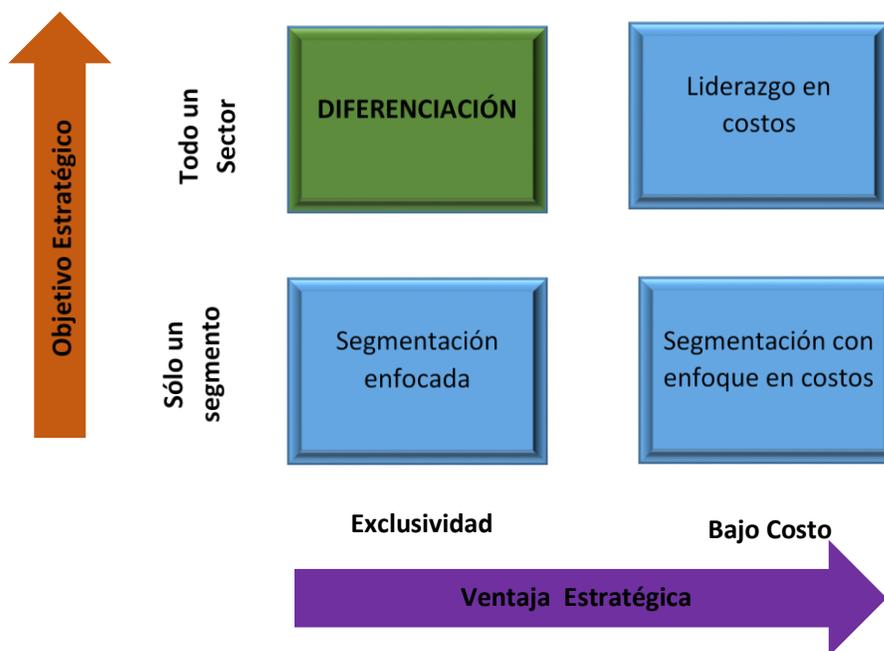


Figura 23. Matriz Estrategia Básica Genérica Porter

Fuente: Porter, M (1996), What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), p. 67-78

Porter, M (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

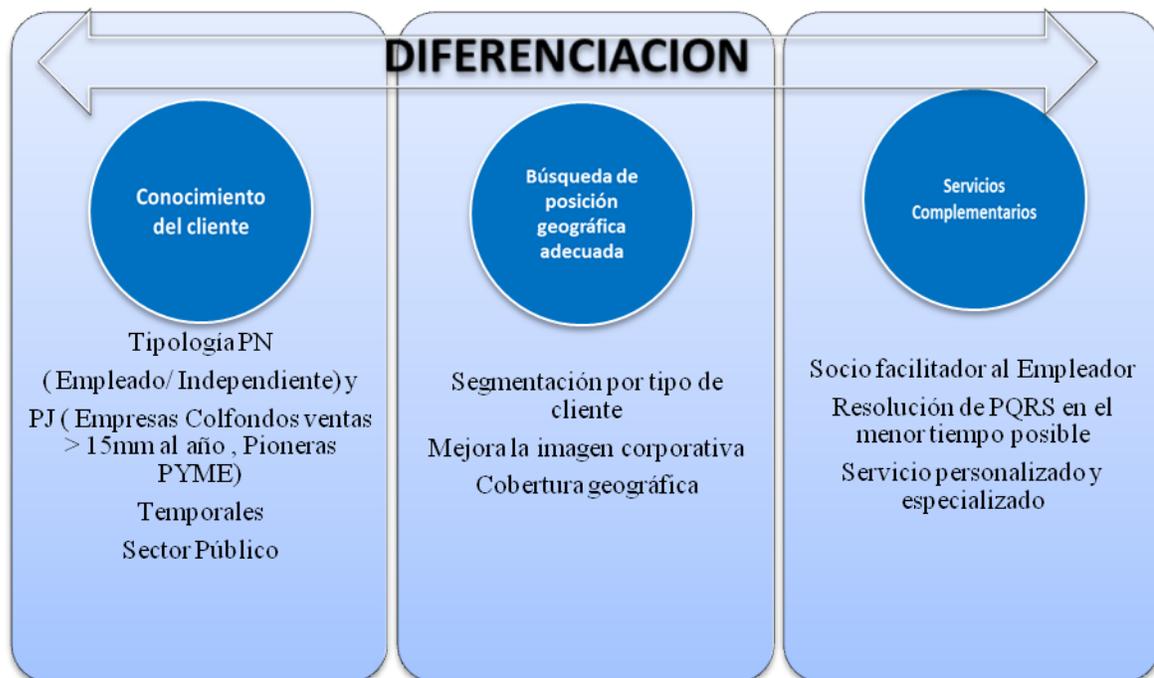


Figura 24. Evidencias Estrategia Genérica  
 Fuente: Elaboración propia



Figura 25. Oportunidades Futuras Estrategia Genérica  
 Fuente: Elaboración Propia

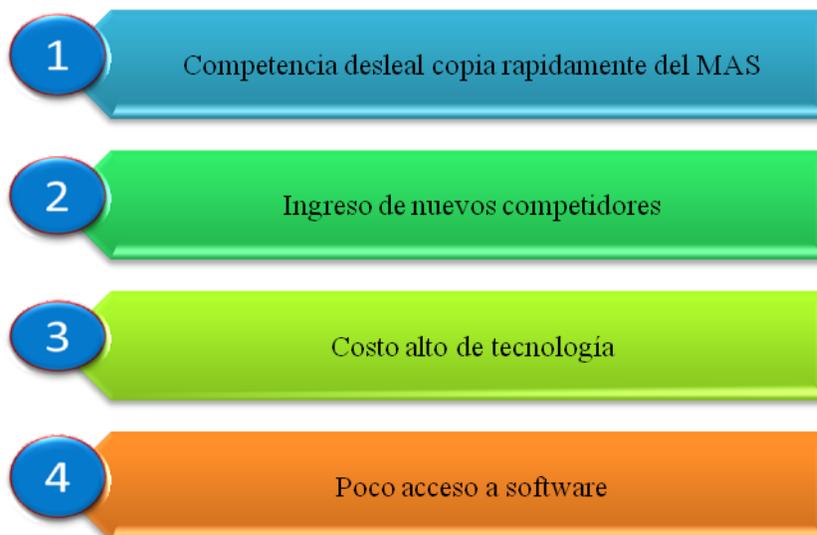


Figura 26. Riesgos Futuros Estrategia Genérica  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.4.2 Estrategia de Posición Competitiva

El fondo de pensiones y cesantías líder es Porvenir con una participación del 54,25%, Colfondos es retador con una participación en el mercado de 12,62%. (Ver tabla 51). Se espera lograr con la implementación de las estrategias de diferenciación y penetración en el mercado llegar a ser Líder que lo podemos ver en la figura 27.

Tabla 51. Posición Competitiva  
Fuente: Elaboración Propia

<b>FONDOS DE PENSIONES Y CESANTIAS</b>	<b>% Participación del Mercado</b>
Protección	32,40%
Porvenir	1
Skandia	0,72%
Colfondos	12,62%
<b>TOTAL</b>	<b>46%</b>

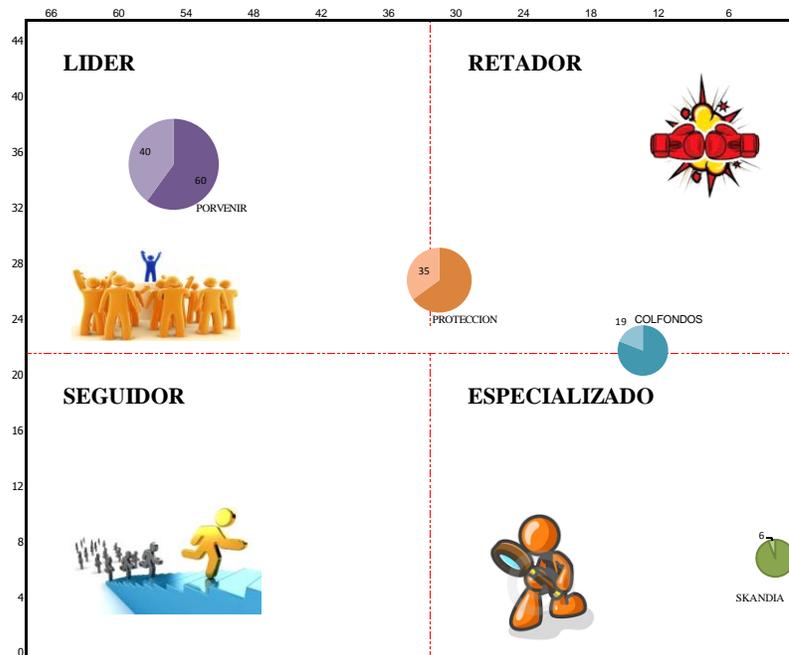


Figura 27. Matriz de Posición Competitiva  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.4.3 Estrategia de Desarrollo – ANSOFF

Esta matriz (ver figura 28) nos permite identificar oportunidades de combinar producto/mercado en las cuales Colfondos puede basar su desarrollo futuro. Teniendo en cuenta el problema de estudio la opción estratégica es Penetración del Mercado ya que se persigue aumentar la participación en el mercado.

Las estrategias a implementar son:

- Aumento de ventas de los clientes/usuarios actuales.
- Captación de clientes de la competencia.
- Captación de no consumidores actuales.

- Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción



Figura 28. Matriz de ANSOFF  
Fuente: Elaboración propia

En la figura 29 tenemos las evidencias, la figura 30 las oportunidades futuras y la figura 31 los riesgos futuros.



Figura 29. Evidencias ANSOFF  
Fuente: Elaboración propia



Figura 30. Oportunidades futuras ANSOFF  
Fuente: Elaboración Propia

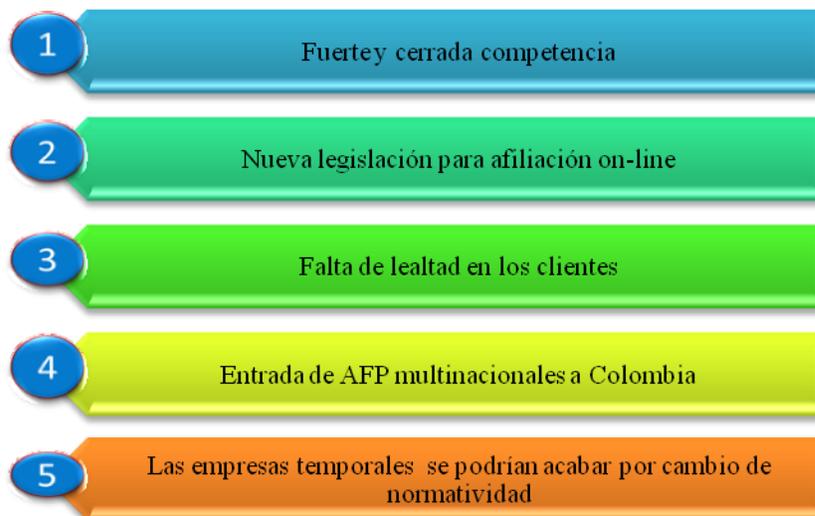


Figura 31. Riesgos futuros ANSOFF  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.4.4 Estrategia de Crecimiento

INTEGRACION HORIZONTAL: Esta estrategia le aplica a Colfondos debido a que comercializa su producto para cada segmento personas naturales y jurídicas.

#### 4.1.4.5 Estrategias según matrices estratégicas

##### 4.1.4.5.1 Boston Consulting Group

De acuerdo a los resultados de la BCG de las regionales de Colfondos que se muestran en la figura 32, Norte, Antioquia y Occidente tendría que seguir con una estrategia de potencializar sus indicadores de ventas para convertirse en vaca, éstas regionales tienen que cubrir el mercado de las ciudades cercanas que ayudarán a incrementar las ventas y cubrir más el mercado nacional.

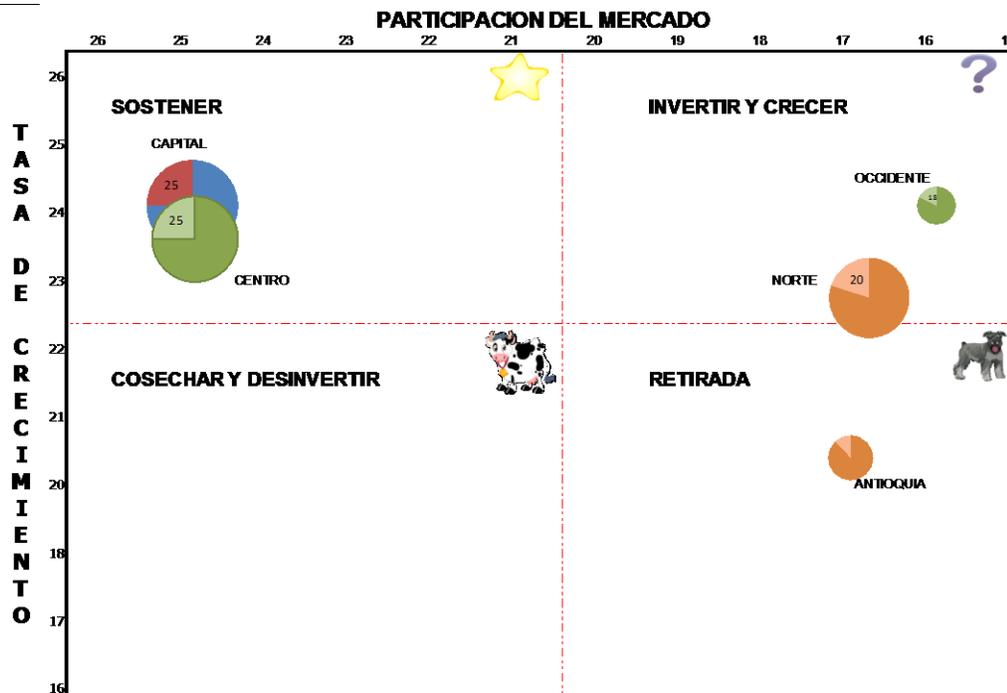


Figura 32. Matriz BCG Regionales  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.4.5.2 Posición Estratégica y Evaluación Acción (PEEA)

Teniendo en cuenta la calificación de las variables de cada una de las fuerzas, el vector direccional se localiza en el cuadrante competitivo el cual indica la implementación de la estrategia competitiva de Penetración en el mercado. El significado del vector direccional Colfondos competirá eficientemente en una industria estable. (Ver figura 33)

En la tabla 52 se muestran los datos que ayudaron a construir la matriz PEEA.

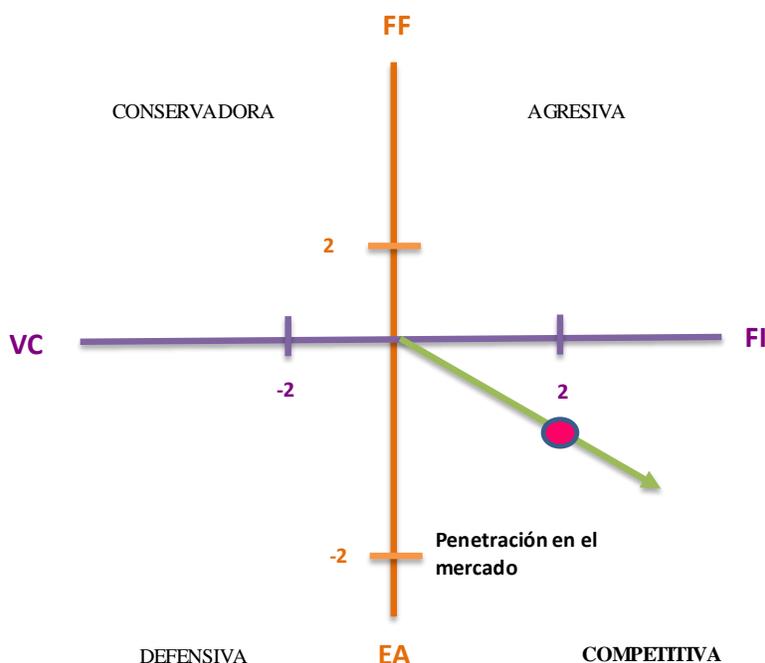


Figura 33. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEEA.

Fuente: Fred, David (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Pearson Educación

Tabla 52. Posición Estratégica y Evaluación Acción – PEEA

Nota: Calificación de cada una de las variables de 0 a 6. Siendo 0 el valor que indica una gran debilidad o amenaza y 6 la gran fortaleza u oportunidad.

Fuente: Elaboración propia

Fortaleza Financiera	Calificación	Estabilidad Ambiental	Calificación
Liquidez	5	Reforma pensional	-5
Rentabilidad de los portafolios	6	Reforma Laboral	-5
Apalancamiento financiero a través de los 4 patrimonios autónomos	6	Tasa de empleo	-4
Flujo de capital	4	Tasa de desempleo	-4
		Estacionalidad de contratación	-4
<b>Total Fortaleza Financiera</b>	<b>5,25</b>	<b>Total Estabilidad Ambiental</b>	<b>-5,5</b>
Fortaleza Industrial	Calificación	Ventaja Competitiva	Calificación
Portafolios moderados	6	Adquisición del fondo a través de empresas extranjeras	-3
Potencial de crecimiento	6	Implementación del Modelo de Actuación de Servicio - MAS	-5
Servicio al cliente	6	Implementación del Modelo de Actuación Comercial - MAC	-5
Implementación de TIC's	5	Fidelización de clientes	-2
<b>Total Fortaleza Industrial</b>	<b>5,75</b>	<b>Total Ventaja Competitiva</b>	<b>-3,75</b>
Eje X	2,0		
Eje Y	-0,3		

#### 4.1.4.5.3 Matriz Mckinsey

Esta matriz nos permite evidenciar la posición que tienen los productos de Colfondos, Pensión y Cesantías, en el mercado de acuerdo al atractivo del mercado y la posición competitiva que ocupan, como lo ilustra la figura 34

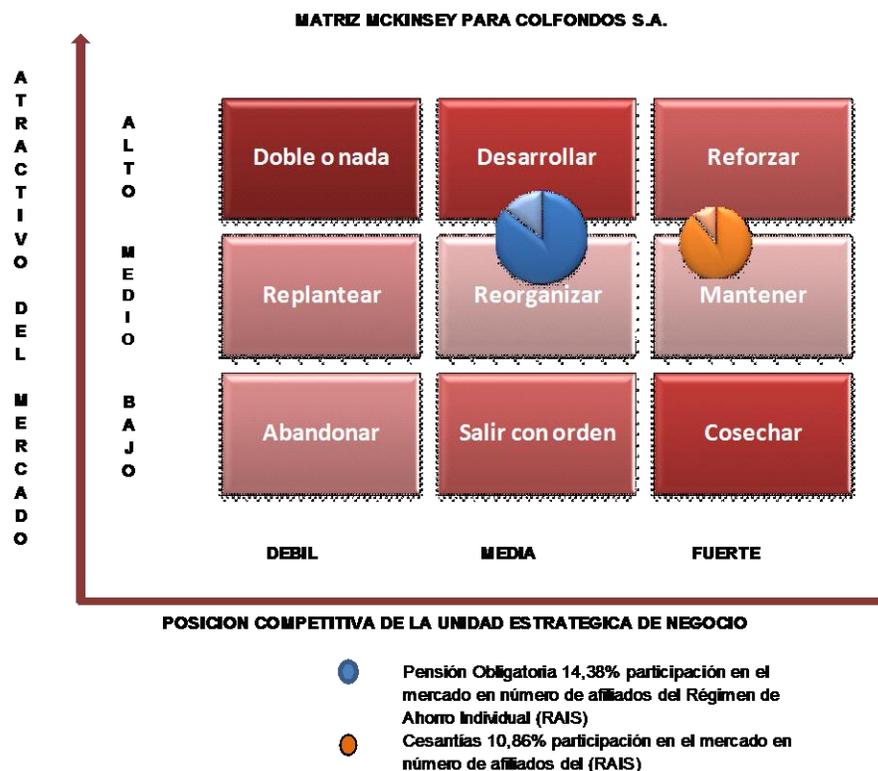


Figura 34. Matriz Mckinsey

Fuente: Tomado: [http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_de\\_Mckinsey](http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Mckinsey). Elaboración propia

#### 4.1.4.5.4 Matriz FODA

Se realiza el cruce entre las fortalezas y oportunidades y por otro lado las debilidades y amenazas que se pueden ver en la figura 35.

<b>MATRIZ FODA CRUZADA</b>		<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficacia en el estudio y análisis de la competencia para implementar planes de mejora en la empresa.</li> <li>2. Alineación con el MAC</li> <li>3. Manejo conservador de los portafolios de inversión</li> <li>4. Optimización de los procesos</li> <li>5. Eficacia en la creación y monitoreo de indicadores de gestión</li> <li>6. Cobertura</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de alineación con la Vicepresidencia Comercial</li> <li>2. Resistencia de la fuerza de ventas antigua a seguir el MAC</li> <li>3. Falta definir una interfaz directa con ventas</li> <li>4. Falta mejorar radicalmente en tiempos de respuesta de PQR's</li> <li>5. Proveedores costosos</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fusiones estratégicas- Interes de entidad financiera extranjera de adquirir otra institución financiera colombiana</li> <li>2. El gobierno a través del MINTRABAJO propone un nuevo modelo de protección para la vejez</li> <li>3. Tasa de empleo aumento en la ocupación formal</li> <li>4. Ingreso del Nivel salarial</li> <li>5. Cultura de ahorro de la vejez</li> <li>6. Aliados estratégicos</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>F1-O1 Diversificación horizontal</p> <p>F1-O1: Desarrollo de productos</p> <p>F1-O1 Alianzas Estratégicas</p> <p>F6-O1: Desarrollo del mercado</p> <p>F2-O1: Diversificación Horizontal</p> <p>F4-O1: Diversificación Horizontal</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>D5-O6: Integración hacia atrás</p>
<b>AMENAZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reección presidencial</li> <li>2. Tasa de desempleo</li> <li>3. Falta de credibilidad de la PEA</li> <li>4. Afiliación RPM</li> <li>5. Reforma pensional</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>F1-A4: Penetración en el mercado</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>D3-A4: Integración horizontal</p>

Figura 35. Matriz FODA  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.4.5.5 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Esta matriz nos permite determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables, teniendo en cuenta el análisis anterior las mejores estrategias alternativas son: Integración horizontal, Penetración en el mercado y Alianzas estratégicas. (Ver tabla 53)

Tabla 53. Matriz MPEC

Fuente: Tomado de Clase de Pensamiento y Análisis Estratégico, Edgar Ibarra, 2013. Elaboración propia

Factores Clave	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						
	Valor	Penetración en el Mercado		Alianzas Estratégicas		Integración Horizontal	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>OPORTUNIDADES</b>							
Interes de entidad financiera extranjera de adquirir otra institución financiera colombiana	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
El gobierno a través del MINTRABAJO propone un nuevo modelo de protección para la vejez	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Tasa de empleo- aumento en la ocupación formal	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Ingresos nivel salarial	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Promoción gubernamental y gremial para generar cultura de ahorro para la vejez	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
<b>AMENAZAS</b>							
Reelección de presidente	0,01	1	0,01	2	0,02	2	0,02
Tasa de desempleo- disminución en la ocupación formal	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,96
Falta de credibilidad de la PEA	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,8
Afiliación al régimen de prima media	0,2	4	0,8	1	0,2	1	0,8
Reforma pensional	0,12	4	0,48	4	0,48	1	0,48
<b>FORTALEZAS</b>							
Eficacia en el estudio y análisis de la competencia para implementar planes de mejora en la empresa	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,6
Alineación en el Modelo de Actuación Comercial (MAC)	0,2	3	0,6	3	0,6	3	1,8
Manejo conservador de los portafolios de inversión	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,3
Optimización de los procesos	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,4
Eficacia en la creación y monitoreo de indicadores de gestión	0,1	0	0	0	0	0	0
<b>DEBILIDADES</b>							
Falta de alineación con la Vicepresidencia Comercial	0,17	2	0,34	0	0	3	1,02
Resistencia de la fuerza de ventas antigua a seguir el MAC	0,05	2	0,1	0	0	3	0,3
Falta definir una interfaz directa con ventas	0,1	2	0,2	0	0	0	0
Falta mejorar radicalmente en tiempos de respuesta de PQR's	0,06	2	0,12	0	0	0	0
Proveedores Costosos	0,02	0	0	4	0,08	3	0
<b>TOTAL PTA</b>			<b>6,25</b>		<b>4,29</b>		<b>8,97</b>

#### 4.1.4.6 Cadena de Valor Genérica

El modelo de la cadena de valor aplicada a Colfondos, resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. (Ver figura 36)



Figura 36. Cadena de Valor Genérica

Fuente: Porter, M (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York. Free Press

#### 4.1.4.7 Método de Desarrollo de la Estrategia

En la figura 37 se detalla la estrategia de fusiones y adquisiciones ya que Colfondos ahora es parte del grupo Scotiabank. La figura 38 muestra las evidencias de esta estrategia, las oportunidades futuras se muestran en la figura 39 y los riesgos futuros en la figura 40.

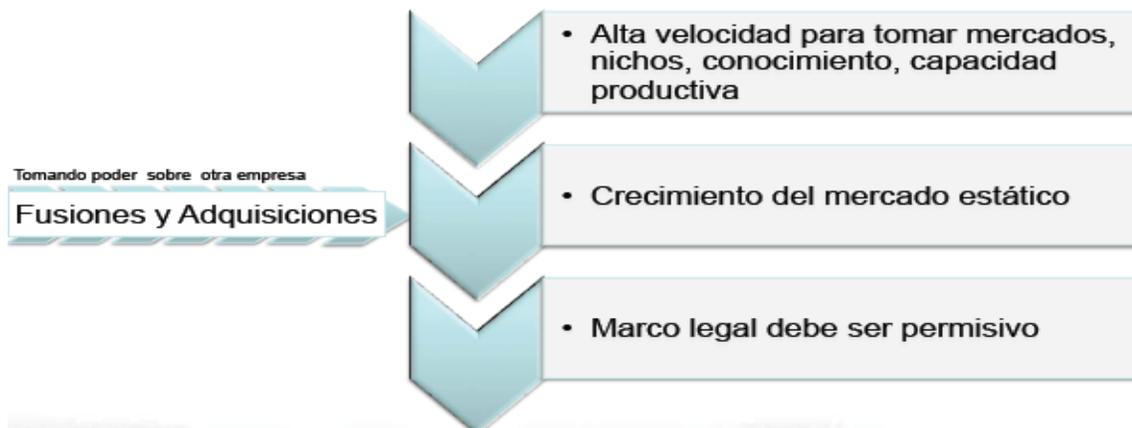


Figura 37. Método Desarrollo de la Estrategia  
Fuente: Material Profesor Mikel Ibarra Fernández, 2014.

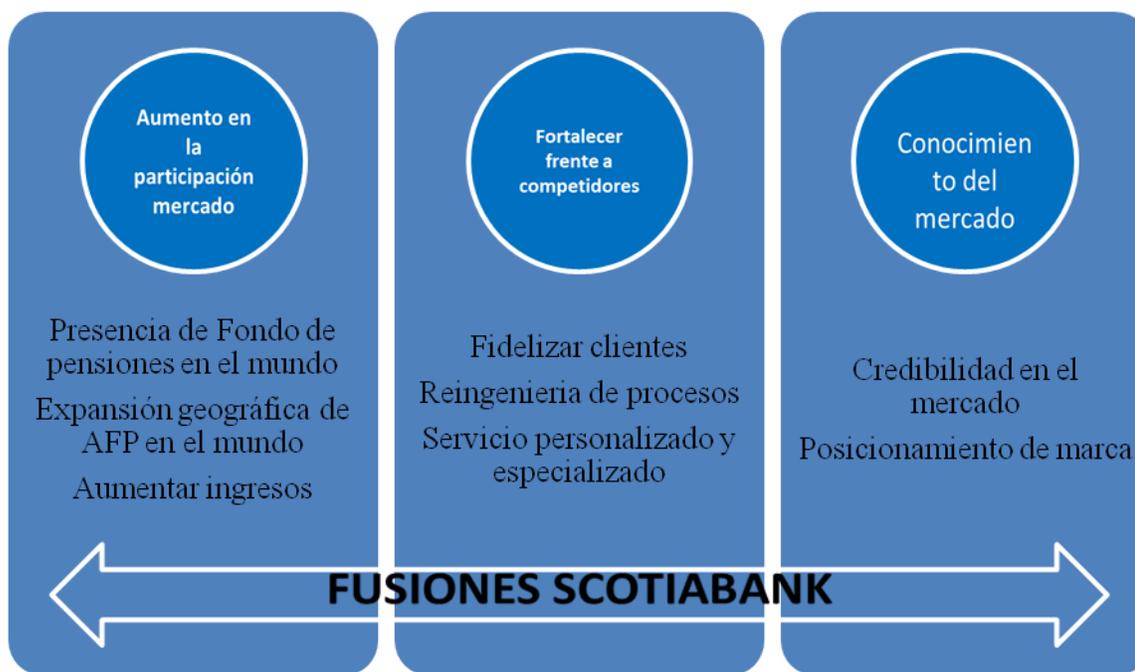


Figura 38. Evidencias Método Desarrollo Estrategia  
Fuente: Elaboración propia



Figura 39. Oportunidades Futuras Método Desarrollo Estrategia  
Fuente: Elaboración Propia



Figura 40. Riesgos futuros Método Desarrollo Estrategia  
Fuente: Elaboración propia

## 5. PLAN DE ACCION

Se realiza la matriz de relación de objetivos conflictivos Vs los objetivos estratégicos que muestra la tabla 54.

Tabla 54. Matriz de relación de objetivos conflictivos Vs estratégicos

Fuente: Tomado de clase Prospectiva, Darío Alfonso Sierra, 2013. Elaboración propia

OBJETIVO CONFLICTIVO	ACCIONES DE NEGOCIACION	ACTORES ANÁLISIS COMO PODRAN APORTAR EN LA EJECUCIÓN Y EL LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Realizar seguimiento a los tiempos de respuesta de PQR de acuerdo a la promesa de servicio	Estandarizar el tiempo de respuesta de PQRS con referencia al de los competidores evitando obstaculizaciones por parte del Sindicato	(A2) Vicepresidencia de ventas, servicios y distribución (A3) Junta Directiva (A4) Asesores Comerciales (A10) Afiliados	(O7) Disminuir el tiempo de respuesta de PQRs A 12 horas con el fin de cumplir con la promesa de servicio para el año 2017.	(A99) Estandarizar el tiempo de respuesta para dar cumplimiento a la promesa de valor (A100) Definir proceso claro y fácil (A103) Dar cumplimiento a la promesa de valor y al tiempo de respuesta definido (A104) Posicionar a Colfondos por eficiencia en respuestas de PQRs (A105) Definir canales eficientes de comunicación y recepción de requerimiento por ejemplo contact center acorde. (A106) Facilitar al cliente la solicitud de requerimientos mejorando los Kioskos (A107) Realizar seguimiento y control al proceso por parte de los líderes (A108) Empoderar a los responsables en el proceso (A109) Seleccionar proveedor que cuente con todo lo necesario para cumplir con el servicio (A110) Tener un proveedor competente
Capacitar a toda el área en Sistema de Información Avanzados	Permitir alineación entre los competidores para contar con los sistemas y tecnologías que implementan para estar acorde en el mercado.	(A4) Asesores Comerciales (A5) Sindicato (A6) ColPensiones (A7) Competidores (A8) FNA	(O9) Invertir \$ 20 mm en sistemas informáticos avanzados y en Nuevas TIC's para el año 2017	(A129) Invertir en tecnología para el mejoramiento de los sistemas informáticos (A130) Potencializar la tecnología actual con la cuenta la empresa (A139) Invertir en cursos para los colaboradores en el manejo de sistemas ofimáticos (A140) Potencializar el conocimiento adquirido de los colaboradores para implementar mejoras en los sistemas
Demeritar la experiencia del fondo	Lograr acuerdos con el Sindicato para evitar la mala imagen de Colfondos en el gremio por parte de la falta de cooperación de este actor conflictivo, en donde se genere costo / beneficio para las partes	(A2) Vicepresidencia de ventas, servicios y distribución (A3) Junta Directiva (A4) Asesores Comerciales (A5) Sindicato (A6) ColPensiones	(O5) Fortalecer la experiencia de Colfondos en un 100% para el año 2017	(A74) Tomar decisiones radicales con quienes se sigan resistiendo a cumplir sus obligaciones contractuales (A75) Quienes integran el sindicato deben cumplir sus obligaciones (A76) Se tiene que mostrar que las acciones del sindicato en contra de la compañía no están dentro de los lineamientos de compañía (A78) Indagar qué lineamientos siguen con las personas que no están resistentes a los cambios
Dificultar la ejecución del MAC	Generar acuerdos con el Sindicato para evitar la obstaculización de la óptima ejecución del MAC, garantizando que sus protestas no generen conflicto en la gestión comercial.	(A2) Vicepresidencia de ventas, servicios y distribución (A3) Junta Directiva (A4) Asesores Comerciales	(O4) Para el 2017 el MAC aumentara su productividad en un 50%	(A54) Guardar las políticas y lineamientos de cara al cliente del MAC (A59) Colfondos apoya las agrupaciones sin dejar de lado que las personas del sindicato tienen que cumplir un contrato
Realizar benchmarking para mejorar procesos e identificar oportunidades internas	Reconocer públicamente las mejoras de los procesos de la competencia, generar buenas relaciones empresariales para poder realizar benchmarking.	(A5) Sindicato (A6) ColPensiones (A7) Competidores directos (A8) FNA	(O6) En 2017 Colfondos ejecutara 4 benchmarking para identificar mejoras y oportunidades.	(A87) Contar con el asesoramiento y apoyo de expertos de estudio de mercados (A88) Seleccionar el proveedor competente para la realización del benchmarking (A89) Implementar procesos óptimos para el logro de la sinergia de todas las áreas funcionales

## 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del Balance Score Card, se definieron para Colfondos los objetivos estratégicos, el indicador de medición, la iniciativa, el responsable y la meta definida. (Ver tabla 55)

Tabla 55. Balance Score Card

Fuente: Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. Elaboración Propia

BALANCE SCORE CARD					
Perspectiva	Objetivo Estratégico / Táctico / Operativo	Indicador	Fuente de Registro	Construcción (Índice)	Periodicidad
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad de los productos de pensiones y cesantías	% Rentabilidad sobre ventas	Balance General	Utilidad neta / Ventas netas *100	Anual
	Incrementar las ventas en un 25%	% Incremento de ventas	P&G	Ventas año corriente / Ventas año anterior *100	Anual
	Determinar el nivel de cumplimiento del presupuesto de ingreso	Nivel de cumplimiento del presupuesto de ingresos	P&G	Presupuesto de ingresos ejecutado/ Presupuesto de ingresos programado	Mensual
MERCADERO Y CLIENTE	Garantizar la satisfacción del cliente	% Satisfacción del cliente	Encuestas	# Clientes satisfechos/ #Clientes encuestados	Trimestral
	Fidelizar clientes actuales por medio del Club de Beneficios Colfondos	% Fidelización de clientes	Club de Beneficios	# de afiliados beneficiados / # de afiliados totales	Trimestral
	Aumentar la participación en el mercado	% aumento de participación en el mercado	Demanda del producto	Ventas de la empresa/ Ventas totales del sector *100	Anual
PROCESOS	Mejorar la respuesta de PQRS	Oportunidad en la Respuesta de PQRS	CRM	# de PQRS respondidas/ # total de PQRS recibidas	Semanal
	Garantizar la efectividad del proceso de gestión comercial del canal multiproducto	Efectividad de la gestión comercial	Informe de Gestión Comercial	# de afiliaciones ejecutadas/ # de afiliaciones planeadas	Mensual
	Garantizar la adecuada valoración de cargos por tipo de cliente	Oportunidad en la valoración de cargos	Descripción de Cargo	# de cargos valorados/ # total de cargos	Anual
	Garantizar el mejoramiento del clima laboral	Clima Laboral	Encuestas	# de trabajadores que según la encuesta están en las 2 escalas más altas	Anual
CAPITAL INTELECTUAL, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Estructurar la fuerza comercial de acuerdo a los segmentos del mercado entre pyme y corporativos	Productividad planta de la fuerza comercial	Estudios de Productividad	# de estudios de productividad ejecutados/ # de estudios de productividad totales	De acuerdo a productividad del Proceso de Gestión Comercial
	Garantizar la eficacia de la planta de fuerza de ventas del canal multiproducto	Desempeño laboral	Evaluaciones de desempeño laboral	% del personal calificado satisfactoriamente/ Total personal calificado	Semestral
	Lograr la optimización del uso de la herramienta de CRM mediante la implementación de capacitaciones	% Uso de la herramienta CRM	Capitaciones herramienta CRM	# de capacitaciones ejecutadas/ # de capacitaciones programadas	Anual

## CONCLUSIONES

Como Especialistas en Gerencia Estratégica concluimos:

Una vez realizado este PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO para COLFONDOS PENSIONES Y CESANTIAS S.A, se puede concluir que para lograr incrementar la productividad en un 50% al año 2017 la Vicepresidencia de Ventas, Distribución y Servicio debe hacer énfasis en los lineamientos del Modelo de Actuación Comercial – MAC- y en el nuevo Modelo de Atención de Servicio –MAS-, haciendo un seguimiento muy puntual a la Fuerza de Ventas a través de los Directores Comerciales de Bogotá que conforman las Regionales Capital y Centro.

Se deben alinear todas las áreas funcionales de Colfondos, operativas, administrativas y comerciales para lograr cumplir los objetivos estratégicos que la compañía se trazó con el Vuelo 1115 y que se están llevando a un horizonte de tiempo de dos años más con el presente trabajo prospectivo.

Bogotá representa el 50% de las ventas para Colfondos, de ahí la importancia de llegar a los niveles de productividad que tienen en estos momentos Porvenir y Protección.

Convertirse en el fondo de mejor servicio es uno de los pilares fundamentales de Colfondos y todos los esfuerzos están apuntando a conseguir las mejores tecnologías, plataformas de información para garantizar la prestación del servicio de manera eficaz y eficiente.

Para el desarrollo profesional de nuestras carreras la especialización de Gerencia Estratégica nos aportó herramientas fundamentales que podemos aplicar a nivel gerencial en cualquier organización, ampliando la visión del negocio para tomar las mejores decisiones en las unidades estratégicas de negocio.

Como especialistas tenemos los conocimientos y habilidades para poder brindar asesoría en direccionamiento estratégico con los alcances que nos dio cada una de las asignaturas vistas.

## RECOMENDACIONES

- Realizar benchmarking oportunamente para identificar mejoras en los procesos al interior de la organización.
- Capacitar oportunamente a los colaboradores en todos los temas de ley y de funcionamiento del fondo a través de la Universidad Corporativa Colfondos (UCC), con una nueva área de formador de formadores para realizar programas especializados en los temas de interés de la compañía.
- La gestión comercial debe seguir una dinámica permanente de seguimiento y resultados a indicadores de gestión dados por el (MAC) Modelo de Actuación Comercial y del (MAS) Modelo de Actuación de Servicio. Para ello se cuenta con herramientas de CRM como CENTRIC, Libreta de Notas, Semáforos, Direccionamientos de los líderes de equipo, Seguimientos Comerciales a metas de ventas y a indicadores de gestión de cada uno de los cargos.
- Desarrollar e implementar las estrategias de **Penetración en el Mercado**, utilizando la base de datos de Colfondos de manera cruzada en todos los productos: Pensión, Cesantías y Voluntarias. Aumentando el número de clientes jurídicos y naturales con el fin de hacer referencia activa para atraer nuevos clientes.  
**Diferenciación** Colfondos con su Modelo de Actuación de Servicio potencializará

los canales de PQR's para posicionar su nombre como el fondo número uno en servicio y **Adquisiciones**, siendo parte del grupo financiero Scotiabank y apoyado por Multibanca Colpatría, puede tener un valioso argumento de respaldo, solidez y experiencia que hace que los clientes sientan la tranquilidad de pertenecer a Colfondos Pensiones y Cesantías S.A.

## BIBLIOGRAFIA

David, Fred R (2005) Novena Edición. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación.

Godet, Michel (2007) Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuadernos de Lipsor

Godet, Michel (2009) La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios. Cuadernos de Lipsor

Porter, M (1980) Competitive Strategy, New York: Free Press

Porter, M (1980), Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press.

Sierra, Darío Alfonso (2013) Presentación Prospectiva Estratégica, Especialización en Gerencia Estratégica, Universidad De La Sabana

Ibarra, Edgar (2013) Presentación Análisis y Pensamiento Estratégico, Especialización en Gerencia Estratégica, Universidad de La Sabana

Ibarra, Mikel (2014) Presentación Formulación Estratégica, Especialización en Gerencia Estratégica, Universidad De La Sabana

Goodstein, Leonard (1998) Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw Hill

Woodlridge, B., & Floyd S.W (1990) The Strategy process, middle management involment and organizational performance. Strategic Management Journal

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=9110>

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=9109>

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=11084>

<https://www.colfondos.com.co/documents/10157/182536/Informe+de+Responsabilidad+Social+2012.pdf/471ce8c7-e052-45cd-90d4-4e8171cd7c49>

<https://www.colfondos.com.co/documents/10157/3645675/Sociedad+Administradora.pdf/1c97973d-c40f-44e2-937e-c964fd50390e>

<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Cifras/financiera/pensiones/primamedia/estadisticas/afiliados.htm>

<http://www.finanzaspersonales.com.co/pensiones-y-cesantias/articulo/pensiones-regimen-primamedia-ahorro-individual/37992>

[http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Administradora\\_de\\_Fondos\\_de\\_Pensiones\\_y\\_Cesantias\\_Proteccion\\_S,A,-AFP\\_Proteccion](http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Administradora_de_Fondos_de_Pensiones_y_Cesantias_Proteccion_S,A,-AFP_Proteccion)

<https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion>

<http://es.slideshare.net/gloriao/estrategia-de-innovacin-empresarial-proteccion-sa>

<https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion/web/menu-global/oficinas>

<https://www.porvenir.com.co/nuestracompania/Quienes%20Somos/Paginas/default.aspx>

<https://www.colfondos.com.co/mision-vision>

<http://www.slideshare.net/oqleyton/ggestion-comercial-ventas-procesos-inductores-metricas-y-efectividad>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia>

[http://www.upv.es/satelite/trabajos/pract\\_4/instalac/cliente/t\\_resp.htm](http://www.upv.es/satelite/trabajos/pract_4/instalac/cliente/t_resp.htm)

[www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_de\\_Mckinsey](http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Mckinsey)

<http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking>

<http://www.master-marketing.info/2012/06/matriz-mckinsey.html>

<http://www.tics.org.ar/home/index.php/noticias-destacadas-2/157-definicion-de-tics>

<https://www.colpatria.com/personas-nuestraorg.aspx>

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3271/1/122895.pdf>

<http://es.slideshare.net/AlejandraEscobarCorrea/presentacin-28857075>

<http://www.skandia.com.co/site/Default.aspx?tabid=226&language=en-US>

<http://es.slideshare.net/SkandiaColombia/skandia-colombia-informe-de-estrategia-junio-de-2012>

[https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.corteconstitucional.gov.co%2Fcaso\\_colpensiones%2FNoveno%2520IP%2520Colpensiones%2520-Abril%25202014.pdf&ei=vcLeU8SGPJLNsQTpnIGgCA&usg=AFQjCNEvrs4cO3UTJLHM9ihpusxOeP3Psg&bvm=bv.72197243,d.cWc](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.corteconstitucional.gov.co%2Fcaso_colpensiones%2FNoveno%2520IP%2520Colpensiones%2520-Abril%25202014.pdf&ei=vcLeU8SGPJLNsQTpnIGgCA&usg=AFQjCNEvrs4cO3UTJLHM9ihpusxOeP3Psg&bvm=bv.72197243,d.cWc)

<https://maps.google.es/maps/ms?msa=0&msid=217925497599327093892.0004be593fce802dcdddc&hl=es&ie=UTF8&t=m&ll=4.171115,-74.575195&spn=19.626852,19.291992&z=5&source=embed&dg=feature>

[http://www.fna.gov.co/wps/portal/inicio/fna/informacion\\_financiera/cifras](http://www.fna.gov.co/wps/portal/inicio/fna/informacion_financiera/cifras)

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61174>

<https://www.proteccion.com/wps/wcm/connect/proteccion/031c850b-0488-4f40-8c04-e96515e9a88c/INFORME+ANUAL+PROTECCION+2013.pdf?MOD=AJPERES>

[http://www.skandia.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?language=en-US&Command=Core\\_Download&EntryId=329&PortalId=0&TabId=432](http://www.skandia.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?language=en-US&Command=Core_Download&EntryId=329&PortalId=0&TabId=432)

<https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion/web/home/corporativo-accionistas/gobierno-corporativo/accionistas/resultados/balance>

<https://www.proteccion.com/wps/wcm/connect/proteccion/031c850b-0488-4f40-8c04-e96515e9a88c/INFORME+ANUAL+PROTECCION+2013.pdf?MOD=AJPERES>

<http://ejemplosde.info/wp-content/uploads/2013/08/ejemplo-de-marco-te%C3%B3rico.jpg>

<http://es.slideshare.net/MoisesLogroo/capitulo-ii-marco-terico-21033963>