



Consultoría empresarial para la generación de un modelo que incentive subsidios en especie
para los afiliados de Colsubsidio fuera de Bogotá

Sergio Alejandro Bonilla Briceño

David Ricardo Chía Carreño

Andrés Felipe Fuerte Leguizamón

Universidad EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS Y MAESTRÍA EN MERCADEO DIGITAL

Ciudad, Colombia

05/10/2022

Consultoría empresarial para la generación de un modelo que incentive subsidios en especie para los
afiliados de Colsubsidio fuera de Bogotá

Sergio Alejandro Bonilla Briceño
David Ricardo Chía Carreño
Andrés Felipe Fuerte Leguizamón

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos
Magister en Mercadeo Digital

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad

Programa

Ciudad, Colombia

05/10/2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 05/10/2022

Resumen

Se busca la creación de alianzas empresariales con establecimientos comerciales, establecidos en zonas rurales o cercanas a las mismas, los cuales permitan llegar y comunicar, sin estar con el fin de suplir e incentiven la apropiación, fidelización y uso de los Subsidios en Especie por parte los afiliados de Colsubsidio fuera de Bogotá.

Primero, se analizó la relación entre Cajas de Compensación, Subsidios en Especie, ruralidad y transformación digital como factores clave de igualdad socioeconómica. Luego, se diagnosticó las principales causas del contexto actual relacionadas con el proceso de conocimiento y uso de los subsidios en especie por parte de los afiliados fuera de Bogotá, para finalmente, diseñar un modelo de alianzas empresariales con pequeños establecimientos comerciales (tiendas), en donde se logre llegar a los afiliados fuera de Bogotá por medio de las personas que desempeñan actividades laborales en dichos establecimientos (tenderos/ comerciantes), de este modo reducir las brechas de comunicación en dichos territorios e incentive a la población fuera de Bogotá a hacer uso de los beneficios, en especial los Subsidios en Especie.

Palabras clave: Subsidios en especie, caja de compensación, innovación, ruralidad, transformación digital.

Abstract

The aim is to create business alliances with commercial establishments, established in rural areas or close to them, which allow reaching and communicating without being in order to supply and encourage the appropriation, loyalty and use of the Subsidies in Kind by Colsubsidio affiliates outside Bogota.

First, the relationship between Compensation Funds, Subsidies in Kind, rurality and digital transformation were analyzed as key factors of socioeconomic equality. Then, the main causes of the current context related to the process of knowledge and use of subsidies in kind by affiliates outside of Bogotá were diagnosed. To finally design a model of business alliances with small commercial establishments (stores), where it is possible to reach affiliates outside of Bogotá through the people who carry out work activities in said establishments (shopkeepers / merchants), in this way reduce the communication gaps in said territories and encourage the population outside of Bogotá to make use of the benefits, especially the Subsidies in Kind.

Keywords: in-kind subsidies, Family Welfare Fund, innovation, rurality, digital transformation.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción	12
Objetivos	15
<i>Objetivo general</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>15</i>
Justificación	16
Marco Institucional	19
Marco Contextual y Conceptual.....	25
Diseño Metodológico de la Consultoría	34
Diagnóstico Organizacional.....	42
<i>Procesamiento estadístico de datos.....</i>	<i>43</i>
<i>Análisis de los resultados</i>	<i>49</i>
Resultados de la Solución	57
Conclusiones y Recomendaciones.....	69
<i>Conclusiones.....</i>	<i>69</i>

CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA GENERACIÓN DE UN
MODELO QUE INCENTIVE SUBSIDIOS EN ESPECIE PARA LOS
AFILIADOS DE COLSUBSIDIO FUERA DE BOGOTÁ.

9

<i>Recomendaciones</i>	70
Referencias	71
A. Anexos	78

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 – Organigrama general	20
Figura 2 – Colsubsidio como prestador de servicios sociales.....	21
Figura 3- Modelo de influenciadores.....	41
Figura 4 – Plan de consultoría con diagrama de Gantt	41
Figura 5 - Cotización Odoo	65

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 – Brief instrumentos metodológicos	34
Tabla 2 – Matriz PESTEL	43
Tabla 3 – Matriz DOFA	44
Tabla 4 – Matriz de estrategias DOFA	45
Tabla 5 – Matriz EFE.....	46
Tabla 6 – Matriz EFI.....	47
Tabla 7 – Matriz IE	47
Tabla 8 – Matriz MPCE	48
Tabla 9 – Benchmarking de entrega de beneficios por cajas de compensación en Colombia... 49	
Tabla 10 – Número de encuestados.....	58
Tabla 11 – Conocimiento de los beneficios en especie	58
Tabla 12 – Bonos utilizados en los últimos tres meses.....	58
Tabla 13 - Recepción de información sobre el subsidio en especie.....	60

Introducción

Este trabajo de grado tiene como eje principal, el servicio ofrecido como Consultores ante una problemática empresarial, siendo este caso, una problemática de Colsubsidio. Lo primero que se debe dejar claro es la definición de consultoría que ha sido base de este trabajo. Según la Organización Mundial del trabajo, se entiende por esta como:

Un servicio profesional que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones, depositando su total confianza en los profesionistas internos o externos a la empresa, que tienen como objetivo ayudar a que las necesidades de determinada organización se adapten a los planes estratégicos que se llevan a cabo a través del asesoramiento y de la toma de decisiones del consultor. (Ramos, Said, 2021).

En cuanto al tema que abarca este trabajo de grado de Consultoría, tiene enfoque hacia una de las líneas de Servicios Sociales que ofrece Colsubsidio: los Subsidios en Especie. Para comprender el contexto de estos servicios, nos remitimos al concepto del Consejo de Estado, ya que, en una de sus Salas de Consulta de 2006, menciona lo siguiente: “Subsidio en especie es el reconocido en alimentos, vestidos, becas de estudio, textos escolares, y demás frutos o géneros diferentes al dinero que determine la reglamentación de la ley.” (Rodríguez, Flavio, 2006).

Aunado a lo anterior, según fuentes primarias de Colsubsidio, para 2022 la población de sus afiliados comprende un 16% en parte de las zonas aledañas a la capital del país. Esto dificulta el acceso de las personas a los servicios sociales y, en específico, al caso mencionado como eje de esta consultoría.

Por tal motivo, se tiene como objeto de diagnóstico poder llegar a esta población de afiliados fuera de Bogotá, pero sin la necesidad de tener que desplazar personal de Colsubsidio hasta dichas comunidades, tampoco se desea invertir en infraestructura física o flotas para el cumplimiento de esta misión de la consultoría.

En cuanto a la descripción del problema, será para este caso, el reto planteado por Colsubsidio para su consultoría, pues la entidad como Caja de Compensación desea que la solución que se plantee tenga como base un Modelo de Influenciadores como estrategia de Marketing principal. Bajo este escenario, se deberán modelar las posibles alternativas de solución. Todo lo anterior, debe encaminarse a cumplir algunos requisitos como:

- La población objetivo serán afiliados fuera de Bogotá.
- Deberán ser personas que tengan edad para hacer uso de los subsidios en especie.
- No es necesario que las personas hayan usado los subsidios en especie o tengan conocimiento sobre los mismos.
- Se recomienda que sean personas en condición de ruralidad, pues son las más afectadas para acceder a los servicios sociales.

Basados en lo plasmado hasta el momento, se tiene que la formulación que exige esta consultoría va encaminada a ofrecer una propuesta de Influenciador Famoso que sea el eje de marketing de la solución, y luego, proponer una manera de llegar a los afiliados fuera de Bogotá a través de una persona clave en alguno de los municipios aledaños, quien será un actor mediador para generar un Programa de Fidelización de estas personas para incentivar el uso del subsidio en especie. Adicionalmente, el grupo consultor ofrecerá una solución innovadora que articule todas las características de solución esperadas por Colsubsidio.

Para cumplir con aspectos técnicos, conceptuales, metodológicos y de la naturaleza de la consultoría en sí, se presenta la información y resultados obtenidos en este documento, que cuenta con el establecimiento del objetivo general de la consultoría, junto con sus objetivos específicos. También se ofrece una justificación y un marco de consultoría tanto conceptual como contextual. Luego, se presentará el Diseño Metodológico de la Consultoría que será base para la presentación del Diagnóstico Organizacional y la generación de los Resultados de la solución con conclusiones y recomendaciones. Todo lo anterior, soportado por las correspondientes referencias bibliográficas y las listas de figuras y tablas, junto con los Anexos mencionados a lo largo del documento.

Objetivos

Objetivo general

Generar un modelo operativo de influenciadores que comuniquen e incentiven la apropiación, fidelización y uso de los Subsidios en Especie por parte los afiliados de Colsubsidio fuera de Bogotá.

Objetivos específicos

- **Objetivo conceptual y contextual:** Analizar la relación entre Cajas de Compensación, Subsidios en Especie, ruralidad y transformación digital como factores clave de igualdad socioeconómica.
- **Objetivo metodológico:** Diagnosticar las principales causas del contexto actual relacionadas con el proceso de conocimiento y uso de los subsidios en especie por parte de los afiliados fuera de Bogotá.
- **Objetivo de Solución:** Comunicar e incentivar la fidelización y uso de los Subsidios en Especie por parte los afiliados de Colsubsidio fuera de Bogotá, mediante la creación de una red de alianzas e influenciadores que permitan llegar y comunicar sin la necesidad de estar en las diferentes zonas rurales del país.

Justificación

Según datos brindados por Colsubsidio, a 2022 un 16% de la población afiliada hace parte de las zonas aledañas a la capital del país. Por su condición geográfica, no tienen las mismas oportunidades de conocimiento sobre los servicios sociales prestados por la entidad, por ende, no pueden acceder a dichos beneficios de manera igualitaria a los afiliados en radicados en Bogotá.

Para una mayor implicación práctica, en este trabajo consultivo no se pretende dar solución a un esquema general de Servicios Sociales. Por el contrario, se ha decidido segmentar los Servicios Sociales de Colsubsidio, enfocando la atención de esta investigación en los Subsidios en Especie, garantizado así, la viabilidad del proyecto desde el concepto de muestra estadística. Adicional a esto, se contará con un tiempo no superior a 9 meses, donde se abarcan las fases de la consultoría desde su Diagnóstico, hasta su cierre con el resultado consultivo de una posible solución.

Es importante señalar que, este proceso consultivo es viable gracias a que tendrá un corte de investigación consultiva, bajo la premisa de la muestra aleatoria simple, siendo esta una forma práctica de recolección de información para el análisis de una situación específica para Colsubsidio.

Como se demostrará más adelante en el marco teórico-conceptual, este trabajo de consultoría tiene un valor teórico debido a la trascendencia que ha tomado la figura de la Caja de Compensación en varios países y, adicional a la relevancia socioeconómica, ya que, a través de los Subsidios en Especie, se logra mitigar el impacto de la pobreza y la desigualdad en las poblaciones.

Para cumplir con las premisas anteriores, se cuenta con recursos humanos y financieros que desde Colsubsidio y la Alianza con la Universidad EAN se gestionan y, de esta forma, gracias al capital

intelectual se dé una mirada académica pero innovadora de cómo poder dar solución a la problemática rural y fuera de Bogotá que se presenta en Colsubsidio con los subsidios en especie.

Consiguiente a lo mencionado anteriormente, se justifica la implementación de una Consultoría con énfasis en un Modelo de Influenciadores y Embajadores de Colsubsidio que, ayuden a informar y orientar a dicha población para que sea partícipe de sus derechos al pertenecer a la Caja de Compensación. No obstante, en cuanto a la viabilidad de su implementación, se debe tener en cuenta que se tendrán resultados óptimos, siempre y cuando, no exista la necesidad de implementar nueva infraestructura física para puntos de atención, sin perder de vista la funcionalidad y efectividad del modelo.

En cuanto a la viabilidad operacional, este trabajo se hace dentro del marco de un convenio interinstitucional entre la Universidad Ean y la Caja de Compensación Familiar (CCF) Colsubsidio (cliente), para la consultoría de un reto empresarial. El objetivo es la elaboración de una propuesta concreta del modelo de operación de la estrategia influenciadores, que defina la estructura, los actores, los canales y garantice mayor cobertura en trámites de la caja, acceso a subsidio en especie. Y respecto a la viabilidad financiera, el cliente no asignó un presupuesto en específico para la ejecución de la propuesta, sin embargo, recomendó el uso de opciones austeras.

Atender este tema es importante para el cliente porque hay una necesidad misional de ofrecerles un portafolio de servicios a aquellos afiliados fuera de Bogotá, que representan más de 200.000 personas. Asimismo, la Asociación Colombiana de Cajas (Asocajas) afirmó que los subsidios en especie son un incentivo para impulsar la generación de conocimiento. La generación de conocimiento es una condición necesaria para impulsar una educación de calidad, también es un pilar fundamental para el desarrollo y transformación de la sociedad actual.

Son muchas las barreras y dificultades que tienen que enfrentar los estudiantes durante su vida académica para permanecer en las instituciones educativas, según una encuesta realizada en un colegio de Cundinamarca el 2019 (Castañeda, J. y Montoya, N.), el principal aspecto que haría el estudiante evaluar la posibilidad de retirarse de la institución es si no recibe ayuda para obtener los útiles escolares y seguido por no recibir apoyo en la alimentación. En Cundinamarca hay una deserción escolar inferior a la media nacional (2,64%), sin embargo, representa más de 25.000 estudiantes.

Marco Institucional

Colsubsidio es una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, financiada con aportes empresariales y la venta de servicios, esta pertenece al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social colombiano.

Filosofía empresarial:

Misión: Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales.

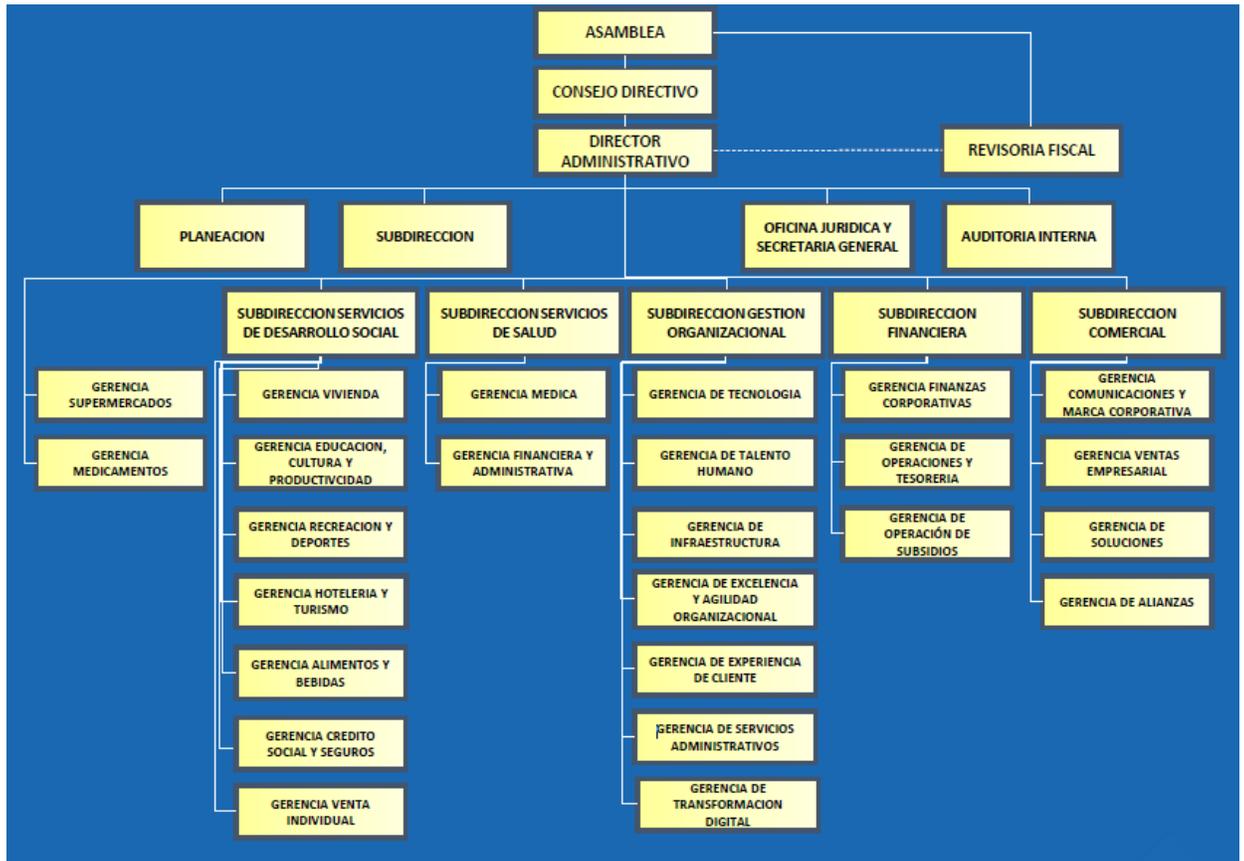
Visión: Ser la empresa social de los colombianos.

Valores: Compromiso Social, Pasión por Servir, Integridad, Excelencia.

Estructura organizacional:

Al cierre del año 2021, el equipo de Colsubsidio estaba conformado por 16.510 trabajadores presentes en las diferentes regiones del país, cabe resaltar que la estructura administrativa, está conformada por la Asamblea General de Afiliados, el Consejo Directivo, la Dirección Administrativa, las Subdirecciones, la Auditoría Interna, Planeación, la Oficina Jurídica y Secretaría General, las Gerencias, los Departamentos y las demás áreas que dependen de estas instancias. (Colsubsidio, 2021).

Figura 1 – Organigrama general

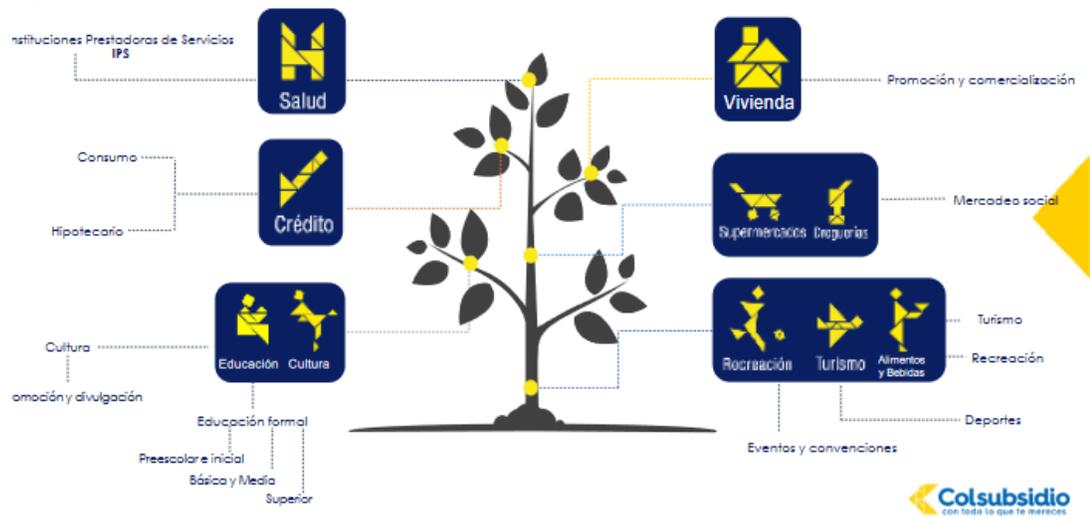


Nota. Imagen Tomada de (Colsubsidio, 2021)

Reseña Histórica:

Colsubsidio fue la primera caja de compensación familiar en Colombia, creada en 1957 y entre sus objetivos como caja de compensación, además del otorgamiento de cuotas monetarias a sus afiliados, busca mejorar su calidad de vida. Actualmente ofrece productos, servicios y beneficios en diferentes categorías como: vivienda, salud (IPS), educación (colegios), turismo (hoteles), supermercados y droguerías a 1,5 millones de afiliados. (Santos, 2018), como se observa en la siguiente ilustración:

Figura 2 – Colsubsidio como prestador de servicios sociales



Nota. Imagen Tomada de (Colsubsidio, 2021)

En el presente informe de consultoría se expone cómo se realiza la creación de estrategias integrales en búsqueda de la solución del problema planteado por la CCF Colsubsidio, en este caso se tuvo un enfoque en cómo se comunica mejor y cómo se entrega de maneras diferentes los servicios sociales de Colsubsidio específicamente los servicios sociales como: Subsidios en dinero, Subsidios en especie y Subsidio de vivienda, mediante la implementación de diferentes herramientas para el diagnóstico las cuales están expuestas a lo largo del documento.

Subsidio en especie:

Estos son los productos y condiciones de cada uno, que ofrece Colsubsidio a sus afiliados:

Bono escolar:

Según la página oficial de Colsubsidio lo resumen como <<Compra lo que necesites para el regreso a clases de tus hijos con tu Bono escolar, ahora son \$65.000 disponibles en tu Tarjeta de

Afiliación Multiservicios. Redímelo en nuestros Mercados Colsubsidio, en las siguientes categorías: útiles escolares, vestuario escolar y tecnología.>>

Este bono aplica para trabajadores afiliados a Colsubsidio, con personas a cargo entre 5 a 12 años que hayan sido beneficiarios del subsidio familiar en los últimos meses del año anterior. Asimismo, se otorga exclusivamente a afiliados vigentes de categorías A y B,

El bono escolar se brinda de dos formas:

- Un (1) bono por valor de \$60.000 que será abonado a la Tarjeta de Afiliación Multiservicios a todos los trabajadores beneficiarios de este subsidio. Redimible en útiles y elementos escolares en cualquiera de los puntos habilitados por Colsubsidio. El bono escolar se otorgará entre el 2 de enero y el 31 de marzo de cada año. No obstante, Colsubsidio podrá ampliar las fechas de entrega de este. Su cuantía corresponderá al monto aprobado anualmente por el Consejo Directivo.
- En el caso de los trabajadores que no cuentan con un supermercado o tienda Colsubsidio cercano para redimir el Subsidio Escolar, y que luego de haber acordado con cada uno de ellos, les será enviado a las instalaciones de la empresa, un (1) Kit Escolar previa aceptación por parte del trabajador. El trabajador solo podrá recibir una de las dos opciones de Subsidio descritas.

En la primera forma, con el bono monetario, solo puede ser redimido por los siguientes productos:

- Útiles escolares,
- Papelería (cuadernos, carpetas, blocks, resmas)
- Morrales
- Cartucheras

- Vestuario escolar (medias, camisillas, camisas, pantalones escolares, pantis niña, pantaloncillos para niño, delantales).

Bono de lonchera

Colsubsidio es consciente que el periodo más importante para el crecimiento y desarrollo en la vida de un niño es del embarazo hasta la infancia. La buena nutrición en este período beneficia al niño toda la vida. Por lo cual entrega un beneficio mensual¹ adicional al subsidio familiar en dinero.

Teniendo en cuenta estas condiciones:

- Solo puede ser redimido por el afiliado titular.
- La vigencia de este es de un mes calendario y no es acumulable.
- No es canjeable por dinero en efectivo.
- Debe ser redimido únicamente en alimentos y bebidas (quedan excluidos cigarrillos, bebidas alcohólicas, productos de aseo, hogar, vestuario, artículos del hogar y electrodomésticos).

Por otro lado, aplica para los siguientes productos:

- Frutas
- Verduras
- Cereales y granos (incluye panadería y galletería, pastas)
- Raíces
- Tubérculos

¹ El beneficio tiene un valor de \$16.000, por cada hijo menor de seis años que se tenga como beneficiario del

- Plátanos
- Carnes (pollo, carne, pescado, enlatados y apanados y carnes frías embutidas, huevos)
- Lácteos
- Azúcares y dulces (incluye: snacks, confiterías)
- Bebidas (aguas, gaseosas y jugos)
- Aceites, margarinas y mantequillas

Marco Contextual y Conceptual

Para este anteproyecto de investigación, se tendrán en cuenta los siguientes conceptos clave, que permitirán tener una base sólida sobre los componentes de la investigación, y su vínculo con el enfoque de la propuesta de consultoría para Colsubsidio.

Conceptos relacionados con el sector empresarial.

El primero de ellos será el **beneficio social**, el cual desde una mirada jurídica será tomado como *“todas aquellas prestaciones otorgadas voluntariamente por el empleador, esto es, que no están ordenadas por la legislación ni por los convenios colectivos de trabajo o que mejoran los que ellos establecen”* (Archivos jurídicos UNAM, 2022). Adicional a esto, también puede conocerse una clasificación de los beneficios sociales, según los componentes que conforman a individuo desde un aspecto social, teniendo así que:

(...) Los beneficios sociales atienden a diversos tipos de requerimientos humanos, por tal motivo, los clasificamos según la necesidad que satisfacen. Así los agrupamos según su contenido en 11 categorías diferenciadas: alimentación, salud, educación, recreación y tiempo libre, transporte, remuneración adicional o gratificaciones, seguros, deudas fiscales, jubilaciones y pensiones esperadas, atenciones de personal. (Beneficios Sociales, 2022).

Ahora, siguiendo esta línea, es relevante hablar sobre **Responsabilidad Social Corporativa**. De este concepto, existen varios autores, pero será la siguiente definición la que abarca, para el presente trabajo, una explicación concisa y clara:

La responsabilidad social corporativa se basa en diversas estrategias donde la empresa impacta de manera positiva a sus clientes, la satisfacción y el desarrollo profesional de sus colaboradores, el medio ambiente y a la comunidad que lo rodea. Según el Observatorio de RSC (2014) la responsabilidad social está determinada por la manera en cómo las organizaciones manejan sus

actividades tomando en cuenta el impacto que éstas tienen respecto a la sociedad y el entorno en el que se desenvuelven, además, implica el cumplimiento con la legislación bajo la que se rigen. (Véliz, 2018).

Pues bien, es momento de mencionar **la sostenibilidad empresarial**, la cual tendrá un enfoque desde el **desarrollo sostenible**, del cual se manejará su definición como:

(...) un concepto bastante amplio que tiene implicaciones importantes en el ámbito corporativo. Las organizaciones deben enfrentarse no solo a retos relacionados con presiones de desempeño financiero, sino también a las crecientes expectativas de la sociedad para que actúen de forma más responsable en complejos contextos sociales, económicos y ambientales. (Briñeza & Penagos, 2021).

Respecto a **Creación de valor**, se obtiene que:

El origen más remoto de la noción de valor corresponde “a una rama de la filosofía llamada axiología o teoría del valor, en la que se estudia la procedencia y percepción de valor por el hombre en su relación con el entorno”. Esta raíz de la noción trasciende con posterioridad a la economía, con la acepción “teoría del valor económico”. En la teoría clásica y en el marxismo, el valor de las cosas se forma por la agregación del trabajo, lo que da lugar a la acepción común de valor añadido. Este origen del estudio del valor desde una óptica microeconómica se corresponde con la acepción más habitual de utilidad. (Gil & González Gallarza, 2007).

Una vez entendido el recorrido histórico del concepto anterior, se debe indagar sobre **Valor Compartido**, del que se señala lo expuesto por Aguilera, Puerto y Fernández:

Considerando el supuesto que las organizaciones emprenden acciones sociales en contraprestación por su operación productiva en entornos específicos, Aguilera y Puerto (2012)

expresan que las acciones de impacto social desarrolladas por las organizaciones representa una alternativa voluntaria para los empresarios, hechos que por lo general no presentan el objetivo de generar beneficios financieros para las empresas; sin embargo, las tendencias en gestión de organizaciones y prácticas orientadas al desarrollo sostenible de los territorios, motiva en las decisiones gerenciales a la estructuración y ejecución de un plan de acción socialmente responsable, que permita identificar su modalidad de compensación al entorno que impacte en las dimensiones económica, social y ambiental, así como su relación con los diferentes grupos de interés (Fernández, 2009; Melamed-Varela & Blanco-Ariza, 2018).

Sin embargo, siendo Colsubsidio una caja de compensación con servicios como pilares de su funcionamiento, es ideal adentrar el marco teórico al concepto de **Creación de valor en Servicios**, de tal manera que:

De manera adicional, resulta de gran interés la reflexión que plantean Jones et al. (2006) acerca del grado de influencia de cada uno de los componentes del valor en la satisfacción del consumidor. Según estos autores, la teoría y la naturaleza de la experiencia de consumo sugieren que la satisfacción puede estar más fuertemente relacionada con el valor hedonista que con el utilitarista. Ello se explica porque el proceso de desarrollo de la satisfacción depende en parte del contexto de consumo (Fournier y Mick, 1999) y del afecto generado (Jones et al., 2006). De este modo, se piensa que, aunque la compra con frecuencia contiene un componente utilitarista, su potencial de generar una respuesta emocional es bastante importante. Además, las investigaciones desarrolladas en contextos más hedonistas han establecido claros vínculos entre las respuestas emocionales y la satisfacción. (Sánchez Fernández, Swinnen, & Iniesta Bonillo, 2013).

De lo anterior, se deben profundizar dos temáticas: hedonismo y utilitarismo. Entiéndase por **hedonismo**, sin entrar en tanta divagación filosófica, como la búsqueda de la autonomía, exponiendo así lo siguiente:

Consideramos que Michel Onfray acierta cuando dice que el hedonismo tiende a la construcción de una subjetividad independiente, pero, además, busca una felicidad subjetivamente. Aristipo plasma lo anterior en algo que podríamos llamar autonomía. La independencia es lo que conduce a la existencia feliz, según las tesis cirenaicas. Entonces, ¿por qué dice el autor que el placer es el soberano bien si Aristipo parece asociarlo con otra cosa? Seguramente esa autonomía produzca una sensación placentera, pero ese placer no es más que un agregado de ese telos aristipiano, es la huella de dicha autonomía. (Molina Alonso, 2017)

Ahora, es el turno del **utilitarismo**, del que se puede expresar desde el raciocinio de Jeremy Bentham:

(...) El utilitarismo, según se le concibe ordinariamente y según utilizaremos el término en el presente trabajo, plantea que el valor moral de una acción (o de una práctica, institución, ley, etc.) debe apreciarse por sus efectos en cuanto a promover la suma de la felicidad —“el excedente de placer por encima de dolor”— que experimentan todos los habitantes (en algunas versiones del utilitarismo, todos los seres sensibles) de la “sociedad” (que podría ser una sola nación, o todo el mundo). La economía normativa postula que una política, ley, etc., debe juzgarse según sus efectos en cuanto a promover el “bienestar”, y este término suele definirse en forma tan amplia como para que sea prácticamente sinónimo del concepto utilitarista de felicidad (con la salvedad que, por lo general, el concepto de bienestar no incluye las satisfacciones de los seres no humanos). La identificación de la economía con el utilitarismo se ha fortalecido por la tendencia de los economistas a emplear el vocablo “utilidad” como sinónimo de bienestar, como en la expresión “maximización de la utilidad”; y por el hecho de que muchos teóricos destacados del utilitarismo, tales como Bentham y Edgeworth y John Stuart Mill, también eran economistas de nota. (A. Posner, 1998)

Una mirada desde las Alianzas Corporativas.

Ya que el marco conceptual se ha ido desencadenando hacia los temas sociales, económicos y políticos, es momento de tomar algunos de los significados de estos campos y trasladarlos a las temáticas a tratar producto de la consultoría. En este caso, se hablará de las **Alianzas Público-Privadas**. Entiéndanse estas como:

Las alianzas público-privadas (APP) son un instrumento de vinculación de capital privado, que permiten el desarrollo de la infraestructura en el país, dadas las limitaciones de presupuesto en las distintas instancias gubernamentales para alcanzar objetivos de mediano y largo plazo. Este modelo avanza lentamente en el país, sobre todo en los proyectos de carácter social. Entre los aspectos positivos que se destacan de esta figura asociativa, se encuentran la posibilidad de ampliar el ámbito de actividades de entes públicos, acceso a tecnologías avanzadas, implementación de mecanismos para alcanzar las metas de productividad y eficiencia en la prestación de servicios públicos o en la ejecución de mega infraestructuras de sectores estratégicos. (Instituto de Estudios Urbanos – IEU, 2019).

No obstante, dentro de lo anteriormente mencionado, existen dos tipologías que son importantes diferenciar. La primera de ellas es la **Iniciativa Pública**:

Corresponden a una necesidad identificada por entidades públicas, donde el peso de la estructuración del proyecto recae en la entidad pública. La idea conceptual del proyecto es estructurada por la entidad pública con participación del sector privado. La fuente de pago del proyecto puede ser a través de aportes de recursos públicos, de la explotación económica de la APP o una combinación de éstas. Cuando la APP es de iniciativa Pública siempre habrá recursos públicos. (Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público, Recuperado en 2022).

La segunda tipología es la conocida como **Iniciativa Privada**:

La conceptualización de la propuesta, así como los estudios de prefactibilidad y factibilidad recaen sobre el sector privado. La idea conceptual y propuesta proviene del sector privado. En este caso el privado tiene la responsabilidad de realizar, por su propia cuenta y riesgo, la estructuración del proyecto sin obligación del público a reconocerle los costos asociados. Cuando la APP es de iniciativa privada puede haber recursos públicos o exclusivamente privados. (Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público, Recuperado en 2022)

Una base estratégica como pilar conceptual.

Ahora, es momento de entrar en materia con la definición de **Estrategia**. En un aspecto más general, se puede indicar sobre esta que:

Desde su concepción en el arte militar de dirigir, entendiendo que la estrategia consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos. El término se incorpora en la actividad económica de las organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial, a través de los escritos de Von Newmann y Morgenstern (Bracker, 1980), pero sería su nacimiento formal en la Escuela de Negocios de Harvard en las décadas de 1950 y 1960, cuando, gracias a la preocupación por estudiar las formas de dirección de compañías como General Motors, Standard Oil, Dupont y Sears, o de compañías japonesas como Honda y Toyota; las escuelas de negocios norteamericanas comienzan a impartir cursos de Business Policy. (Rivera & Malaver, 2011).

En cuanto a **Estrategia Digital** se relaciona lo siguiente:

Es de resaltar que una estrategia digital proporciona la dirección y unos pasos medibles sobre cómo usar los medios y las técnicas para conseguir la visión y los respectivos objetivos de la empresa. Igualmente, existen muchas razones para utilizar este tipo de estrategia:

- El uso de una estrategia digital permite transformar los datos en inteligencia de mercado, tanto de los clientes como de la competencia, y es claro que la información es necesaria para competir en el mercado (Ideas y proyectos de consultoría, 2012).
- Las estrategias digitales le permiten a la empresa mejorar la relación con los clientes y ver de qué manera interactúan con la marca.
- Hoy en día, el cliente está cada vez más formado e informado en el uso de los medios digitales, y el mercado de las TIC crece de forma sostenida y permanente.
- No solo es tener un producto digital, también hay que saberlo enfocar para poderlo vender. (Andrade, 2016)

Continuando con el hilo conductor del marco, se tiene que las **Estrategias sociales** pueden abarcar la presente definición:

La mayoría de los estudiosos que ha aplicado el concepto de ‘estrategias sociales’ se ha dedicado a explicar las formas en que los marginados —en su mayoría urbanos— enfrentan económicamente la pobreza, pero, como puede inferirse de la selección anterior de las definiciones, al utilizar sustantivos como “comportamientos”, “conductas” o “esfuerzos” se hace evidente que al construir las definiciones utilizan como género próximo nociones derivadas de la psicología social y, como diferencia específica, otro conjunto de denominaciones basadas en los preceptos individualistas de la acción racional, donde los intereses están motivados por una distendida relación de costo-beneficio (Mora Heredia, citado por Moguel, 2001: 194). En efecto, la sociodemográfica considera vagamente a las estrategias de sobrevivencia como acciones sociales “reactivas o defensivas” de individuos que

se “disfrazan” o se “esconden” en una “unidad doméstica” capaz de hacer frente “silenciosamente” (de manera más o menos “conscientemente”) a la pobreza. (Viveros & Moreno, 2005).

Estrategias sociales innovadoras: plataforma digital

Prosiguiendo con la vertiente digital, se encuentra el concepto de **Plataforma digital**, del cual se obtuvo que:

Uno de los dispositivos de aprendizaje más poderoso que proporcionan las TIC son los sistemas de administración del aprendizaje (Learning Management Systems) o plataformas virtuales, las cuales permiten la creación y desarrollo de cursos completos en la web sin necesidad de poseer conocimientos profundos de programación ni de diseño gráfico. Algunas son calificadas como Open Source porque su uso no requiere erogación monetaria. (Páez & Arreaza, 2005).

Para el caso del concepto **Influencer** “(...) *cabe señalar que un influencer es una persona que cuenta con conocimiento sobre un tema concreto y, por su presencia e influencia en redes sociales, puede llegar a convertirse en un prescriptor importante para una marca o empresa.*” (Díaz & Galvis, 2017).

Respecto a **Influencer Digital**, se tendrá en cuenta el concepto desde una mirada del mal uso que puede llegar a darse de esta estrategia, conociendo el concepto cuando:

Las marcas utilizan la figura del *influencer* en la estrategia de *marketing* digital para la consecución de los objetivos. Es una figura clave que muestra una doble cara o un aspecto bastante negativo, si no se emplea de modo adecuado. Sus recomendaciones, opiniones son tenidas en cuenta por los consumidores en su decisión de compra y si estas sugerencias se presentan de la forma que

sea de modo confuso, engañan al usuario pueden formar parte de publicidad engañosa, y eso es ilegal. (Gómez, 2018).

Luego de esto, es vital comprender **qué es B2B**, desde el área de los negocios y el *Marketing*:

Negocio a Negocio (B2B Business to Business) Este tipo de comercio electrónico se da cuando una empresa intercambia sus productos o servicios con otra empresa. Para este efecto se deben instalar programas computacionales tanto en un servidor de internet como en las empresas que realizarán el intercambio. Muchas empresas utilizan sus propios sitios *web*. Los proveedores pueden trabajar con sus clientes mostrándoles su inventario que incluye precios especiales para cada empresa con la que tratan, facilitando así la toma de decisión para realizar la compra. (Silva Murillo, 2009).

Mencionado en el párrafo anterior, el **Comercio Electrónico**, puede ser captado como:

(...) las transacciones financieras y de información realizadas de manera electrónica entre una organización y cualquier tercero con el que tenga tratos” (p. 20). La forma que se conocía antes de internet ha pasado a llamarse *marketing* tradicional, pero no es otro tipo *marketing* en el cual los actos operativos son modificados drásticamente; internet solo es el añadido a la estrategia. Desde el momento en que la empresa decide adoptar internet en su estrategia corporativa, inicia procesos de cambio en su política de hacer negocios, modifica sus decisiones en términos de costos y tiempo. (Barrientos, 2017).

Es ideal, ya casi finalizando este marco teórico, tomar la bandera por las **Billeteras Digitales**, que pueden ser comprendidas de tal manera que:

Los servicios de una urales se dan mayormente como una billetera digital, en la cual no necesitas tener una cuenta bancaria, con la que puedas pagar todos los servicios básicos y necesarios sin necesidad de contar con dinero físico. (Pérez & Riera, 2020).

Por último, todo el marco hasta aquí presentado tendrá como concepto principal la **Ruralidad**. Es por lo mismo que, se debe entender dicho concepto como se muestra a continuación:

El vocablo rural se origina en “urales”, voz latina derivada de “rus”, “ruris” que significa campo. Desde esta perspectiva etimológica, rural comparte el mismo objeto que el vocablo agrario, el cual procede igualmente de una voz latina, “agrarius”, derivada de “ager”, “agri”, que se refiere a campo. El significado de lo agrario se ha construido especialmente alrededor de la tierra como suelo cultivable para el cuidado de plantas y la cría de animales y ha girado en torno a la actividad económica productiva. Con el avance de las sociedades, su significado se ha articulado a una diversidad de actividades cuyo alcance va mucho más allá de lo relacionado con la agricultura y la ganadería. Ahora incluye: silvicultura, pesca, turismo, servicios ambientales, artesanías, comercio, prestación de servicios, minería. (Suárez & Tobasura, 2018)

Diseño Metodológico de la Consultoría

Tabla 1 – Brief instrumentos metodológicos

Propósito de la investigación	Identificar el comportamiento de los afiliados respecto al conocimiento y uso del subsidio en especie.
Objetivos de la investigación	Reconocer los hábitos de consumo del subsidio en especie, para identificar las necesidades de los afiliados y hallar dificultades en el acceso y conocimiento de este subsidio.
Decisiones para tomar después de la investigación	Definir mejoras en la comunicación del subsidio a los afiliados.
Segmento de estudio	Son aquellos afiliados que tengan bajo su cargo niños entre 0 y 12 años y devengan menos de cuatro (4) SMLMV.
Cobertura geográfica	Cundinamarca – (zonas rurales en Colombia)
Metodología sugerida	Mixta, con dos instrumentos

Mediante la aplicación de diferentes herramientas como: Matriz PESTEL, Matriz 5 Fuerzas, Matriz DOFA, Matriz EFE, Matriz EFI, Matriz IE y Matriz MPCE, encontramos que Colsubsidio posee un gran catálogo de servicios y beneficios para sus afiliados, además de contar con una amplia

red de alianzas en educación, vivienda y salud; Sin embargo, los canales para hacer uso de algunos beneficios se tornan limitados o lejanos para cierta parte de la población de afiliados y, como se expresa directamente desde el inicio de esta consultoría, las personas en zonas rurales hacen parte de la población que encuentra mayor número de dificultades al tratar de hacer uso de los beneficios a los cuales son acreedores.

De esta manera, mediante el análisis de estos instrumentos se plantea como hipótesis que la generación de alianzas con empresas o establecimientos de comercio que cumplan los estándares establecidos por Colsubsidio podrán facilitar el uso y el conocimiento de los beneficios en especie, esto es debido a que serán establecimientos cercanos a la comunidades rurales permitiendo estar y llegar sin estar a todas estas zonas del país, cabe resaltar que el planteamiento de esta estrategia e hipótesis se corrobora con el resultado de la matriz IE la cual permite visualizar la situación actual de Colsubsidio en el cuadrante V (Retener y mantener), en donde este espacio da recomendaciones enfocadas en la penetración del mercado en este caso esto permite que la generación de alianzas con empresas o comercios grandes y establecidos en las zonas rurales sea una estrategia que se adapta a los resultados obtenidos en el análisis de los instrumentos.

En el desarrollo de la consultoría y por medio de una investigación enfocada en la búsqueda de información sobre cómo las otras cajas de compensación entregan los subsidios en especie a sus afiliados, se encontró que existen 5 cajas de compensación de orden nacional:

- Caja de Compensación Familiar de Boyacá
- Caja de Compensación Familiar Cajacopi Atlántico
- Caja de Compensación Familiar Camacol
- Caja de Compensación Familiar de Risaralda
- Caja de Compensación Familiar de Caldas Comfamiliares

Estas realizan la entrega de sus subsidios o beneficios en especie, mediante diferentes canales propios o terceros a través de alianzas y convenios empresariales, facilitando así el acceso al uso y a la información sobre los beneficios que sus afiliados poseen, de esta manera estas cajas de compensación logran llegar y entregar sin estar a varios puntos en el país facilitando y mejorando la calidad de vida de sus afiliados.

También es importante resaltar que mediante la implementación del instrumento cuantitativo mediante una prueba piloto en una muestra de 25 personas en el departamento de Cundinamarca encontramos que la mayoría de las personas desconocen los beneficios en especie, también se encontró que algunas de las personas que no han usado los beneficios son acreedoras de los mismos.

De esta manera mediante los instrumentos cuantitativos y cualitativos se busca encontrar información de valor que permita visualizar el conocimiento y el uso que los afiliados a Colsubsidio poseen sobre los beneficios en especie.

Instrumento de investigación cuantitativo

Este instrumento de investigación está enfocado en la búsqueda de información sobre el conocimiento y uso de los subsidios en especie que ofrece Colsubsidio a sus afiliados, de este modo se diseñó una encuesta compuesta por 14 secciones que a continuación serán explicadas cada una, cabe resaltar que este instrumento se podrá implementar por medio de Google forms para el envío de las encuestas, además es importante resaltar que la muestra poblacional en la cual se implementara este instrumento estará enfocada en personas afiliadas a Colsubsidio que residan en zonas rurales, también en los anexos de este documento se podrá visualizar una explicación más detallada de este instrumento cuantitativo.

Explicación de las secciones del instrumento cuantitativo:

Sección 1: En esta sección se busca saber si la persona encuestada es un afiliado activo de Colsubsidio.

Sección 2: En esta sección se busca saber si la persona encuestada posee conocimiento sobre los subsidios en especie.

Sección 3: En esta sección se busca saber si la persona encuestada ha hecho uso de los subsidios en especie.

Sección 4: En esta sección se busca saber sobre el conocimiento y uso del bono lonchera que la persona encuestada posee y realiza.

Sección 5: En esta sección se busca saber sobre el conocimiento y uso del bono escolar que la persona encuestada posee y realiza.

Sección 6: En esta sección se busca saber sobre el conocimiento y uso de ambos bonos (Bono Lonchera, Bono escolar) que la persona encuestada posee y realiza.

Sección 7: En esta sección se busca encontrar el por qué las personas no poseen conocimiento de los subsidios en especies de Colsubsidio.

Sección 8: En esta sección se busca saber por cuales medios le gustaría recibir información sobre los subsidios en especies (Bono Lonchera, Bono Escolar) a la persona encuestada.

Sección 9: En esta sección se busca saber si la persona encuestada posee conocimiento sobre las fuentes de información que Colsubsidio posee.

Sección 10: En esta sección se busca encontrar el por qué la persona encuestada no ha hecho uso de los subsidios en especie cuando esta posee conocimiento de estos.

Sección 11: En esta sección se busca saber el rango salarial que la persona encuestada posee.

Sección 12: En esta sección se busca recopilar la información sobre el conocimiento y uso del bono lonchera y el bono escolar que la persona encuestada posee.

Sección 13: En esta sección se busca recopilar la información demográfica de la persona encuestada

Sección 14: Esta sección tiene como objetivo agradecer la participación de los encuestados y recopilar las posibles sugerencias que pueda tener las cuales las podrá expresar en la casilla de respuesta, de esta manera se dará como terminada la encuesta.

Es importante tener en cuenta que el orden de resolución de la encuesta dependerá únicamente de las respuestas que la persona encuesta inserte en el formulario, de esta manera se adjunta el mapa de decisiones, en donde se podrá observar de una manera más clara los posibles recorridos que los encuestados podrán tener junto con las preguntas que se le realizarán. ([Mapa de decisiones](#) – Ver anexo 2), también se adjunta el enlace correspondiente a la encuesta diseñada en Google Forms ([VER](#) – Ver anexo 1) y el cual permitirá la recopilación de la información necesaria para el desarrollo de la consultoría, sin embargo tanto el diagrama de decisiones como la explicación y preguntas de la encuesta diseñada se podrán encontrar explícitos en la parte de anexos de este documento.

Cabe resaltar que la validación de este instrumento se realizó por medio de las correcciones realizadas por el equipo de Colsubsidio y mediante la realización de una prueba piloto implementada en una muestra de 25 personas en el departamento de Cundinamarca, se eligió este territorio por el alto número de afiliados activos de la caja de compensación Colsubsidio, además se destaca que esta prueba piloto fue realizada en este departamento de Cundinamarca debió a:

- El instrumento tiene como enfoque conocer el comportamiento, uso y conocimiento que los afiliados poseen al momento de utilizar los beneficios en especie, de esta manera para obtener la información buscada es necesario aplicar la encuesta en una zona en donde la información y los medios para el uso de los beneficios en especie sea de fácil acceso y de mayor recurrencia.

Las respuestas obtenidas permitieron observar el comportamiento, uso y conocimiento que los afiliados poseen al momento de utilizar los beneficios en especie, de esta manera para la implementación del mismo se deberá realizar una segmentación en la población de afiliados de Colsubsidio, donde se busca encontrar y conocer las zonas rurales con el mayor número de afiliados de Colsubsidio con el fin de optimizar recursos en la obtención de esta información, mediante esta segmentación y junto con la aplicación de este instrumento cuantitativo, se busca obtener información de valor relacionada con el conocimiento y uso que los afiliados en zonas rurales poseen y le dan a los beneficios en especie que la caja de compensación ofrece para ellos.

Contribuciones originales esperadas.

Por medio de este trabajo de consultoría se busca abordar (3) variables: el alcance de la consultoría, la propuesta de innovación para adaptación al modelo de influenciadores y, por último, el beneficio para la organización y usuario final.

En cuanto al alcance de la consultoría, se espera poder ofrecer instrumentos de validación de información, los cuales permitirán tener datos para análisis de la situación actual de la problemática de los Servicios Sociales desde una perspectiva más real y directa del propio consumidor objetivo. De esta manera, se podrá comprender el contexto de los subsidios en especie dentro del marco de la ruralidad.

Ahora, en una segunda fase, respecto a la propuesta de innovación para adaptación al modelo de influenciadores, luego de analizar los datos recogidos en la muestra aleatoria simple bajo el concepto de investigación consultiva, se pretende entregar un modelo basado en la experiencia vivencial de la ruralidad. Para esto, se buscará entender la brecha entre tecnología y campo, y cómo por medio de

una campaña de comunicación y un producto tecnológico se pueden acercar los subsidios en especie a sus beneficiarios potenciales.

Por último, es importante comprender que más allá del éxito del alcance, tiempo y costo de este proyecto de consultoría, lo que se desea como valor agregado en este trabajo, es analizar cuál sería el beneficio para la Organización y para el usuario final si se llega a utilizar la propuesta de innovación que planteamos, a través del esquema de influenciadores que Colsubsidio postula como plataforma para el desarrollo de este trabajo de consultoría.

Por tal motivo, el **aspecto innovador**, irá encaminado a seleccionar un *influencer* que viva en su día a día, la experiencia del campo y, de esta manera, tener una figura más cercana a la realidad, lo cual generará mayor empatía con los usuarios finales de esta propuesta. Adicional a esto, se pretende innovar **en el uso estratégico de las alianzas**, para que se identifiquen personas clave que puedan volverse aliados de Colsubsidio en dichas zonas lejanas, y permitan ser tanto embajadores, como proveedores aliados para los subsidios en especie de este proyecto de consultoría.

No obstante, también se pretende innovar en **la generación de valor agregado** a través de la tecnología, ideando la manera de incentivar el uso de estos subsidios con otros servicios de la caja.

Actividades para desarrollar		S e m a n a s	Tiempo del proyecto en meses (6 meses)																			
			Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre												
5	Elaboración instrumentos	3																				
6	Validación instrumentos	3																				
7	Aplicación prueba piloto	4																				
8	Revisión resultados prueba piloto	2																				
9	Aplicación efectiva instrumentos	4																				
10	Elaboración propuesta parcial	4																				
11	Validación propuesta parcial	3																				
12	Entrega de informe	2																				
13	Correcciones al informe	1																				

Diagnóstico Organizacional

Para el desarrollo de esta consultoría se llevo a cabo el entendimiento y apropiación del problema, en este caso se tuvo un enfoque hacia como se comunica mejor y como se entrega de maneras diferentes los servicios sociales de Colsubsidio, específicamente los servicios sociales como: Subsidios en especie (Bono escolar, Bono lonchera), seguido a esto se realizó una investigación secundaria en donde el enfoque fue realizar un diagnóstico de la empresa, en esta investigación se implementaron diferentes herramientas como: Matriz PESTEL, Matriz 5 Fuerzas, Matriz DOFA, Matriz EFE (Matriz de Factores Externos), Matriz EFI (Matriz de Factores Internos), Matriz IE (Matriz Interna – Externa), Matriz MPCE (Matriz cuantitativa de planificación estratégica), consecutivo a esto se realizó una investigación primaria mediante el diseño de un instrumento cuantitativo en este caso se implementó una encuesta la cual se enfocó en la búsqueda

de información sobre el conocimiento y uso de los subsidios en especie que ofrece Colsubsidio a sus afiliados, esta se aplicó a 29 personas, seguido a esto se decidió complementar la información mediante otra investigación secundaria en donde el enfoque fue visualizar y entender de que manera las otras cajas de compensación de Colombia, realizan la entrega de sus subsidios en especie a sus afiliados y de esta manera se procedió a analizar la información recopilada.

Procesamiento estadístico de datos

Tabla 2 – Matriz PESTEL

Factores Para Considerar	Matriz Pestel				
	Muy Negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy Positivo
Político					
• Cambio de Gobierno			X		
• Corrupción política		X			
• Reforma Tributaria		X			
• Abandono de sectores poblacionales		X			
• Burocracia			X		
• Conflictos armados nacionales e internacionales	X				
Económico					
• Crecimiento de afiliaciones a cajas de compensación				X	
• Aumento del SMMLV				X	
• Devaluación de la moneda		X			
• Altas tasas de interés		X			
• Apoyos económicos a emprendimientos del sector rural				X	
• Aumento moderado del poder adquisitivo				X	
Social					
• Disminución de la tasa de desempleo					X
• Pobreza extrema		X			
• Crecimiento de la desigualdad social	X				
• Informalidad laboral	X				
• Permanencia de brechas sociales y económicas de las poblaciones más vulnerables		X			
• Situaciones de orden publico		X			
• Crecimiento de inversiones en el sector rural				X	
Tecnológicos – Ecológicos					
• Mejoras en la conectividad en zonas rurales				X	
• Brechas en conectividad		X			
• Aumento en el uso del Internet				X	
• Aumento en el uso de redes sociales				X	
• Bajo acceso a servicios financieros en zonas rurales		X			

Tabla 3 – Matriz DOFA

Matriz DOFA	
Factores Internos	Factores Externos
Debilidades	Amenazas
<p>D1. Baja visualización de los subsidios monetarios y en especie por diferentes canales tradicionales o digitales</p> <p>D2. Falta de estrategias de comunicación de los subsidios monetarios y en especie por diferentes canales tradicionales o digitales</p> <p>D3. Baja presencia o cobertura física en diferentes sectores rurales del país</p> <p>D4. Falta de herramientas tecnológicas integrales</p> <p>D5. Debilidades en la notificación y en la manera de hacer efectivo el pago o uso de subsidios en la población afiliada</p>	<p>A1. Bajo conocimiento y uso de los servicios sociales y beneficios de Colsubsidio por parte de los afiliados</p> <p>A2. Baja accesibilidad a los servicios sociales y beneficios por parte de los afiliados residentes en zonas rurales.</p> <p>A3. Crecimiento y desarrollo tecnológico en cajas de compensación con servicios, beneficios similares y con mayor o igual cobertura que Colsubsidio</p> <p>A4. Falta de redes de comunicación de servicios sociales y beneficios ofrecidos por Colsubsidio a sus afiliados</p> <p>A5. Informalidad laboral en zonas rurales</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>F1. Amplia red de más de 900 convenios en cerca de 15.500 establecimientos comerciales.</p> <p>F2. Amplia red de Alianzas en Educación, Vivienda y Salud.</p> <p>F3. Amplio portafolio de servicios para Empresas afiliadas y Afiliados</p> <p>F4. Alto reconocimiento en el sector de las CCF</p> <p>F5. Alto número de afiliados</p>	<p>O1. Aumento en el uso del Internet</p> <p>O2. Aumento en el uso de redes sociales</p> <p>O3. Mejoras en la conectividad en zonas rurales</p> <p>O4. Crecimiento de inversiones en el sector rural</p> <p>O5. Crecimiento de afiliaciones a cajas de compensación</p>

Tabla 4 – Matriz de estrategias DOFA

Matriz de Estrategias DOFA	
Estrategia FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> F1-F3-O3-O4-O5: Creación de red de alianzas y convenios, mediante instituciones, almacenes de cadena y o comerciantes mayoristas, que cuenten con presencia y con capacidad de distribución en zonas rurales con el fin de realizar la entrega y uso de los subsidios en especie. 	<ul style="list-style-type: none"> D1-D2-O1-O2-O3: Establecer una red o grupos de comunicación digital por intermedio de las alcaldías, los líderes comunales y la comunidad, mediante la creación de grupos de WhatsApp y Facebook.
Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> F3-F4-A1: Creación de campañas de comunicación y capacitación sobre la solicitud y uso de los servicios y beneficios que Colsubsidio entrega a sus afiliados. 	<ul style="list-style-type: none"> D2-D3-A1-A5: Creación de campañas de comunicación de los servicios y beneficios que poseen las empresas afiliadoras, empleadores y los afiliados en las zonas rurales mediante campañas de comunicación ATL y mediante la activación de puntos de información en las principales plazas de mercado, escuelas, ferias y fiestas que se encuentren y se desarrollen en las zonas rurales del país en donde se encuentra una mayor población de afiliadores y afiliados de Colsubsidio.

Tabla 5 – Matriz EFE

Matriz EFE				
Ítem	Factores Externos	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
1	Aumento en el uso del Internet	0.1	3	0.3
2	Aumento en el uso de redes sociales	0.12	2	0.24
3	Mejoras en la conectividad en zonas rurales	0.13	3	0.39
4	Crecimiento de inversiones en el sector rural	0.1	3	0.3
5	Crecimiento de afiliaciones a cajas de compensación	0.1	4	0.4
Amenazas				
1	Bajo conocimiento y uso de los servicios sociales y beneficios de Colsubsidio por parte de los afiliados	0.1	2	0.2
2	Baja accesibilidad a los servicios sociales y beneficios por parte de los afiliados residentes en zonas rurales.	0.1	2	0.2
3	Crecimiento y desarrollo tecnológico en cajas de compensación con servicios, beneficios similares y con mayor o igual cobertura que Colsubsidio	0.1	1	0.1
4	Falta de redes de comunicación de servicios sociales y beneficios ofrecidos por Colsubsidio a sus afiliados	0.05	2	0.1
5	Informalidad laboral en zonas rurales	0.1	3	0.3
Total		1		2.53

Tabla 6 – Matriz EFI

Matriz EFI				
Ítem	Factores Internos	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas				
1	Amplia red de más de 900 convenios en cerca de 15.500 establecimientos comerciales.	0.12	4	0.48
2	Amplia red de Alianzas en Educación, Vivienda y Salud.	0.1	4	0.4
3	Amplio portafolio de servicios para Empresas afiliadas y Afiliados	0.13	3	0.39
4	Alto reconocimiento en el sector de las CCF	0.05	3	0.15
5	Alto número de afiliados	0.11	4	0.44
Debilidades				
1	Baja visualización de los subsidios monetarios y en especie por diferentes canales tradicionales o digitales	0.12	1	0.12
2	Falta de estrategias de comunicación de los subsidios monetarios y en especie por diferentes canales tradicionales o digitales	0.05	2	0.1
3	Baja presencia o cobertura física en diferentes sectores rurales del país	0.1	1	0.1
4	Falta de herramientas tecnológicas integrales	0.12	1	0.12
5	Debilidades en la notificación y en la manera de hacer efectivo el pago o uso de subsidios en la población afiliada	0.1	1	0.1
Total		1		2.4

Tabla 7 – Matriz IE

Matriz IE		Totales de la Matriz EFI		
		Alto 4	Medio 3 2	Bajo 1
Totales de la Matriz EFE	Alto 4	I	II	III
	Medio 3	IV	V	VI
	Medio 2			
Bajo 1	VII	VIII	IX	

Tabla 8 – Matriz MPCE

Matriz MPCE		F1-F3-O3-O4-O5			D1-D2-O1-O2-O3		D2-D3-A1-A5	
		Ponderación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación
Factores externos claves EFE	Oportunidades							
	Aumento en el uso del Internet	0,1	2	0,20	4	0,4	2	0,2
	Aumento en el uso de redes sociales	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24
	Mejoras en la conectividad en zonas rurales	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39
	Crecimiento de inversiones en el sector rural	0,1	4	0,40	3	0,3	3	0,3
	Crecimiento de afiliaciones a cajas de compensación	0,1	3	0,30	3	0,3	4	0,4
	Amenazas							
	Bajo conocimiento y uso de los servicios sociales y beneficios de Colsubsidio por parte de los afiliados	0,1	4	0,40	3	0,3	3	0,3
	Baja accesibilidad a los servicios sociales y beneficios por parte de los afiliados residentes en zonas rurales.	0,1	4	0,40	1	0,1	2	0,2
	Crecimiento y desarrollo tecnológico en cajas de compensación con servicios, beneficios similares y con mayor o igual cobertura que Colsubsidio	0,1	3	0,30	3	0,3	2	0,2
	Falta de redes de comunicación de servicios sociales y beneficios ofrecidos por Colsubsidio a sus afiliados	0,05	2	0,10	4	0,2	3	0,15
	Informalidad laboral en zonas rurales	0,1	4	0,40	2	0,2	4	0,4
		1						
Factores internos claves EFI	Fortalezas							
	Amplia red de más de 900 convenios en cerca de 15.500 establecimientos comerciales	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24
	Amplia red de Alianzas en Educación, Vivienda y Salud.	0,1	4	0,40	3	0,3	3	0,3
	Amplio portafolio de servicios para Empresas afiliadas y Afiliados	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39
	Alto reconocimiento en el sector de las CCF	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,2
	Alto número de afiliados	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44
	Debilidades							
	Baja visualización de los subsidios monetarios y en especie por diferentes canales tradicionales o digitales	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
	Falta de estrategias de comunicación de los subsidios monetarios y en especie por diferentes canales tradicionales o digitales	0,05	2	0,10	4	0,2	4	0,2
	Baja presencia o cobertura física en diferentes sectores rurales del país	0,1	4	0,40	1	0,1	3	0,3
	Falta de herramientas tecnológicas integrales	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
	Debilidades en la notificación y en la manera de hacer efectivo el pago o uso de subsidios en la población afiliada	0,1	4	0,40	4	0,4	3	0,3
		1		6,66		6,04		5,75

Tabla 9 – Benchmarking de entrega de beneficios por cajas de compensación en Colombia

Caja de Compensación Familiar	Tipo de Beneficio	Modalidad de entrega
Caja de Compensación Familiar de Boyacá	Subsidios en especie, Bono escolar	Entrega en establecimientos comerciales seleccionados por la CCF y los aliados empresariales involucrados
Caja de Compensación Familiar cajacopi Atlántico	Bono escolar	Entrega en establecimientos comerciales seleccionados por la CCF y los aliados empresariales involucrados
Caja de Compensación Familiar Camacol	Bono escolar	Entrega en establecimientos comerciales seleccionados por la CCF y los aliados empresariales involucrados
Caja de Compensación Familiar de Caldas Comfamiliares	Bono escolar, Calzado escolar	Entrega en establecimientos comerciales seleccionados por la CCF y los aliados empresariales involucrados
Caja de Compensación de Risaralda	Bono escolar	Entrega en establecimientos comerciales seleccionados por la CCF y los aliados empresariales involucrados, envío a domicilio, entrega por medio de la red de bibliotecas de la caja de compensación.

Análisis de los resultados

Presente la interpretación de los resultados obtenidos en el numeral anterior. Se recomienda utilizar apartados como:

- **Situación actual (resultados del instrumento):**

La caja de Compensación Colsubsidio es una de las cajas de compensación familiar más antigua del país, además de contar con un gran número de afiliados y ser una de las que más aportes genera, posee gran presencia a nivel nacional por medio de sus diferentes instalaciones y convenios con el fin de ampliar su red de servicios y atención a sus afiliados, sin embargo una parte de sus afiliados no radican ni ejercen sus actividades laborales en periodos largos en el departamento de Cundinamarca y mucho menos en la ciudad de Bogotá, lugares en donde se encuentra el mayor número de puntos de atención para los afiliados de Colsubsidio, de esta manera los afiliados que residen fuera del departamento de Cundinamarca o de la ciudad de Bogotá encuentran dificultades al hacer uso de los beneficios que ofrece la caja de

compensación, cabe resaltar que estas dificultades se perciben de una forma mas directa en los afiliados que habitan en las zonas rurales del país, en este caso en particular el enfoque que la caja de compensación solicito tener en la consultoría fue hacia como se comunica mejor y como se entrega de maneras diferentes los servicios sociales de Colsubsidio específicamente los servicios sociales como: Subsidios en dinero y Subsidios en especie, en otras palabras Bono escolar y Bono lonchera, puesto que los subsidios anteriormente nombrados únicamente pueden hacerse efectivos a través de los almacenes Colsubsidio, cabe aclarar que en el caso del Bono escolar si empleado le solicita al empleador que la entrega de bono se realice por medio de la empresa en la que trabaja, este podrá recibir el bono escolar por medio de su empleador, aun así esta parte de la población de afiliados de Colsubsidio siguen encontrando dificultad en hacer efectivo el uso de los bonos a los cuales son acreedores y los diferentes beneficios que la caja de compensación posee en sus diferentes almacenes y puntos de atención.

- **Fortalezas y oportunidades de mejora (resultados de las matrices):**

De esta manera y por medio de los siguientes instrumentos encontramos las siguiente fortalezas y oportunidades de mejoras para la caja de compensación respecto al problema planteado por la misma.

Matriz PESTEL:

La matriz muestra una situación negativa en varios aspectos que se analizaron desde fuentes de información de las principales entidades gubernamentales y diarios especializados del país y del mundo. Como primera instancia se evidencia la corrupción política, que sin duda alguna es uno de los factores que influye directamente en el atraso de cada una de las áreas que permiten el desarrollo de Colombia, de esta manera a partir de allí se generan más problemáticas como lo es el olvido y el abandono por parte del Gobierno a sectores poblacionales, en este caso enfocado en las zonas rurales

lo que genera un aumento en la desigualdad, pobreza, conflicto armado, irregularidades en infraestructura, deficiencias en el sistema de educación, falta de cobertura, la informalidad laboral entre otros.

Sin embargo, se están generando soluciones para contrarrestar estas problemáticas, por ejemplo se ha evidenciado un crecimiento de inversiones en el sector rural donde la meta es fomentar créditos en el campo por 1,26 billones que beneficia a pequeños y medianos productores (Rural, 2022), además se está trabajando por reducir la tasa de desempleo, y con ello un aumento del SMMLV lo que genera que las personas tengan la posibilidad de tener una vida digna y mejora en sus condiciones, cuando esto sucede el país podrá genera una transformación significativa, cabe resaltar que en estos momentos existe un crecimiento de afiliaciones en las cajas de compensación (Portafolio, Afiliaciones a cajas de compensación subieron 7,5% en tercer trimestre, 2021), las cuales ofrecen servicio y beneficios a todos los afiliados permitiéndoles mitigar algunas situaciones económicas principalmente.

De igual manera en el sector tecnológico enfocado en las zonas rurales hay un trabajo constante en lograr erradicar la brecha en este sector, dónde el Ministerio de las TIC a través de formadores digitales que realizan ejercicios de alfabetización en uso de internet, además están destinando más de 88.000 millones para la entrega de equipos (Comunicaciones, 2021), todo esto conlleva a un incremento en el uso de internet que les permite acceder a información y estar conectados en esta sociedad que está en constante evolución tecnológica, adicional a esto se evidencia un aumento en el uso de redes sociales en estas zonas (Portafolio, Colombia, uno de los países donde más utilizan redes sociales, 2022).

Por lo tanto, Colsubsidio posee una oportunidad de mercado importante en donde además de crecer empresarialmente podrá mitigar los problemas y dificultades de diferentes sectores en especial el sector rural el cual posee brechas que permiten generar un aporte al sector mediante los servicios y beneficios ofrecidos por la caja de compensación familiar.

Matriz de Factores Externos (EFE):

la Matriz de Factores Externos contiene un listado de ítems o situaciones externas que se consolidan como oportunidades o amenazas, estas oportunidades y amenazas provienen de la matriz DOFA. En este caso son ponderadas según su orden de importancia en el macroentorno y la suma de las ponderaciones siempre deben ser 1, luego se califican según la incidencia real actual en Colsubsidio al ítem analizado mediante una escala de 1 a 4, donde 1 corresponde a deficiente, 2 a promedio, 3 a por encima del promedio y 4 superior. El producto de ambas variables cuantitativas deja como resultado una puntuación ponderada, en donde la suma del total de la puntuación ponderada fue de 2,53, la cual se tomó como insumo para un análisis más profundo mediante el uso de la matriz IE.

Matriz de Factores Internos (EFI):

la Matriz de Factores Internos contiene un listado de ítems o situaciones internas que se consolidan como fortalezas y debilidades, estas fortalezas y debilidades provienen de la matriz DOFA y en este caso son ponderadas según su orden de importancia en el micro entorno y la suma de las ponderaciones siempre deben ser 1, luego se califican según la incidencia real actual en Colsubsidio al ítem analizado mediante una escala de 1 a 4 en donde 1 corresponde a debilidad alta, 2 a debilidad baja, 3 a fortaleza baja y 4 a fortaleza alta, cabe resaltar que en esta matriz las fortalezas son calificadas únicamente con la escala de 3 y 4 mientras que las debilidades son calificadas con la escala de 1 y 2, seguido a esto el producto de ambas variables cuantitativas deja como resultado una

puntuación ponderada en donde la suma del total de la puntuación pondera fue de 2,4 la cual se tomó como insumo para un análisis más profundo mediante el uso de la matriz IE.

Matriz IE (Interna – Externa):

Luego del Ejercicio de establecer y medir las variables internas y externas en las Matrices EFI y EFE. Los totales ponderados de la matriz EFI se ubican en el eje x el cual este dividido en tres cuadrantes fuerte (3.0 a 4.0), promedio (2.0 a 2.99) y débil (1.0 a 1.99) y los totales ponderados de la matriz EFE se ubican en el eje Y también dividido en tres cuadrantes alto (3.0 a 4.0), medio (2.0 a 2.99) y bajo (1.0 a 1.99), debido a esto la matriz IE se divide en tres grandes espacios con implicaciones estratégicas o recomendaciones, Crecer y construir: Cuadrantes I, II o IV, Retener y mantener: cuadrantes III, V o VII, y Cosechar o desinvertir: cuadrantes VI, VIII y IX. (Talancón, 2017).

después de ubicar los resultados tanto de la matriz EFE como de la matriz EFI en la Matriz IE la ubicación de Colsubsidio es en el cuadrante V lo cual hace referencia a la pertenencia del espacio estratégico o de recomendaciones de Retener y mantener lo que quiere decir que la formulación estratégica debe ir enfocada en la penetración del mercado y en el desarrollo de productos pues estas son estrategias que se emplean con frecuencia en este tipo de cuadrantes. (David, 2003).

De esta manera el desarrollo de la estrategia seleccionada, generada y explicada más adelante en el análisis de la Matriz DOFA tiene un enfoque en la penetración del mercado en las zonas rurales y en el desarrollo de herramientas para la implementación de estas.

Matriz DOFA:

Mediante la matriz DOFA se analizaron la debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que encontramos, dentro del análisis realizado y mediante la integración de las diferentes variables anteriormente mencionadas se generaron 3 diferentes estrategias de las cuales para el desarrollo de esta consultoría se seleccionó la siguiente:

Utilizar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades (F-O): F1-F3-O3-O4-O5

Creación de red una de alianzas y convenios, mediante instituciones, almacenes de cadena y o comerciantes mayoristas, que cuenten con presencia y con capacidad de distribución en zonas rurales o muy cercanas a estas, esto se realizará con el fin de realizar la entrega y uso de los subsidios en especie mediante el aprovechamiento de la cercanía y la facilidad para las personas de llegar y comunicarse con los diferentes establecimientos que se encuentra en la zona en donde residen, además de las relaciones o vínculos que estos establecimiento han formado con el paso del tiempo con la comunidad. De esta manera se busca potenciar la fortaleza que Colsubsidio posee en cuanto a la generación de alianzas y convenios con diferentes empresas y compañías la cual se ve reflejada en su amplia red alianzas y convenios la cual permite ampliar el alcance mediante los establecimientos comerciales de las empresas aliadas, de esta manera se podrá generar un acercamiento de los servicios sociales a sus afiliados residentes en zonas rurales, de esta forma se busca ampliar la red de comercios en donde los afiliados puedan hacer uso efectivo de sus subsidios, principalmente los subsidios en especie.

Análisis de la Matriz MCPE (Matriz cuantitativa de planificación estratégica):

La Matriz MCPE tiene como objetivo determinar la o las estrategias a implementar después de realizar el respectivo análisis de las Matrices EFE, EFI y DOFA, en donde se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, del entorno interno y externo, con el fin de brindar a las empresas los lineamientos para potencializar oportunidades y minimizar riesgos y

amenazas, de este modo mediante la ponderación propuesta en las matrices EFE y EFI se procedió a calificar las variables a través de un Puntaje de atractividad el cual va de una escala de 1 a 4, siendo 1 no es atractivo, 2 algo atractivo, 3 razonablemente atractivo y 4 altamente atractivo, consiguiente a esto después de realizar el ejercicio de calificación de atractividad, se obtuvo un resultado por cada estrategia, en este caso la estrategia que posea la calificación de atractividad más alta será la estrategia más atractiva a implementar.

Las estrategias que se evaluaron en esta matriz fueron:

- Estrategia 1 (F1-F3-O3-O4-O5): Creación de red de alianzas y convenios, mediante instituciones, almacenes de cadena y o comerciantes mayoristas, que cuenten con presencia y con capacidad de distribución en zonas rurales con el fin de realizar la entrega y uso de los subsidios en especie.
- Estrategia 2 (D1-D2-O1-O2-O3): Establecer una red o grupos de comunicación digital por intermedio de las alcaldías, los lideres comunales y la comunidad, mediante la creación de grupos de WhatsApp y Facebook.
- Estrategia 3 (D2-D3-A1-A5): Creación de campañas de comunicación de los servicios y beneficios que poseen las empresas afiliadoras, empleadores y los afiliados en las zonas rurales mediante campañas de comunicación ATL y mediante la activación de puntos de información en las principales plazas de mercado, escuelas, ferias y fiestas que se encuentren y se desarrollen en las zonas rurales del país en donde se encuentra una mayor población de afiliadores y afiliados de Colsubsidio.

Los resultados fueron los siguientes: la estrategia 1 (F1-F3-O3-O4-O5) tuvo una calificación total del atractivo de 6.66, la estrategia 2 (D1-D2-O1-O2-O3) tuvo una calificación total del atractivo de 6.04, la estrategia 3 (D2-D3-A1-A5) tuvo una calificación total del atractivo de 5.75, en conclusión,

la estrategia más atractiva a implementar en este caso fue la estrategia número uno (F1-F3-O3-O4-O5).

Tabla de comparación con otras cajas de compensación:

Esta propuesta es planteada debido a que mediante la tarjeta multiservicios que Colsubsidio posee y también al gran número de convenios que la institución maneja, se podría generar diferentes canales para hacer efectivo los subsidios en especie en los departamentos en los cuales existan pocos o nulos puntos de atención de Colsubsidio.

Es importante resaltar que este tipo de convenios enfocados en permitir que los afiliados puedan hacer uso de los subsidios en especie ya han sido empleados por cajas de compensación como:

- Caja de Compensación Familiar Cajacopi Atlántico: Bono Escolar, Redimible en útiles escolares en las papelerías en convenio. (Atlántico, Caja de Compensacion Familiar Cajacopi, 2022);
- Caja de Compensación Familiar Camacol: El trabajador afiliado deberá dirigirse a los establecimientos comerciales designados para redimir el bono. (Camacol, Caja de Compensacion Familiar, 2022);
- Caja de Compensación Familiar de Risaralda: El trabajador afiliado deberá dirigirse a los puntos seleccionados, Domicilio, Bibliotecas propias de la caja de compensación familiar. (Risaralda, Caja de Compensacion Familiar de, 2022);
- Caja de Compensación Familiar de Caldas: El trabajador afiliado puede dirigirse hacia los almacenes Bata en donde hacer efectivo su bono escolar. (Caldas, Caja de Compensacion Familiar de, 2017);

- la Caja de Compensación Familiar de Boyacá: El trabajador afiliado puede hacer efectivo los subsidios en especie y Bono escolar en los lugares con convenios como supermercados y establecimientos del departamento. (Comfaboy) (Boyacá, Caja de Compensación Familiar de, 2022).

Cabe resaltar que la Caja de Compensación Familiar de Boyacá (Comfaboy) posee 28 convenios con diferentes establecimientos comerciales en la región de Boyacá, permitiendo llevar el bono escolar a lugares como puerto Boyacá, Ramiriquí, Toca entre otros, de esta manera en esta caja de compensación y en algunas otras de orden nacional, los afiliados pueden solicitar la ayuda de estas en cuanto a la obtención del subsidio educativo y otros beneficios más. (El Tiempo, 2022).

De esta manera, mediante nuestra propuesta se pretende crear convenios que se logren establecer en las diferentes zonas del territorio colombiano, los cuales generarán puntos referentes, donde los encargados del establecimiento serán los principales influenciadores y canales de comunicación con los afiliados y las personas interesadas en obtener estos beneficios para sus trabajadores en las diferentes zonas rurales del país, permitiendo así generar una mejor comunicación de los servicios y beneficios que la caja de compensación Colsubsidio posee y al mismo tiempo mejorar su cobertura de atención a todos sus afiliados.

Resultados de la Solución

Uno de los principales requisitos para acceder a los bonos en especie es ser afiliado activo de la caja de compensación, de forma que se realizó un filtro inicial segmentando entre los encuestados los afiliados activos y no activos al momento que realizaron a la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados de este primer filtro:

Tabla 10 – Número de encuestados

Respuesta	Encuestados	
Si	24	83%
No	5	17%
<i>Total general</i>	29	100%

- Se obtuvieron 29 respuestas, de las cuales más del 80% (24) serían válidas para el presente estudio. De las respuestas válidas, dos terceras partes son mujeres.
- Aproximadamente una sexta parte de los encuestados hacen parte de afiliados no activos, por lo cual se omitirían para el presente estudio.

Luego a aquellos afiliados activos, se les inquirió sobre conocimiento de los beneficios en especie, y las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 11 – Conocimiento de los beneficios en especie

¿Tiene conocimiento sobre los beneficios en especie? (Bono Escolar, Bono Lonchera)		
Respuesta	Encuestados	%
Si	10	42%
No	14	58%
<i>Total general</i>	24	100%

- Más de la mitad de los afiliados activos desconocen los beneficios en especie.

Se continua con el análisis del uso de los beneficios en especie de aquellos encuestados que lo conocían (10). Por medio de la pregunta “¿Dentro de los últimos 3 meses que bono ha usado?”, se obtuvo las siguientes respuestas:

Tabla 12 – Bonos utilizados en los últimos tres meses

Respuesta	Encuestados
Ambos Bonos	1
Bono Escolar	1
Bono Lonchera	1
No los ha usado	7
<i>TOTAL</i>	10

- Se observa una clara ausencia de uso en aquellos que conocen los beneficios en especie, lo que puede indicar que no cumplen las condiciones para acceder a él.

-

Se procede a revisar a detalle el comportamiento de los encuestados que usaron el Bono Escolar, Bono Lonchera o ambos en los últimos tres meses.

El encuestado (hombre de 29 años) que utilizó ambos bonos en los últimos tres meses, se enteró por la página web de Colsubsidio y hace efectivo el beneficio a final de mes, más específicamente a mitad de la semana acompañado por hermano o hermana. Se exploró la composición familiar de este encuestado conociendo que tiene tres hijos menores de 12 años.

El siguiente encuestado (mujer de 45 años), quien utilizó el bono escolar en los últimos tres meses, se enteró del beneficio por medio de la empresa en donde trabaja, de esta manera hizo efectivo el bono a final de mes, más específicamente a inicio de la semana y acompañado por la pareja. Se conoció que el encuestado tiene dos hijos menores de 12 años.

Por último, el encuestado (hombre de 38 años) que accedió al bono lonchera en los últimos tres meses, se enteró por la empresa en donde trabaja y reclamo el bono a mitad del mes, más específicamente a mitad de la semana acompañado por el hijo o hija. El encuestado tiene un hijo menor de seis años.

Se observa que la estrategia de comunicación por medio de la empresa es muy efectiva para este bono, de forma que debe potenciar este canal de comunicación. En el ámbito de los hábitos de los encuestados al reclamar el bono, se percibe que ninguno de los encuestados lo reclama a inicio

de mes, que puede corresponder a la época del mes en la que se recibe el salario (final de mes o principio de mes).

Por otro lado, quienes no han usado ninguno de los bonos (7 encuestados), está compuesto en su mayoría por mujeres (5 encuestadas) entre los 22 y 38 años de edad, mientras los hombres (2 encuestados) son de 46 y 23 años de edad. Más de la mitad (4 encuestados) de los encuestados que no han usado ninguno de los bonos, no tienen hijos menores de 12 años, es decir, no cumplen una de las condiciones para acceder a los bonos. Los encuestados (3 encuestados) que cumplen las condiciones (edad hijos y rango salarial) concuerdan que no encuentran ninguna dificultad para hacer uso del Bono Lonchera y del Bono Escolar, más de la mitad (2 encuestados) no conocen que el Bono Lonchera se puede hacer efectivo cada mes y uno de los encuestados tampoco conoce que el Bono Escolar lo puede reclamar en los almacenes Colsubsidio.

Se procede a revisar aquellos afiliados activos (14 encuestados) que no tienen conocimiento sobre los subsidios en especie.

Tabla 13 - Recepción de información sobre el subsidio en especie

¿Ha recibido información sobre los beneficios (Subsidios: Bono Lonchera, Bono escolar) que ofrece Colsubsidio?		
Respuesta	Encuestados	%
No	11	79%
Si	3	21%
<i>Total general</i>	<i>14</i>	<i>100%</i>

- Aproximadamente una quinta parte de los encuestados (3) no han recibido información sobre los subsidios en especie.

Se identificó que la gran mayoría de encuestados les gustaría recibir información vía correo electrónico o redes sociales, sin embargo, solamente una quinta parte de los encuestados conocen y siguen los medios de comunicación de Colsubsidio como: página web y redes sociales.

Alianzas estratégicas.

Mediante la información anteriormente expuesta logramos llegar a la siguiente propuesta de mejora para la caja de compensación Colsubsidio, Gracias a las diferentes fortalezas que posee la Entidad, en este caso su amplia red de más de 900 convenios en cerca de 15.500 establecimientos comerciales, nos da a entender que Colsubsidio tiene la habilidad y la capacidad de generar diferentes alianzas comerciales con éxito, por lo tanto nuestra propuesta se apalanca en esta fortaleza de Colsubsidio, de este modo por medio de la creación de una red de alianzas y convenios, mediante instituciones, almacenes de cadena y o comerciantes mayoristas, que cuenten con presencia y con capacidad de distribución en zonas rurales o muy cercanas a estas, lo que le permitirá a la Caja llegar a las zonas en donde se dificulta la presencia física de las sucursales de Colsubsidio, en especial las zonas más alejadas como las zonas rurales, de tal modo que esta fortaleza permitirá llegar sin la necesidad de estar, por lo tanto se espera que por medio de las diferentes alianzas que se puedan generar se logre realizar la entrega y uso efectivo de los subsidio en especie.

Cabe resaltar que mediante esta propuesta también se buscará potenciar la fortaleza que Colsubsidio posee en cuanto a la generación de alianzas y convenios, la cual también permitirá ampliar el alcance mediante los establecimientos comerciales de las empresas aliadas, por cierto este tipo de alianzas también permitirán aprovechar la cercanía y la facilidad para los afiliados de poder llegar y comunicarse con las personas encargadas o disponibles en los diferentes establecimientos que se encuentren en la zona donde ellos residen. También, por medio de lo mencionado anteriormente, se logrará aprovechar los diferentes vínculos y o relaciones que estos establecimientos han formado con la comunidad a lo largo del tiempo, permitiendo así que la creación de puntos referentes, donde los encargados y las diferentes personas que desempeñen actividades laborales en el establecimiento se conviertan en los principales influenciadores y canales

de comunicación con los afiliados en las diferentes zonas rurales del país. De esta forma, se empezará a crear una mejor comunicación de los servicios y beneficios que la caja de compensación Colsubsidio posee y al mismo tiempo permitirá mejorar su cobertura de atención a sus afiliados a nivel departamental (Cundinamarca), incentivando la apropiación, fidelización y uso de los Subsidios en Especie por parte de los afiliados de Colsubsidio fuera de Bogotá.

Esta propuesta se complementará con la propuesta de Innovación Tecnológica, la cual se explicará a continuación.

Derrotero de Solución.

Para la implementación de esta solución se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la zona rural con mayor número de afiliados a la caja de compensación familiar, esto se podrá realizar mediante el análisis de las diferentes bases de datos que posee Colsubsidio.
2. Implementar la encuesta diseñada por el equipo en las zonas rurales con mayor número de afiliados a la caja de compensación familiar.
3. Analizar los datos recolectados, con el fin de encontrar información sobre el uso y conocimiento de los beneficios en especie que poseen los afiliados en estas zonas del país.
4. Realizar un análisis sobre los diferentes establecimientos comerciales como: Supermercados, papelerías y tiendas con capacidad para dar respuesta a los afiliados y la caja de compensación, en este análisis se recomienda verificar las referencias sobre el

establecimiento de comercio, los tipos de productos que se distribuyen en este, la constancia y estandarización de sus productos e inventarios, su horario de atención y el servicio al cliente.

5. Establecer la zona rural con mayor número de afiliados y el establecimiento de comercio con mejor capacidad y servicio al cliente de la zona rural seleccionada con el fin de realizar una alianza comercial para la realización de futuras pruebas piloto.
6. Establecer una estrategia de comunicación la cual se podría realizar por medio agencias de relaciones públicas o expertos en comunicación, con el fin de tener mensajes clave y canales de comunicación enfocados en anunciar los beneficios que la caja de compensación posee, en este caso comunicar los beneficios, plazos de tiempo, requisitos y puntos de atención para el uso efectivo de los beneficios en especie para los afiliados que se encuentran fuera de Bogotá
7. Llevar a cabo pruebas piloto, en estas pruebas se deberá observar: los procesos que realiza el establecimiento de comercio, los procesos que realiza el afiliado al momento de hacer efectivo su subsidio en especie, las dificultades que presenta el establecimiento de comercio y las dificultades que presenta el afiliado a lo largo de los procesos que realizan en la zona rural con mayor número de afiliados acreedores a los beneficios en especies de la caja de compensación familiar.
8. Determinar si la prueba piloto es exitosa mediante el cálculo del porcentaje de beneficios en especie efectivos, este se podrá determinar mediante la división del número total de beneficios en especie efectivos sobre el total de afiliados acreedores a beneficios en especie

residentes en la zona rural, si el porcentaje de beneficios en especie efectivos es superior o igual al 80% se podrá determinar que la prueba piloto fue exitosa.

9. Si la prueba piloto es determinada como exitosa se deberá estandarizar los procesos que mejor se adecuen para los diferentes establecimientos de comercio y para el afiliado a la caja de compensación familiar, además se sugiere realizar una implementación gradual del modelo de la solución planteada en las zonas rurales con mayor población de afiliados a la caja de compensación familiar.

Propuesta de Innovación Tecnológica.

Teniendo en cuenta que para esta consultoría se propone un Modelo Piloto, y que el enfoque que el grupo de consultores ha querido dar tiene énfasis en el uso de herramientas tecnológicas como medio de llegar a las poblaciones más lejanas sin necesidad de Colsubsidio tener presencia física, se propone utilizar un ERP en línea para este Piloto.

La utilización de este ERP, llamado Odoo, ofrecerá a Colsubsidio las siguientes ventajas:

- Hacer un piloto gratuito por 15 días.
- Parametrizar los flujos de Subsidios en Especie para el Modelo Piloto específico.
- No tiene costo por usuario durante su etapa piloto de 15 días.
- Permitirá tener información clara y en tiempo real de sus subsidios en especie.
- Podrá tener una base de contactos actualizada.
- Ofrecerá un diagnóstico gráfico y en tablas de la información.

En caso tal que Colsubsidio desee pasar esta prueba Piloto a más municipios, pagando la versión Premium de este ERP, tendrá los siguientes costos de adquisición: 14 dólares por mes, y 168 dólares

al año, para el uso de un usuario y con la adquisición de los módulos de Ventas y Facturación, los cuales serán mostrados en una Demo para ejercicio práctico de la sustentación del Trabajo de Grado.

Esta cotización está basada en la página Oficial de Odoo.

Figura 5 - Cotización Odoo

Anualmente	Mensual
1 Usuarios	\$8.00 USD
Descuento de usuario ⁽¹⁾	-\$2.00 USD
2 Aplicaciones	\$8.00 USD
Total /mes ⁽²⁾	\$14.00 USD

⁽²⁾ Facturado anualmente: **\$168.00 USD**

PRUÉBELO AHORA
Periodo gratis de 15 días

COMPRAR AHORA

Enviar/Imprimir la cotización

- Facturación** \$4.00 USD / mes
- Ventas** \$4.00 USD / mes

Nota: imagen tomada de la página oficial de Odoo (2022)

Odoo es un ERP y CRM que permite ofrecer soluciones de Sistemas de Información a las empresas, para mantener su información al día, en tiempo real, en la nube y así saber en qué estado se encuentran los procesos específicos de las organizaciones. Esto permitirá tomar decisiones y generar conocimiento en las empresas. Para el caso de Colsubsidio, para el Piloto del Modelo de

Influenciadores y nuestra Propuesta de Innovación en Transformación Digital, proponemos los módulos que ya fueron referenciados en este documento.

Gracias a la implementación de dichos módulos y a un muy bajo costo, se puede hacer la capacitación e implementación de estos módulos con el Tendero elegido en el municipio piloto. La capacitación e implementación tendría un tiempo máximo de (2) semanas de capacitación y salida a producción del software, puesto que son pocos módulos y lo que se busca es tener un acercamiento al impacto de la propuesta.

Es importante señalar que Odoo trabaja bajo contratos a un año, por lo que este sería el tiempo para recoger información, hacer uso de la herramienta y poder obtener resultados y análisis específicos de qué tanto impacto generó en el uso de los subsidios en especie en dicho municipio piloto.

Más allá de los recursos económicos mencionados, también se necesitará un representante de Colsubsidio, quien será el Líder de la implementación por parte del cliente (Caja de Compensación) y un *partner* de Odoo en Colombia quien hará las veces de Líder de Proyecto desde la empresa que capacitará e implementará el sistema en Colsubsidio. Cabe resaltar que, el costo de las horas de implementación/capacitación de este *partner* serán solo por el tiempo de (2) semanas que se propone en este caso de Consultoría, es decir, no será un costo prorrateado al año de suscripción de los módulos adquiridos con Odoo.

Todo lo anterior, con la finalidad de suplir la brecha de información que se encuentra al realizar la Consultoría en Colsubsidio, pues es muy difícil adquirir información real, en línea, actualizada y al alcance de la organización cuando se necesite.

¿Por qué se propone Odoo y no otra herramienta?

La decisión de ofrecer Odoo como una parte de la solución de innovación para la Consultoría a Colsubsidio está basada en (3) tres aspectos: el costo de implementación, los beneficios a corto plazo y la experiencia en la herramienta.

Respecto al primer aspecto, Odoo es una multinacional que abarca todos los continentes, ofreciendo un ERP y CRM a la vez. Bajo referencia de Sergio Zea, Socio de Dinaneo, para el año 2019 (Zea, 2019) esta empresa ya contaba con tres millones (3'000.000) de usuarios activos, es decir, empresas de todos los tamaños que confían y usan este software para sus procesos empresariales. Lo anterior, se fundamenta gracias a que:

“Odoo es código abierto por lo tanto libre de usar y distribuir. Y por lo tanto tienen un menor coste en comparación con cualquier otra solución ERP de pago – en este caso, SAP. Odoo no tiene coste de licencias y por lo tanto es una magnífica opción para pequeñas empresas y de mediana escala. Pero, esto no quiere decir que no sea adecuado para grandes corporaciones u organización, ya que también lo es.” (Openinnova, 2022)

Lo anterior, según la misma empresa Odoo, hace que este software llegue a estar a un 80% por debajo de los costos de implementación de cualquier otra solución ERP.

Tomando el segundo aspecto, los beneficios a corto plazo son muy buenos, sumados al costo bajo, ya que:

- Odoo tiene una versión Community la cual es abierta y gratuita al público en general, para que interactúe con la herramienta, con algunas funcionalidades limitadas.
- Pueden descargar todas las apps necesarias sin ningún tipo de costo adicional, lo que permite una implementación escalable de todos los procesos y áreas de las compañías.

- La versión Enterprise tiene costos de licencias mucho más económicas que la competencia gracias a su código abierto.
- Existen partners para implementación en cualquier continente.

Por último, un gran factor de peso fue la experiencia y conocimiento de los Consultores sobre el software. Aunque los (3) consultores conocen la herramienta, uno de ellos es implementador oficial de proyectos de software de este ERP en compañías del país, trabajando para el Partner Gold #1 de Odoon en Colombia, lo que permitió que el equipo pudiera identificar las necesidades que llegaría suplir este ERP para las problemáticas planteadas por Colsubsidio, las brechas de información y de flujos, y los posibles beneficios para la compañía, abarcando el tiempo estimado de la Consultoría y la premisa de bajos costos de implementación de la solución piloto.

Lo anterior, permite dar un peso profesional y con mayor credibilidad, y también permite que por un bajo costo (o un costo nulo en caso de la versión gratuita) se pueda modelar la solución en el software, y brindar nuevas líneas de investigación para Consultoría de Colsubsidio a futuro en la Universidad EAN.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- A partir de esta consultoría se logra evidenciar que, aunque las Cajas de Compensación buscan beneficiar a sectores de estratos bajos y dificultades económicas a través de los Subsidios en Especie, existe una desconexión en la manera de llegar a dichas personas, las cuales tienen una característica demográfica altamente rural, por lo que se confirma la necesidad de un modelo de transformación digital que permita acercar a estas personas a los servicios ofrecidos por la entidad.
- Luego de un proceso de análisis del instrumento de investigación consultiva, se evidencia que el no uso de estos beneficios sociales, corresponde en un alto porcentaje al desconocimiento de los Subsidios en Especie, debido a que actualmente la estrategia de Colsubsidio no contempla cómo llegar a personas que no tiene acceso fácil y eficaz a internet o a los canales tradicionales de comunicación usados por la Caja de Compensación.
- Como resultado de esta Consultoría, se ofrece una solución integral que se empalma con el Modelo de Influenciadores establecido por Colsubsidio, ya que la propuesta contempla la interacción de los beneficiarios, la Caja de Compensación, los beneficios, el agente proveedor (en este caso un tendero) y un sistema de información que permita tener datos y conocimiento al día sobre el piloto propuesto en este modelo.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar la encuesta diseñada por el equipo en las zonas rurales con mayor número de afiliados a la caja de compensación familiar, esto se realizará con el fin de encontrar información sobre el uso y conocimiento de los subsidios en especie que poseen los afiliados en estas zonas del país.
- Se recomienda realizar un análisis sobre los diferentes establecimientos comerciales como: Supermercados, papelerías y tiendas con capacidad para dar respuesta a los afiliados y la caja de compensación, este análisis se debería realizar en las zonas rurales con mayor número de afiliados, con el fin de tener contacto con las empresas y así realizar pruebas piloto.
- Se recomienda establecer una estrategia de comunicación, la cual se podría realizar por medio de agencias de relaciones públicas o expertos en comunicación, con el propósito de tener mensajes clave y canales de comunicación definidos para anunciar los beneficios que la caja de compensación posee, plazos de tiempo, requisitos y puntos de atención para el uso efectivo de los subsidios en especie y de manera especial para los afiliados que se encuentran fuera de Bogotá.
- Creación de red de alianzas y convenios, mediante instituciones, almacenes de cadena y o comerciantes mayoristas, que cuenten con presencia y con capacidad de distribución en zonas rurales, con el objetivo de realizar la entrega y uso de los subsidios en especie.

Referencias

- Acosta, O.L y L.F. Gamboa (2005), “Una aproximación al financiamiento de un sistema de protección social en Colombia”, Borradores de Investigación No 69, Universidad del Rosario, Bogotá D.C.
- Ahora Liderazgo. (10 de febrero de 2022). Definiciones del concepto de Liderazgo según 8 autores. Obtenido de Ahora Liderazgo Website: <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>
- Andrade, D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. Revista EAN, ISSN 0120-8160.
- Archivos jurídicos UNAM. (10 de marzo de 2022). Beneficios Sociales. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1444/3.pdf>
- Barrientos, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. Revista Finanzas y Política Económica, ISSN 2248-6046.
- Bolaños, M., Duque, A. & Higuera, C. (2021). “La digitalización de la Colombia rural”, Dykinson.
- Briñeza, M., & Penagos, M. (2021). La Sostenibilidad como Estrategia Competitiva en empresas del sector Construcción del Departamento de Antioquia - Colombia. Telos, vol. 23, núm 2.
- Caja de Compensación Familiar Cajacopi. (01 de 01 de 2022). Subsidios Escolaridad y Supervivencia. Obtenido de Cajacopi Caja de Compensación Familiar Atlántico: <https://www.cajacopi.com/subsidios/actualizacion-escolaridad-y-supervivencia>
- Caja de Compensación Familiar Camacol. (01 de 01 de 2022). Bono Educativo. Obtenido de Comfamiliar Camacol: https://comfamiliarcamacol.com/page_contenido/20/bono_educativo#:~:text=%C2

%BFC%C3%B3mo%20se%20redime%20el%20Bono,para%20dejar%20en%20el
%20establecimiento.

Caja de Compensación Familiar de Boyacá. (15 de 02 de 2022). Bono Escolar
COMFABOY. Obtenido de Comfaboy: <https://www.comfaboy.org/zoo/bono-escolar-comfaboy>

Caja de Compensación Familiar de Caldas. (06 de 12 de 2017). Subsidios de paquete y
calzado escolar. Apoyamos el progreso de nuestros afiliados. Obtenido de Confa:
<https://confa.co/subsidios-paquete-calzado-escolar-apoyamos-progreso-afiliados/>

Castañeda, J. & Montoya, N (2019). “Identificación de las Posibles Causas de Deserción
Escolar en los Jóvenes y Niños del Colegio Departamental General Santander Sede
San Benito de Sibaté”. Universidad cooperativa de Colombia, Facultad de
educación. Bogotá.

Chaves, L. (2022), “Servicios prestados por las cajas de compensación familiar en
Colombia: estudio de caso de buenas prácticas en dos territorios desde una
perspectiva de igualdad”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2022/8), Santiago,
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Colsubsidio (2022). “Presentación de los retos para la comunidad educativa” Bogotá D.C.

Comunicaciones, M. d. (21 de 9 de 2021). Ministerio de Tecnologías de la Información y
las Comunicaciones. Obtenido de Colombia avanza en su meta de estar conectada
en un 70 % en 2022: DANE: <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/182108:Colombia-avanza-en-su-meta-de-estar-conectada-en-un-70-en-2022-DANE>

David, F. r. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: PEARSON
EDUCACIÓN.

Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público. (10 de marzo de Recuperado en 2022). Asociaciones Público-Privadas - APP. Obtenido de Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público: <https://www.dadep.gov.co/app#:~:text=La%20Asociaci%C3%B3n%20P%C3%BAblico%20Privada%20involucra,iniciativa%20p%C3%ABlica%20e%20iniciativa%20privada.>

Díaz, G., & Galvis, P. (2017). Influencers, Una estrategia de comunicación como posicionamiento de marca. Obtenido de Repositorio Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10152/D%C3%ADaz2017.pdf?sequence=1#:~:text=Cabe%20se%20alar%20que%20un%20influencer,para%20una%20marca%20o%20empresa.>

El Tiempo. (24 de 01 de 2022). Subsidio educativo: así puede pedir la ayuda de las cajas de compensación. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/subsidio-educativo-con-cajas-de-Compensación-asi-puede-pedirlo-646830>

Gallego Gloria Sigma Dos Internacional (2014). “Estudio de percepción de los trabajadores sobre los servicios prestados por las Cajas de Compensación Familiar”, MinTrabajo y Asocajas, Bogotá D.C.

Gil, I., & González Gallarza, M. (2007). La investigación en valor percibido desde el marketing. Revista Innovar, 6-18.

Gómez, B. (2018). El influencer: herramienta clave en el contexto digital de la publicidad engañosa. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales Methaodos Universidad Rey Juan Carlos: <https://www.redalyc.org/journal/4415/441556240010/html/>

Guerrero, E. (12 de 7 de 2021). Portafolio. Obtenido de La construcción de vivienda generador de crecimiento económico:

<https://blogs.portafolio.co/economiaparaelbiencomun/2021/07/12/vivienda-crecimiento-econ/>

Instituto de Estudios Urbanos - IEU. (15 de agosto de 2019). Alianza público-privada, una figura de desarrollo de infraestructura que avanza lentamente en el país. Obtenido de Instituto de Estudios Urbanos - IEU: <http://ieu.unal.edu.co/medios/noticias-del-ieu/item/alianza-publico-privada-una-figura-de-desarrollo-de-infraestructura-que-avanza-lentamente-en-el-pais>

Melamed-Varela, E., & Blanco-Ariza, A. B.-C. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista EAN*, 85, 37-56.

Meléndez, M., & Sánchez, F. (junio y diciembre de 2008). La competencia en el mercado de las cajas de compensación familiar. En *Coyuntura Social* No. 38 (págs. pp. 105-148). Bogotá-Colombia: Fedesarrollo.

Ministerio del Trabajo (2022). Extraído el 19 de mayo de <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/formalizacion-laboral/que-es-el-sistema-de-subsidio-familiar>

Molina Alonso, P. (2017). Una revisión del pensamiento cirenaico: rasgos generales del hedonismo antiguo. Ediciones Complutense Seminario de Historia de la Filosofía, 247-253.

Openinnova. (25 de noviembre de 2022). Odoos vs SAP. ¿Cuál es el Mejor ERP CRM para Mí? Obtenido de <https://www.openinnova.es/odoo-vs-sap-cual-es-el-mejor-erp-crm-para-mi/#:~:text=Odoos%20es%20c%C3%B3digo%20abierto%20por,empresa%20y%20de%20mediana%20escala.>

- Páez, H., & Arreaza, E. (2005). Uso de una plataforma virtual de aprendizaje en educación superior. Caso nicenet.org. Revista Paradigma, v.26 N.1.
- Paús, F., & Macchia, L. (2014). MARKETING VIRAL EN MEDIOS SOCIALES: ¿QUÉ CONTENIDO, ES MÁS? Ciencias Administrativas, 67-82.
- Pérez, E., & Riera, L. (2020). Elaboración del plan de negocios para la creación de una fintech que servirá de billetera. Obtenido de Repositorio Universidad Tecnológica del Perú: [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4067/Jose%20Roman i_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4067/Jose%20Roman%20i_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Portafolio. (17 de 11 de 2021). Afiliaciones a cajas de compensación subieron 7,5% en tercer trimestre. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/afiliaciones-a-cajas-de-Compensación-subieron-7-5-en-tercer-trimestre-558620>
- Portafolio. (29 de 01 de 2022). Colombia, uno de los países donde más utilizan redes sociales. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/tendencias/colombia-uno-de-los-paises-donde-mas-utilizan-redes-sociales-561100>
- Posner, R. (1998). utilitarismo, Economía y Teoría del Derecho. Estudios Públicos, 208-253.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2011), “Colombia rural, razones para la esperanza”, Informe Nacional de Desarrollo Humano, Bogotá D.C.
- Revista Semana. (17 de noviembre de 2021). Cajas de compensación: afiliaciones subieron en 7,5% en III trimestre. Obtenido de Revista Semana: <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/cajas-de-Compensación-una-senal-de-la-recuperacion-de-empleo-formal/202157/>
- Risaralda, Caja de Compensación Familiar de. (18 de 02 de 2022). Culminó la entrega del Kit Escolar 2022. Obtenido de Comfamiliar: <https://www.comfamiliar.com/culmino-la-entrega-del-kit-escolar-2022/>

Rivera, H., & Malaver, M. (Julio de 2011). ¿Qué estudia la estrategia? Obtenido de Universidad del Rosario - Documentos de Investigación Facultad de Administración: https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf

Rural, M. d. (12 de 02 de 2022). Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Obtenido de Gobierno de Iván Duque pone en marcha plan de financiamiento para incentivar producción agropecuaria en 2022: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Gobierno-de-Iv%C3%A1n-Duque-pone-en-marcha-plan-de-financiamiento-para-incentivar-producci%C3%B3n-agropecuaria-en-2022-.aspx#:~:text=%2D%20El%20Gobierno%20Nacional%20dobl%C3%B3%20para,l a%20prima%20a%20los>

Sánchez Fernández, R., Swinnen, G., & Iniesta Bonillo, M. Á. (2013). La creación de valor en servicios: una aproximación a las dimensiones utilitarista hedonista en el ámbito de la restauración. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 16, núm. 2 pp. 83-94.

Silva Murillo, R. (julio-diciembre, de 2009). Beneficios del Comercio Electrónico. Revista Perspectivas, pp. 151-164. Obtenido de Revista Perspectivas.

Suárez, N. d., & Tobasura, I. (2018). Lo rural: un campo inacabado. Obtenido de Universidad de Caldas: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfnam/v61n2/a02v61n2.pdf>

Talancón, H. (2017). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO. Enseñanza e Investigación en Psicología, 113-130.

Tecnología, R. (17 de 01 de 2022). El Espectador. Obtenido de Estas son las redes sociales más usadas en Colombia, según Raddar:

<https://www.elespectador.com/tecnologia/estas-son-las-redes-sociales-mas-usadas-en-colombia-segun-raddar/>

Vargas, P. (9 de noviembre de 2019). Colsubsidio y Compensar tienen 27% de afiliados al sistema de cajas de compensación. Obtenido de Periódico La República: <https://www.larepublica.co/empresas/colsubsidio-y-compensar-tienen-27-de-afiliados-al-sistema-de-cajas-de-Compensación-2930660>

Véliz, M. A. (2018). La responsabilidad social corporativa y su rol en las empresas ecuatorianas. Revista Lasallista de Investigación, Vol. 15 No 2, pág. 105-117.

Viveros, R., & Moreno, S. (2005). Estrategias sociales: de la sobrevivencia a la contingencia. Papeles de Población, vol.11 no.46 Toluca

Zea, S. (31 de enero de 2019). ¿Por qué usar Odo ERP para tu negocio? Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-usar-odoo-erp-para-tu-negocio-sergio-zea/?originalSubdomain=es>

A. Anexos.

Anexo 1: Instrumento de investigación cuantitativo

El diseño de este instrumento de investigación está enfocado en la búsqueda información sobre el conocimiento y uso de los subsidios en especie que ofrece Colsubsidio a sus afiliados, de este modo se diseñó una encuesta compuesta por 14 secciones que a continuación serán explicadas cada una.

Sección 1:

En esta sección se busca saber si la persona encuestada es un afiliado activo de Colsubsidio, por lo tanto, se realiza la pregunta número 1, ¿Es afiliado activo de Colsubsidio?, si la persona encuestada responde que no, se prosigue a acabar con la encuesta, si la persona responde que sí, se procede a continuar con la sección 2.

Sección 2:

En esta sección se busca saber si la persona encuestada posee conocimiento sobre los subsidios en especie, por lo tanto, se realiza la pregunta número 2, ¿Tiene conocimiento sobre los subsidios en especie? (Bono Escolar, Bono Lonchera), si la persona responde que no se procede a seguir con la sección 7, si la persona responde que si se procede a pasar con la sección 3.

Sección 3:

En esta sección se busca saber si la persona encuestada ha hecho uso de los subsidios en especie, por lo tanto, se realiza la pregunta número 3

3. ¿Dentro de los últimos 3 meses que bono ha usado?

- Bono Lonchera

- Bono Escolar
- Ambos
- No los ha usado

De este modo si la persona responde Bono Lonchera se continuará con la sección 4, si la persona responde Bono Escolar se continuará con la sección 5, si la persona responde Ambos se continuará con la sección 6 y si la persona responde No los ha usado se continuará con la sección 10.

Sección 4:

En esta sección se busca saber sobre el conocimiento y uso del bono lonchera que la persona encuestada posee y realiza, de este modo esta sección está conformada por seis preguntas y sus correspondientes opciones de respuesta:

4. ¿Por cuál medio se enteró del Bono Lonchera?

- La empresa en donde trabaja
- Página web de Colsubsidio
- Instagram de Colsubsidio
- Facebook de Colsubsidio
- Comentario de un familiar
- Comentario de un conocido
- Otra...

5. ¿En qué momento del mes hace efectivo su bono?

- Al inicio del mes
- A mitad del mes
- Al final del mes

6. ¿En qué momento de la semana hace efectivo su bono?

- Al inicio de la semana
- A mitad de la semana
- Los fines de semana

7. ¿Qué familiar o familiares lo acompañan a hacer efectivo su bono?

- Esposo o Esposa
- Hijo o Hija
- Hermanos o Hermanas
- Otra...

8. ¿Cuántos Hijos de 0 a 6 años tiene?

- 1
- 2
- 3
- Otra...

9. ¿Tiene hijos de 5 a 12 años, ¿cuántos?

- Si
- No
- 1
- 2
- 3
- Otra...

Después de que la persona encuestada responda la pregunta número 9 continuará con la sección 13.

Sección 5:

En esta sección se busca saber sobre el conocimiento y uso del bono escolar que la persona encuestada posee y realiza, de este modo esta sección está conformada por seis preguntas y sus correspondientes opciones de respuesta:

4. ¿Por cuál medio se enteró del Bono Escolar?

- La empresa en donde trabaja
- Página web de Colsubsidio
- Instagram de Colsubsidio
- Facebook de Colsubsidio
- Comentario de un familiar
- Comentario de un conocido
- Otra...

5. ¿En qué momento del mes hace efectivo su bono?

- Al inicio del mes
- A mitad del mes
- Al final del mes

6. ¿En qué momento de la semana hace efectivo su bono?

- Al inicio de la semana
- A mitad de la semana
- Los fines de semana

7. ¿Qué familiar o familiares lo acompañan a hacer efectivo su bono?

- Esposo o Esposa
- Hijo o Hija
- Hermanos o Hermanas
- Otra...

8. ¿Tiene hijos de 0 a 6 años, ¿cuántos?

- Si
- No
- 1
- 2
- 3
- Otra...

9. ¿Cuántos hijos de 5 a 12 años tiene?

- 1
- 2
- 3
- Otra...

Después de que la persona encuestada responda la pregunta número 9 continuará con la sección 13.

Sección 6:

En esta sección se busca saber sobre el conocimiento y uso de ambos bonos (Bono Lonchera, Bono escolar) que la persona encuestada posee y realiza. Esta sección está conformada por seis preguntas y sus correspondientes opciones de respuesta:

4. ¿Por cuál medio se enteró de ambos Bonos?

- La empresa en donde trabaja
- Página web de Colsubsidio
- Instagram de Colsubsidio
- Facebook de Colsubsidio
- Comentario de un familiar
- Comentario de un conocido
- Otra...

5. ¿En qué momento del mes hace efectivos sus bonos?

- Al inicio del mes
- A mitad del mes
- Al final del mes

6. ¿En qué momento de la semana hace efectivos sus bonos?

- Al inicio de la semana
- A mitad de la semana
- Los fines de semana

7. ¿Qué familiar o familiares lo acompañan a hacer efectivos sus bonos?

- Esposo o Esposa
- Hijo o Hija
- Hermanos o Hermanas
- Otra...

8. ¿Cuántos Hijos de 0 a 6 años tiene?

- 1
- 2
- 3
- Otra...

9. ¿Cuántos Hijos de 5 a 12 años tiene?

- 1
- 2
- 3
- Otra...

Después que la persona encuestada responda la pregunta número 9 continuará con la sección

13.

Sección 7:

En esta sección se busca encontrar el por qué las personas no poseen conocimiento de los subsidios en especies de Colsubsidio, de este modo esta sección está conformada por tres preguntas y sus correspondientes opciones de respuesta:

3. ¿Ha recibido información sobre los beneficios (Subsidios: ¿Bono Lonchera, Bono escolar) que ofrece Colsubsidio por parte de la empresa en donde trabaja?

- Si
- No
- Otra...

4. ¿Ha recibido información sobre los beneficios (Subsidios: ¿Bono Lonchera, Bono escolar) que ofrece Colsubsidio por parte de la Caja de Compensación?

- Si
- No
- Otra...

Después de que la persona responda la pregunta número, esta continuará con la sección 9.

Sección 8:

En esta sección se busca saber por cuales medios le gustaría recibir información sobre los subsidios en especies (Bono Lonchera, Bono Escolar) a la persona encuestada, de este modo se realiza la siguiente pregunta.

6. ¿Por cuales medios le gustaría recibir información sobre los Beneficios (subsidios Bono Lonchera y Bono Escolar) que ofrece Colsubsidio?

- Facebook
- Instagram
- Twitter

- WhatsApp
- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Otra...

Después de que la persona encuestada responda la pregunta número 6 continuará con la sección 13.

Sección 9:

En esta sección se busca saber si la persona encuestada posee conocimiento sobre las fuentes de información que Colsubsidio posee, de este modo se realiza la siguiente pregunta (esta pregunta podrá ser la número 7 o 8 dadas las respuestas de la persona encuestada).

7. ¿Conoce y sigue los medios de comunicación de Colsubsidio como: página web y redes sociales?

- Si
- No
- Otra...

Después que la persona encuestada responda la pregunta número 7 o 8 según las respuestas que haya dado, continuará con la sección 8.

Sección 10:

En esta sección se busca encontrar el por qué la persona encuestada no ha hecho uso de los subsidios en especie cuando esta posee conocimiento de estos, de este modo esta sección está conformada por seis preguntas y sus correspondientes opciones de respuesta:

4. ¿Tiene hijos de 0 a 6 años?

- Si
- No

5. ¿Tiene hijos de 5 a 12 años?

- Si
- No

después de que la persona encuestada responda la pregunta número 5 según las respuestas que haya dado, continuará con la sección 11.

sección 11:

En esta sección se busca saber el rango salarial que la persona encuestada posee

6. ¿Dentro de qué rango se encuentra su salario actual?

- 1 SMMLV - 2 SMMLV
- 2 SMMLV - 4 SMMLV
- 4 SMMLV - 6 SMMLV
- Otra...

Si la persona responde (1smmlv – 2smmlv a 4smmlv) continuará con la sección 12, si la persona responde (4smmlv – 6smmlv) continuará con la sección 13.

Sección 12:

En esta sección se busca recopilar la información sobre el conocimiento y uso del bono lonchera y el bono escolar que la persona encuestada posee, de este modo esta sección está conformada por tres preguntas.

7. ¿Tiene conocimiento de que el Bono Lonchera lo puede Reclamar cada mes?

- Si
- No

8. ¿Tiene conocimiento de que el Bono Escolar lo puede reclamar en almacenes
Colsubsidio o puede solicitar la entrega por medio de su Empleador hasta el 31
de marzo?

- Si
- No

9. ¿Encuentra alguna dificultad para hacer uso del Bono Lonchera y del Bono
Escolar? (si la encuentra explique cuál en la casilla de otra)

- Si
- No
- Otra...

Después de que la persona encuestada responda la pregunta número 9 continuará con la
sección 13.

Sección 13: En esta sección se busca recopilar la información demográfica de la persona encuestada,
de este modo esta sección está conformada por tres preguntas.

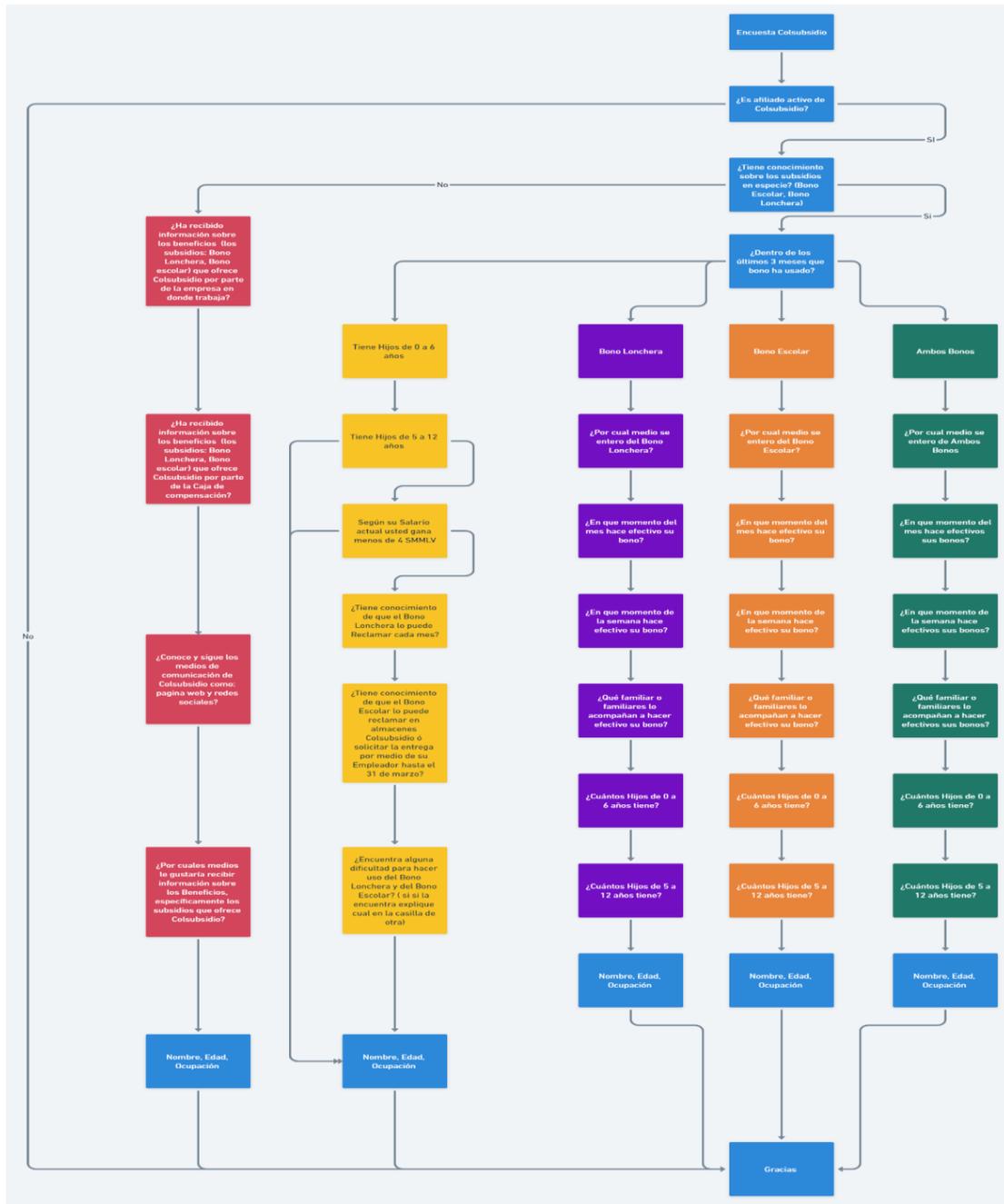
- 10. Por favor escriba su nombre
- 11. Por favor escriba su Edad
- 12. Por favor escriba el departamento y municipio en el que reside
actualmente

Después de que la persona encuestada responda la pregunta número 13 continuará con la
sección 14.

Sección 14:

Esta sección tiene como objetivo agradecer la participación de los encuestados y recopilar las posibles sugerencias que pueda tener las cuales las podrá expresar en la casilla de respuesta, de esta manera se dará como terminada la encuesta. A continuación, se adjunta un diagrama de flujo de decisiones en donde se explica de una manera gráfica las posibles rutas de preguntas que los encuestados pueden llegar a tener.

Anexo 2: Mapa de decisión de la encuesta



También se adjunta el enlace correspondiente a la encuesta diseñada en Google Forms y el cual permitirá la recopilación de la información necesaria para el desarrollo de la consultoría.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdQpngKVyXwmcyQLYVtXGm4kqC8lRHGokTwmAIOBCVNwsjWdQ/viewform?usp=sf_link

Cabe aclarar que esta encuesta posee 6 diferentes encuestas dependiendo de las respuestas que la persona encuestada seleccione, de esta manera la encuesta más larga tiene un número de 12 preguntas