



Propuesta de una estrategia de servicio para mejorar la atención a ciudadanos en Colpensiones

Freddy Alexander Bernal Ruiz

Rosa Mercedes Niño Amaya

Nuria Isabel Parra Beltrán

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

2022

Propuesta de una estrategia de servicio para mejorar la atención a ciudadanos en Colpensiones

Freddy Alexander Bernal Ruiz

Rosa Mercedes Niño Amaya

Nuria Isabel Parra Beltrán

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

Magíster en Innovación

Director (a):

Dr. Ricardo Andrés López Vega

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de
grado

Bogotá D.C. 17 de noviembre de 2022

(Dedicatoria)

A ti mamita, en tu memoria... me estremece tu amor infinito, valentía y fortaleza.

A Gloria por su apoyo incondicional y complicidad.

A Simón por las enseñanzas y su existencia.

A Salomé por ser un motivo y un sueño.

Mercedes Niño Amaya

A Dios, por el aprendizaje en cada paso.

Freddy Bernal Ruiz

A Dios por darme la existencia y la posibilidad de llegar a esta instancia.

A mi padre que me guía desde el cielo y a mi madre que me enseña el valor de cada momento; los dos con su ejemplo me han inspirado siempre a dar lo mejor de mí.

Nuria Isabel Parra Beltrán

Agradecimientos

Deseamos brindar un agradecimiento especial a los Directivos de la Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones, especialmente a la Dra Raiza De Luque, Vicepresidente Comercial y de Servicio al Ciudadano y al Dr. Edwin Cantillo Santiago Gerente de Servicio y Atención al Ciudadano (A), por otorgar su autorización para llevar a cabo esta investigación.

Resumen

La dinámica mundial generada por la pandemia de la Covid 19 ha obligado a todos los sectores de la economía, a replantear su estrategia de atención al cliente y reinventar la forma como producen, asesoran y entregan sus productos.

Esta situación no ha sido ajena a las entidades estatales, que han debido acatar las directrices gubernamentales que al respecto se han emitido, con el fin de garantizar el acceso a los servicios y trámites a la ciudadanía en general, enfocando esfuerzos en asegurar la cobertura de su atención y en la educación a los consumidores respecto al uso de productos y servicios a través de canales virtuales.

Es así, como este documento contiene el desarrollo de una propuesta frente a la estrategia de servicio que Colpensiones puede implementar para mejorar la atención a ciudadanos y generar valor a través del servicio que brinda, procurando el uso de herramientas o recursos existentes y tecnologías que facilitan la interacción.

Lo anterior, a partir de la identificación del sector en el cual se desempeña la empresa, pasando por un diagnóstico del modelo de servicio actual y su forma de interactuar con los consumidores para asegurar la debida atención de los diferentes grupos de interés. Asimismo, teniendo en cuenta la percepción de una muestra de consumidores y las oportunidades que el entorno brinda a la empresa para adecuar su modelo de atención.

Palabras clave: estrategia, modelo de servicio, grupos de Interés, segmento, servicio.

Abstract

The global dynamics generated by the Covid 19 pandemic has forced all sectors of the economy to rethink their customer service strategy and reinvent the way they produce, advise and deliver their products.

This situation has not been alien to state entities, which have had to comply with the governmental guidelines issued in this regard, in order to guarantee access to services and procedures to citizens in general, focusing efforts on ensuring the coverage of their attention and on educating consumers regarding the use of products and services through virtual channels.

Thus, this document contains the development of a proposal regarding the service strategy that Colpensiones can implement to improve the attention to citizens and generate value through the service it provides, seeking the use of existing tools or resources and technologies that facilitate interaction.

The above, starting from the identification of the sector in which the company operates, going through a diagnosis of the current service model and its way of interacting with consumers to ensure due attention to the different interest groups. Likewise, taking into account the perception of a sample of consumers and the opportunities that the environment offers the company to adapt its service model.

Key words: strategy, service model, stakeholders, segment, service.

Tabla de Contenido

	Pág.
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	12
ÍNDICE DE TABLAS.....	14
1. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.3. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	20
2. OBJETIVOS.....	21
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	21
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
4. MARCO DE REFERENCIA.....	25
4.1. SISTEMA GENERAL DE PENSIONES.....	25
4.2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	29
4.3. LA ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	31
4.4. EL MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO.....	33
4.5. LA INNOVACIÓN EN EL SERVICIO.....	35

4.6. EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y TRANSFORMACIÓN.....	36
4.7. TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	38
4.8. MODELO DE SERVICIO MULTICANAL Y OMNICANAL.....	39
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	41
5.1. MARCO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA.....	41
5.2. MISIÓN.....	41
5.3. VISIÓN.....	42
5.4. VALORES.....	42
5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE COLPENSIONES.....	42
5.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	43
5.7. SEGMENTACIÓN DE CIUDADANOS.....	47
5.8. SEGMENTACIÓN DE EMPLEADORES.....	49
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	52
6.1. PROCESO METODOLÓGICO.....	52
6.2. TÉCNICA UTILIZADA.....	53
6.3. POBLACIÓN MUESTRA.....	56
6.4. RECOLECCIÓN DE DATOS	58
6.5. HERRAMIENTAS DE APOYO.....	59
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	62

7.1. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	63
7.2. MODELO DE SERVICIO Y EDUCACIÓN AL CONSUMIDOR.....	75
7.3. MODELO DE SERVICIO Y EDUCACIÓN AL CONSUMIDOR EN EL MERCADO.....	84
7.4. ANÁLISIS DOCUMENTAL – ENTREVISTAS.....	86
7.5. ANÁLISIS PESTEL.....	87
7.6. ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	102
7.7. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE COLPENSIONES.....	110
7.3. MATRIZ DE INNOVACIÓN DE SERVICIOS LA SALLE.....	112
7.4. LEAN CANVAS.....	117
8. PLAN DE INTERVENCIÓN.....	119
8.1. PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	119
9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	143
9.1. RECOMENDACIONES.....	143
9.2 CONCLUSIONES.....	149
10. REFERENCIAS.....	155
ANEXO A. MAPA ESTRATÉGICO 2019 – 2022 COLPENSIONES.....	160
ANEXO B. MAPA DE PROCESOS COLPENSIONES.....	161
ANEXO C. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.....	162
ANEXO D. ESTRUCTURA ENCUESTA.....	173

ANEXO E. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	176
ANEXO F. HALLAZGOS (DIAGNÓSTICO).....	255
ANEXO G. CUESTIONARIO ENCUESTA.....	266
ANEXO H. BASE REGISTRO DE ENCUESTAS.....	267

Índice de Ilustraciones

Pág.

Ilustración 1 Árbol de problemas Colpensiones.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2 Diferentes modelos de servicio	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 3 Organigrama de Colpensiones.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 4. Perfil de los afiliados a Colpensiones	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 5. Preferencias de medios de comunicación e información de afiliados por segmento de edad:.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6 Distribución geográfica del segmento empleadores .	¡Error! Marcador no definido.
inmersas en el estudio, el cual se puede evidenciar en la Ilustración 7:	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 8. Elementos de análisis según variables inmersas en el estudio	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 9.Matriz de innovación de servicios La Salle	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 10. Lean canvas.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 11. Esquema de Atención Colpensiones.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 12.Resultados de entrevistas a funcionarios.	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 13. Sistema Multipilar versus Sistema Protección a la Vejez en Colombia.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 14.Análisis bajo el esquema de la matriz de innovación de servicios La Salle .	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 15.Análisis bajo esquema Lean Canvas	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 16.Modelo de atención PEV Punto educativo virtual ...	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 17. Cronograma de implementación del PEV Punto educativo virtual	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Distribución de los puntos de atención al Ciudadano en Colpensiones.....	45
Tabla 2. Composición de la Red Integral de atención Beps	46
Tabla 3. Conformación del segmento Empleadores.....	49
Tabla 4. Volumen de usuarios en canales de Colpensiones.....	55
Tabla 5. Nivel de confianza versus tamaño de la muestra.....	56
Tabla 6. Aspectos relevantes para el segmento Afiliados.....	63
Tabla 7. Aspectos relevantes para el segmento Pensionados.....	65
Tabla 8. Aspectos relevantes para el segmento Beneficiarios de Pensión.....	67
Tabla 9. Aspectos relevantes para el segmento Vinculados Beps.....	69
Tabla 10. Aspectos relevantes para el segmento Empleadores.....	71
Tabla 11. Aspectos relevantes para el segmento No Afiliados, No vinculados.....	73
Tabla 12. Tipos de trámites o solicitud por canal.....	77
Tabla 13. Comportamiento promedio de trámites mensuales.....	78
Tabla 14. Ubicación del proceso Gestión de Educación.....	81
Tabla 15. Modelo de servicio y naturaleza de la oferta de canales educativos en el mercado.....	84
Tabla 16. Análisis PESTEL – Factor Político.....	91
Tabla 17. Análisis PESTEL – Factor Económico.....	92
Tabla 18. Análisis PESTEL – Factor Social.....	95

Tabla 19. Análisis PESTEL – Factor Tecnológico.....	97
Tabla 20 Análisis PESTEL – Factor Ecológico.....	98
Tabla 21. Análisis PESTEL – Factor Ambiental.....	98
Tabla 22. Normativa legal relacionada con el SGP.....	99
Tabla 23. Análisis PESTEL – Factor Legal.....	100
Tabla 24. Cantidad de Afiliados Activos e Inactivos desagregados por AFP.....	102
Tabla 25. Fondos Privados versus Colpensiones.....	103
Tabla 26. Rivalidad entre Fondos Privados (RAIS) versus Colpensiones (RPM).....	104
Tabla 27. Productos de inversión y/o ahorro en RAIS versus BEP.....	106
Tabla 28. Poder de los Proveedores en Colpensiones.....	107
Tabla 29. Poder de los Clientes para decidir entre regímenes.....	108
Tabla 30. Estrategia 1. Direccionada a la atención integral, enfocada en la educación al consumidor para uso de canales virtuales.....	120
Tabla 31. Estimación de costos para la Estrategia 1.....	123
Tabla 32. Impacto de la campaña para la Estrategia 1.....	125
Tabla 33. Cálculo TIR y VAN para Estrategia N° 1.....	126
Tabla 34. Estrategia 2. Focalizada en ampliación de cobertura de servicios virtuales y auto- atención.....	127
Tabla 35. Estimación de costos estrategia 2.....	129
Tabla 36. Impacto de la campaña para la Estrategia 2.....	131
Tabla 37. Cálculo TIR y VAN para la Estrategia N° 2.....	131
Tabla 38. Estrategia 3. Focalizada en fortalecimiento en la atención del canal Contact Center.....	132
Tabla 39. Estimación de costos Estrategia N° 3.....	135

Tabla 40 Costos estimados para implementación de la Estrategia N°3.....	136
Tabla 41. Cálculo TIR y VAN para la Estrategia N° 3.....	137

1.Introducción

De conformidad con lo establecido en la Ley 45 de 1990 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, en su artículo 3° establece que las administradoras de pensiones hacen parte de la estructura de las entidades financieras, como prestadoras de servicios financieros.

Dada su naturaleza, COLPENSIONES es una Entidad que se encuentra sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, quien contribuye a que el servicio y los derechos de los afiliados, pensionados, ahorradores y beneficiarios de Colpensiones sean otorgados bajo criterios de seguridad, transparencia y eficiencia sin afectar sus derechos.

Mediante el Decreto 309 de 2017 del Ministerio de Trabajo, “Por el cual se modificó la estructura de la Administradora Colombiana de Pensiones- COLPENSIONES”, le permitió adoptar un nuevo modelo de operación para mejorar la efectividad en el servicio que presta al ciudadano en materia de protección a la vejez, mejorar sus procesos de evaluación y control de la gestión y dar respuesta oportuna a las solicitudes o trámites de los ciudadanos, y se establecieron las funciones de esta Administradora.

En dicho marco, Colpensiones se dio a la tarea de implementar un modelo de servicio enfocado en el acompañamiento y asesoría a ciudadanos, cambiando un esquema operativo de radicación de trámites, el cual permitió en su momento la atención de la represa de operaciones y solicitudes que venía manejando el antiguo Instituto de Seguros Sociales.

En la actualidad, el comportamiento del consumidor y grupos de interés en general ha venido cambiando, siendo cada vez más exigente frente al servicio y a la búsqueda de

diferentes alternativas de atención, más aún, cuando el escenario de emergencia sanitaria ocurrido desde marzo de 2020, llevó al gobierno nacional a la definición de normas que propendieran por el aislamiento y el distanciamiento social; asimismo, en el fomento del uso de canales virtuales para la prestación del servicio y la educación al consumidor.

En este sentido, se hace necesario replantear el modelo de servicio actual de Colpensiones, de forma que se adecue a las nuevas iniciativas gubernamentales a partir de elementos como la educación financiera, el mayor uso de canales virtuales y la homogeneidad en la información.

Para tal efecto, el presente documento inicia con un análisis de las variables que hacen parte del Sistema General de Pensiones, posteriormente, se plantean algunos conceptos asociados a estrategia, servicio, modelo de servicio y experiencia del cliente, para luego adentrarse y conocer un poco más sobre la entidad objeto de estudio y poder de esta forma realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar elementos a trabajar a través del análisis de los resultados del instrumento de diagnóstico, reseñando los hallazgos encontrados y finalizando con la propuesta de un plan de intervención basado en los principales enfoques descubiertos en la investigación.

1.1 Descripción del Problema

A partir de la entrada en operación de la empresa en el año 2012, el servicio a los usuarios fue determinado bajo la estructura de un modelo de atención que ha presentado diferentes escenarios, los cuales se asocian a las necesidades específicas de cada etapa de desarrollo de la entidad. Es así como el primer modelo de atención manejado a partir del año 2012 y hasta el año 2017, se enfocaba en un tipo operativo de radicación de trámites, donde el

objetivo era recibir las solicitudes de los usuarios y atender el represamiento de operaciones que el antiguo Instituto de Seguros Sociales dejó al momento de su liquidación. Este modelo se basaba en lograr disminuir a cero los trámites represados, por lo que el canal presencial predominaba como único medio de recepción de documentos y solicitudes de los usuarios. De esta manera los trámites eran radicados y enviados a través de los sistemas de gestión a las áreas misionales para su análisis y respuesta al usuario.

Para el año 2017, periodo en el que el represamiento de trámites fue superado y la entidad dio paso a un proceso de fortalecimiento institucional, se determinó la necesidad de desarrollar cambios en el modelo de servicio, pasando a que en el año 2018 se enfocará en la atención, orientación y asesoría a los ciudadanos, caracterizado por el acompañamiento a los usuarios en sus trámites, por medio de labores de asesoría personalizada según la necesidad de cada tipo de trámite. Este modelo permitió asegurar la atención y fomentar la calidad en el servicio a partir del fortalecimiento del front office y la creación de áreas de back office, como estrategia para el control del proceso de escalamiento de solicitudes y trámites hacia las áreas misionales, disminuyendo reprocesos en la atención de los mismos. Bajo este esquema, la atención se concentró en el canal presencial (Puntos de Atención al Ciudadano PAC) y se inició la gestión de fortalecimiento del canal Web y canal telefónico, predominando un enfoque informativo en cada uno de ellos.

Para el año 2019 la entidad dio origen al desarrollo de iniciativas de transformación digital, buscando mejorar los canales de carácter virtual y ampliando la oferta de servicios en estos, no obstante, en el año 2020, a raíz del surgimiento de la emergencia sanitaria ocasionada por el virus Covid 19, esta necesidad cobro una prioridad especial, atada a la nueva normatividad que determinó la ampliación de esfuerzos en materia de educación al

consumidor y la promoción de canales virtuales para atender las medidas de aislamiento de usuarios y consumidores a nivel general. En este marco, la Superintendencia Financiera de Colombia ha emitido instrucciones específicas, determinando a partir de la Circular Externa 023 de 2021 que la educación al consumidor debe ser de fácil entendimiento e independiente y adicional a la publicidad propia de la entidad, además contribuir al conocimiento y prevención de los riesgos que se deriven de la utilización de productos y servicios y familiarizar al consumidor financiero con el uso de la tecnología en forma segura.

En este sentido, se hace necesario resaltar que el modelo de servicio actual de Colpensiones se enfoca en gran parte, a una estrategia de gestión multicanal, donde aún predomina el uso del canal presencial en parte de los usuarios.

Bajo este contexto, es relevante resaltar que la gestión multicanal se refiere al conjunto de actividades involucradas en ofrecer bienes o servicios a los consumidores a través de más de un canal, sugiriéndose que no se encuentran interconectados. De hecho, los canales son tratados de forma separada y gestionados por diferentes equipos con su propia agenda y objetivos (Molina, 2017).

Teniendo en cuenta los antecedentes mencionados, se puede observar que Colpensiones requiere adecuar su modelo de atención al ciudadano, ajustándolo a las nuevas oportunidades que brindan las necesidades del consumidor, la normatividad y las tendencias en la prestación de servicios, más aún en una era que se enmarca en la oferta de ayudas de carácter digital y en un escenario normativo que exige que se genere educación al consumidor financiero. Lo anterior, bajo el contexto de ofrecer mayor homogeneidad en la atención y el suministro integral de sus servicios a través no solamente de su canal presencial, sino también de canales alternos.

Teniendo en cuenta este enfoque y el escenario mencionado, sobresale la necesidad de analizar oportunidades que permitan determinar una propuesta de estrategia para la mejora del modelo de atención y del servicio a los usuarios de la empresa.

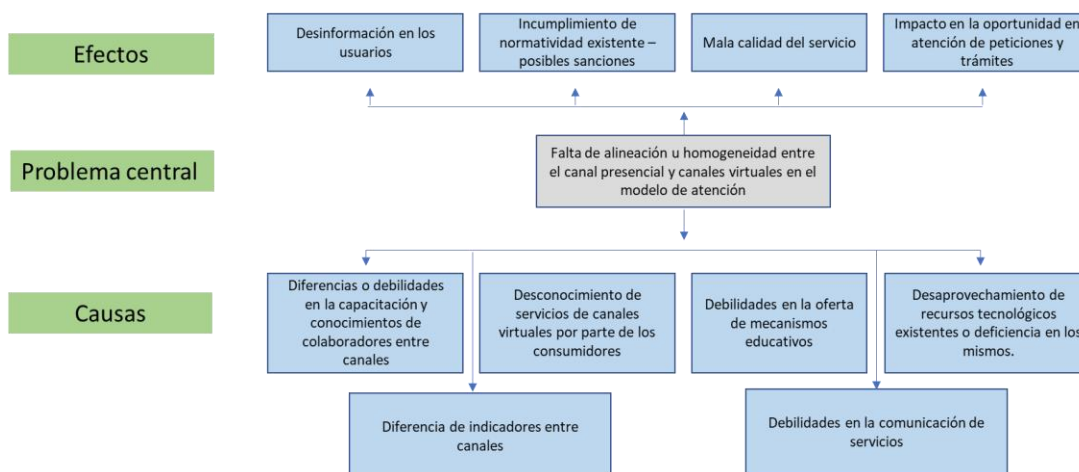
1.2 Pregunta de Investigación

¿Cuál debe ser la estrategia de servicio que permita a Colpensiones promover un modelo de atención más integral y educativo, que permita fomentar el uso de canales alternos y promueva la mejora del servicio?

1.3 Árbol de Problemas

Con base en la técnica de análisis basada en el árbol de problemas se pueden identificar algunos factores importantes que pueden convertirse en el eje de central para buscar posibles soluciones a la problemática identificada. (Ver ilustración 1. Árbol de problemas Colpensiones)

Ilustración 1 Árbol de problemas Colpensiones.



Fuente: Elaboración propia

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer una estrategia de intervención en el servicio que permita apoyar la atención integral a los ciudadanos, con énfasis educativo, enfocada en el fomento del uso de los canales virtuales.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico y análisis del entorno bajo el cual opera el actual del modelo de servicio en Colpensiones.
- Establecer oportunidades que apalanquen el desarrollo de mecanismos que faciliten el servicio a los ciudadanos en Colpensiones, enfocados en el uso de canales virtuales y educación a los usuarios.
- Identificar los referentes teóricos necesarios que permitan desarrollar la propuesta de mejora al modelo de servicio de Colpensiones.
- Proponer una intervención que fomente la transformación del servicio para los ciudadanos, involucrando la educación financiera como elemento relevante para su desarrollo.
- Definir los indicadores necesarios para el monitoreo y control del plan de intervención propuesto.

3. Justificación

Uno de los principios orientadores que rigen las relaciones entre los consumidores y las entidades del sector financiero en Colombia, según lo establecido por la Ley 1328 de 2009 del Congreso de la República,

Corresponde a la debida diligencia, la cual debe ser empleada en el ofrecimiento de productos o en la prestación de servicios a los consumidores, a fin de que estos reciban la información y/o atención debida y respetuosa en desarrollo de las relaciones que se establezcan en el desenvolvimiento normal de las operaciones. En tal sentido, estas relaciones deben desarrollarse de forma que se propenda por la satisfacción de las necesidades del consumidor financiero. En dicho marco, las diferentes instituciones financieras han establecido modelos de servicio enfocados en brindar una debida atención bajo elementos como la información y educación a los consumidores, la capacitación a sus funcionarios y la oferta de diferentes canales de atención presencial y virtual, con los que buscan mantener un acceso fácil a productos y servicios según las necesidades de sus clientes; todo ello, en pro de lograr la satisfacción de los mismos. (Congreso de la República de Colombia, 2009).

Según Silva (2017) Colpensiones, es una empresa de carácter público y hace parte del Sector de Pensiones, administrando el Régimen de Prima Media y compartiendo escenario con las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías, las cuales son instituciones de carácter previsional y, como tales, se encuentran obligadas a prestar en forma eficiente, eficaz y oportuna todos los servicios inherentes a dicha calidad, por tanto serán responsables de los perjuicios que por culpa leve puedan ocasionar a los afiliados. (Silva P., 2017)

Estas administradoras gestionan los fondos y planes de pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad. Bajo este contexto y atado a lo ya mencionado respecto al manejo de modelos de servicio que permitan brindar una debida atención a clientes, estas empresas han adecuado sus estrategias de servicio y manejo de canales de atención. En este sentido, Colpensiones ha diseñado su línea estratégica, enfocando esfuerzos en el incremento de la recordación de la marca en los usuarios, la promoción de la transformación digital en la gestión institucional para hacer más eficientes los procesos, trámites y servicios, y la transformación de la cultura organizacional hacia un enfoque de servicio, innovación y creatividad.

Por lo anterior y en búsqueda de aportar en el fortalecimiento de los procesos organizacionales, se hace necesario el diseño de una estrategia de servicio que propenda por la consecución de los objetivos planteados y que más allá de ello, logre aprovechar las oportunidades y necesidades actuales del mercado, facilitando el acceso a servicios y la comprensión del uso por parte de los usuarios a partir de su educación. De esta manera, la aplicación de un diagnóstico respecto de aspectos del servicio de la empresa permite obtener información con el fin de identificar oportunidades y abordar recomendaciones frente a los desafíos que tenga la empresa, teniendo como ventaja la posibilidad de encontrar posibles soluciones en un corto o mediano plazo.

El diseño de esta estrategia está directamente relacionado con la Maestría en Innovación, dado que, en su desarrollo pueden ser aplicados diferentes mecanismos y herramientas para la realización de un diagnóstico del servicio y el diseño de un plan de intervención para su mejora, teniendo como enfoque la aplicación de la innovación en los

procesos como se establece el mapa de objetivos estratégicos de la entidad.¹ (Ver Anexo A. Mapa Estratégico 2019 – 2022).

Se estima que la estrategia o acción que se dé como resultado de este estudio, permita beneficiar a la empresa a partir de la identificación de oportunidades y la realización de recomendaciones respecto a mejoras enfocadas en la aplicación de ideas innovadoras que fomenten el uso de canales alternos y promuevan la educación de los consumidores, atendiendo por una parte las necesidades de estos, las exigencias asociadas a la normatividad y la aplicación de soluciones frente a la problemática en estudio.

Por otra parte, la aplicación de una posible intervención o mejora a partir del presente estudio, aplicará sobre el fomento de una mejor experiencia del usuario de los servicios de la empresa, la satisfacción de estos, su vinculación emocional con la compañía y en un largo plazo en posible crecimiento de factores comerciales como la afiliación.

¹ Objetivos estratégicos corporativos.
https://www.colpensiones.gov.co/Publicaciones/nuestra_entidad_colpensiones/marco_estrategico

4. Marco de Referencia

4.1 Sistema General de Pensiones

El derecho a la Seguridad Social tiene sus fundamentos en la historia europea, quienes crearon modelos que propendían por el bienestar de sus ciudadanos, montando seguros para la vejez, la invalidez y la muerte. Las clases obreras en Colombia se vieron influenciadas por esta tendencia y a través de la lucha lograron estos beneficios, ya que anteriormente no se obligaba al empleador a proteger a sus trabajadores y no existía la posibilidad de que los trabajadores independientes pudiesen protegerse.

Colombia maneja un modelo mixto de pensiones; por un lado, toma del modelo alemán los seguros obligatorios financiados por los empleadores y empleados; de otra parte, asume del modelo inglés el soporte del estado con los impuestos, tomando el fondo común y la solidaridad como eje principal. (Ortiz Maya & Arroyave Chica, 2015)

El sistema pensional que conocemos hoy tiene sus orígenes en 1819, cuando Simón Bolívar en el congreso de Angostura dijo: *“el sistema de gobierno más perfecto es el que comparta mayor cantidad de bienestar, de seguridad social y de estabilidad política”*. A partir de la Constitución Política de Colombia de 1991, se contempla en el artículo 48 la seguridad social como un derecho fundamental, entendiéndose como:

determinadas situaciones favorables para el ser humano como tal, que se suponen derivadas de su intrínseca dignidad, y necesarias para el desarrollo pleno de su personalidad, y que, por lo tanto, se reclaman como derechos fundamentales, frente a

todos los demás hombres y, de modo especial, frente al Estado y el poder. (Constitución Política de Colombia de 1991)

En 1993 el Congreso de la República expide la Ley 100, modificada por la ley 707 de 2003, que organiza un sistema único de Seguridad Social en Colombia, articulando el Sistema General de Pensiones, el Sistema General de Seguridad Social en salud, Sistema de Riesgos Laborales y los servicios sociales complementarios.

El Sistema General de Pensiones tiene por objeto garantizar a la población el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, invalidez o muerte previo cumplimiento de requisitos. El sistema reconoce las siguientes prestaciones:

- Pensión de vejez.
- Pensión por invalidez riesgo común.
- Sustitución pensional.
- Indemnización sustitutiva de pensión / devolución de saldos.
- Auxilio funerario.

Está conformado por dos regímenes, uno, el Régimen de Prima Media con Prestación Definida (RPM), administrado por la Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones, cuyas características principales son:

- **Solidario:** donde los aportes de los afiliados soportan las pensiones.
- **Fondo común:** de naturaleza pública que al ser solidario se garantiza el pago de las prestaciones económicas.
- El tiempo requerido para la pensión se cuenta en semanas
- El estado soporta el pago de los beneficios.

- Si no se cumplen los requisitos para la pensión se devuelven aportes sin rendimientos.
- Los requisitos para la pensión son 1300 semanas y 57 años de edad para mujeres y 62 para hombres.

El otro es el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS), conformado por las Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías (AFP). Hoy en día existen cuatro administradoras que son: Colfondos, Porvenir, Skandia y Protección, cuyas particularidades son:

- Es de naturaleza privada
- Lo que se tiene en cuenta para el reconocimiento de las prestaciones son los aportes económicos en la cuenta de ahorro individual.
- El ahorro es proveniente de las cotizaciones y sus respectivos rendimientos financieros, la solidaridad a través de garantías de pensión mínima y aportes al fondo de solidaridad.
- Tiene una pensión de garantía mínima
- Si no se cumplen los requisitos para la pensión se devuelven aportes con rendimientos

Con el fin de salvaguardar los principios de modernización, eficiencia y universalidad, la ley 1151 de 2007, plan nacional de desarrollo 2006-2010, crea a la Administradora de Pensiones Colpensiones, así como la liquidación del Instituto de Seguros Sociales, Cajanal y Caprecom.

Posteriormente el Decreto 4121 del 2011, cambia la naturaleza jurídica de Colpensiones, detallando su objeto y dándole el carácter de empresa industrial y comercial del

Estado, entidad financiera de carácter especial y vinculada al Ministerio de Trabajo. En cuanto a su objeto, el mismo Decreto le da estatus de tener la administración estatal del régimen de prima media, las prestaciones especiales que las normas legales le asignen y la administración del sistema de ahorro de los BEPS (Beneficios Económicos Periódicos), como mecanismos alternativos para aquellas personas que no van a lograr la pensión. Cabe resaltar que el seguro Social existió por más de 60 años, dentro de los cuales se evidenciaron problemas administrativos, el agotamiento de reservas y pagos de intereses por los atrasos en el cumplimiento de los términos que la ley les otorgaba. (Ministerio del Trabajo , 2011)

Lo anterior, hace que Colpensiones nazca con retos importantes como lo es recobrar la confianza en un régimen pensional en decadencia y criticado, aplicando el principio de universalidad, reto imposible de cumplir únicamente con el otorgamiento de pensiones, por lo tanto, surge la necesidad de posicionar los BEPS (Beneficios Económicos Periódicos) ² como la oportunidad que brinda el Estado para avanzar en su meta de ampliar la cobertura de protección a la vejez.

Bajo este contexto, es relevante mencionar que las empresas que hacen parte de la dinámica del Sistema General de Pensiones han buscado consolidar elementos que agreguen valor a sus usuarios y generen una experiencia de servicio adecuada. Es así como las estrategias que adoptan para el manejo del servicio al cliente y el desarrollo de sus modelos de atención son de vital importancia.

² BEPS: Los Beneficios Económicos Periódicos son una alternativa de ahorro para que los colombianos que tienen ingresos menores a 1 SMLMV puedan recibir un ingreso de por vida, una vez cumplan la edad de retiro (mujeres 57, hombres 62).

4.2 El concepto de estrategia

Para abordar el alcance e importancia de la estrategia en una organización, es necesario conocer el concepto de diferentes autores e investigadores caracterizados por estudiar el tema en particular. Según Carmona-De Ríos (2018) en este marco, se puede considerar que las estrategias que desarrollan las organizaciones son un pilar fundamental para saber la forma en que éstas van a competir en los mercados y de ellas dependerá el éxito de la gestión empresarial.

El concepto de estrategia se encuentra aferrado a la historia y mucho más aún al desarrollo empresarial y de las organizaciones en el mercado. En este sentido, en algunos artículos de investigación relacionados con temas de liderazgo, se encuentra que el término estrategia se deriva de la palabra griega “strategos” que significa general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Castellanos, 2014) .

Por otra parte, se observa que, para un especialista como para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. El énfasis de Chandler (2003) en cuanto al largo plazo, hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. (Chandler Jr, 2003)

El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir

encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia (Contreras Sierra, 2013).

Así las cosas, se puede analizar que la estrategia para una empresa puede ser la base para la construcción de ventajas diferenciales y competitivas respecto de sus oponentes. Es así como se evidencia en el artículo publicado en la revista EIA Londoño (2013), menciona que se entiende por estrategia corporativa el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de una organización. Las estrategias se configuran a partir de un conjunto amplio e indefinido de actividades que de algún modo comparten las empresas, pero que cada una debe integrar de manera propia y singular, creando la ventaja competitiva que es fuente de valor (Gutierrez Ossa, 2012, pág. 157).

Otra definición se encuentra relacionada con que la estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos con el fin de maximizar la ventaja competitiva y minimizar la desventaja competitiva (Wheelen & Hunger, 2007).

De otro lado, se encuentra que la empresa de negocios típica, considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional. (Wheelen & Hunger, 2007)

- La estrategia corporativa describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y producto. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.

- La estrategia de negocios, que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: estrategias competitivas y cooperativas. Por ejemplo, Staples aplica una estrategia competitiva para diferenciar sus tiendas al detalle de las de sus competidores mediante la prestación de diversos servicios en sus tiendas. British Airways ha seguido una estrategia cooperativa al formar una alianza con American Airlines con el fin de proporcionar servicio global.
- La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.

4.3 La estrategia de Servicio

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, la estrategia se convierte en un pilar para la sostenibilidad y desarrollo de una organización y el diseño e implementación de esta puede hacer posible o no, el alcanzar los objetivos empresariales. Para el caso de la investigación a realizar, es necesario profundizar en la estrategia funcional enfocada en el servicio o la experiencia en el servicio como factor diferencial o competencia distintiva.

Asociado al concepto de servicio, la organización podrá centrar su atención en la definición y ejecución de estrategias relacionadas con el resultado esencial del servicio, de

manera que este pueda ser percibido por el cliente de forma más o menos tangible, personal o estándar, de acuerdo con sus necesidades. En relación con los segmentos de mercado meta a los cuales va dirigido el concepto de servicio, las estrategias de la empresa podrán ir dirigidas a aspectos asociados con la administración del cliente, buscando formas de relación que modifiquen sus percepciones, comportamiento y participación en la entrega del servicio. Asimismo, la estrategia operativa dará lugar a que la organización tenga iniciativas dirigidas precisamente a este frente, de manera que faciliten la creación de valor mediante el uso de recursos, tecnología y la ejecución de procesos de servicio. Adicionalmente el sistema de entrega del servicio requiere definir estrategias encaminadas a integrar los diferentes componentes clave de la ejecución del mismo, de tal forma que la estrategia operativa este alineada eficazmente con las inversiones, activos e instalaciones del negocio (Lovelock, Reynoso, D'Andrea , & Huete , 2004).

Partiendo de lo anterior, es relevante conocer el concepto de servicio, dado que allí es donde recalcaría la aplicación de una propuesta de estrategia. Un servicio se define como: “un negocio que provee información, mano de obra, instalaciones o productos para satisfacer una necesidad” (Lopez, 2013).

De otro lado, Uribe Macías (2017) define la estrategia del servicio como una formula característica para la prestación de un servicio; es una premisa de beneficio muy bien escogida por parte de la organización, que tiene un valor evidente para el cliente y que establece una posición competitiva real para la empresa. (Uribe Macías, 2017)

En ese sentido, el autor menciona que para su diseño debe conocerse muy bien al cliente de la organización; por ello, se construye con base en la información demográfica y

psicográfica; dado que no es posible diseñar una adecuada estrategia del servicio simplemente sentado en el escritorio y sin saber profundamente las características propias de los clientes.

- **Información demográfica:** En primera instancia es imprescindible caracterizar al cliente según las variables demográficas pertinentes y aplicables. Algunas de ellas son: Edad, Género, Nivel de ingreso, Estrato socioeconómico, Nivel educativo, Ubicación geográfica, Religión o credo, entre otras. Cada una de las anteriores caracterizaciones deberá generar una estrategia del servicio diferente, al igual que campañas publicitarias y esfuerzos promocionales.
- **Información psicográfica:** En este aspecto se indaga acerca de cuál es el motivo de compra, qué hace que el cliente compre un producto u otro, qué tan sujeto está el cliente a los vaivenes de la moda y sus tendencias, entre otros. Igualmente, se analizan las costumbres de consumo, la moda, las necesidades, las expectativas y los gustos de los clientes. “Específicamente se indaga acerca de dos situaciones de todo cliente: el tipo de consumidor y el rol de consumidor” (Uribe Macías, 2017). De ello, la importancia de la estrategia de servicio, en la cual cada organización debe contar con un modelo de servicio o de gestión del mismo, que permita apoyar el desarrollo de la estrategia que defina la organización.

4.4 El Modelo de Gestión del Servicio

Para acercarnos al concepto y funcionamiento de un modelo de gestión del servicio, es necesario observar conceptos y fases asociadas a éste. Para ello, es importante traer a colación las fases que lo componen evocando la estrategia militar para facilitar la comprensión del mismo; para Lescano D (2014) estas son:

- **Primera fase: Análisis del teatro de operaciones y selección del blanco objetivo.**

Esto es conocer con exactitud hacia donde nos dirigimos, qué mercados buscamos (quienes son los clientes, donde están, como se comportan), el blanco objetivo. Así como saber en qué terreno se está jugando (magnitud del mercado, participantes amigos y no amigos, condiciones del terreno). Para determinar una posición favorable de partida (posicionamiento deseado), que luego ha de seguir una trayectoria según la estrategia que se tome y la capacidad de maniobra que se tenga, a fin de lograr los resultados buscados.

- **Segunda fase: Diseño del plan de batalla**

En esta fase es preciso determinar el servicio principal y las actividades complementarias y suplementarias, los procesos y recursos necesarios, así como formular unos estándares de calidad en el servicio que han de cumplirse en la práctica con exactitud. Por otro lado, se requiere determinar el número y perfil de las personas y los medios y modos para reclutarlas e incorporarlas. Finalmente, en esta fase habrá que determinar y gestionar los puntos de rendez vous (donde se contactan y se les acompaña a los clientes a fin de alargar la relación) y buscar que en ellos se cuente con la seguridad, comodidad y facilidad necesarias para la interacción entre los participantes amigos (clientes, proveedores e intermediarios).

- **Tercera fase: Detección, evaluación y monitoreo de los contactos**

Lo primordial en esta etapa será la capacidad de identificar la necesidad del cliente antes de que esta se produzca tangiblemente. Ello significa contar con sensores muy sensibles, capaces de detectar un requerimiento o problema, incluso manifiesto. Además de anticipar una necesidad, incluso inquietud o queja, el objetivo permanente e impostergable es identificar las posibles deserciones. Al establecer un contacto, será fundamental efectuar el seguimiento y

acompañamiento con el fin de asegurar la trayectoria que sigue el cliente e ir disponiendo las acciones más convenientes para mantener dicho contacto.

- **Cuarta fase: resultados y alertas**

Luego de la identificación y el monitoreo de los contactos, será necesario conocer oportunamente el resultado de los esfuerzos realizados. Si existen acciones u omisiones que han derivado en problemas para el cliente se activará la alerta roja que buscará solucionar con rapidez y eficacia las eventualidades. Si, por el contrario, se observan resultados de satisfacción similares a los existentes en el promedio de mercado, tendrá que activarse la alerta amarilla, pues con esos resultados tal vez no se mantenga la posición competitiva trazada inicialmente. Una satisfacción media entre los clientes no asegura el futuro de la relación. Solo con resultados que indiquen una mayor satisfacción entre los clientes y que permitan generar además una vinculación con ellos, la alerta azul, estaremos en una posición ventajosa con una proyección de largo plazo. (Lescano D, 2014).

4.5 La innovación en el servicio

Entendiendo el concepto de servicio, mencionado de manera previa y teniendo en cuenta el objetivo del presente trabajo, es necesario comprender la manera en que un servicio puede ser mejorado a partir de elementos como la innovación.

En este sentido, se encuentra que la innovación significa cambios, desarrollo, transformación, progreso. Aplicada a la empresa, “es la modificación de uno o varios aspectos de la misma con el objetivo de crear nuevos valores” (Schnarch, 2020).

Comprendiendo lo anterior, es viable establecer que la innovación en el servicio lleva a buscar su transformación. La innovación no tiene por qué ser algo científico, como se piensa frecuentemente, ya que puede referirse a cualquier cambio que introduce alguna novedad. En efecto, puede innovarse para mejorar, cambiar, replantear o modificar procesos, servicios, productos (Schnarch, 2020).

Como apoyo a esta definición y asociado a conceptos ya mencionados, se ha encontrado que un buen punto de partida para considerar la innovación en servicios es, primero definir claramente las palabras servicio e innovación. Un servicio se define mejor como un negocio que provee información, mano de obra, instalaciones o productos para satisfacer una necesidad. ¿Entonces que es la innovación? Simplemente es mejor definirla como: cambio que genera valor. (Lopez, 2013).

Atado a lo anterior, existe un concepto que menciona que innovar literalmente significa producir o introducir algo nuevo, alguna idea o instrumento. En particular combina dos procesos que se superponen: tener ideas nuevas y ponerlas en marcha (John, 1992).

4.6 Experiencia del Cliente y Transformación

Como se ha mencionado antes, las empresas están siendo participes de un proceso de evolución en las necesidades del mercado, acorde a un nuevo comportamiento en los consumidores, acelerado en gran parte por eventos que no se tenían en el horizonte a nivel mundial. La emergencia sanitaria global ha llevado a que el mundo actúe diferente y se transforme el modo de consumir de los individuos, situación que hace que las empresas deban adecuar su servicio.

En la actualidad, las personas cuentan con información en tiempo real a través de la tecnología existente y medios virtuales que les permiten interactuar de una manera fácil y dinámica entre sí.

Bajo este contexto, ha surgido la importancia de los sentimientos que los clientes viven al utilizar los servicios o productos que ofrecen las empresas en el mercado, razón por la que, en el desarrollo de una propuesta de estrategia de servicio, es necesario tener en cuenta el concepto de experiencia de cliente.

Alcaide (2019) menciona que la experiencia del cliente es una estrategia de negocio, es situar al cliente en el centro de la empresa cuidando percepción y memorabilidad positiva en cada interacción, física y/o digital, generando satisfacción, lealtad y pertenencia. (Alcaide, 2019)

Por otra parte, Joseph Pine y James Gilmore, afirman que los bienes y servicios ya no resultan suficientes. Lo que los clientes quieren hoy son experiencias, eventos memorables que involucren al cliente de manera absolutamente personal (Pine, 2001)

Asimismo, las organizaciones deben desarrollar estrategias de gestión que coloquen la experiencia del cliente como una prioridad número uno, dado que sin un alto nivel de excelencia de la experiencia del cliente, la fidelización se convierte en una misión imposible (Mikel Diez, 2019)

4.7 Transformación Digital

De acuerdo con lo mencionado por la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores – IEBS “La transformación digital es un proceso que consiste en reorientar una compañía hacia la aplicación y el uso de las tecnologías emergentes”. (IEBS - Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores, 2022)

Otra definición, es la planteada por Ramón Heredia Jerez para quien la transformación digital es considerada como un “proceso constante y permanente en el tiempo, que permite cambiar radicalmente el valor para el cliente, en base a cambios en el modelo de negocio” (Heredia, 2018)

De acuerdo con el autor, se deben tener en cuenta tres aspectos importantes

- Uso intensivo de Innovación
- Incorporación de nuevas tecnologías disruptivas
- Cambio cultural hacia una cultura digital

En su libro, Heredia plantea las siguientes fases para implementar esos cambios:

Fase 1. Inversión para generar las bases requeridas para avanzar en el proceso de transformación, por lo tanto, no se deben esperar grandes impactos financieros.

Fase 2. Resultados del aprendizaje. Caracterizada por generación de propuestas de valor para el cliente y cambios internos en la forma de hacer las cosas, traducidos en optimización del modelo de operación.

Fase 3. Perpetua. Relacionada con la sustentabilidad del negocio en el tiempo con base en una buena implementación de las fases 1 y 2 que requerirán de una cultura con gran capacidad adaptativa.

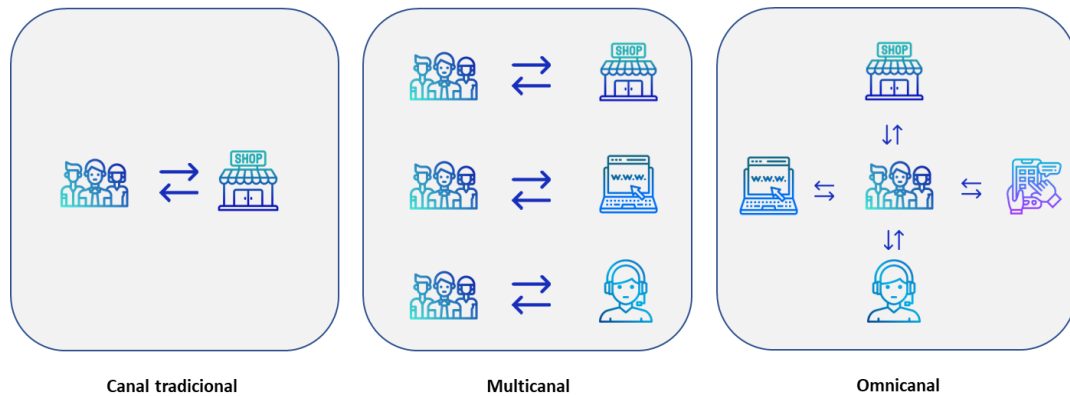
Es de resaltar, que el autor, aclara que la Transformación digital, no implica únicamente digitalizar procesos y agregar tecnología al negocio; sino que requiere cambiar el Modelo de negocio (innovar) como eje central de la transformación con una característica fundamental y es que éste debe ser “adaptativo” para estar en capacidad de hacer “mutaciones” de acuerdo con las necesidades del mercado, de forma que la empresa no pierda el atractivo para sus clientes y/o mercado.

4.8 Modelo de servicio Multicanal y Omnicanal

Una estrategia multicanal se centra en el uso de diferentes canales offline y online para llegar al consumidor. Se trata de ofrecer al cliente distintas vías para comprar o realizar gestiones en tienda física, pagina web, correo electrónico, teléfono de atención al cliente o redes sociales (Alcaide, 2019)

Para el autor, la omnicanalidad se concentra en no mantener abiertos los canales por separado, sino de unificar estrategias en todos los canales como si fueran uno, pensando en la experiencia del cliente, en sus necesidades, hábitos de consumo y uso de las nuevas tecnologías a la hora de decidir. La omnicanalidad hace posible que el cliente inicie una conversación a través de un medio y pueda continuarla en otro.

A continuación, en la Ilustración 2, se observa un esquema de diferentes modelos asociados al servicio.

Ilustración 2 Diferentes modelos de servicio.

Fuente: Elaboración propia con información tomada del libro **Customer Experience** (Alcaide, 2019)

En este panorama de múltiples canales, se invita a volver a lo básico: poner al cliente en el centro de la estrategia y decidir a partir de su comportamiento, como podemos darle una experiencia significativa. (Alcaide, 2019)

5. Marco Institucional

5.1 Marco Institucional de la Empresa

COLPENSIONES, es una Empresa Industrial y Comercial del Estado organizada como Entidad financiera de carácter especial, vinculada al Ministerio del Trabajo, para que ejerza las funciones señaladas en el presente Decreto y en las disposiciones legales vigentes, con la finalidad de otorgar los derechos y beneficios establecidos por el sistema general de seguridad social consagrado en el artículo 48 de la Constitución Política de Colombia.

De conformidad con el artículo 155 de la Ley 1151 de 2007, COLPENSIONES, hace parte del Sistema General de Pensiones y tiene por objeto la administración estatal del Régimen de Prima Media con Prestación Definida y la administración del Sistema de Ahorro de Beneficios Económicos Periódicos de que trata el Acto Legislativo 01 de 2005 y las demás prestaciones especiales que determine la Constitución y la Ley, en su calidad de Entidad financiera de carácter especial.

Las operaciones de COLPENSIONES, se regirán por el Decreto Ley 4121 de 2011, el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y sus estatutos. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 1993)

La supervisión y vigilancia está a cargo de la Superintendencia Financiera de Colombia, quien en cumplimiento de sus objetivos legales propenderá para que COLPENSIONES cumpla con las funciones establecidas en las normas legales vigentes.

De conformidad con el Artículo 5° del Decreto 309 del 24 de febrero de 2017, por el cual se modifica la estructura de Colpensiones, la Presidencia de la Republica de Colombia, determinó las funciones que cumplirá Colpensiones, las cuales están contenidas en dicho documento.

5.2 Misión

Colpensiones es una empresa del Estado que administra integralmente el Régimen de Prima Media con prestación definida (RPM), y los servicios sociales complementarios, brindando calidad en la atención y generando confianza en los colombianos mediante la protección económica, durante el ciclo de vida, ante los riesgos de invalidez, vejez y sobrevivencia.

5.3 Visión

En el 2022, Colpensiones será reconocida como la mejor opción de protección de la vejez de los colombianos, por la calidad y efectividad en la atención al ciudadano y la innovación en sus procesos para facilitar el ahorro para la vejez, invalidez y sobrevivencia.

5.4 Valores

En Colpensiones, los valores se manifiestan en una forma de ser: “Como personas, y como empresa, somos íntegros y nos debemos a nuestra palabra y compromiso”, por ende, los valores corporativos son: Diligencia, Transparencia, Justicia, Respeto, Honestidad, Integridad, Compromiso.

5.5 Objetivos Estratégicos de Colpensiones

En el plan estratégico vigente los objetivos estratégicos se presentan agrupados en perspectivas que denotan aspectos clave a trabajar para ejecutar la estrategia institucional.

Las perspectivas definidas para representar la estrategia vigente son:

- Gestión de Conocimiento y Talento Humano
- Procesos
- Financiera
- Usuario.

Las perspectivas y objetivos estratégicos permiten una visualización de la estrategia a través de la agrupación de objetivos en categorías que guardan una relación causa–efecto.³
(Ver Anexo A Mapa Estratégico 2019 – 2022)

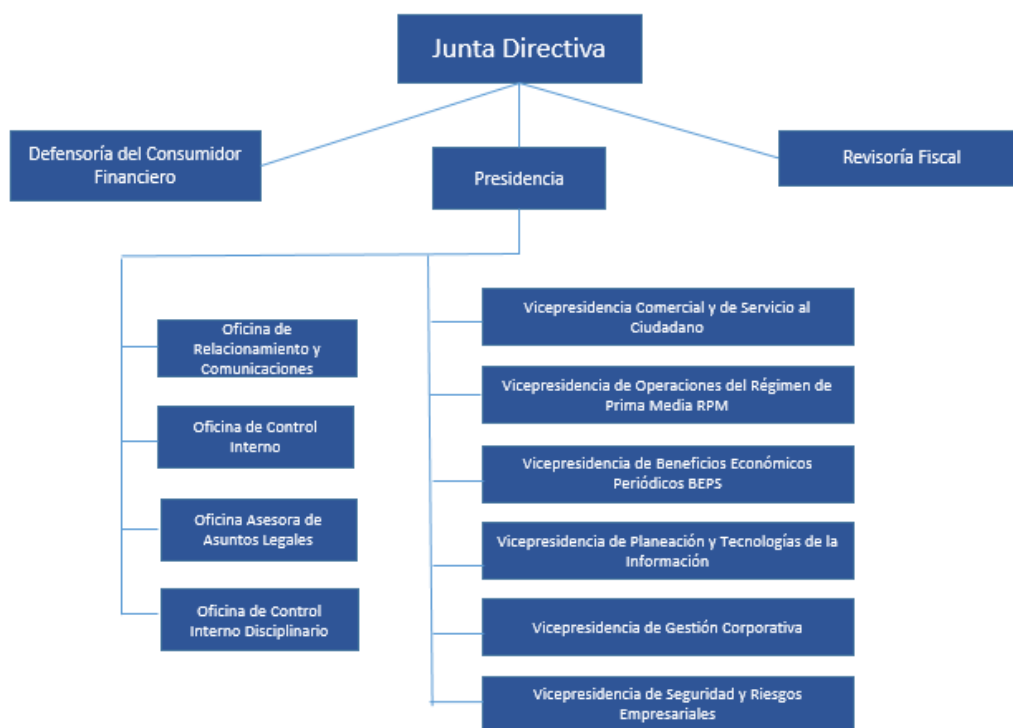
5.6 Estructura Organizacional

Colpensiones actualmente se encuentra conformada por una Junta Directiva integrada por cinco miembros (1 representante del Min, Trabajo, 1 representante del Min hacienda y Crédito público y 3 representantes de la Presidencia de la República) 1 Revisoría Fiscal, 1 Defensoría del Consumidor Financiero, 1 Despacho de Presidencia, 4 Oficinas asesoras y 6 Vicepresidencias. (Ministerio del Trabajo , 2017)

A continuación, se presenta de manera gráfica la estructura organizacional de Colpensiones (ver Ilustración 3. Organigrama de Colpensiones):

³ https://www.colpensiones.gov.co/Publicaciones/nuestra_entidad_colpensiones/marco_estrategico

Ilustración 3 Organigrama de Colpensiones.



Fuente: Elaboración Propia con base en información página web Colpensiones (Colpensiones, 2020)

A su vez, las vicepresidencias, según fuente de Colpensiones (2018) se encuentran conformadas de la siguiente forma:

- **Vicepresidencia Comercial y de Servicio al Ciudadano:** que cuenta con 2 Gerencias: Gerencia Comercial Integrada a su vez por 2 direcciones: Dirección Mercadeo y Dirección Comercialización y acompañamiento empresarial. La Segunda es la Gerencia de Servicio y Atención al Ciudadano conformada por 3 direcciones: Dirección de Administración de las Solicitudes y PQRS, Dirección de Estandarización y la Dirección

Atención y Servicio. Cuenta con 84 puntos de Atención al Ciudadano distribuidos en 8 Regionales.

- **Vicepresidencia de Operaciones del Régimen de Prima Media (RPM):** conformada por: Gerencia de la Administración de la información y 2 direcciones: Dirección de Afiliaciones y Dirección de Historia Laboral. Gerencia de Financiamiento e Inversiones con la Dirección de Ingresos por aportes, Dirección de Contribuciones pensionales y egresos, Dirección de Inversiones y Dirección de Cartera. Gerencia de Determinación de derechos, conformada por con la Dirección de Prestaciones económicas, Dirección de Medicina laboral y Dirección de Nómina de pensionados. Gerencia de Defensa Judicial con la Dirección de Procesos Judiciales y la Dirección de Acciones Constitucionales.
- **Vicepresidencia de Beneficios Económicos Periódicos (BEPS):** Conformada por la Gerencia de Redes e Incentivos y la Gerencia de Administración de Cuentas Individuales
- **Vicepresidencia de Planeación y Tecnologías de la Información:** cuenta con 3 gerencias: Gerencia de Tecnologías de la información con 3 direcciones: Dirección de Infraestructura tecnológica, Dirección de Sistemas de Información y Dirección de Relacionamiento TI con el negocio. Gerencia de Sistemas Integrados de Gestión SIG y Gerencia de Planeación Institucional con las direcciones: Dirección de Planeación y Proyectos y la Dirección de Prospectiva y estudios pensionales.
- **Vicepresidencia de Gestión Corporativa:** la cual cuenta con la Gerencia Administrativa y la direcciones: Dirección de Bienes y Servicios, Dirección Documental,

Dirección Financiera, Dirección Contractual, Dirección de Tesorería. Gerencia de Talento humano y relaciones laborales con la Dirección de Gestión del Talento humano y la Dirección de Desarrollo del talento humano.

- **Vicepresidencia de Seguridad y Riesgos Empresariales:** Conformada por 2 gerencias: Gerencia de Riesgos y Seguridad de la Información y Gerencia de Prevención del Fraude
- Es de resaltar que al cierre del año 2021 Colpensiones cuenta con 6.782.726 Afiliados, 1.496.468 pensionados, Vinculados al programa BEPS (Beneficios Económicos Periódicos) 824.675. (Colpensiones, 2021)
- En cuanto a su cubrimiento en la atención cuenta con 85 puntos, en los 32 departamentos de Colombia, dando cobertura nacional. El servicio de asesoría en estos puntos es especializado dado los perfiles y experiencia del personal de planta. La atención de ciudadanos se da por demanda de ciudadanos. A continuación, se muestra la información en las tablas 1 Distribución de los puntos de atención al ciudadano en Colpensiones y tabla 2 Composición de la Red Integral de atención Beps:

Tabla 1. Distribución de los puntos de atención al Ciudadano en Colpensiones.

REGIONAL	Nº PUNTOS
Antioquia	10
Bogotá	14
Caribe	11
Centro	17
Eje Cafetero	4
Occidente	14

Santanderes	8
Sur	7
Total	85

Fuente: Elaboración propia (Colpensiones, 2021)

Tabla 2. Composición de la Red Integral de atención Beps.

Regional	Puntos Beps	Gestores itinerantes	Total
Antioquia	6	12	18
Bogotá	5	10	15
Eje Cafetero	7	6	13
Caribe Norte	4	11	15
Caribe Sur	5	13	18
Centro	6	13	19
Occidente	9	14	23
Santander	7	7	14
Sur	4	9	13
Total General	53	95	148

Fuente: Elaboración propia (Colpensiones, 2021)

5.7 Segmentación de Ciudadanos

Teniendo en cuenta un informe de caracterización de grupos de interés priorizados en Colpensiones (2021) , desarrollado y publicado por la Gerencia de Planeación Institucional durante el año 2021, la empresa atiende a diferentes segmentos de usuarios, distribuidos en afiliados (6.811.214), pensionados (1.433.966), prepensionados (683.430), empleadores

(12.219), vinculados al programa BEPS (1.480.630), ahorradores (666.990) y no afiliados (potenciales afiliados (995.984) o potenciales vinculados (16.901.809).

Asimismo, con base en un estudio de mercado realizado por una firma de investigación para Colpensiones, se identificaron los siguientes perfiles de acuerdo con el momento de vida:

Ilustración 4. Perfil de los afiliados a Colpensiones

Perfil de los afiliados

Momento de vida



Afiliados de 45 a 54 años

Se encuentran en pre pensión, en esta etapa, se experimenta el nido vacío, se muestran mas conscientes de la vulnerabilidad de los años y de la necesidad de planificar el futuro.



Afiliados de 35 a 44 años

Se encuentran en un periodo de productividad y construcción, son los responsables de la economía del hogar y atraviesan por el momento de crianza de y educación de los hijos.



Afiliados de 25 a 34 años

Son independientes económicamente, se encuentran en un periodo de producción y disfrute, pueden estar iniciando o planeando la construcción de una familia, su afectividad gira alrededor de su pareja y trabajo.



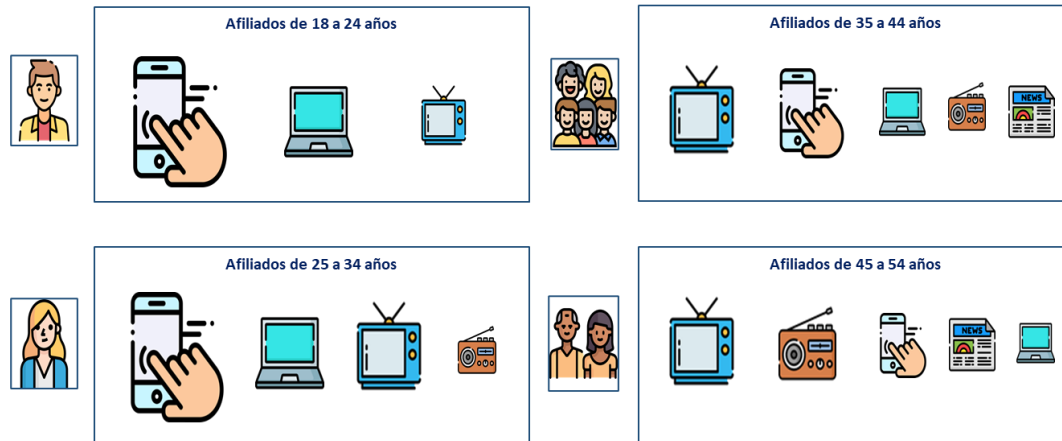
Afiliados de 18 a 24 años

Son adultos jóvenes que se dedican a estudiar y en algunos casos están comenzando su vida laboral. En la mayoría de los casos, dependen económicamente de los padres, su vida gira en torno a la socialización, la pareja y los amigos.

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de mercado para Colpensiones (Yanhaas, 2014)

De otro lado, el mismo estudio establece el relacionamiento de los afiliados con los medios de comunicación (preferencia), de acuerdo con el segmento de edad, como se evidencia en la Ilustración 5. Preferencias de medios de comunicación e información de afiliados por segmento de edad:

Ilustración 5. Preferencias de medios de comunicación e información de afiliados por segmento de edad.



Los tamaños de las imágenes representan la frecuencia de uso e importancia dada a cada uno de los canales

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de mercado para Colpensiones (Yanhaas, 2014)

De acuerdo con la ilustración, se puede identificar que para el segmento ubicado entre los 18 a los 24 años, el medio preferido es el celular y en segundo lugar el Internet. Las personas entre 25 a 34 años, son dadas al uso del Internet y celular, seguidos de la televisión. Para el caso de los afiliados entre 35 a 44 años, muestra preferencia por la televisión y el celular, en segundo lugar, el internet. En el caso de los adultos entre 45 y 54 años se da afinidad hacia la televisión, la radio y la prensa.

5.8 Segmentación de Empleadores

A diciembre 31 de 2021, el segmento de Empleadores de la Administradora se encuentra conformado de la siguiente manera tal y como se muestra en la tabla 3.

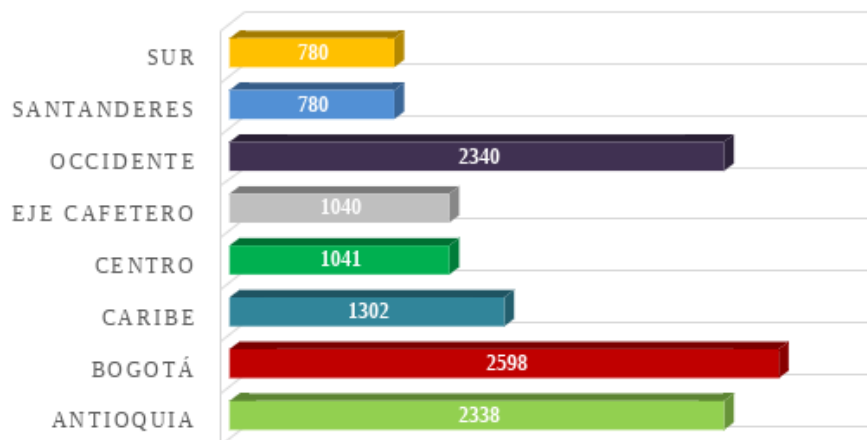
Conformación del segmento Empleadores:

Tabla 3. Conformación del segmento Empleadores.

EMPLEADORES		
Privados	10.095	83%
Públicos	2.124	17%
Total	12.219	100%

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de mercado para Colpensiones
(Colpensiones, 2021)

En cuanto a la distribución geográfica del segmento, en la ilustración Distribución geográfica del segmento empleadores puede apreciarse la conformación del mismo: Sur 780 empresas, Santanderes 780 empresas, Occidente 2.340 empresas, Eje Cafetero 1.040 empresas, Centro 1.041 empresas, Caribe 1.302 empresas, Bogotá 2.598 empresas y Antioquia 2.338 empresas.

Ilustración 6. Distribución geográfica del segmento empleadores.

Fuente: Dirección de Comercialización y acompañamiento Empresarial Colpensiones
(Colpensiones, 2021)

Conforme a lo expuesto en el estudio, se menciona que al segmento le interesa:

- La utilidad de los servicios ofrecidos en el portal del aportante (canal de atención exclusivo del segmento):
- La rapidez para realizar los trámites o servicios en el canal.
- La satisfacción con la calidad de la solución brindada por el profesional comercial.
- El concepto de bienestar orientado a programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, fomento al emprendimiento y acompañamiento al pre-pensionado para la adaptación a la nueva etapa.

En cuanto a la comunicación prefieren:

- Un chat en el cual resolver diligencias sin necesidad de ir hasta un punto de atención.
- Requieren de un balance entre asesoría presencial y virtual.
- Dentro de sus expectativas están el mejoramiento del servicio, sentir su mejor aliado es Colpensiones (mayor cercanía)
- Realización de capacitaciones en tema pensionales in house.
- Enfocan sus necesidades en el acompañamiento por parte de Colpensiones en las diferentes fases de la relación con el empleado, desde la vinculación inicial, hasta el momento de pensionarse y reducir la brecha informativa, por medio de videos que les permitan entregar información de Colpensiones.

6. Diseño Metodológico

6.1 Proceso metodológico

Con el objetivo de diseñar una propuesta de estrategia que permita apoyar y mejorar la atención integral a los ciudadanos, involucrando la educación al consumidor frente al uso y fomento del acceso a mecanismos de servicio en canales virtuales, se busca identificar oportunidades existentes a partir del análisis de diferentes elementos.

En dicho marco y teniendo en cuenta el objetivo mencionado, la investigación se concentra tanto en un enfoque cuantitativo como en uno cualitativo, necesarios para abordar desde diferentes puntos de vista, los aspectos a observar para la generación de recomendaciones, haciendo que esta sea de carácter mixto.

A partir del objetivo mencionado, la investigación se aborda desde un enfoque cualitativo, donde según la definición de Elías Mejía, Humberto Ñaupas, Eliana Novoa y Alberto Villagómez, la investigación cualitativa es interpretativa; es decir, se sostiene en una concepción hermenéutica, sus métodos de recolección le permiten acceder a datos para ser observados e interpretados (Mejía, Ñaupas, Novoa , & Villagómez, 2014).

Frente al enfoque cuantitativo, en el mismo se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Sampieri Hernández, 2014), actividad que hace parte de la investigación a partir de la utilización de herramientas

para el levantamiento de datos asociados a conocer la opinión de los usuarios de Colpensiones frente a la prestación del servicio.

Respecto a lo anterior, y a los beneficios de adoptar una investigación de carácter mixto, el autor Héctor Martínez Ruiz (2012), menciona que en el caso de las ciencias sociales no se puede hablar de un solo método, porque supone ofrecer una visión parcial de la realidad social, ya que no se alcanza a comprender la especificidad de los sentidos que se encuentran presentes en las acciones humanas.

Por otra parte, la investigación aborda un enfoque cualitativo a partir del análisis del entorno, de los posibles aspectos que desde un punto de vista teórico e interpretativo pueden impactar en el servicio a los usuarios y que por ende podrían ser tenidos en cuenta por los investigadores a partir de su experiencia frente al problema.

Bajo este contexto y teniendo en cuenta lo descrito, se considera que la investigación enmarcada en el presente estudio es de carácter exploratorio, con foco descriptivo, ya que esta es aquella en la que, como lo afirma el autor en su obra Métodos de Investigación (Salkind, 1997), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal, 2010).

Asimismo, la preocupación primordial de este tipo de investigación radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio (Sabino, 1992).

6.2 Técnica utilizada

Teniendo en cuenta el marco teórico presentado, se hace necesario realizar un diagnóstico del modelo de servicio de Colpensiones y su entorno a partir de instrumentos como la observación de los investigadores y la revisión documental de estudios e informes de la empresa, con lo cual se identifican datos asociados al desarrollo del servicio, segmentos de usuarios, portafolio de servicios, características del entorno y manejo del elemento de educación al consumidor.

Asimismo, se utiliza la revisión bibliográfica como mecanismo de conocimiento respecto a aspectos inmersos en el manejo del servicio y estrategias aplicadas a modelos de atención.

En paralelo, se desarrolla la aplicación de técnicas que permitan conocer la percepción de los usuarios frente a los aspectos más relevantes del servicio, el funcionamiento de los canales de atención, los factores de mayor importancia para mantener su satisfacción, la percepción respecto a la educación al consumidor que brinda la empresa y las diferentes recomendaciones desde su perspectiva y su concepto frente al servicio recibido.

En este sentido se da la aplicación de una investigación de campo a través de una encuesta a usuarios como mecanismo para identificar posibles oportunidades de mejora como base del diseño de la propuesta de una estrategia de servicio. Frente a la validación de este instrumento, se desarrolla una prueba piloto de manera previa a la aplicación de la encuesta, realizando el ejercicio con funcionarios y usuarios, observando respuestas acordes. Asimismo, se ha validado el cuestionario con el Director del trabajo de grado.

Por otra parte, se considera el uso de herramientas que permiten procurar por la innovación en el servicio, generando una propuesta de diseño específico para el mismo, y a su

vez buscando agregar valor a los consumidores a través del servicio, tales como la matriz de innovación de servicios Lasalle, el scope canvas y el lean canvas.

A continuación, se desarrolla una síntesis de los elementos de análisis según variables inmersas en el estudio asociadas a las categorías: Estrategias aplicables en el servicio y al Modelo de servicio en Colpensiones, uso de canales y educación al consumidor financiero, las cuales se aprecian en la Ilustración 8 Elementos de análisis según variables inmersas en el estudio, que se encuentra a continuación:

Ilustración 7. Elementos de análisis según variables inmersas en el estudio.

Categoría	Aspecto de análisis	Mecanismo de apoyo y análisis	Aplicación de la variable
Estrategias aplicables al servicio	Tipos de estrategia	Revisión bibliográfica	a. Identificación de opciones de estrategia a aplicar
	Tendencias en Modelos de servicio y educación al consumidor	Revisión bibliográfica Observación Análisis documental (entrevistas - estudio) Matriz de Lasalle Lean canvas	a. Identificación de modelos aplicables al servicio y características. B. Observación y recolección de aplicación de modelos y esquema de educación al consumidor en el sector. C. Identificación de características del modelo de servicio de Colpensiones. d. Identificación de segmentos de usuario e. Identificación de oportunidades de mejora a partir de herramientas de innovación
	Asociación de la innovación con el modelo de atención y servicio	Revisión bibliográfica Matriz LaSalle Lean canvas	a. Identificar opciones de aplicación de la innovación en el servicio
	Aplicación de la transformación digital en la experiencia de servicio y el modelo de servicio	Revisión bibliográfica Encuesta Análisis documental (entrevistas - estudio) Matriz LaSalle Lean canvas	a. Visualizar la importancia de los cambios en el servicio y el direccionamiento a la construcción de experiencias de servicio. b. Identificar focos o aspectos para aplicar la transformación digital en el servicio. c. Uso de canales alternos por parte de usuarios en Colpensiones
	Oportunidades en el entorno de la empresa	Análisis documental Análisis Porter, Pestel	a. Identificar oportunidades de mejora apalancadas por factores del entorno de la empresa y sus fortalezas
Modelo de Servicio en Colpensiones, uso de canales y educación al consumidor	Tipo de relación de los consumidores con Colpensiones	Encuesta	a. Identificar tipo de relación de los usuarios que usan servicios con la Empresa
	Uso de los canales de Colpensiones	Encuesta	a. Identificar tipo de canal seleccionado para el uso de servicios por parte de los usuarios
	Razón de uso de los canales	Encuesta Análisis documental	a. Conocer tipos de servicio utilizados por los usuarios
	Aspecto por el cual selecciona un canal para ser usado	Encuesta	a. Identificar razón de selección de un canal para uso de servicios de la empresa
	Percepción respecto a la calidad del servicio en los canales	Encuesta	a. Conocer la percepción de los usuarios frente a atributos del servicio
	Aspectos que mas valoran los usuarios al momento de ser atendidos	Encuesta	a. Identificar los aspectos que mas valoran los usuarios en la atención
	Usabilidad de canales digitales - Sede electrónica	Encuesta	a. Conocer si los usuarios usan o no los canales digitales
	Razones de no uso de canales digitales - Sede electrónica	Encuesta	a. Identificar los motivos por los que no se usan los canales digitales
	Recomendaciones para promover el uso de canales digitales - Sede electrónica	Encuesta	a. Identificar la opinión de los usuarios frente a acciones o recomendaciones para incentivar el uso de canales digitales
	Recomendación para mejora de un canal específico	Encuesta	a. Identificar la opinión de los usuarios frente a aspectos a mejorar en los canales
	Percepción de los usuarios respecto al suministro de educación al consumidor por parte de Colpensiones	Encuesta	a. Conocer la percepción de los usuarios respecto a la recepción de educación financiera por parte de Colpensiones
	Preferencia de medios para el suministro de educación al consumidor	Encuesta	a. Identificar preferencia de los usuarios en cuanto a medios por donde recibirían mensajes o campañas educativas.

Fuente: Elaboración propia

6.3 Población muestra

Con el propósito de obtener información que permita identificar las oportunidades de mejora frente al servicio prestado a los usuarios de Colpensiones, se determina enfocar la aplicación de una técnica asociada al desarrollo de la investigación cuantitativa como lo es la encuesta. En dicho marco se realiza un análisis sobre el volumen de usuarios que se presentan en los tres principales canales de atención, como son los Puntos de Atención al Ciudadano PAC, la línea de servicio telefónico y el Portal Web de la empresa, esto, con el fin de determinar un promedio mensual de dicho volumen de usuarios y a partir de allí definir una muestra adecuada que garantice la confiabilidad de la información.

De esta manera se observa la siguiente información estadística frente al volumen de usuarios en la tabla 4:

Tabla 4. Volumen de usuarios en canales de Colpensiones.

MES	TORNOS ASIGNADOS USUARIOS	LLAMADAS USUARIOS LINEA DE ATENCION TELEFONICA (ENTRANTES AGENTE)	USUARIOS PORTAL WEB	TOTAL	PROMEDIO MENSUAL USUARIOS
Enero	138.725	225.725	1.570.667	10.850.003	1.808.334
Febrero	196.511	234.131	1.613.182		
Marzo	226.072	163.908	1.496.385		
Abril	173.726	143.667	1.431.603		
Mayo	159.408	120.027	1.298.799		
Junio	206.815	119.349	1.331.303		

Fuente: Elaboración propia con base en información Gerencia de Servicio y Atención al Ciudadano – Colpensiones – año 2021

Teniendo en cuenta el ejercicio efectuado, se observa que el número promedio de usuarios que se atienden al mes en Colpensiones es de 1.808.334. Partiendo de esta cifra se considera el uso de una ecuación de carácter estadístico que permita manejar proporciones poblacionales y determinar la muestra adecuada bajo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. En este sentido, se da uso de la siguiente ecuación de medición de proporción poblacional:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Donde:

N = tamaño de la población

e = margen de error

z = cantidad de desviaciones estándar que una proporción determinada se aleja de la media. Como se observa en la siguiente tabla 5:

Tabla 5. Nivel de confianza versus tamaño de la muestra

Nivel de confianza deseado	Puntuación Z
80%	1.28
85%	1.44
90%	1.65
95%	1.96
99%	2.58

Fuente: Elaboración propia

Y donde también:

- Se asume un margen de error del 4%
- Se asume un nivel de confianza del 99%
- Se asume una población de 1.808.334 individuos

La ecuación tiene como resultado 1.040 individuos, número que se aproxima a 1.053 teniendo en cuenta los usuarios participantes en el estudio.

Con el interés de contar con información de diferentes tipos de usuario, la encuesta fue aplicada de manera aleatoria en canal presencial y virtual, donde se llegó a contar con la participación de afiliados, pensionados, vinculados al programa BEPS, beneficiarios de pensión, empleadores y usuarios que no tienen ninguna vinculación con Colpensiones pero que utilizan sus servicios.

6.4 Recolección de datos

A partir de la identificación de los posibles tipos de usuario que tiene Colpensiones, se desarrolló la construcción del cuestionario, estructurado para identificar los aspectos que pueden ser susceptibles de mejora del servicio, enmarcados en el uso de los canales de atención y los atributos del servicio, asimismo como la percepción respecto a la educación al consumidor ofrecida por Colpensiones, los cuales hacen parte de un modelo de atención enfocado en la generación de experiencias de servicio adecuadas y aspectos como la orientación, acompañamiento y asesoría a los ciudadanos. (Ver Anexo C. Estructura encuesta)

Por otra parte, al ser el servicio una actividad de carácter transversal, en donde se tiene la participación de diferentes actores es necesario abordar elementos que pueden impactar en la competitividad e innovación, tales como los clientes, el sector, los posibles productos sustitutos y competidores. En este sentido, es relevante anotar que el servicio es un factor que puede convertirse en la ventaja diferencial de una empresa en un mercado.

La presente investigación también da uso de herramientas como la encuesta, técnica que ha permitido llegar a 1.053 usuarios de los servicios de la empresa y conocer diferentes aspectos de su percepción frente al servicio que reciben, información determinante para la construcción de propuestas de intervención o diseño del servicio. (Ver anexo D. Resultados encuesta)

6.5 Herramientas de apoyo

El objetivo de la presente investigación es proponer una estrategia de intervención en el servicio de Colpensiones, permitiendo apoyar la atención integral a los ciudadanos, con énfasis educativo, enfocada en el fomento del uso de los canales virtuales y conocimiento de productos y servicios. En este sentido se considera importante aplicar herramientas que apunten a la innovación, diseño de servicios y generación de valor como la matriz de innovación de servicios La Salle y el Lean canvas.

La Matriz de Innovación de servicios La Salle (Ilustración 9) es un método sistematizado de apuntar a la innovación puede ser creado construyendo un diagrama matriz, que comprende una matriz rectangular de palabras. El axis vertical izquierdo se refiere a las Semillas de innovación de servicios, y en el axis horizontal superior están los catalizadores. La caja en la

intersección de cualquier semilla con cualquier catalizador nos da una causa para pensar de una manera particular (Salle, 2013)

Ilustración 8. Matriz de innovación de servicios La Salle.

Catalizadores Semillas							
	Yo deseo	Frustración	Mirada al futuro	Repreguntarse	Nueva tecnología	Seguimiento	Repetición
Cambio							
Mejoramiento del canal							
Productos complementarios							
Tendencias							
Cambio consecuente							

Fuente: Elaboración propia a partir del libro *Innovar o Perecer* (Lopez, 2013)

Por otra parte, el Lean canvas (Ilustración 10), combina la filosofía del lean start up con los aspectos clave del canvas bussines model. Se enfoca más que nada, en entender el problema, como primer requisito, para luego enfocarse en la acción de crear el producto o servicio. (Ortega, 2021):

Ilustración 9. Lean canvas.

PROBLEMA	SOLUCION	PROPUESTA DE VALOR UNICA	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTO DE CLIENTES
Problemas top 3	3 características del producto o servicio	Una frase clara, simple, sencilla que explique que te hace especial y como vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema	Que te hace especial / Diferente	Segmento objetivo
	METRICAS CLAVE		CANALES	
	Actividades clave a medir		Vía de acceso a clientes	
ESTRUCTURA DE COSTES			FLUJO DE INGRESOS	
Gastos			Como vamos a generar dinero	

Fuente: Elaboración propia con información del libro Design thinking (Ortega,**2021)**

7. Diagnóstico Organizacional

Partiendo del propósito de lograr desarrollar el diseño de una propuesta de estrategia de servicio, teniendo en cuenta oportunidades existentes y el manejo de elementos como los canales de atención y la educación al consumidor, esta investigación aborda aspectos y herramientas bajo una mirada que va del análisis externo hasta identificar aspectos de la empresa y su servicio como un factor transversal estratégico.

Mediante el manejo de herramientas como el análisis Pestel y las cinco fuerzas de Porter se aborda el entorno de la organización y las diferentes fuerzas que de una manera u otra pueden ejercer impacto en la gestión de Colpensiones y en el servicio hacia sus usuarios. Es así como en el desarrollo de la presente investigación se analizan los temas políticos, económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y legales, factores que pueden convertirse en determinantes frente al establecimiento de posibles acciones de mejora o estrategias frente al servicio que brinda la empresa; esto, en el marco de los objetivos de la investigación.

Por otra parte, al ser el servicio una actividad de carácter transversal, en donde se tiene la participación de diferentes actores, es necesario abordar elementos que pueden impactar en la competitividad e innovación, tales como los tipos de usuario, el sector, los posibles productos sustitutos y competidores. En este sentido, es relevante anotar que el servicio es un factor que puede convertirse en la ventaja diferencial de una empresa en un mercado.

La presente investigación también da uso de herramientas como la encuesta, técnica que ha permitido llegar a 1.053 usuarios de los servicios de la empresa y conocer diferentes aspectos de su percepción frente al servicio que reciben, el uso de los canales de atención y la

educación al consumidor, información determinante para la construcción de propuestas de mejora.

En este marco, la investigación se apoya en el desarrollo de otra herramienta como la matriz DOFA y Scope Canvas (ver anexo C), con lo que se facilita la comprensión u observación de aspectos relacionados con el servicio y demás elementos de la empresa. Asimismo, como mecanismos adicionales, se desarrollan la matriz de innovación de servicios Lasalle, método que permite identificar oportunidades a partir del análisis de semillas de innovación y catalizadores y por otra parte se da utilización de la herramienta Lean Canvas.

7.1 Procesamiento de datos

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el desarrollo de las encuestas efectuadas y luego de realizar la limpieza de datos correspondiente, el análisis de los datos permite identificar información respecto del uso de los canales de atención de Colpensiones, aspectos de servicio relevantes para los usuarios, la percepción frente a la calidad del servicio recibido e información asociada al uso del canal virtual Sede electrónica y la percepción respecto a la educación al consumidor realizada por parte de la empresa.

A continuación, se puede observar la información de mayor relevancia por cada uno de los tipos de usuario del servicio, plasmada en la tabla 6.

Tabla 6. Aspectos relevantes para el segmento Afiliados.

TIPO DE USUARIO	Último canal Utilizado		Razón de uso último Canal		Aspecto de selección del canal		Percepción calidad en el servicio - aspectos de servicio (Satisfechos + Muy satisfechos)	
AFILIADOS	1. PAC	2. Sede Electrónica	1. Realizar Consulta de Información	2. Radicar un trámite	1. Asesoría y conocimiento por parte del personal	2. Facilidad de acceso	Alto: Atención y amabilidad del personal de servicio	Bajo Facilidad para recibir o encontrar la información
	60%	22%	44%	33%	31%	21%	91,80%	89,50%
	Uso de la Sede electrónica		Razón de No uso Sede electrónica		Enfoque para promover el uso de la sede QUIENES NO LA USAN		Enfoque para promover el uso de la sede QUIENES SI LA USAN	
	Si la ha usado	No la ha usado	1. No la conoce	2. No sabe como usarla	1. Facilitar el acceso al canal	2. Generar campañas de educación.	1. Facilitar el acceso al canal	2. Ampliar trámites y servicios
	57%	43%	49%	22%	33%	19%	30%	20%
	Canal para mejorar	Aspecto a mejorar en el canal	Canal para mejorar	Aspecto a mejorar en el canal	Percepción: Siente que Colpensiones le brinda educación financiera		Que medio prefiere para educación financiera	
	1. Sede electrónica	Facilidad de Acceso	2. Contact C Línea de atención telefónica	Capacidad de resolución de consultas	Si (siempre, frecuentemente y lo normal)	No (Nunca y pocas veces)	1. Mensajes por correo electrónico	2. Charlas y talleres
	34%	50%	33%	50%	45%	55%	28%	22%

Fuente: elaboración propia

De la información anterior, con respecto a los Afiliados a Colpensiones se deduce:

- El 60% de los afiliados utilizó el PAC como canal de atención para su última operación; dentro de las operaciones de este tipo de usuarios el 44% son consultas de información, tipo de transacción que puede efectuarse en otros canales.
- Siendo el PAC el canal más seleccionado, el 31% de los afiliados motiva esta elección a nivel general por la Asesoría y conocimiento por parte del personal, un 21% por la facilidad de acceso.
- El aspecto o atributo del servicio más valorado por los afiliados es la amabilidad en la atención. La percepción de calidad frente a este aspecto en los afiliados es del 91,8 %

(usuarios satisfechos + Muy satisfechos). Lo anterior indica que existe un nivel alto de satisfacción en este segmento.

- El 43% de los afiliados No ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones y de estos el 49% no la ha hecho por no conocer el canal y otro 22% por no saber usarla, convirtiéndose en un potencial para promover el uso en el segmento.
- Por resultados de encuesta se deduce que para los afiliados el Canal Contact Center es de uso informativo. El 33% de los afiliados opina que debe ser el canal para fortalecer por Colpensiones. El 50% de estos afiliados recomienda aumentar la capacidad de resolución de consultas.
- El 55% de los afiliados encuestados informan que no sienten que Colpensiones les brinde educación financiera. Un alto porcentaje de ellos informa que prefiere recibir educación por mensajes de correo electrónico y a través de charlas o talleres presenciales, dejando observar que son susceptibles de recibir actividades de educación.

Tabla 7. Aspectos relevantes para el segmento Pensionados.

TIPO DE USUARIO	Último canal Utilizado		Razón de uso último Canal		Aspecto de selección del canal		Percepción calidad en el servicio - aspectos de servicio (Satisfechos + Muy satisfechos)	
PENSIONADOS	1. PAC	2. Sede Electrónica	1. Realizar Consulta de Información	2. Solicitar Certificado	1. Asesoría y conocimiento por parte del personal	2. Agilidad en la atención	Alto: Atención y amabilidad del personal de servicio	Bajo: Tiempo de espera para ser atendido
	72%	15%	37%	28%	32%	23%	91,60%	85,80%
	Uso de la Sede electrónica		Razón de No uso Sede electrónica		Enfoque para promover el uso de la sede QUIENES NO LA USAN		Enfoque para promover el uso de la sede QUIENES SI LA USAN	
	Si la ha usado	No la ha usado	1. No la conoce	2. No sabe como usarla	1. Facilitar el acceso al canal	2. Generar campañas de educación.	1. Facilitar el acceso al canal	2. Proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso
	44%	56%	53%	29%	45%	17%	41%	16%
	Canal para mejorar	Aspecto a mejorar en el canal	Canal para mejorar	Aspecto a mejorar en el canal	Percepción: Siente que Colpensiones le brinda educación financiera		Que medio prefiere para educación financiera	
	1. Contact C - Línea de atención telefónica	Capacidad de resolución de consultas	2. Sede electrónica	Facilidad de acceso	Si (siempre, frecuentemente y lo normal)	No (Nunca y pocas veces)	1. Mensajes por correo electrónico	2. Mensajes de texto Tel Móvil
	41%	57%	28%	21%	31%	69%	29%	26%

Fuente: elaboración propia

De la información anterior plasmada en la tabla 7, con respecto a los Pensionados por Colpensiones se deduce:

- El 72% de los pensionados utilizó el PAC como canal de atención y dentro de sus operaciones el 37% son consultas de información y un 28% solicitud de certificados. Estas operaciones pueden efectuarse por canales alternos, por lo que estos usuarios se convierten en un potencial para la ejecución de campañas de educación.
- El 91,6% de los pensionados perciben satisfacción con la Atención y amabilidad del personal de servicio. Se deduce que frente a la atención de este segmento se desarrollan acciones que permiten mantener una buena relación con los usuarios.

- El aspecto con menor calificación en percepción de calidad es el tiempo de espera para ser atendido. Teniendo en cuenta que el canal más utilizado es el PAC, se deduce que allí se concentra esta calificación, lo cual abre la posibilidad de evaluar acciones para mitigar la situación evidenciada.
- El 56% de los pensionados No ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones y de estos el 53% no la ha hecho por no conocer el canal y otro 29% por no saber usarla, convirtiéndose en un potencial para la promoción del canal.
- El 44% de los pensionados si usan la Sede electrónica; de estos el 57% recomienda promover su uso a partir de facilitar el acceso al canal y proporcionar acompañamiento en línea.
- La mayor proporción de pensionados, correspondiente al 41%, recomienda a partir de sus experiencias de servicio enfocar esfuerzos para fortalecer el Contact Center. El 57% de los usuarios recomiendan aumentar la capacidad en resolución de consultas. Esto indica que el canal puede tener debilidades respecto al funcionamiento de otros canales, convirtiéndose en un factor de alto impacto si se busca consolidar la homogeneidad de servicios en los canales.
- El 69% de los pensionados siente que Colpensiones No le brinda educación financiera. El 55% de los pensionados prefieren que la educación se la den por medios como los mensajes por correo electrónico y los mensajes de texto a teléfono móvil. Esto, deduce que son usuarios de correos y telefonía celular y que asimismo tienen aceptación por recibir educación.

Tabla 8. Aspectos relevantes para el segmento Beneficiarios de Pensión.

TIPO DE USUARIO	Último canal Utilizado		Razón de uso último Canal		Aspecto de selección del canal		Percepción calidad en el servicio - aspectos de servicio (Satisfechos + Muy satisfechos)	
BENEFICIARIOS DE PENSIÓN	1. PAC	2. Sede electrónica	1. Radicar un trámite	2. Realizar Consulta de Información	1. Asesoría y conocimiento por parte del personal	2. Agilidad en la atención	Alto: Resolución a su consulta o trámite	Bajo: Agilidad en la atención
	71%	12%	42%	38%	29%	29%	92,30%	88,50%
	Uso de la Sede electrónica		Razón de No uso Sede electrónica		Enfoque para promover el uso de la sede QUIENES NO LA USAN		Enfoque para promover el uso de la sede QUIENES SI LA USAN	
	Si la ha usado	No la ha usado	1. No la conoce	2. Le gustan los canales electrónicos pero prefiere atención personalizada	1. Facilitar el acceso al canal	2. Ampliar los trámites y servicios	1. Facilitar el acceso al canal	2. Mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio
	63%	37%	39%	21%	30%	30%	37%	32%
	Canal para mejorar	Aspecto a mejorar en el canal	Canal para mejorar	Aspecto a mejorar en el canal	Percepción: Siente que Colpensiones le brinda educación financiera		Que medio prefiere para educación financiera	
	1. Sede electrónica	Facilidad de acceso	2. Contact C - Línea de atención telefónica	Capacidad de resolución de consultas	Si (siempre, frecuentemente y lo normal)	No (Nunca y pocas veces)	1. Redes sociales	2. Mensajes de texto teléfono móvil
	44%	43%	38%	50%	53%	47%	25%	23%

Fuente: elaboración propia

De la información anterior, condensada en la tabla 8 con respecto a los Beneficiarios de pensión se deduce:

- El 71% de los beneficiarios de pensión utilizó el canal PAC para su última operación; no obstante, el aspecto al cual le dan mayor importancia en la atención que reciben es la "Posibilidad de acceso a los servicios en canales virtuales, sin tener que desplazarse a una oficina" (96%). Lo anterior indica que este segmento puede ser un foco de acción importante para la migración al uso de canales virtuales.
- El aspecto con menor percepción de calidad en los beneficiarios de pensión es la agilidad en la atención, con un 88% de calificación (satisfechos + muy satisfechos). Se deduce que, si su canal más seleccionado es el PAC, este canal podría tener

debilidades en este aspecto. Asimismo, el 38% de las operaciones de este segmento es la realización de consultas, operaciones que pueden efectuarse con mayor agilidad en otros canales alternos.

- El 63% de los beneficiarios de pensión han usado la Sede Electrónica, siendo esta aún alta proporción para este canal. El 69% de estos usuarios del canal recomiendan para promover su uso el facilitar el acceso y mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio; lo que permite deducir que el canal puede presentar incidencias de carácter tecnológico que afecten la utilización.
- El 38% de los beneficiarios opina que el Contact Center debe ser el canal para fortalecer por Colpensiones. El 50% de estos afiliados recomienda aumentar la capacidad de resolución de consultas, permitiendo ver que esta es una variable recurrente entre los usuarios.
- El 53% de los beneficiarios siente que Colpensiones le brinda educación financiera, un numero alto frente a otro tipo de usuarios.
- El 47% de los beneficiarios siente que Colpensiones No le brinda educación financiera. De estos el 48% preferiría que les dieran educación por redes sociales y mensajes SMS. Se deduce que, aunque el número de quienes perciben que si reciben educación es alto, existe un potencial importante para aumentarlo.

Tabla 9. Aspectos relevantes para el segmento Vinculados Beps.

TIPO DE USUARIO	Último canal Utilizado		Razón de uso último Canal		Aspecto de selección del canal		Percepción calidad en el servicio - aspectos de servicio (Satisfechos + Muy satisfechos)	
VINCULADOS BEPS	1. PAC	2. Sede electrónica	1. Realizar Consulta de Información	2. Radicar un trámite	1. Asesoría y conocimiento por parte del personal	2. Canal con acceso integral a servicios	Alto: Claridad en la Información suministrada	Bajo: Atención y amabilidad del personal de servicio
	77%	12%	81%	8%	58%	15%	96,20%	84,60%
	Uso de la Sede electrónica		Razón de No uso Sede electrónica		Enfoque para promover el uso de la sede QUIENES NO LA USAN		Enfoque para promover el uso de la sede QUIENES SI LA USAN	
	Si la ha usado	No la ha usado	1. No la conoce	2.No sabe como se utiliza	1. Facilitar el acceso al canal	2. Ampliar los trámites y servicios	1. Facilitar el acceso al canal	2. Mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio
	46%	54%	50%	29%	36%	36%	25%	25%
	Canal para mejorar	Aspecto a mejorar en el canal	Canal para mejorar	Aspecto a mejorar en el canal	Percepción: Siente que Colpensiones le brinda educación financiera		Que medio prefiere para educación financiera	
	1. Contact C - Línea de atención telefónica	Capacidad de resolución de consultas	2. Punto de Atención al Ciudadano	Capacidad de resolución de consultas	Si (siempre, frecuentemente y lo normal)	No (Nunca y pocas veces)	1. Mensajes por correo electrónico	2. Charlas o talleres presenciales
	46%	33%	19%	40%	69%	31%	27%	23%

Fuente: elaboración propia

De la tabla 9 se observa la información con respecto a los vinculados BEPS, de la cual se deduce:

- El 77% de los vinculados BEPS informaron utilizar el Punto de Atención al Ciudadano, siendo la consulta de información, con el 81%, la razón de uso con mayor proporción. Este segmento de usuarios valora más la agilidad en la atención por encima de otros aspectos, lo que indicaría que son potenciales para convertirse en usuarios de canales virtuales, tanto por tipo de operación como por lo que les importa más al momento de recibir atención.

- El 96,2% de los vinculados BEPS encuestados perciben satisfacción con la claridad en la Información suministrada, lo cual permite deducir que se desarrollan acciones adecuadas para el manejo de la información dirigida a este segmento.
- El 54% de los vinculados BEPS encuestados informan que No han utilizado la Sede electrónica. Entre estos, el 50% dice que es por no conocerla y el 29% por no saber usarla. Lo anterior permite identificar que existe un potencial grande en este segmento para fomentar el aprendizaje en el uso del canal.
- El 46% de los vinculados BEPS encuestados recomienda enfocar esfuerzos para mejorar la atención en el Contact Center. La mayor proporción de estos recomienda ampliar la capacidad de resolución de consultas. Lo anterior permite deducir que el canal puede tener debilidades en su alcance para resolver las inquietudes de los usuarios de este segmento.
- El 69% de los vinculados BEPS encuestados sienten que reciben educación financiera por parte de Colpensiones, lo cual es un indicador alto respecto de otros segmentos. Lo anterior puede indicar que para este segmento se manejan prácticas de educación adecuadas.

Tabla 10. Aspectos relevantes para el segmento Empleadores.

TIPO DE USUARIO	Último canal Utilizado		Razón de uso último Canal		Aspecto de selección del canal		Percepción calidad en el servicio - aspectos de servicio (Satisfechos + Muy satisfechos)	
EMPLEADORES	1. Portal Web	2. PAC	1. Realizar Consulta de Información	2. Radicar un trámite	1. Facilidad de acceso	2. Asesoría y conocimiento por parte del personal	Alto: Orientación e instrucciones para realizar su trámite o consulta	Bajo: Atención y amabilidad del personal de servicio
	42%	27%	54%	23%	38%	19%	65,40%	46,20%
	Uso de la Sede electrónica		Razón de No uso Sede electrónica		Enfoque para promover el uso de la sede QUIENES NO LA USAN		Enfoque para promover el uso de la sede QUIENES SI LA USAN	
	Si la ha usado	No la ha usado	1. No la conoce	2. No sabe como se utiliza	1. Facilitar el acceso al canal	2. Generar campañas de educación para su uso	1. Facilitar el acceso al canal	2. Proporcionar acompañamiento o en línea para aprender sobre su uso
	73%	27%	57%	29%	57%	29%	37%	21%
	Canal para mejorar	Aspecto a mejorar en el canal	Canal para mejorar	Aspecto a mejorar en el canal	Percepción: Siente que Colpensiones le brinda educación financiera		Que medio prefiere para educación financiera	
	1. Sede electrónica	Capacidad de resolución de consultas	2. Contact C - Línea de atención telefónica	Capacidad de resolución de consultas	Si (siempre, frecuentemente y lo normal)	No (Nunca y pocas veces)	1. Página Web	2. Charlas o talleres presenciales
	46%	58%	31%	63%	65%	35%	46%	23%

Fuente: elaboración propia

De la información plasmada en la tabla 10, con respecto a los Empleadores se deduce:

- El 42% de los empleadores encuestados informan que seleccionaron como canal para realizar su última operación el Portal Web, siendo este el único segmento de usuarios que prefirió un canal virtual. De lo anterior se deduce que es un segmento en el cual puede estar marcada la cultura de uso de canales alternos y necesidad de contar con estos canales fortalecidos.
- El 27% de los encuestados informó utilizar el PAC; no obstante, se observa que la percepción de satisfacción con un aspecto como la atención y amabilidad del

personal de servicio es del 46%, lo que hace deducir que pueden existir debilidades en el personal encargado de la atención a este segmento.

- En general la percepción de satisfacción respecto a los diferentes aspectos de servicio es muy baja, teniendo como la calificación de mayor resultado la orientación e instrucciones para realizar su trámite o consulta con el 65,4%: lo anterior permite deducir que existen debilidades a nivel general en la atención de este segmento de usuarios.
- El 73% de los empleadores encuestados informan utilizar la Sede Electrónica, siendo una proporción alta respecto a otros segmentos; esto, permite identificar que estos usuarios prefieren la atención virtual; asimismo, se identifica que el aspecto que valoran al momento de la atención es la agilidad.
- El 46% de los usuarios recomiendan enfocar esfuerzos en mejorar la Sede Electrónica. El enfoque en que recomiendan trabajar para promover su uso es facilitar el acceso y proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso. Lo anterior permite deducir que, aunque estos usuarios utilicen canales virtuales como el portal web, observan debilidades al momento de realizar sus operaciones.
- El 65% de los empleadores encuestados sienten que reciben educación financiera por parte de Colpensiones, lo cual es un indicador alto respecto de otros segmentos. Lo anterior puede indicar que para este segmento se manejan prácticas de educación adecuadas y que posiblemente podrían ser utilizadas en otros segmentos.

Tabla 11. Aspectos relevantes para el segmento No Afiliados, No vinculados.

TIPO DE USUARIO	Último canal Utilizado		Razón de uso último Canal		Aspecto de selección del canal		Percepción calidad en el servicio - aspectos de servicio (Satisfechos + Muy satisfechos)	
NO AFILIADOS - NO VINCULADOS A COLPENSIONES	1. PAC	2. Portal Web	1. Realizar Consulta de Información	2. Radicar un trámite	1. Asesoría y conocimiento por parte del personal	2. Facilidad de acceso	Alto: Atención y amabilidad del personal	Bajo: Agilidad en la atención
	54%	19%	60%	24%	34%	24%	83,80%	77,02%
	Uso de la Sede electrónica		Razón de No uso Sede electrónica		Enfoque para promover el uso de la sede QUIENES NO LA USAN		Enfoque para promover el uso de la sede QUIENES SI LA USAN	
	Si la ha usado	No la ha usado	1. No la conoce	2. Le gustan los canales electrónicos pero prefiere atención personalizada	1. Facilitar el acceso al canal	2. Generar campañas de educación para su uso.	1. Facilitar el acceso al canal	2. Ampliar los trámites y servicios
	44%	56%	60%	13%	34%	18%	30%	30%
	Canal para mejorar	Aspecto a mejorar en el canal	Canal para mejorar	Aspecto a mejorar en el canal	Percepción: Siente que Colpensiones le brinda educación financiera		Que medio prefiere para educación financiera	
	1. Contact C - Línea de atención telefónica	Capacidad de resolución de consultas	2. Sede electrónica	Facilidad de acceso	Si (siempre, frecuentemente y lo normal)	No (Nunca y pocas veces)	1. Mensajes por correo electrónico	2. Página Web
	40%	56%	30%	39%	37%	63%	27%	27%

Fuente: elaboración propia

De la información en la tabla 11 con respecto a los usuarios No afiliados o No vinculados a Colpensiones se puede establecer:

- El 54% de los usuarios No afiliados utilizó el canal PAC para su última operación; no obstante, el tipo de operación que más se presenta es realización de consultas de información, lo cual es posible efectuar por otros canales de carácter virtual, disminuyendo posibles cargas operativas en el canal presencial.
- El 56% de los usuarios No afiliados no ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones y de estos el 60% no lo ha hecho por no conocer el canal, siendo un potencial para labores de información y educación.

- De los usuarios que informan No usar la Sede Electrónica, solo el 13% informa que No lo hace porque, aunque le gustan los canales electrónicos prefiere la atención personalizada; esto permite deducir que este segmento puede tener continuidad en el manejo de canales virtuales.
- De los usuarios que informan utilizar la Sede Electrónica, el 60% recomiendan que para promover su uso se debe facilitar el acceso y ampliar los trámites y servicios. Esto indica que, aunque el canal es usado tiene debilidades en estos factores (facilidad para acceder y portafolio de servicios).
- El 40% de los usuarios No afiliados encuestados recomienda enfocar esfuerzos para mejorar la atención en el Contact Center. La mayor proporción de estos recomienda ampliar la capacidad de resolución de consultas. Lo anterior permite deducir que el canal puede tener debilidades en su alcance para resolver las inquietudes de los usuarios de este segmento.
- El 63% de los usuarios siente que Colpensiones No le brinda educación financiera. El 54% de los pensionados prefieren que la educación se la den por medios como los mensajes por correo electrónico y la página web. Esto, deduce que son usuarios de correos y gustan de canales virtuales para recibir información.

7.2 Modelo de Servicio y Educación al Consumidor

Mediante el conocimiento del modelo de gestión del servicio de Colpensiones y el manejo que da a la educación financiera, se busca contar con información que permita

identificar la forma en que interactúa Colpensiones con los consumidores y de qué manera interviene la educación como elemento de su sistema de atención.

En este sentido, es necesario anotar que la educación respecto al uso de productos y servicios se ha convertido en una obligación para las entidades inmersas en el Sistema General de Pensiones, dado lo determinado a nivel normativo por la Superintendencia Financiera de Colombia a través de la Circular Externa 023 de 2021, donde reposa que todas las entidades deben procurar una adecuada educación del consumidor financiero atendiendo las distintas necesidades de los usuarios. Asimismo, que la educación es independiente a la información, dado el objetivo de la primera, atado a que el consumidor aprenda a utilizar los productos, servicios y canales.

A continuación, a partir del análisis documental (informes y procesos de la empresa) se aborda información asociada al esquema de atención con el cual se gestiona el servicio:

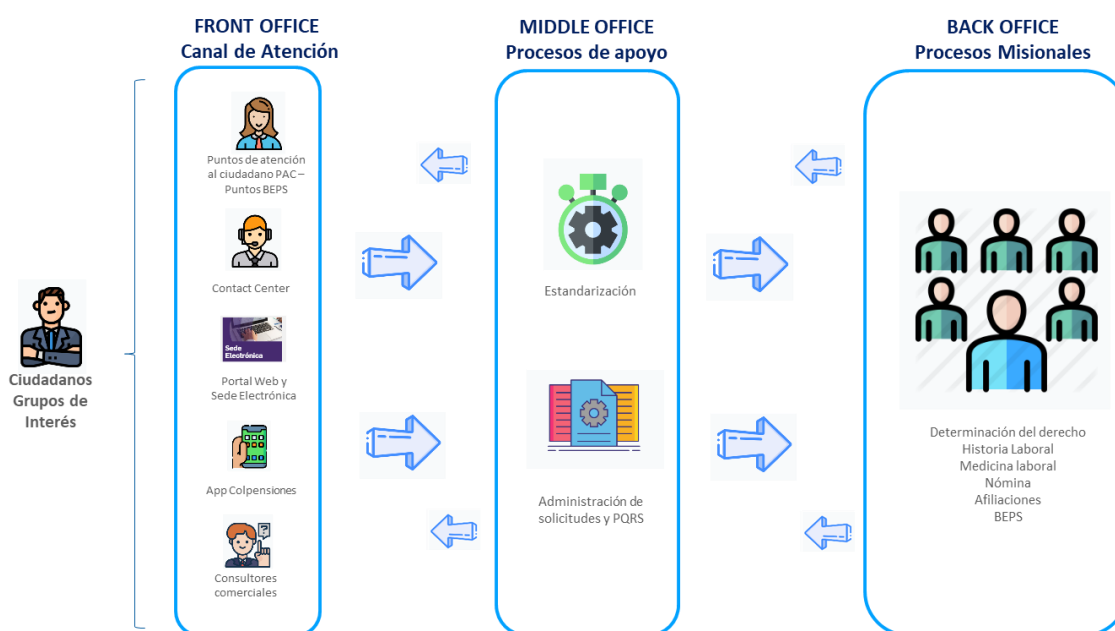
A. Modelo de servicio

Como se ha mencionado antes, previamente al registro de hallazgos asociados a los resultados de la presente investigación, se ha determinado conocer el modelo de servicio de Colpensiones, de tal manera que la información sirva como complemento al analizar los resultados de la encuesta a usuarios. De esta manera, se ha observado que la empresa cuenta con un esquema de canales de atención a través de los cuales brinda acompañamiento, orientación y asesoría de acuerdo con los tipos de solicitud o consulta que recibe.

Bajo este contexto, cuenta con canales de carácter presencial y alterno, como son los Puntos de Atención al Ciudadano PAC - Puntos BEPS, Portal Web, Sede Electrónica, App Colpensiones, Línea telefónica de servicio y el apoyo de Consultores comerciales para el

segmento de Empleadores y demás usuarios que en la gestión de dicho frente puedan encontrarse inmersos (todos los usuarios). Respecto al recurso humano o equipo de servicio, se identifica que en el canal presencial la asesoría al consumidor se concentra en equipo de planta especializado, mientras que en canales alternos esta actividad es desarrollada por terceros estratégicos (proveedores de servicio). A continuación, se muestra la ilustración de dicho modelo de servicio:

Ilustración 10. Esquema de Atención Colpensiones



Fuente: elaboración propia a partir de análisis de información (*Colpensiones, 2020*)

Lo anterior permite identificar:

Este modelo de atención se encuentra apoyado en la gestión de tres frentes de acción, un front office que se encarga de la atención en primer contacto con los usuarios, un middle office enfocado en asegurar la estandarización de procesos y la gestión de pqrs; asimismo existe un back office inmerso en la resolución de trámites, apoyado en la gestión de las áreas misionales de la empresa.

Por otra parte, frente a la atención de los usuarios, a nivel general se presentan diferentes tipos de servicios disponibles a través de los canales, mostrando un modelo multicanal, por lo que se considera que no necesariamente existe homogeneidad en la información.

A continuación, en la tabla 12 se hace un paralelo de los diferentes canales y su disponibilidad frente a las principales solicitudes / trámites que a nivel general se presentan en la empresa:

Tabla 12. Tipos de trámites o solicitud por canal

CANAL	TIPO DE OPERACIÓN / SOLICITUD (GENERAL)			
	Radicar Un trámite	Realizar una PQRS	Realizar una consulta de información	Solicitar un certificado o historia laboral
Punto de atención al ciudadano - Punto Beps	X	X	X	X
Sede electrónica	X (no integral)	X	X	X
Portal web		X	X	X
Contact Center - Línea de atención telefónica		X	X	X
App Colpensiones			X	X
Consultor Comercial			X	

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de la empresa (Colpensiones, 2020)

Lo anterior permite identificar que:

La empresa cuenta con atención integral en un canal como el Punto de atención al ciudadano PAC, en donde se brinda el servicio de manera presencial según afluencia de ciudadanos y sus necesidades. Este canal se caracteriza por contar con recurso humano

especializado en todos los productos y servicios de la empresa (trámites, consultas, asesoría, educación al consumidor, información).

Existen canales de carácter virtual que brindan servicios homogéneos para algunas operaciones.

Los canales virtuales no cuentan con atención integral especializada y pueden ser potenciados para su uso en el marco de la gestión del servicio en la empresa, teniéndose en cuenta para el desarrollo de una posible propuesta de estrategia frente al servicio.

Respecto a la radicación de trámites, se identifica que estos se concentran en diferentes tipologías y tienen un manejo especial según las necesidades de orientación y asesoría que requiera el usuario. A continuación, en la tabla 13, se muestra el comportamiento promedio de trámites mensuales y una breve descripción sobre el tipo de atención.

Tabla 13. Comportamiento promedio de trámites mensuales.

TRÁMITE	CANTIDAD PROM DIA	CANTIDAD PROM MES	OBSERVACIÓN
Reconocimiento	1.596	31.920	Normalmente requiere de orientación y asesoría para su radicación
Actualización de datos	965	19.300	Es potencial para uso de canal virtual
Afiliación	739	14.780	Es potencial para uso de canal virtual
Tutelas	1.331	26.620	Normalmente requiere de orientación y asesoría para su radicación
Historia Laboral	1.396	27.920	Es potencial para uso de canal virtual
Nómina	1.238	24.760	Normalmente requiere de orientación y asesoría para su radicación
TOTAL	7.265	145.300	

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de información (Colpensiones, 2020)

Por otra parte, se observa que, para el desarrollo del modelo de servicio, la empresa cuenta con aliados estratégicos (proveedores) de diferentes servicios, involucrados en la atención de los diferentes tipos de usuarios. A continuación, una síntesis de estos aliados.

La empresa cuenta con servicios de apoyo logístico para los Puntos de Atención al Ciudadano. Este servicio provee de facilitadores encargados de realizar orientación básica de canales virtuales en el PAC, manejo de turnos, direccionamiento de ciudadanos y apoyo operativo entre otras actividades. El servicio es de naturaleza por demanda y según necesidad.

La entidad cuenta con un servicio para la radicación de trámites en PAC y digitalización de documentos. Es un aliado estratégico que provee de operadores de rotonda, encargados de la radicación manual de trámites; asimismo, soporta el posible desarrollo de nuevos servicios y radicación en canales virtuales. En la generalidad, el servicio se da a partir de la definición de tarifas en donde se encuentra inmerso la aplicación de nuevos desarrollos necesarios para cumplir con la naturaleza de la actividad.

Cuenta con el apoyo de un tercero para la gestión y atención del canal Contact Center, involucrado desarrollos de carácter tecnológico para el manejo de servicios virtuales y de auto-atención. Este canal tiene un enfoque informativo y no transaccional, lo cual no lo hace integral en la atención.

La empresa tiene el soporte de un servicio tercerizado que provee de equipo humano para la atención de usuarios vinculados o potenciales ahorradores en el Programa BEPS. Su labor se concentra en la atención de esta población y el desarrollo de actividades de carácter educativo o de servicio en zonas rurales o urbanas del país.

Los PAC, al ser un canal presencial que atiende por demanda de ciudadanos y estar ubicados en diferentes ciudades y municipios del país, se categorizan según sus características físicas y afluencia de usuarios, presentando categorías A, B y C. De esta manera, existe una capacidad potencial para atender demandas mayores en algunos puntos del país, mientras que

en otros no se da dicha oportunidad. Según análisis realizados al interior de la compañía, se estima que aproximadamente un 32% de puntos podría tener esta característica.

B. Educación al consumidor

La entidad tiene dentro de sus frentes de acción la realización de esfuerzos en materia de educación al consumidor, no solamente por efecto del aporte que brinda este tipo de acciones a la consecución de objetivos estratégicos a nivel institucional sino del valor agregado que genera a la gestión comercial y de servicio, así como al cumplimiento que debe darse a normas como las circulares 015 de 2010, 008 de 2017 y 023 de 2021, emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, en donde, en el marco de la implementación del Sistema de Atención al Consumidor Financiero SAC, se le pide a las entidades vigiladas por dicho ente de control, realizar planes y programas de educación para los consumidores financieros, facilitando la comprensión, toma de decisiones y acceso a servicios.

Bajo este contexto, se identifica que Colpensiones cuenta entre su cadena de valor con un proceso específico de carácter misional, asociado al manejo de los esfuerzos de educación al consumidor, como se muestra a continuación en la tabla 14:

Tabla 14. Ubicación del proceso Gestión de Educación.

LÍNEA MISIONAL	
Macroproceso	Servicios de valor agregado
Proceso	Gestión de educación
Proceso	Gestión de servicios extendidos y bienestar

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de la empresa (Colpensiones, 2020)

En este sentido al analizar el proceso al interior de la empresa, se encuentra lo siguiente:

- Existe un proceso de gestión de educación que tiene como objetivo el planear, ejecutar y monitorear las acciones y herramientas educativas, mediante la definición y desarrollo de contenidos y/o herramientas, con el fin de generar cultura de ahorro y pensión en los colombianos. Apoyando las actividades de lo requerido por la Superintendencia Financiera de Colombia en el Sistema de Atención al Consumidor - SAC.
- Para el desarrollo de las actividades educativas, el proceso se inicia con el conocimiento de las necesidades y comportamiento de los grupos de interés de Colpensiones, los lineamientos estratégicos institucionales, la definición de las políticas y lineamientos de educación para ciudadanos, empleadores y otros grupos de interés, como insumo para la construcción del plan de educación y la aplicación de los mecanismos de educación.
- Por otra parte, es necesario mencionar que la empresa cuenta con diferentes herramientas que permiten la realización de campañas educativas y acercamiento a los diferentes tipos de usuarios o grupos de interés; entre estas se encuentra el portal educativo, campañas de mailing, envío de mensajes sms, charlas y talleres, videos y juegos lúdicos.
- El principal mecanismo de educación en Colpensiones es el portal educativo, alojado en su sitio web www.colpensiones.gov.co, donde tiene la capacidad de desarrollar contenidos asociados a diferentes segmentos de usuarios según las necesidades de información identificadas para cada uno de ellos. Durante el año 2021 se lograron más

de 2.040.000 impactos educativos a ciudadanos, según información inmersa en informes del Sistema de Atención al Consumidor Financiero SAC para el periodo.

- La empresa posee la capacidad de envío de mensajes masivos de correo electrónico a través de terceros que brindan este servicio a la empresa para el desarrollo de campañas informativas y de educación.
- Se cuenta con la alternativa de envío de mensajes de texto a través del servicio de Contact Center.
- Al tener una fuerza comercial enfocada en la orientación y asesoría de los grupos de interés, existe la capacidad para el desarrollo de dinámicas educativas de carácter presencial, tales como charlas y talleres. En la actualidad esta es una de sus fortalezas, dado el enfoque educativo de la gestión comercial.
- La empresa cuenta con el apoyo de terceros que soportan la construcción de mecanismos educativos como cartillas, juegos interactivos y videos, mecanismos que son publicados en los canales web.
- Colpensiones tiene presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, medios por los cuales divulga información y piezas de carácter educativo.
- Bajo este contexto y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, estas herramientas se convierten en una oportunidad para la aplicación de nuevas estrategias para el desarrollo de la educación financiera dirigida a los usuarios de la empresa.

7.3 Modelo de servicio y Educación al consumidor en el mercado

Como mecanismo de análisis se ha realizado un ejercicio de observación por parte de los investigadores, abordando el entorno de los canales de atención de las diferentes empresas en el sector pensiones, según información de oferta y portafolio de servicios publicada en sus canales web, con lo que se recolectaron datos que permitieron identificar el modelo de servicio y oferta educativa aplicado en las diferentes empresas de este sector, observando que cada una maneja estrategias particulares respecto a la oferta de canales y mecanismos de educación. En general, se interpreta que la educación es manejada a través de módulos o secciones educativas donde se alojan infografías, cursos y material lúdico por temas particulares y segmento de consumidores en la página web. Se identifica que el sector no ofrece o cuenta con canales de atención específicos enfocados en la educación financiera de carácter asistido a nivel integral, basándose únicamente en la oferta de contenidos educativos web para consulta de los consumidores. Los canales a nivel general manejan una oferta de información y desarrollo de transacciones, convirtiéndose en una oportunidad para la generación de valor en el servicio a partir de un elemento como la educación financiera.

A continuación, en la tabla 15 se muestra una síntesis de los hallazgos a través de un comparativo de la oferta de canales en estas empresas.

Tabla 15. Modelo de servicio y naturaleza de la oferta de canales educativos en el mercado

Canal o mecanismo	Porvenir	Colfondos	Protección	Skandia	Colpensiones
Página Web - modulo educación financiera	Educativo	Educativo	Educativo	Educativo	Educativo
Portal transaccional	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo
App	Transaccional - Informativo	No aplica	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo

Asistente virtual - Bot	Transaccional - Informativo	No aplica	Transaccional - Informativo	Informativo	Informativo
Chat en línea	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Informativo
WhatsApp empresarial	Informativo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Asesoría por videoconferencia para afiliados	No aplica	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	No aplica	Transaccional - Informativo
Asesoría por videoconferencia para usuarios en general	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Agendamiento de citas Video atención	No aplica	Transaccional - Informativo	No aplica	No aplica	No aplica
Agendamiento de citas telefónicas	Transaccional - Informativo	No aplica	No aplica	No aplica	Transaccional - Informativo
Agendamiento de citas en Oficina	Transaccional - Informativo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Línea de Servicio Teléfono - Audio respuesta	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo
Red de oficinas	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo	Transaccional - Informativo
Correo electrónico	Informativo	No aplica	No aplica	No aplica	Informativo
Atención móvil - SMS	Transaccional	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Punto digital físico	Transaccional	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de observación en los canales de las
empresas del sector pensiones

7.4 Análisis documental – entrevistas

A partir de la técnica de análisis documental, en el marco del enfoque cualitativo del presente estudio, se procede a la revisión de informes y estudios adelantados por la empresa respecto al modelo de servicio y la atención a los usuarios. En este sentido, se ha identificado el desarrollo de sesiones de entrevistas con integrantes del equipo de servicio, donde luego de revisar los posibles insights como resultado de indagar sobre la empresa, el modelo de servicio y la experiencia de los ciudadanos y sus necesidades, se ha encontrado lo registrado en la siguiente ilustración.

Ilustración 11. Resultados de entrevistas a funcionarios.



Fuente. Elaboración propia a partir de análisis o estudios efectuados por Colpensiones en 2019

Fuente: elaboración propia a partir de análisis documental.

Como se observa en la ilustración, frente a la opinión de las personas entrevistadas, la experiencia de servicio en la empresa debe ser transformada a partir del uso de la tecnología. Asimismo, se consideran necesarias acciones que fomenten la autoatención y educación de los usuarios y lograr educar y acompañar a los mismos en el uso de los canales alternos.

7.5 Análisis PESTEL

A. Factor Político

Si bien es cierto que actualmente en el país existe unidad de criterio frente a la necesidad de establecer una reforma pensional, también lo es, que no se ha llegado a un consenso frente a la causa de esta necesidad y mucho menos la solución; en este sentido la reforma pensional ha sido postergada por los gobiernos, tal vez por su impopularidad.

De acuerdo con las cifras y planteamientos realizados por algunos analistas en el tema, se menciona que el sistema pensional colombiano cuyo objetivo principal es la protección de la vejez, tiene una cobertura muy baja con respecto al promedio de América Latina que se encuentra en un 64%, ya que únicamente el 27% de los trabajadores están cotizando a seguridad social. (Mantilla G, 2018)

La última gran reforma pensional en Colombia se llevó a cabo en 1993, con la creación de la Ley 100 del mismo año, que entró en vigencia el 1 de abril de 1994 y tuvo como grandes modificaciones la ley 797 de 2003 y el acto legislativo 01 de 2005.

En su momento, esta reforma refería básicamente la creación de un sistema de seguridad social integrado, en el cual, los ciudadanos tuvieran la posibilidad de escoger entre fondos privados y uno público, la administración de sus aportes a pensión para la protección de los riesgos de invalidez, vejez o muerte, así como el manejo de la salud y riesgos profesionales.

Al pasar de los años, las Administradoras del Régimen de Ahorro Individual se han ido fusionando al punto de tener hoy día cuatro administradoras. En cuanto al Régimen de Prima Media con Prestación Definida, la ley 1151 de 2007 crea la Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones, cambiando el estilo de administración descentralizado manejado

por el Seguro Social desde 1949, año en el que empezó a operar por un modelo centralizado por procesos.

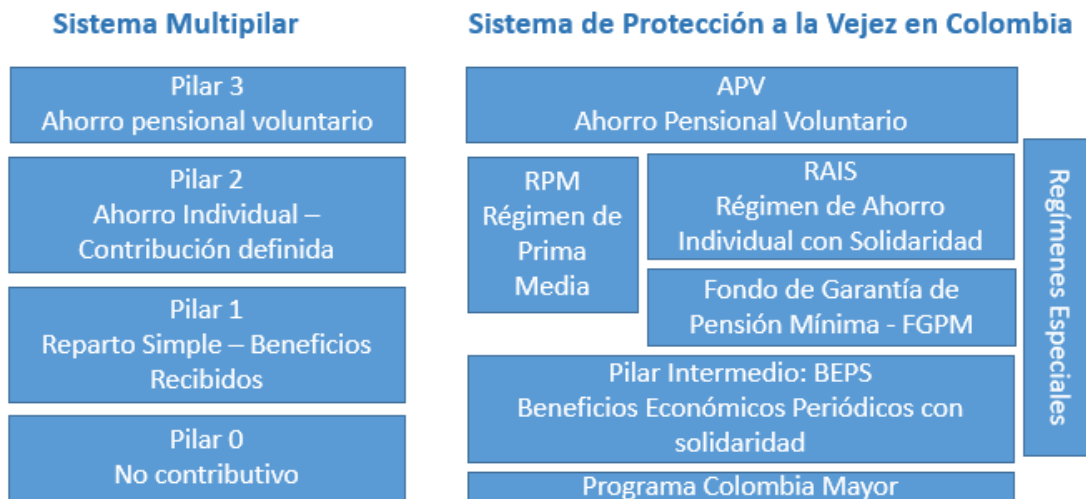
Ya han pasado más de 27 años de la reforma, y se evidencian problemas de sostenibilidad y una gran preocupación fiscal, baja cobertura e inequidad, por lo cual se ha venido planteando una reforma pensional.

Una de las principales reformas planteadas, es la presentada el informe de Villar & Forero, elementos para una propuesta de reforma del sistema de Protección Económica para la vejez en Colombia, para Fedesarrollo, que propone un sistema multipilar, creado por el Banco Mundial en el año 1994, que consiste en cuatro pilares así (Villar & Forero, Elementos para una propuesta de reforma del sistema de Protección Económica para la vejez en Colombia, 2018):

- *Pilar 1*, manejado por el Estado a través del esquema que busca garantizar acceso a una pensión básica para la población cotizante;
- *Pilar 2*, de ahorro individual, para los trabajadores con mayor capacidad de ahorro cuya tasa de reemplazo es más elevada,
- *Pilar 3*, de ahorro voluntario, estos tres componentes del sistema contributivo se complementan,
- *Pilar 0 (cero) o No Contributivo*, que aplica para las personas que no tienen recursos; es decir, el régimen subsidiado. (Villar & Forero, 2018).

A continuación, se muestra la ilustración Sistema Multipilar versus Sistema Protección a la Vejez en Colombia, que plasma el sistema propuesto en el informe de Fedesarrollo versus el modelo actual:

Ilustración 12. Sistema Multipilar versus Sistema Protección a la Vejez en Colombia.



Fuente: Elaboración propia con base en informe para Fedesarrollo (Villar & Forero, 2018)

Por su parte la Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía - Asofondos, como entidad gremial que congrega los 4 fondos privados, propone la creación de un solo régimen contributivo basado en el ahorro, que no otorgue subsidios a la población de más altos ingresos y que sea sostenible.

Basa su propuesta en los cálculos del Ministerio de Hacienda, donde una pensión de 25 salarios mínimos recibe cerca de 732 millones de pesos en subsidios. Mientras que el Estado destina más de 40 billones para pagar las pensiones de 2,31 millones de pensionados, el presupuesto del programa de Colombia mayor, que beneficia a 1,5 millones de adultos mayores vulnerables, es de solo 1,2 billones de pesos. (Villar, Fuentes , Secada, & Villagómez , 2013)

De otra parte, en el Congreso de Colombia (2021) se radicó un proyecto de ley que propone la creación de un Sistema de Ingreso Vital (SIV) que permita contar con un ingreso de

51% del SMLV a la población menos favorecida, amparándose en el “*derecho a la existencia*”. El SIV⁴ busca otorgarle a cada persona, como derecho ciudadano, un ingreso que le permita superar la pobreza monetaria y que complemente la materialización de los demás derechos económicos, sociales y culturales. La iniciativa tendría 3 pilares de acción: 1. Denominado Ingreso Vital de Existencia, abarca a personas en condición de discapacidad y adultos mayores o jubilados. 2. Ingreso Vital Garantizado, comprende a las personas mayores de edad dedicadas al cuidado de otros y labores del hogar (amas de casa). 3. Ingreso Vital Remunerado, que contempla a los mayores de edad en situación de desempleo. Se establece también, que cada persona beneficiaria ingresará a un solo pilar; no obstante, podrá pasar de un pilar a otro dependiendo de las necesidades o preferencias individuales. (Senado de la República de Colombia, 2021)

Otro factor político que afecta el desarrollo de Colpensiones es la Resolución 1734 de 2020, proferida por el Ministerio de Salud y Protección Social, que crea el Sistema de Afiliación Transaccional (SAT), que es un portal que pretende facilitar a los ciudadanos la afiliación a todos los riesgos que maneja el Sistema Integral de Seguridad Social; entre otras, se puede acceder a todos los servicios de la seguridad social a través de formularios únicos. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020)

En la siguiente tabla se muestran las amenazas y oportunidades del factor político:

⁴ Sistema Ingreso Vital (SIV): Proyecto de ley por medio de la cual se crea un sistema de ingreso vital para Colombia como primer paso para la instauración de una renta básica de ciudadanía universal, incondicional e individual, radicado el 18 de marzo de 2021 por la Senadora Victoria Sandino Simanca.

Tabla 16. Análisis PESTEL – Factor Político.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Unificación de los sistemas de pensiones	Reforma pensional al actual Sistema General de Pensiones que busque eliminar las deficiencias y brechas entre la población más vulnerable, haciendo sostenible financiera y políticamente el sistema. La unificación de los sistemas de pensiones que permitirá destinación de recursos para Colpensiones (de acuerdo con lo mencionada en el programa de gobierno del actual Presidente)
2. Una posible reforma pensional, puede aumentar el déficit fiscal	
3. Al aumentar el tiempo de cotización y/o la edad para la pensión, frente a la expectativa laboral del país, disminuyen las posibilidades de obtener una pensión.	

Fuente: Elaboración propia**B. Factor Económico**

Según la encuesta anual realizada por el DANE, la población de Colombia es de 48,3 millones de personas, de las cuales el 51,2% son mujeres y el 48,8% son hombres, de estos trabajan 22,3 millones de personas, divididas en 41,4% mujeres y 58,6% hombres. (DANE, 2020). Entre noviembre 2020 y enero 2021, el porcentaje de ocupados informales en el país fue 48,2%, lo que significó un aumento de 1,6 puntos porcentuales respecto al mismo periodo anterior (46,6%), lo que impacta significativamente frente a la población ocupada afiliada al sistema de seguridad social en salud y cotizante a pensión. Lo anterior indica que además de contar con un empleo, el mismo debe ser estable, ya que este es uno de los factores más influyentes al momento de cotizar para seguridad social; la ley laboral obliga a los empleadores a cotizar un porcentaje de la cotización de sus empleados, mientras que los independientes e

informales deben asumir la totalidad de la cotización, generando evasión por la alta carga parafiscal e implicando una mayor carga económica en los empleadores y en los trabajadores independientes.

Adicional a las afectaciones de la pandemia generada por la Covid 19, la coyuntura mundial por la guerra entre Rusia y Ucrania ha originado una desaceleración en la economía global que conlleva a un incremento en la inflación de acuerdo con las proyecciones realizadas por el FMI, se proyecta que el crecimiento mundial se desacelere del 6,1% estimado para 2021 a 3,6% en 2022. Más allá de 2023, el crecimiento mundial disminuirá a alrededor de 3,3% a mediano plazo. (Colpensiones, 2022).

A continuación, se muestran las amenazas y oportunidades del factor económico:

Tabla 17. Análisis PESTEL – Factor Económico.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Encarecimiento y sobre costo en materias primas provocado por la desaceleración mundial de la economía, originado por la guerra Rusia-Ucrania	Previsión de crecimiento de la economía en Colombia del 5.8% de acuerdo con lo indicado por el FMI
2. La evasión en el pago de seguridad social, haciendo insostenible el régimen de prima media que es un fondo común	2. La obligatoriedad legal y el apoyo de la Unidad de Gestión Parafiscal y Pensional (UGPP) para las contribuciones que corresponden a seguridad social y baja en la tasa de desempleo que para mayo se ubicó en 10.6%

Fuente: Elaboración propia

c. Factor Social

Ante el interrogante de ¿cómo impacta al país y a la sociedad el ahorrar para la época de retiro y de vejez?, el tema conduce a los principios base de la seguridad, que tiene entre otros, la cobertura a toda la población, evitar la pobreza, la financiación y la sostenibilidad, haciendo que el sistema sea tan fuerte que soporte la volatilidad económica y política. (Amador Andrade, 2017)

Según las cifras presentadas por el DANE, en 2021, en el total nacional, 19.621.330 personas se encontraban en situación de pobreza monetaria y en 2020 había 21.021.564 personas en esta situación. Lo anterior significa que 1.400.234 personas salieron de esta condición. En 2021, en el total nacional, 6.110.881 personas se encontraban en situación de pobreza monetaria extrema y en 2020 había 7.470.265 personas en dicha situación. Lo anterior significa que 1.359.384 personas salieron a la pobreza monetaria extrema. (Colpensiones, 2022)

Para diciembre de 2020, el Régimen de Ahorro Individual RAIS, reporta que, de los 17.087.932 afiliados a las 4 administradoras, solo cotizaron 5.211.859. (Superfinanciera, 2021)

Por su parte, para Colpensiones (2021) el Régimen de Prima Media contaba para el 2020 con aproximadamente 6.830.000 afiliados, de los cuales solo el 37% se encontraba activo, es decir, realizando cotizaciones; así mismo este régimen llevaba a ese corte 1.416.000 pensionados. El programa alternativo para la protección a la vejez, llamado Beneficios Económicos Periódicos (BEPS), llevaba, a junio de 2020 cinco años de operación con más de 27.000 beneficiarios.

Cuando se analizan estas cifras, se observa que existe una amplia brecha entre los afiliados y los cotizantes en ambos regímenes, lo que deduce un problema de índole social, ya

que la mayoría de los colombianos si bien se registraron en el sistema alguna vez, estos no están ahorrando para su vejez, lo que hace que el país tenga mayor pobreza y menor cobertura, haciendo más alta la carga tributaria para crear beneficios y auxilios para la población mayor.

Lo anterior tiene directa conexión con la problemática frente a la informalidad laboral y aquellas relaciones de este carácter que se dan por fuera del marco de la ley laboral y/o la informalidad en el trabajo, es decir, el oficio realizado por cuenta propia. Para González (2018) estas situaciones influyen para que no existan aportes para la pensión, como lo muestra un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que menciona que el 90% de trabajadores por cuenta propia no hace aportes a pensiones en Colombia. Asimismo, existen factores atados al poco conocimiento de la ciudadanía sobre el Sistema General de Pensiones, sus actores, la afiliación y los servicios de las entidades involucradas en el desarrollo del sector en Colombia. (González L., 2018).

A finales del año 2020 con el decreto 1174 del 27 de agosto, Colombia reglamenta como mecanismo de protección a la vejez, la integración del Piso de Protección Social, el Régimen Subsidiado del Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Servicio Social Complementario de Beneficios Económicos Periódicos - BEPS, que ampara al trabajador de los riesgos derivados de la actividad laboral y de las enfermedades cubiertas por los BEPS. (Colpensiones, 2022)

A continuación, se muestran las amenazas y oportunidades del factor social:

Tabla 18. Análisis PESTEL – Factor Social.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Incremento de población migrante y ciudadanos en edad mayor sin mecanismos de protección para la vejez y requeridos de subsidios	Interés del gobierno por generar mecanismos para la cobertura y la protección en la etapa de vejez, a través del programa BEPS.
2. Disminución en número de afiliados y en el recaudo, debido al desempleo y las secuelas que dejó la pandemia en tema de cotizaciones.	La obligatoriedad legal y el apoyo de la Unidad de Gestión Parafiscal y Pensional (UGPP), para hacer seguimiento al pago de contribuciones que corresponden al Sistema de Seguridad Social. Leyes que fomentan el desarrollo de programas y campañas de educación financiera por parte de las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.
3. Envejecimiento de la población próxima a pensionarse sin posibilidad de ingreso para la vejez	Por medio del Decreto 163 de 2021 el cual crea el Consejo Nacional de Personas Mayores- CNPM se espera mayor fomento de las políticas de protección para el adulto mayor.
4. Desconocimiento de la población sobre mecanismos de cobertura en seguridad social y pensiones.	Nuevas normas que promueven la implementación de mecanismos o canales de educación al consumidor financiero.
5. Evasión de los aportes al sistema de Seguridad Social por parte de trabajadores que devenguen menos de 1SMMLV	Implementación del Piso de Protección Social que será administrado por Colpensiones permitirá captar recursos.

Fuente: Elaboración propia

C. Factor Tecnológico

Hoy día las nuevas tendencias llevan a las empresas a crear estrategias que dispongan para sus clientes, experiencias de servicio a través de la omnicanalidad, es decir, que la experiencia de servicio no diferencie el canal que se está usando; esto permite mejorar los tiempos de espera que inciden en asesorías más especializadas evitando reprocesos y excelencia en el servicio y en las respuestas, creando reconocimiento positivo en la marca. (Molina, 2017)

Por otra parte, si bien se deben crear estrategias dirigidas a una transformación digital, se deben considerar los escenarios que la pandemia originó, en el sentido que las personas no podían desplazarse desde sus casas a realizar trámites como regularmente lo hacían, debido a temas de aislamiento, dada la contingencia por emergencia sanitaria (Derecho, 2020); por tanto, hubo que repensar las tendencias de vida por ejemplo: las empresas se vieron obligadas a implementar el teletrabajo, el comercio electrónico, la telemedicina, la educación virtual, las oficinas virtuales, el streaming corporativo y las plataformas digitales de entretenimiento. Sin embargo, el país se enfrenta a nuevos desafíos en esta materia, ya que, si bien estas nuevas tendencias suenan innovadoras, no son del alcance de toda la población, que, según CEPAL, el 67% de los hogares urbanos está conectado a internet, mientras que en las zonas rurales solo 23% logra esta conectividad. Asimismo, frente a los grupos etarios, el 42% de los menores de 25 años y el 54% de los mayores de 66 años no tienen conexión a internet. (CEPAL, 2020)

A continuación, se muestran las amenazas y oportunidades del factor tecnológico:

Tabla 19. Análisis PESTEL – Factor Tecnológico.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. No toda la población tiene acceso a internet	El compromiso generado por el Ministerio de las tecnologías de Información y Comunicación, abre la posibilidad de diseñar herramientas con un gran componente tecnológico para acceder a trámites y servicios.
2. Las nuevas tecnologías representan altos costos para su implementación	Aprovechamiento de recursos existentes, nuevos desarrollos en tecnología actual y existencia de oferta tecnológica según necesidades y capacidad.
3. Según MinTIC la brecha digital en Colombia es del 0,45, el cual significa que mientras más cercano a cero, se	Las tendencias mundiales en tecnología están dictando un curso empresarial dirigido a los datos y su aprovechamiento, así como a la evolución en la automatización de procesos que permitan

presentarán mejores condiciones digitales en la región y mientras más cercano a uno, menos favorables.	enfocar los esfuerzos de las personas al análisis en tiempo real para la toma de decisiones. Se interpreta como oportunidad para Colpensiones en la automatización de sus procesos y en el aumento de su capacidad para aprovechar la información para la toma de decisiones.
--	---

Fuente: Elaboración propia

D. Factor Ecológico

A través de la directriz presidencial 04 de 2012, el Gobierno Nacional a fin de tener una gestión pública efectiva, eficiente y eficaz, crea la estrategia “cero (0) papel”, utilizando soportes tecnológicos y medios electrónicos, estrategia que Colpensiones adoptó dentro de su operación. (Presidencia de la República de Colombia, 2012)

A continuación, se muestran las amenazas y oportunidades del factor ecológico:

Tabla 20 Análisis PESTEL – Factor Ecológico.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Generación de gravámenes por concepto de uso de dispositivos digitales	Incentivos gubernamentales para la implementación de nuevas tecnologías a nivel empresarial Política estatal de trámites cero papel y migración de atención a canales virtuales.

Fuente: Elaboración propia

E. Factor Ambiental

Así mismo, el 11 de marzo de 2020, se declaró el virus COVID 19 como una pandemia de alto contagio y propagación; ordenando para mitigar su propagación y contagio la toma de medidas necesarias por parte de los entes estatales (OMS, 2020), asumiendo esta directriz el Ministerio de Salud a través del Decreto 285 del 2020, el cual declara el Estado de Emergencia

Sanitaria (Derecho, 2020). En concordancia con lo anterior la resolución 666 del 24 de abril de 2020 adopta el protocolo general de bioseguridad para todas las actividades económicas y sociales. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020)

A continuación, se muestran las amenazas y oportunidades del factor económico:

Tabla 21. Análisis PESTEL – Factor Ambiental.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Propagación de nuevas cepas de Covid-19 y/o nacimiento de otros virus pandémicos	Nueva reglamentación para el manejo de medidas de bioseguridad en temas de atención a usuarios en canales presenciales y fomento del uso de canales virtuales. Nuevas tendencias en el comportamiento de los consumidores frente al uso de canales digitales.

Fuente: Elaboración propia

F. Legal

Colpensiones como empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter especial que está regulada por la Superintendencia Financiera de Colombia, cuya misión principal es la protección para la vejez a través de su programa de Beneficios Económicos Periódicos y la administración del Régimen de Prima Media con Prestación definida. En este orden de ideas, se encuentra regulada por una serie de normas que establecen requisitos y prohibiciones para poder operar adecuadamente. (Colpensiones, 2018)

A continuación, se analizan las normativas legales más relevantes que impactan a Colpensiones, relacionadas con el Sistema General de Pensiones, así:

Tabla 22. Normativa legal relacionada con el SGP.

<u>NORMA</u>	<u>OBJETO</u>	<u>OBSERVACIÓN</u>
Ley 1151 de 2007	Crea Colpensiones, sustituyendo así al antiguo Seguro Social	2007 crea a Colpensiones y da continuidad al Régimen de prima Media con Prestación Definida, ordenando a Colpensiones la administración del régimen, el pago de las pensiones entre otros.
Constitución Política de Colombia	Consagra la Seguridad Social como derecho fundamental	Por ser un derecho fundamental, goza del nivel máximo de protección.
Ley 100 de 1993	Crear el sistema integrado de seguridad social en Colombia	Crea dos regímenes para pensión (RPM/RAIS), Sistema de salud EPS y Riesgos profesionales ARL
Ley 797 de 2003	Modifica la ley 100 de 1993	Crea nuevas disposiciones en materia pensional y regímenes especiales.
Acto legislativo 01 de 2005	Regulares disposiciones en materia pensional	El Estado garantizará los derechos, la sostenibilidad financiera (deuda pensional)
Decreto 1818 de 2019	Regula el Sistema de Afiliación Transaccional SAT – Pensiones	Plataforma que unifica el registro de la afiliación usuarios del Sistema General en Seguridad Social.
Decreto 604 de 2013	Por el cual se reglamenta el acceso y operación del Servicio Social Complementario de Beneficios Económicos Periódicos (BEPS)	Crea una alternativa para aquellas personas que no alcanzaran una pensión plena.
Conceptos/ resoluciones internas	Busca dirimir establecer directrices que no se encuentran en la ley	Generadas por la entidad para orientación del modo de actuar frente a situaciones específicas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Análisis PESTEL – Factor Legal.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Interpretación de las normas de tal manera que puedan desfavorecer a los ciudadanos	1. Entes reguladores que controlan y vigilan la operación de los fondos de pensiones
2. La aprobación de reformas pensionales que sean contrarias a la protección de la vejez	2. Normas que propendan por la protección del empleador y los trabajadores para lograr menos informalidad y mayor cobertura
3. Posibilidad de sanciones por posible incumplimiento a normativa asociada a la protección de los derechos de los consumidores financieros respecto al servicio que reciben.	3. Posibilidad de generar valor en el servicio a partir del cumplimiento de la normativa, generando nuevos servicios avalados desde un marco legal.

Fuente: Elaboración propia

7.6 Análisis 5 Fuerzas de PORTER

Una industria es un grupo de empresas que elaboran un producto o servicio similar, lo que hace que, para una corporación o empresa sea importante evaluar diferentes aspectos dentro de la industria a la que pertenece, buscando identificar su estado como organización y el de sus productos y servicios frente a su competencia, por ende, las ventajas y desventajas respecto a su industria. (Wheelen & Hunger, 2007)

En este sentido, Michael Porter, experto en estrategia competitiva, sostiene que una corporación se interesa más en la intensidad de la competencia en su industria. El nivel de esta intensidad depende de fuerzas competitivas básicas. (Porter, 1993)

En este marco, a continuación, se abordan cada una de las fuerzas, que, según Michael Porter, impulsan la competencia en la industria de la cual hace parte Colpensiones.

A. Análisis De Competidores

El Sistema General de Pensiones en Colombia está compuesto por dos regímenes solidarios excluyentes pero que coexisten. El primero es el Régimen de Prima Media con Prestación Definida (RPM) que es de carácter público y es administrado por Colpensiones. El segundo es el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS), que es de carácter privado y es operado por las Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías.

En este escenario se puede analizar que es posible que exista competencia entre los dos regímenes, mas no, directamente entre Colpensiones y las Administradoras de Fondos de Pensiones, toda vez, que los consumidores pueden elegir entre uno y otro régimen según su necesidad y conveniencia. No obstante, en esta industria surge la posibilidad de nacimiento de nuevas AFP, dado su carácter privado y con un objeto de rentabilidad comercial.

Respecto a nuevos competidores, es una industria en donde la entrada de nuevos regímenes o actores del Sistema General de Pensiones está atada al desarrollo de nuevas leyes o una posible reforma pensional, situación que, aunque se ha tocado en diferentes ocasiones por el gobierno nacional, dejando ver la necesidad de abordar el tema, no es clara en cuanto a un tiempo de realización cercano; por esta razón, el escenario de competencia actual se mantendría estable en el horizonte más inmediato. Lo anterior, de acuerdo con las cifras mostradas en el Proyecto de Acto Legislativo presentado en marzo de 2021, en el cual se menciona que el Sistema General de Pensiones está compuesto por **23.899.146 afiliados** entre los dos regímenes, de los cuales Colpensiones tiene un 28% de afiliados, mientras que el fondo con mayor número de afiliados en el país es Porvenir con un 42% de participación; esto a cifras del 31 de diciembre/20, detalladas en la tabla 24 (Senado de la República de Colombia, 2021):

Tabla 24. Cantidad de Afiliados Activos e Inactivos desagregados por AFP.

Fondo / Administradora	Mujeres	Hombres	Afiliados Activos	Afiliados Inactivos	Total Afiliados por AFP
Colfondos	798.221	1.125.079	951.476	971.824	1.923.300
Colpensiones	3.150.823	3.660.391	2.976.178	3.835.036	6.811.214
Porvenir	4.358.858	5.718.986	4.168.694	5.909.150	10.077.844
Protección	2.293.273	2.668.095	2.345.118	2.616.250	4.961.368
Skandia	56.338	69.082	92.248	33.172	125.420
Subtotal	10.657.513	13.241.633	10.533.714	13.365.432	23.899.146

Fuente: Elaboración propia con base en Proyecto de Acuerdo Legislativo (*Senado de la República de Colombia, 2021*)

Tabla 25. Fondos Privados versus Colpensiones.

#	FUERZA	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	COMENTARIOS
1	Capacidad de atención a consumidores de forma personalizada por parte de las AFP del RAIS	0,2	5	1	El Respaldo económico que tienen los fondos privados (AFP) por parte de grupos empresariales sólidos del país, para generar sinergias y concentrar esfuerzos en el cubrimiento del mercado con una atención más personalizada y adquisición de tecnología de vanguardia para garantizar mayor cubrimiento; así como la salida al mercado de nuevos competidores puede significar acciones enfocadas al aumento de participación de afiliados. No obstante, la posibilidad de una reforma pensional que involucre un impacto negativo a Colpensiones y fomente la competencia con AFP en términos de cubrimiento, tecnología y trámites a través de canales alternos puede ser un factor a tener en cuenta en términos de mejora en la atención de ciudadanos, dado que Colpensiones, no maneja una asesoría tan personalizada sino en lo que a realización de trámites se refiere. Como ventaja de Colpensiones se tiene el nivel de posicionamiento de la marca por tratarse de la única administradora en el RPM; enfatizando en acciones encaminadas a diferenciar el producto RPM versus el RAIS mostrando las ventajas y bondades del régimen administrado por Colpensiones que cuenta con una participación del 28% del total de afiliados al SGP.
2	Especialización y conocimiento de los servicios y productos de inversión para segmentos premium	0,2	4	0,8	
3	Posicionamiento de las AFP en el mercado debido al respaldo de grandes grupos económicos	0,2	4	0,8	
4	Menor costo de operación de las AFP, por actividades de benchmark y sinergias con empresas aliadas	0,15	5	0,75	
5	Mayor nivel de avance tecnológico de las AFP en su operación debido a su origen privado que no requiere partidas presupuestales del Estado	0,15	5	0,75	
6	Mayor nivel de convenios y beneficios nacionales y/o internacionales por pertenencia de las AFP a grupos económicos internacionales	0,1	5	0,5	
Calificación ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA		1		4,6	

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz de tendencias – Universidad EAN

B. Rivalidad entre los competidores

Teniendo en cuenta la existencia del Régimen de Prima Media con Prestación Definida y el Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad, los cuales tienen características diferentes y pueden ser susceptibles de selección de los consumidores, la rivalidad entre Colpensiones y las Administradoras de Fondos de Pensiones se da a partir del número de afiliados, diferenciándose en la estrategia o foco de acción de cada empresa. Para Colpensiones, desde su carácter y objeto social, es relevante dirigir su estrategia comercial a la educación de los consumidores financieros y administración de afiliados que, con decisiones conscientes y según su conveniencia a futuro para proteger su vejez, eligen el Régimen de Prima Media para sus aportes a pensión. En el otro lado se encuentran las AFP, quienes enfocan su estrategia comercial en la rentabilidad que le dan sus afiliados y en incrementar con ese sentido de negocio, su base de cotizantes, ofreciendo alternativas de inversión que le permitan a sus afiliados incrementar el capital ahorrado, y es en este sentido que se da la rivalidad entre los fondos privados. (Congreso de la República de Colombia, 1993)

Por otra parte, es necesario anotar, que Colpensiones administra los Beneficios Económicos Periódicos BEPS, alternativa existente para ciudadanos que no cuentan con la capacidad de realizar aportes a pensión. Este programa no tiene un producto similar en las AFP que les permita competir frente a ese objetivo, lo que de una u otra forma le da ventaja a Colpensiones. Ver tabla 26

Tabla 26. Rivalidad entre Fondos Privados (RAIS) versus Colpensiones (RPM).

#	FUERZA	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	COMENTARIOS
1	Oferta de productos similares o sustitutos en términos de ahorro voluntario (AFP)	0,2	4	0,8	La estrategia comercial de las AFP con amplios recursos y fuerzas comerciales de alto impacto con capacidad de atender uno a uno el mercado, buscando traslado entre regímenes bajo decisiones tomadas de manera inconsciente guiados por beneficios económicos e incentivos de entrega inmediata a los clientes, es un factor a tener presente, dado que, en la actualidad los fondos privados entre sí, compiten con beneficios e incentivos de tipo económico, educativo o apoyados en una estrategia de grupo económico que les permite ofrecer productos asociados a temas como fiducias, carteras colectivas, entre otros; no obstante, para Colpensiones el tema de cuota de participación en el mercado se da por los beneficios del régimen y el respaldo del Estado. Lo anterior, se convierte en una oportunidad para Colpensiones, en el sentido que un alto número de ciudadanos que no cuentan con ingresos para alcanzar una pensión y se encuentran desatendidos en materia de seguridad social, que pueden tener como alternativa de ingresos los Beps.
2	Estabilidad financiera respaldada en muchos casos por pertenecer a un pool de empresas reconocidas en el país (caso Protección, Povernir)	0,1	3	0,3	
3	Reconocimiento y buena reputación por el respaldo y trayectoria o vínculo con grupos económicos de renombre en el país	0,15	4	0,6	
4	Nivel de especialización en asesoría personalizada para clientes uno a uno	0,15	5	0,75	
5	Mayor Capacidad de respuesta a la demanda de servicios en canales digitales por su capacidad de inversión en tecnología de vanguardia	0,2	5	1	
6	Poder de agremiación de las empresas del mismo sector respaldado por Asofondos	0,2			
Calificación ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES		1		3,45	

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz de tendencias – Universidad EAN

C. Poder De Los Productos Sustitutos

Teniendo en cuenta que los productos manejados en el sector del cual hace parte Colpensiones nacen a partir de las leyes establecidas actualmente, y que un cambio en sus características solo se daría bajo ese mismo mecanismo, no se prevé un cambio en las condiciones actuales; no obstante, existen productos en el sector financiero que podrían suplir eventualmente algunos de los beneficios asociados a los existentes en el Sistema General de Pensiones. Estos productos se relacionan con ahorros programados y seguros, sin embargo, no tienen la naturaleza y alcance suficiente para ser comparables.

No obstante, los cambios planteados en el Plan Nacional de Desarrollo, a partir de la creación de medidas como Piso de Protección Social (Congreso de la República de Colombia, 2019), puede obligar a cambios en la estrategia de las AFP con el fin contrarrestar el efecto que la medida pueda causar, teniendo en cuenta que Colpensiones también administra el programa de Beneficios Económicos Periódicos BEPS, que busca responder a las necesidades de protección de la población que no tiene la capacidad económica para cotizar al sistema.

Tabla 27. Productos de inversión y/o ahorro en RAIS versus BEP.

#	FUERZA	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	COMENTARIOS
1	Productos de inversión en el RAIS con rentabilidad atractiva (carteras colectivas, ahorro voluntario, etc)	0,25	4	1	Una posible reforma pensional que permita ampliar el portafolio o alcance de los productos de las AFP, con base en el diseño de servicios diferenciados atractivos al mercado o la entrada de nuevos actores; no son comparables para competir con los beneficios del RPM. Sin embargo, para Colpensiones puede significar la búsqueda de alianzas con entidades que puedan promover el programa BEPS como alternativa para consumidores que sin aportar a pensión estén buscando opciones en el sistema financiero para ahorrar.
2	Portafolio de servicios y ahorro con beneficios solidarios para cotizantes con bajo poder adquisitivo	0,3	5	1,5	
3	Creación de cuentas individuales en el RAIS con incentivos especiales para personas con bajo poder adquisitivo	0,25	4	1	
4	Valor y posicionamiento de marca que incline la preferencia de consumidores hacia el RAIS	0,2	4	0,8	
Calificación ANÁLISIS DEL PODER DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS		1		4,3	

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz de tendencias – Universidad EAN

D. Análisis Del Poder De Los Proveedores

La estructura interna y nivel de conocimiento y especialidad de los proveedores en Colpensiones, hace que variables como precio, cobertura, disponibilidad y dependencia tanto en temas tecnológicos, como operativos sean altos, debido al nivel de conocimiento, trayectoria

y pocos oferentes en el mercado, dispuestos a ofrecer sus productos y personalizar los desarrollos con base en las necesidades de la entidad.

En este sentido, el poder de negociación de los proveedores se convierte en un factor que puede jugar en contra de Colpensiones, en el evento de un retiro o cambio de uno de ellos, lo cual puede generar una afectación considerable en el normal desarrollo de la operación.

Es así como en actividades de radicación y digitalización de documentos, el tema se centraliza en un solo proveedor que tiene permanencia desde el inicio de operación de la entidad y cada vez genera nuevas soluciones en temas de desarrollo, logrando convertirse en un aliado estratégico en temas de trámites y servicios. De igual forma, se cuenta con proveedores especializados en desarrollos y gestión para temas de reconocimiento de prestaciones económicas, que igualmente, por su nivel de especialización y conocimiento, hacen que no sean fácilmente sustituibles. (Colpensiones, 2020)

Tabla 28. Poder de los Proveedores en Colpensiones.

#	FUERZA	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	COMENTARIOS
1	Especialización y conocimiento de los servicios ofrecidos a la entidad en temas de recepción y digitalización de trámites	0,3	5	1,5	Alta concentración de servicios a cargo de pocos proveedores, que les posibilita fijar los precios y generar mayor dependencia de la entidad hacia su servicio, por el alto nivel de respuesta a los requerimientos del entorno y de la entidad y el nivel de especialización de los servicios y particularidad del régimen. Como oportunidad para Colpensiones está el establecer relaciones de sinergia y/o Alianzas estratégicas a largo plazo para desarrollo de nuevos servicios y/o canales de atención, capitalizando la experiencia de los proveedores en el negocio/régimen y generar soluciones que respondan a la dinámica del mercado.
2	Concentración de proveedores debido a la especialidad y conocimiento del mercado	0,2	4	0,8	
3	Nivel de avance tecnológico de los equipos de apoyo utilizados para la operación	0,2	5	1	
4	Mano de obra calificada dado el negocio en medio del cual se mueve la entidad	0,15	4	0,6	
5	Tipos de contratación, formas de pago y acuerdos de niveles de servicio limitados	0,15	4	0,6	
Calificación ANÁLISIS DEL PODER DE LOS PROVEEDORES		1		4,5	

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz de tendencias – Universidad EAN

E. Análisis Del Poder De Los Clientes

Colpensiones cuenta con canales a nivel presencial y digital, lo que le permite tener amplia cobertura a nivel nacional; no obstante, la pandemia por Covid 19, develó posibles debilidades referentes a la oferta de servicios en canales digitales, lo cual podría generar impacto no solo a los afiliados en el país sino a residentes en el exterior, los cuales cuentan con un portafolio de servicios para este segmento, limitado a algunos trámites específicos.

A lo anterior, se suma que en el régimen de prima media las condiciones para optar a una pensión, están atadas al número de semanas cotizadas y edad (Congreso de la República de Colombia, 1993), lo que hace que muchos ciudadanos piensen en Colpensiones como una opción de afiliación a pensión, solamente a unos pocos meses antes de cumplir 10 años para su edad de pensión, lo que en temas económicos, no es tan favorable, porque si esos aportes los hicieran desde sus comienzos de vida laboral, le permitirían a la administradora contar con esos aportes para financiar las pensiones de programas con beneficios ofertados por el gobierno.

Tabla 29. Poder de los Clientes para decidir entre regímenes

#	FUERZA	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	COMENTARIOS
1	Alta demanda en servicios especializados de ahorro e inversión	0,3	4	1,2	Colpensiones encuentra una oportunidad en para ampliación de cobertura a nivel de productos, canales y servicios para ciudadanos tanto dentro como fuera del país, que le permita aumentar su nivel de filiación con la marca y por lo tanto ingreso de aportes por cotizaciones.
2	Solicitud de servicios no ofertados para un alto número de ciudadanos por parte de Colpensiones	0,2	3	0,6	De igual forma, contar con servicios a la medida de las necesidades de los clientes y al tener la administración del programa Beps dar alcance al cubrimiento en necesidades de protección para la vejez a población con bajos ingresos.
3	Demanda en las necesidades de productos y servicio por parte de colombianos en el exterior (convenios)	0,2	4	0,8	En contraparte, se tiene la limitación de cobertura a nivel internacional por baja oferta de servicios para los residentes en el exterior y/o en zonas muy apartadas del país, por lo cual debe pensarse en aumentar la oferta de servicios a través de canales vituales. De igual forma el poder del cliente radica en su decisión entre un régimen y el otro, por lo cual las acciones deberían enfocarse en educación al ciudadano acerca de las bondades y diferencias entre un régimen y el otro.
4	Alta demandada de servicios y trámites especializados por el tipo de régimen al que pertenece la empresa	0,3	5	1,5	
Calificación ANÁLISIS DEL PODER DE LOS CLIENTES		1		4,1	

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz de tendencias – Universidad EAN

En síntesis, se identifican aspectos clave a tener presentes dentro del desarrollo de la propuesta de estrategia de servicio para Colpensiones, dado que, por la particularidad del producto administrado, el contar con productos sustitutos por parte de los fondos privados hace que este factor sea el de menor influencia versus los aspectos/fuerzas restantes en juego. Esto obedece a la naturaleza del régimen administrado por Colpensiones. Sin embargo, de cara al diseño de estrategias de atención y servicio, deben revisarse las fuerzas relacionadas con la entrada de nuevos competidores, la rivalidad de competidores y el poder de negociación de los proveedores, debido a las características particulares de los productos que conforman el portafolio de servicios de Colpensiones, que para el caso específico del poder de proveedores, se convierte en aspecto clave, dadas las necesidades de los consumidores de contar con nuevos canales de atención No presenciales, la disposición de los servicios de manera fácil y la consolidación del servicio como una ventaja competitiva, factores que están condicionados al

cumplimiento de normativa legal para su desarrollo y puesta en funcionamiento; que si bien todas las administradoras de fondos de pensiones deben tener presentes, para el caso particular de Colpensiones, por tratarse de entidad estatal, da un grado mayor de complejidad, porque deben cumplirse lineamientos del orden nacional para la atención a los consumidores.

7.7 Análisis de la Cadena de Valor de Colpensiones

Se llama cadena de valor la secuencia de actividades que realiza la compañía para diseñar, producir, vender, distribuir y apoyar sus productos. A su vez, la cadena forma parte de un sistema más grande de valor: la serie más numerosa de actividades con las cuales se crea valor para el usuario final sin importar quién las lleve a cabo (Magretta, 2014)

Para el caso particular de Colpensiones, se cuenta con una empresa estructurada por procesos (13 macroprocesos y 45 procesos), de ellos 7 son de carácter misional y 3 de ellos están orientados al relacionamiento desde diferentes frentes con los ciudadanos y grupos de interés. (ver Anexo B. Mapa de procesos Colpensiones)

En este sentido, desde los macroprocesos Gestión Comercial, Gestión del Ciudadano y el Empleador y Servicios de valor agregado (intervienen en las estrategias propuestas), se busca brindar a la ciudadanía un acompañamiento y asesoría en temas de productos, trámites y servicios. Es así como desde el proceso Gestión de la Experiencia en el Servicio se adecuan y disponen los canales de atención y se administra el modelo de servicio y atención a la ciudadanía, desde el proceso de Gestión Comercial se hace el relacionamiento con Empleadores, Aliados y patrocinadores del programa Beps y desde el proceso de Servicios de valor agregado, se brindan herramientas de educación, servicios extendidos y bienestar a los afiliados y pensionados.

Por lo tanto, desde estos procesos se enfocan los esfuerzos para generar valor a los ciudadanos, con base en los pilares del direccionamiento estratégico corporativo (creatividad, innovación, talento humano y tecnología), buscando contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y aportando en temas de innovación y transformación digital, para hacer más eficientes los productos y servicios ofrecidos a los ciudadanos en general.

A partir del análisis de datos de la encuesta aplicada y el desarrollo del análisis de entorno realizado, se muestra la construcción del lienzo lean canvas y la matriz de innovación de servicios La Salle.

7.8 Matriz de innovación de servicios La Salle

Teniendo en cuenta el análisis de la encuesta desarrollada y la realización de los análisis PESTEL, Fuerzas de Porter (ver Anexo C Análisis 5 Fuerzas de Porter), Factores internos, externos y DOFA (ver Anexo D. Evaluación de Factores Externos e Internos); así como los aspectos más relevantes de la información de ejercicios desarrollados por Colpensiones como estudios y entrevistas, se procede con el análisis de la Matriz de Roger La Salle según dichos resultados. Asimismo, con la construcción del Lean Canvas como herramientas definidas para la definición de una propuesta respecto a una nueva estrategia de servicio.

Ilustración 13. Análisis bajo el esquema de la matriz de innovación de servicios La Salle.

Catalizadores Semillas	Yo deseo	Frustración	Mirada al futuro	Repreguntarse	Nueva tecnología	Seguimiento	Repetición
Cambio							
Mejoramiento del canal							
Productos complementarios							
Tendencias							
Cambio consecuente							

Fuente: Elaboración propia a partir del libro *Innovar o Perecer* (Lopez, 2013)

La primera semilla que nos muestra la matriz es el cambio. Frente a este aspecto, mediante los análisis efectuados se pudo identificar que en el entorno de las entidades que hacen parte del Sistema General de pensiones existe una necesidad marcada respecto la oferta de mecanismos de educación financiera, la implementación de nuevos canales y tecnologías que permitan atender nuevas necesidades y la transformación digital, todo ello impulsado por la nueva normatividad, las necesidades de los consumidores y una escalada fuerte en el crecimiento de las nuevas tecnologías y la innovación. En este sentido, estas entidades han desarrollado diferentes herramientas educativas y promovido sus canales virtuales. Para el caso de Colpensiones, se observa que existe una oportunidad frente al cambio o mejora de su servicio ya que más del 50% de los usuarios encuestados no perciben recibir educación sobre productos y servicios. Asimismo, aproximadamente un 50% de usuarios no hace uso de canales virtuales como la sede electrónica y entre ellos más del 80% no lo hace por desconocimiento, no saber utilizarla o porque perciben que es difícil el manejo del internet.

Lo anterior podría interpretarse como la base para encaminar esfuerzos en incrementar las funcionalidades de canales existentes como un cambio en el servicio, fortaleciendo

aspectos como la educación a los consumidores frente a productos, servicios y uso de canales virtuales.

La segunda semilla corresponde al mejoramiento de canal. Acorde a lo descrito en el libro *Innovar o Perecer*, es necesario examinar el canal y considerar como agregar valor para nuestros clientes o negocio y así tomar ventaja de un canal conocido. En dicho marco, se observa que cada vez las empresas inmersas en el mercado de pensiones han complementado sus canales, desarrollando la implementación de nuevas tecnologías en canales virtuales y fortaleciendo sus canales presenciales con mecanismos de auto-atención. No obstante, según lo observado, el elemento de educación financiera se ha enfocado en suministrar contenidos virtuales específicos, toda vez que sus canales son informativos y transaccionales, interpretando que están diseñados para un fin comercial de manera principal. En este sentido, para Colpensiones existe una oportunidad dado el interés de los consumidores en la educación sobre productos y servicios, aspecto que sería la base para aprovechar los canales existentes, en búsqueda de fortalecerlos en el elemento de educación como factor diferenciador en el mercado.

Respecto a la semilla de productos complementarios, por la naturaleza de entidad y objeto social, Colpensiones no tendría un alcance de carácter comercial.

Por otra parte, la semilla de tendencias nos permite identificar que la industria se encuentra en una carrera atada a la transformación digital, situación que es apalancada desde los gobiernos y la normatividad como de los avances tecnológicos y las consecuencias de eventos como el desarrollo de la pandemia ocasionada por el Covid 19 en el mundo.

El cambio consecuente se refiere a que cuando se realiza cualquier tarea para cambiar algo, siempre habrá un efecto de knock-on (Lopez, 2013). Para el caso particular de la presente investigación, encontramos que las nuevas normatividades que fomentan la educación al consumidor, la aceleración de una era digital que hace que los usuarios requieran mayor cobertura e información en tiempo real, y la implementación de nuevos canales o mejora de los existentes hace necesario que Colpensiones pueda aprovechar sus recursos existentes y enfocar esfuerzos en el fortalecimiento de elementos diferenciadores como la educación, ocasionando una mejora en su servicio y en la percepción de los usuarios.

Los catalizadores se pueden interpretar como disparadores que estimulan la innovación. Para el caso de Colpensiones y teniendo en cuenta los análisis efectuados, se propone que el catalizador Yo deseo este enfocado en tener un canal que permita brindar educación financiera sobre productos, servicios y uso de los canales virtuales, diferente a contenidos netamente digitales, apoyado por orientación especializada, haciéndolo único en el mercado, que sea de fácil acceso y uso por parte de los consumidores. Lo anterior, pensando en lo que se percibe como necesidad del usuario y que puede generar valor al servicio.

La frustración como catalizador aplica para el caso particular de Colpensiones, toda vez que, al ser una empresa de carácter público, las iniciativas de innovación están atadas a factores presupuestales. No obstante, enmarcados en lo definido a partir de la matriz de innovación el objeto de un nuevo canal estaría asociado a la utilización de canales y recursos existentes y su mejora, enfocando esfuerzos en la educación como elemento diferenciador.

Para Lopez (2013) una mirada al futuro significa mirar una actividad e imaginarse como será, si es que realmente existe, en el futuro. Desde esta perspectiva en esta investigación observamos como la educación al consumidor es una necesidad, sin embargo, es manejada en

la actualidad como información para lectura o interpretación del usuario, con mecanismos poco personalizados y escasa interacción humana. Es cierto que las tendencias indican que los servicios son cada vez más digitales y de auto atención, no obstante, la interacción puede convertirse en un lujo a futuro, razón por la que la posible implementación de un canal de atención virtual apoyado en la orientación especializada puede ser un diferencial en la experiencia de servicio de Colpensiones.

Otro de los catalizadores de la matriz de innovación es Volverse a preguntar, factor que en efecto a la interpretación de los investigadores hizo analizar los principales hallazgos encontrados y determinar cuáles serían los elementos principales para tener en cuenta en la propuesta de estrategia de servicio o mejora. En dicho sentido e identificando comportamientos de los consumidores, percepción sobre el servicio y oportunidades en el entorno, se propone encaminar la estrategia a la pregunta ¿Cómo podría Colpensiones brindar atención integral a partir de la educación al consumidor, de manera especializada, para fomentar el uso de canales virtuales y convertir dicha iniciativa en un diferencial de servicio en el mercado?

En paralelo existe el catalizador de la Tecnología, el cual nos pide que consideremos que tecnología está disponible y que podríamos abordar en Colpensiones, o quizás que Tecnología podría ser creada o adaptada para entregar servicios mejores o innovadores. Al respecto y enmarcado en lo abordado en los anteriores catalizadores, se propone utilizar recursos tecnológicos existentes y potenciarlos para la creación de un mecanismo o canal de atención integral, apoyado en la interacción con los usuarios a través de medios virtuales como las cuentas de correo electrónico y su funcionalidad de generación de videoconferencias, dado que en la actualidad existe una plataforma de gestión de citas por agendamiento para asesoría específica al empleador. La posible adecuación y uso de esta herramienta para la atención de

usuarios a nivel general, puede permitir el aprovechamiento de otros recursos tecnológicos existentes como equipos de cómputo en Puntos de Atención, manipulados en determinada manera por el recurso humano según disponibilidad.

Otro de los catalizadores inmersos en la Matriz de Innovación de La Salle “es el Seguimiento, el cual significa seguir cualquier actividad hasta su conclusión para ver si emerge alguna oportunidad de mejorar su oferta de servicio” (Lopez, 2013). Bajo este significado, se propone que la implementación de un nuevo mecanismo o canal de atención integral este acompañado de una encuesta de satisfacción que permita identificar desviaciones frente al establecimiento de un indicador meta y la definición de los atributos del servicio a implementar.

El catalizador de Transferencia tiene como objetivo inspirar a mirar cómo operan otras organizaciones de servicios y ver qué aspectos pueden ser implementados en tu negocio. Al respecto, el análisis del entorno y la identificación de los modelos de servicio y canales de las empresas que hacen parte del sector de pensiones permitió ver cómo frente al manejo de canales con enfoque educativo solo existen las páginas web y sus módulos de educación, con contenidos, videos, juegos, cartillas e infografías específicas a productos y servicios. No obstante, existen prácticas a nivel transaccional en donde existe interacción entre usuarios con personal de servicio de estas empresas, sin ningún enfoque educativo, situación que se convierte en una práctica a imitar y mejorar.

Por último, el catalizador de repetición nos lleva a pensar que una propuesta de estrategia que se encamine en la creación de un canal virtual integral, con apoyo e interacción especializada y enfoque educativo en productos y servicios y uso de canales virtuales, puede ser repetitivo en su naturaleza. Lo anterior, dado que se determinaría por la atención a diario de consumidores, bajo citas agendadas, volviéndose una actividad automática y consecuente. No

obstante, estos espacios se podrían tomar como fuente de identificación de prospectos para la afiliación al Régimen de Prima Media, la vinculación al Programa BEPS o la participación en actividades educativas desarrolladas por Colpensiones, contribuyendo al logro de indicadores asociados a esos frentes de acción de la entidad.

7.9 Lean Canvas

8. Ilustración 14. Análisis bajo esquema Lean Canvas.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA DE VALOR ÚNICA	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTO DE CLIENTES
- La dinámica del mercado y normatividad exige cada vez más el uso de canales virtuales, aplicación de mecanismos de educación y cobertura de servicio digital. Colpensiones aun concentra un servicio integral en canal presencial. - Se presenta un alto volumen de usuarios que no utilizan los canales virtuales por desconocimiento. - Más del 55% de usuarios perciben no recibir educación financiera. - Los usuarios son reacios a canales virtuales y utilizan el canal presencial por el conocimiento y asesoría que suministra.	- Desarrollar un canal integral de atención virtual. - Se debe contar con un canal enfocado en la educación del usuario para el uso de canales alternos y servicios. - Se debe contar con un canal integral en la asesoría y conocimientos, homogéneo al presencial o apoyado desde el mismo.	Con Colpensiones la educación y orientación sobre pensión y servicios está a tu alcance, con orientación integral asistida a través de un equipo humano especializado, desde donde te encuentres. Tu oficina a tu alcance.	Educación y orientación asistida especializada en pensión y servicios	Afiliados Vinculados BEPS Pensionados Empleadores No afiliados
	METRICAS CLAVE Satisfacción del usuario Migración al uso de canales virtuales Impactos educativos		CANALES - Acceso desde canales presenciales y virtuales: Punto de Atención, Sede electrónica, App Colpensiones.	

ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJO DE INGRESOS
Fijos: Nómina (solo si crece la actual). Licencias de software Equipos tecnológicos	Variables: Promoción y marketing	- Afiliación RPM y vinculación BEPS en línea - Migración al uso de canales virtuales

Fuente: Elaboración propia con información del libro Design thinking (Ortega, 2021)

9. Plan de intervención

A partir del marco de referencia abordado, se ha entendido que una estrategia puede ser la base para lograr una ventaja diferencial en el servicio. Asimismo, que una estrategia de carácter funcional se direcciona a la adopción de un enfoque determinado para desarrollar una competencia distintiva, aportando en la consecución de objetivos institucionales y en el fomento de una ventaja diferencial.

De esta manera, una estrategia de servicio se alinea a la construcción de una premisa de beneficio en aspectos que representan valor para el consumidor. Atado a lo anterior, al aplicar la innovación en el servicio, se busca lograr una transformación a partir de cambios que generen valor.

El presente plan de intervención busca abordar acciones que promuevan la generación de valor hacia el consumidor en su atención integral, teniendo como base aspectos asociados a la transformación, entre ellos el uso de la innovación, la incorporación de tecnologías, el fomento de una cultura digital y asimismo un paso hacia un servicio Omnicanal. Lo anterior, promoviendo la educación al consumidor y el uso de canales alternos como elementos diferenciales en el servicio.

8.1 Planteamientos estratégicos

Teniendo en cuenta la justificación de la presente investigación, asociada a la identificación de acciones que permitan aportar en la consecución de objetivos estratégicos de la empresa y asimismo, por la naturaleza del problema de investigación, a la atención de las necesidades y expectativas de los usuarios y al facilitar el acceso a los canales de atención y la educación o comprensión sobre su uso, el equipo de investigación ha realizado un análisis de posibles acciones para la intervención y mejora del servicio.

En el desarrollo de este estudio, se ha tenido presente los resultados del análisis del entorno, la observación y el manejo de análisis a partir de diferentes herramientas y los resultados de estudios efectuados por la empresa; también los arrojados por la encuesta aplicada a usuarios, la cual ha permitido conocer la voz del cliente y su percepción frente a diferentes aspectos del servicio. Bajo este esquema de análisis y buscando dirigir los esfuerzos específicamente a estrategias enfocadas en la mejora del servicio, las cuales se exponen más adelante, se han observado oportunidades como las registradas a continuación:

- Nueva normatividad que fomenta el uso de canales virtuales y determina a la educación al consumidor como elemento obligatorio en la prestación del servicio.
- Percepciones, opinión y recomendaciones de los usuarios respecto al uso de los canales de Colpensiones.
- Nuevas tendencias en los modelos de servicio e interés de los consumidores en la utilización de canales virtuales.

A continuación, se registran tres acciones de intervención propuestas para la mejora del servicio en Colpensiones, buscando validar un paralelo y seleccionar una de ellas para proponer su aplicación. Estas se direccionan a dos focos según análisis efectuado:

- Atención integral enfocada en la educación al consumidor para el uso de canales virtuales y productos y servicios.
- Ampliación de cobertura de servicios virtuales a través de auto-atención en PAC por medio de la implementación de canal Kioscos Interactivos, bajo un enfoque de acompañamiento y educación al consumidor.
- Fortalecimiento del Contact Center enfocado en la capacitación de funcionarios

En las siguientes tablas se observan las características de cada una de las estrategias propuestas para estos focos estratégicos:

Tabla 30. Estrategia 1. Direccionada a la atención integral, enfocada en la educación al consumidor para uso de canales virtuales.

ESTRATEGIA 1	
FOCO ESTRATÉGICO	EDUCACIÓN FINANCIERA PARA EL USO DE CANALES VIRTUALES
HALLAZGO	La educación financiera es una oportunidad para Colpensiones, dado el fomento de esta actividad a partir de la normatividad vigente y los esfuerzos que requiere el gobierno en este frente. Aun cuando existen iniciativas y oferta educativa en la empresa, más del 55% de los usuarios encuestados no perciben recibir educación financiera en Colpensiones. Más del 50% de los usuarios a nivel general han usado un canal virtual como la Sede Electrónica y entre quienes no lo han hecho, más del 82% informa no hacerlo por desconocimiento, no saber usarla o dificultad en el manejo de internet. Por otra parte, el 61% de los usuarios informa que utiliza el canal presencial, teniendo como razón principal de selección la asesoría y conocimiento de quienes los atienden, aspecto valorado por los usuarios.

ESTRATEGIA	Crear canal “PEV” Punto de Educación Virtual. Desarrollar un canal o mecanismo de atención virtual de carácter educativo, con acceso desde cualquier otro canal, que fomente un servicio Omnicanal y cuente con soporte de orientación y asesoría en línea por agendamiento de citas por video atención, apoyado por agentes de servicio especializados desde los Puntos de Atención según disponibilidad; esto, teniendo en cuenta que a nivel nacional existen 85 Puntos de atención, que trabajan según demanda, presentándose ocupaciones bajas en lugares específicos. Lo anterior, para fomentar a través de una orientación enfocada en la educación, el manejo de los servicios ofrecidos por Colpensiones en canales virtuales, entre ellos la afiliación al RPM y la vinculación al Programa BEPS.	
GRUPOS DE INTERÉS	Público objetivo	Área responsable
	Todos los usuarios (Afiliados, pensionados, beneficiarios de pensión, no afiliados)	Gerencia de Servicio y Atención al Ciudadano
OBJETIVO	Fomentar la educación de usuarios respecto al manejo de canales virtuales para el uso de los productos y servicios de Colpensiones.	
META GENERAL	Implementación de Canal virtual con enfoque educativo, con acceso desde todos los canales, tanto presencial como virtuales, fomentando un servicio Omnicanal.	
TIEMPO ESTIMADO	Un (1) año de servicio y seguimiento. La implementación estimada es de seis (6) meses	
INDICADOR 1	IMPACTOS EDUCATIVOS EFECTIVOS: Cantidad de atenciones efectivas en el canal	
SITUACIÓN ACTUAL	No existe canal de atención virtual en línea con enfoque educativo en orientación y asesoría para el uso de productos, servicios y canales virtuales. Se cuenta con 85 puntos de Atención al Ciudadano a nivel nacional, lo cuales cuentan con agentes de servicio especializados, que, por efecto del comportamiento en la afluencia de ciudadanos, pueden tener la posibilidad de apoyar la orientación a través del canal virtual, sin necesidad de mayores equipos tecnológicos y dando uso a los recursos ya	

	disponibles en la empresa. El enfoque del modelo de servicio se basa en alto grado en una orientación multicanal.
INDICADOR 2	NIVEL DE SATISFACCION CANAL EDUCATIVO: Porcentaje de calificaciones superiores a 8 en una escala del 1 al 10 – Encuesta de satisfacción.
SITUACIÓN ACTUAL	No existe canal de atención virtual en línea con enfoque educativo en orientación y asesoría para el uso de productos, servicios y canales virtuales – No existe indicador
META ESPECÍFICA DE LA ESTRATEGIA	Lograr: - 100.000 Impactos educativos al año - efectividad del 40% de transacciones por canal Sede Electrónica, respecto de las citas de orientación agendadas efectivas (con presencia del consumidor)
ASPECTOS CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	
a. Para el desarrollo de la estrategia de agendamiento de citas para orientación y educación al consumidor, se usará únicamente el recurso humano actual, bajo disponibilidad en horarios de atención formalizados por la empresa. Por lo anterior, no se generarían costos en contratación o similares. b. Es necesario realizar monitoreo permanente a la disponibilidad de tiempos en los Puntos de Atención al Ciudadano, para establecer malla de apoyo al canal educativo. c. Los recursos tecnológicos por usar serán los existentes en la empresa, a partir de la utilización de las herramientas disponibles en Gmail (workspace), contando con la plataforma de correo electrónico institucional, con funcionalidad de agendamiento de citas y equipos de cómputo ubicados en Puntos de Atención. d. Se deben crear cuentas de correo bajo el dominio institucional según disponibilidad, nombrándolas de manera genérica y asignándolas a los agentes de servicio que según disponibilidad se determinen para el apoyo del canal. Estas cuentas deben tener la posibilidad de grabación de las sesiones. e. Es necesario crear un módulo de acceso al agendamiento de citas en los canales virtuales: Sede Electrónica y App Colpensiones. f. El canal educativo No recibirá radicaciones ni documentación vía mail o chat, enfocándose únicamente en	

la orientación y acompañamiento al consumidor en la radicación de trámites o uso de servicios en los canales virtuales. Asimismo, en enseñar respecto del RPM y el programa BEPS, llevando a una afiliación electrónica o vinculación por medio digital, de llegar a corresponder.

g. Se deben crear notificaciones en la plataforma de agendamiento de citas, informando y recordando al consumidor las citas programadas vía mensaje por correo electrónico.

h. Se debe crear tipología de orientación y educación, con tiempos asignados para la atención según necesidad.

i. Es necesario crear carpeta compartida como repositorio de grabaciones generadas desde la cuenta genérica, la cual guarda archivos en drive de manera configurada, que deben trasladarse vía procesos tecnológicos según necesidad del administrador del canal.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Estimación de costos para la Estrategia 1.

DETALLE	CANTIDAD MENSUAL	VALOR UNIDAD	VALOR MES	MESES	VALOR AÑO
Tecnología					
Licencia cuenta de correo electrónico por usuario - con grabación (Herramienta G Suite)	40	\$ 22.000,00	\$ 880.000,00	12	\$ 10.560.000
Diademas micrófono Stereo Pc	40	\$ 18.900,00	\$ 756.000,00	NA	\$ 756.000
Marketing - Diseño					
Diseño de imagen	1	\$ 4.750.000,00	\$ 4.750.000,00	NA	\$ 4.750.000
Comunicaciones					
Campaña de mailing - envío de mensajes SMS - promoción	200.000	\$ 9,30	\$ 1.860.000,00	12	\$ 22.320.000
VALOR PRESUPUESTO ANUAL					\$ 38.386.000
VALOR PRESUPUESTO ESTIMADO MES					\$ 3.198.833

Fuente: elaboración propia con información del mercado.

A partir de la asignación de cuentas de correo bajo las herramientas G Suite (Workspace) para la atención del canal educativo, a 30 agentes de servicio a nivel nacional (10% de la planta existente), un consumidor podrá realizar el agendamiento de citas en línea, recibiendo orientación desde cualquier Punto de Atención del país, a través de agentes disponibles según afluencia de ciudadanos y mallas de apoyo previamente definidas. Si tenemos en cuenta que para el desarrollo de la estrategia se requeriría de la asignación de licencias de correo a estos agentes, la entrega de diademas con micrófono para la video atención y el apoyo de actividades de marketing y comunicaciones, el costo de la estrategia No 1 sería de \$38.386.000 en el año.

Se estimaría alcanzar el agendamiento mensual efectivo de 8.820 citas, teniendo como referencia el apoyo del 10% de los agentes a nivel nacional bajo mallas parciales de soporte (aproximadamente 14 citas diarias por persona). Con esta estrategia se puede además de generar un canal no ofrecido en el mercado, de carácter educativo y con asistencia especializada, lograr apalancar la promoción de la afiliación electrónica al Régimen de Prima media y la vinculación a un programa como BEPS, operaciones disponibles en el canal virtual Sede Electrónica, lo cual sería estratégico a nivel empresarial. De igual manera, la reducción de la radicación de trámites manuales en Puntos de Atención, migrándola a la radicación vía canales virtuales a partir del acompañamiento y educación a los usuarios.

Teniendo en cuenta el impacto de la implementación del canal PEV, Punto educativo virtual y el resultado que se estima del acompañamiento especializado por parte del equipo humano y la meta de transaccionalidad asignada al mismo en la estrategia, se estima un ahorro en la radicación de trámites vía presencial o de manera manual, como se muestra a continuación en la tabla 32:

Tabla 32. Impacto de la campaña para la Estrategia 1.

DETALLE	VALOR
Agendamientos PEV Punto Educativo virtual proyectados mes	8.820
Meta propuesta de migración de radicación a canal virtual	70%
Meta mensual de transacciones de radicación canal virtual	6.174
Costo promedio de radicación de un trámite manual en PAC*	\$ 2.597
Costo estimado de radicación manual Vs meta propuesta PEV	\$ 16.033.878
Costo promedio de radicación de un trámite virtual - PEV	\$ 919
Costo estimado de radicación PEV Vs meta propuesta PEV	\$ 5.673.906
Ahorro mensual estimado	\$ 10.359.972
Ahorro anual estimado	\$ 124.319.664

* valor se define en referencia a trámites de mayor volumen

Fuente: Elaboración propia con información estimada del mercado.

Lo anterior, deja ver que al aplicar la implementación del PEV, Punto educativo virtual, asociado a la estrategia N° 1, se podría alcanzar un ahorro en los costos de radicación de trámites por un valor de \$124.319.664 al año.

A continuación, la interpretación de la información a través del cálculo de la Tasa Interna de retorno (TIR) y asimismo el cálculo Valor Actual Neto (VAN) respecto a la aplicación de la estrategia en la tabla 33:

Tabla 33. Cálculo TIR y VAN para Estrategia N° 1.

Periodo	Costo mensual	Ingreso Mensual	Flujo de caja	TIR	VAN
Inversión Inicial	-38.386.000,00	0	-\$ 38.386.000	15%	\$ 25.084.974
1	-\$ 3.198.833	\$ 10.359.972	\$ 7.161.139		
2	-\$ 3.198.833	\$ 10.359.972	\$ 7.161.139		
3	-\$ 3.198.833	\$ 10.359.972	\$ 7.161.139		
4	-\$ 3.198.833	\$ 10.359.972	\$ 7.161.139		
5	-\$ 3.198.833	\$ 10.359.972	\$ 7.161.139		
6	-\$ 3.198.833	\$ 10.359.972	\$ 7.161.139		
7	-\$ 3.198.833	\$ 10.359.972	\$ 7.161.139		
8	-\$ 3.198.833	\$ 10.359.972	\$ 7.161.139		
9	-\$ 3.198.833	\$ 10.359.972	\$ 7.161.139		
10	-\$ 3.198.833	\$ 10.359.972	\$ 7.161.139		
11	-\$ 3.198.833	\$ 10.359.972	\$ 7.161.139		
12	-\$ 3.198.833	\$ 10.359.972	\$ 7.161.139		
SUPUESTOS E INFORMACIÓN BASE UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA					
El proyecto generará ahorros en costos operativos por la migración de radicación y transaccionalidad a los canales virtuales por medio de acompañamiento y educación al consumidor a través de la atención por agendamientos en video atención el apoyo de recurso humano existente especializado, disponible en puntos de atención al ciudadano, canal de mayor uso y preferencia por los conocimientos y asesoría. En este sentido se generará un ahorro que se calcula como ingreso para la empresa. Para calcular el ahorro, se realiza comparativo entre el costo del volumen de transacciones estimadas a efectuar por el canal PEV como propuesta y el costo de hacerlos vía presencial. Para el calculo de VAN se toma una tasa de 5%. (0,1)					

Fuente: elaboración propia

Lo anterior, indicaría que el desarrollo de la estrategia podría ser viable para la entidad, bajo una TIR y un VAN positivos y un horizonte que permitiría optimizar recursos en el desarrollo del servicio.

Con el propósito de contar con información que permita comparar la primer estrategia propuesta, basada en la implementación de un PEV, Punto educativo virtual, como apoyo transversal del modelo de atención de Colpensiones, con una segunda estrategia, enmarcada en la auto-atención de los usuarios, que según se ha interpretado presentan preferencia por la atención presencial en los PAC, por efecto del conocimiento y servicio especializado de su equipo de trabajo, a continuación, se observan aspectos de la estrategia No 2 en la tabla 34:

Tabla 34. Estrategia 2. Focalizada en ampliación de cobertura de servicios virtuales y auto-atención.

ESTRATEGIA 2		
FOCO ESTRATÉGICO	AMPLIACIÓN DE COBERTURA DE SERVICIOS VIRTUALES Y DE AUTOATENCIÓN EN PAC	
HALLAZGO	A nivel general, el canal de mayor utilización por parte de usuarios es el PAC, encontrando que el 33% de los afiliados lo utilizan para radicar trámites, un 24% de los No afiliados por la misma razón y el 42% de los beneficiarios de igual manera. Asimismo, se encuentra que uno de los aspectos con menor satisfacción en los usuarios es los tiempos de espera, lo que permite deducir que la aplicación de mecanismos de auto atención y la ampliación de servicios virtuales se convierte en una oportunidad de mejora en el servicio. De igual manera, se identifica que el 61% de los usuarios informa que utiliza el canal presencial, teniendo como razón principal de selección la asesoría y conocimiento de quienes los atienden, aspecto valorado por los usuarios, lo cual podría ser clave para fomentar el uso de canales virtuales en el PAC y educar a los ciudadanos que acuden al canal.	
ESTRATEGIA	Implementar servicios virtuales de auto-atención en los PAC o Kioscos interactivos, para aumentar cobertura de atención en la radicación de trámites y consultas a través de los canales virtuales de Colpensiones. El mecanismo sería apoyado por equipo logístico que oriente y brinde educación al consumidor al momento de uso del canal, según necesidad del usuario.	
GRUPOS DE INTERÉS	Público objetivo	Área responsable
	Todos los usuarios (Afiliados, pensionados, beneficiarios de pensión, no afiliados)	Gerencia de Servicio y Atención al Ciudadano
OBJETIVO	Implementar un mecanismo de auto-atención para la radicación de trámites en los PAC, derivando en la migración de usuarios al uso de canales alternos y disminuyendo en costos de radicación manual.	
META GENERAL	Implementación del canal Kiosco interactivo, como mecanismo de auto-atención para radicación de trámites.	
TIEMPO ESTIMADO	Un (1) año	
INDICADOR 1	Volumen de trámites radicados por auto-atención respecto del total de tramites recibidos para radicación en PAC	

SITUACIÓN ACTUAL	No existe mecanismo de auto-atención en los PAC para la radicación de trámites
META ESPECÍFICA DE LA ESTRATEGIA	Lograr: Migración del 50% de la radicación de trámites recibidos en los PAC al mecanismo de auto-atención.
ASPECTOS CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	
a. Para el establecimiento de la estrategia se debe implementar la puesta en producción de Kioscos Interactivos en los Puntos de Atención al Ciudadano PAC, donde los usuarios podrán realizar la realización de consultas y trámites a través de los canales virtuales de la empresa. b. Toda vez que es un canal nuevo, se requiere de la asignación de personal logístico de facilitadores, que acompañe y guíe al usuario según necesidad en el uso del Kiosco y navegación en canales virtuales, haciendo énfasis en la educación del consumidor. c. Es necesario realizar monitoreo permanente en el volumen de trámites radicados en los PAC, identificando proporciones y comportamiento de la radicación para tomar decisiones necesarias en tiempo real. d. El soporte tecnológico al mecanismo debe estar inmerso en el soporte natural que el aliado estratégico da para el mantenimiento de los dispositivos de radicación manual de sus operadores en los PAC. d. Se debe evaluar en conjunto con el proveedor del servicio de radicación de trámites, la interfaz necesaria para el intercambio de información con otros sistemas o software de la empresa, facilitando el manejo de datos para el personal de servicio. e. Se debe contemplar el desarrollo de una campaña de información al consumidor a través de mensajes SMS para conocimiento del nuevo canal. f. Se debe tener en cuenta la emisión del número de radicación vía mail, evitando manejo de soportes físicos y fomentando el uso de canales virtuales. g. Es necesario informar a los diferentes equipos de atención en los canales respecto del nuevo mecanismo; esto, con el fin de asegurar información al consumidor de recibir inquietudes.	

Fuente: elaboración propia

A continuación, en la tabla 35 se estiman los costos para la aplicación de la estrategia

Nº 2. Para desarrollar el análisis se han tomado los elementos necesarios, asociados a tecnología (equipos), recurso humano y actividades de marketing o promoción.

Tabla 35. Estimación de costos estrategia 2.

DETALLE	CANTIDAD MENSUAL	VALOR UNIDAD	VALOR MES	MESES	VALOR AÑO
Tecnología					
Implementación de Kiosco de autoatención con pantalla táctil de 19 pulgadas y rueda móvil, pantalla dual - con desarrollo e interfaces.	85	\$ 2.936.000	\$ 249.560.000,00	NA	\$ 249.560.000
Recurso humano					
Facilitador (acompañamiento, invitación al uso del canal)	30	\$ 1.898.850	\$ 56.965.500,00	12	\$ 683.586.000
Marketing - Diseño					
Diseño de imagen	1	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000,00	NA	\$ 4.750.000
Comunicaciones					
Campaña de mailing - envío de mensajes SMS - promoción	200.000	\$ 9,30	\$ 1.860.000,00	12	\$ 22.320.000
VALOR PRESUPUESTO ANUAL					\$ 960.216.000
VALOR PRESUPUESTO ESTIMADO MES					\$ 80.018.000

Fuente: elaboración propia con análisis del mercado

Lo anterior permite observar que la realización de la estrategia No 2, asociada a la Implementar servicios virtuales de auto-atención a través de kioscos interactivos para la radicación de trámites en los PAC, presentaría un costo anual de \$ 960.216.000.

A partir de la implementación de nuevas tecnologías y adecuación de un mecanismo de auto-atención en los PAC, como los kioscos interactivos, el consumidor que visita el canal presencial podría acceder de manera fácil a consultas y radicación de trámites en el Punto de Atención, disminuyendo tiempos de espera y teniendo apoyo de carácter educativo por parte de personal logístico de facilitadores o en su defecto por personal de planta. Si tenemos en cuenta que para el desarrollo de la estrategia se requeriría de los equipos, el recurso humano de apoyo y actividades de marketing y comunicaciones, el costo de la estrategia No 2 sería de \$960.216.000 en el año.

Se estimaría una migración meta de trámites a canal virtual del 50%, incentivando el uso de este tipo de canales y la educación presencial en dicho frente. Al tener acompañamiento en el uso de los kioscos, el usuario puede ser incentivado a realizar operaciones como la afiliación electrónica o la vinculación al programa BEPS, operaciones disponibles en los canales virtuales, que tendrán acceso a través del Kiosco interactivo.

Teniendo en cuenta el impacto de la implementación de Kioscos Interactivos de auto-atención en los PAC, y el resultado que se estima del acompañamiento por parte del equipo logístico y la meta de migración propuesta, asignada al canal presencial en la estrategia, se estima un ahorro en la radicación de trámites vía presencial o de manera manual, como se muestra a continuación en la tabla 36:

Tabla 36. Impacto de la campaña para la Estrategia 2.

DETALLE	VALOR
Trámites radicados (afiliación, actualización, historia laboral)	145.300
Meta propuesta de migración de radicación a canal virtual	50%
Meta mensual de transacciones de radicación canal virtual	72.650
Costo promedio de radicación de un trámite manual en PAC*	\$ 2.597
Costo estimado de radicación manual Vs meta propuesta PEV	\$ 188.672.050
Costo promedio de radicación de un trámite virtual - PEV	\$ 919
Costo estimado de radicación PEV Vs meta propuesta PEV	\$ 66.765.350
Ahorro mensual	\$ 121.906.700

Fuente: Elaboración propia con información del mercado.

A continuación, en la tabla 37 esta la interpretación de la información a través del cálculo de la Tasa Interna de retorno TIR y asimismo el cálculo VAN respecto a la aplicación de la estrategia.

Tabla 37. Cálculo TIR y VAN para la Estrategia N° 2.

Periodo	Costo mensual	Ingreso Mensual	Flujo de caja	TIR	VAN
Inversión Inicial	-960.216.000,00	0	-\$ 960.216.000	-9%	-\$ 588.945.911
1	-\$ 80.018.000	\$ 121.906.700	\$ 41.888.700		
2	-\$ 80.018.000	\$ 121.906.700	\$ 41.888.700		
3	-\$ 80.018.000	\$ 121.906.700	\$ 41.888.700		
4	-\$ 80.018.000	\$ 121.906.700	\$ 41.888.700		
5	-\$ 80.018.000	\$ 121.906.700	\$ 41.888.700		
6	-\$ 80.018.000	\$ 121.906.700	\$ 41.888.700		
7	-\$ 80.018.000	\$ 121.906.700	\$ 41.888.700		
8	-\$ 80.018.000	\$ 121.906.700	\$ 41.888.700		
9	-\$ 80.018.000	\$ 121.906.700	\$ 41.888.700		
10	-\$ 80.018.000	\$ 121.906.700	\$ 41.888.700		
11	-\$ 80.018.000	\$ 121.906.700	\$ 41.888.700		
12	-\$ 80.018.000	\$ 121.906.700	\$ 41.888.700		
SUPUESTOS E INFORMACIÓN BASE UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA					
El proyecto generaría ahorros en costos operativos por la migración de radicación y transaccionalidad al canal virtual por medio de los Kioscos Interactivos y acompañamiento de equipo logístico básico. No obstante, teniendo en cuenta los costos de implementación y la rentabilidad esperada, presentaría indicador negativo tanto en el calculo de la TIR como de la VAN. Para el calculo de VAN se toma una tasa de 5%. (0,1)					

Fuente: elaboración propia

Lo anterior, indicaría que el desarrollo de la estrategia podría ser rechazado, dado el resultado de una TIR y una VAN negativas. No obstante, la empresa podría analizar la disminución de costos en equipo humano en un tiempo considerable y posterior al conocimiento de los usuarios respecto al manejo del canal.

A continuación, se observa la estrategia No 3:

Tabla 38. Estrategia 3. Focalizada en fortalecimiento en la atención del canal Contact Center.

ESTRATEGIA 3		
FOCO ESTRATÉGICO	FORTALECIMIENTO DEL CANAL CONTACT CENTER	
HALLAZGO	Tanto afiliados como pensionados, vinculados BEPS, beneficiarios de pensión y usuarios No afiliados, consideran en proporciones superiores al 35% que el canal Contact Center debe ser fortalecido y los esfuerzos de mejora deben enfocarse en ampliar su capacidad de resolución a consultas. El canal tiene un enfoque informativo y no educativo o transaccional.	
ESTRATEGIA	Fortalecer la capacitación del personal de servicio en el Contact Center, encargado de la atención en la Línea de Información RPM; esto, a través de la asignación permanente de personal misional especializado en pensiones y servicio, que permita profesionalizar a agentes del canal, disminuyendo tiempos de atención en la gestión de los consumidores.	
GRUPOS DE INTERÉS	Público objetivo	Área responsable
	Todos los usuarios (Afiliados, pensionados, beneficiarios de pensión, no afiliados)	Gerencia de Servicio y Atención al Ciudadano
OBJETIVO	Profesionalizar al equipo de agentes Contact Center con la asignación de tres (1) formadores misionales especializados, enfocados en lograr homogeneidad en tiempos de atención de consultas con respecto al canal presencial, promoviendo la educación al consumidor y la resolutiveidad de las consultas.	
META GENERAL	Implementación de personal misional de formación especializado en pensión y servicios	
TIEMPO ESTIMADO	Un (1) año	

INDICADOR 1	Percepción de calidad en la atención de la Línea de información (Contact Center). Percepción de la educación brindada al consumidor. Encuesta aplicada normalmente al usuario al terminar la atención.
SITUACIÓN ACTUAL	Existe indicador de calidad con la posibilidad monitorearlo para identificar mejoras en el servicio.
INDICADOR 2	Medición del TMO Tiempo medio de ocupación, buscando llevarlo a la media del canal presencial para la atención de consultas.
SITUACIÓN ACTUAL	Existe indicador en la actualidad, lo cual permite el monitoreo y eficacia de la estrategia: Asimismo el impacto en los recursos utilizados para la atención de las llamadas entrantes y contestadas por un agente.
META ESPECÍFICA DE LA ESTRATEGIA	Lograr: - Tiempo de atención promedio homogéneo al canal presencial (420 Segundos) para línea telefónica de información, disminuyendo costos y optimizando el recurso asignado. - Nivel de satisfacción según metas establecidas para el canal. - Numero de impactos educativos
ASPECTOS CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	
a. El costo de los misionales especializados para asignación permanente a la labor de formación corresponde a al costo determinado en la empresa para la contratación de un especialista senior en producto. b. Los mecanismos y herramientas de apoyo para el desarrollo de capacitaciones son los mismos construidos en Colpensiones para el fortalecimiento del canal presencial (material virtual, físico, manuales, procedimientos). c. Teniendo en cuenta que a nivel general los usuarios recomendaron fortalecer el Contact Center, es necesario monitorear la percepción de estos respecto a la resolución y calidad en el servicio de la línea de información, con ello identificar posibles brechas respecto al objetivo de la estrategia. Asimismo, es necesario validar de manera periódica la percepción del usuario frente a la educación al consumidor que genera, identificando brechas y generando controles o acciones pertinentes. d. Los misionales especializados de formación deben contar con metas específicas en cuanto a indicadores de la estrategia: TMO, Satisfacción, nivel de percepción en educación al consumidor. e. El área responsable de la estrategia debe realizar la supervisión de las actividades, alinear información y verificar el cumplimiento de metas del personal misional. f. Para el desarrollo de actividades de formación se tendrá en cuenta lo ya identificado como necesidades para la atención en otros canales. g. Teniendo en cuenta que la administración del canal Contact Center está bajo el control de un tercero (proveedor), se hace relevante que los misionales especializados mantengan armonizada la información que se maneja en los procesos de Colpensiones y demás canales con la información que posee el Contact Center para su operación, buscando ser intermediario en la búsqueda de homogeneidad de esta.	

h. Para el apoyo de la labor de los misionales especializados, se debe contar con la construcción de material o cursos e-learning de apoyo, enfocados en mínimo los temas asociados al producto que maneja Colpensiones: Sistema general de pensiones, Régimen de Prima Media, Beneficios económicos periódicos BEPS y Canales de Atención (servicios).

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 39, se encuentra la estimación de costos para la estrategia 3:

Tabla 39. Estimación de costos Estrategia N° 3.

DETALLE	CANTIDAD MENSUAL	VALOR UNIDAD	VALOR MES	MESES	VALOR AÑO
Recurso humano					
Profesionales misionales especializados	2	\$ 6.974.000,00	\$ 13.948.000,00	12	\$ 167.376.000
Material formación					
Desarrollo de cursos virtuales de capacitación	2	\$ 9.750.000,00	\$ 19.500.000,00	NA	\$ 19.500.000
VALOR PRESUPUESTO ANUAL					\$ 186.876.000
VALOR PRESUPUESTO ESTIMADO MES					\$ 15.573.000

Fuente: elaboración propia con análisis del mercado

A partir de la asignación de formadores misionales especializados en pensiones y servicio al Contact Center, y teniendo en cuenta la estimación de un valor unitario asociado a este tipo de perfiles y especialistas en el mercado, los costos para la realización de la actividad inmersa en la estrategia No 3 serían de \$186.876.000 anuales.

Teniendo como referencia los tiempos promedio de atención manejados en el canal presencial PAC, se establece la meta para la participación del formador especializado, buscando homogeneidad en la atención de uno y otro canal. En la actualidad, sin la capacitación especializada en Contact Center y acompañamiento de formadores del nivel relacionado en la estrategia, el tiempo promedio de atención por llamada es de 502 Segundos, mientras en que un canal como el PAC es de 420 en promedio para la atención de consultas.

En este sentido, se espera que la estrategia, además de brindar mejora frente a los hallazgos inmersos en el análisis de la encuesta efectuada, permita optimizar recursos utilizados en el canal Contact Center, que pueden ser disminuidos en su utilización a partir de lo determinado en la estrategia mencionada. A continuación, en la tabla 40 se observa el impacto de su aplicación los costos y el beneficio a nivel de recursos para un periodo de un año.

Tabla 40 Costos estimados para implementación de la Estrategia N°3.

CONCEPTO	DETALLE	Costo por sgdo	Cantidad promedio mes	Tiempo promedio atención por llamada en Sgds	Costo estimado por llamada	Costo promedio estimado llamadas Mes	Costo estimado 12 Meses
Contact Center	Llamadas contestadas	\$ 3,86	106.904	502	\$ 1.938	\$ 207.150.019	\$ 2.485.800.227
Contact Center - con formador especializado	Llamadas contestadas	\$ 3,86	106.904	420	\$ 1.621	\$ 173.312.765	\$ 2.079.753.178
AHORRO ESTIMADO						\$ 33.837.254	\$ 406.047.049
AHORRO REAL (MENOS COSTOS MISIONAL ESPECIALIZADO EN PENSIONES)						\$ 25.774.254	\$ 309.291.049

Fuente: Elaboración propia con análisis mercado e información de operación

Colpensiones 2021.

Lo anterior permitiría ver que al aplicar la estrategia N° 3, se podría estimar un ahorro en los costos de atención en Contact Center por un valor de \$ 309.291.049 al año.

A continuación, la interpretación de la información a través del cálculo de la Tasa Interna de retorno TIR y asimismo el cálculo VAN respecto a la aplicación de la estrategia en la tabla 41:

Tabla 41. Cálculo TIR y VAN para la Estrategia N° 3.

Periodo	Costo mensual	Ingreso Mensual	Flujo de caja	TIR	VAN
Inversión Inicial	-186.876.000,00	0	-\$ 186.876.000	3%	-\$ 19.895.320
1	-\$ 15.573.000	\$ 33.837.254	\$ 18.264.254		
2	-\$ 15.573.000	\$ 33.837.254	\$ 18.264.254		
3	-\$ 15.573.000	\$ 33.837.254	\$ 18.264.254		
4	-\$ 15.573.000	\$ 33.837.254	\$ 18.264.254		
5	-\$ 15.573.000	\$ 33.837.254	\$ 18.264.254		
6	-\$ 15.573.000	\$ 33.837.254	\$ 18.264.254		
7	-\$ 15.573.000	\$ 33.837.254	\$ 18.264.254		
8	-\$ 15.573.000	\$ 33.837.254	\$ 18.264.254		
9	-\$ 15.573.000	\$ 33.837.254	\$ 18.264.254		
10	-\$ 15.573.000	\$ 33.837.254	\$ 18.264.254		
11	-\$ 15.573.000	\$ 33.837.254	\$ 18.264.254		
12	-\$ 15.573.000	\$ 33.837.254	\$ 18.264.254		
SUPUESTOS E INFORMACIÓN BASE UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA					
El proyecto generará ahorros en costos operativos por la disminución de tiempo promedio de atención en las llamadas contestadas, dado el impacto de la estrategia de formación o profesionalización de los agentes a través del acompañamiento de misionales especializados en Pensiones y servicio, el cual tendrá como foco de acción lograr los tiempos promedio del canal PAC para consultas de información. En este sentido se generará un ahorro que se calcula como ingreso para la empresa. Para calcular el ahorro, se tiene en cuenta que los costos de material de capacitación y de misionales especializados. Para el calculo de VAN se toma una tasa de 5%. (0,1)					

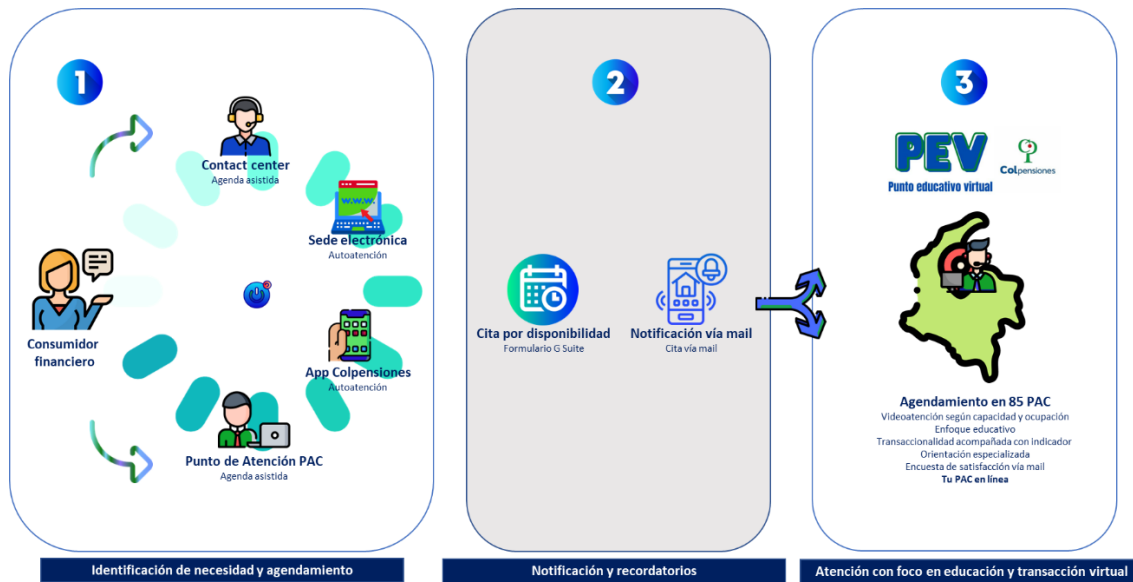
Fuente: elaboración propia

Lo anterior, indicaría que el desarrollo de la estrategia podría ser viable para la entidad, bajo una TIR positiva, recuperando la inversión. No obstante, la estrategia muestra un VAN negativo, que haría que se deba validar si frente a las expectativas de la empresa sería aceptable el nivel de rentabilidad a obtener en el periodo.

Teniendo en cuenta el análisis efectuado para cada una de las opciones estratégicas propuestas, el equipo de investigación recomienda la implementación de la estrategia No1, enmarcada en la creación del PEV, Punto educativo virtual, cuyo objeto sería fomentar la educación de usuarios respecto al manejo de canales virtuales para el uso de los productos y servicios de Colpensiones. Su alcance sería transversal ya que contaría con acceso a través de los canales PAC, Sede electrónica, App Colpensiones y Contact Center, fomentando un servicio de carácter Omnicanal. Lo anterior, a través del agendamiento de citas por video atención con soporte directo desde los PAC con personal especializado según disponibilidad de las oficinas.

La selección se basa teniendo en cuenta que es la opción con más viable según análisis efectuado y además la que a consideración de los investigadores, concentra más impacto a nivel transversal respecto de la atención del objetivo del estudio y de las oportunidades identificadas a través de la aplicación de herramientas utilizadas. Asimismo, a que el servicio propuesto presenta un alto potencial para inclusión a futuro de nuevos focos de acción en la empresa través del mismo esquema, como lo pueden ser campañas de apoyo desde áreas diferentes al Front Office de la entidad, en temas específicos y con el objetivo de fortalecer el servicio, es decir una posible red de apoyo a un servicio de carácter educativo.

De acuerdo con lo mencionado, en la siguiente ilustración se propone el esquema de atención del PEV, Punto Educativo Virtual, a partir del uso de recursos tecnológicos existentes en el G Suite (Workspace), con el que cuenta la entidad y del aprovechamiento de oportunidades inmersas en el recurso humano de los Puntos de Atención al Ciudadano PAC.

Ilustración 15. Modelo de atención PEV Punto educativo virtual.**Fuente: elaboración propia**

A continuación, se muestra el cronograma de implementación propuesto.

El cronograma presentado se hace bajo estimación del tiempo que a interpretación de los investigadores es el prudente para la implementación de la estrategia. No obstante, este tiempo podría presentar cambios según imprevistos o ajustes necesarios al plan propuesto.

Es de resaltar, que la presente propuesta se ha dado a conocer a la Gerencia de Servicio al Ciudadano, siendo recibida de manera positiva, por lo que se podría estimar su viabilidad y aplicación. No obstante, es relevante anotar que, frente al desarrollo de la misma, se debe surtir un proceso interno para su análisis en el marco del proceso de Gestión de la experiencia de la empresa.

Ilustración 16. Cronograma de implementación del PEV Punto educativo virtual.

ACTIVIDAD	Semana de inicio	Duración semanas	Esquema de semanas																								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Documentación del canal	1	5																									
Realización de Manual operativo PEV	1	3																									
Construcción de protocolos de atención	1	3																									
Construcción de Mapa de indicadores	1	1																									
Presentación y aprobación Comité de Servicio SAC	4	2																									
Apoyo tecnológico	6	5																									
Solicitud y asignación de licencias G Suite - Cuentas con grabación	6	2																									
Configuración de tipologías y tiempos de atención en plataforma	8	1																									
Configuración de horarios	8	1																									
Desarrollo de ajustes para disposición de formulario de citas en canales virtuales	8	2																									
Desarrollo de ajustes para disposición de formulario de citas en PAC	8	2																									
Pruebas	10	1																									
Análisis de capacidad PAC para franjas PEV	11	3																									
Identificación de capacidad por tipo de PAC (A, B, C, SC)	11	2																									
Levantamiento de funcionarios asignados primera fase PEV	13	1																									
Capacitación	14	4																									
Entrega de manual operativo	14	1																									
Entrenamiento al personal en la herramienta y esquema de atención PEV	14	3																									
Pruebas	17	1																									
Comunicaciones y marketing	14	6																									
Desarrollo de concepto de imagen y campaña informativa SMS	14	4																									
Presentación y aprobación Comité de Servicio SAC	18	2																									
Salida a producción y estabilización del servicio	20	6																									
Lanzamiento y salida a producción controlada	20	2																									
Monitoreo y seguimiento	20	4																									
Identificación de oportunidades	24	2																									
Entrega de informe de gestión	24	2																									

Fuente: elaboración propia

9.Recomendaciones y Conclusiones

9.1 Recomendaciones

Posterior a la recopilación de información y análisis de los resultados de la encuesta efectuada, así como la elaboración de diferentes herramientas aplicadas en pro de identificar oportunidades para la empresa, se determina una recomendación general y algunas adicionales para consideración, como se muestra a continuación.

A. Recomendación general

- ***Implementar un canal o mecanismo de atención con enfoque educativo que permita interactuar con los usuarios y genere valor al servicio que presta la entidad.***

Teniendo en cuenta el análisis efectuado al mercado en el cual se desenvuelve Colpensiones y atendiendo las oportunidades que el entorno de la empresa, sus recursos actuales y las necesidades de los diferentes segmentos de usuarios ofrecen, se recomienda la implementación de un Punto educativo virtual, para atención especializada respecto al uso de canales virtuales, productos y servicios. La atención de este canal se daría a través de recursos existentes a nivel de personal especializado en PAC, según disponibilidad en todo el país, y el uso de herramientas tecnológicas como las ofrecidas por G mail (Workspace), ya manejadas en la empresa. El enfoque planteado corresponde al agendamiento de citas por video atención, soportadas por el personal calificado, aspecto de alta relevancia para el consumidor al

seleccionar el canal para sus operaciones. Se estima que este servicio se puede convertir en una ventaja diferencial para Colpensiones.

Por otra parte, se considera importante aumentar la interacción entre los diferentes canales, oportunidad que el PEV, Punto educativo virtual, tiene como facilidad, al permitir que un usuario ingrese por cualquier canal y de allí pase a la atención especializada por cita virtual e interactúe en línea bajo acompañamiento para el uso de un canal determinado hasta finalizar una operación de manera efectiva, potencializándose como un promotor de la transaccionalidad a nivel de posibles nuevas afiliaciones al RPM o vinculaciones al Programa BEPS, así como de un servicio enfocado en la omnicanalidad.

B. Recomendaciones Específicas

Recomendación 1. Evaluar el impacto y efectividad de la educación financiera y mecanismos utilizados con dicho propósito.

La empresa cuenta con herramientas que ya viene aplicando para el desarrollo de campañas de educación financiera, no obstante, el estudio efectuado con los diferentes tipos de usuario permite identificar que hay un alto grado de ellos que no perciben que la entidad les brinde educación, lo cual podría indicar que si bien es cierto se efectúan acciones educativas, estas no son entendidas como tal, pudiendo llegar a entenderse como informativas.

En este sentido, se recomienda la utilización de los siguientes mecanismos, que como resultado de la investigación se observó que tienen preferencia entre los usuarios:

- Mensajes de Correo electrónico
- Mensajes de Texto SMS

- Portal Web; este con una identificación clara del propósito educativo, con un concepto que permita que los usuarios lo identifiquen como una herramienta educativa y no como parte de la información suministrada en el canal sobre productos y servicios.

Finalmente, se considera necesario la determinación de un mecanismo para evaluar la efectividad de las campañas educativas, basando la medición en el entendimiento y comprensión de los usuarios respecto de los mensajes suministrados.

Recomendación 2. Evaluar a profundidad el fortalecimiento del canal Contact Center y la ampliación de sus servicios.

En el contexto de los análisis efectuados se hace evidente la necesidad de robustecer el canal Contact Center, no solamente a partir de aspectos como la capacitación del equipo de trabajo, elemento ya mencionado en una de las estrategias propuestas, sino de su alcance de atención hacia los usuarios y el mantenimiento de niveles adecuados de satisfacción respecto de aspectos como la orientación e instrucciones para realizar su trámite o consulta, la facilidad para recibir, encontrar o acceder a la Información que requería, la agilidad en la atención, la oportunidad en la respuesta, y la claridad en la información, todos ellos con niveles bajos en la satisfacción percibida por los usuarios.

En este sentido, se recomienda adoptar acciones como:

- Ampliación de los servicios en el canal
- Fortalecimiento de competencias blandas
- Facilitar el acceso a servicios ofrecidos en su menú o guía de voz.
- Desarrollar campañas educativas para el manejo del canal e información sobre el alcance que presenta para los usuarios.

Recomendación 3. Intervenir el modelo de atención en su gestión del segmento empleadores.

Uno de los hallazgos encontrados en el desarrollo de la investigación, fue la posible insatisfacción de los usuarios del segmento empleador frente a los diferentes aspectos del servicio, encontrando que la percepción más alta frente a estos corresponde a un 65,4% respecto a la orientación e instrucciones recibidas para realizar su trámite o consulta. En general, la percepción de los usuarios de este segmento, para con el servicio, presenta niveles inferiores a lo indicado por los otros segmentos, lo que deja ver un vacío y a su vez una oportunidad de mejora en la atención que reciben.

Es de anotar, que el aspecto que más valora este segmento es la agilidad en la atención, razón por la que se recomienda enfocar esfuerzos en proveer de canales virtuales a estos usuarios, que cumplan con las necesidades que se presentan en los mismos, dado que, aunque se identificó el interés en su uso, ellos mismos recomiendan fortalecer canales virtuales dado que se percibe que no cuentan con la capacidad de resolución de sus consultas o solicitudes.

Por lo anterior, las recomendaciones se enfocan en:

- Aumentar servicios en canales digitales para empleadores
- Facilitar el acceso a los canales virtuales
- Generar campañas educativas por medio de canales digitales y charlas o talleres presenciales.
- Evaluar el desarrollo de un estudio a profundidad sobre las necesidades del segmento y el diseño de un modelo de atención según los resultados

- Ampliar la cobertura de la fuerza comercial existente.

Recomendación 4. Multiplicar posibles buenas prácticas en la aplicación de acciones educativas entre segmentos de usuarios.

En el desarrollo de este estudio, se pudo identificar que existen brechas grandes entre los segmentos de usuarios frente a quienes perciben que reciben educación financiera por parte de Colpensiones y quienes no lo ven de esa manera. En dicho marco se observó que los usuarios vinculados al Programa BEPS y los empleadores presentan una percepción alta respecto a los demás segmentos, por lo que se hace necesario recomendar el desarrollo de un análisis de los mecanismos utilizados o iniciativas ejecutadas para estos segmentos de usuarios y de esta manera posiblemente identificar buenas prácticas para el manejo con los demás segmentos.

Por lo anterior se recomienda lo siguiente:

- Realizar un paralelo de actividades educativas entre segmentos
- Identificar diferencias en participación e impactos educativos según las acciones efectuadas.
- Según caracterización de los tipos de usuario, buscar homogeneidad en acciones, siempre manteniendo las necesidades identificadas como base de selección del mecanismo de educación.

Recomendación 5. Ampliar la cobertura de servicios del canal Sede Electrónica, buscando que sea homogéneos al canal presencial

Una de las situaciones identificadas en la presente investigación, es que los diferentes tipos de usuario permitieron observar que podrían ser potenciales para el uso de canales virtuales. Lo anterior, dado que, aunque en general, se deduce que el canal de preferencia es el Punto de Atención al ciudadano PAC, los usuarios se interesan por aspectos como la agilidad y la comodidad al hacer sus trámites.

No obstante, lo anterior, existen recomendaciones para que se amplíen los servicios existentes en estos canales, adicional a facilitar el acceso y tener mecanismos para aprender a utilizarlos, lo que deja ver una nueva oportunidad para incentivar el uso y migración de usuarios a estos.

En dicho sentido, se recomienda:

- Ampliar el acceso a la radicación de trámites en la Sede electrónica
- Evaluar o testear con usuarios la ruta de acceso a la Sede Electrónica, identificando posibles dificultades en la navegación.
- Identificar tecnologías existentes en el mercado que permitan eliminar posibles barreras para el uso de los canales virtuales.

Recomendación 6. Desarrollar nuevos estudios a partir de herramientas de innovación en el servicio y aplicación de transformación digital

Como se pudo determinar en el desarrollo de la presente investigación, a partir de elementos teóricos se ha identificado que la innovación aplicada al servicio es la generación de valor, por medio de posibles cambios y el aprovechamiento de recursos existentes, entre otros aspectos. En este marco, se recomienda a la empresa la generación de nuevos estudios que permitan la transformación del modelo de servicio de Colpensiones teniendo en cuenta los

resultados del PEV, Punto educativo virtual, identificando su potencial para una migración de mayor amplitud de la atención especializada presencial a una especializada virtual, sin dejar de lado la interacción directa con el consumidor y atendiendo las medidas que a nivel de mercado se han venido presentando (uso de canales virtuales, nuevas tecnologías, normatividad arraigada a la educación del consumidor). De esta manera, se posibilita que a futuro el modelo de servicio de Colpensiones pueda estar basado en la atención digital, manteniendo la interacción entre consumidores y personal de la empresa como ventaja diferencial, toda vez que al aplicar la estrategia se puede estimar que la disponibilidad del recurso en PAC iría creciendo según la dinámica de migración de la atención al PEV.

De igual manera, efectuar estudios y análisis adicionales con el fin de validar la aplicación de este esquema de servicio para otros frentes de acción de la entidad como la capacitación a funcionarios, las charlas educativas a empresas y el soporte técnico entre áreas o cliente interno, lo cual convertiría a este modelo digital en un mecanismo transversal de servicio al interior de la empresa e incluso con la posibilidad de una aplicación institucional con diferentes actores externos (instituciones gubernamentales).

9.2 Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación buscaba determinar aspectos u oportunidades que permitieran la generación de una propuesta de estrategia para la intervención del servicio en la empresa analizada, enfocando esfuerzos en la educación al consumidor para el uso de canales virtuales. De esta manera, alinear una atención integral para los usuarios de Colpensiones, adecuando o diseñando mecanismos de su modelo de servicio, en pro de atender las necesidades del consumidor, normatividad y tendencias en la prestación de servicios.

Como antecedente, es importante resaltar que la empresa ha venido manejando un modelo de servicio enfocado en una estrategia de gestión multicanal, que como se registró en la presente investigación, se refiere al conjunto de actividades involucradas en ofrecer bienes o servicios a los consumidores a través de más de un canal, sugiriéndose que no se encuentran interconectados. De hecho, bajo esta estrategia los canales son tratados de forma separada y gestionados por diferentes equipos con su propia agenda y objetivos, lo que, para consideración del equipo investigador, no responde a las necesidades actuales de los usuarios y a lo que requiere la dinámica del mercado en una era digital, donde, como se observa en los resultados de la investigación, el acceso a servicios de manera fácil y el suministro de información homogénea por los diferentes canales cobra gran importancia, lo que hace deducir en la relevancia de un cambio hacia la integralidad de servicios en los canales Y el manejo de un modelo de servicio enfocado en la omnicanalidad.

Partiendo del propósito de lograr identificar dichos aspectos y por ende dar paso al hallazgo de oportunidades de mejora en la gestión del servicio, esta investigación abordó elementos y herramientas bajo una mirada desde el análisis externo, de aspectos de la empresa, así como la aplicación de herramientas como la matriz de innovación Lasalle y el lean canvas, todo ello para la observación del servicio como un factor transversal estratégico.

En dicho marco y con la necesidad de obtener información de los usuarios, se determinó la metodología de investigación, utilizando herramientas como la encuesta, el análisis del modelo de servicio de la empresa y el resultado de estudios relacionados y previamente efectuados, logrando el entendimiento de factores relacionados con el servicio.

Es así, como a partir del desarrollo de la presente investigación y en búsqueda de oportunidades de mejora frente a variables asociadas al servicio, se logró identificar aspectos

sobre la opinión, percepción, preferencias, sentimientos y recomendaciones de los usuarios de Colpensiones, entre ellos los afiliados, pensionados, beneficiarios de pensión, empleadores, vinculados al Programa BEPS y no afiliados o no vinculados a la empresa.

Dentro de dichas oportunidades se logró identificar a la educación al consumidor como un beneficio o atributo necesario para el servicio, no solamente impulsado por la normatividad vigente sino también como una potencial ventaja en el mercado, dado el manejo que las diferentes empresas del sector pensiones le han dado, que, desde un análisis de la investigación, se relaciona más con el cumplimiento de normas y el manejo de información y no como objeto de generación de valor en el servicio que se brinda a los consumidores.

Respecto a lo anterior, es importante resaltar que los resultados del análisis y la aplicación de las técnicas de investigación se han dado en un espacio de tiempo, en donde los usuarios se han desenvuelto bajo nuevas maneras de ver el servicio, asociado a nuevas tendencias a partir de medidas adoptadas a nivel empresarial por efecto de la emergencia sanitaria. Lo anterior ha implicado un cambio en su comportamiento y seguramente en sus preferencias, por lo que la información analizada y el resultado de la investigación puede proveer de insumos relevantes frente a la determinación de nuevas acciones estratégicas de servicio.

En el marco de la identificación de los hallazgos se evidenciaron oportunidades, fortalezas y mediante el cruce entre las diferentes variables mencionadas anteriormente, se lograron establecer los posibles focos hacia donde se direccionarían las propuestas de estrategia para la intervención del servicio.

En este sentido, las estrategias propuestas se direccionaron a tres focos de acción, el primero dirigido a buscar una atención integral a partir de la educación al consumidor para el uso de canales virtuales y productos y servicios, apalancado en la creación de un nuevo mecanismo de atención denominado PEV, Punto educativo virtual. Un segundo foco, se asoció a la ampliación de cobertura de servicios virtuales a través de auto-atención en PAC, apalancado en la implementación del canal Kioscos Interactivos, bajo un enfoque de acompañamiento y educación al consumidor. Por último, un tercer foco alineado al fortalecimiento del Contact Center a partir de la capacitación de funcionarios y por ende teniendo como consecuencia la educación al consumidor en la interacción con el mismo.

De esta manera y teniendo en cuenta los análisis efectuados por el equipo investigador, se concluye que:

- Colpensiones cuenta con la oportunidad de intervenir su servicio, creando un nuevo canal de atención o servicio con foco educativo, diferente a lo existente en el mercado y con el potencial suficiente para aprovechar recursos existentes, con opciones de convertirse en una ventaja diferencial, encaminada al fomento de un modelo Omnicanal y asimismo a aplicarse a otros frentes de acción de la entidad a futuro (PEV, Punto educativo virtual).
- Teniendo en cuenta el dinamismo del mercado y los eventos que a nivel mundial han impactado la manera de prestar servicios, se hace necesario la aplicación de herramientas de innovación de manera permanente, buscando generar valor al servicio e identificando nuevas oportunidades de intervención. Entre ellas se destaca la matriz de innovación Lasalle, que permite identificar semillas y catalizadores para la mejora del servicio.

- Colpensiones debe implementar nuevos indicadores que le permitan evidenciar la efectividad de las iniciativas de educación al consumidor financiero, no solamente a partir de la percepción de los usuarios sino del impacto de las mismas en la transaccionalidad y uso de canales virtuales.
- Es necesario el desarrollo de nuevos estudios en el mediano plazo, que permitan profundizar en los cambios necesarios en el enfoque de servicio e interacción entre los diferentes canales de atención, procurando de manera especial la intervención de canales como el Contact Center y la atención a empleadores.

Para finalizar las conclusiones de carácter técnico, es relevante anotar que, en el diseño de cada estrategia, se ha procedido a registrar los indicadores propuestos para el monitoreo y avance de sus objetivos; asimismo, el impacto de su realización en cuanto a la posible optimización de recursos, su viabilidad y los aspectos clave a considerar desde la perspectiva de los investigadores. Asimismo, se anota que las estrategias propuestas pueden ser de fácil adopción y conducen a una optimización de recursos.

Por otra parte, como complemento a la investigación realizada y en pro de fortalecer el proceso de aprendizaje, el equipo investigador concluye que la aplicación del conocimiento adquirido en el desarrollo de la Maestría en Innovación, respecto a diferentes técnicas, metodologías y herramientas, permitió tener una mirada diferente frente al tema objeto del presente estudio, enfocada en la identificación de oportunidades y acciones que propendan por la generación de valor tanto para la empresa analizada como para los investigadores.

Como profesionales, nos ha permitido tener las bases suficientes para iniciar la aplicación de herramientas en el ámbito laboral y con ello fomentar la aplicación de planes de intervención en pro de mejorar procesos como el servicio a usuarios.

Por lo mencionado, se concluye que el desarrollo del presente estudio permite cumplir con los objetivos planteados para la investigación y de esta forma aportar en la construcción de acciones para la mejora del servicio en la empresa analizada.

10. Referencias

- Albrecht, K. (2010). *La Revolución del Servicio* . Bogotá: 3 R Editores.
- Alcaide, J. C. (2019). *Customer Experience - Las claves de la experiencia del cliente*. Bogotá: Alfaomega.
- Amador Andrade, M. (21 de Abril de 2017). Reflexiones sobre una futura reforma de pensiones: ¿cambios paramétricos, sistemas de pilares o programa integral de protección para la vejez? *Páginas de Seguridad Social*, 1(1), 61-91. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/pagss/article/view/4846>
- Carmona-De Ríos, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista Científica Anfibios*, 71-79.
- Castellanos, J. E. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia. *Revisat de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 29.
- CEPAL. (26 de agosto de 2020). *Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45938>: <http://hdl.handle.net/11362/45938>
- Chandler Jr, A. O. (2003). *Estrategia y estructura : Capítulos en la historia de la empresa industrial estadounidense*. Whashington, D.C. : Beard Books.
- Colpensiones. (26 de Abril de 2018). Acuerdo 131 de 2018. Bogotá, Colombia: Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones.
- Colpensiones. (2020). *Informe de gestión*. Bogotá.
- Colpensiones. (04 de Agosto de 2021). Caracterización de Grupos de interés priorizados. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia: Colpensiones.
- Colpensiones. (2021). *Informe de gestión*. Bogotá.
- Colpensiones. (17 de 02 de 2021). *Informe Seguimiento Plan de acción*. Bogotá. Obtenido de www.colpensiones.gov.co: www.colpensiones.gov.co/publicacionesTema.php?id=89765.
- Colpensiones. (02 de Enero de 2021). Tabla de Salarios Personal en Misión. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia.
- Colpensiones. (2022). *Diagnóstico del contexto interno y externo* . Bogotá: Administradora Colombiana de Pensiones Colpensiones.

- Congreso de la República de Colombia. (15 de Julio de 2009). Ley 1328 de 2009. Bogotá, Colombia: Congreso de la República de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (25 de Mayo de 2019). Ley 1955 de 2019. *Ley 1955 de 2019, artículo 193*. Bogotá, Colombia: Congreso de la República de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (23 de Diciembre de 1993). Ley 100 de 1993. *Sistema de seguridad Social Integral*. Bogotá, Colombia: Congreso de la República de Colombia.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El Concepto de estrategia como fundamento de la planeacion estrategica. *Pensamiento y Gestión*, 31.
- DANE. (11 de 03 de 2020). *Encuesta Anual de Servicios*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. Obtenido de [www.dane.gov.co: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social)
- DANE. (29 de abril de 2020). [www.dane.gov.co](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_20.pdf). Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_20.pdf
- Derecho, M. d. (28 de marzo de 2020). Decreto 491 de 2020. *Decreto legislativo 491 de 2020*. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia: Departamento Administrativo de la Presidencia de la Republica. Obtenido de [www.dapre.presidencia.gov.co: https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Decreto-491-28-marzo-2020.pdf](https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Decreto-491-28-marzo-2020.pdf)
- Gerencia de Planeación Institucional Colpensiones. (05 de Agosto de 2021). Diagnóstico de Contexto Interno y Externo 2021. *DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN*. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia.
- González L., J. D. (25 de octubre de 2018). ¿Por qué es necesaria una reforma estructural del sistema pensional en Colombia? Análisis del sistema actual de pensiones. *Revista Divergencia*(25), 18. Recuperado el 02 de octubre de 2021, de ¿Por qué es necesaria una reforma estructural del sistema pensional en Colombia? Análisis del sistema actual de pensiones. : <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/diver/article/view/5760/7231>
- Gutierrez Ossa, J. A. (2012). Redefinicion y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Revista Estudios Gerenciales*, 153 - 167.
- Heredia, J. R. (2018). *Ecosistemas Digitales, la revolución de todas las industrias*. Santiago de Chile: Digital Mart Ltda.
- IEBS - Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores. (16 de marzo de 2022). www.iebschool.com. Obtenido de www.iebschool.com: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/>

- John, A. (1992). *El reto gerencial de la innovación*. Bogotá: Legis Editores.
- Lescano D, L. (2014). *La Disciplina del Servicio*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Londoño, C. F. (2013). *GRUPO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO. EVOLUCIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS, 1978-2002*. Medellín, Colombia: Universidad EIA.
- Lopez, R. L.-R. (2013). *Innovar o perecer*. Cali: Innovers .
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea , G., & Huete , L. (2004). *Administración de Servicios*. México: Pearson Education.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter*. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 14 de noviembre de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62436914/MAGRETTA-Para_entender_a_Michael_Porter_201420200321-54786-apbhp-g-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637014520&Signature=MCFd8ZzY7~tBDCqVuil71E0zHeiO3R6b9V0UKKLtpDQ~ppNQ9RGIlm2lCL2bL6zMeSamIB5IkxwtJZ9mZXZlnm5uor
- Mantilla G, D. (06 de 08 de 2018). *Universidad de los Andes*. Obtenido de Universidad de los Andes: <https://uniandes.edu.co/es/noticias/negocios-derecho-y-sociedad/reto-reforma-pensional-nuevo-gobierno-ivan-duque>
- Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la Investigación*. México D.F.,: Cengage.
- Mejia, E., Ñaupas, H., Novoa , E., & Villagómez, A. (2014). *Metodologia de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Mikel Diez, C. A. (2019). *Customer experience* . Bogotá : Alfaomega.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (5 de abril de 1993). Ley 663 de 1993. *Estatuto orgánico del Sistema Financiero*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (29 de septiembre de 2020). Resolución 1734 de 2020. *RESOLUCIÓN 1734 DE 2020*. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia: Minsalud.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (24 de Abril de 2020). Resolución 666 de 2020. *Protocolo general de bioseguridad*. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia: Ministerio de Salud y Protección Social.
- Ministerio del Trabajo . (02 de Noviembre de 2011). Decreto 4121 del 2011. Bogotá, Colombia.
- Ministerio del Trabajo . (24 de febrero de 2017). Decreto 309 de 2017. Bogotá, Colombia: Ministerio del Trabajo .

- Molina, C. M. (2017). *Estrategia Omnicanal en la Distribucion de Servicios Públicos*. Madrid : Innapp .
- OMS, O. M. (11 de marzo de 2020). *www.who.int*. Obtenido de <https://www.who.int:https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Ortega, M. S. (2021). *Design thinking*. Madrid: Esic .
- Ortiz Maya, A. M., & Arroyave Chica, M. E. (30 de abril de 2015). Origen Histórico del Sistema Pensional Colombiano y sus problemáticas. *Origen Histórico del Sistema Pensional Colombiano y sus problemáticas*. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad Autónoma Latinoamericana.
- Pine, J. (2001). *La economía de la experiencia*. Barcelona: Granica.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Presidencia de la República de Colombia. (03 de abril de 2012). Directiva Presidencial 04 de 2012. *Eficiencia administrativa y lineamientos de la Política cero papel en administración pública*. Bogotá, Colombia: Presidencia de la República de Colombia.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Salkind, N. J. (1997). *Métodos de investigación*. México D.F.: Mc GrawHill.
- Salle, R. L. (2013). *Innovar o perecer*. Santiago de Cali: Universidad Autonoma de Occidente.
- Sampieri Hernández, R. (2014). *Metodología de investigación*. México D.F.: Mc GrawHill.
- Schnarch, A. (2020). *Creatividad e Innovación*. Bogotá: Alfaomega.
- Senado de la República de Colombia. (Marzo de 2021). Leyes Senado. *Proyecto de Acto Legislativo que modifica el artículo 48 de la Constitución Política*. Bogotá, Colombia: Leyes Senado. Obtenido de [leyes.senado.gov.co: http://leyes.senado.gov.co/proyectos/images/documentos/Textos%20Radicados/proyectos%20de%20ley/2020%20-%202021/PAL%2032-21%20Ruta%20Reforma%20Pensional.pdf](http://leyes.senado.gov.co/proyectos/images/documentos/Textos%20Radicados/proyectos%20de%20ley/2020%20-%202021/PAL%2032-21%20Ruta%20Reforma%20Pensional.pdf)
- Silva P., A. (2017). *El Sistema integral de seguridad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Superfinanciera. (03 de 02 de 2021). *Superfinanciera de Colombia*. Obtenido de [www.superfinanciera.gov.co: https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/9110](http://www.superfinanciera.gov.co:https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/9110)
- Uribe Macías, M. E. (2017). *Gerencia del Servicio*. Bogotá: Ediciones de la U.

Villar, L., & Forero, D. (2018). *Elementos para una propuesta de reforma del sistema de Protección Económica para la vejez en Colombia*. Colombia: Formas Finales Ltda.

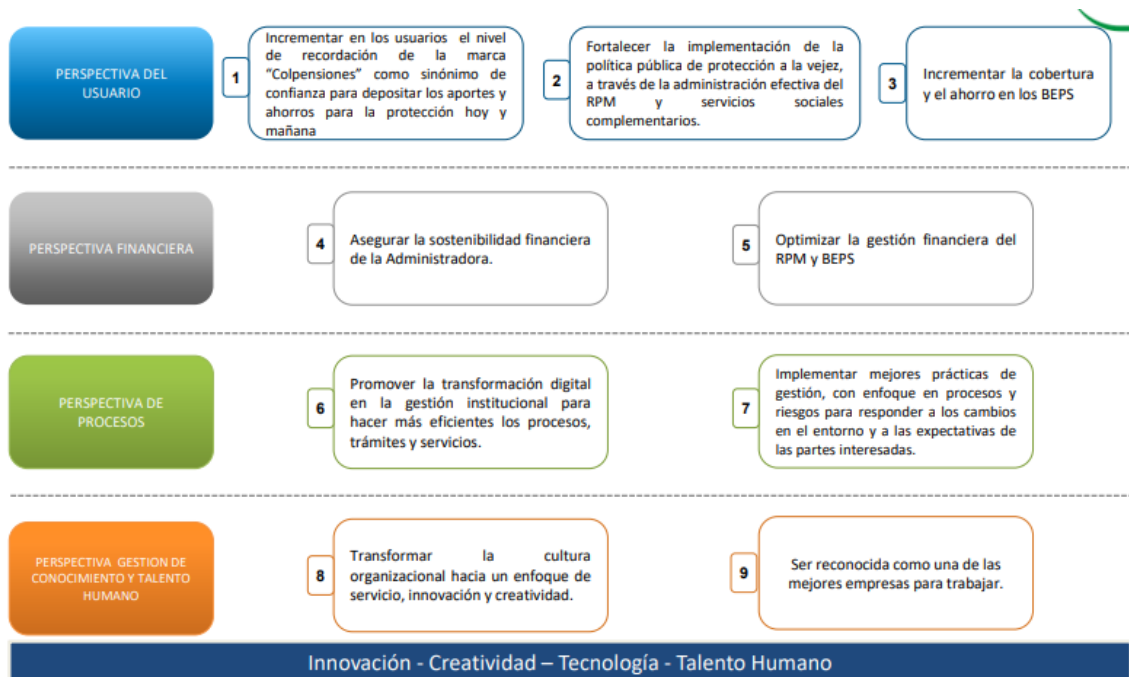
Villar, L., Fuentes, R., Secada, P., & Villagómez, A. (2013). Reforma del sistema de pensiones y crecimiento económico. En S. A. Management, *Contribución del sistema privado de pensiones al desarrollo económico de Latinoamérica* (pág. 296). Santiago de Chile: SURA Asset Management. Obtenido de www.asofondos.org.co: www.asofondos.gov.co

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. Ciudad de México, México: Pearson Prentice Hall.

Yanhaas. (2014). Estudio de Mercado Colpensiones. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia.

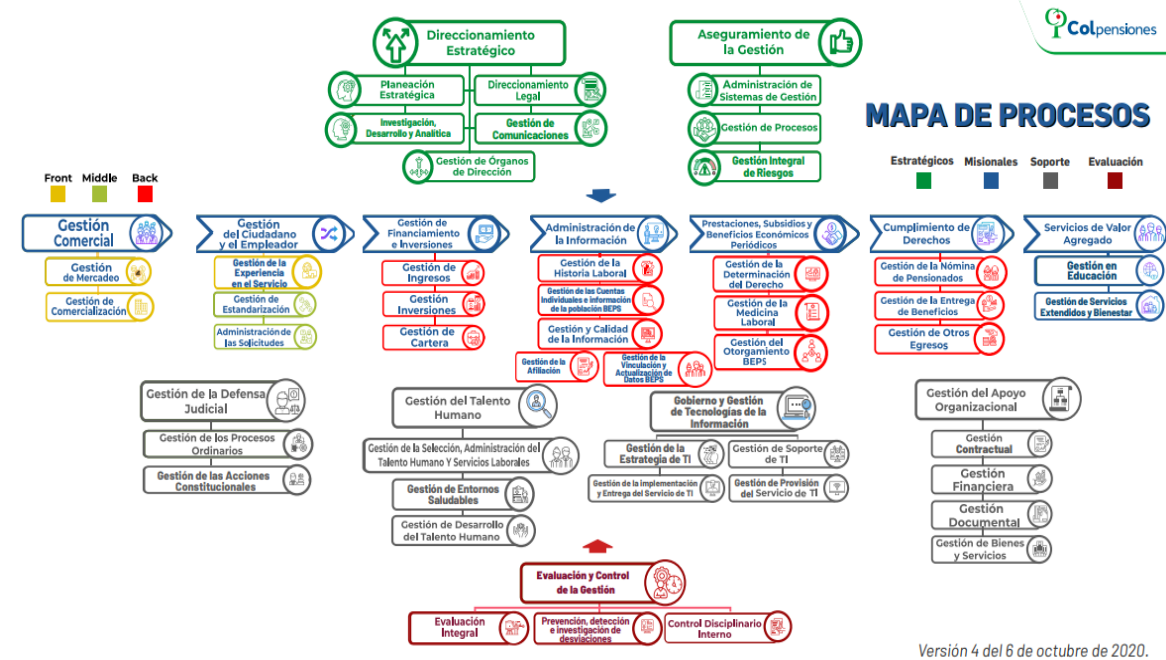
Anexo A. Mapa Estratégico 2019 – 2022

Colpensiones



Anexo B. Mapa de Procesos

Colpensiones



Anexo C. Evaluación de Factores Externos e Internos

1. Análisis Externo

1.1. Evaluación Factores Externos

Las variables analizadas desde la matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) están relacionadas con las *oportunidades y amenazas del entorno* para las estrategias a implementar en la entidad; de acuerdo con ello, las oportunidades de mayor relevancia (41% del total de variables), están encaminadas a trabajar en el aprovechamiento del interés de los consumidores por el uso de canales virtuales, la normativa que fomenta la educación financiera, Oferta de tecnología para transaccionalidad, entre otras. De otro lado, las amenazas están orientadas a la cobertura de la fuerza comercial de las AFP'S, la incertidumbre por una posible reforma laboral o pensional y la baja percepción de los consumidores referentes a los esfuerzos en temas de educación financiera.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
Calificación:			
4	Oportunidad mayor		
3	Oportunidad menor		
2	Amenaza menor		
1	Amenaza mayor		

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	VALOR
OPORTUNIDADES			
Nuevas normas que propenden por la educación financiera	10%	4	0,40
Oferta de tecnología en el mercado que facilita la transaccionalidad	10%	4	0,40
Interés de los consumidores en el uso de canales virtuales	12%	4	0,48
Aliados estratégicos que pueden aportar en la mejora del servicio	7%	3	0,21
Alto número de ciudadanos sin capacidad de aportar a pensión pero que requieren alternativas para obtener cobertura para la protección en su vejez	9%	4	0,36
Oferta de recurso humano en el mercado, especializado en pensiones	6%	3	0,18
AMENAZAS			
Mayor capacidad de la fuerza comercial de las AFP's	11%	1	0,11
Posible reforma laboral o pensional	12%	1	0,12
Baja percepción de los consumidores respecto al suministro de educación financiera por parte de Colpensiones	9%	2	0,18
Acceso limitado a Internet por parte de consumidores en diferentes zonas del país	7%	2	0,14
Evasión en el pago de seguridad social	7%	2	0,14
TOTALES	100%		2,72

Matriz de Evaluación Factores Externos MEFE. Fuente: Elaboración propia con base en Matriz MEFE – Universidad EAN

2. Análisis Interno

2.1. Análisis Scope Canvas

A través del análisis del Scope Canvas se identificaron aquellos aspectos en los cuales se desea trabajar teniendo en cuenta tanto el enfoque de usuario/cliente, como el de empresa/organización

USUARIOS	NECESIDADES		PROPÓSITOS	OBJETIVOS	ORGANIZACIÓN
	DOLORES	MOTIVADORES		LARGO PLAZO	
	Fallo en la accesibilidad de los canales / demoras en la prestación del servicio	Mejorar la calidad en el servicio	Fomentar una cultura de autoatención y educación financiera con un enfoque digital	Ampliar oferta de productos y servicios a través de los diferentes canales de atención	
	Desborde en la afluencia de público en Puntos de Atención al Ciudadano	Expandir y posicionar la marca a nivel de canales no presenciales	Mejorar indicadores de atención y garantizar cumplimiento de normas biosanitarias	Habilitar herramientas para la autoatención en puntos presenciales y ofrecer educación financiera	
	Pérdida de credibilidad en la atención por demoras y/o reprocesos en las solicitudes	Fortalecer los canales digitales disponiendo nuevos servicios y productos	Generar una experiencia de servicio a través de los diferentes canales de atención	Fidelizar clientes a través de acompañamiento y asesoría en trámites y servicios por medio de personal capacitado	
	Poca o nula percepción de educación financiera por parte de los grupos objetivo de la entidad	Maximizar recursos buscando solución en el primer contacto	Asesorar a la ciudadanía en la realización de trámites, productos y servicios para generar factor de recordación de marca	Disponer herramientas de educación virtual y dispositivos de autoatención para educar al ciudadano fomentando uso de canales alternos	
	Falta de homogeneidad en la atención a través de los diferentes canales	Integrar los canales de atención y fidelizar clientes			
ACCIONES			MÉTRICAS		
- Implementar desarrollos que permitan la recepción y radicación de trámites electrónicos - Fortalecer niveles de seguridad en la sede electrónica - Desarrollar nuevos servicios en canales alternos			Nivel Migración de trámites presenciales a digitales	Mejorar Percepción de la calidad en el servicio en canales no presenciales	

Análisis a través de Scope Canvas para Colpensiones. Fuente: creación propia

En ese orden de ideas, desde las necesidades de usuario se identificaron temas como: demoras en la atención, pérdida de credibilidad en la empresa, baja percepción de educación financiera por parte de usuarios; por su parte la empresa tiene interés por mejorar la percepción de la calidad en el servicio, fortalecer la gestión a través de canales digitales para optimizar tiempos de atención en puntos presenciales e integrar y facilitar el acceso a los mismos. En lo referente a propósitos, se identificaron temas asociados a fomentar una cultura de auto-atención a través de los canales digitales, generar una experiencia de servicio al ciudadano a través del acompañamiento y asesoría de modo que se vea reflejado en los indicadores. En lo relacionado con los objetivos a largo plazo, la entidad desea ampliar la oferta de servicios y trámites en canales alternos con el interés de descongestionar los puntos de atención presencial, fomentando la promoción y uso de la sede electrónica. Para ello se plantean acciones

en 3 focos de acción: (1) Implementación de desarrollos que permita la recepción y radicación de trámites de manera electrónica. (2) Desarrollar nuevos servicios en canales alternos que permitan descongestionar puntos de atención y cumplir con el objetivo institucional de transformación digital en trámites, productos y servicios. (3) Fomento de la educación financiera a través de canales alternos, de modo que pueda darse mayor cubrimiento de la población objetivo. Por último, las métricas propuestas para este plan, van orientadas a medir el nivel de migración de trámites de lo presencial a lo virtual y la mejora en el nivel de percepción de la calidad en el servicio a través de canales no presenciales.

2.2. Matriz Evaluación De Factores Internos

En cuanto a los factores Internos identificados estos se encuentran relacionados con debilidades en la promoción de mecanismos para la educación financiera, la capacidad de resolución del contact center y la baja capacidad de la fuerza comercial, entre otros. De otro lado, se cuenta con fortalezas relacionadas con el respaldo estatal al Régimen de Prima Media, la administración exclusiva del RPM y del Programa de Beneficios Económicos Periódicos BEPS.

De acuerdo con la matriz de evaluación de factores internos, se puede evidenciar que tanto de fortalezas como debilidades se encuentran equilibrados en su ponderación; se destaca que se tienen más factores considerados como debilidad mayor, sobre los cuales se debe trabajar en cuanto a estrategia para convertirlos en fortalezas, pues a nivel de participación del total de factores internos suman un 42%, en contraste con el 34% que suman los factores considerados como fortalezas mayores.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Calificación:

4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	VALOR
FORTALEZAS			
Administración exclusiva del Régimen de Prima Media	12%	4	0,48
Administración del programa BEPS como única alternativa para no aportantes a pensión	10%	4	0,40
Respaldo del Estado que brinda reconocimiento	12%	4	0,48
Alta calificación en la percepción de calidad en el servicio por usuarios, afiliados, pensionados, vinculados Beps y No afiliados	8%	3	0,24
Cobertura de atención a nivel nacional con canales presenciales y virtuales	8%	3	0,24
			0,00
DEBILIDADES			
Baja capacidad de la fuerza comercial para la atención del segmento Empleadores	10%	1	0,10
Falta de promoción de las herramientas de educación financiera dispuestas por parte de la entidad hacia los consumidores	12%	1	0,12
Baja capacidad del canal contact center para resolución de consultas y solicitudes de los consumidores	12%	1	0,12
Bajo suministro de canales de auto-atención en los puntos presenciales	8%	2	0,16
Canal sede electrónica con dificultad en el acceso y estabilidad	8%	1	0,08
TOTALES			
	100%		2,42

Matriz de Evaluación Factores Externos MEFI. Fuente: Elaboración propia con base en Matriz MEFI – Universidad EAN

2.3. Análisis DOFA

Con base en el método desarrollado por el instituto de investigaciones de Stanford en USA, en el cual se analizan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en una organización, se pretende mostrar a grandes rasgos el panorama

general que actualmente rodea a Colpensiones. Para ello se construyó la siguiente tabla que muestra los aspectos identificados en cada variable de la matriz DOFA.

A. Fortalezas

A nivel de fortalezas se identifican aspectos asociados a la exclusividad en la administración del Régimen de Prima Media y del Programa BEPS para no aportantes a pensión, que brinda alternativas de protección para la vejez (diferentes tipos de prestación económica y opción de BEPS para personas con bajos ingresos o de la economía informal), así como el respaldo del Estado que brinda reconocimiento y permite contar con una alta calificación en la percepción de calidad en el servicio por usuarios, afiliados, pensionados, vinculados Beps y No afiliados, sumado a la cobertura de atención a nivel nacional con canales presenciales y virtuales.

B. Debilidades

En cuanto a las debilidades más significativas se encuentran la baja capacidad de la fuerza comercial para la atención del segmento Empleadores, así como la falta de promoción de las herramientas de educación financiera dispuestas por parte de la entidad hacia los consumidores, que sumado a la baja capacidad del canal contact center para resolución de consultas y solicitudes de los consumidores, se convierten en factores relevantes a trabajar en la estrategia. Adicionalmente, se evidencian temas como: bajo suministro de canales de autoatención en los puntos presenciales, lo que fomenta la alta concentración de usuarios en el mismo y dificultad en el acceso y estabilidad de la sede electrónica, que obligan a replantear la estrategia en términos de fortalecimiento de herramientas virtuales ya sea en cobertura, o capacidad de resolución.

C. Oportunidades

En lo que a oportunidades se refiere, el interés y fomento de nuevas normas que propenden por la educación financiera a consumidores es un punto que debe trabajarse, dada la naturaleza de entidad financiera de carácter especial de Colpensiones. Otro aspecto importante, está relacionado con el interés de los consumidores en el uso de canales virtuales, cada vez en aumento con motivo de la pandemia. De igual forma la oferta de tecnología en el mercado que facilita la transaccionalidad de los consumidores, que dados los aliados estratégicos que pueden aportar en la mejora del servicio, permite pensar en el aprovechamiento de las buenas relaciones y conocimiento del sector. Esto contrasta con el alto número de ciudadanos sin capacidad de aportar a pensión pero que requieren alternativas para obtener cobertura para la protección en su vejez que brindan los Beps.

	DEBILIDADES		FORTALEZAS
1	Baja capacidad de la fuerza comercial para la atención del segmento Empleadores	1	Administración exclusiva del Régimen de Prima Media
2	Falta de promoción de las herramientas de educación financiera dispuestas por parte de la entidad hacia los consumidores	2	Administración del programa BEPS como única alternativa para no aportantes a pensión
3	Baja capacidad del canal contact center para resolución de consultas y solicitudes de los consumidores	3	Respaldo del Estado que brinda reconocimiento
4	Bajo suministro de canales de auto-atención en los puntos presenciales	4	Alta calificación en la percepción de calidad en el servicio por usuarios, afiliados, pensionados, vinculados Beps y No afiliados
5	Canal sede electrónica con dificultad en el acceso y estabilidad	5	Cobertura de atención a nivel nacional con canales presenciales y virtuales
6	Alta concentración de usuarios en el canal presencial	6	Alternativas de protección para la vejez (diferentes tipos de prestación económica y opción de BEPS para personas con bajos ingresos o de la economía informal)
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1	Nuevas normas que propenden por la educación financiera	1	Mayor capacidad de la fuerza comercial de las AFP's
2	Oferta de tecnología en el mercado que facilita la transaccionalidad	2	Posible reforma laboral o pensional
3	Interés de los consumidores en el uso de canales virtuales	3	Baja percepción de los consumidores respecto al suministro de educación financiera por parte de Colpensiones
4	Aliados estratégicos que pueden aportar en la mejora del servicio	4	Acceso limitado a Internet por parte de consumidores en diferentes zonas del país
5	Alto número de ciudadanos sin capacidad de aportar a pensión pero que requieren alternativas para obtener cobertura para la protección en su vejez	5	Evasión en el pago de seguridad social por figuras de contratación informales (Rappi, Uber, etc)
6	Oferta de recurso humano en el mercado, especializado en pensiones	6	Fuga de talentos por mejores condiciones laborales en el mercado

Matriz DOFA Colpensiones. Fuente: Elaboración propia

D. Amenazas

Algunos de los factores de mayor incidencia son la incertidumbre generada por una posible reforma pensional o laboral, la baja percepción de los consumidores respecto al suministro de educación financiera por parte de Colpensiones, la mayor capacidad de la fuerza comercial de las AFP's para captar nuevos clientes, el acceso limitado a Internet por parte de consumidores en diferentes zonas del país y la evasión en el pago de seguridad social hacen que deban plantearse estrategias que permitan trabajar en la descongestión de puntos de atención, aprovechamiento de los canales digitales para migrar la atención de trámites de baja complejidad inicialmente y

propender por acciones encaminadas a fortalecer temas de educación financiera y promoción de servicios ofrecidos virtualmente. (Ver Matriz DOFA Colpensiones)

E. Correlación de Variables DO – FO – FA – DA

Es así como se proponen estrategias teniendo en cuenta el análisis de cada uno de estos cruces, como se muestra a continuación:

POSICIÓN (DO) Reorientación	POSICIÓN (FO) Ofensivas
D1/O3: Ampliar la cobertura de servicios en canales virtuales para el segmento empleador.	F2/O3: Fortalecer y promover el uso de la Sede Electrónica como aporte a la estrategia de transformación digital
D2/O1: Desarrollar campañas de educación financiera para promover mecanismos de autoatención e informativos existentes.	
D3/O6: Fortalecer la capacitación del Contact Center a través de la asignación de un especialista en pensiones, optimizando tiempos de atención y aumentando la resolutivez de consultas.	F6/O4: Generar alianzas estratégicas con agremiaciones y empresas del sector privado para masificar la educación, promoción y divulgación del programa Beps como opción para ingreso en la vejez
D6/O3: Ampliar la cobertura de servicios en el canal Sede Electrónica, buscando que sea homogéneo al Canal PAC.	
D4/O4: Implementar servicios virtuales de autoatención en los PAC para aumentar cobertura de atención en la radicación de trámites que no requieran de asesoría previa por agente de servicio.	F1/O1: Implementar campañas educativas para incentivar la afiliación al Régimen de Prima Media, a partir del conocimiento de sus beneficios y la administración única de Colpensiones.
D5/O2: Implementar nuevos mecanismos tecnológicos que faciliten el acceso a la Sede Electrónica y por ende la seguridad en su uso	
D6/O1: Desarrollar campañas de educación financiera para promover el uso de los canales virtuales de la empresa, buscando migrar los usuarios al uso de dicho canal.	
POSICIÓN (FA) Defensivas	POSICIÓN (DA) Supervivencia
F1/A4: Desarrollar campañas de comunicación enfocada en informar sobre el funcionamiento del Régimen de Prima media y los diferentes canales para realizar afiliación.	D1/A1: Intervenir el modelo de atención y fuerza comercial en su gestión del segmento empleadores, aumentando su capacidad y acción a través de todos los canales.
F2/A2: Buscar alianzas con empresas privadas, agremiaciones y entidades de cooperativismo para aumentar el número de patrocinadores y apoyar a un mayor número de ciudadanos vinculados al Programa BEPS en la protección para su vejez.	D2/A3: Evaluar el impacto de la efectividad de las labores de educación financiera y mecanismos utilizados para tal fin, generando cambios en la estrategia de ser necesario.
	D3/A4: Evaluar el fortalecimiento del canal Contact center y la ampliación de sus servicios como alternativa de uso frente a otros canales en la web.

Matriz DOFA Colpensiones. Fuente: Elaboración Propia

Una vez determinadas tanto debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se establecen las acciones de relacionamiento de las variables DO respecto a las acciones preventivas (Debilidades vs Oportunidades); la combinación FO variables (Fortalezas – Oportunidades) permite generar estrategias de carácter ofensivo; mientras que el cruce FA (Fortalezas versus Amenazas) generan posición preventiva; por último, la correlación DA (Debilidades - Amenazas) conduce a generar acciones ofensivas

Anexo D. Estructura Encuesta

El cuestionario desarrollado se enmarcó en los siguientes aspectos:

- Género
- Edad
- Ubicación geográfica
- Tipo de relación con Colpensiones (usuario)
- Canal de atención utilizado
- Motivos de uso de canales de atención
- Motivo de preferencia para seleccionar el uso de un canal para realizar operaciones
- Calificación de atributos del servicio según uso de los canales de atención
- Valoración e importancia de aspectos asociados a la atención
- Uso de la Sede electrónica (canal virtual transaccional).
- Razones de no uso de la Sede Electrónica
- Recomendaciones de los usuarios para promover el uso de la Sede electrónica
- Recomendaciones de los usuarios para mejorar el servicio por canal de atención

- Percepción del usuario frente a la educación financiera
- Preferencia de los usuarios frente al medio para recibir educación financiera

El cuestionario fue aplicado por personal logístico que apoya la gestión del servicio en Puntos de Atención al Ciudadano PAC y equipo de servicio en canales virtuales.

Esta actividad se desarrolló entre los días 2 y 17 de septiembre de 2021, apoyados en la utilización de un formulario electrónico creado en la plataforma Google Forms, dirección URL https://docs.google.com/forms/d/1ole9SL-ry5v_UDa6MqecH84S6v8hAdDHHj1IUZISuQ/edit con el cual se logró automatizar la recolección de los datos y monitorear el avance de la gestión.

Para el diseño del cuestionario se utilizaron preguntas con respuesta de selección múltiple, abiertas con descripción breve y algunas basadas en la escala de Likert para que el usuario pueda calificar o mostrar su actitud frente a los atributos de servicio. Bajo este contexto se logró facilitar la tabulación de los datos y el cruce de diferentes variables entre los aspectos considerados frente al servicio. De esta manera se aplicó la siguiente escala respecto a la satisfacción con los atributos del servicio:

1 Muy insatisfecho

2 Insatisfecho

3 Ni satisfecho, ni insatisfecho

4 Satisfecho

5 Muy satisfecho

Por otra parte, frente al valor que les da el usuario a diferentes aspectos en el servicio se aplicó la siguiente escala:

1 No es importante

2 Poco importante

3 Algo importante

4 Importante

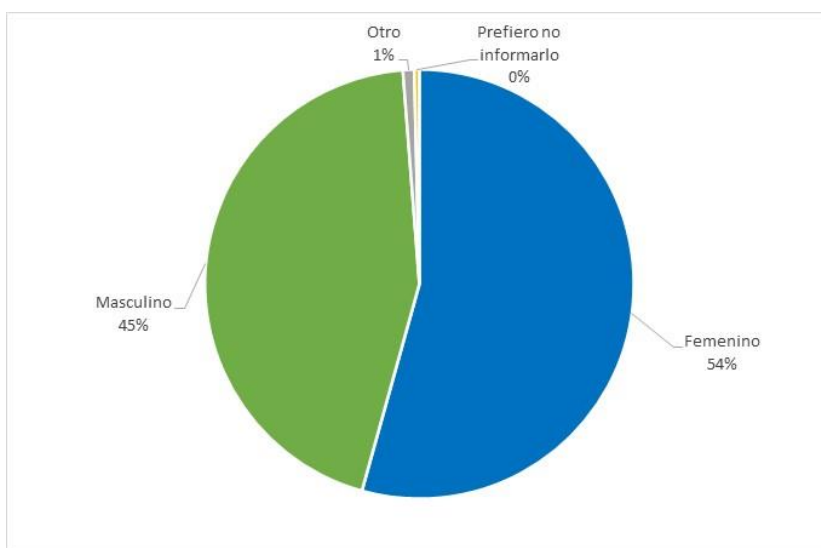
5 Muy importante

Anexo E. Resultados de la encuesta

1. Procesamiento estadístico de datos

A partir de la encuesta efectuada a 1.053 usuarios de Colpensiones se logró determinar la siguiente información, partiendo de aspectos demográficos y continuando con la identificación de los tipos de usuario y la percepción u opinión respecto a diferentes elementos asociados al servicio de Colpensiones.

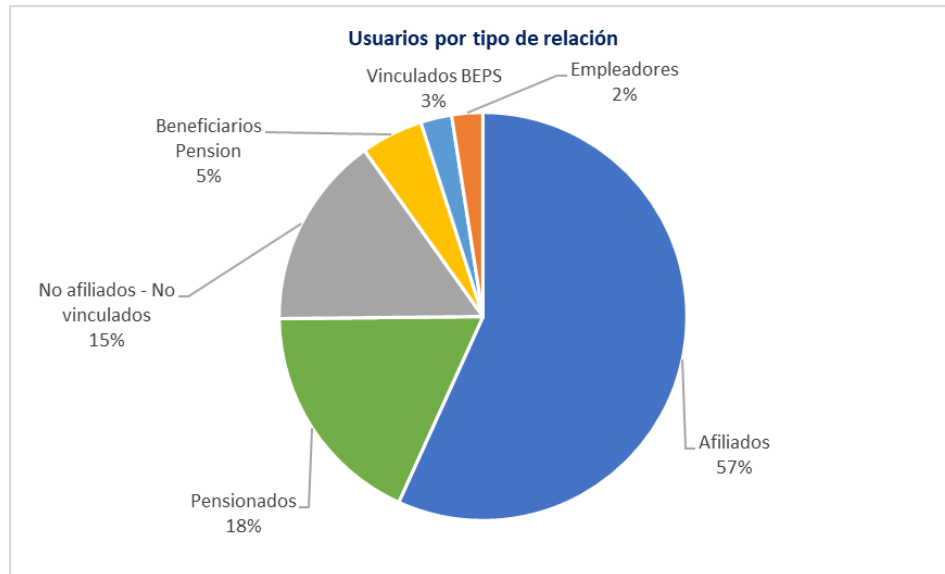
Pregunta: ¿Cuál es su género?



Gráfica 1. Aspectos demográficos del estudio – Género. Fuente: elaboración propia

De la pregunta efectuada se identifica que, del total de usuarios encuestados, el 54% corresponde a mujeres, un 45% a hombres y un restante 1% a personas con otro género o que prefieren no brindar la información.

Pregunta: ¿En la actualidad, que tipo de relación tiene con Colpensiones?



Gráfica 2. Tipo de Relación con Colpensiones. Fuente: elaboración propia.

Según el resultado de la encuesta efectuada, respecto al total de usuarios, la distribución de estos por su valor absoluto y relativo es la siguiente:

TIPO DE RELACION	Cantidad de usuarios	Part %
Afiliados	598	57%
Pensionados	190	18%
No afiliados - No vinculados	161	15%
Beneficiarios Pension	52	5%
Vinculados BEPS	26	2%
Empleadores	26	2%
TOTAL	1.053	100%

Tabla 1. Tipo de Relación con Colpensiones. Fuente: elaboración propia

Lo anterior permite ver lo siguiente:

- El 57% de los usuarios encuestados son afiliados
- Un 18% de los usuarios informan ser pensionados
- El 15% dice no tener afiliación o vinculación con Colpensiones
- Un 5% de usuarios corresponden a beneficiarios de pensión

- El 3% informan ser vinculados al programa BEPS
- Un 2% afirman ser empleadores.

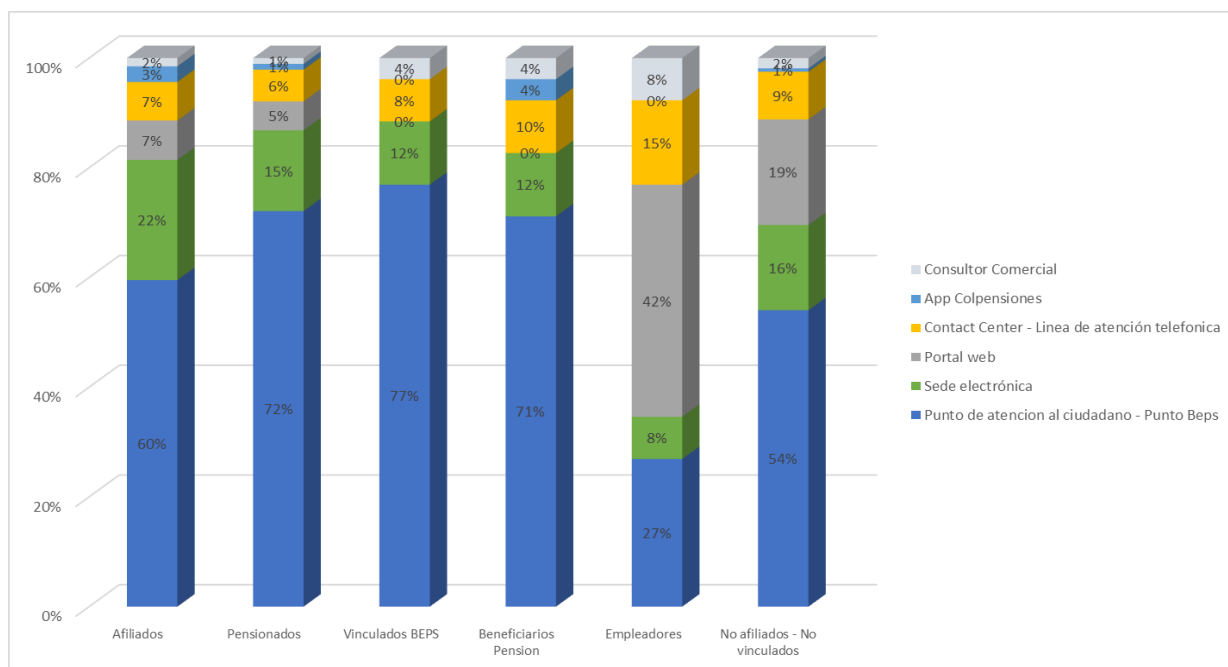
A partir de la identificación de distribución de usuarios por tipo, se abordan diferentes variables asociadas al servicio y la utilización de los diferentes canales de atención, como se observa a continuación.

A. Servicio en los canales de atención

Con el fin de tener una perspectiva del uso de los canales de atención de Colpensiones, a continuación, se muestra el resultado de la encuesta frente a la indagación sobre el último canal utilizado por los usuarios de acuerdo con su tipología.

Para el análisis de esta variable se tiene en cuenta una muestra de 598 afiliados, 190 pensionados, 26 vinculados BEPS, 52 beneficiarios de pensión, 26 empleadores y 161 usuarios no afiliados ni vinculados con Colpensiones, quienes en total suman los 1.053 usuarios encuestados.

Pregunta: ¿Cuál fue el último canal de atención que utilizó?



Gráfica 3. Último canal Utilizado. Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue el último canal utilizado por cada uno de los usuarios según el tipo de relación que tienen con Colpensiones, presentado la siguiente información:

- Afiliados a Colpensiones

- El 60% de los afiliados informó haber utilizado un Punto de Atención al Ciudadano.
- Un 22% dijo utilizar la Sede Electrónica.
- El 7% informó haber utilizado el portal web.
- El 7% informó haber utilizado la Línea de atención telefónica.
- Un 3% utilizó la App Colpensiones
- El 2% informó haber utilizado un Consultor comercial.

- **Pensionados**

- El 72% de los pensionados informó haber utilizado un Punto de Atención al Ciudadano.
- Un 15% dijo utilizar la Sede Electrónica.
- El 6% informó haber utilizado la Línea de atención telefónica portal web.
- El 5% informó haber utilizado portal web.
- Un 1% utilizó la App Colpensiones
- El 1% informó haber utilizado un Consultor comercial.

- **Vinculados BEPS**

- El 77% de los vinculados Beps informó haber utilizado un Punto de Atención al Ciudadano.
- Un 11% dijo utilizar la Sede Electrónica.
- El 8% informó haber utilizado la Línea de atención telefónica portal web.
- El 4% informó haber utilizado un Consultor comercial.

- **Beneficiarios de pensión**

- El 71% informó haber utilizado un Punto de Atención al Ciudadano.
- Un 11% dijo utilizar la Sede Electrónica.
- El 10% informó haber utilizado la Línea de atención telefónica portal web.
- Un 4% utilizó la App Colpensiones
- El 4% informó haber utilizado un Consultor comercial.

- **Empleadores**

- El 27% informó haber utilizado un Punto de Atención al Ciudadano.
- Un 8% dijo utilizar la Sede Electrónica.
- El 15% informó haber utilizado la Línea de atención telefónica portal web.

- El 42% informó haber utilizado portal web.
- El 8% informó haber utilizado un Consultor comercial.

- **No afiliados – No vinculados**

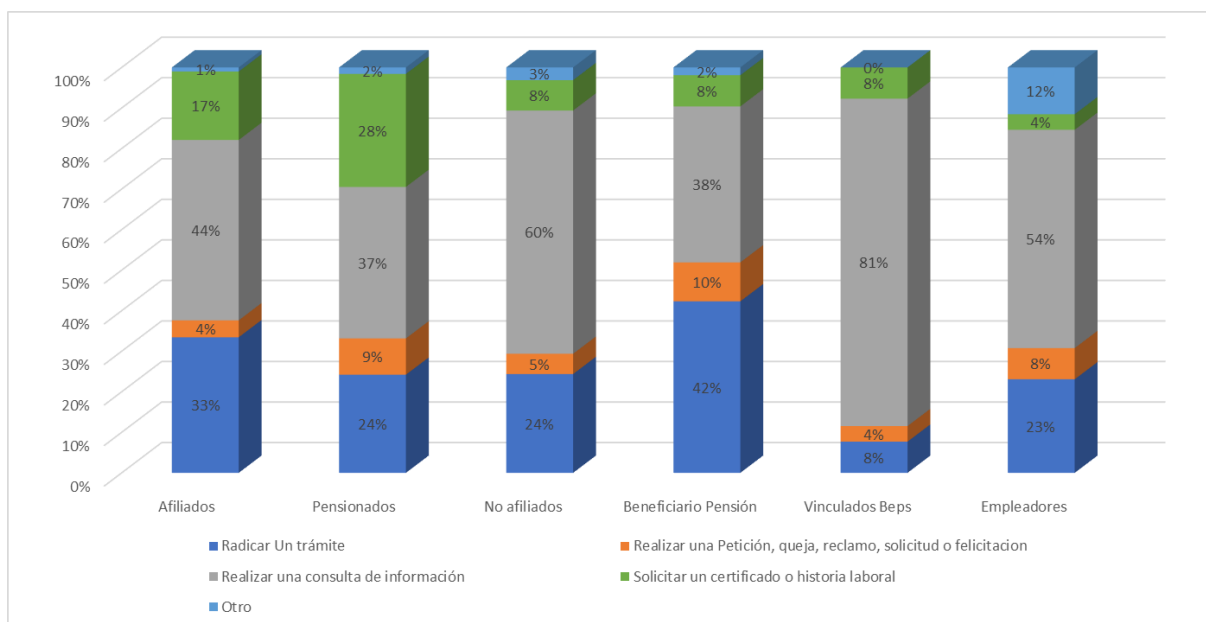
- El 54% de los usuarios que ni tienen afiliación o vinculación informó haber utilizado un Punto de Atención al Ciudadano.
- Un 15% dijo utilizar la Sede Electrónica.
- El 9% informó haber utilizado la Línea de atención telefónica portal web.
- El 19% informó haber utilizado portal web.
- Un 1% utilizó la App Colpensiones
- El 2% informó haber utilizado un Consultor comercial.

Lo anterior permite observar que los afiliados, no afiliados, beneficiarios, vinculados BEPS y pensionados utilizaron por última vez en mayor proporción un Punto de atención al Ciudadano para realizar sus operaciones. Por otra parte, los empleadores presentan una mayor proporción de uso del portal web.

B. Razón de uso de los canales de atención por tipo de usuario

A partir de los resultados de la encuesta desarrollada y frente a la razón de uso a nivel general de todos los canales de atención, se tiene en cuenta la muestra de 1.053 usuarios del servicio de Colpensiones. Al observar la información por tipo de usuario se arroja la siguiente información.

Pregunta: ¿Cuál fue la razón por la cual utilizó dicho canal de atención?



Gráfica 4. Razón de uso de los canales de atención por tipo usuario. *Fuente: elaboración propia*

Esto permite observar lo siguiente:

- **Afiliados:** El 44% de los afiliados informó haber realizado una consulta de información, seguido del 33% que dijo haber radicado un trámite y un 17% que solicitó un certificado o historia laboral. Un 4% realizó un PQRS.
- **Pensionados:** El 37% dice que realizó una consulta de información, seguido de un 28% que informa que solicitó un certificado o historia laboral. Un 24% radicó un trámite y un 9% realizó una PQRS.
- **No afiliados ni vinculados:** El 60% dice que realizó una consulta de información, seguido de un 24% que informa que realizó un trámite y un 8% que dice haber solicitado un certificado o historia laboral. Un 5% realizó una PQRS.

- **Beneficiarios de pensión:** El 42% dice que realizó un trámite, seguido de un 38% que informa que efectuó una consulta de información y un 10% que dice haber realizado una PQRS. El 8% ha solicitado un certificado o historia laboral.
- **Vinculados BEPS:** El 81% de los vinculados BEPS informó haber realizado una consulta de información, seguido del 8% que realizó la radicación de un trámite y otro 8% que solicitó un certificado o historia laboral. El 45 realizó una PQRS
- **Empleadores:** El 54% dice que realizó una consulta de información, el 23% realizó la radicación de un trámite, seguido de un 12% que efectuó otro tipo de operaciones.

Se puede deducir que el mayor uso o tipo de solicitudes que realizan los usuarios de Colpensiones corresponde a consultas de información, lo cual puede convertirse en una oportunidad en su manejo por los canales de atención.

Ahora bien, teniendo en cuenta las preguntas efectuadas a los usuarios sobre su tipo de relación con Colpensiones e identificando cual fue el último canal utilizado, se cruzan variables para conocer la razón de uso de cada uno de los canales por tipo de usuario.

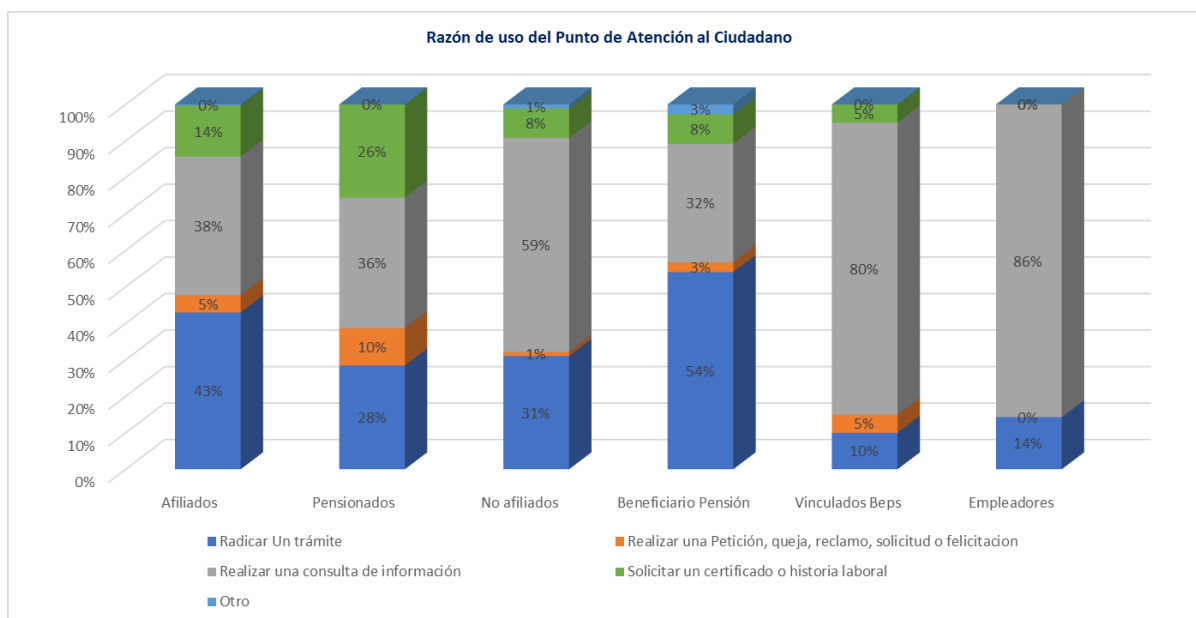
En razón a ello, el análisis se enfoca en tomar los resultados para cada canal como se observa a continuación:

C. Punto de Atención al Ciudadano

Para el análisis de esta variable se tiene en cuenta una muestra de 356 afiliados, 137 pensionados, 20 vinculados BEPS, 37 beneficiarios de pensión, 7 empleadores y 87 usuarios no afiliados ni vinculados con Colpensiones, quienes en

total suman los 644 usuarios que informan utilizar el canal Punto de atención al ciudadano.

Pregunta: ¿Cuál fue la razón por la cual utilizó dicho canal de atención?



Gráfica 5. Razones de uso de canal Punto de atención. *Fuente: elaboración propia*

A partir de los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue la razón de uso del canal Punto de Atención al ciudadano por cada uno de los tipos de usuario, presentado la siguiente información:

- **Afiliados:** El 43% de los afiliados informó haber utilizado un Punto de Atención al Ciudadano para radicar un trámite, seguido del 38% que realizó una consulta de información y un 14% que solicitó un certificado o historia laboral.
- **Pensionados:** El 36% dice que realizó una consulta de información, seguido de un 28% que informa que realizó un trámite y un 26% que dice haber solicitado un certificado o historia laboral.

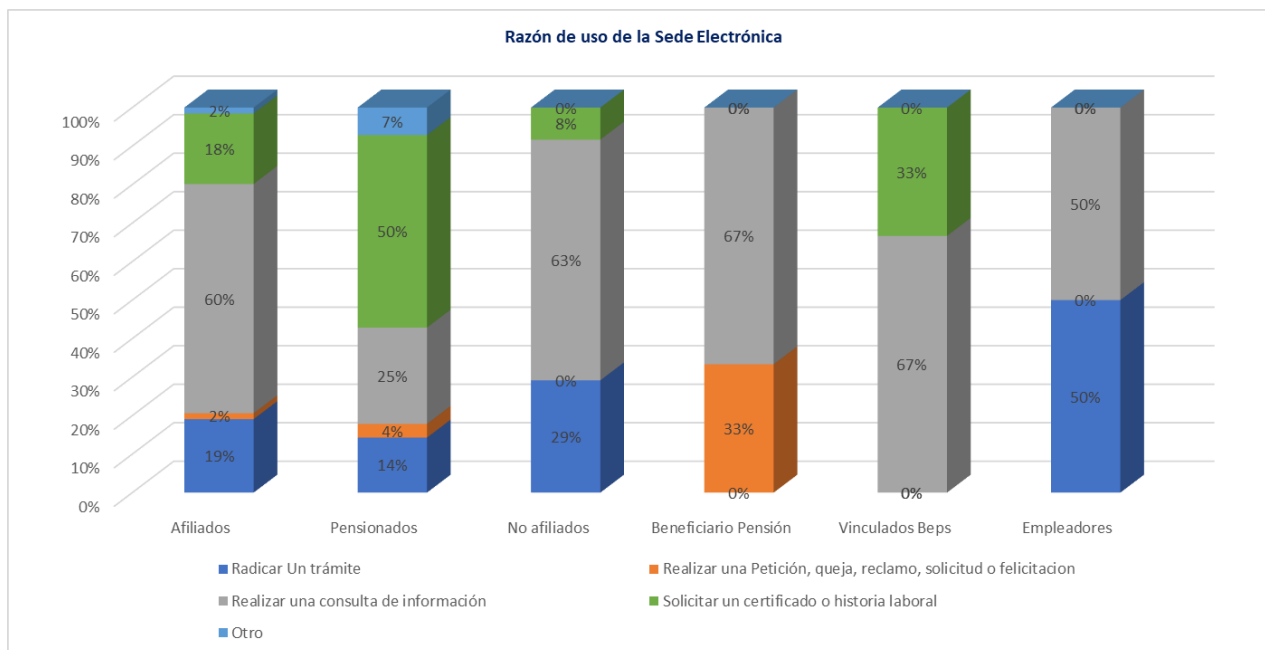
- **No afiliados ni vinculados:** El 59% dice que realizó una consulta de información, seguido de un 31% que informa que realizó un trámite y un 8% que dice haber solicitado un certificado o historia laboral.
- **Beneficiarios de pensión:** El 54% dice que realizó un trámite, seguido de un 32% que informa que efectuó una consulta de información y un 8% que dice haber solicitado un certificado o historia laboral.
- **Vinculados BEPS:** El 80% de los vinculados BEPS informó haber utilizado un Punto de Atención al Ciudadano para realizar una consulta de información, seguido del 10% que realizó la radicación de un trámite y un 5% que solicitó un certificado o historia laboral.
- **Empleadores:** El 86% dice que realizó una consulta de información.

De esto se puede observar que en general los diferentes tipos de usuario utilizan en mayor proporción el Punto de Atención al Ciudadano para para realizar la radicación de sus trámites y consultas de información. Por otra parte, es inferior la solicitud de certificaciones e historia laboral; asimismo la radicación de PQRS.

D. Sede electrónica

Para el análisis de esta variable se tiene en cuenta una muestra de 131 afiliados, 28 pensionados, 3 vinculados BEPS, 6 beneficiarios de pensión, 2 empleadores y 25 usuarios no afiliados ni vinculados con Colpensiones, quienes en total suman 195 usuarios que informan utilizar el canal Sede electrónica.

Pregunta: ¿Cuál fue la razón por la cual utilizó dicho canal de atención?



Gráfica 6. Razón de uso de la Sede Electrónica. *Fuente: elaboración propia*

A partir de los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue la razón de uso del canal Sede electrónica por cada uno de los tipos de usuario, presentado la siguiente información:

- **Afiliados:** El 60% de los afiliados informó haber utilizado la Sede Electrónica para efectuar una consulta de información, seguido de un 19% para radicar un trámite y un 18% que solicitó un certificado o historia laboral.
- **Pensionados:** El 50% dice que solicitó un certificado, seguidos de un 25% que hizo una consulta de información y un 14% que informa que realizó un trámite.
- **No afiliados ni vinculados:** El 63% dice que realizó una consulta de información, seguido de un 29% que informa que realizó un trámite y un 8% que dice haber solicitado un certificado o historia laboral.

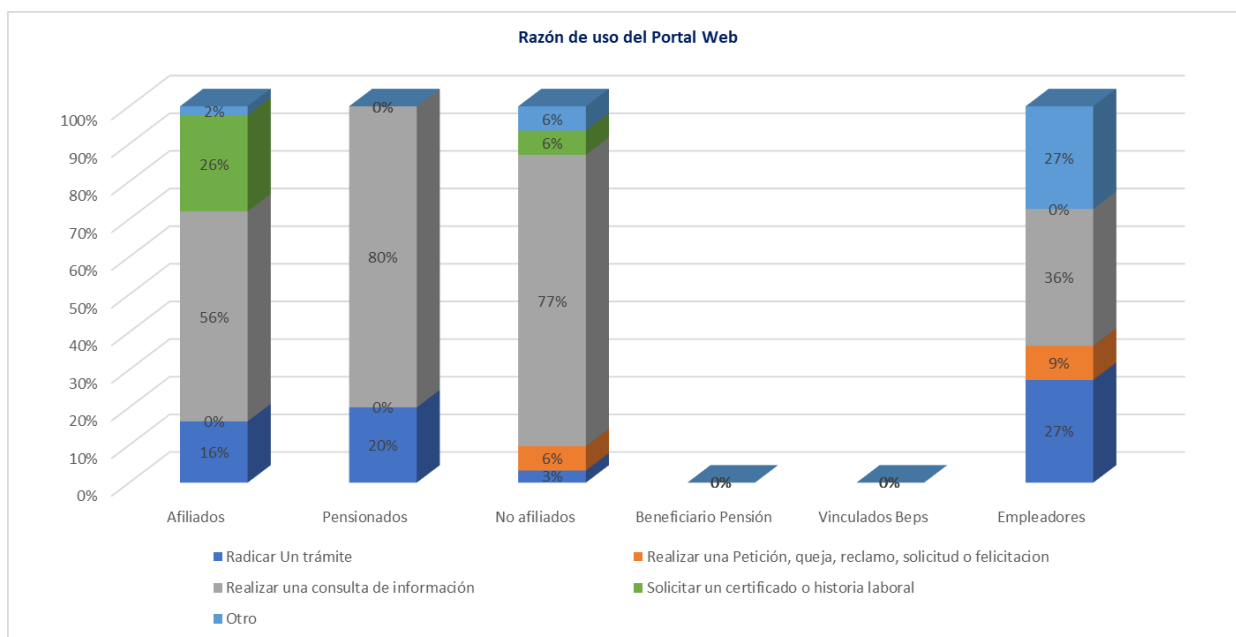
- **Beneficiarios de pensión:** El 67% dice que realizó una consulta de información, seguido de un 33% que informa que efectuó la radicación de un trámite.
- **Vinculados BEPS:** El 67% de los vinculados BEPS informó haber realizado una consulta de información, seguido del 33% que realizó la solicitud de un certificado o historia laboral.
- **Empleadores:** El 50% dice que realizó una consulta de información y otro 50% realizó la radicación de un trámite.

Lo anterior permite observar que los afiliados, no afiliados, beneficiarios y vinculados BEPS utilizan en mayor proporción la Sede Electrónica para realizar consultas de información, mientras que los pensionados hacen uso de la misma en mayor proporción para solicitar certificados. Se identifica que el uso del canal para realizar radicación de trámites es inferior.

E. Portal Web

Para el análisis de esta variable se tiene en cuenta una muestra de 43 afiliados, 10 pensionados, 11 empleadores y 31 usuarios no afiliados ni vinculados con Colpensiones, quienes en total suman 95 usuarios que informaron utilizar el canal Portal web.

Pregunta: ¿Cuál fue la razón por la cual utilizó dicho canal de atención?



Gráfica 7. Razones de uso Portal Web. *Fuente: elaboración propia*

A partir de los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue la razón de uso del canal Portal Web por cada uno de los tipos de usuario, presentando la siguiente información:

- **Afiliados:** El 56% de los afiliados informó haber utilizado el Portal web para efectuar una consulta de información, seguido de un 26% para solicitar un certificado o historia laboral y un 16% que realizó la radicación de trámite.
- **Pensionados:** El 80% dice que realizó una consulta de información, seguidos de un 20% que efectuó la radicación de un trámite.
- **No afiliados ni vinculados:** El 77% dice que realizó una consulta de información, seguido de un 6% que informa que realizó una PQRS y otro 6% que dice haber solicitado un certificado o historia laboral.

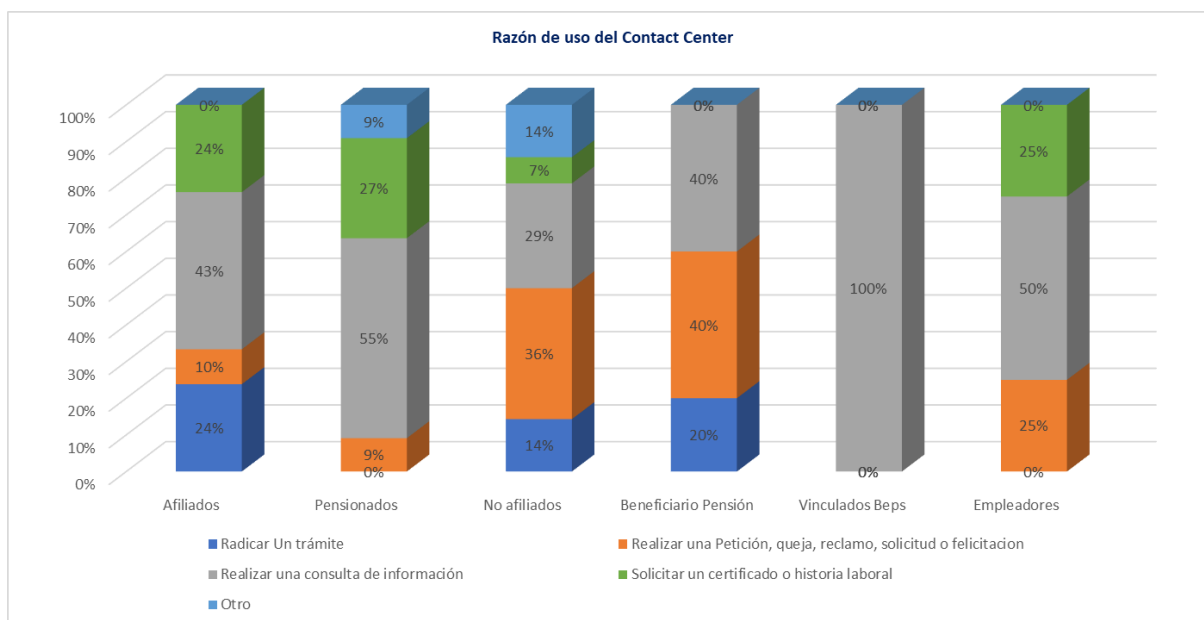
- **Beneficiarios de pensión:** Según los resultados se observa que ninguno de los encuestados realizó su última operación en este canal.
- **Vinculados BEPS:** Según los resultados se observa que ninguno de los encuestados realizó su última operación en este canal.
- **Empleadores:** El 36% dice que realizó una consulta de información y un 27% realizó la radicación de un trámite.

Lo anterior permite identificar que en general los afiliados, no afiliados, pensionados y empleadores utilizan en mayor proporción el Portal Web para realizar consultas de información, mientras que los beneficiarios de pensión y vinculados BEPS No hacen uso del canal, por lo menos para la última operación que efectuaron. Se identifica que en usuarios no afiliados a Colpensiones y empleadores se presenta uso del canal para realizar PQRS, situación que no se observa en otro tipo de usuarios.

F. Contact Center

Para el análisis de esta variable se tiene en cuenta una muestra de 42 afiliados, 11 pensionados, 2 vinculados BEPS, 5 beneficiarios de pensión, 4 empleadores y 14 usuarios no afiliados ni vinculados con Colpensiones, quienes en total suman 78 usuarios que informan utilizar el canal Contact Center.

Pregunta: ¿Cuál fue la razón por la cual utilizó dicho canal de atención?



Gráfica 8. Razones de uso Contact Center. *Fuente: elaboración propia*

A partir de los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue la razón de uso del canal Contact Center por cada uno de los tipos de usuario, presentado la siguiente información:

- **Afiliados:** El 43% de los afiliados informó haber utilizado el Contact Center para efectuar una consulta de información, seguido de un 24% para radicar un trámite y otro 24% que solicitó un certificado o historia laboral.
- **Pensionados:** El 55% dice que efectuó una consulta de información, seguidos de un 27% que hizo una solicitud de certificados y un 9% que informa que realizó una PQRS.
- **No afiliados ni vinculados:** El 36% dice que realizó una PQRS, seguidos de un 29% que realizaron una consulta de información y un 14% que informa que realizó un trámite.

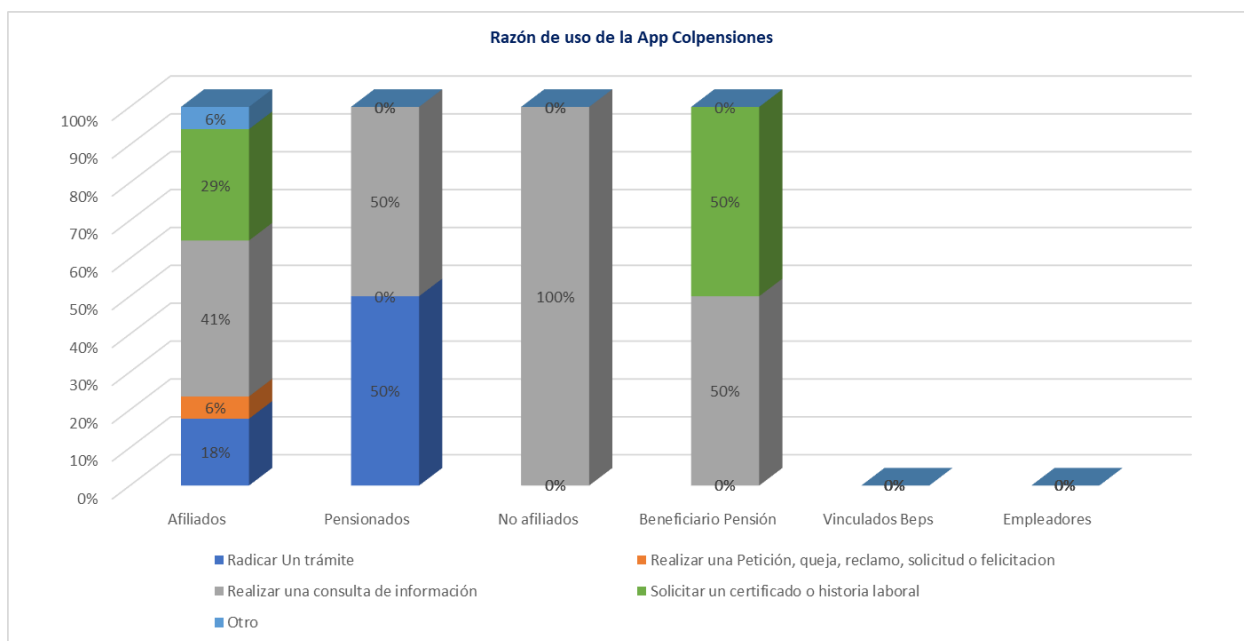
- **Beneficiarios de pensión:** El 40% dice que realizó una PQRS, otro 40% una consulta de información, seguido de un 20% que informa que efectuó la radicación de un trámite.
- **Vinculados BEPS:** El 100% de los vinculados BEPS informó haber realizado una PQRS.
- **Empleadores:** El 50% dice que realizó una consulta de información, un 25% una PQRS y otro 25% realizó la solicitud de un certificado o historia laboral.

Lo anterior permite observar que en general el canal es utilizado para realizar consultas de información y PQRS, resaltando este último punto respecto de otros canales.

G. App Colpensiones

Para el análisis de esta variable se tiene en cuenta una muestra de 17 afiliados, 2 pensionados, 2 beneficiarios de pensión y 1 usuarios no afiliados ni vinculados con Colpensiones, quienes en total suman 22 usuarios que informan utilizar el canal App Colpensiones.

Pregunta: ¿Cuál fue la razón por la cual utilizó dicho canal de atención?



Gráfica 9. Razones de uso App Colpensiones. *Fuente: elaboración propia*

A partir de los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue la razón de uso del canal App Colpensiones por cada uno de los tipos de usuario que informaron haberla utilizado para su última operación, presentado la siguiente información:

- **Afiliados:** El 41% de los afiliados informó haber utilizado el App Colpensiones para efectuar una consulta de información, seguido de un 29% para solicitar un certificado y un 18% para radicar un trámite.
- **Pensionados:** El 50% dice que efectuó una consulta de información y otro 50% realizó un trámite.
- **No afiliados ni vinculados:** El 100% dice que realizó una consulta de información.

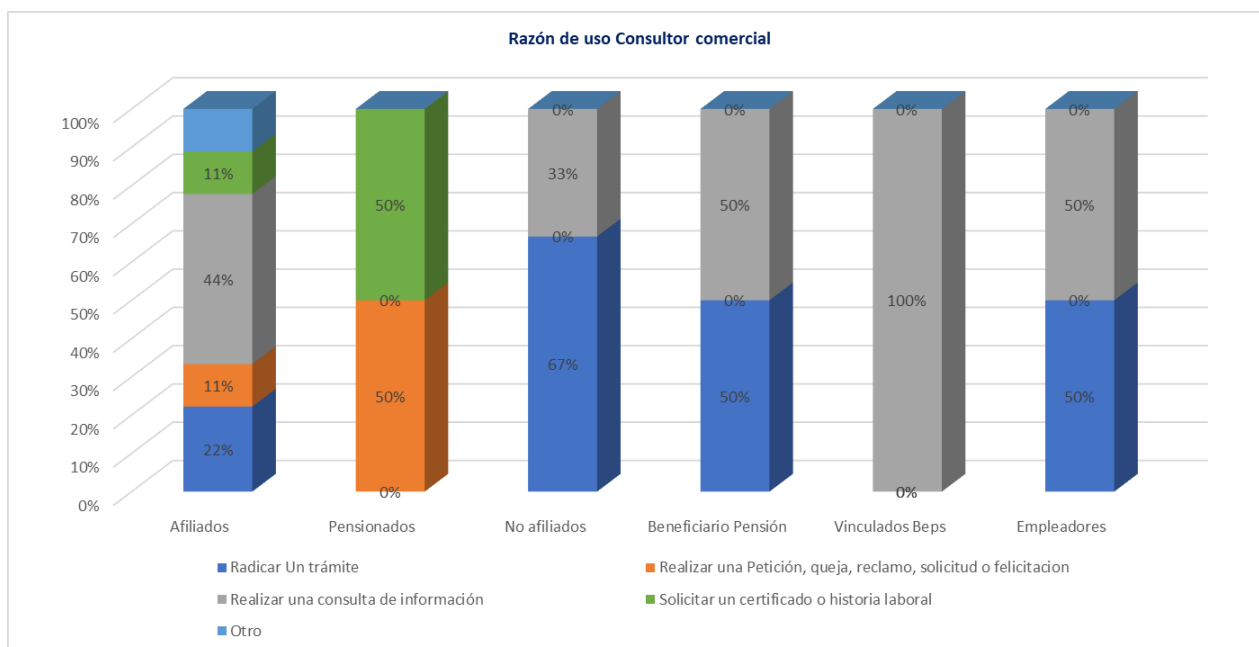
- **Beneficiarios de pensión:** El 50% dice que realizó una consulta de información y otro 50% la solicitud de un certificado.
- **Vinculados BEPS:** en el desarrollo de la encuesta no se identificó el uso de este canal por parte de este tipo de usuarios.
- **Empleadores:** en el desarrollo de la encuesta no se identificó el uso de este canal por parte de este tipo de usuarios.

Lo anterior permite observar que en general el canal es utilizado para realizar consultas de información por parte de los usuarios.

H. Consultores comerciales

Para el análisis de esta variable se tiene en cuenta una muestra de 9 afiliados, 2 pensionados, 2 beneficiarios de pensión y 3 usuarios no afiliados ni vinculados con Colpensiones, 1 vinculado BEPS y 2 empleadores, quienes en total suman 18 usuarios que informan utilizar el canal Consultor comercial.

Pregunta: ¿Cuál fue la razón por la cual utilizó dicho canal de atención?



Gráfica 10. Razones de preferencia por Consultores Comerciales. Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue la razón de uso del canal Consultor comercial por cada uno de los tipos de usuario que informaron haberlo utilizado para su última operación, presentado la siguiente información:

- **Afiliados:** El 44% de los afiliados informó haber llegado a un Consultor comercial para efectuar una consulta de información, seguido de un 22% para realizar un trámite y un 11% para realizar una PQRS.
- **Pensionados:** El 50% dice que efectuó una solicitud de certificado y otro 50% realizó una PQRS.
- **No afiliados ni vinculados:** El 67% dice que realizó un trámite y un 33% una consulta de información.

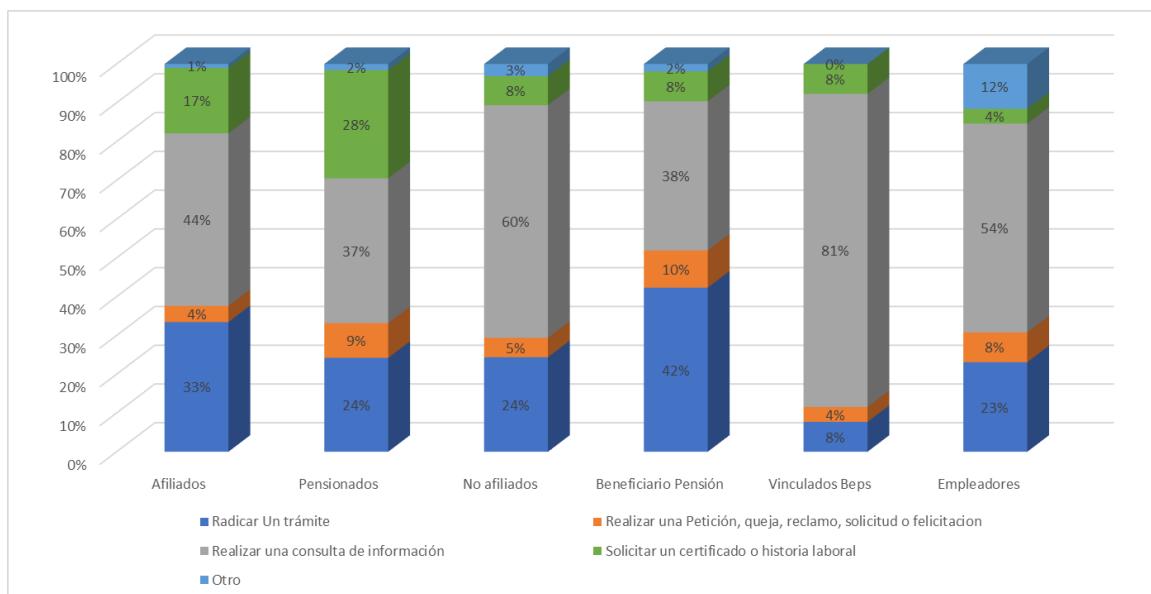
- **Beneficiarios de pensión:** El 50% dice que realizó una consulta de información y otro 50% la realización de un trámite.
- **Vinculados BEPS:** El 100% dice que realizó una consulta de información.
- **Empleadores:** El 50% dice que realizó una consulta de información y otro 50% la realización de un trámite.

Lo anterior permite observar que en general el canal es utilizado para realizar consultas de información. En una menor proporción es utilizado para gestionar la radicación de un trámite, según información de los usuarios encuestados y que informaron utilizar este canal.

I. Aspecto que llevó a seleccionar el uso de los canales de atención

A partir de los resultados de la encuesta desarrollada y frente a la razón de uso a nivel general de todos los canales de atención, se tiene en cuenta la muestra de 1.053 usuarios del servicio de Colpensiones. Al observar la información por tipo de usuario se arroja la siguiente información.

Pregunta: ¿Cuál fue el aspecto que lo llevó a seleccionar el canal utilizado, la última vez que requirió de un servicio de la entidad?



Gráfica 11. Motivo de uso del canal. Fuente: elaboración propia

Lo anterior permite observar lo siguiente:

- **Afiliados:** El 44% de los afiliados informó haber realizado una consulta de información, seguido del 33% que dijo haber radicado un trámite y un 17% que solicitó un certificado o historia laboral. Un 4% realizó un PQRS.
- **Pensionados:** El 37% dice que realizó una consulta de información, seguido de un 28% que informa que solicitó un certificado o historia laboral. Un 24% radicó un trámite y un 9% realizó una PQRS.
- **No afiliados ni vinculados:** El 60% dice que realizó una consulta de información, seguido de un 24% que informa que realizó un trámite y un 8% que dice haber solicitado un certificado o historia laboral. Un 5% realizó una PQRS.
- **Beneficiarios de pensión:** El 42% dice que realizó un trámite, seguido de un 38% que informa que efectuó una consulta de información y un 10% que dice haber realizado una PQRS. El 8% ha solicitado un certificado o historia laboral.

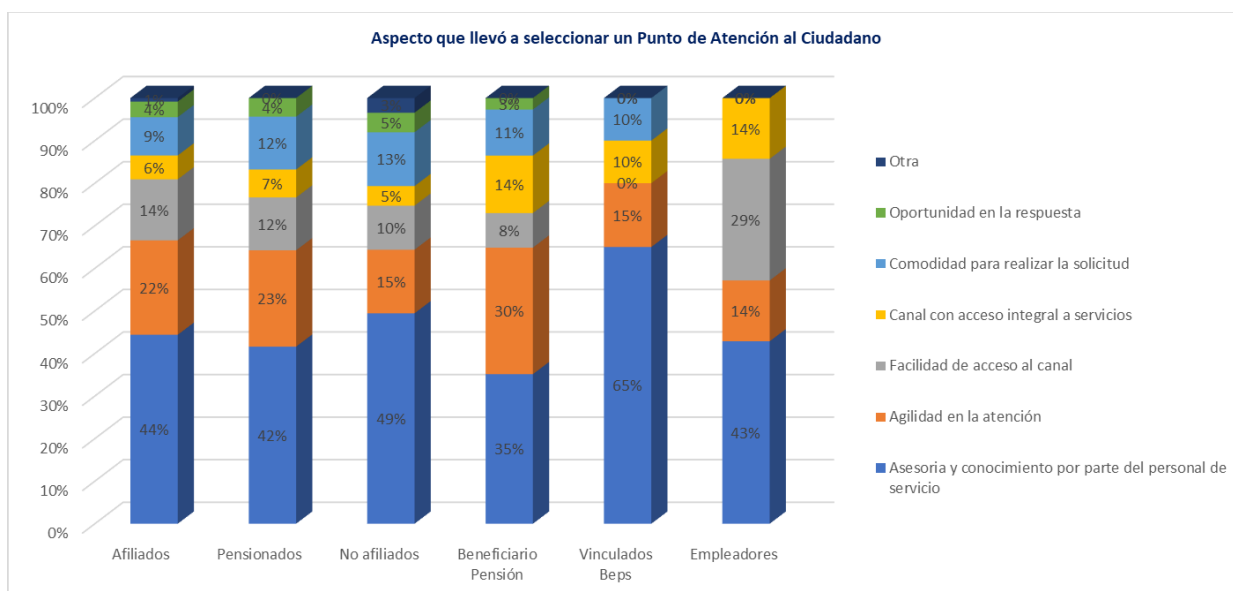
- **Vinculados BEPS:** El 81% de los vinculados BEPS informó haber realizado una consulta de información, seguido del 8% que realizó la radicación de un trámite y otro 8% que solicitó un certificado o historia laboral. El 45 realizó una PQRS
- **Empleadores:** El 54% dice que realizó una consulta de información, el 23% realizó la radicación de un trámite, seguido de un 12% que efectuó otro tipo de operaciones.

Ello permite deducir que el mayor uso o tipo de solicitudes que realizan los usuarios de Colpensiones corresponde a consultas de información, lo cual puede convertirse en una oportunidad en su manejo por los canales de atención.

Ahora bien, teniendo en cuenta las preguntas efectuadas a los usuarios sobre su tipo de relación con Colpensiones e identificando cual fue el último canal utilizado, se cruzan variables para conocer el aspecto que lo llevo a seleccionar cada uno de los canales por tipo de usuario.

Por lo anterior, el análisis se enfoca en tomar los resultados para cada canal como se observa a continuación:

Pregunta: ¿Cuál fue el aspecto que lo llevó a seleccionar el canal utilizado, la última vez que requirió de un servicio de la entidad?



Gráfica 12. Aspectos para selección de Punto de Atención al Ciudadano.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue el aspecto de selección que llevó a cada uno de los tipos de usuario a utilizar el canal Punto de Atención al ciudadano, presentado la siguiente información:

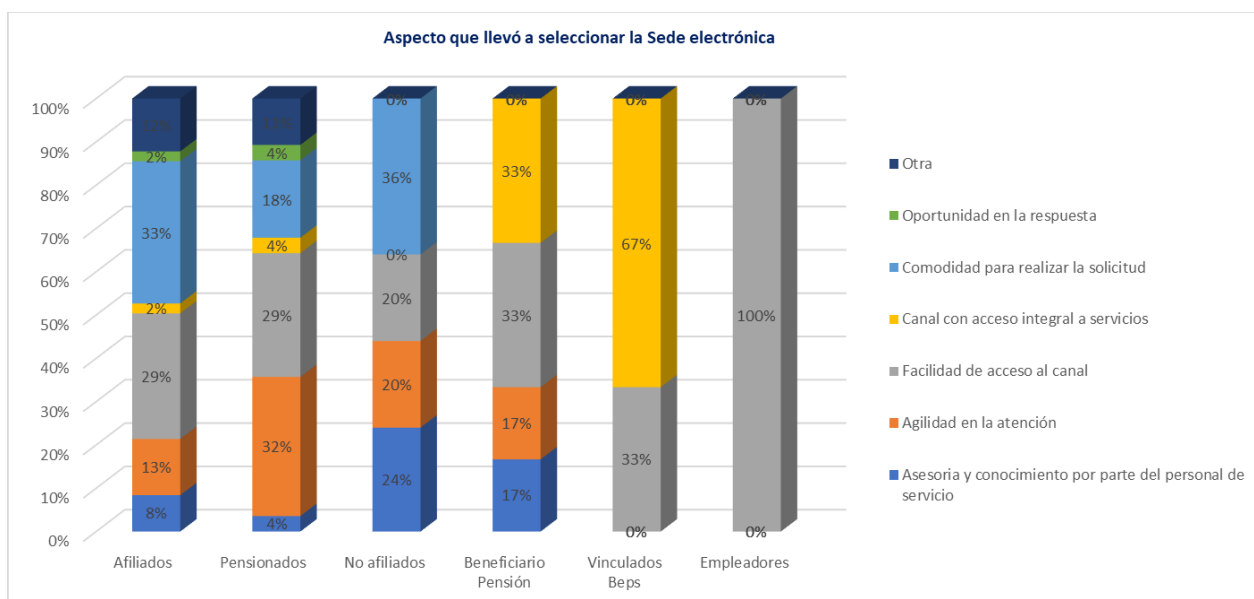
- **Afiliados:** El 44% de los afiliados informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio, seguido del 22% que dice que fue por la agilidad en la atención y un 14% por la facilidad de acceso.
- **Pensionados:** El 43% de los afiliados informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la asesoría y conocimiento por parte del personal de

servicio, seguido del 23% que dice que fue por la agilidad en la atención y un 12% por la facilidad de acceso.

- **No afiliados ni vinculados:** El 49% dice que lo seleccionó la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio, seguido del 15% que dice que fue por la agilidad en la atención y un 10% por la facilidad de acceso.
- **Beneficiarios de pensión:** El 35% dice que lo seleccionó la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio, seguido del 30% que dice que fue por la agilidad en la atención y un 14% por ser un canal con acceso integral a servicios.
- **Vinculados BEPS:** El 65% dice que lo seleccionó la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio, seguido del 15% que dice que fue por la agilidad en la atención y un 10% por ser un canal con acceso integral a servicios.
- **Empleadores:** El 43% informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio, seguido del 29% que dice que fue por la facilidad de acceso al canal y un 14% por la agilidad en la atención.

Lo anterior permite observar que en general los diferentes tipos de usuario seleccionan el canal por la asesoría y conocimiento del personal de servicio. Por otra parte, se observa que la oportunidad en la respuesta es un aspecto de mínima proporción al momento de seleccionar este canal por parte de los usuarios en general.

Pregunta: ¿Cuál fue el aspecto que lo llevó a seleccionar el canal utilizado, la última vez que requirió de un servicio de la entidad?



Gráfica 13. Aspectos para selección de uso Sede Electrónica. Fuente: elaboración propia

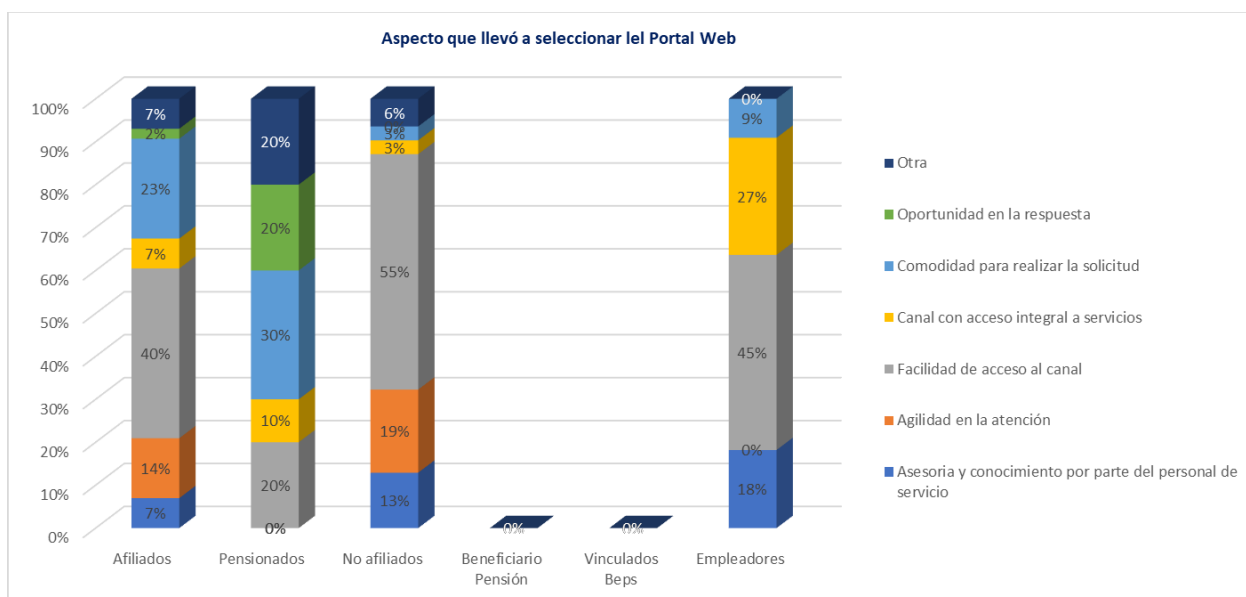
Teniendo en cuenta los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue el aspecto de selección que llevó a cada uno de los tipos de usuario a utilizar el canal Sede electrónica para la realización de su última operación, presentando la siguiente información:

- **Afiliados:** El 33% de los afiliados informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la comodidad para realizar la solicitud, seguido del 29% que dice que fue por la facilidad de acceso y un 13% por la agilidad en la atención facilidad de acceso. Factores como la oportunidad en la respuesta y el acceso integral a servicios muestran una proporción mínima como factor de selección del canal.

- **Pensionados:** El 32% de los afiliados informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la agilidad en la atención, seguido del 29% que dice que fue por la facilidad de acceso y un 18% por la comodidad.
- **No afiliados ni vinculados:** El 36% dice que lo seleccionó por la comodidad para realizar la solicitud, un 24% por la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio, seguido del 20% que dice que fue por la agilidad en la atención y otro 20% por la facilidad de acceso.
- **Beneficiarios de pensión:** El 33% dice que lo seleccionó por la facilidad de acceso, otro 33% por el acceso integral a servicios y un 17% por la agilidad en la atención.
- **Vinculados BEPS:** El 67% dice que lo seleccionó por el acceso integral a servicios y un 33% por la facilidad de acceso.
- **Empleadores:** El 100% informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la facilidad de acceso.

Lo anterior permite observar que tanto afiliados como no afiliados seleccionan el canal por comodidad para realizar su solicitud; asimismo, pensionados, beneficiarios y empleadores se enmarcan en la selección por agilidad y facilidad de acceso. Los vinculados BEPS lo seleccionan por el acceso integral a servicios. Se puede observar que aspectos como el acceso integral a servicios y la oportunidad en la respuesta son factores inferiores al momento de seleccionar el canal en la mayoría de los tipos de usuario.

Pregunta: ¿Cuál fue el aspecto que lo llevó a seleccionar el canal utilizado, la última vez que requirió de un servicio de la entidad?



Gráfica 14. Aspectos para selección del Portal Web. Fuente: elaboración propia

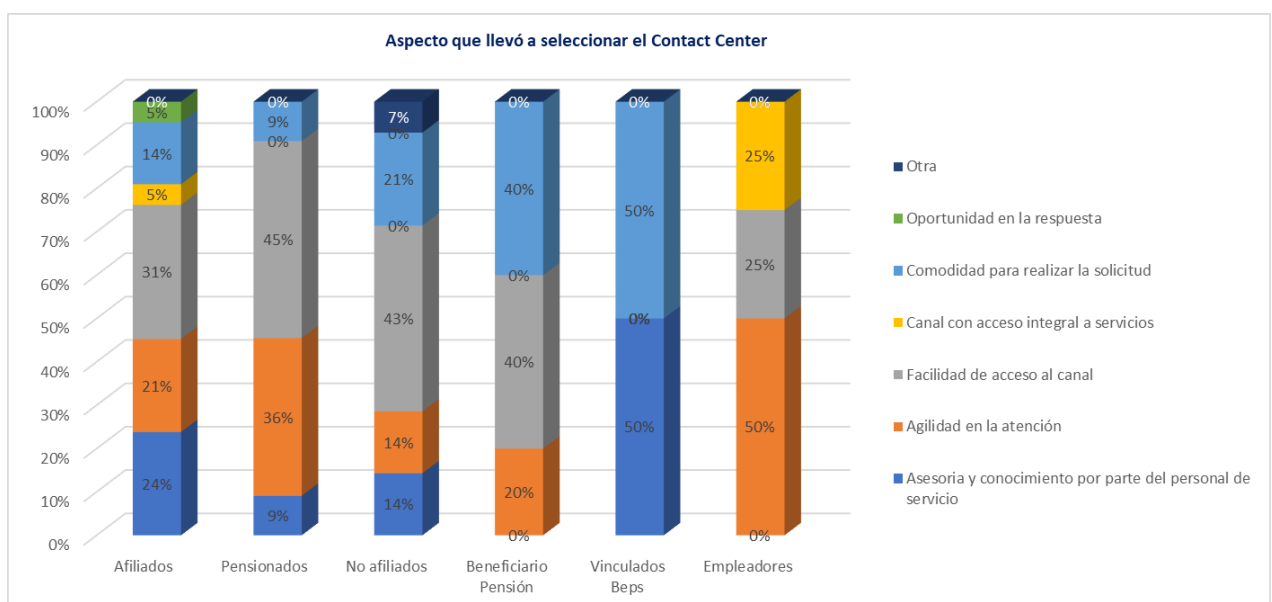
Teniendo en cuenta los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue el aspecto de selección que llevó a cada uno de los tipos de usuario a utilizar el Portal web para la realización de su última operación, presentando la siguiente información:

- **Afiliados:** El 40% de los afiliados informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la facilidad de acceso, seguido del 23% que dice que fue por la comodidad para realizar la solicitud y un 14% por la agilidad en la atención. Factores como la oportunidad en la respuesta y el acceso integral a servicios muestran una proporción mínima como factor de selección del canal.

- **Pensionados:** El 30% informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la comodidad. La oportunidad y facilidad tienen un 20% cada una como aspecto de selección del canal.
- **No afiliados ni vinculados:** El 55% dice que lo seleccionó por facilidad y un 19% por agilidad en la atención. Aspectos como la comodidad y el acceso integral a servicios tienen una proporción mínima.
- **Beneficiarios de pensión:** No presentan uso del canal.
- **Vinculados BEPS:** No presentan uso del canal.
- **Empleadores:** El 45% informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la facilidad de acceso, un 27% por el acceso integral a servicios.

Lo anterior permite observar que a nivel general aspectos como la comodidad, facilidad y agilidad son el factor de selección del canal. Se resalta que usuarios beneficiarios de pensión y vinculados Beps no arrojaron muestra de uso de este.

Pregunta: ¿Cuál fue el aspecto que lo llevó a seleccionar el canal utilizado, la última vez que requirió de un servicio de la entidad?



Gráfica 15. Aspectos para selección del Contact Center. Fuente: elaboración propia

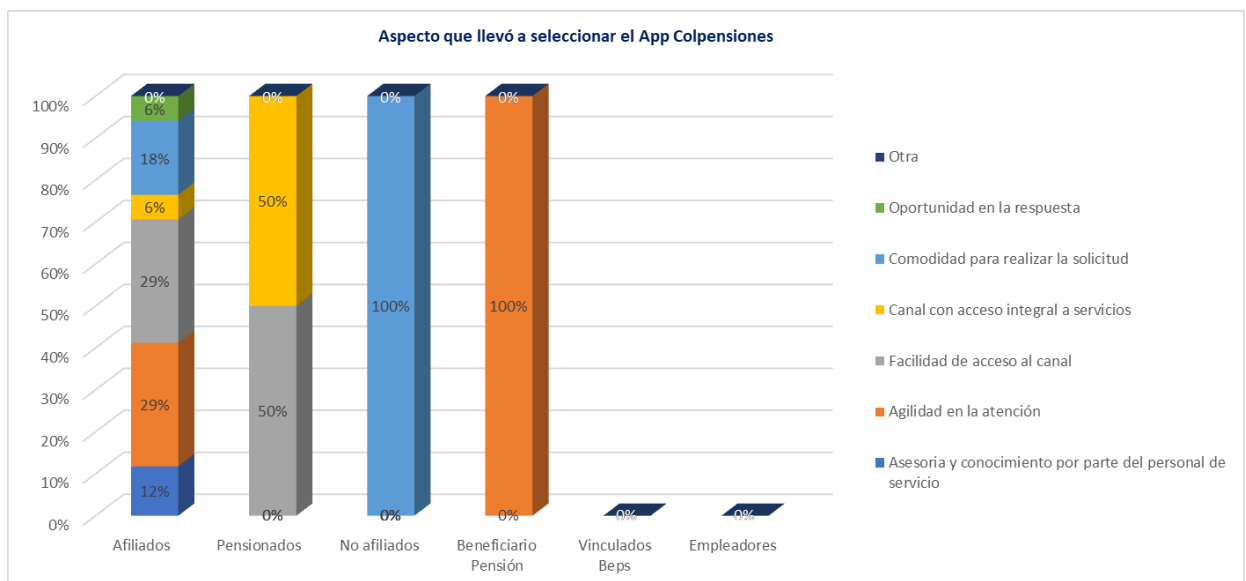
Teniendo en cuenta los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue el aspecto de selección que llevó a cada uno de los tipos de usuario a utilizar el canal Contact Center para la realización de su última operación, presentando la siguiente información:

- **Afiliados:** El 31% de los afiliados informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la facilidad de acceso, seguido del 24% que dice que fue por la asesoría y conocimiento del personal de servicio y un 21% por la agilidad en la atención. Factores como la oportunidad en la respuesta y el acceso integral a servicios muestran una proporción mínima como factor de selección del canal.
- **Pensionados:** El 45% de los pensionados informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la facilidad de acceso, seguido del 36% por agilidad en la atención, un 9% que dice que fue por la asesoría y otro 9% por comodidad para realizar la solicitud.
- **No afiliados ni vinculados:** El 43% dice que lo seleccionó por la facilidad de acceso y un 21% por comodidad para realizar la solicitud, un 14% por la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio, y otro 14% por la agilidad en la atención.
- **Beneficiarios de pensión:** El 40% dice que lo seleccionó por la facilidad de acceso, otro 40% por comodidad y un 20% por agilidad.
- **Vinculados BEPS:** El 50% dice que lo seleccionó por la asesoría y conocimiento y otro 50% por comodidad para realizar la solicitud.

- **Empleadores:** El 50% informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la agilidad, un 25% mencionó que su selección se dio por la facilidad de acceso y otro 25% por ser un canal con acceso integral a servicios.

Lo anterior permite observar que en general se resaltan aspectos de selección del canal como la facilidad de acceso, la comodidad para realizar la solicitud y la agilidad en la atención. Asimismo, que se deduce que aspectos como el acceso integral a servicios no se percibe como elemento de selección en gran parte de los tipos de usuarios.

Pregunta: ¿Cuál fue el aspecto que lo llevó a seleccionar el canal utilizado, la última vez que requirió de un servicio de la entidad?



Gráfica 16. Aspectos para selección de la App Colpensiones. Fuente: elaboración propia

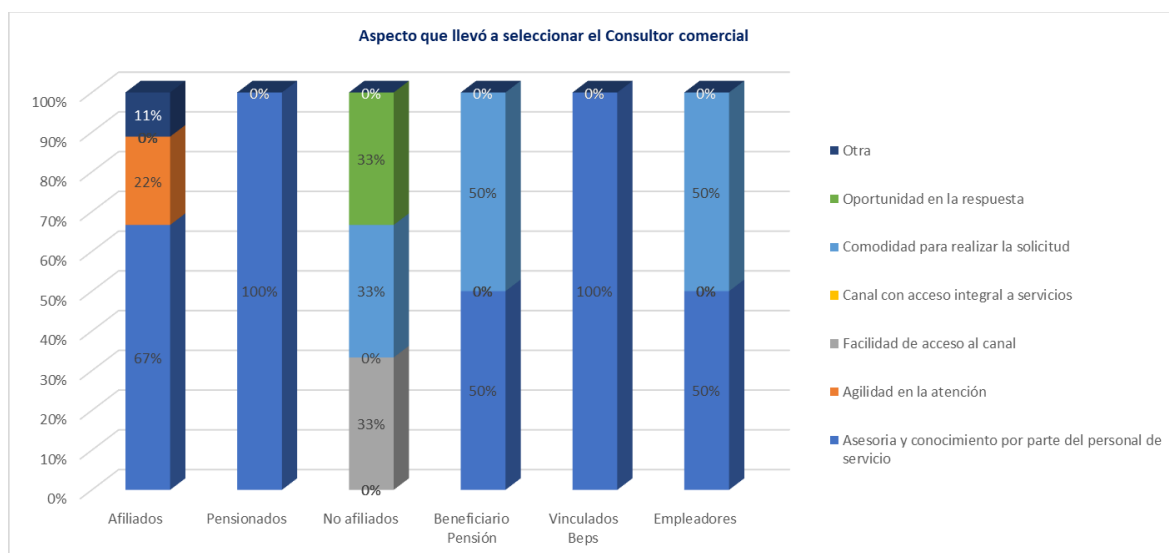
A partir de los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue el aspecto de selección que llevó a cada uno de los tipos de usuario a

utilizar el App Colpensiones para la realización de su última operación, presentando la siguiente información:

- **Afiliados:** El 29% de los afiliados informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la facilidad de acceso, seguido de otro 29% que dice que fue por la agilidad en la atención y un 18% que afirma que lo hizo por comodidad.
- **Pensionados:** El 50% de los pensionados informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la facilidad de acceso, seguido por otro 50% por acceso integral.
- **No afiliados ni vinculados:** El 100% dice que lo seleccionó por comodidad para realizar la solicitud.
- **Beneficiarios de pensión:** El 100% dice que lo seleccionó por agilidad.
- **Vinculados BEPS:** No arrojó uso del canal en la muestra.
- **Empleadores:** No arrojó uso del canal en la muestra.

Lo anterior permite observar que en general se resaltan aspectos de selección del canal como la facilidad de acceso, la comodidad para realizar la solicitud y la agilidad en la atención. Asimismo, que se deduce que aspectos como la oportunidad y el acceso integral a servicios no se percibe como elemento de selección en gran parte de los tipos de usuarios.

Pregunta: ¿Cuál fue el aspecto que lo llevó a seleccionar el canal utilizado, la última vez que requirió de un servicio de la entidad?



Gráfica 17. Aspectos para selección de un Consultor comercial. Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual fue el aspecto de selección que llevó a cada uno de los tipos de usuario a utilizar el Consultar comercial para la realización de su última operación, presentando la siguiente información:

- **Afiliados:** El 67% de los afiliados informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio, seguido de un 22% que dice que fue por la agilidad en la atención y un 1% que afirma que lo hizo por otras razones.
- **Pensionados:** El 100% de los pensionados informó que el aspecto por el cual seleccionó el canal fue por la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio.

- **No afiliados ni vinculados:** El 33% dice que lo seleccionó por comodidad para realizar la solicitud; asimismo otro 33% por facilidad de acceso al canal y otro 33% por oportunidad en la respuesta.
- **Beneficiarios de pensión:** un 50% dice que lo seleccionó por comodidad y otro 50% por la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio.
- **Vinculados BEPS:** El 100% menciona que lo hizo por la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio.
- **Empleadores:** un 50% dice que lo seleccionó por comodidad y otro 50% por la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio.

Lo anterior permite observar que en general se resaltan aspectos de selección del canal como la por la asesoría y conocimiento por parte del personal de servicio, la facilidad de acceso y la comodidad para realizar la solicitud.

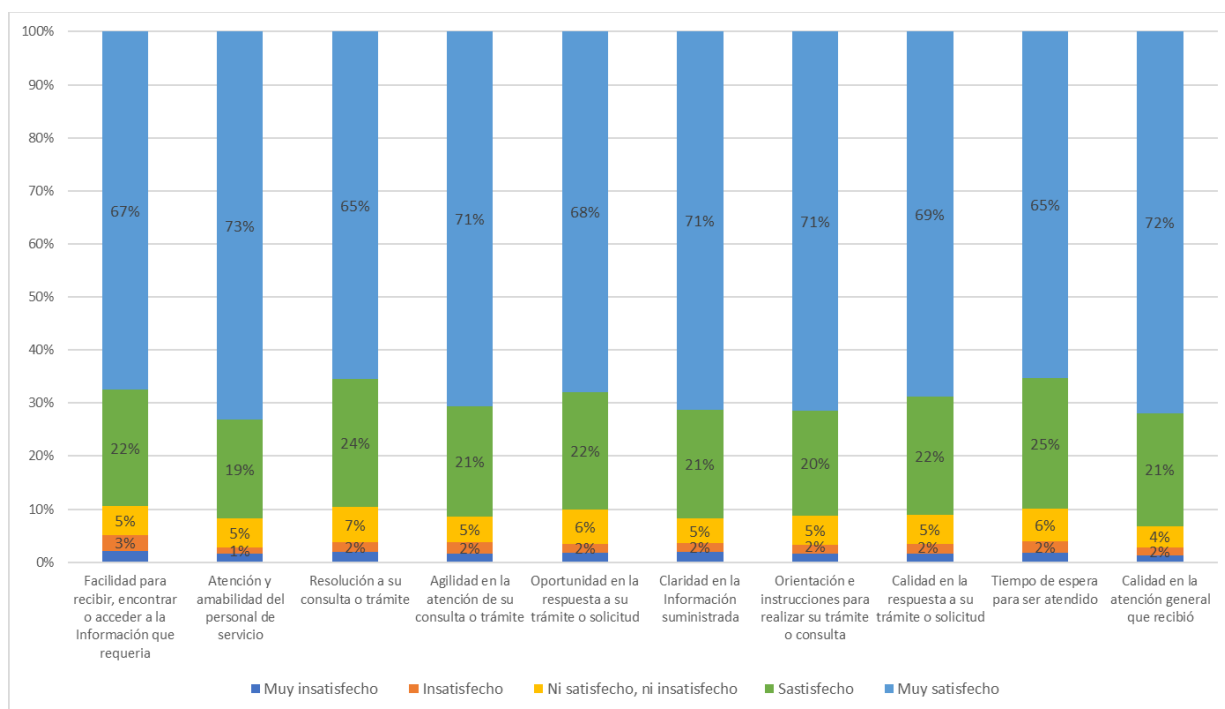
J. Percepción de calidad en el servicio

En el marco del desarrollo de la encuesta efectuada, se indago por la percepción de los diferentes tipos de usuarios respecto de la calidad en el servicio recibido en el último canal en donde realizó sus operaciones.

A partir de los resultados de la encuesta desarrollada y frente a la percepción de la calidad en el servicio se tiene en cuenta la muestra de 1.053 usuarios del servicio de Colpensiones. Al observar la información por tipo de usuario se arroja la siguiente información.

A continuación, se muestra esta información.

Pregunta: ¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos?



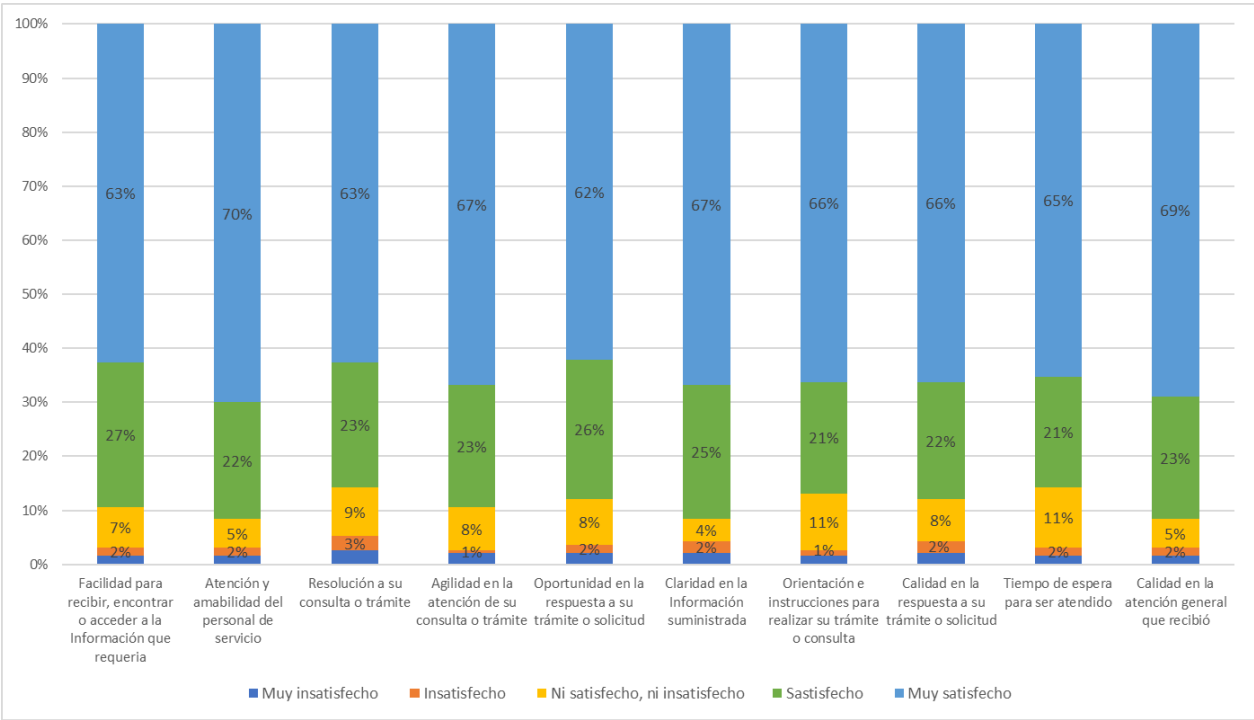
Gráfica 18. Percepción de calidad en el servicio en Afiliados. Fuente:

elaboración propia

A partir de los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual es la percepción general de los afiliados respecto a la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado; esto frente a diferentes aspectos asociados al servicio. Frente a ello se puede deducir que al tener en cuenta las calificaciones de los usuarios que mencionaron estar satisfechos o muy satisfechos, en general se presenta un nivel de satisfacción alto frente a cada elemento, logrando superar el 90% de usuarios con este tipo de percepción. Los elementos donde se puede observar una oportunidad de revisión para posibles mejoras son facilidad para recibir, encontrar o acceder a la información que requería y resolución a su consulta o trámite, en los

cuales la suma de usuarios con percepción de muy insatisfecho, insatisfecho y ni satisfecho ni insatisfecho representan más del 10%.

Pregunta: ¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos?

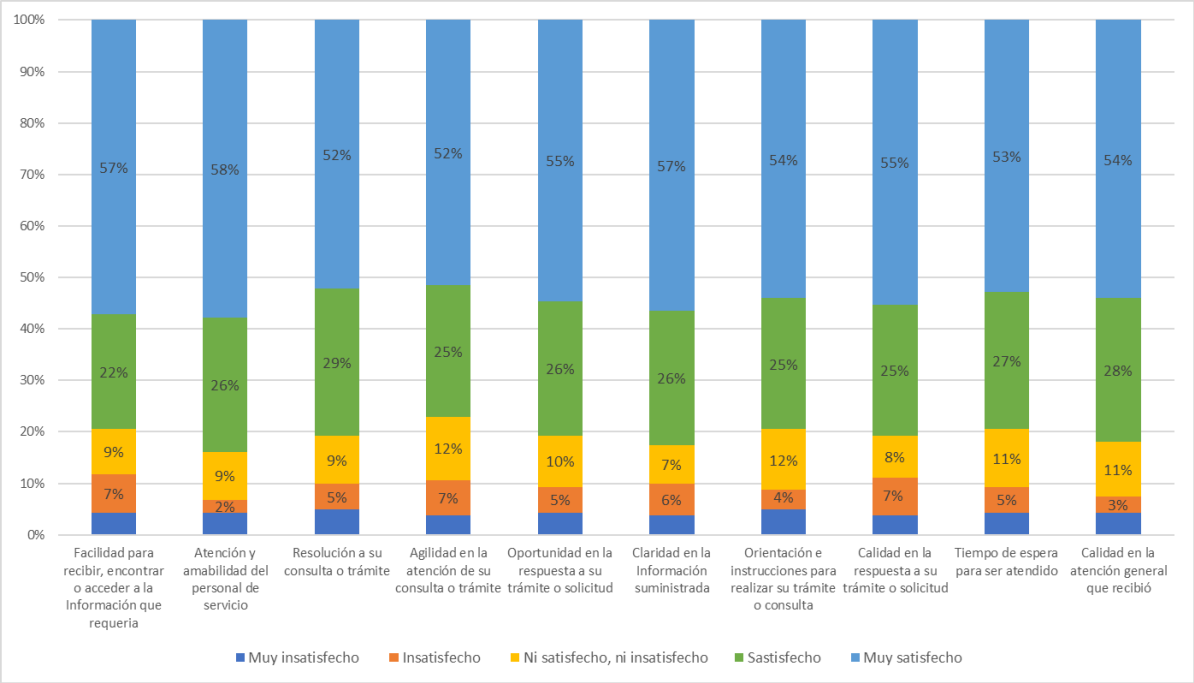


Gráfica 19. Percepción de calidad en el servicio en Pensionados. Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual es la percepción general de los usuarios pensionados respecto a la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado; esto frente a diferentes aspectos asociados al servicio. Frente a ello se puede deducir que al tener en cuenta las calificaciones de los usuarios que mencionaron estar satisfechos o muy satisfechos, en general se presenta una proporción de satisfacción superior al 80%. No obstante, los elementos donde se puede observar una oportunidad de revisión para posibles

mejoras son resolución a su consulta o trámite, oportunidad en la respuesta, orientación e instrucciones para realizar el trámite, calidad en la respuesta y tiempo de espera para ser atendido, en los cuales la suma de usuarios con percepción de muy insatisfecho, insatisfecho y ni satisfecho ni insatisfecho representan más del 10%.

Pregunta: ¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos?

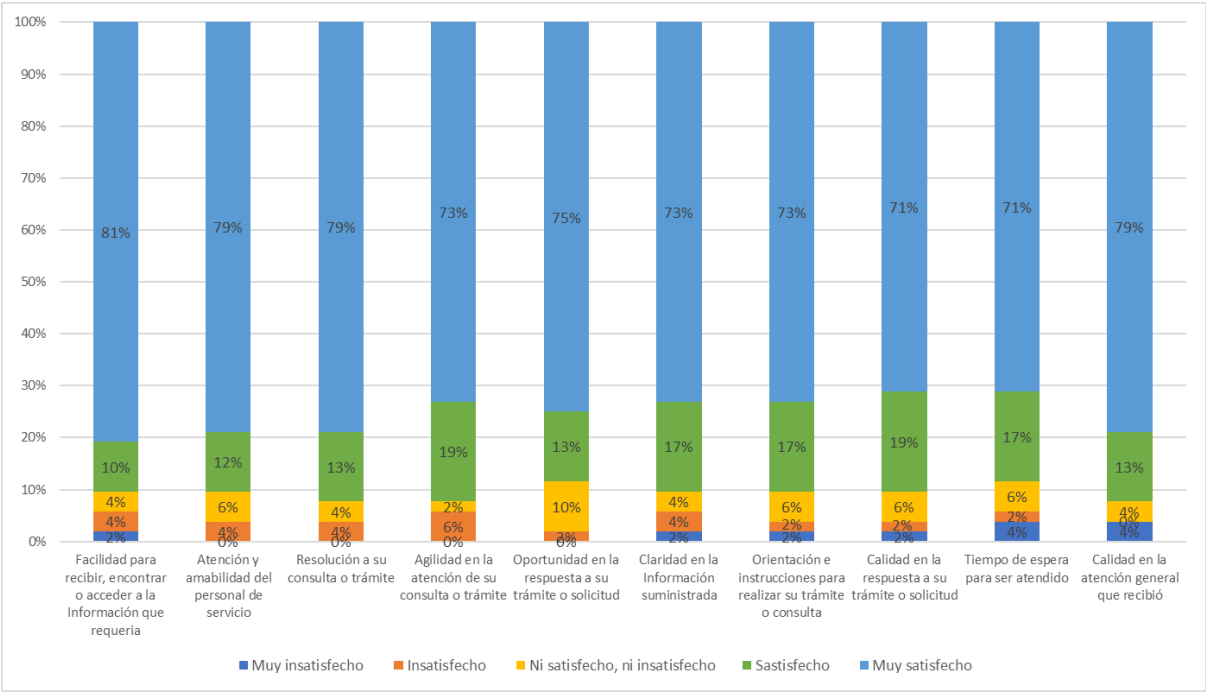


Gráfica 20. Percepción de calidad en el servicio en No afiliados Ni vinculados a Colpensiones. Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual es la percepción general de los usuarios no afiliados o no vinculados a Colpensiones respecto a la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado; esto frente a diferentes aspectos asociados al servicio. Frente a ello se puede deducir que al tener en cuenta las calificaciones de los usuarios que

mencionaron estar satisfechos o muy satisfechos, en general se presenta una proporción de satisfacción aceptable y cercana al 80%. Sin embargo, se identifican posibles oportunidades de mejora en elementos como la agilidad en la atención, la orientación e instrucciones para realizar el trámite y el tiempo de espera para ser atendido, en los cuales la suma de usuarios con percepción de muy insatisfecho, insatisfecho y ni satisfecho, ni insatisfecho representan más del 20%.

Pregunta: ¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos?



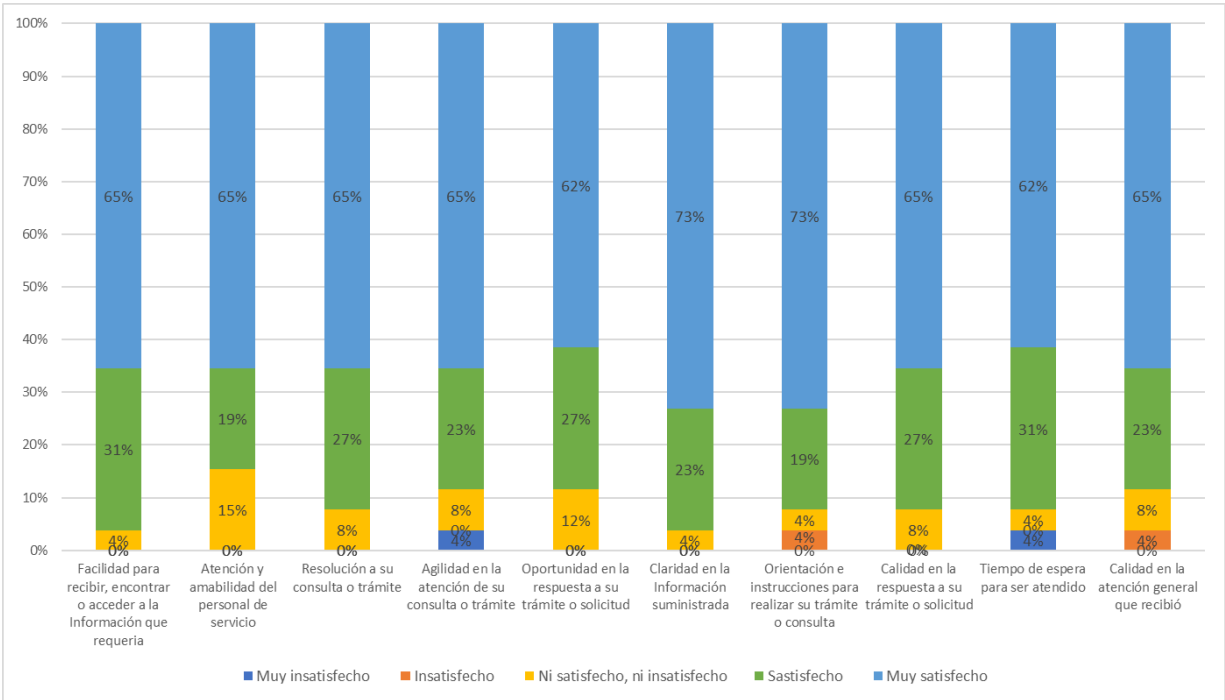
Gráfica 21. Percepción de calidad en el servicio en Beneficiarios de pensión.

Fuente: elaboración propia

Con base en los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual es la percepción general de los usuarios Beneficiarios de pensión respecto a la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado; esto frente a

diferentes aspectos asociados al servicio. Frente a ello se puede deducir que al tener en cuenta las calificaciones de los usuarios que mencionaron estar satisfechos o muy satisfechos, en general se presenta una proporción de satisfacción buena y cercana al 90%. Se deducen posibles oportunidades de mejora en elementos como el tiempo de espera para ser atendido y la oportunidad de respuesta, en los cuales la suma de usuarios con percepción de muy insatisfecho, insatisfecho y ni satisfecho ni insatisfecho representan más del 10%.

Pregunta: ¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos?

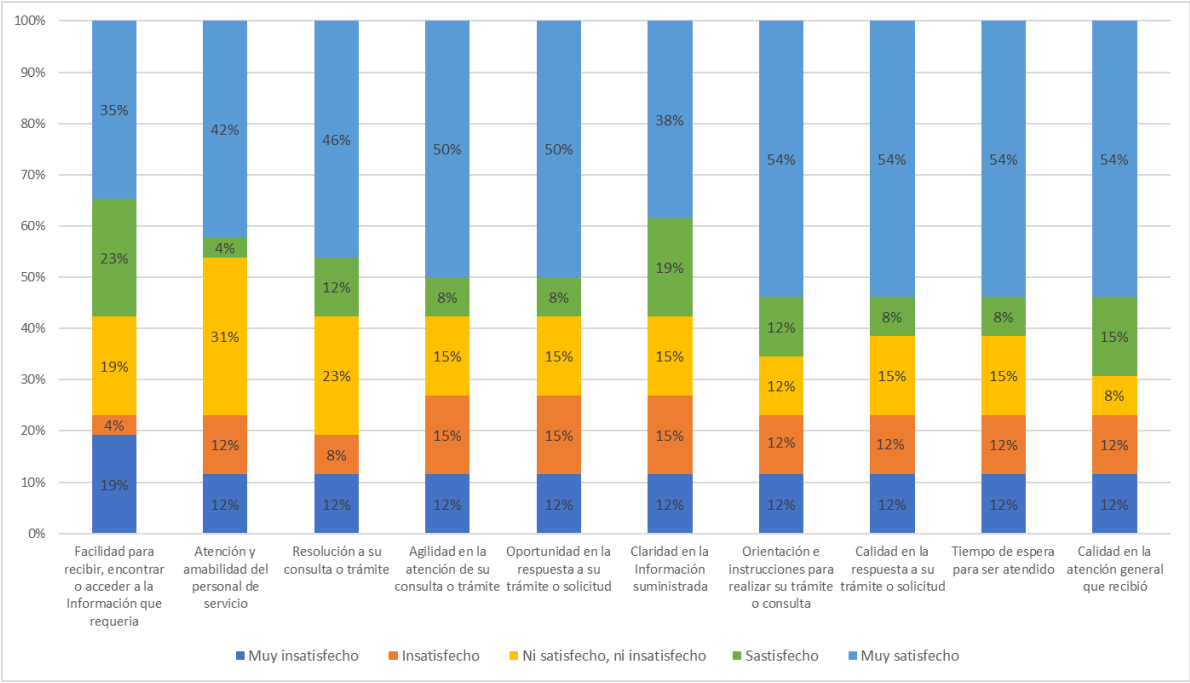


Gráfica 22. Percepción de calidad en el servicio en Vinculados BEPS. Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual es la percepción general de los usuarios vinculados al Programa BEPS

respecto a la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado; esto frente a diferentes aspectos asociados al servicio. Frente a ello se puede deducir que al tener en cuenta las calificaciones de los usuarios que mencionaron estar satisfechos o muy satisfechos, en general se presenta una proporción de satisfacción buena y cercana al 90%. Se deducen posibles oportunidades de mejora en elementos como la agilidad en la atención y oportunidad en la respuesta, en los cuales la suma de usuarios con percepción de muy insatisfecho, insatisfecho y ni satisfecho ni insatisfecho representan más del 10%.

Pregunta: ¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos?



Gráfica 23. Percepción de calidad en el servicio en Empleadores. Fuente:
elaboración propia

Como se evidencia en los resultados arrojados en la encuesta desarrollada, se puede observar cual es la percepción general de los usuarios Empleadores respecto a la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado; esto frente a diferentes aspectos asociados al servicio. Frente a ello se puede deducir que al tener en cuenta las calificaciones de los usuarios que mencionaron estar satisfechos o muy satisfechos, en general se presenta una proporción de satisfacción baja, llegando a estar por debajo del 60% en varios elementos. Se deduce una oportunidad de mejora a nivel general en todos los frentes de acción o elementos, resaltando temas como la atención y amabilidad del personal de servicio, la resolución a consultas o trámites, la agilidad en la atención y la oportunidad en la respuesta, en los cuales la suma de usuarios con percepción de muy insatisfecho, insatisfecho y ni satisfecho ni insatisfecho representan más del 40%.

K. Aspectos más valorados en la atención

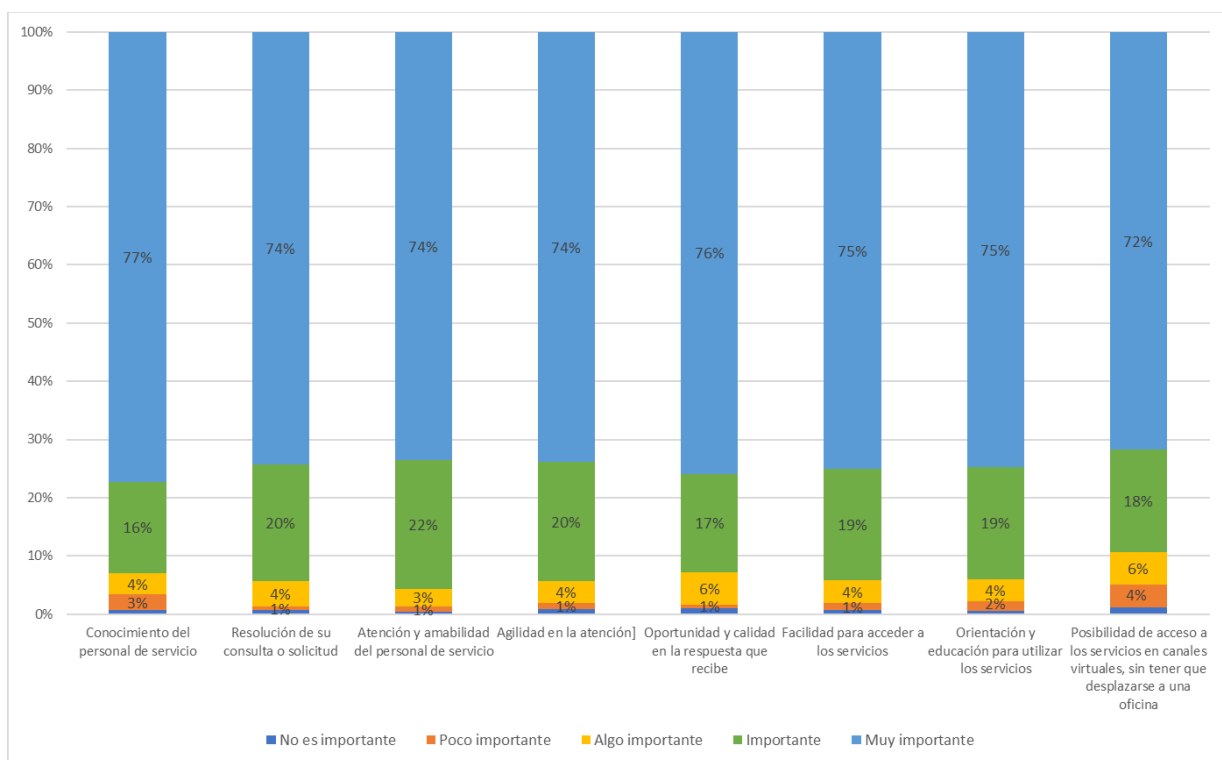
En el marco del desarrollo de la encuesta efectuada, se preguntó a los usuarios respecto al valor o la importancia que tiene para ellos, diferentes elementos en el servicio; con ello poder identificar la actitud que toman respecto a la existencia de estos aspectos en el servicio.

A partir de los resultados de la encuesta desarrollada y frente al aspecto más valorado al recibir atención a nivel general de todos los canales de atención, se tiene en cuenta la muestra de 1.053 usuarios del servicio de Colpensiones.

Al observar la información por tipo de usuario se arroja la siguiente información.

Pregunta: Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No

es importante) (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante)



Gráfica 24. Aspectos más valorados en la atención por parte de Afiliados.

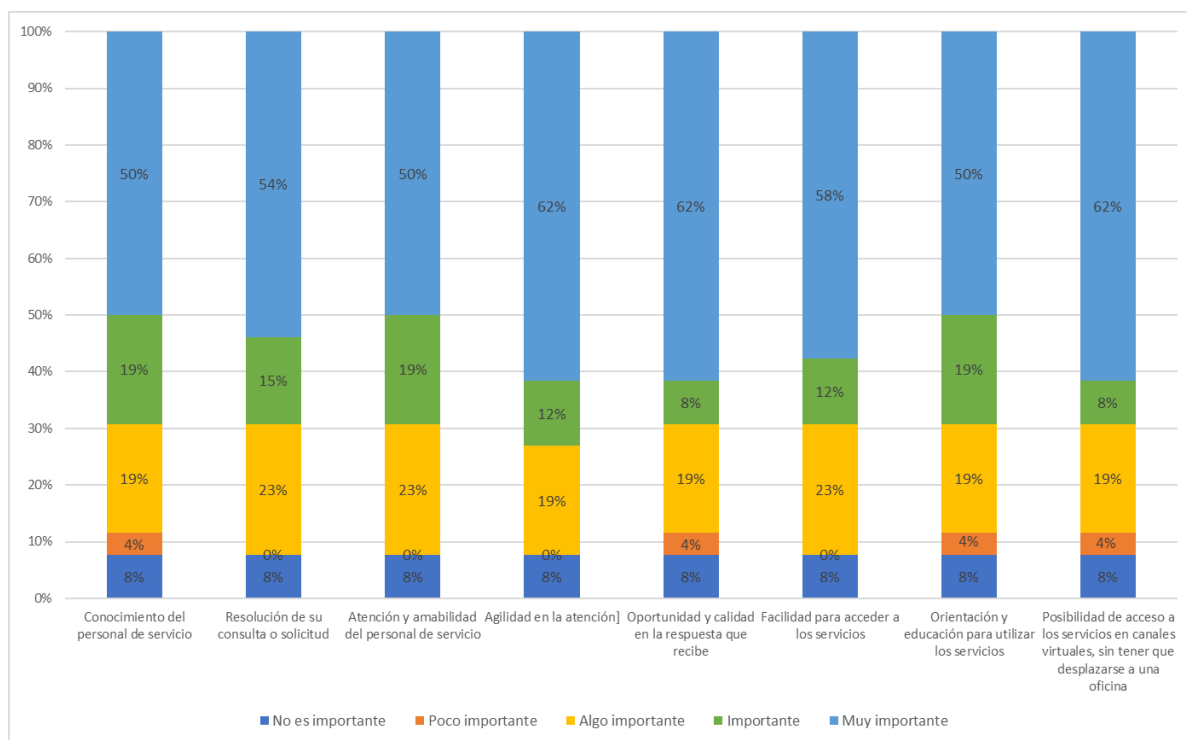
Fuente: elaboración propia

De la información observada se deduce lo siguiente:

- En general, todos los aspectos de servicio presentan una alta importancia para los afiliados.
- La atención y amabilidad del personal de servicio es el aspecto de mayor valoración, alcanzando un 96% de afiliados que lo valoraron como importante o muy importante.
- La posibilidad de acceso a los servicios en los canales virtuales, sin tener que desplazarse a una oficina, es el aspecto de menor valoración con 10% de

afiliados que lo valoraron como No es importante, poco importante o algo importante.

Pregunta: Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante) (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante)



Gráfica 25. Aspectos más valorados en la atención por parte de Pensionados.

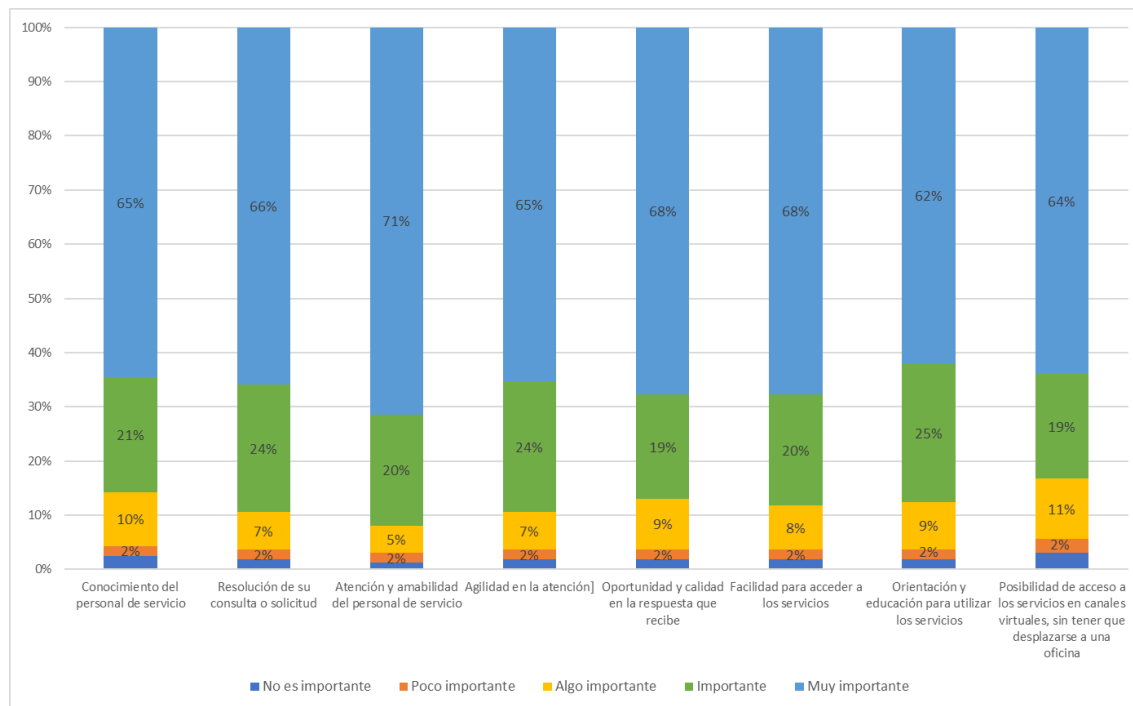
Fuente: elaboración propia

De la información observada se deduce lo siguiente:

- La agilidad en la atención es el aspecto de mayor importancia, alcanzando un 73% de pensionados que lo valoraron como importante o muy importante.

- En general, los demás aspectos de servicio presentan una valoración como importante o muy importante en el 69% de los pensionados.

Pregunta: Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante) (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante)



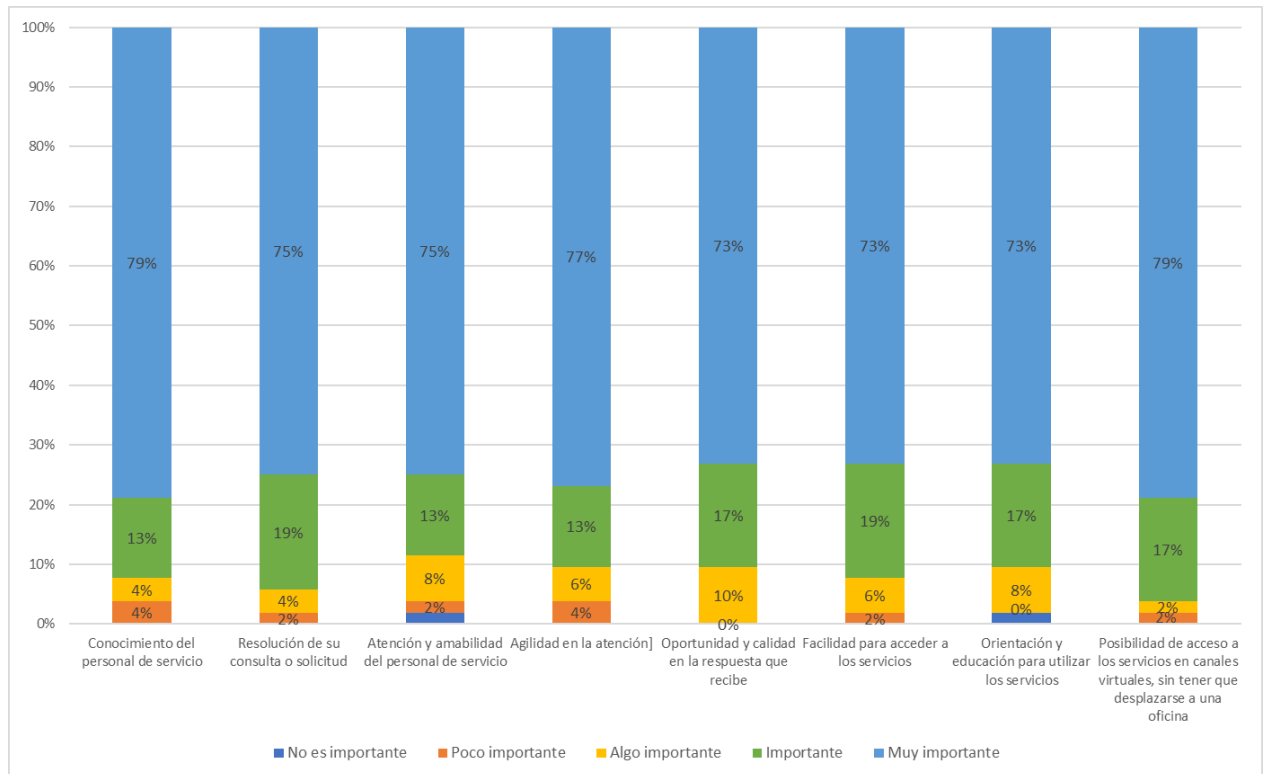
Gráfica 26. Aspectos más valorados en la atención por parte de No Afiliados y No Vinculados a Colpensiones. Fuente: elaboración propia

De la información observada se deduce lo siguiente:

- La atención y la amabilidad del personal de servicio es el aspecto de mayor valoración, alcanzando un 92% de usuarios no afiliados que lo valoraron como importante o muy importante.

- La posibilidad de acceso a los servicios en los canales virtuales, sin tener que desplazarse a una oficina, es el aspecto de menor valoración con 17% de afiliados que lo valoraron como No importante, poco importante o algo importante.

Pregunta: Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante) (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante)

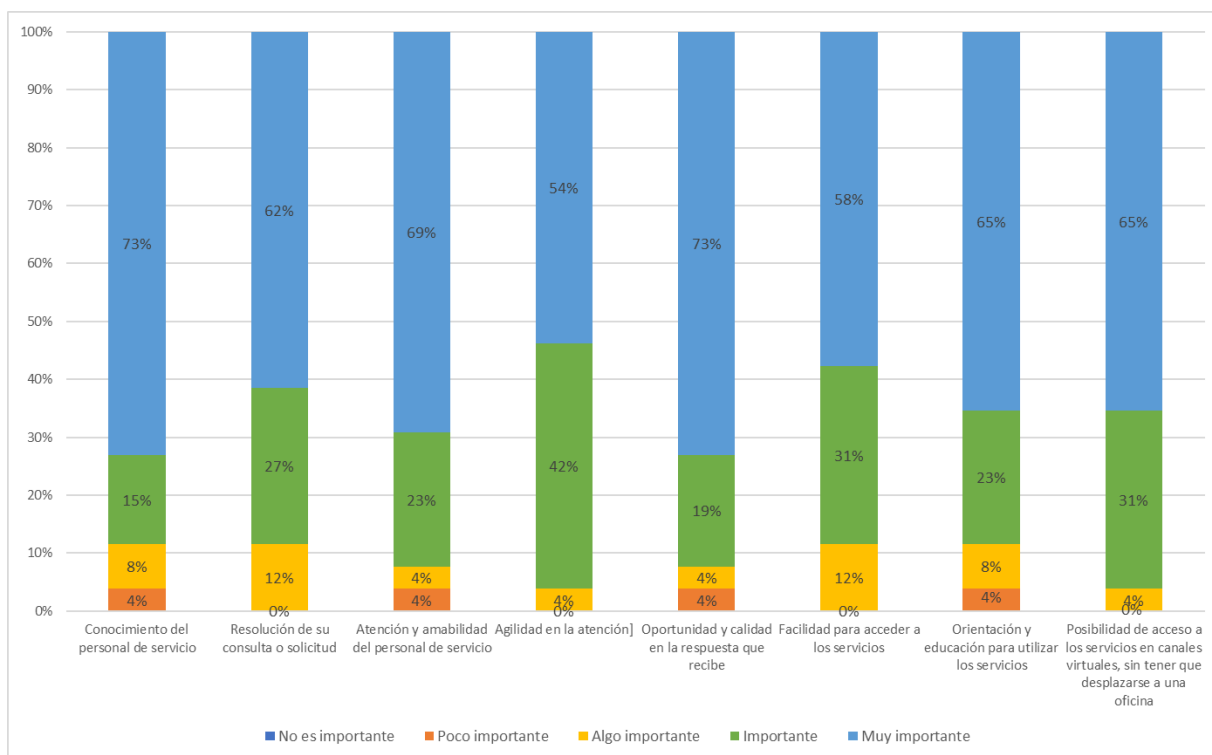


Gráfica 27. Aspectos más valorados en la atención por parte de Beneficiarios de pensión. Fuente: elaboración propia

De la información observada se deduce lo siguiente:

- En general, todos los aspectos de servicio presentan una alta importancia para los beneficiarios de pensión.
- La posibilidad de acceso a los servicios en los canales virtuales, sin tener que desplazarse a una oficina, es el aspecto de mayor valoración, alcanzando un 96% de beneficiarios de pensión que lo valoraron como importante o muy importante.
- La atención y amabilidad del personal de servicio es el aspecto de menor valoración con 12% de beneficiarios de pensión que lo valoraron como No importante, poco importante o algo importante.

Pregunta: Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante) (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante)



Gráfica 28. Aspectos más valorados en la atención por parte de Vinculados

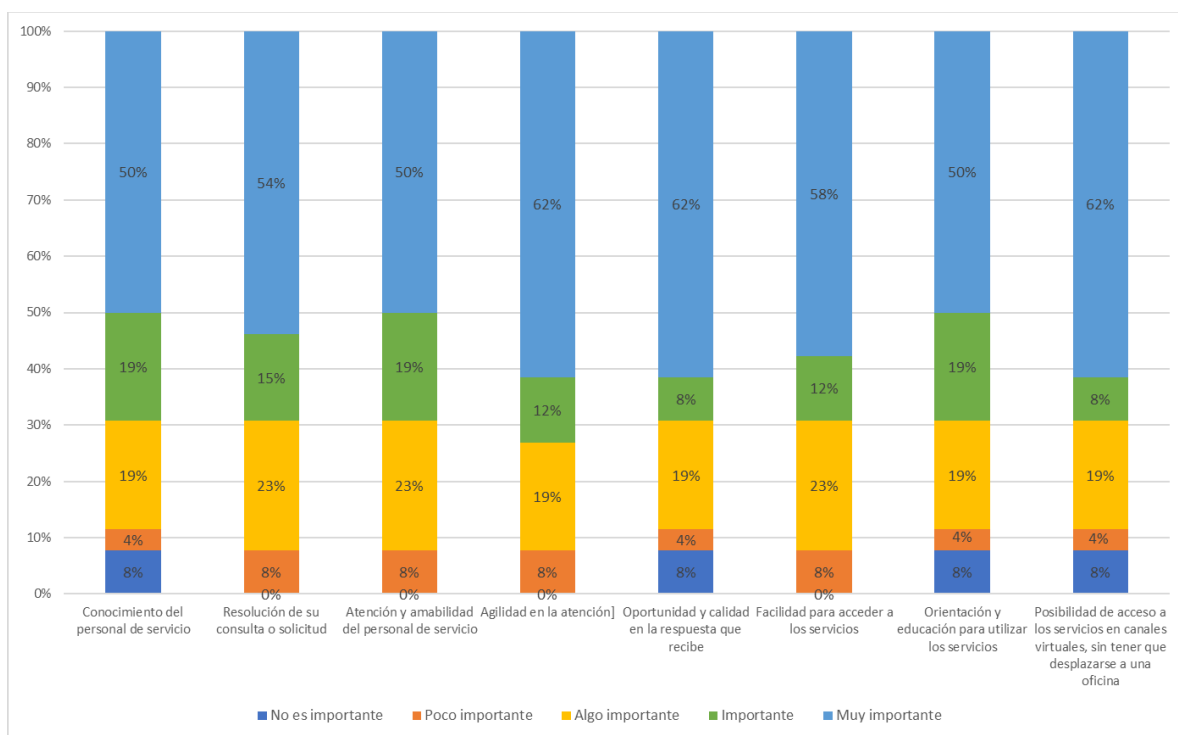
Beps. Fuente: elaboración propia

De la información observada se deduce lo siguiente:

- En general, todos los aspectos de servicio presentan una alta importancia para los vinculados BEPS.
- La agilidad en la atención y la posibilidad de acceso a los servicios en canales virtuales, sin tener que desplazarse a una oficina, son los aspectos de mayor importancia, alcanzando un 96% de vinculados BEPS que lo valoraron como importante o muy importante.

Pregunta: Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5:

(1 No es importante) (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante)



Gráfica 29. Aspectos más valorados en la atención por parte de Empleadores.

Fuente: elaboración propia

De la información observada se deduce lo siguiente:

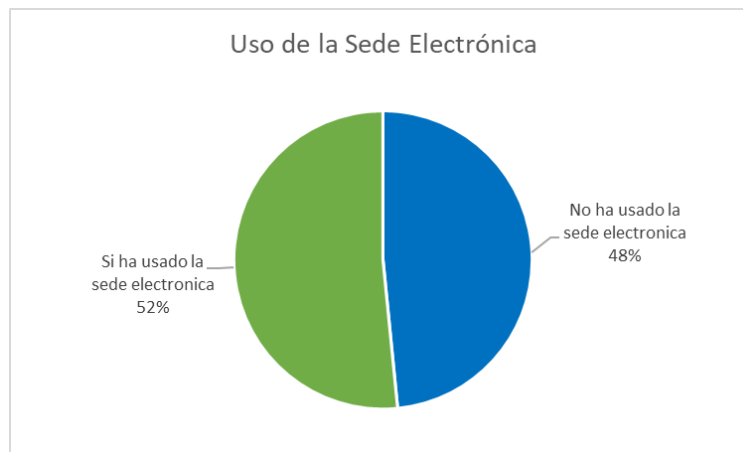
- La agilidad en la atención es el aspecto de mayor importancia, alcanzando un 73% de empleadores que lo valoraron como importante o muy importante.
- En general, el 30% de los empleadores no da importancia a los aspectos de servicio informados.

L. Uso de canales virtuales – Sede electrónica

A partir de la encuesta desarrollada, se indago a los usuarios si utilizaban la Sede Electrónica de Colpensiones, canal implementado como mecanismo de atención y base de la migración de operaciones del canal presencial al canal virtual.

A partir de los resultados de la encuesta desarrollada y frente al uso de la Sede electrónica, se tiene en cuenta la muestra de 1.053 usuarios del servicio de Colpensiones. Al observar la información por tipo de usuario se arroja la siguiente información.

Pregunta: ¿Ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones para realizar consultas o trámites?

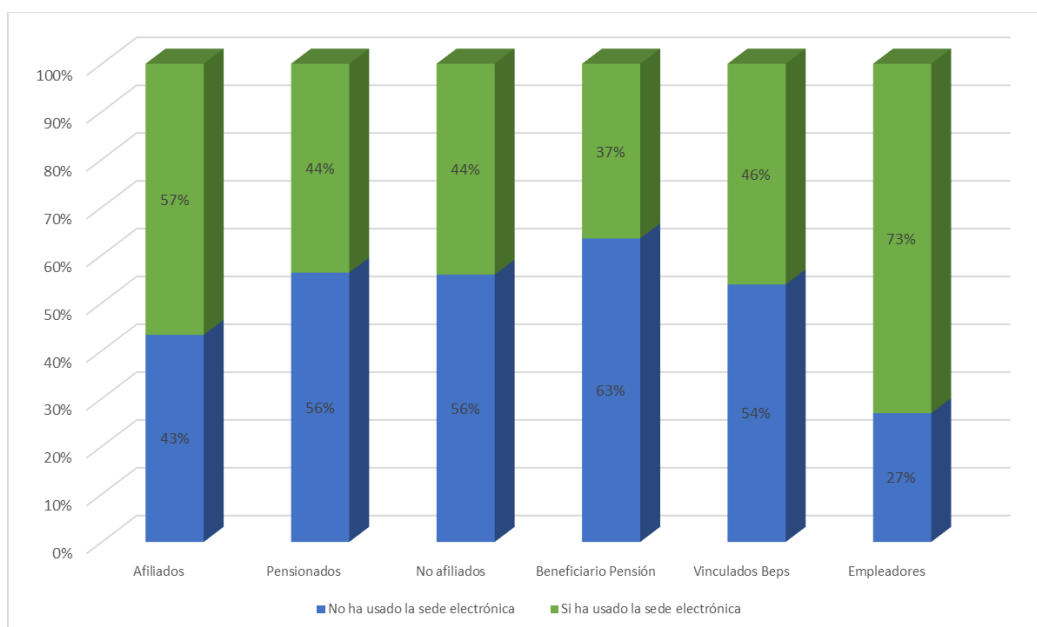


Gráfica 30. Uso de Sede Electrónica. Fuente: elaboración propia

Lo anterior identifica que el 52% de los encuestados informa que ha usado la sede electrónica, mientras que el restante 48% dice que no lo ha hecho.

Con el propósito de profundizar la información por tipo de usuario, a continuación, se aborda el análisis de los resultados graficados.

¿Ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones para realizar consultas o trámites?



Gráfica 31. Tipos de consultas o trámites en Sede Electrónica. Fuente: elaboración propia

Lo anterior identifica lo siguiente:

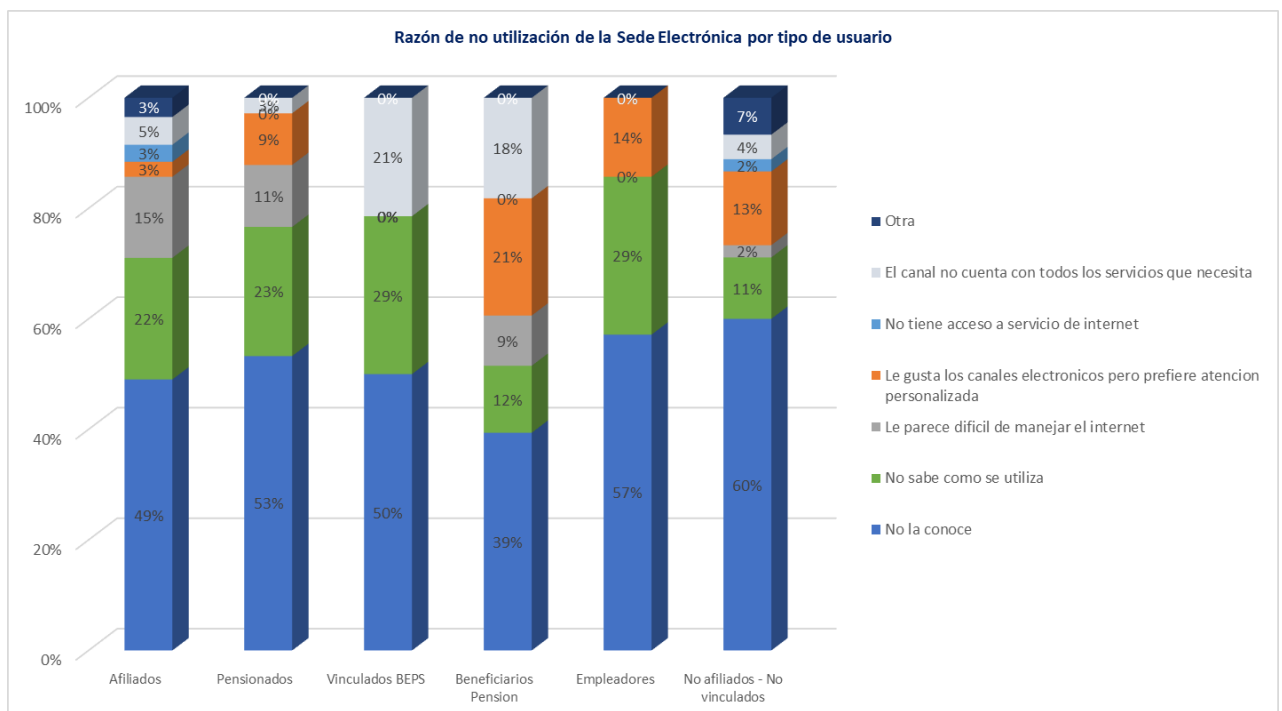
- **Afiliados:** El 43% de los afiliados ha utilizado la Sede Electrónica y un 57% no lo ha hecho.
- **Pensionados:** El 56% de los pensionados ha utilizado la Sede Electrónica y un 44% no lo ha hecho.
- **No afiliados ni vinculados:** El 56% de los usuarios No afiliados ni vinculados a Colpensiones ha utilizado la Sede Electrónica y un 44% no lo ha hecho.
- **Beneficiarios de pensión:** El 63% de los beneficiarios de pensión ha utilizado la Sede Electrónica y un 37% no lo ha hecho.

- **Vinculados BEPS:** El 54% de los vinculados BEPS ha utilizado la Sede Electrónica y un 46% no lo ha hecho.
- **Empleadores:** El 27% de los empleadores ha utilizado la Sede Electrónica y un 73% no lo ha hecho.

Lo anterior permite deducir que existe un potencial importante para fomentar el uso de la Sede Electrónica por parte de todos los tipos de usuario.

Ahora bien, con el interés de profundizar las razones por las que no se usa la Sede Electrónica por los diferentes tipos de usuario. A partir de los resultados de la encuesta desarrollada y frente a la razón de no uso de la Sede Electrónica se tiene en cuenta la muestra de 510 usuarios que informaron **No** haberla utilizado. Al observar la información por tipo de usuario se arroja la siguiente información:

¿Por qué no ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones para sus trámites?



Gráfica 32. Razones de No uso de la Sede Electrónica. Fuente: elaboración propia

Lo anterior identifica lo siguiente:

Afiliados a Colpensiones

- El 49% no la usa porque No la conoce.
- Un 22% no lo hace porque No sabe cómo se utiliza.
- El 15% no la usa porque le parece difícil manejar el internet.
- El 5% no lo hace porque el canal no cuenta con todos los servicios que necesita.
- Un 3% No tiene acceso a Internet.
- Un 3% le gusta los canales electrónicos, pero prefiere atención personalizada.

Pensionados

- El 53% no la usa porque No la conoce.
- Un 23% no lo hace porque No sabe cómo se utiliza.
- El 11% no la usa porque le parece difícil manejar el internet.
- El 3% no lo hace porque el canal no cuenta con todos los servicios que necesita.
- Un 9% le gusta los canales electrónicos, pero prefiere atención personalizada

Vinculados BEPS

- El 50% no la usa porque No la conoce.
- Un 29% no lo hace porque No sabe cómo se utiliza.

- El 21% no lo hace porque el canal no cuenta con todos los servicios que necesita.

Beneficiarios de pensión

- El 39% no la usa porque No la conoce.
- Un 12% no lo hace porque No sabe cómo se utiliza.
- El 9% no la usa porque le parece difícil manejar el internet.
- El 18% no lo hace porque el canal no cuenta con todos los servicios que necesita.
- Un 21% le gusta los canales electrónicos, pero prefiere atención personalizada.

Empleadores

- El 57% no la usa porque No la conoce.
- Un 29% no lo hace porque No sabe cómo se utiliza.
- Un 14% le gusta los canales electrónicos, pero prefiere atención personalizada.

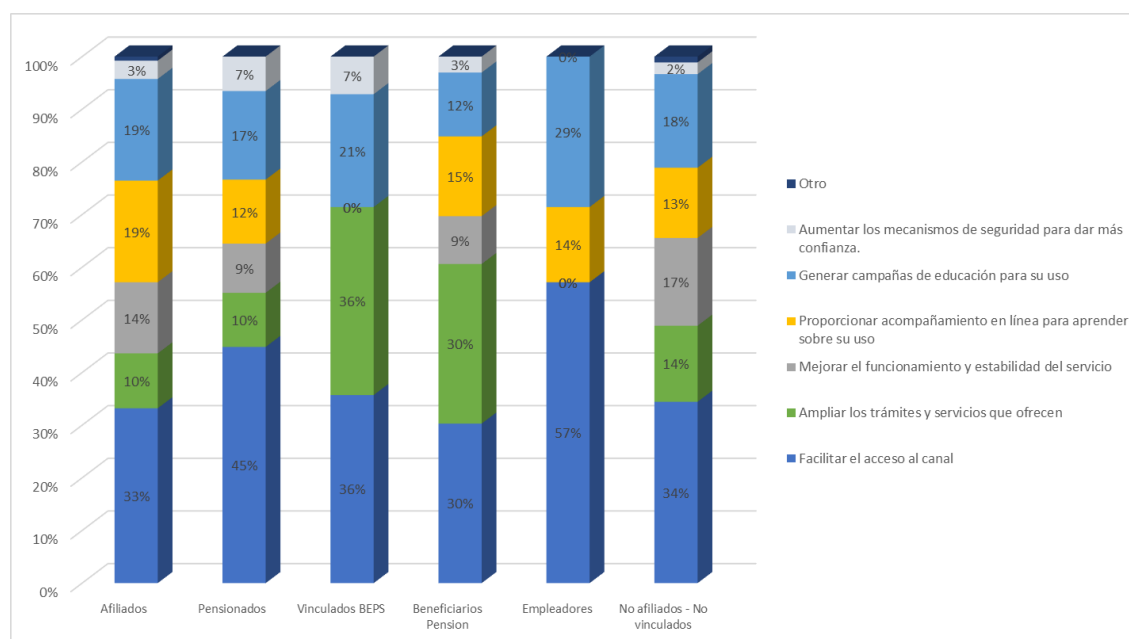
No afiliados – No vinculados

- El 60% no la usa porque No la conoce.
- Un 11% no lo hace porque No sabe cómo se utiliza.
- El 2% no la usa porque le parece difícil manejar el internet.
- El 4% no lo hace porque el canal no cuenta con todos los servicios que necesita.
- Un 2% No tiene acceso a Internet.
- Un 13% le gusta los canales electrónicos, pero prefiere atención personalizada.
- El 7% no la usa por otras razones.

Lo anterior permite identificar que a nivel general los usuarios que **No** utilizan la Sede Electrónica no lo hacen por efecto de no conocer el canal y en segunda instancia por no saber sobre su manejo. Esta información corresponde a una oportunidad de mejora identificada de alto impacto, que busque potenciar el canal.

De manera paralela, se preguntó a los usuarios, en que debe trabajar Colpensiones para promover el uso de la Sede Electrónica, arrojando los siguientes datos sobre aquellos que **No** usan la Sede Electrónica:

Desde su punto de vista ¿Cuál debería ser el enfoque de Colpensiones, para promover el uso de la Sede Electrónica con el fin de brindar mayor comodidad y evitar el desplazamiento de usuarios a los Puntos de Atención?



Gráfica 33. Enfoque desde los que NO usan de la Sede Electrónica. Fuente: elaboración propia

Lo anterior identifica lo siguiente:

Afiliados a Colpensiones

- El 33% recomienda facilitar el acceso.
- Un 19% recomienda generar campañas de educación para su uso.
- Un 19% proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso.
- El 14% recomienda mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio.
- Un 10% menciona ampliar los trámites y servicios que ofrecen.
- Un 3% recomienda aumentar los mecanismos de seguridad para dar más confianza.

Pensionados

- El 45% recomienda facilitar el acceso.
- Un 17% recomienda generar campañas de educación para su uso.
- Un 12% proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso.
- El 9% recomienda mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio.
- Un 10% menciona ampliar los trámites y servicios que ofrecen.
- Un 7% recomienda aumentar los mecanismos de seguridad para dar más confianza.

Vinculados BEPS

- El 36% recomienda facilitar el acceso.
- Un 21% recomienda generar campañas de educación para su uso.
- Un 36% menciona ampliar los trámites y servicios que ofrecen.
- Un 7% recomienda aumentar los mecanismos de seguridad para dar más confianza.

Beneficiarios de pensión

- El 30% recomienda facilitar el acceso.
- Un 12% recomienda generar campañas de educación para su uso.
- Un 15% proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso.
- El 9% recomienda mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio.
- Un 30% menciona ampliar los trámites y servicios que ofrecen.
- Un 3% recomienda aumentar los mecanismos de seguridad para dar más confianza.

Empleadores

- El 57% recomienda facilitar el acceso.
- Un 29% recomienda generar campañas de educación para su uso.
- Un 14% proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso.

No afiliados – No vinculados

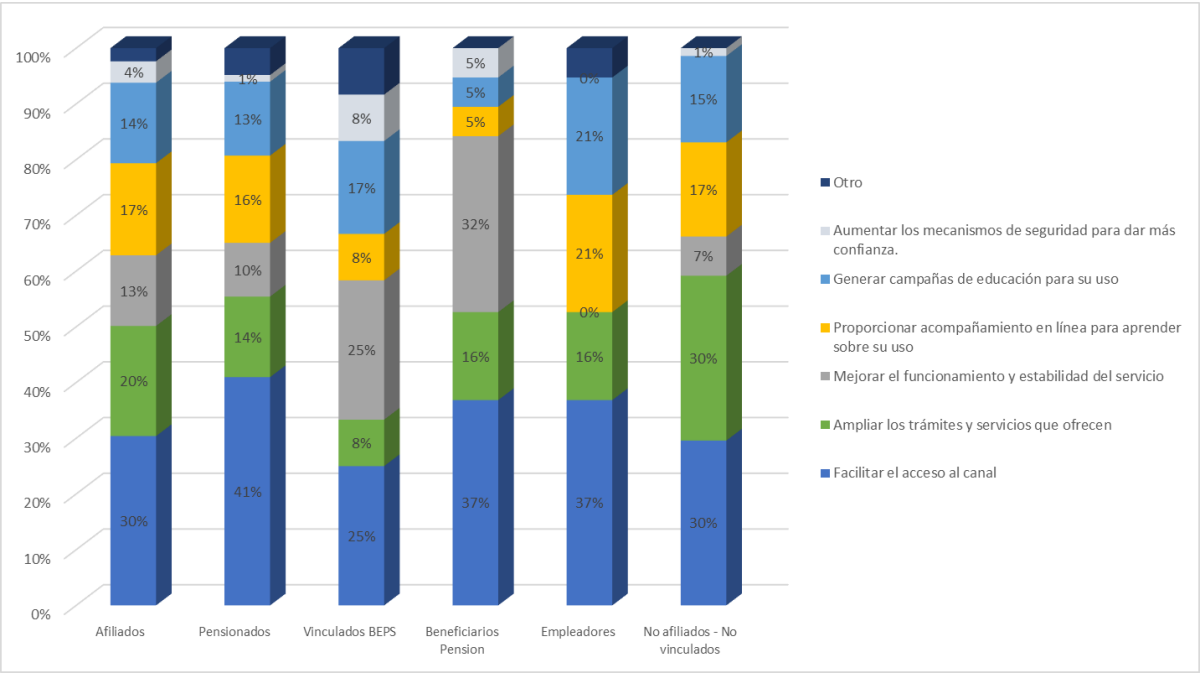
- El 34% recomienda facilitar el acceso.
- Un 18% recomienda generar campañas de educación para su uso.
- Un 13% proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso.
- El 17% recomienda mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio.
- Un 14% menciona ampliar los trámites y servicios que ofrecen.
- Un 2% recomienda aumentar los mecanismos de seguridad para dar más confianza.

Lo anterior permite identificar que existe una oportunidad de mejora respecto a buscar estrategias para facilitar el acceso a la Sede Electrónica y asimismo el

desarrollo de campañas de educación financiera sobre el uso del canal. Por otra parte, se identifica la necesidad de generar mecanismos para dar acompañamiento en línea sobre el uso del canal.

De igual forma, se preguntó a los usuarios que, **Sí** usan la Sede electrónica en que debe trabajar Colpensiones para promover el uso de la misma. A partir de los resultados de la encuesta desarrollada y frente a la percepción de la calidad en el servicio se tiene en cuenta la muestra de 543 usuarios del servicio que informaron que Si usan la Sede Electrónica. Al observar la información por tipo de usuario se arroja la siguiente información:

Desde su punto de vista ¿Cuál debería ser el enfoque de Colpensiones, para promover el uso de la Sede Electrónica con el fin de brindar mayor comodidad y evitar el desplazamiento de usuarios a los Puntos de Atención?



Gráfica 34. Enfoque desde los que SÍ usan de la Sede Electrónica. Fuente: elaboración propia

Lo anterior identifica lo siguiente:

Afiliados a Colpensiones

- El 30% recomienda facilitar el acceso.
- Un 14% recomienda generar campañas de educación para su uso.
- Un 17% proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso.
- El 13% recomienda mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio.
- Un 20% menciona ampliar los trámites y servicios que ofrecen.
- Un 4% recomienda aumentar los mecanismos de seguridad para dar más confianza.

Pensionados

- El 41% recomienda facilitar el acceso.
- Un 13% recomienda generar campañas de educación para su uso.
- Un 16% proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso.
- El 10% recomienda mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio.
- Un 14% menciona ampliar los trámites y servicios que ofrecen.
- Un 1% recomienda aumentar los mecanismos de seguridad para dar más confianza.

Vinculados BEPS

- El 25% recomienda facilitar el acceso.
- Un 17% recomienda generar campañas de educación para su uso.

- Un 8% proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso.
- El 25% recomienda mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio.
- Un 8% menciona ampliar los trámites y servicios que ofrecen.
- Un 8% recomienda aumentar los mecanismos de seguridad para dar más confianza.

Beneficiarios de pensión

- El 37% recomienda facilitar el acceso.
- Un 5% recomienda generar campañas de educación para su uso.
- Un 5% proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso.
- El 32% recomienda mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio.
- Un 16% menciona ampliar los trámites y servicios que ofrecen.
- Un 5% recomienda aumentar los mecanismos de seguridad para dar más confianza.

Empleadores

- El 37% recomienda facilitar el acceso.
- Un 21% recomienda generar campañas de educación para su uso.
- Un 21% proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso.
- Un 16% menciona ampliar los trámites y servicios que ofrecen.
- Un 5% recomienda otras acciones.

No afiliados – No vinculados

- El 30% recomienda facilitar el acceso.
- Un 15% recomienda generar campañas de educación para su uso.

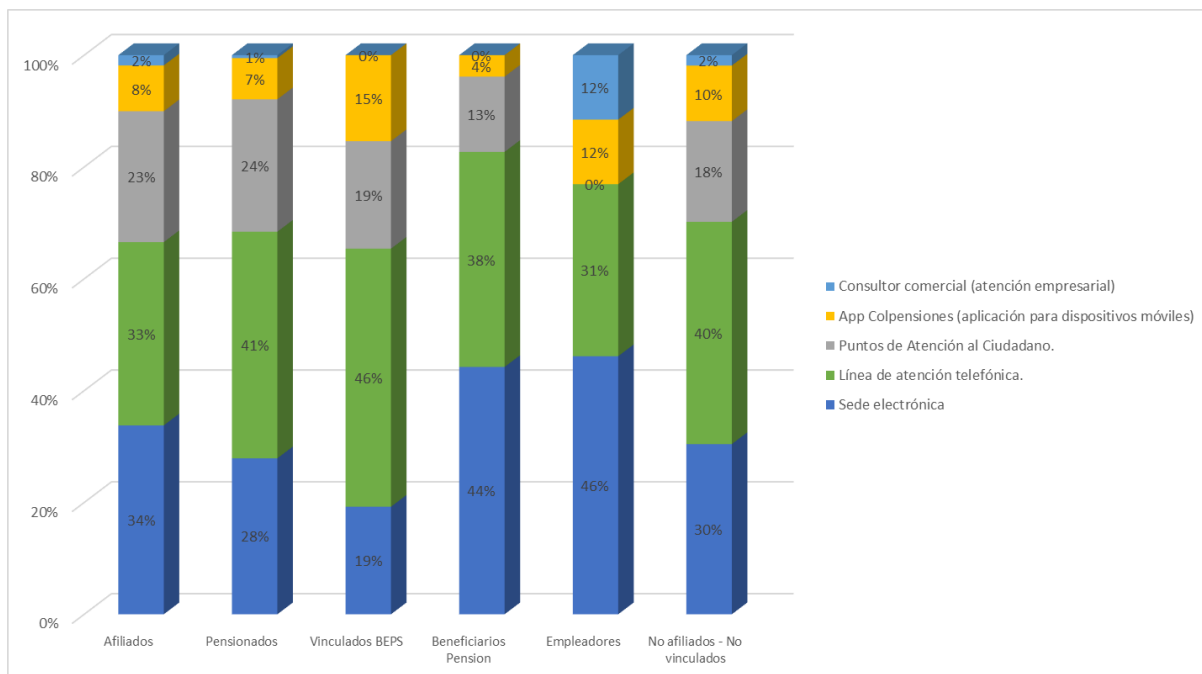
- Un 17% proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso.
- El 7% recomienda mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio.
- Un 30% menciona ampliar los trámites y servicios que ofrecen.
- Un 1% recomienda aumentar los mecanismos de seguridad para dar más confianza.

Lo mencionado permite identificar que al tener en cuenta las recomendaciones de los usuarios que, Si usan la Sede Electrónica, se observa que existen necesidades frente a la mejora del funcionamiento del canal y la ampliación de trámites y servicios. No obstante, respecto a las recomendaciones de usuarios de Colpensiones que informaron no utilizar la Sede Electrónica, hay una continuidad en la necesidad de generar estrategias de acompañamiento para el uso del canal y asimismo el desarrollo de campañas de educación financiera.

M. Experiencia de servicio en canales de atención

A partir de la aplicación de la encuesta como mecanismo de investigación, se abordó la opinión de los 1.053 usuarios para que según su experiencia de servicio informara de recomendaciones respecto a la gestión de los canales de atención de Colpensiones. De esta manera se obtuvo el siguiente resultado:

Teniendo en cuenta sus experiencias con el servicio de Colpensiones ¿En cuál de los siguientes canales considera que la empresa debe enfocar sus esfuerzos para mejorar la atención?



Gráfica 35. Experiencia de servicio en canales de atención. Fuente: elaboración propia

Lo anterior identifica lo siguiente:

Afiliados a Colpensiones

- El 34% considera que deben enfocarse esfuerzos en mejorar la Sede Electrónica.
- Un 33% recomienda hacerlo en la Línea de Atención Telefónica (Contact Center).
- Un 23% considera que en los Puntos de Atención al Ciudadano.
- El 8% recomienda hacerlo en la App Colpensiones.
- Un 2% considera que debe hacerse en los Consultores Comerciales.

Pensionados

- El 28% considera que deben enfocarse esfuerzos en mejorar la Sede Electrónica.
- Un 41% recomienda hacerlo en la Línea de Atención Telefónica (Contact Center).
- Un 24% considera que en los Puntos de Atención al Ciudadano.
- El 7%recomienda hacerlo en la App Colpensiones.
- Un 1% considera que debe hacerse en los Consultores Comerciales.

Vinculados BEPS

- El 19% considera que deben enfocarse esfuerzos en mejorar la Sede Electrónica.
- Un 46% recomienda hacerlo en la Línea de Atención Telefónica (Contact Center).
- Un 19% considera que en los Puntos de Atención al Ciudadano.
- El 15%recomienda hacerlo en la App Colpensiones.

Beneficiarios de pensión

- El 44% considera que deben enfocarse esfuerzos en mejorar la Sede Electrónica.
- Un 38% recomienda hacerlo en la Línea de Atención Telefónica (Contact Center).
- Un 13% considera que en los Puntos de Atención al Ciudadano.
- El 4%recomienda hacerlo en la App Colpensiones.

Empleadores

- El 46% considera que deben enfocarse esfuerzos en mejorar la Sede Electrónica.
- Un 31% recomienda hacerlo en la Línea de Atención Telefónica (Contact Center).
- El 12% recomienda hacerlo en la App Colpensiones.
- Un 12% considera que debe hacerse en los Consultores Comerciales.

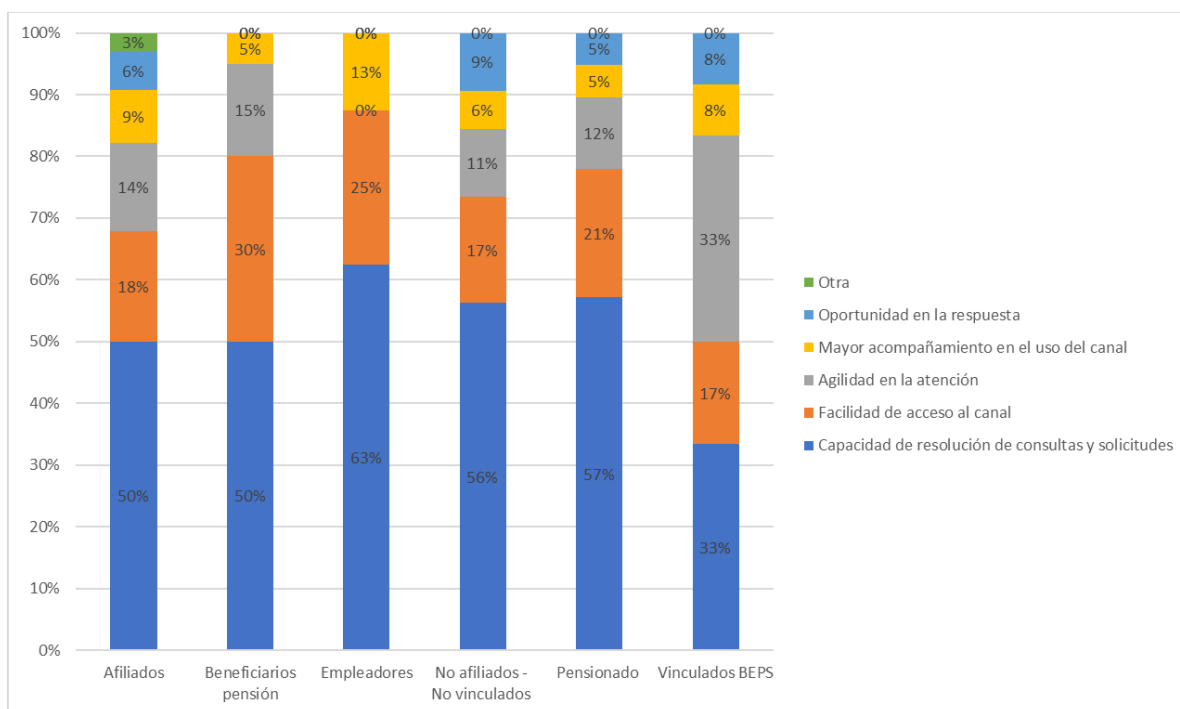
No afiliados – No vinculados

- El 30% considera que deben enfocarse esfuerzos en mejorar la Sede Electrónica.
- Un 40% recomienda hacerlo en la Línea de Atención Telefónica (Contact Center).
- Un 18% considera que en los Puntos de Atención al Ciudadano.
- El 10% recomienda hacerlo en la App Colpensiones.
- Un 2% considera que debe hacerse en los Consultores Comerciales.

Lo anterior permite identificar que en general los usuarios recomiendan que se deben enfocar esfuerzos en la Línea de Atención telefónica - Contact Center para mejorar la atención, lo cual se convierte en una oportunidad para Colpensiones en el marco de la presente investigación.

De manera paralela, se preguntó a los usuarios, según el canal que seleccionaron como foco de esfuerzos para la mejora en la atención, en que aspecto debía ser fortalecido. A continuación, los resultados por canal:

Según el canal seleccionado en la pregunta anterior, ¿en qué aspecto se debe fortalecer la atención en dicho canal?



Gráfica 36. Aspectos a fortalecer en Contact center – Línea de atención

telefónica. Fuente: elaboración propia

Lo anterior identifica lo siguiente:

Afiliados a Colpensiones

- El 50% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 18% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 14% considera que la agilidad en la atención.
- El 9% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 6% considera la oportunidad en la respuesta.

Pensionados

- El 57% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 21% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 12% considera que la agilidad en la atención.
- El 5% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 5% considera la oportunidad en la respuesta.

Vinculados BEPS

- El 33% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 17% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 33% considera que la agilidad en la atención.
- El 8% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 8% considera la oportunidad en la respuesta.

Beneficiarios de pensión

- El 50% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 30% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 15% considera que la agilidad en la atención.
- El 5% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 5% considera la oportunidad en la respuesta.

Empleadores

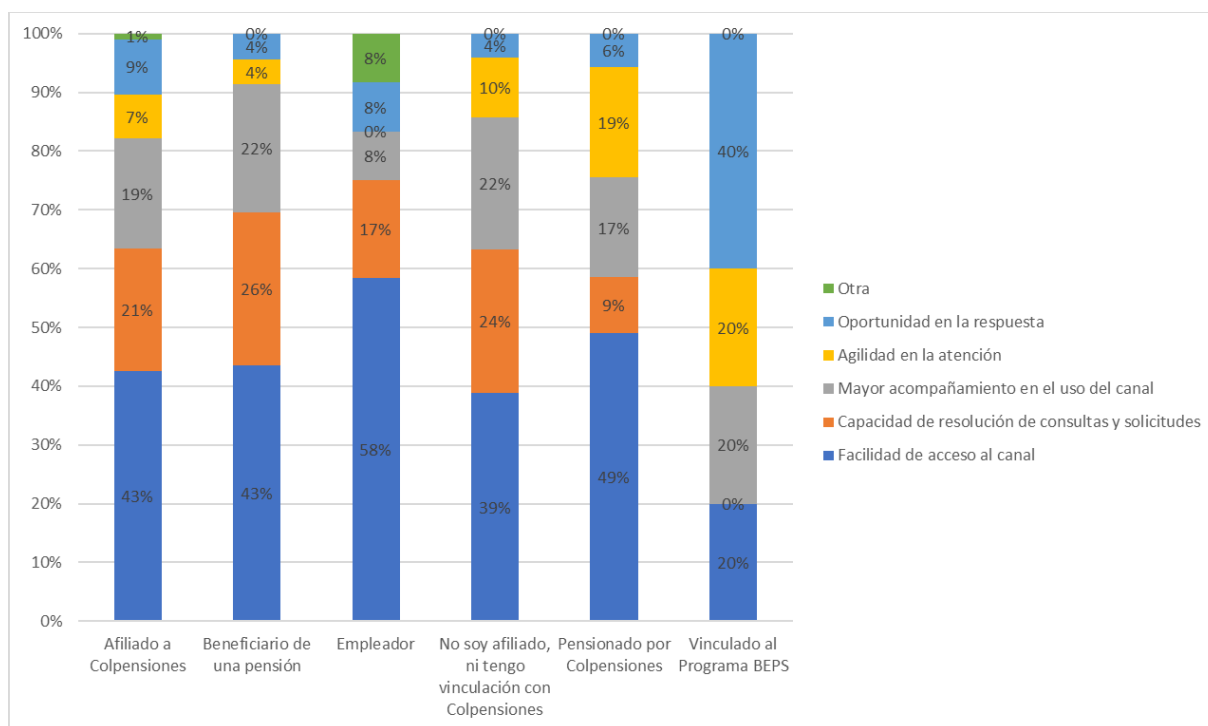
- El 63% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 25% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- El 12% mayor acompañamiento en el uso del canal.

No afiliados – No vinculados

- El 56% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 17% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 11% considera que la agilidad en la atención.
- El 6% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 9% considera la oportunidad en la respuesta.

Lo anterior permite identificar que en general todos los tipos de usuarios recomiendan que el aspecto con mayor proporción para ser fortalecido es la capacidad de resolución de consultas y solicitudes en el Contact Center. Más del 52% de los usuarios que seleccionaron el Contact Center para ser fortalecido se enfocaron en este aspecto. Esto se convierte en una oportunidad de mejora para el servicio.

Según el canal seleccionado en la pregunta anterior, ¿en qué aspecto se debe fortalecer la atención en dicho canal?



Gráfica 37. Aspectos a fortalecer en Sede Electrónica. Fuente: elaboración propia

Lo anterior identifica lo siguiente:

Afiliados a Colpensiones

- El 21% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 43% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 7% considera que la agilidad en la atención.
- El 19% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 9% considera la oportunidad en la respuesta.

Pensionados

- El 26% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 43% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 4% considera que la agilidad en la atención.
- El 22% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 4% considera la oportunidad en la respuesta.

Vinculados BEPS

- Un 20% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 20% considera que la agilidad en la atención.
- El 20% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 40% considera la oportunidad en la respuesta.

Beneficiarios de pensión

- El 26% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 43% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 4% considera que la agilidad en la atención.
- El 22% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 4% considera la oportunidad en la respuesta.

Empleadores

- El 17% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.

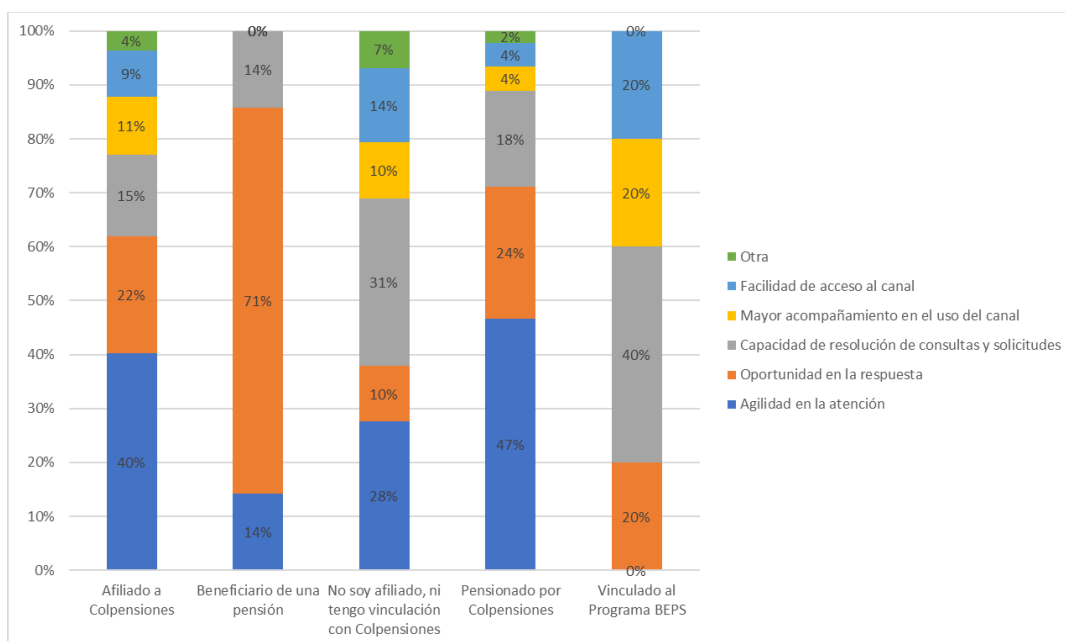
- Un 58% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- El 8% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 8% considera la oportunidad en la respuesta.
- Un 8% considera que otros aspectos.

No afiliados – No vinculados

- El 24% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 39% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 10% considera que la agilidad en la atención.
- El 22% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 4% considera la oportunidad en la respuesta.

Lo anterior permite identificar que en general todos los tipos de usuarios recomiendan que el aspecto con mayor proporción para ser fortalecido es la facilidad de acceso. Más del 43% de los usuarios que seleccionaron la Sede Electrónica para ser fortalecida se enfocaron en este aspecto. Esto se convierte en una oportunidad de mejora para el servicio.

Según el canal seleccionado en la pregunta anterior, ¿en qué aspecto se debe fortalecer la atención en dicho canal?



Gráfica 38. Aspectos a fortalecer en Puntos De Atención al Ciudadano. Fuente: elaboración propia

Lo anterior identifica lo siguiente:

Afiliados a Colpensiones

- El 15% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 9% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 40% considera que la agilidad en la atención.
- El 11% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 22% considera la oportunidad en la respuesta.

Pensionados

- El 18% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 47% considera que la agilidad en la atención.
- Un 24% considera la oportunidad en la respuesta.
- Un 4% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- El 4% mayor acompañamiento en el uso del canal.

Vinculados BEPS

- Un 20% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 40% considera que la capacidad en la resolución de consultas y solicitudes.
- El 20% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 20% considera la oportunidad en la respuesta.

Beneficiarios de pensión

- El 14% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 14% considera que la agilidad en la atención.
- Un 71% considera la oportunidad en la respuesta.

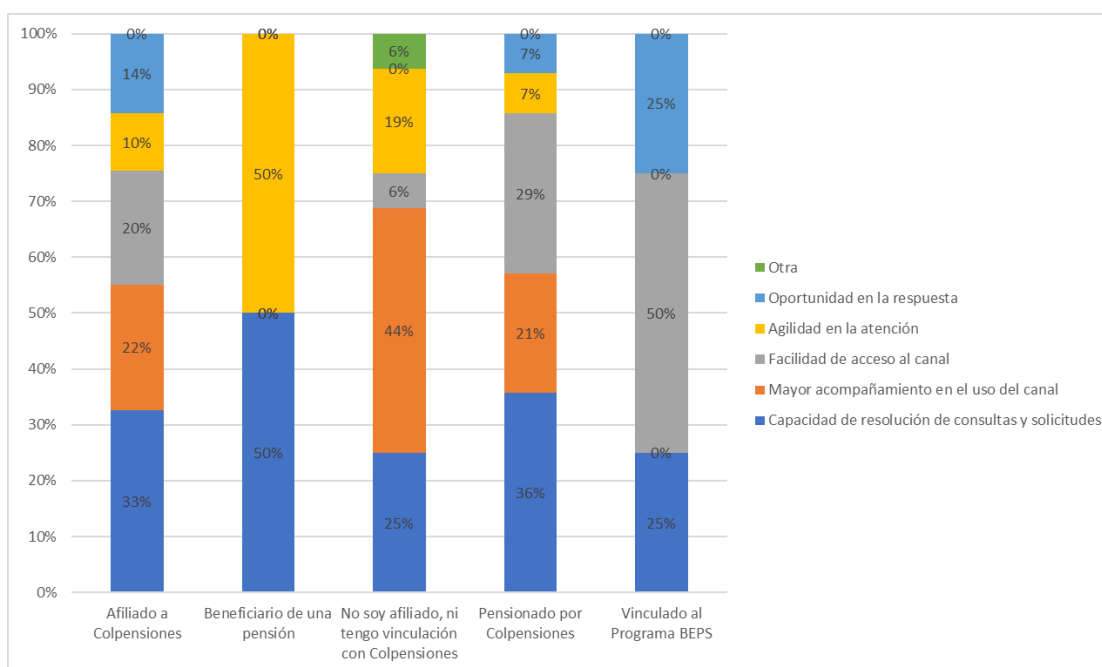
No afiliados – No vinculados

- El 31% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 14% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 28% considera que la agilidad en la atención.
- El 10% mayor acompañamiento en el uso del canal.

- Un 10% considera la oportunidad en la respuesta.

Lo anterior permite identificar que en general se recomienda que el aspecto con mayor proporción para ser fortalecido es la agilidad en la atención. Más del 37% de los usuarios que seleccionaron el Punto de atención para ser fortalecido se enfocaron en este aspecto. Esto se convierte en una oportunidad de mejora para el servicio.

Según el canal seleccionado en la pregunta anterior, ¿en qué aspecto se debe fortalecer la atención en dicho canal?



Gráfica 39. Aspectos a fortalecer en App Colpensiones. Fuente: elaboración propia

Lo anterior identifica lo siguiente:

Afiliados a Colpensiones

- El 33% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 20% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 10% considera que la agilidad en la atención.
- El 22% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 14% considera la oportunidad en la respuesta.

Pensionados

- El 36% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 29% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 7% considera que la agilidad en la atención.
- El 21% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 7% considera la oportunidad en la respuesta.

Vinculados BEPS

- El 25% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 50% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 25% considera que la oportunidad en la respuesta.

Beneficiarios de pensión

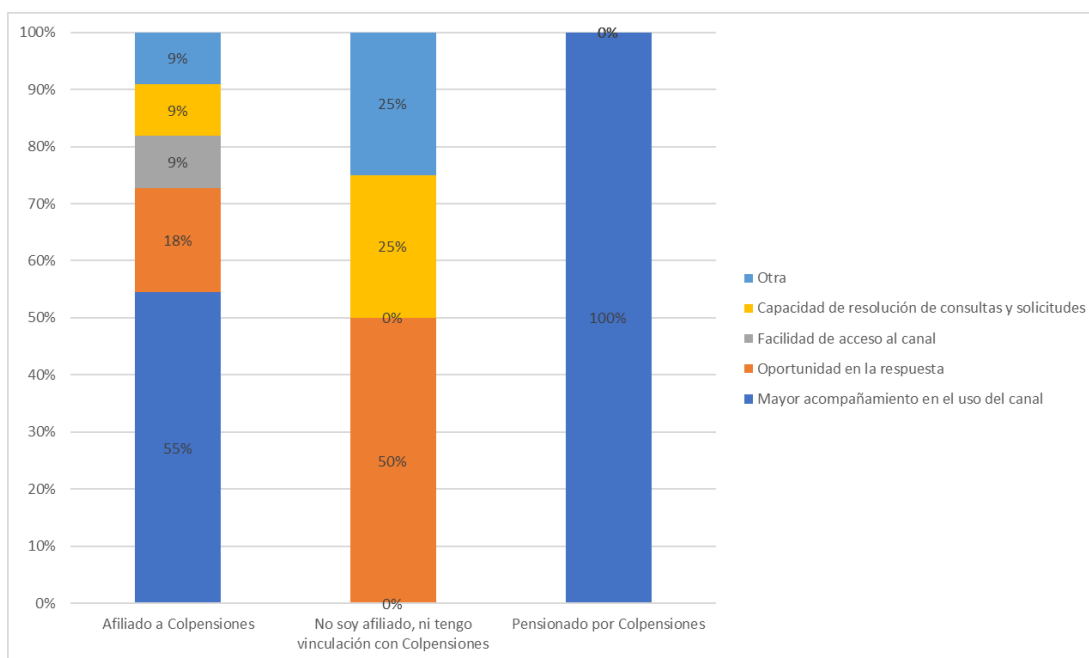
- El 50% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 50% considera que la agilidad en la atención.

No afiliados – No vinculados

- El 25% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 6% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- Un 19% considera que la agilidad en la atención.
- El 44% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 6% considera otros aspectos.

Lo anterior permite identificar que en que el aspecto con mayor proporción para ser fortalecido es la capacidad de resolución de consultas con el 32% de los usuarios que seleccionaron la App Colpensiones para ser fortalecida se enfocaron en este aspecto. Esto se convierte en una oportunidad de mejora para el servicio.

Según el canal seleccionado en la pregunta anterior, ¿en qué aspecto se debe fortalecer la atención en dicho canal?



Gráfica 40. Aspectos a fortalecer en Consultor Comercial. Fuente: elaboración propia

Lo anterior identifica lo siguiente:

Afiliados a Colpensiones

- El 9% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 9% recomienda fortalecer la facilidad de acceso al canal.
- El 55% mayor acompañamiento en el uso del canal.
- Un 18% considera la oportunidad en la respuesta.

Pensionados

- El 100% mayor acompañamiento en el uso del canal.

No afiliados – No vinculados

- El 25% considera que debe fortalecerse la capacidad de resolución de consultas y solicitudes.
- Un 50% recomienda fortalecer la considera la oportunidad en la respuesta.
- Un 25% considera otros aspectos.

Lo anterior permite identificar que en que el aspecto con mayor proporción para ser fortalecido es el mayor acompañamiento. Esto se convierte en una oportunidad de mejora para el servicio.

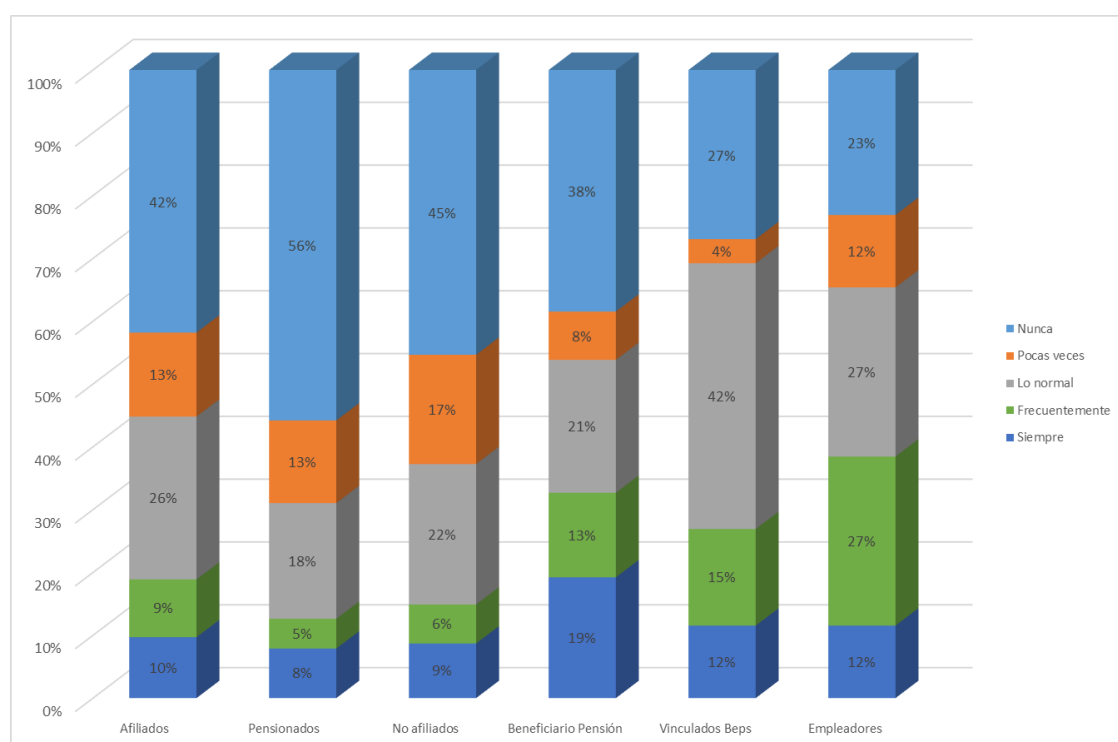
N. Educación Financiera

Teniendo en cuenta que uno de los factores importantes para el servicio en Colpensiones es la educación financiera que brinda a los consumidores, se incluyó este aspecto en la encuesta desarrollada con el fin de conocer la percepción de los usuarios respecto de este frente.

En este sentido, se le informó a los encuestados en el marco de la investigación de campo efectuada, que la educación financiera se relaciona con los esfuerzos para enseñar a través de diferentes mecanismos, a utilizar los productos, servicios y canales de Colpensiones, en pro de tomar decisiones conscientes frente a su manejo.

Bajo este contexto se preguntó a los usuarios de Colpensiones si han sentido que la empresa les brinde educación financiera. A continuación, los resultados obtenidos desde la percepción de los diferentes tipos de usuario:

¿Ha sentido que Colpensiones le brinda educación financiera?



Gráfica 41. Percepción de Educación Financiera. Fuente: elaboración propia

Lo anterior permite identificar la percepción de los usuarios frente al tema, así:

Afiliados a Colpensiones

- El 10% siente que siempre recibe educación financiera.
- Un 9% siente que frecuentemente recibe educación financiera.
- Un 26% siente que recibe lo normal.
- El 13% siente que pocas veces recibe educación financiera.
- Un 42% siente que nunca recibe educación financiera.

Pensionados

- El 8% siente que siempre recibe educación financiera.
- Un 5% siente que frecuentemente recibe educación financiera.
- Un 18% siente que recibe lo normal.
- El 13% siente que pocas veces recibe educación financiera.
- Un 56% siente que nunca recibe educación financiera.

Vinculados BEPS

- El 12% siente que siempre recibe educación financiera.
- Un 15% siente que frecuentemente recibe educación financiera.
- Un 42% siente que recibe lo normal.
- El 4% siente que pocas veces recibe educación financiera.
- Un 27% siente que nunca recibe educación financiera.

Beneficiarios de pensión

- El 19% siente que siempre recibe educación financiera.
- Un 13% siente que frecuentemente recibe educación financiera.
- Un 21% siente que recibe lo normal.
- El 8% siente que pocas veces recibe educación financiera.
- Un 38% siente que nunca recibe educación financiera.

Empleadores

- El 12% siente que siempre recibe educación financiera.
- Un 27% siente que frecuentemente recibe educación financiera.
- Un 27% siente que recibe lo normal.
- El 12% siente que pocas veces recibe educación financiera.
- Un 23% siente que nunca recibe educación financiera.

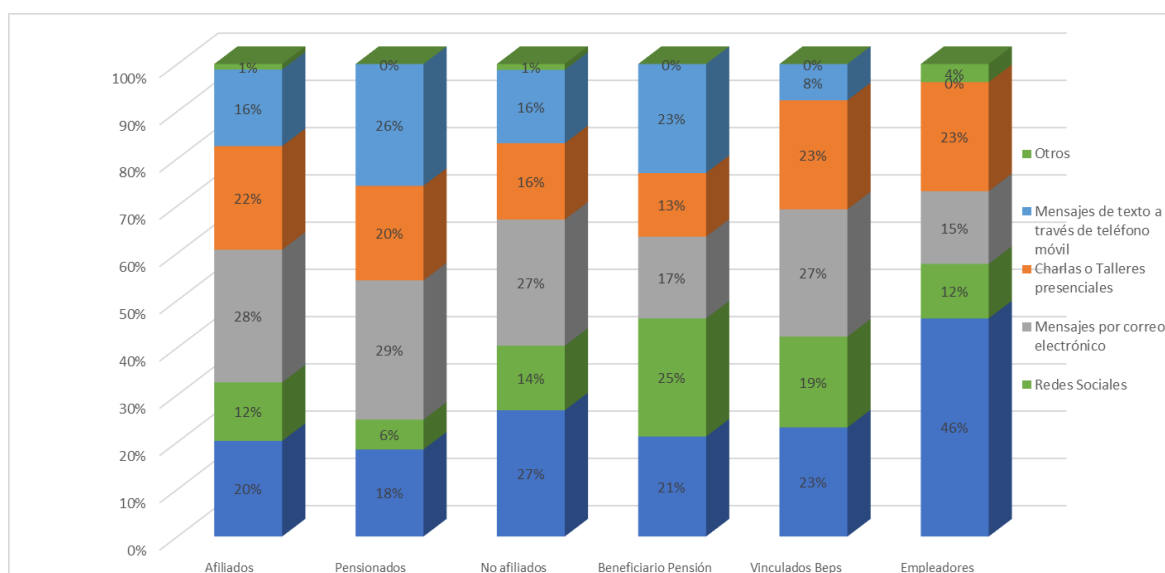
No afiliados – No vinculados

- El 9% siente que siempre recibe educación financiera.
- Un 6% siente que frecuentemente recibe educación financiera.
- Un 22% siente que recibe lo normal.
- El 17% siente que pocas veces recibe educación financiera.
- Un 45% siente que nunca recibe educación financiera.

Lo anterior permite identificar que el 52% de los usuarios encuestados sienten que pocas veces o nunca reciben educación financiera por parte de Colpensiones. Esto se convierte en una oportunidad de mejora o aplicación de estrategia dado el objetivo social de la empresa.

Bajo este contexto, se preguntó a los usuarios de Colpensiones cuál es su preferencia en cuanto a medios por los que se pueda realizar educación financiera. A continuación, los resultados obtenidos desde la percepción de los diferentes tipos de usuario:

Para finalizar, ¿Qué medio preferiría para que Colpensiones le brinde educación financiera sobre el uso de sus productos y servicios?



Gráfica 42. Medio para recibir información de Educación Financiera. Fuente: elaboración propia

Lo anterior permite identificar lo siguiente:

Afiliados a Colpensiones

- El 20% prefiere la página web como medio para que Colpensiones le brinde educación financiera.
- Un 12% prefiere las redes sociales.
- Un 28% prefiere los mensajes por correo electrónico.

- El 22% prefiere las charlas o talleres presenciales.
- Un 16% prefiere mensajes de texto a través de un teléfono móvil.

Pensionados

- El 18% prefiere la página web como medio para que Colpensiones le brinde educación financiera.
- Un 6% prefiere las redes sociales.
- Un 29% prefiere los mensajes por correo electrónico.
- El 20% prefiere las charlas o talleres presenciales.
- Un 26% prefiere mensajes de texto a través de un teléfono móvil.

Vinculados BEPS

- El 23% prefiere la página web como medio para que Colpensiones le brinde educación financiera.
- Un 19% prefiere las redes sociales.
- Un 27% prefiere los mensajes por correo electrónico.
- El 23% prefiere las charlas o talleres presenciales.
- Un 8% prefiere mensajes de texto a través de un teléfono móvil.

Beneficiarios de pensión

- El 21% prefiere la página web como medio para que Colpensiones le brinde educación financiera.
- Un 25% prefiere las redes sociales.
- Un 17% prefiere los mensajes por correo electrónico.
- El 13% prefiere las charlas o talleres presenciales.

- Un 23% prefiere mensajes de texto a través de un teléfono móvil.

Empleadores

- El 46% prefiere la página web como medio para que Colpensiones le brinde educación financiera.
- Un 12% prefiere las redes sociales.
- Un 15% prefiere los mensajes por correo electrónico.
- El 23% prefiere las charlas o talleres presenciales.
- Un 4% prefiere otros medios.

No afiliados – No vinculados

- El 27% siente que siempre recibe educación financiera.
- Un 14% siente que frecuentemente recibe educación financiera.
- Un 27% siente que recibe lo normal.
- El 16% siente que pocas veces recibe educación financiera.
- Un 16% siente que nunca recibe educación financiera.

Lo anterior permite deducir que una mayoría de los usuarios encuestados prefieren como medio para recibir educación financiera por parte de Colpensiones los mensajes por correo electrónico y la página web, siendo esto una oportunidad frente a los resultados observados en la percepción de los usuarios frente a recibir educación financiera.

Anexo F. Hallazgos (Diagnóstico)

A partir de la aplicación de la encuesta a usuarios y el desarrollo del análisis de herramientas como el Pestel, Matriz DOFA, Las 5 fuerzas de Porter, se han identificado hallazgos respecto al entorno de la empresa y el comportamiento de los usuarios, situación actual y posibles focos estratégicos de acción, para la determinación del plan de intervención.

Bajo este contexto, se ha realizado una síntesis de estos hallazgos, enmarcando la información a partir de la herramienta de análisis, la variable o tema asociado, el hallazgo o situación observada, el foco estratégico propuesto para el plan de intervención y la oportunidad identificada como base de este.

A continuación, se muestra la tabla integral de estos hallazgos y su oportunidad, partiendo desde lo general para los usuarios y llegando a cada uno de los tipos.

Tabla de hallazgos, oportunidad y posible estrategia

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	USUARIOS GRUPO DE INTERÉS	TEMA SOCIADO / VARIABLE	HALLAZGO - SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD	FOCO ESTRATÉGICO PROPUESTO	POSIBLE ESTRATEGIA
PESTEL	Todos los usuarios	Educación Financiera	Incertidumbre por posibles Reformas al Sistema Pensional en Colombia	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Educación a los ciudadanos	Disminuir la posible incertidumbre de los usuarios respecto a temas pensionales por medio de mecanismos de educación financiera.
5 fuerzas Porter	Todos los usuarios	Gestión del Modelo de servicio y estrategia comercial	Alto número de ciudadanos que no cuentan con ingresos para alcanzar una pensión y se encuentran desatendidos en materia de seguridad social. Muchos de ellos desconocen programas que dan alcance y cobertura a su situación particular.	Colpensiones es la única entidad que cuenta con el programa BEPS, producto que atiende cobertura a usuarios que no tiene capacidad para aportar a pensión.	Educación a los ciudadanos	Fomentar la vinculación al Programa BEPS a partir del uso del servicio virtual de vinculación existente.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	USUARIOS GRUPO DE INTERÉS	TEMA SOCIADO / VARIABLE	HALLAZGO - SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD	FOCO ESTRATÉGICO PROPUESTO	POSIBLE ESTRATEGIA
5 fuerzas Porter	Todos los usuarios	Gestión del Modelo de servicio	Poder de los clientes - Servicios solicitados desde cualquier parte del mundo	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Transformación digital - mayor cobertura de servicios virtuales	Ampliar el portafolio de servicios virtuales para ciudadanos Colombianos en el Exterior
Cruce de variables DO - FO - FA - DA	Todos los usuarios	Gestión del Modelo de servicio y estrategia comercial	La entidad cuenta con una fuerza comercial pequeña, lo cual no le permite tener la capacidad necesaria para la atención integral de del segmento empleador y afrontar retos del mercado respecto a la captación de nuevos afiliados.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Fortalecimiento de la fuerza comercial	Ampliar la cobertura de servicios en canales virtuales para el segmento empleador e implementar acciones de mercadeo para promover la captación de nuevos afiliados.
Cruce de variables DO - FO - FA - DA	Todos los usuarios	Educación Financiera	Falta de promoción de herramientas de educación financiera dispuestas por parte de la entidad	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Educación a los ciudadanos	Desarrollar campañas de educación financiera para promover mecanismos educativos e informativos existentes.
Cruce de variables DO - FO - FA - DA	Todos los usuarios	Gestión del Modelo de servicio	Bajo suministro de canales de autoatención en el canal presencial	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Transformación digital - mayor cobertura de servicios virtuales	Implementar servicios virtuales de autoatención en los PAC para aumentar cobertura de atención en la radicación de trámites que no requieran de asesoría por agente de servicio.
Cruce de variables DO - FO - FA - DA	Todos los usuarios	Educación Financiera	Desconocimiento de la población respecto del Sistema General de Pensiones. Si bien es cierto existen acciones que promueven la educación financiera, esta aún tiene una amplia población a la cual llegar.	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Educación a los ciudadanos	Implementar campañas educativas para Incentivar la afiliación al Régimen de Prima Media, a partir del conocimiento de sus beneficios y la administración única de Colpensiones.
Cruce de variables DO - FO - FA - DA	Todos los usuarios	Gestión del Modelo de servicio	Los usuarios tienen como preferencia la asistencia a canales presenciales, lo cual genera una alta afluencia a los Puntos de Atención al Ciudadano, generando mayores tiempos de atención y afectación en aspectos de servicio.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Transformación digital - mayor cobertura de servicios virtuales y educación financiera sobre el uso de estos.	Ampliar el portafolio de servicios virtuales con enfoque educativo y desarrollar campañas de educación financiera para fomentar su uso.
Cruce de variables DO - FO - FA - DA	Todos los usuarios	Educación Financiera	Alto número de ciudadanos sin capacidad para aportar a pensión que requieren de alternativas para la protección de su vejez	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Educación a los ciudadanos	Fomentar la vinculación de usuarios al Programa BEPS a partir del uso de canales virtuales.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	USUARIOS - GRUPO DE INTERÉS	TEMA SOCIADO / VARIABLE	HALLAZGO - SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD	FOCO ESTRATÉGICO PROPUESTO	POSIBLE ESTRATEGIA
Cruce de variables DO - FO - FA - DA	Todos los usuarios	Gestión del Modelo de servicio y estrategia comercial	Los Fondos privados de pensiones cuentan con estructuras de carácter comercial que les permite dar acompañamiento permanente a diferentes usuarios y captar nuevos afiliados, lo cual se convierte en una ventaja competitiva.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Transformación digital - Fortalecimiento de la fuerza comercial	Intervenir el modelo de atención y fuerza comercial en su gestión del segmento empleadores, aumentando su capacidad y acción a través de todos los canales.
Investigación de campo - Encuesta	Afiliados	Uso de Canales y motivo	El 60% de los afiliados utilizó el PAC como canal de atención para su última operación; dentro de sus operaciones el 44% son consultas de información, tipo de transacción que puede efectuarse en otros canales.	La empresa cuenta con canales virtuales que atienden las operaciones del canal presencial.	Educación a los ciudadanos	Fomentar la enseñanza en la utilización de canales virtuales alternos. Alto volumen de afiliados es potencial para direccionar campañas educativas que fomenten el uso del canal virtual.
Investigación de campo - Encuesta	Afiliados	Selección del canal	Siendo el PAC el canal más seleccionado, el 31% de los afiliados motiva esta elección a nivel general por la Asesoría y conocimiento por parte del personal, un 21% por la facilidad de acceso.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Transformación digital - mayor cobertura de servicios virtuales	Involucrar asesoría especializada en canales virtuales a través de videollamada.
Investigación de campo - Encuesta	Afiliados	Percepción aspectos del servicio	El aspecto o atributo del servicio más valorado por los afiliados es la amabilidad en la atención. La percepción de calidad frente a este aspecto en los afiliados es del 91,8% (usuarios satisfechos + Muy satisfechos). Lo anterior indica que existe un nivel alto de satisfacción en este segmento.	Posicionamiento de la empresa en el mercado	Consolidar servicio al ciudadano	Mantener y dar continuidad a prácticas aplicadas en la atención del segmento.
Investigación de campo - Encuesta	Afiliados	Uso de la Sede Electrónica	El 43% de los afiliados No ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones y de estos el 49% no la ha hecho por no conocer el canal y otro 22% por no saber usarla, convirtiéndose en un potencial para promover el uso en el segmento.	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Educación a los ciudadanos	Fomentar la enseñanza y conocimiento en la utilización de canales virtuales para el segmento de afiliados.
Investigación de campo - Encuesta	Afiliados	Uso de la Sede Electrónica	El 57% de afiliados Si han usado la Sede electrónica, no obstante, el 30% de estos recomiendan que para promover su uso se debe fortalecer la facilidad de acceso al canal. Lo anterior permite evidenciar usuarios conocedores del canal perciben debilidades en el mismo.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Optimización de canales	Evaluar cambios en el acceso a la Sede Electrónica, más visualidad para los usuarios, nuevo diseño más lúdico.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	USUARIOS DE GRUPO INTERÉS	TEMA SOCIADO / VARIABLE	HALLAZGO - SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD	FOCO ESTRATÉGICO PROPUESTO	POSIBLE ESTRATEGIA
Investigación de campo - Encuesta	Afiliados	Recomendación canal a mejorar y aspecto fortalecer	Por resultados de encuesta se deduce que el Canal Contact Center es de uso informativo. El 33% de los afiliados opina que debe ser el canal para fortalecer por Colpensiones. El 50% de estos afiliados recomienda aumentar la capacidad de resolución de consultas.	Oferta de capacitación y recurso humano especializado en Pensiones en el mercado	Optimización de canales	Fortalecer la capacitación del Contact Center a través de la asignación de un especialista en pensiones, optimizando tiempos de atención y aumentando la resolutivez de consultas.
Investigación de campo - Encuesta	Afiliados	Educación Financiera	El 55% de los afiliados encuestados informan que no sienten que Colpensiones les brinde educación financiera. Un alto porcentaje de ellos informa que prefiere recibir educación por mensajes de correo electrónico y a través de charlas o talleres presenciales, dejando observar que son susceptibles de recibir actividades de educación.	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Educación a los ciudadanos	Implementar campaña educativa segmentada para afiliados respecto de productos y servicios de Colpensiones; esto, a través de mensajes vía mail.
Investigación de campo - Encuesta	Pensionados	Selección del canal	El 72% de los pensionados utilizó el pac como canal de atención y dentro de sus operaciones el 37% son consultas de información y un 28% solicitud de certificados. Estas operaciones pueden efectuarse por canales alternos, por lo que estos usuarios se convierten en un potencial para la ejecución de campañas de educación.	La empresa cuenta con canales virtuales que atienden las operaciones del canal presencial.	Educación a los ciudadanos	Fomentar la enseñanza en la utilización de canales virtuales alternos a través de nuevos canales o servicios de video atención. Pueden ser potenciales para direccionar campañas educativas que fomenten el uso del canal virtual.
Investigación de campo - Encuesta	Pensionados	Aspectos valorados en la atención	El aspecto que más valoran los pensionados en la atención es la agilidad, el 73% de estos opinan que es importante o muy importante al momento de recibir atención. Esto permite deducir que son potencial para uso de canales virtuales que permitan mayor agilidad en sus trámites.	La empresa cuenta con canales virtuales que atienden las operaciones del canal presencial.	Educación a los ciudadanos	Fomentar la enseñanza en la utilización de canales virtuales alternos. Los usuarios pensionados son potenciales para direccionar campañas educativas que fomenten el uso del canal virtual promoviendo los beneficios sobre su utilización.
Investigación de campo - Encuesta	Pensionados	Percepción del servicio	El 91,6% de los pensionados perciben satisfacción con la Atención y amabilidad del personal de servicio. Se deduce que frente a la atención de este segmento se desarrollan acciones que permiten mantener una buena relación con los usuarios.	Posicionamiento de la empresa en el mercado	Consolidar servicio al ciudadano	Mantener y dar continuidad a la atención del segmento. Analizar prácticas y evaluar su aplicación en otros segmentos.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	USUARIOS - GRUPO DE INTERÉS	TEMA SOCIADO / VARIABLE	HALLAZGO - SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD	FOCO ESTRATÉGICO PROPUESTO	POSIBLE ESTRATEGIA
Investigación de campo - Encuesta	Pensionados	Percepción aspectos del servicio	El aspecto con menor calificación en percepción de calidad es el tiempo de espera para ser atendido. Teniendo en cuenta que el canal más utilizado es el pac, se deduce que allí se concentra esta calificación, lo cual abre la posibilidad de evaluar acciones para mitigar la situación evidenciada.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Transformación digital - mayor cobertura de servicios virtuales	Implementar servicios virtuales en el PAC o mecanismos educativos que permitan migrarlos a su uso al momento de la atención presencial, disminuyendo tiempos de espera.
Investigación de campo - Encuesta	Pensionados	Uso de la Sede Electrónica	El 56% de los pensionados No ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones y de estos el 53% no la ha hecho por no conocer el canal y otro 29% por no saber usarla, convirtiéndose en un potencial para la promoción del canal.	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Educación a los ciudadanos	Fomentar la enseñanza en la utilización de canales virtuales alternos a través de nuevos canales o servicios de video atención. Pueden ser potenciales para direccionar campañas educativas que fomenten el uso del canal virtual.
Investigación de campo - Encuesta	Pensionados	Uso de la Sede Electrónica	El 44% de los pensionados si usan la Sede electrónica; de estos el 57% recomiendan promover su uso a partir de facilitar el acceso al canal y proporcionar acompañamiento en línea.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Optimización de canales	Evaluar cambios en el acceso a la Sede Electrónica, procurando por tener más visualidad para los usuarios pensionados. Implementar un servicio de orientación por video llamada en línea o agendada para asesorar sobre su uso.
Investigación de campo - Encuesta	Pensionados	Recomendación canal a mejorar y aspecto fortalecer	La mayor proporción de pensionados, correspondiente al 41%, recomienda a partir de sus experiencias de servicio enfocar esfuerzos para fortalecer el Contact Center. El 57% de los usuarios recomiendan aumentar la capacidad en resolución de consultas. Esto indica que el canal puede tener debilidades respecto al funcionamiento de otros canales, convirtiéndose en un factor de alto impacto si se busca consolidar la homogeneidad de servicios en los canales.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Optimización de canales	Evaluar la implementación de nuevos servicios en el canal Contact Center, buscando un foco de mayor omnicanalidad (manejo de servicios integrales).

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	USUARIOS GRUPO DE INTERÉS	TEMA SOCIADO / VARIABLE	HALLAZGO - SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD	FOCO ESTRATÉGICO PROPUESTO	POSIBLE ESTRATEGIA
Investigación de campo - Encuesta	Pensionados	Educación Financiera	El 69% de los pensionados siente que Colpensiones No le brinda educación financiera. El 55% de los pensionados prefieren que la educación se la den por medios como los mensajes por correo electrónico y los mensajes de texto a teléfono móvil. Esto, deduce que son usuarios de correos y telefonía celular y que asimismo tienen aceptación por recibir educación.	La empresa cuenta con herramientas de comunicación que permiten la realización de campañas de educación ágiles.	Educación a los ciudadanos	Implementar campaña educativa segmentada para pensionados respecto de productos y servicios de Colpensiones; esto, a través de mensajes vía mail y SMS.
Investigación de campo - Encuesta	Beneficiarios de Pensión	Selección del canal	El 71% de los beneficiarios de pensión utilizó el canal PAC para su última operación; no obstante, el aspecto al cual le dan mayor importancia en la atención que reciben es la "Posibilidad de acceso a los servicios en canales virtuales, sin tener que desplazarse a una oficina" (96%). Lo anterior indica que este segmento puede ser un foco de acción importante para la migración al uso de canales virtuales.	La empresa cuenta con canales virtuales que atienden las operaciones del canal presencial.	Educación a los ciudadanos	Fomentar la enseñanza en la utilización de canales virtuales alternos a través de nuevos canales o servicios de video atención. Pueden ser potenciales para direccionar campañas educativas que fomenten el uso del canal virtual.
Investigación de campo - Encuesta	Beneficiarios de Pensión	Percepción del servicio	El aspecto con menor percepción de calidad en los beneficiarios de pensión es la agilidad en la atención, con un 88% de calificación (satisfechos + muy satisfechos). Se deduce que, si su canal más seleccionado es el PAC, este canal podría tener debilidades en este aspecto. Asimismo, el 38% de las operaciones de este segmento es la realización de consultas, operaciones que pueden efectuarse con mayor agilidad en otros canales alternos.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Optimización de canales	Implementar servicios virtuales en el PAC para auto atención. Fomentar la enseñanza y conocimiento en la utilización de canales virtuales en el segmento de beneficiarios de pensión
Investigación de campo - Encuesta	Beneficiarios de Pensión	Uso de la Sede Electrónica	El 63% de los beneficiarios de pensión han usado la Sede Electrónica, siendo esta aún alta proporción para este canal. El 69% de estos usuarios del canal recomiendan para promover su uso el facilitar el acceso y mejorar el funcionamiento y estabilidad del servicio; lo que permite deducir que el canal puede presentar incidencias de carácter tecnológico que afecten la utilización.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Optimización de canales	Desarrollar evaluación de carácter tecnológico respecto a estabilidad de la Sede Electrónica. Evaluar cambios en el acceso al canal, más visualidad para los usuarios, nuevo diseño más lúdico.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	USUARIOS - GRUPO DE INTERÉS	TEMA SOCIADO / VARIABLE	HALLAZGO - SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD	FOCO ESTRATÉGICO PROPUESTO	POSIBLE ESTRATEGIA
Investigación de campo - Encuesta	Beneficiarios de Pensión	Recomendación canal a mejorar y aspecto fortalecer	El 38% de los beneficiarios opina que el Contact Center debe ser el canal a fortalecer por Colpensiones. El 50% de estos afiliados recomienda aumentar la capacidad de resolución de consultas, permitiendo ver que esta es una variable recurrente entre los usuarios.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan transaccionalidad	Optimización de canales	Evaluar la implementación de nuevos servicios en el canal Contact Center y fortalecer la capacitación del equipo de servicio que brinda atención al segmento.
Investigación de campo - Encuesta	Beneficiarios de Pensión	Educación Financiera	El 53% de los beneficiarios siente que Colpensiones le brinda educación financiera, un número alto frente a otro tipo de usuarios.	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Educación a los ciudadanos	Mantener y dar continuidad a campañas dirigidas a este segmento de usuarios. Evaluar aplicar estas acciones a otros segmentos.
Investigación de campo - Encuesta	Beneficiarios de Pensión	Educación Financiera	El 47% de los beneficiarios siente que Colpensiones No le brinda educación financiera. De estos el 48% preferiría que les dieran educación por redes sociales y mensajes SMS. Se deduce que, aunque el número de quienes perciben que si reciben educación es alto, existe un potencial importante para aumentarlo.	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Educación a los ciudadanos	Implementar campaña educativa segmentada para beneficiarios de pensión respecto a servicios de Colpensiones; esto, a través de redes sociales y mensajes SMS.
Investigación de campo - Encuesta	Beneficiarios de Pensión	Percepción del servicio	El 92% de los beneficiarios percibe satisfacción con la Resolución a su consulta o trámite durante la atención, lo que deduce que para los trámites de este segmento se cuenta con una alta capacidad en la gestión de la respuesta a peticiones.	Posicionamiento de la empresa en el mercado	Consolidar servicio al ciudadano	Mantener y dar continuidad a la atención del segmento según practicas desarrolladas para el mismo.
Investigación de campo - Encuesta	Vinculados BEPS	Selección del canal	El 77% de los vinculados BEPS informaron utilizar el Punto de Atención al Ciudadano, siendo la consulta de información, con el 81%, la razón de uso con mayor proporción. Este segmento de usuarios valora más la agilidad en la atención por encima de otros aspectos, lo que indicaría que son potenciales para convertirse en usuarios de canales virtuales, tanto por tipo de operación como por lo que les importa más al momento de recibir atención.	La empresa cuenta con canales virtuales que atienden las operaciones del canal presencial.	Educación a los ciudadanos	Fomentar la enseñanza y conocimiento en la utilización de canales virtuales, promoviendo el beneficio de agilidad en las operaciones.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	USUARIOS GRUPO DE INTERÉS	TEMA SOCIADO / VARIABLE	HALLAZGO - SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD	FOCO ESTRATÉGICO PROPUESTO	POSIBLE ESTRATEGIA
Investigación de campo - Encuesta	Vinculados BEPS	Percepción del servicio	El 96,2% de los vinculados BEPS encuestados percibe satisfacción con la claridad en la Información suministrada, lo cual permite deducir que se desarrollan acciones adecuadas para el manejo de la información dirigida a este segmento.	Posicionamiento de la empresa en el mercado	Consolidar servicio al ciudadano	Mantener y dar continuidad a la atención del segmento y las practicas respecto a la información que se le suministra.
Investigación de campo - Encuesta	Vinculados BEPS	Uso de la Sede Electrónica	El 54% de los vinculados BEPS encuestados informan que No han utilizado la Sede electrónica. Entre estos, el 50% dice que es por no conocerla y el 29% por no saber usarla. Lo anterior permite identificar que existe un potencial grande en este segmento para fomentar el aprendizaje en el uso del canal.	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Educación a los ciudadanos	Fomentar la enseñanza en la utilización de canales virtuales alternos a través de nuevos canales o servicios de video atención. Pueden ser potenciales para direccionar campañas educativas que fomenten el uso del canal virtual.
Investigación de campo - Encuesta	Vinculados BEPS	Recomendación canal a mejorar y aspecto fortalecer	El 46% de los vinculados BEPS encuestados recomienda enfocar esfuerzos para mejorar la atención en el Contact Center. La mayor proporción de estos recomienda ampliar la capacidad de resolución de consultas. Lo anterior permite deducir que el canal puede tener debilidades en su alcance para resolver las inquietudes de los usuarios de este segmento.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan transaccionalidad	Optimización de canales	Evaluar la implementación de nuevos servicios en el canal Contact Center y fortalecer la capacitación del equipo de servicio que brinda atención al segmento.
Investigación de campo - Encuesta	Vinculados BEPS	Educación Financiera	El 69% de los vinculados BEPS encuestados sienten que reciben educación financiera por parte de Colpensiones, lo cual es un indicador alto respecto de otros segmentos. Lo anterior puede indicar que para este segmento se manejan prácticas de educación adecuadas.	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Consolidar servicio al ciudadano	Mantener y dar continuidad a la atención del segmento. Aplicar prácticas educativas dirigidas a este segmento a otros que presentan menor percepción frente a la recepción de educación financiera.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	USUARIOS - GRUPO DE INTERÉS	TEMA SOCIADO / VARIABLE	HALLAZGO - SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD	FOCO ESTRATÉGICO PROPUESTO	POSIBLE ESTRATEGIA
Investigación de campo - Encuesta	Empleadores	Selección del canal	El 42% de los empleadores encuestados informan que seleccionaron como canal para realizar su última operación el Portal Web, siendo este el único segmento de usuarios que prefirió un canal virtual. De lo anterior se deduce que es un segmento en el cual puede estar marcada la cultura de uso de canales alternos y necesidad de contar con estos canales fortalecidos.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Consolidar servicio al ciudadano	Mantener y dar continuidad a la atención del segmento a través del Portal Web. Validar practicas existentes con el fin de analizar la posibilidad de aplicarlas a otros segmentos.
Investigación de campo - Encuesta	Empleadores	Percepción aspectos del servicio	El 27% de los encuestados informó utilizar el PAC; no obstante, se observa que la percepción de satisfacción con un aspecto como la atención y amabilidad del personal de servicio es del 46%, lo que hace deducir que pueden existir debilidades en el personal encargado de la atención a este segmento.	Alta oferta de servicios de capacitación en el mercado - Fuerza comercial capacitada que puede multiplicar el conocimiento a personal de PAC	Capacitación a colaboradores	Desarrollar plan de capacitación a personal de servicio encargado de la atención de empleadores en PAC, enfocando esfuerzos en competencias blandas y conocimiento de servicios del segmento.
Investigación de campo - Encuesta	Empleadores	Percepción aspectos del servicio	En general la percepción de satisfacción respecto a los diferentes aspectos de servicio es muy baja, teniendo como la calificación de mayor resultado la orientación e instrucciones para realizar su trámite o consulta con el 65,4%; lo anterior permite deducir que existen debilidades a nivel general en la atención de este segmento de usuarios.	Alta oferta de servicios de consultoría en el mercado, respecto a mejora de procesos	Fortalecer experiencia de servicio	Desarrollar estudio de análisis del segmento con mayor profundidad, buscando identificar necesidades específicas y con ello optimizar el modelo de atención a este tipo de usuarios.
Investigación de campo - Encuesta	Empleadores	Uso de la Sede Electrónica	El 73% de los empleadores encuestados informan utilizar la Sede Electrónica, siendo una proporción alta respecto a otros segmentos; esto, permite identificar que estos usuarios prefieren la atención virtual; asimismo, se identifica que el aspecto que valoran al momento de la atención es la agilidad.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Consolidar servicio al ciudadano	Mantener la atención del segmento a través del Portal Web. Validar practicas existentes con el fin de analizar la posibilidad de aplicarlas a otros segmentos.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	USUARIOS GRUPO DE INTERÉS	TEMA SOCIADO / VARIABLE	HALLAZGO - SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD	FOCO ESTRATÉGICO PROPUESTO	POSIBLE ESTRATEGIA
Investigación de campo - Encuesta	Empleadores	Recomendación canal a mejorar y aspecto fortalecer	El 46% de los usuarios recomiendan enfocar esfuerzos en mejorar la Sede Electrónica. El enfoque en que recomiendan trabajar para promover su uso es facilitar el acceso y proporcionar acompañamiento en línea para aprender sobre su uso. Lo anterior permite deducir que, aunque estos usuarios utilicen canales virtuales como el portal web, observan debilidades al momento de realizar sus operaciones.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Transformación digital - mayor cobertura de servicios virtuales	Evaluar cambios en el acceso a la Sede Electrónica, más visualidad para los usuarios, nuevo diseño más lúdico. Implementar servicio de orientación por videollamada en línea o agendada para asesorar sobre la utilización del canal
Investigación de campo - Encuesta	Empleadores	Educación Financiera	El 65% de los empleadores encuestados sienten que reciben educación financiera por parte de Colpensiones, lo cual es un indicador alto respecto de otros segmentos. Lo anterior puede indicar que para este segmento se manejan prácticas de educación adecuadas.	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Consolidar servicio al ciudadano	Mantener y dar continuidad a la atención del segmento frente a actividades de educación. Aplicar prácticas educativas dirigidas a este segmento a otros que presentan menor percepción frente a la recepción de educación financiera.
Investigación de campo - Encuesta	No afiliados, ni vinculados	Selección del canal	El 54% de los usuarios No afiliados utilizó el canal PAC para su última operación; no obstante, el tipo de operación que más se presenta es realización de consultas de información, lo cual es posible efectuar por otros canales de carácter virtual, disminuyendo posibles cargas operativas en el canal presencial.	La empresa cuenta con canales virtuales que atienden las operaciones del canal presencial.	Educación a los ciudadanos	Fomentar la enseñanza en la utilización de canales virtuales alternos. Los usuarios No afiliados o no vinculados son potenciales para direccionar campañas educativas que fomenten el uso de canales virtuales, donde encuentran acceso a los servicios que más utilizan.
Investigación de campo - Encuesta	No afiliados, ni vinculados	Uso de la Sede Electrónica	El 56% de los usuarios No afiliados no ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones y de estos el 60% no lo ha hecho por no conocer el canal, siendo un potencial para labores de información y educación.	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Educación a los ciudadanos	Fomentar la enseñanza en la utilización de canales virtuales alternos. Pueden ser potenciales para direccionar campañas educativas que fomenten el uso de la Sede Electrónica.
Investigación de campo - Encuesta	No afiliados, ni vinculados	Uso de la Sede Electrónica	De los usuarios que informan No usar la Sede Electrónica, solo el 13% informa que No lo hace porque, aunque le gustan los canales electrónicos prefiere la atención personalizada; esto permite deducir que este segmento puede tener continuidad en el manejo de canales virtuales.	La empresa cuenta con canales virtuales que atienden las operaciones del canal presencial.	Consolidar servicio al ciudadano	Fomentar la enseñanza en la utilización de canales virtuales alternos. Pueden ser potenciales para direccionar campañas educativas que fomenten el uso de la Sede Electrónica.

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	USUARIOS GRUPO DE INTERÉS	TEMA SOCIADO / VARIABLE	HALLAZGO - SITUACIÓN ACTUAL	OPORTUNIDAD	FOCO ESTRATÉGICO PROPUESTO	POSIBLE ESTRATEGIA
Investigación de campo - Encuesta	No afiliados, ni vinculados	Uso de la Sede Electrónica	De los usuarios que informan utilizar la Sede Electrónica, el 60% recomiendan que para promover su uso se debe facilitar el acceso y ampliar los trámites y servicios. Esto indica que, aunque el canal es usado tiene debilidades en estos factores (facilidad para acceder y portafolio de servicios)	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Transformación digital - mayor cobertura de servicios virtuales	Implementar mayor cantidad de servicios virtuales y buscar mecanismos para facilitar el acceso a la Sede electrónica.
Investigación de campo - Encuesta	No afiliados, ni vinculados	Recomendación canal a mejorar y aspecto fortalecer	El 40% de los usuarios No afiliados encuestados recomienda enfocar esfuerzos para mejorar la atención en el Contact Center. La mayor proporción de estos recomienda ampliar la capacidad de resolución de consultas. Lo anterior permite deducir que el canal puede tener debilidades en su alcance para resolver las inquietudes de los usuarios de este segmento.	Oferta de tecnologías en el mercado que facilitan la transaccionalidad	Optimización de canales	Evaluar la implementación de nuevos servicios en el canal Contact Center y fortalecer la capacitación del equipo de servicio que brinda atención al segmento.
Investigación de campo - Encuesta	No afiliados, ni vinculados	Educación Financiera	El 63% de los usuarios siente que Colpensiones No le brinda educación financiera. El 54% de los pensionados prefieren que la educación se la den por medios como los mensajes por correo electrónico y la página web. Esto, deduce que son usuarios de correos y gustan de canales virtuales para recibir información.	Normas que propenden por la educación de los consumidores financieros	Educación a los ciudadanos	Fomentar la enseñanza en la utilización de canales virtuales alternos. Desarrollar campañas de educación a través de medios como el envío de mensajes de correo electrónico y manejo de infografías en la página web.

Fuente: elaboración propia

Anexo G. Cuestionario encuesta

10/11/22, 10:01

Encuesta de Servicio Colpensiones

Encuesta de Servicio Colpensiones

En la actualidad nos encontramos realizando un estudio respecto a algunos aspectos de servicio al cliente con el fin de establecer nuevas estrategias que permitan generar mejores experiencias de servicio en los ciudadanos.

Sus opiniones son muy importantes para nosotros, ya que serán utilizadas para este fin y mejorar los servicios y atención que usted recibe.

Esta información solo será manejada por Colpensiones, es de carácter confidencial, y será manejada bajo lo establecido en la Ley 1581 de 2012 para fines estadísticos.

De antemano le agradecemos su colaboración y valiosos comentarios.

*Obligatorio

1. ¿Cuál es su género? *

Marca solo un óvalo.

☐ Femenino

Ir a la pregunta 2

☐ Masculino

Ir a la pregunta 3

☐ Otro

Ir a la pregunta 4

☐ Prefiero no informarlo

Ir a la pregunta 4

Género femenino

2. ¿En qué rango de edad se encuentra en este momento? *

Marca solo un óvalo.

☐ Entre 18 y 24 años

☐ Entre 25 y 45 años

☐ Entre 46 y 56 años

☐ 57 años o más

Ir a la pregunta 5

https://docs.google.com/forms/d/1ole9sL-Hry5v_UDa6MqechH84S6v8hAdDHHj1IUZISuQ/edit

1/11

https://docs.google.com/forms/d/1ole9sL-Hry5v_UDa6MqechH84S6v8hAdDHHj1IUZISuQ/viewform?edit_requested=true

Anexo H. Base de registro de encuestas

Marca temporal	¿Cuál es su género?	¿En qué rango de edad se encuentra en este momento?	¿En qué rango de edad se encuentra en este momento?	¿En qué rango de edad se encuentra en este momento?	¿En qué ciudad reside actualmente?	En la actualidad, ¿qué tipo de relación tiene con Colpensiones?	¿Cuál fue el último canal de atención que utilizó?	¿Cuántas veces ha utilizado dicho canal en los últimos tres meses?
8/9/2021 1:01:08	Femenino	Entre 41 y 50 años			Bogotá	Afiliado a Colpensiones	Contact Center (línea de atención)	No lo he utilizado recientemente
9/2/2021 14:59:12	Masculino		Entre 25 y 50 años		Bogotá	Afiliado a Colpensiones	Punto de atención al ciudadano PAC/Punto BEPS	2 veces
9/2/2021 15:33:51	Prefero no informarlo			62 años o más	Bogotá	Afiliado a Colpensiones	Sede electrónica	2 veces
9/2/2021 17:21:39	Masculino		Entre 25 y 50 años		Bogotá	Afiliado a Colpensiones	Punto de atención al ciudadano PAC/Punto BEPS	2 veces
9/2/2021 17:42:55	Prefero no informarlo			Entre 25 y 50 años	Bogotá	Afiliado a Colpensiones	Punto de atención al ciudadano PAC/Punto BEPS	No lo he utilizado en los últimos tres meses
9/2/2021 17:53:35	Femenino	Entre 25 y 45 años			Bogotá	Afiliado a Colpensiones	Contact Center (línea de atención)	Más de 3 veces
9/2/2021 17:54:47	Femenino	Entre 25 y 45 años			Bogotá	Afiliado a Colpensiones	Sede electrónica	3 veces
9/2/2021 18:02:14	Masculino		Entre 25 y 50 años		La Calera	Afiliado a Colpensiones	App Colpensiones (aplicación para dispositivos móviles)	3 veces
9/2/2021 18:09:11	Masculino		Entre 25 y 50 años		Bogotá	Afiliado a Colpensiones	Sede electrónica	2 veces
9/2/2021 20:09:42	Femenino	57 años o más			Bogotá	Pensionado por Colpensiones	Punto de atención al ciudadano PAC/Punto BEPS	No lo he utilizado en los últimos tres meses
9/2/2021 20:20:23	Masculino		62 años o más		Bogotá	Pensionado por Colpensiones	Punto de atención al ciudadano PAC/Punto BEPS	No lo he utilizado en los últimos tres meses
9/2/2021 21:05:39	Femenino	57 años o más			Bogotá	Pensionado por Colpensiones	Portal web	1 vez

BASE ENCUESTA

¿Cuál fue la razón por la cual utilizó dicho canal de atención?	¿Cuál fue el aspecto que lo llevó a seleccionar el canal utilizado, la última vez que requirió de un servicio de la entidad?	¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos? Elija una opción teniendo en cuenta la escala de 1 al 5: (1 Muy insatisfecho), (2 Insatisfecho), (3 Ni satisfecho, ni insatisfecho), (4 Satisfecho) y (5 Muy satisfecho) [Facilidad para recibir, encontrar o acceder a la asesoría y conocimiento]	¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos? Elija una opción teniendo en cuenta la escala de 1 al 5: (1 Muy insatisfecho), (2 Insatisfecho), (3 Ni satisfecho, ni insatisfecho), (4 Satisfecho) y (5 Muy satisfecho) [Atención y amabilidad del personal de atención]	¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos? Elija una opción teniendo en cuenta la escala de 1 al 5: (1 Muy insatisfecho), (2 Insatisfecho), (3 Ni satisfecho, ni insatisfecho), (4 Satisfecho) y (5 Muy satisfecho) [Resolución a su consulta o trámite]	¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos? Elija una opción teniendo en cuenta la escala de 1 al 5: (1 Muy insatisfecho), (2 Insatisfecho), (3 Ni satisfecho, ni insatisfecho), (4 Satisfecho) y (5 Muy satisfecho) [Atención y amabilidad del personal de atención]	¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos? Elija una opción teniendo en cuenta la escala de 1 al 5: (1 Muy insatisfecho), (2 Insatisfecho), (3 Ni satisfecho, ni insatisfecho), (4 Satisfecho) y (5 Muy satisfecho) [Oportunidad y calidad en la respuesta que recibió]	¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos? Elija una opción teniendo en cuenta la escala de 1 al 5: (1 Muy insatisfecho), (2 Insatisfecho), (3 Ni satisfecho, ni insatisfecho), (4 Satisfecho) y (5 Muy satisfecho) [Claridad en la información suministrada]	¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos? Elija una opción teniendo en cuenta la escala de 1 al 5: (1 Muy insatisfecho), (2 Insatisfecho), (3 Ni satisfecho, ni insatisfecho), (4 Satisfecho) y (5 Muy satisfecho) [Orientación y educación para utilizar los servicios]	¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos? Elija una opción teniendo en cuenta la escala de 1 al 5: (1 Muy insatisfecho), (2 Insatisfecho), (3 Ni satisfecho, ni insatisfecho), (4 Satisfecho) y (5 Muy satisfecho) [Posibilidad de acceder a los servicios en canales virtuales, sin tener que desplazarse a una oficina]	¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos? Elija una opción teniendo en cuenta la escala de 1 al 5: (1 Muy insatisfecho), (2 Insatisfecho), (3 Ni satisfecho, ni insatisfecho), (4 Satisfecho) y (5 Muy satisfecho) [¿Ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones para realizar consultas o trámites?]
Realizar una consulta de	Facilidad de acceso al	3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	2 Insatisfecho	2 Insatisfecho	2 Insatisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho
Realizar una consulta de	Facilidad de acceso al	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho
Realizar una Petición, Qi	Agilidad en la atención	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho
Realizar una Petición, Qi	Agilidad en la atención	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho	4 Satisfecho
Pedir la pensión	Asesoría y conocimiento	4 Satisfecho	4 Satisfecho	3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	2 Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	1 Muy insatisfecho	1 Muy insatisfecho
Realizar una consulta de	Facilidad de acceso al	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho
Realizar una consulta de	Facilidad de acceso al	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho
Realizar una consulta de	Agilidad en la atención	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho
Solicitar un certificado o	Agilidad en la atención	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho
Realizar una Petición, Qi	Agilidad en la atención	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho
Realizar una consulta de	Asesoría y conocimiento	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho
Solicitar un certificado o	Comodidad para realizar	3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	4 Satisfecho	4 Satisfecho	3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	5 Muy satisfecho

BASE ENCUESTA

¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos? Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante), (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante) [Conocimiento del personal de servicio]	¿Cómo califica la calidad en el servicio recibido en el último canal utilizado respecto a los siguientes aspectos? Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante), (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante) [Conocimiento del personal de servicio]	Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante), (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante) [Resolución de su consulta o trámite]	Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante), (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante) [Atención y amabilidad del personal de servicio]	Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante), (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante) [Atención y amabilidad del personal de servicio]	Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante), (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante) [Atención y amabilidad del personal de servicio]	Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante), (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante) [Oportunidad y calidad en la respuesta que recibió]	Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante), (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante) [Facilidad para acceder a los servicios]	Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante), (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante) [Orientación y educación para utilizar los servicios]	Ahora, queremos conocer los aspectos que usted más valora al recibir atención. Elija una opción teniendo en cuenta la siguiente escala del 1 al 5: (1 No es importante), (2 Poco importante), (3 Algo importante), (4 importante) y (5 Muy importante) [Posibilidad de acceder a los servicios en canales virtuales, sin tener que desplazarse a una oficina]	¿Ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones para realizar consultas o trámites?
4 Satisfecho	3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	5 Muy importante	4 importante	4 importante	5 Muy importante	5 Muy importante	4 importante	5 Muy importante	5 Muy importante	NO
5 Muy satisfecho	4 Satisfecho	4 importante	5 Muy importante	4 importante	3 Algo importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	NO
4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 importante	4 importante	5 Muy importante	4 importante	4 importante	4 importante	5 Muy importante	4 importante	SI
4 Satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy importante	4 importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	4 importante	5 Muy importante	4 importante	SI
1 Muy insatisfecho	4 Satisfecho	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	4 importante	4 importante	4 importante	NO
5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	SI
5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	SI
5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	SI
5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	SI
5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	SI
4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 importante	4 importante	4 importante	4 importante	4 importante	4 importante	4 importante	4 importante	NO
4 Satisfecho	4 Satisfecho	4 importante	4 importante	4 importante	4 importante	4 importante	4 importante	4 importante	4 importante	NO
5 Muy satisfecho	5 Muy satisfecho	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	5 Muy importante	SI

BASE ENCUESTA

¿Ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones para realizar consultas o trámites?	¿Por qué no ha usado la Sede Electrónica de Colpensiones para sus trámites?	Desde su punto de vista ¿Cuál debería ser el enfoque de Colpensiones, para promover el uso de la Sede Electrónica con el fin de brindar mayor comodidad y evitar el desplazamiento de usuarios a los Puntos de Atención?	Teniendo en cuenta sus experiencias con el servicio de Colpensiones ¿En cuál de los siguientes canales considera que la empresa debe enfocar sus esfuerzos para mejorar la atención?	Según el canal seleccionado en la pregunta anterior, ¿en qué aspecto se debe fortalecer la atención en dicho canal?	Bajo este contexto, ¿Ha sentido que Colpensiones le brinda educación financiera?	Para finalizar, ¿Qué medio preferiría para que Colpensiones le brinde educación financiera sobre el uso de sus productos y servicios?
NO	No sabe cómo se utiliza	Proporcionar acompañar App Colpensiones (aplic)	Capacidad de resolución	Lo normal	tutoriales en internet	
NO	No sabe cómo se utiliza	Generar campañas de e Sede electrónica	Agilidad en la atención	Frecuentemente	Redes sociales	
SI		Generar campañas de e Sede electrónica	Capacidad de resolución	Frecuentemente	Charlas o talleres presenciales	
SI		Mejorar el funcionamiento: Línea de atención telefó	Agilidad en la atención	Frecuentemente	Redes sociales	
NO	No sabe cómo se utiliza	Proporcionar acompañar App Colpensiones (aplic)	Mayor acompañamiento	Pocas veces	Redes sociales	
SI		Ampliar los trámites y se Consultor comercial (ate)	Mayor acompañamiento	Siempre	Mensajes de texto a través de teléfono móvil	
SI		Proporcionar acompañar App Colpensiones (aplic)	Facilidad de acceso al ci	Siempre	Charlas o talleres presenciales	
SI		Facilitar el acceso al can App Colpensiones (aplic)	Agilidad en la atención	Pocas veces	Mensajes de texto a través de teléfono móvil	
SI		Ampliar los trámites y se Sede electrónica	Facilidad de acceso al ci	Nunca	Mensajes por correo electrónico	
NO	No sabe cómo se utiliza	Mejorar el funcionamiento: App Colpensiones (aplic)	Facilidad de acceso al ci	Nunca	Mensajes de texto a través de teléfono móvil	
NO	No sabe cómo se utiliza	Ampliar los trámites y se Línea de atención telefó	Facilidad de acceso al ci	Nunca	Mensajes por correo electrónico	
SI		Generar campañas de e Puntos de Atención al Ci	Capacidad de resolución	Siempre	Página web	

BASE ENCUESTA

<